

T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI

**KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA  
AJANSI'NIN 2011 VE 2013 YILI KOBİ MALİ  
DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Fatih AKIN**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL**

**Erzincan 2018**

## TEZ BİLDİRİMİ

"Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programlarının Etki Değerlendirilmesi" isimli "**Yüksek Lisans**" tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 07/08/2018



**Fatih AKIN**

## TEZ KABUL TUTANAĞI

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İktisat Anabilim Dalının İktisat Bilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

**Danışman / Jüri :** Dr. Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL

**Jüri :** Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

**Jüri :** Dr. Öğr. Üyesi Kurtuluş MERDAN

**KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN 2011 VE 2013  
YILI KOBİ MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Fatih AKIN**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat  
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2018**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL**

**ÖZET**

Bu çalışmanın genel amacı; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından 2011 ve 2013 yılında uygulanan KOBİ Mali Destek Programları kapsamında sağlanan mali desteklerin değerlendirmesini yapmaktır.

Bir saha araştırmasına dayanan çalışmanın özel amacı ise; 2011 ve 2013 yılında ajanstan destek almaya hak kazanmış ve proje uygulama süreçleri sona ermiş olan, Erzurum-Erzincan ve Bayburt illerinde uygulanmış projelerin istihdam, üretim, yatırım, ihracat, pazarlama ve bölgesel kalkınmanın diğer unsurlarına ilişkin etki ve sonuçlarını ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın proje uygulama süreçlerini değerlendirmektir.

Çalışmanın neticesinde 2011 ve 2013 yılında KOBİ Mali Destek Programı kapsamında destek alan işletmelerin; üretim miktarında artış olduğu, ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu ve istihdam sağladığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Bölgesel Kalkınma, Bölgesel Kalkınma Ajansı, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Mali Destek Programı

# **EFFECTIVENESS OF THE NORTHEAST ANATOLIA DEVELOPMENT AGENCY IN 2011 AND 2013 SME FINANCIAL SUPPORT PROGRAMS**

**Fatih AKIN**

**Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences,  
Economics Department**

**M. A. Thesis, August 2018**

**Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL**

## **ABSTRACT**

The general purpose of this study is; To evaluate the financial support provided by the Northeast Anatolia Development Agency (KUDAKA) under the SME Financial Support Programs implemented in 2011 and 2013.

The special purpose of the work based on a field research is; The results and impacts of the projects implemented in the Erzurum-Erzincan and Bayburt provinces, which have been awarded the Agency's support in 2011 and 2013 and whose project implementation processes have come to an end, on employment, production, investment, export, marketing and other elements of regional development and the projects of Northeast Anatolia Development Agency to evaluate project implementation processes.

As a result of the work, the enterprises receiving support under the SME Financial Support Program in 2011 and 2013; the increase in the amount of production, the increase in the market size of the products they sell, and the employment.

**Keywords:** SME, Regional Development, Regional Development Agent, Northeast Anatolia Development Agency, Financial Support Program

## ÖNSÖZ

"Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programlarının Etki Değerlendirilmesi" konulu tez çalışmamı hazırlarken araştırmalarımın her aşamasında bilgi, öneri ve desteğini esirgemeyerek çalışmamı tamamlamama katkıda bulunarak bana gerçek anlamda yardımcı olan danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL'e, yüksek lisans dersleri esnasındaki yardımlarından dolayı Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin çok kıymetli hocalarıma, çalışmalarım süresince fedakârlık göstererek desteğini esirgemeyen Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı çalışanlarına ve bu süreçte bana maddi ve manevi her konuda desteklerini vererek sıkıntılarımı paylaşan annem ve babam'a en derin duygularla teşekkür ederim.

**Fatih AKIN**

## İÇİNDEKİLER

|                         |      |
|-------------------------|------|
| TEZ BİLDİRİMİ.....      | I    |
| TEZ KABUL TUTANAĞI..... | II   |
| ÖZET.....               | III  |
| ABSTRACT .....          | IV   |
| ÖNSÖZ.....              | V    |
| İÇİNDEKİLER .....       | VI   |
| KISALTMALAR.....        | IX   |
| ŞEKİL LİSTESİ.....      | XII  |
| TABLO LİSTESİ.....      | XIII |
| GRAFİKLER.....          | XV   |
| GİRİŞ .....             | 1    |

### I. BÖLÜM

|   |    |
|---|----|
| BÖLGESEL KALKINMA KAVRAMINA VE KUZEYDOĞU ANADOLU<br>KALKINMA AJANSI'NA GENEL BİR BAKIŞ..... | 3  |
| 1. BÖLGESEL KALKINMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....   | 3  |
| 1. 1. Bölgesel Kalkınma Kavramı .....   | 3  |
| 1. 2. Bölgesel Kalkınma Ajansı Kavramı .....  | 3  |
| 1. 3. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi .....                                | 4  |
| 1. 3. 1. ABD'de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi .....  | 5  |
| 1. 3. 2. Avrupa'da Kalkınma Ajanslarının Gelişimi.....                                      | 6  |
| 1. 3. 3. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi .....                                    | 8  |
| 1. 4. BKA'ların Finansman Kaynakları.....   | 11 |
| 2. KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NA GENEL BİR<br>BAKIŞ .....                            | 13 |
| 2. 1. KUDAKA'ya Ait Genel Bilgiler .....  | 13 |
| 2. 1. 1. KUDAKA'nın Misyonu ve Vizyonu .....  | 14 |

|  |    |
|--|----|
| 2. 1. 2. KUDAKA'nın Görev ve Yetkileri.....        | 14 |
| 2. 1. 3. KUDAKA'nın Organizasyon Yapısı .....      | 15 |
| 2. 1. 3. 1. Kalkınma Kurulu.....                   | 16 |
| 2. 1. 3. 2. Yönetim Kurulu .....                   | 17 |
| 2. 1. 3. 3. Genel Sekreterlik.....                 | 17 |
| 2. 1. 4. İnsan Kaynakları .....                    | 17 |
| 2. 2. KUDAKA Tarafından Sağlanan Destekler .....   | 19 |
| 2. 2. 1. Mali Destek Programları .....             | 19 |
| 2. 2. 2. Doğrudan Faaliyet Destek Programları..... | 24 |
| 2. 2. 3. Teknik Destek Programları.....            | 30 |
| 2. 2. 4. GÜdümlü Proje Destek Programları.....     | 35 |

## II. BÖLÜM

### KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN 2011 VE 2013 YILI KOBİ MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ DEĞERLENDİRİLMESİ..... 37

|   |    |
|---|----|
| 1. ARAŞTIRMAYLA ALAKALI GENEL BİLGİLER .....  | 37 |
| 1. 1. Araştırmanın Önemi.....   | 37 |
| 1. 2. Araştırmanın Problemi.....  | 37 |
| 1. 3. Araştırmanın Amacı.....   | 37 |
| 1. 4. Araştırmanın Kapsamı/Sınırları.....   | 38 |
| 1. 5. Araştırmanın Yöntemi.....   | 38 |
| 1. 6. Araştırmanın Modeli.....  | 38 |
| 2. ARAŞTIRMADAKİ VERİLERİN ANALİZİ.....   | 39 |
| 2. 1. 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programının Etki<br>Değerlendirilmesi..... | 39 |
| SONUÇ.....  | 92 |
| KAYNAKLAR .....   | 96 |
| EKLER .....   | 99 |

|  |    |
|--|----|
| EK: 1 NACE KODU (REV 2.0) = AVRUPA TOPLULUĞUNDA EKONOMİK<br>FAALİYETLERİN İSTATİSTİKİ SINIFLAMASI..... | 99 |
|--|----|



|   |     |
|---|-----|
| EK: 2 ANKETE KATILAN İŞLETMELERİN İLLERE VE FAALİYET GÖSTERDİKLERİ<br>SANAYİ DALLARINA GÖRE DAĞILIMI..... | 101 |
| EK: 3 2011 VE 2013 YILI MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ<br>DEĞERLENDİRİLMESİ ANKET SORULARI .....         | 108 |



## KISALTMALAR

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>AB</b>       | : Avrupa Birliği  |
| <b>ABD</b>      | : Amerika Birleşik Devletleri   |
| <b>AHİKA</b>    | : Ahiler Kalkınma Ajansı  |
| <b>ANKARAKA</b> | : Ankara Kalkınma Ajansı  |
| <b>AR-GE</b>    | : Araştırma ve Geliştirme   |
| <b>BAKA</b>     | : Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı  |
| <b>BAKKA</b>    | : Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı  |
| <b>BEBKA</b>    | : Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı   |
| <b>BKA</b>      | : Bölgesel Kalkınma Ajansı  |
| <b>BKP</b>      | : Bölgesel Kalkınma Planları  |
| <b>BM</b>       | : Birleşmiş Milletler   |
| <b>ÇKA</b>      | : Çukurova Kalkınma Ajansı  |
| <b>DAKA</b>     | : Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı  |
| <b>DFDP</b>     | : Doğrudan Faaliyet Destek Programı   |
| <b>DİKA</b>     | : Dicle Kalkınma Ajansı   |
| <b>DOĞAKA</b>   | : Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı  |
| <b>DOKA</b>     | : Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı  |
| <b>DPT</b>      | : Devlet Planlama Teşkilatı   |
| <b>EURADA</b>   | : Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (European Association of Development Agencies) |
| <b>FKA</b>      | : Fırat Kalkınma Ajansı   |
| <b>GEKA</b>     | : Güney Ege Kalkınma Ajansı   |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>GPDP</b>   | : Güdümlü Proje Destek Programı  |
| <b>GMKA</b>   | : Güney Marmara Kalkınma Ajansı  |
| <b>ISO</b>    | : Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization)            |
| <b>İBBS</b>   | : İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması  |
| <b>İKA</b>    | : İpekyolu Kalkınma Ajansı   |
| <b>İSTKA</b>  | : İstanbul Kalkınma Ajansı   |
| <b>İZKA</b>   | : İzmir Kalkınma Ajansı  |
| <b>KEKA</b>   | : Kuzey Ege Kalkınma Ajansı  |
| <b>KOB</b>    | : Katılım Ortaklığı Belgesi  |
| <b>KOBİ</b>   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler  |
| <b>KOSGEB</b> | : Küçük ve Orta lekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı                  |
| <b>KÖY</b>    | : Kalkınmada ncelikli Yreler   |
| <b>KUDAKA</b> | : Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı  |
| <b>KUZKA</b>  | : Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı  |
| <b>KKP</b>    | : Kırsal Kalkınma Projeleri  |
| <b>KSS</b>    | : Kurumsal Sosyal Sorumluluk   |
| <b>MARKA</b>  | : Doğu Marmara Kalkınma Ajansı   |
| <b>MDP</b>    | : Mali Destek Programı   |
| <b>MEVKA</b>  | : Mevlana Kalkınma Ajansı  |
| <b>OECD</b>   | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma rgt (Organization for Economic Co-operation and Development) |

- OHSAS** : İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Standartları  
(Occupational Health and Safety Assessment Series)
- OKA** : Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
- ORAN** : Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
- OSB** : Organize Sanayi Bölgeleri
- SERKA** : Serhat Kalkınma Ajansı
- TDP** : Teknik Destek Programı
- TRAKYAKA** : Trakya Kalkınma Ajansı
- TSE** : Türk Standartları Enstitüsü
- TVA** : Tennessee Vadi Ajansı (Tennessee Valley Agency)
- ZAFER** : Zafer Kalkınma Ajansı

## ŞEKİL LİSTESİ

|         |   | Sayfa No |
|---------|---|----------|
| Şekil 1 | Tennessee Vadi Bölgesi                                | 5        |
| Şekil 2 | Türkiye’de 81 İl Düzeyinde Kurulan Kalkınma Ajansları | 13       |
| Şekil 3 | Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı’nın Bölge Haritası  | 13       |
| Şekil 4 | Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması | 16       |

## TABLO LİSTESİ

|          |   | Sayfa No |
|----------|---|----------|
| Tablo 1  | Avrupa Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Yılları | 7        |
| Tablo 2  | Avrupa’da Bulunan BKA’ların Yasal Statüleri                       | 8        |
| Tablo 3  | Kalkınma Ajansları’nın Kuruluş Süreci                             | 10-11    |
| Tablo 4  | Kalkınma Ajanslarının Ülkelere Göre Finansman Kaynakları          | 12       |
| Tablo 5  | KUDAKA Personel Bilgileri   | 18       |
| Tablo 6  | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2010-2016)                       | 19       |
| Tablo 7  | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2010)                            | 20       |
| Tablo 8  | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2011)                            | 21       |
| Tablo 9  | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2013)                            | 22       |
| Tablo 10 | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2014)                            | 22       |
| Tablo 11 | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2015)                            | 23       |
| Tablo 12 | KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2016)                            | 24       |
| Tablo 13 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2010-2016)                      | 25       |
| Tablo 14 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2010)                           | 26       |
| Tablo 15 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2011)                           | 26       |
| Tablo 16 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2012)                           | 27       |
| Tablo 17 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2013)                           | 28       |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tablo 18 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2014)     | 29 |
| Tablo 19 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2015)     | 29 |
| Tablo 20 | KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2016)     | 30 |
| Tablo 21 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2010-2016) | 31 |
| Tablo 22 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2010)      | 31 |
| Tablo 23 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2011)      | 32 |
| Tablo 24 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2012)      | 33 |
| Tablo 25 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2013)      | 33 |
| Tablo 26 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2014)      | 34 |
| Tablo 27 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2015)      | 34 |
| Tablo 28 | KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2016)      | 35 |
| Tablo 29 | KUDAKA Tarafından Uygulanan GPDP            | 36 |

## GRAFİKLER

|           |   | Sayfa No |
|-----------|---|----------|
| Grafik 1  | 2011 Yılında Sözleşme İmzalanan KOBİ Mali Destek Programının İllere Göre Destek Miktarları                            | 39       |
| Grafik 2  | 2011 Yılında Desteklenen İşletmelerin İllere Göre Dağılımı  | 40       |
| Grafik 3  | 2013 Yılında Sözleşme İmzalanan KOBİ Mali Destek Programının İllere Göre Destek Miktarları                            | 41       |
| Grafik 4  | 2013 Yılında Desteklenen İşletmelerin İllere Göre Dağılımı  | 42       |
| Grafik 5  | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımları       | 43       |
| Grafik 6  | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Destek Miktarları | 44       |
| Grafik 7  | 2011 Yılında Ajans Tarafından Verilen Mali Desteğin İlk 5 Sanayi Dallarına Göre Dağılımı                              | 44       |
| Grafik 8  | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımları       | 45       |
| Grafik 9  | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Destek Miktarları | 46       |
| Grafik 10 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Verilen Mali Desteğin İlk 2 Sanayi Dalına Göre Dağılımı                                 | 46       |



|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Grafik 11 | 2011 Yılında Destek Alan İşletmelerde Çalışan Personele İlişkin Bilgiler                         | 47 |
| Grafik 12 | 2013 Yılında Destek Alan İşletmelerde Çalışan Personele İlişkin Bilgiler                         | 47 |
| Grafik 13 | 2011 yılında Destek Almış İşletmelerin Personel Almayı Düşündüğü İşçi Profilleri                 | 48 |
| Grafik 14 | 2013 yılında Destek Almış İşletmelerin Personel Almayı Düşündüğü İşçi Profilleri                 | 48 |
| Grafik 15 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Destek Alan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelerin Dağılımı | 49 |
| Grafik 16 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Destek Alan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelerin Dağılımı | 49 |
| Grafik 17 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Türleri                                   | 50 |
| Grafik 18 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Türleri                                   | 51 |
| Grafik 19 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ölçek Türleri                             | 51 |
| Grafik 20 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ölçek Türleri                             | 52 |
| Grafik 21 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Programdan Nasıl Haberdar Oldukları       | 52 |
| Grafik 22 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Programdan Nasıl Haberdar Oldukları       | 53 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Grafik 23 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Mevcut Durumda Sahip Oldukları Belge Türleri                                       | 54 |
| Grafik 24 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Mevcut Durumda Sahip Oldukları Belge Türleri                                       | 54 |
| Grafik 25 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Sahip Oldukları Belgeler Hakkındaki Görüşleri                              | 55 |
| Grafik 26 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Üretim Şekilleri   | 56 |
| Grafik 27 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Üretim Şekilleri   | 56 |
| Grafik 28 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Gerekli Olan Hammadde ve Yarı Mamulü Nereden Tedarik Ettikleri                     | 57 |
| Grafik 29 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Gerekli Olan Hammadde ve Yarı Mamulü Nereden Tedarik Ettikleri                     | 57 |
| Grafik 30 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Tedarikçisindeki Yüzdeler (%) Artış                                   | 58 |
| Grafik 31 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Hammadde ve Yarı Mamul Miktarındaki Yüzdeler (%) Artış                     | 59 |
| Grafik 32 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerin Başka İşletmeler Tarafından Girdi Olarak Yüzdeler (%) Kullanımı | 60 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Grafik 33 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerin Başka İşletmeler Tarafından Girdi Olarak Yüzdeler (%) Kullanımı                  | 61 |
| Grafik 34 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Başka İşletmelere Girdi Olarak Sattıkları Ürünlerdeki Yüzdeler (%) Artış | 62 |
| Grafik 35 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Üretim Miktarında Artış Olan Alanları  | 63 |
| Grafik 36 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Üretim Miktarında Artış Olan Alanları  | 64 |
| Grafik 37 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Geliştirme Çalışmalarını Yapan Kişiler   | 65 |
| Grafik 38 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Geliştirme Çalışmalarını Yapan Kişiler   | 65 |
| Grafik 39 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerini Sattıkları Pazarlar   | 66 |
| Grafik 40 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerini Sattıkları Pazarlar   | 67 |
| Grafik 41 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Sonunda Pazar Büyüklüğündeki Yüzdeler (%) Artış                                       | 68 |
| Grafik 42 | 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin İhracat Yapma Durumları   | 69 |
| Grafik 43 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Neden İhracat Yapmadıklarının Yüzdeler (%) Dağılımı   | 70 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Grafik 44 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Neden İhracat Yapmadıklarının Yüzdeleri (%) Dağılımı            | 71 |
| Grafik 45 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Kapsamında İstihdam Sağlaması                             | 72 |
| Grafik 46 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Kapsamında İstihdam Sağlaması                             | 72 |
| Grafik 47 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Faydaları   | 73 |
| Grafik 48 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Faydaları   | 74 |
| Grafik 49 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Aldıkları Destek Türleri  | 75 |
| Grafik 50 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Aldıkları Destek Türleri  | 75 |
| Grafik 51 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Eş Finansman Karşılama Şekilleri                                | 76 |
| Grafik 52 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Eş Finansman Karşılama Şekilleri                                | 76 |
| Grafik 53 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Projeyi Gerçekleştirme Durumları          | 77 |
| Grafik 54 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Projeyi Gerçekleştirme Durumları          | 78 |
| Grafik 55 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Finansal Kaynağı Temin Edebilme Durumları | 79 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Grafik 56 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Finansal Kaynağı Temin Edebilme Durumları | 79 |
| Grafik 57 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmeler İçin Projenin En Önemli Çıktıları                                 | 80 |
| Grafik 58 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmeler İçin Projenin En Önemli Çıktıları                                 | 81 |
| Grafik 59 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Projeyi Gerçekleştirme Nedenleri                                | 82 |
| Grafik 60 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Projeyi Gerçekleştirme Nedenleri                                | 82 |
| Grafik 61 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Hazırlık Sürecine İlişkin Görüşleri                       | 83 |
| Grafik 62 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Hazırlık Sürecine İlişkin Görüşleri                       | 84 |
| Grafik 63 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajansın Raporlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri     | 85 |
| Grafik 64 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajansın Raporlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri     | 85 |
| Grafik 65 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri                       | 86 |
| Grafik 66 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri                       | 87 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Grafik 67 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje İzleme Sürecine İlişkin Görüşleri   | 88 |
| Grafik 68 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje İzleme Sürecine İlişkin Görüşleri   | 89 |
| Grafik 69 | 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Ödeme Süreçlerine İlişkin Görüşleri | 90 |
| Grafik 70 | 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Ödeme Süreçlerine İlişkin Görüşleri | 90 |

## GİRİŞ

Dünyada meydana gelen ekonomik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni kalkınma stratejileri ve uygulamaları ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarını giderek artırmakla kalmayıp, aynı zamanda ülkelerin kendi içindeki bölgesel gelişmişlik farklarının da artmasına neden olmuştur.

Ülkelerin hızla büyüme ve kalkınmaları için uyguladıkları ekonomi politikaları ülkeler arasındaki rekabetin büyümesine ortam hazırlamıştır. Bu büyüyen rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen ülkeler kendi içindeki bölgesel kalkınmışlık farklarını en aza indirmek için çeşitli ekonomik kalkınma planları uygulamak zorunda kalmışlardır.

Dünyada ilk kez 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) tarafından ülkedeki gelişmemiş bölgeleri kaldırmak ve gelişmiş bölgelerle arasındaki farkları ortadan kaldırmak için bölgesel kalkınma planları hazırlanmıştır. Avrupa Birliği'nde (AB) ise 1950'li yıllardan itibaren kurulmaya başlayan bölgesel kalkınma ajansları, günümüzde çok önemli kurum ve kuruluşlar haline gelmiştir. Aynı zamanda ülkelerin bölgesel kalkınmaya yönelmelerinin nedeni; uluslararası desteklerden yardım alabilmektir. Gelişmekte olan ülkeler; özellikle bu rekabet ortamında başarılı sonuçlara ulaşmak için, mevcut durumlarını daha iyi yönetmeye çalışmaktadırlar.

20. yüzyılda dünyada, 1980 sonrasında da ülkemizde benimsenen serbest piyasa ekonomi anlayışı, git gide serbestleşen dünya ticareti ve küreselleşme ile birlikte bölgesel kalkınma ajanslarını daha fazla önemli hale getirmiştir. Ülkemizdeki bölgesel kalkınma ajansları; kalkınmanın bölgeler arasında eşit bir şekilde yayılmasına, kurumlar arası işbirliği ve iletişim ağlarının kurulması, yaygın hale getirilmesi ve özellikle ekonomik kalkınmanın sürekliliğini sağlamak için 2006 yılında "5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyon ve Görevleri Hakkında Kanun" çerçevesinde kurularak yürürlüğe girmiştir.

Yürürlüğe giren bu kanun ile kalkınma ajansları; kurulduğu bölgedeki üniversiteleri, özel kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları arasındaki işbirliğini geliştirerek bölgenin kalkınmasını hedef haline getirmiştir.

Bu çalışmada; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından 2011 ve 2013 yılında KOBİ'lere (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) verilen Mali Destek Programlarına (MDP) etki değerlendirme analizi yapılacaktır. Bu başlık altında araştırma iki bölümden oluşmuştur.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansına ve Bölgesel Kalkınma Kavramına Genel Bir Bakış başlığı altında; Bölgesel Kalkınma Kavramı ile başlanıp, sırasıyla Bölgesel Kalkınma Ajansı Kavramı, Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi, Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Finansman Kaynaklarına, KUDAKA'ya Ait Genel Bilgiler ve KUDAKA Tarafından Sağlanan Desteklere değinilmiştir.

İkinci bölümde ise Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programlarının Etki Değerlendirilmesi üzerine bir araştırma uygulanarak, anket bulguları ve değerlendirmeleri grafiklerle ilgili bölüm başlıkları altında yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### BÖLGESEL KALKINMA KAVRAMINA VE KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1. BÖLGESEL KALKINMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

##### 1. 1. Bölgesel Kalkınma Kavramı

Bölgesel Kalkınma kavramının çok eskiye dayanan bir geçmişi bulunmamaktadır. Kalkınma ekonomisinin ortaya çıkması ile bölge ve kalkınma kavramları 1940'lardan itibaren birlikte kullanılmaya başlanılmıştır (Gök, 2004, s. 76).

Bölgesel Kalkınma; Dünya'nın herhangi bir yerinde bulunan bir bölgenin, çevresindeki bölgeler ve dünyada bulunan diğer ülkeler arasında işbirliği sürdürerek bulunduğu bölgenin gelişmesini sağlayan, bölgenin refahının artmasını hedefleyen çalışmaların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Akpınar, Taşcı, & Özsan, 2011, s. 417-445).

OCED (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı), Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler (BM) gibi küresel kuruluşlar, akademisyen ve uygulamacılar arasında kabul gören tanıma göre ise Bölgesel Kalkınma; “sınırları belli bir bölgenin kapasitesini arttırmak, bölgede yaşayanların yaşam kalitelerini ve ekonomik geleceklerini iyileştirmek” şeklindeki tanım bugün kabul görmektedir (Aydemir & Karakoyun, 2011, s. 11).

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere bölgesel kalkınmanın temel hedefi; bir bölgenin refahının artırılması ve sürekliliğinin devam ettirilmesidir.

##### 1. 2. Bölgesel Kalkınma Ajansı Kavramı

Bölgesel Kalkınma Ajansı kavramına ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bulunan Tennessee'de 1930 yılında rastlanılmıştır (Sakal, 2010, s. 159). Temel kaynaklara bakıldığında Bölgesel Kalkınma Ajanslarına farklı açılardan, farklı bakış açılarıyla tanımlamalar yapıldığı görülmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) tanımına göre Bölgesel Kalkınma Ajansları; “merkezi hükümetten bağımsız bir şekilde hareket eden, sınırları daha önceden belirlenmiş bir bölgenin ekonomik kalkınmasını artırmak maksadıyla kurulmuş olan idari kuruluşlardır” diye tanımlamıştır (Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Raporu, 2000, s. 173).

EURADA (Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği) tanımına göre Bölgesel Kalkınma Ajansları; “Yerel ve bölgesel kurumlar arasında yönetim, gelirler, maliyetler ve görevler hakkında işbirliği yaparak örgütlenen kurumlar” olarak tanımlamıştır (Tuncel & Bakir, 2010, s. 19-41).

Dünya Bankası'nın tanımına göre Bölgesel Kalkınma Ajansları; “asıl amacı istihdam oluşturmak, üretimin çeşitli bölümlerinde bulunan KOBİ'leri (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) geliştirip desteklemek ve bölgenin genel ekonomik durumunu ve ele geçen fırsatları değerlendirerek, kalkınmayı sürdürebilecek içsel ağları kuran, yürüten ve destekleyen kuruluşlardır” diye tanımlamıştır (Çakmak, 2006, s. 64).

### **1. 3. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi**

Bölgesel Kalkınma Ajansları; II. Dünya Savaşından önce ortaya çıkan kurum ve kuruluşlardır. Buna örnek verilecek olursa, 1930 yılında Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın ilk uygulaması Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) güneyinde kurulan Tennessee Valley Authority'dir (TVA). Kurulan bu ajans bu bölgede bulunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, bölgenin ekonomik büyüme ve kalkınmasının artırmak ve diğer bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması için yapılan bu uygulamada başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Dinler, 1994, s. 309-310).

II. Dünya savaşı sonrasında ise, ülkelerin kendi toprakları içerisinde bulunan bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının giderek daha çok artmaya başladığı bir dönem olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda dünya da kalkınma ajansları daha çok kamuoyunda konuşulmaya başlanılmıştır. Bölgesel olarak ekonomik büyüme ve kalkınmanın II. Dünya savaşından sonra daha çok önemi arttığı için Bölgesel

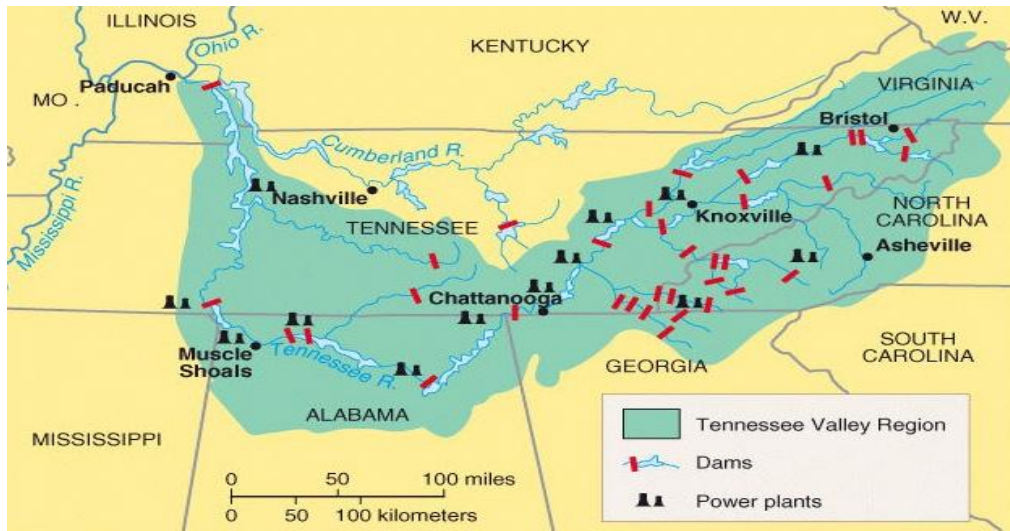
Kalkınma Ajansları ülkeler tarafından bir politika aracı olarak kullanılmaya başlanılmıştır. 1930'lu yıllardan itibaren dünyanın hemen hemen her bölgesinde kurulmaya başlayan BKA'lar büyük çoğunluğu Avrupa kıtasındadır. Avrupa'da 1990'lı yıllardan itibaren bir bölgede bölgesel kalkınma ajansı olmaması, o bölgenin başka bölgelere karşı üstün olmadığı anlamına geldiği sık sık söylenilmiştir (Özer, 2008, s. 389-408).

### 1.3.1. ABD'de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi

1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan "BÜYÜK BUHRAN" ile ülkenin diğer bölgelerine göre, ülkenin güneyinde daha az gelişmiş olan Tennessee Vadisini gelişmesini sağlamak için 1930 yılında Tennessee Valley Authority (TVA) kurulduğuna değinilmiştir. TVA'nın kurulmasındaki temel amaç; vadideki ekonomik yatırımları artırmaktır (Dinler, 2005, s. 208).

Bölgede birçok baraj inşaatı inşa ederek, vadide bulunan sekiz eyalette yaşayan halka daha ucuza elektrik üretmek için TVA, bölgenin ekonomik büyümesi ve kalkınmasını sağlamada önemli rol oynamıştır (Dura, 2007, s. 141-171).

Şekil 1: Tennessee Vadi Bölgesi, ABD



Kaynak : (<http://www.planlama.org/index.php/boelgesel-kalknma-ajanslar3>), (20.03.2018)

ABD’de kurulan diğler önemli ajanslar ise; ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), Yerel Yönetimler tarafından kurulan kalkınma ajansları ve Mahalle Yönetimleri tarafından kurulan kalkınma ajanslarıdır.

### **1. 3. 2. Avrupa’da Kalkınma Ajanslarının Gelişimi**

II. Dünya savaşından sonra Avrupa Kıtasında bölgeler arası eşitsizlikler daha da çok artmaya başlamıştır. İtalya’da kuzey ve güney bölgesi arasındaki farklılıklar; Fransa’da Paris ve çevresinin ülkenin diğler bölgelerine göre daha çok gelişmesi; İngiltere, İskoçya ve Galler’in eski sanayilerinin çökmesiyle buraların yeniden inşa edilmesine gerek duyulması gibi etkenler, Avrupa ülkelerinde bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasına neden olmuştur (Akın & Yıldız, 2005, s. 39).

Avrupa’nın batısında bölgesel farklılıkların derinleşmesiyle birlikte, ajanslar bu ülkelerde kurulmaya başlamıştır. Batı Avrupa ülkelerinde bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması, 1950’li yılları öncesine dayanmaktadır. Avrupa Birliği’nin kurulmasıyla birlikte, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin gelişmesini sağlamak amacıyla 1990’lı yıllardan itibaren bu bölgelerde de ajanslar kurulmaya başlamıştır (Özen & Özmen, 2010, s. 226-227).

Avrupa’da 1950’li yıllarda BKA’lar; Belçika, İrlanda, Avusturya ve Fransa’da, 1960-1970’li yıllarda; İngiltere, İtalya, Hollanda ve Almanya’da, 1980’li yıllarda; İspanya, Danimarka, Yunanistan ve Finlandiya’da kurulmuşlardır. 1990’lı yıllarda; Portekiz, Slovakya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, Macaristan, İsveç, Ukrayna ve Polonya’da AB’nin isteğı üzerine bu ülkelerde de kalkınma ajansları da kurulmaya başlamıştır (Sakal, 2010, s. 179; Özen, 2005, s. 4).

**Tablo 1:** Avrupa Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Yılları

| 1950 öncesi ve 1950'ler  | 1960'lar ve 1970'ler  | 1980'ler  | 1990'lar  |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avusturya</li><li>▪ Belçika</li><li>▪ Fransa</li><li>▪ İrlanda</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Almanya</li><li>▪ İngiltere</li><li>▪ İtalya</li><li>▪ Hollanda</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ İspanya</li><li>▪ Yunanistan</li><li>▪ Finlandiya</li><li>▪ Danimarka</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bulgaristan</li><li>▪ Çek Cumhuriyeti</li><li>▪ Estonya</li><li>▪ Macaristan</li><li>▪ Litvanya</li><li>▪ Polonya</li><li>▪ Portekiz</li><li>▪ Slovakya</li><li>▪ Ukrayna</li><li>▪ İsveç</li></ul> |

**Kaynak:** (Özen & Özmen, 2010, s. 257)

Avrupa'daki kalkınma ajanslarını kendi çatısı altında toplayarak hareket etmeyi hedefleyen EURADA (Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği) 1991 yılında kurularak, faaliyete geçmiştir. EURADA'nın asıl amacı; AB'nin yatırımlarının danışmanlıklarını sürdürmek ve dünyadaki kalkınma ajansları ile AB'deki kalkınma ajansları arasında ortak işbirliği sağlamaktır (Cankorkmaz, 2011, s. 113-138).

Kalkınma ajanslarının dünya genelinde kurumsal yapılanması belli bir standart ve kalıp içerisinde oluşturulmamıştır. Aynı zamanda AB'de bulunan kalkınma ajansları, her ülkede farklı kurumsal yapılanmaya sahiptir. Bunun nedeni olarak, her ülkenin bulunduğu coğrafi koşullar ve ihtiyaçlarının birbirinden farklı olması, özellikle kurumsal yapılanmaları, amaçları, görevleri, faaliyetleri, sorumlulukları ve elde ettiği finansman kaynakları bile aynı ülke içinde farklılıklar gösterebilir. Kalkınma ajanslarının hukuki statüleri de ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Fransa'da kalkınma ajansları karma ekonomi şirketleri statüsündeyken, İngiltere'de yasal statüsü bakanlık dışı kamu kurumu/özerk örgüt olarak oluşturulmuştur. İspanya'da kalkınma ajansları özel hukuka tabi kamu kuruluşları statüsündeyken, Almanya'da yasal statüsü yan özerk kamu kuruluşları olarak şekillendirilmiştir. Hollanda, İrlanda, Portekiz ve İtalya'da kalkınma ajansları kamu limited şirketleri statüsündeyken, Belçika ve Romanya'da belediyeler arası ajanslar statüsünde oluşturulmuştur. Yunanistan'da belediye girişimleri iken, Danimarka ve Litvanya'da BKA'lar kâr amacı gütmeyen kuruluşlar statüsünde

kurulmuşlardır. İsveç'te limited şirketleri statüsündeyken, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Slovakya ve Polonya'da kamu-özel sektör şirketleri statüsünde kurulmuşlardır (Çakmak, 2006, s. 33).

**Tablo 2:** Avrupa'da Bulunan BKA'ların Yasal Statüleri

| ÜLKELER                                     | AJANSLARIN YASAL STATÜLERİ            |
|---|---------------------------------------|
| Fransa                                      | Karma ekonomi şirketleri              |
| İngiltere                                   | Bakanlık dışı kamu kurumu/özerk örgüt |
| İspanya                                     | Özel hukuka tabi kamu kuruluşları     |
| Almanya                                     | Yarı özerk kamu şirketleri            |
| Hollanda, İrlanda, Portekiz, İtalya         | Kamu limited şirketleri               |
| Belçika, Romanya                            | Belediyeler arası ajanslar            |
| Yunanistan                                  | Belediye girişimi                     |
| Danimarka, Litvanya                         | Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar         |
| İsveç                                       | Limited şirket                        |
| Çek Cumhuriyeti, Estonya, Slovakya, Polonya | Kamu-özel sektör şirketleri           |

**Kaynak:** (Özen & Özmen, 2010, s. 233)

### 1. 3. 3. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Gelişimi

1950'li yıllardan itibaren AB ülkelerinde kurulmaya başlayan kalkınma ajansları, Türkiye'de 2000'li yıllarda Avrupa Birliğine giriş süreci ile düzenleme imkânı bulmuştur (Eren & Cideciğiller, 2011, s. 396). AB ülkeleriyle karşılaştırma yaparsak eğer Türkiye, bölgesel olarak çok farklılık gösteren ve eşitsizliğe sahip olan ülke olarak görünmektedir (Koçberber, 2006, s. 37-55).

Bölgeler arası farklılık ve eşitsizlikleri gidermek amacıyla Türkiye'de çeşitli politikalar ve araçlar uygulanmıştır. Bunlardan en önemlisi 1960 yılında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT); ulusal düzeyde beş yıllık kalkınma planlamaları oluşturmaya başlamıştır. Aynı zamanda Bölgesel Kalkınma Planları (BKP), Yatırım Teşvikleri, Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Kırsal Kalkınma Projeleri (KKP), Kalkınmada Öncelikli Yörelere (KÖY) ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) gibi uygulamalarda Türkiye'de uygulanmıştır (Sarıca, 2001, s. 154-204).

1990'lı yıllarda bölgesel kalkınma ajanslarına yönelik ilk uygulamalar Türkiye'de uygulanmaya konulmuştur. Türkiye'de başlayan bu sürecin asıl amacı; AB'ye katılma sürecini hızlandırmak ve içsel kalkınma dinamiklerini harekete geçirmektir. Fakat bu örneklerin çoğu proje aşamasında kalmış ya da uygulamanın başında çıkan sorunlar nedeniyle sona ermiştir (Berber & Çelepçi, 2005, s. 150).

BKA'ları ciddi anlamda ilk kez Türkiye, AB'ye aday üyeliğinin tescil edildiği 1999 yılında gerçekleşen Helsinki Zirvesi'nden sonra hemen ele almıştır. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından hazırlanmış olan "Katılım Ortaklığı Belgesi (KOB)" ile orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında yer alan BKA'ları oluşturmak için yasal düzenleme işlemleri başlatılmıştır (Hasanoğlu & Aliyev, 2006, s. 81).

Yapılan düzenlemeler ile NUTS sistemi olarak bilinen kısa vadede istatistiksel bölgeleri 22 Eylül 2002 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. 2003 yılına gelindiğinde Katılım Ortaklığı Belgesi'nde, AB'ye katılım öncesi mali destekli mali programlardan yararlanabilmek için BKA'ların kurulması öngörülmüştür. Bu süreç içerisinde "5449 sayılı Kalkınma Ajansların Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun" gündeme gelmiş ve 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilerek, 08 Şubat 2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Soyak, 2005, s. 3-4).

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının; kuruluşları, görevleri, yetkileri ile koordinasyona ilişkin esas ve usulleri "5449 sayılı Kalkınma Ajansların Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun" ile üç aşamada oluşturulmuştur (Ersayın, 2012, s. 77-78):

- "Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı" 6 Temmuz 2006 tarihinde 26220 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak İzmir bölgesini içeren İzmir ve Mersin ile Adana bölgesini içeren Çukurova ajansları kurulmuştur.
- "22 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 10 Kasım tarih ve 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı" ile İstanbul, Konya,

Samsun, Gaziantep, Diyarbakır, Mardin, Van ve Erzurum illerinin merkezi olarak kurulan 8 ajans 23 ilde hizmet etmeyi amaçlamıştır.

- Tekirdağ, Zonguldak, Hatay, Bursa, Kocaeli, Denizli, Trabzon, Balıkesir, Ankara, Malatya, Kastamonu, Kayseri, Kütahya, Kars, Isparta ve Nevşehir illerinin merkez olduğu, 55 ilde hizmet edecek 16 ajans “16 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı” ile kurulmuştur.

**Tablo 3:** Kalkınma Ajansları’nın Kuruluş Süreci

| <b>31/05/2006 Tarih ve 2006/10550 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kurulan Ajanslar</b> |                                       |                      |   |
|--|---------------------------------------|----------------------|---|
| <b>Bölge</b>   | <b>Kapsadığı İller</b>                | <b>Bölge Merkezi</b> | <b>Ajans İsmi</b>                                 |
| TR62   | Adana, Mersin                         | Adana                | Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA)                    |
| TR31   | İzmir                                 | İzmir                | İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)                      |
| <b>10/11/2008 Tarih ve 2008/14306 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kurulan Ajanslar</b> |                                       |                      |   |
| <b>Bölge</b>   | <b>Kapsadığı İller</b>                | <b>Bölge Merkezi</b> | <b>Ajans İsmi</b>                                 |
| TR10   | İstanbul                              | İstanbul             | İstanbul Kalkınma Ajansı (İSKA)                   |
| TR52   | Karaman, Konya                        | Konya                | Konya Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)             |
| TR83   | Amasya, Çorum, Samsun, Tokat          | Samsun               | Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)              |
| TRA1   | Bayburt, Erzincan, Erzurum            | Erzurum              | Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)        |
| TRB2   | Bitlis, Hakkari, Muş, Van             | Van                  | Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)               |
| TRC1   | Adıyaman, Gaziantep, Kilis            | Gaziantep            | İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)                    |
| TRC2   | Diyarbakır, Şanlıurfa                 | Diyarbakır           | Karacadağ Kalkınma Ajansı (KARACADAĞ)             |
| TRC3   | Batman, Mardin, Şırnak, Siirt         | Mardin               | Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)                      |
| <b>14/07/2009 Tarih ve 2009/15236 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kurulan Ajanslar</b> |                                       |                      |   |
| <b>Bölge</b>   | <b>Kapsadığı İller</b>                | <b>Bölge Merkezi</b> | <b>Ajans İsmi</b>                                 |
| TR21   | Edirne, Kırklareli, Tekirdağ          | Tekirdağ             | Trakya Kalkınma Ajansı (TRAKYAKA)                 |
| TR22   | Balıkesir, Çanakkale                  | Çanakkale            | Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)              |
| TR32   | Aydın, Denizli, Muğla                 | Denizli              | Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)                  |
| TR33   | Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak | Kütahya              | Kuzey Ege Kalkınma Ajansı (KEKA)                  |
| TR41   | Bilecik, Eskişehir, Bursa             | Bursa                | Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) |
| TR42   | Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova | Kocaeli              | Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)              |
| TR51   | Ankara                                | Ankara               | Ankara Kalkınma Ajansı (ANKARAKA)                 |
| TR61   | Antalya, Burdur, Isparta              | Isparta              | Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)               |
| TR63   | Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye        | Hatay                | Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)             |



|      |   |           |  |
|------|---|-----------|--|
| TR71 | Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir | Nevşehir  | Ahiler Kalkınma Ajansı (AHİKA)         |
| TR72 | Kayseri, Sivas, Yozgat                        | Kayseri   | Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)    |
| TR81 | Bartın, Karabük, Zonguldak                    | Zonguldak | Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA) |
| TR90 | Giresun, Ordu, Rize, Gümüşhane, Trabzon       | Trabzon   | Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)  |
| TRA2 | Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars                    | Kars      | Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)         |

**Kaynak:** (Akpınar, 2012, s. 41)

#### 1. 4. BKA'ların Finansman Kaynakları

Dünyada hemen hemen bütün ülkelerde bulunan kalkınma ajanslarının en yaygın biçimde başvurdukları kaynaklar; AB ve Dünya Bankasında bulunan fonlardır (Oskay & Kubar, 2007, s. 208).

Kamu, özel sektör, uluslararası fon desteği ve hizmeti Türkiye'de bulunan kalkınma ajanslarının fon kaynaklarını oluşturmaktadır. Kalkınma ajanslarının bütçeleri 5449 sayılı kanunun 19. Maddesinde gelirleri ve yöneteceği fonları şu unsurlardan oluştuğu ifade edilmiştir (Akgül, 2010, s. 650):

- ✓ Genel bütçe vergi gelirlerinin binde beşi, belediye gelirlerinin yüzde biri ve il özel idarelerinin gelirlerinin yüzde beşi (KAMU KAYNAKLARI)
- ✓ Bölgede bulunan sanayi ve ticaret odalarının elde ettiği gelirlerin yüzde biri (ÖZEL SEKTÖR GELİRLERİ)
- ✓ Avrupa Birliği ve uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar ile uluslar arası kurum ve kuruluşlarca elde edilecek bağış ve yardımlar (ULUSLARARASI FONLAR)
- ✓ Faaliyet gelirleri ve bir önceki yıldan devreden gelirler.

Dünya genelinde ülkeden ülkeye kalkınma ajanslarının kaynakları farklılık göstermektedir. Fakat bu finansman kaynakları genel olarak; kamu fonları, özel fonlar, yapılan hizmetlerden elde edilen gelirler, aynı yardımlar ve uluslararası fonlardan aktarılan kaynaklar şeklinde oluştuğu söylenebilir (Sarhan, 2011, s. 51).

**Tablo 4:** Kalkınma Ajanslarının Ülkelere Göre Finansman Kaynakları

| <b>ÜLKELER</b>         | <b>FİNANSMAN KAYNAKLARI</b>   |
|------------------------|---|
| <b>Almanya</b>         | Kamu veya Özel Sektör Katkıları   |
| <b>Avusturya</b>       | Kamu Kaynakları, Özel Sektör Katkıları, Faaliyet Gelirleri, Uluslararası Kaynaklar  |
| <b>Belçika</b>         | Kamusal Finans (Bölge, İl) + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>Bulgaristan</b>     | Kamu Kaynakları, Yerel Kaynaklar (İdari Birimler, Belediyeler), AB Fonları, Yabancı Yardım/Fonlar, Özel Sektör Katkıları  |
| <b>Çek Cumhuriyeti</b> | AB Fonları, Devlet ve Bölge Kaynakları, Faaliyet Giderleri  |
| <b>Estonya</b>         | Kamusal Finans (Genel Bütçe) + Özel Yatırımlar + Yabancı Yardım/Fonlar  |
| <b>Fransa</b>          | Kamusal Finans + Faaliyet Gelirleri   |
| <b>Hollanda</b>        | Kamusal Finans (Genel Bütçe, İl) + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>İngiltere</b>       | Kamu Gelirleri (Merkezi-Bakanlıklardan Aktarılan Paylar), AB Yapısal Fonlar   |
| <b>İrlanda</b>         | Kamusal Finans (Genel Bütçe, İl) + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>İspanya</b>         | Kamu Kaynağı (Bölge Hükümetinden Aktarılan Pay)   |
| <b>İsveç</b>           | Kamusal Finans + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>İtalya</b>          | Kamu Gelirleri (Merkezi ve Bölgesel), Faaliyet Gelirleri  |
| <b>Macaristan</b>      | Kamu Gelirleri (Merkezi ve Bölgesel), Faaliyet Gelirleri, Avrupa Birliği ve Diğer Kurumlardan Sağlanan Finansal Kaynaklar   |
| <b>Polonya</b>         | Kamu Kaynakları, Özel Sektör Katkıları, Faaliyet Gelirleri, Uluslararası Kaynaklar  |
| <b>Portekiz</b>        | Kamusal Finans (Genel Bütçe, Belediye) + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>Romanya</b>         | Bölgesel Kalkınma Ulusal Fonu'ndan Aktarılan Pay, İl Bütçelerinden Katkılar, Özel Sektör, Bankalar, Yabancı Yatırımcılar, Avrupa Birliği ve Kurumlardan Sağlanan Finansal Kaynaklar |
| <b>Slovakya</b>        | Kamu Kaynakları, Yerel Kaynaklar (İdari Bölge Birimleri, Belediyeler), Faaliyet Gelirleri, Uluslararası Kaynaklar   |
| <b>Slovenya</b>        | Kamusal Finans + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |
| <b>Türkiye</b>         | Kamusal Finans (Genel Bütçe, Belediye, Ticaret ve Sanayi Odaları, İl Özel İdaresi Katkı Payları) + Faaliyet Gelirleri + AB Fonları  |

**Kaynak:** (Sarıhan, 2011, s. 51)

## 2. KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSINA GENEL BİR BAKIŞ

### 2. 1. KUDAKA'ya Ait Genel Bilgiler

8 Şubat 2006 Tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazete’de 5449 sayılı ‘‘Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’’ ile Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş süreci resmen başlamıştır. 26 Düzey 2 Bölgesi’nde 81 ili kapsayacak şekilde kurulan kalkınma ajansları; ulusal düzeyde Kalkınma Bakanlığı’nın koordinasyonunda ve İBBS (İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması) esas alınarak oluşturulmuştur (Kudaka, 2010, s. 6).

22.11.2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile Erzincan, Erzurum ve Bayburt illerinden oluşan TRA1 Bölgesinde Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı kurulmuştur (Kudaka, 2010, s. 6).

Şekil 2: Türkiye’de 81 İl Düzeyinde Kurulan Kalkınma Ajansları



Şekil 3: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı’nın Bölge Haritası



### **2. 1. 1. KUDAKA'nın Misyonu ve Vizyonu**

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2013 yılı Ara Faaliyet Raporu'na göre Ajansın misyonu: *“Anadolu'nun zirvesinde, teknik ve sosyal altyapısını geliştirme; sosyal sermayesini ve yenilikçilik kapasitesini ilerletmiş; zengin doğal yapısı, bakir çevresi, alternatif turizm potansiyeli ve sermaye birikimi ile yatırımları cezbeden bir bölge olmak”* tır (Kudaka, 2013, s. 1).

Ajansın vizyonu ise *“Sorumluluk alanı Erzurum-Erzincan-Bayburt illerini kapsayan bölgenin sürdürülebilir kalkınmasını sağlamak üzere, sosyal sermayeyi ve inovasyonu geliştirmek suretiyle yerel potansiyeli harekete geçirmek”* olarak belirlenmiştir (Kudaka, 2013, s. 1).

### **2. 1. 2. KUDAKA'nın Görev ve Yetkileri**

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 5'inci maddesine göre, KUDAKA aşağıdaki görev ve yetkilere sahiptir (Kudaka, 2011, s. 9-10):

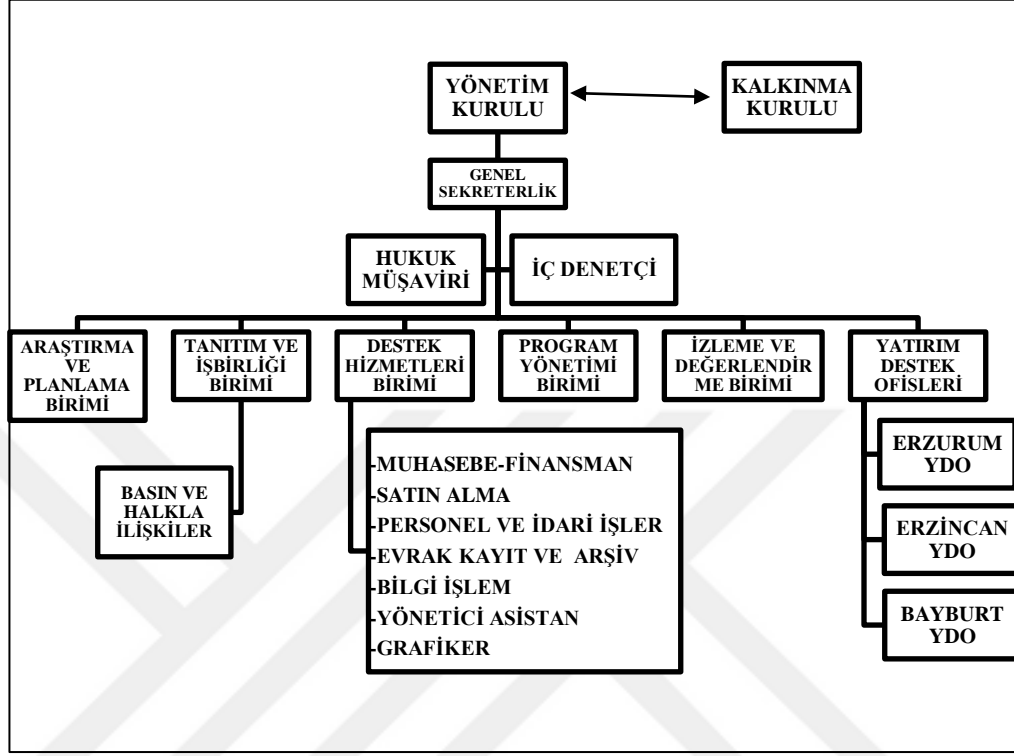
- Yerel yönetimlerde yapılacak planlama çalışmaları için teknik destek sağlamak.
- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- 4'üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

### **2. 1. 3. KUDAKA'nın Organizasyon Yapısı**

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 3'üncü bölümünde yer alan 7'inci maddesine göre Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın teşkilat yapısı; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik, Erzurum, Erzincan ve Bayburt Yatırım Destek Ofisleri şeklinde oluşturulmuştur. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın organizasyon şeması Şekil 4'de gösterilmiştir (Kudaka, 2017, s. 8).

**Şekil 4:** Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması



**Kaynak:** (Kudaka, 2017, s. 9).

### 2. 1. 3. 1. Kalkınma Kurulu

Bölgesel Gelişme hedefine yönelik olarak; Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında iş birliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere<sup>1</sup>, Erzurum'dan 49, Erzincan'dan 28 ve Bayburt'tan 23 temsilcinin katılımıyla 100 üyeye oluşturulan Kalkınma Kurulu, Ajansın tavsiye ve danışma kurulu olarak görev yapmaktadır (Kudaka, 2016, s. 6).

“19 Ağustos 2016 tarih ve 29806 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu gereğince Kalkınma Ajansları Kalkınma Kurullarına Temsilci Gönderecek Kurum ve Kuruluşların Belirlenmesi ve

<sup>1</sup> 5449 sayılı Kanun'un 8 inci Maddesine göre, Kalkınma Kurulu'nun görevi: Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmektir.

Bazı Bakanlar Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılması Hakkında Kararın'' ekinde Kalkınma Kurulu üye listelerine ilişkin tablo yürürlükten kaldırılmıştır (Kudaka, 2017, s. 8).

### **2. 1. 3. 2. Yönetim Kurulu**

Ajansın karar organı olan Yönetim Kurulu; Erzurum, Erzincan ve Bayburt İllerinin Valileri, Erzincan ve Bayburt Belediye Başkanları ve Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı, İl Genel Meclisi Başkanları ile Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarından oluşmakta ve her ay en az bir kere toplanmaktadır. Yönetim Kurulunun Başkanlığı dönüşümlü olarak birer yıllığına İl Valileri tarafından yürütülmektedir (Kudaka, 2017, s. 8).

### **2. 1. 3. 3. Genel Sekreterlik**

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin, çalışma birimlerinin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel Sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreter, Yönetim Kurulu kararı ve Müsteşarlığın onayı ile görevlendirilmektedir. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği; Araştırma ve Planlama, İzleme ve Değerlendirme, Destek Hizmetleri, Tanıtım ve İşbirliği, Program Yönetimi Birimleri ile Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde yer alan Yatırım Destek Ofisleri'nden oluşmaktadır (Kudaka, 2017, s. 8).

### **2. 1. 4. İnsan Kaynakları**

Ajansta 2017 yılının Haziran ayı itibariyle Personel Yönetmeliği doğrultusunda istihdam edilen 1 Genel Sekreter, 18 uzman ve 6 destek personeli olmak üzere toplam 25 personel ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmektedir<sup>2</sup>. Aynı zamanda ajansın içinde temizlikçi, şoför ve sekreterlik işleriyle uğraşan hizmetli olarak istihdam edilen personelde bulunmaktadır. Bulunan 6 destek personelinin 5'i lisans ve 1'i yüksek lisans mezunudur. Ajansın toplam personelinin %20'si yüksek lisans eğitimini tamamlamış; %24'ünde yüksek lisans eğitimine devam

---

<sup>2</sup> 2017 Haziran ayı verileridir.

etmektedir. Toplam personelin %20'si doktora eğitimini tamamlamış; %8 doktora eğitimine devam etmektedir. Ajans bünyesinde istihdam edilen uzman personelin tamamı iyi derecede İngilizce bilmekte olup, toplam personel içerisinde bu oran %72'dir. Arapça bilen personel sayısı 1 kişidir (Kudaka, 2017, s. 11). Tablo 5'de personele ait bilgiler rakamsal olarak gösterilmektedir.

**Tablo 5:** KUDAKA Personel Bilgileri

| AJANS PERSONEL BİLGİLERİ |               |       |        |
|--------------------------|---------------|-------|--------|
|                          |               | Uzman | Destek |
| Cinsiyet                 | Kadın         | 3     | 0      |
|                          | Erkek         | 16    | 6      |
| Öğrenim Durumu           | Yüksek Okul   | 0     | 0      |
|                          | Lisans        | 8     | 6      |
|                          | Yüksek Lisans | 7     | 1      |
|                          | Doktora       | 2     | 0      |
| Yabancı Dil Bilgileri    | İngilizce     | 19    | 0      |
|                          | Arapça        | 1     | 0      |

**Kaynak:** (Kudaka, 2017, s. 11)

2017 yılı için Ajansın Ara Dönem Faaliyet Raporuna göre İnsan Kaynakları Politikası tespit edilmiştir. Araştırma Etüt ve Planlama Biriminde 2, Program Yönetim Birimi'nde 2, İzleme ve Değerlendirme Birimi'nde 6, Tanıtım ve İşbirliği Birimi'nde 3, Destek Hizmetleri Birimi'nde 5, Erzurum Yatırım Destek Ofisinde 2, Erzincan Destek Ofisinde 2 ve Bayburt Yatırım Destek Ofisinde 3 kişi olmak üzere görevlendirme yapılmıştır (Kudaka, 2017, s. 12).



## 2. 2. KUDAKA Tarafından Sağlanan Destekler

TRA1 Düzey 2 Bölge Planı, Çalışma Programı ve Bütçesi dikkate alınarak programların konu, bütçe, amaç ve öncelik alanları Ajans destek programlarının planlaması aşamasında belirlenmektedir. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından; Mali Destek Programları, Doğrudan Faaliyet Destek Programları, Teknik Destek Programları ve GÜdümlü Proje Destekleri verilmektedir.

### 2. 2. 1. Mali Destek Programları (MDP)

KUDAKA tarafından, 2010-2016 yılları arasında toplam destek tutarı yaklaşık 72,6 Milyon TL olan Mali Destek Programları kapsamında ajansa 1394 proje başvurusu yapılmış olup 354 proje ajanstan destek almaya hak kazanmıştır. Bu yıllar arasında ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %25,4'ünü oluşturmaktadır. Tablo 6'da 2010-2016 yılları arasında gerçekleşen; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.<sup>3</sup>

**Tablo 6:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2010-2016)

| Yıl    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|--------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 2010   | 285                  | 79                       | 28.593.718,33          | 13.959.302,42          |
| 2011   | 236                  | 67                       | 31.378.513,21          | 14.796.308,49          |
| 2013   | 200                  | 62                       | 23.791.511,49          | 15.000.032,03          |
| 2014   | 261                  | 57                       | 18.347.680,85          | 9.991.238,05           |
| 2015   | 307                  | 66                       | 21.190.348,81          | 10.842.726,95          |
| 2016   | 105                  | 23                       | 14.379.664,5           | 7.980.021,68           |
| Toplam | 1394                 | 354                      | 137.681.437,19         | 72.569.629,62          |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

<sup>3</sup> 2012 yılında Mali Destek Programı uygulanmamıştır.

2010 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 285 proje başvurusu yapılmış olup, 79 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 40'ı Erzurum, 28'i Erzincan ve 11'i ise Bayburt iline aittir. 2010 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %28,8'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 14.309.150,79 Milyon TL, Erzincan ilinde: 10.863.796,68 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 3.420.770,86 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 28.593.718,33 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 6.839.827,31 Milyon TL'sini Erzurum'a, 5.177.137,27 Milyon TL'sini Erzincan'a ve 1.942.337,84 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 13.959.302,42 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 9.403.287,06 Milyon TL olmuştur. Tablo 7'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 7:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2010)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 160                  | 40                       | 14.309.150,79             | 6.839.827,31              |
| Erzincan | 101                  | 28                       | 10.863.796,68             | 5.177.137,27              |
| Bayburt  | 24                   | 11                       | 3.420.770,86              | 1.942.337,84              |
| Toplam   | 285                  | 79                       | 28.593.718,33             | 13.959.302,42             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2011 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 236 proje başvurusu yapılmış olup, 67 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 31'i Erzurum, 28'i Erzincan ve 8'i ise Bayburt iline aittir. 2011 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %28,4'ünü oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 15.846.144,40 Milyon TL, Erzincan ilinde: 12.561.412,14 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 2.970.956,67 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 31.378.513,21 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 7.308.504,68 Milyon TL'sini Erzurum'a, 5.719.038,81 Milyon TL'sini

Erzincan'a ve 1.768.765,00 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 14.796.308,49 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 14.531.014,36 Milyon TL olmuştur. Tablo 8'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 8:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2011)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 119                  | 31                       | 15.846.144,40             | 7.308.504,68              |
| Erzincan | 94                   | 28                       | 12.561.412,14             | 5.719.038,81              |
| Bayburt  | 23                   | 8                        | 2.970.956,67              | 1.768.765,00              |
| Toplam   | 236                  | 67                       | 31.378.513,21             | 14.796.308,49             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2013 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 200 proje başvurusu yapılmış olup, 62 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 26'sı Erzurum, 13'ü Erzincan ve 23'ü ise Bayburt iline aittir. 2013 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %31'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 11.102.178,32 Milyon TL, Erzincan ilinde: 5.896.753,90 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 6.792.579,27 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 23.791.511,49 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 7.271.500,23 Milyon TL'sini Erzurum'a, 3.744.021,75 Milyon TL'sini Erzincan'a ve 3.984.510,05 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 15.000.032,03 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 12.978.850,32 Milyon TL olmuştur. Tablo 9'da iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 9:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2013)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 83                   | 26                       | 11.102.178,32             | 7.271.500,23              |
| Erzincan | 61                   | 13                       | 5.896.753,90              | 3.744.021,75              |
| Bayburt  | 56                   | 23                       | 6.792.579,27              | 3.984.510,05              |
| Toplam   | 200                  | 62                       | 23.791.511,49             | 15.000.032,03             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2014 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 261 proje başvurusu yapılmış olup, 57 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 27'si Erzurum, 22'si Erzincan ve 8'i ise Bayburt iline aittir. 2014 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %21,8'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 8.190.762,95 Milyon TL, Erzincan ilinde: 8.184.699,90 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 1.972.218,00 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 18.347.680,85 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 4.450.072,73 Milyon TL'sini Erzurum'a, 4.361.621,94 Milyon TL'sini Erzincan'a ve 1.179.543,38 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 9.991.238,05 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 8.249.889,51 Milyon TL olmuştur. Tablo 10'da iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 10:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2014)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 138                  | 27                       | 8.190.762,95              | 4.450.072,73              |
| Erzincan | 96                   | 22                       | 8.184.699,90              | 4.361.621,94              |
| Bayburt  | 27                   | 8                        | 1.972.218,00              | 1.179.543,38              |
| Toplam   | 261                  | 57                       | 18.347.680,85             | 9.991.238,05              |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2015 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 307 proje başvurusu yapılmış olup, 66 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 33'ü Erzurum, 24'ü Erzincan ve 9'u ise Bayburt iline aittir. 2015 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %21,5'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 12.370.824,60 Milyon TL, Erzincan ilinde: 6.862.770,76 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 1.956.753,45 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 28.593.718,33 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 6.039.797,89 Milyon TL'sini Erzurum'a, 3.553.752,43 Milyon TL'sini Erzincan'a ve 1.249.176,63 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 10.842.726,95 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 8.152.729,88 Milyon TL olmuştur. Tablo 11'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 11:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2015)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 162                  | 33                       | 12.370.824,60             | 6.039.797,89              |
| Erzincan | 110                  | 24                       | 6.862.770,76              | 3.553.752,43              |
| Bayburt  | 35                   | 9                        | 1.956.753,45              | 1.249.176,63              |
| Toplam   | 307                  | 66                       | 21.190.348,81             | 10.842.726,95             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2016 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında ajansa 105 proje başvurusu yapılmış olup, 23 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 9'u Erzurum, 8'i Erzincan ve 6'sı ise Bayburt iline aittir. 2016 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %21,9'unu oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 6.543.483,00 Milyon TL, Erzincan ilinde: 4.565.553,00 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 3.270.628,50 Milyon TL iken Toplam Bütçe: 14.379.664,5 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 3.453.560,68 Milyon TL'sini Erzurum'a, 2.661.553,00 Milyon TL'sini

Erzincan'a ve 1.864.908,00 Milyon TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere 7.980.021,68 Milyon TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 6.909.319,16 Milyon TL olmuştur. Tablo 12'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 12:** KUDAKA Tarafından Uygulanan MDP (2016)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Milyon TL) | Ajans Desteği (Milyon TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Erzurum  | 54                   | 9                        | 6.543.483,00              | 3.453.560,68              |
| Erzincan | 36                   | 8                        | 4.565.553,00              | 2.661.553,00              |
| Bayburt  | 15                   | 6                        | 3.270.628,50              | 1.864.908,00              |
| Toplam   | 105                  | 23                       | 14.379.664,5              | 7.980.021,68              |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

### 2. 2. 2. Doğrudan Faaliyet Destek Programları (DFDP)

KUDAKA tarafından, 2010-2016 yılları arasında toplam destek tutarı yaklaşık 5 Milyon TL olan Doğrudan Faaliyet Desteği Programı kapsamında ajansa 272 proje başvurusu yapılmış olup 91 proje ajanstan destek almaya hak kazanmıştır. Bu yıllar arasında ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının % 33,5'ini oluşturmaktadır. Tablo 13'de 2010-2016 yılları arasında gerçekleşen; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 13:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2010-2016)

| Yıl    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|--------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 2010   | 44                   | 10                       | 586.247,58             | 542.622,5              |
| 2011   | 23                   | 10                       | 827.930,25             | 500.252,38             |
| 2012   | 26                   | 8                        | 446.328,36             | 392.000                |
| 2013   | 39                   | 17                       | 888.597                | 742.450,22             |
| 2014   | 53                   | 16                       | 900.297,69             | 900.000                |
| 2015   | 47                   | 16                       | 1.011.956              | 999.819,41             |
| 2016   | 40                   | 14                       | 990.482,48             | 916.962,88             |
| Toplam | 272                  | 91                       | 5.651.839,36           | 4.994.107,39           |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2010 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 44 proje başvurusu yapılmış olup, 10 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 4'ü Erzurum, 2'si Erzincan ve 4'ü ise Bayburt iline aittir. 2010 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %22,7'sini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 219.985,00 Bin TL, Erzincan ilinde: 130.450,00 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 235.812,58 Bin TL iken Toplam Bütçe: 586.247,58 Bin TL'dir. Ajans bu projelere; 205.635,00 Bin TL'sini Erzurum'a, 117.850,00 Bin TL'sini Erzincan'a ve 219.137,50 Bin TL'de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 542.622,5 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 509.975,03 Bin TL olmuştur. Tablo 14'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 14:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2010)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 29                   | 4                        | 219.985,00             | 205.635,00             |
| Erzincan | 4                    | 2                        | 130.450,00             | 117.850,00             |
| Bayburt  | 11                   | 4                        | 235.812,58             | 219.137,50             |
| Toplam   | 44                   | 10                       | 586.247,58             | 542.622,5              |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2011 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 23 proje başvurusu yapılmış olup, 10 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 5'i Erzurum, 3'ü Erzincan ve 2'si ise Bayburt iline aittir. 2011 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %43,5'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 407.657,90 Bin TL, Erzincan ilinde: 289.702,35 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 130.570,00 Bin TL iken Toplam Bütçe: 827.930,25 Bin TL'dir. Ajans bu projelere; 253.342,38 Bin TL'sini Erzurum'a, 122.940,00 Bin TL'sini Erzincan'a ve 123.970,00 Bin TL'de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 500.252,38 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 482.137,61 Bin TL olmuştur. Tablo 15'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 15:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2011)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 15                   | 5                        | 407.657,90             | 253.342,38             |
| Erzincan | 6                    | 3                        | 289.702,35             | 122.940,00             |
| Bayburt  | 2                    | 2                        | 130.570,00             | 123.970,00             |
| Toplam   | 23                   | 10                       | 827.930,25             | 500.252,38             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı



2012 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 26 proje başvurusu yapılmış olup, 8 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 6'sı Erzurum ve 2'side Bayburt iline aittir. 2012 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %30,7'sini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 354.328,36 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 92.000,00 Bin TL iken Toplam Bütçe: 446.328,36 Bin TL'dir. Ajans bu projelere; 300.000,00 Bin TL'sini Erzurum'a ve 92.000,00 Bin TL'sini de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 500.252,38 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 369.108,64 Bin TL olmuştur. Tablo 16'da iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 16:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2012)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 15                   | 6                        | 354.328,36             | 300.000,00             |
| Erzincan | 4                    | 0                        | 0,00                   | 0,00                   |
| Bayburt  | 7                    | 2                        | 92.000,00              | 92.000,00              |
| Toplam   | 26                   | 8                        | 446.328,36             | 392.000                |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2013 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 39 proje başvurusu yapılmış olup, 17 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 10'nu Erzurum, 6'sı Erzincan ve 1'i ise Bayburt iline aittir. 2013 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %34,7'sini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 578.000,00 Bin TL, Erzincan ilinde: 271.647,00 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 38.950,00 Bin TL iken Toplam Bütçe: 888.597 Bin TL'dir. Ajans bu projelere; 431.853,22 Bin TL'sini Erzurum'a, 271.647,00 Bin TL'sini Erzincan'a ve 38.950,00 Bin TL'de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 742.450,22 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 533.432,36 Bin TL

olmuştur. Tablo 17’de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 17:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2013)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 18                   | 10                       | 578.000,00             | 431.853,22             |
| Erzincan | 18                   | 6                        | 271.647,00             | 271.647,00             |
| Bayburt  | 3                    | 1                        | 38.950,00              | 38.950,00              |
| Toplam   | 39                   | 17                       | 888.597                | 742.450,22             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2014 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 53 proje başvurusu yapılmış olup, 16 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 8’i Erzurum, 5’i Erzincan ve 3’ü ise Bayburt iline aittir. 2014 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %30,1’ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 478.395,00 Bin TL, Erzincan ilinde: 280.743,00 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 141.159,69 Bin TL iken Toplam Bütçe: 900.297,69 Bin TL’dir. Ajans bu projelere; 478.395,00 Bin TL’sini Erzurum’a, 280.743,00 Bin TL’sini Erzincan’a ve 140.862,00 Bin TL’de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 900.000 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 745.739,48 Bin TL olmuştur. Tablo 18’de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 18:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2014)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 27                   | 8                        | 478.395,00             | 478.395,00             |
| Erzincan | 21                   | 5                        | 280.743,00             | 280.743,00             |
| Bayburt  | 5                    | 3                        | 141.159,69             | 140.862,00             |
| Toplam   | 53                   | 16                       | 900.297,69             | 900.000                |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2015 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 47 proje başvurusu yapılmış olup, 16 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 12'si Erzurum, 3'ü Erzincan ve 1'i ise Bayburt iline aittir. 2015 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %34'ünü oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 728.806,00 Bin TL, Erzincan ilinde: 208.150,00 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 75.000,00 Bin TL iken Toplam Bütçe: 1.011.956 Milyon TL'dir. Ajans bu projelere; 716.669,41Bin TL'sini Erzurum'a, 208.150,00 Bin TL'sini Erzincan'a ve 75.000,00 Bin TL'de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 999.819,41 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 824.301,34 Bin TL olmuştur. Tablo 19'da iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 19:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2015)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 23                   | 12                       | 728.806,00             | 716.669,41             |
| Erzincan | 19                   | 3                        | 208.150,00             | 208.150,00             |
| Bayburt  | 5                    | 1                        | 75.000,00              | 75.000,00              |
| Toplam   | 47                   | 16                       | 1.011.956              | 999.819,41             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2016 yılında uygulanan Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında ajansa 40 proje başvurusu yapılmış olup, 14 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerin; 6'sı Erzurum, 7'si Erzincan ve 1'i ise Bayburt iline aittir. 2016 yılında Ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının %35'ini oluşturmaktadır. Bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 402.849,00 Bin TL, Erzincan ilinde: 512.983,48 Bin TL ve Bayburt ilinde ise: 74.650,00 Bin TL iken Toplam Bütçe: 990.482,48 Bin TL'dir. Ajans bu projelere; 351.599,00 Bin TL'sini Erzurum'a, 490.713,88 Bin TL'sini Erzincan'a ve 74.650,00 Bin TL'de Bayburt ilinde olmak üzere toplam 916.962,88 Bin TL destekte bulunmayı taahhüt etmiş ve gerçekleşen destek tutarı ise 754.293,89 Bin TL olmuştur. Tablo 20'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 20:** KUDAKA Tarafından Uygulanan DFDP (2016)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 20                   | 6                        | 402.849,00             | 351.599,00             |
| Erzincan | 18                   | 7                        | 512.983,48             | 490.713,88             |
| Bayburt  | 2                    | 1                        | 74.650,00              | 74.650,00              |
| Toplam   | 40                   | 14                       | 990.482,48             | 916.962,88             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

### 2. 2. 3. Teknik Destek Programları

KUDAKA tarafından, 2010-2016 yılları arasında toplam destek tutarı yaklaşık 1,7 Milyon TL olan Teknik Destek Programları kapsamında ajansa 381 proje başvurusu yapılmış olup 214 proje ajanstan destek almaya hak kazanmıştır. Bu yıllar arasında ajans tarafından desteklenen toplam proje sayısı, toplam proje başvurularının % 56'sini oluşturmaktadır. Tablo 21'de 2010-2016 yılları arasında gerçekleşen; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 21:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2010-2016)

| Yıl    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|--------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 2010   | 22                   | 19                       | 165.022,58             | 165.022,58             |
| 2011   | 65                   | 55                       | 492.694,14             | 492.694,14             |
| 2012   | 59                   | 23                       | 195.910,68             | 195.910,68             |
| 2013   | 87                   | 44                       | 249.999,07             | 249.999,07             |
| 2014   | 56                   | 38                       | 249.358,8              | 249.358,8              |
| 2015   | 67                   | 33                       | 249.967,5              | 249.967,5              |
| 2016   | 25                   | 11                       | 41.215                 | 41.215                 |
| Toplam | 381                  | 214                      | 1.644.167,77           | 1.644.167,77           |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2010 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 17'si Erzurum ilinden, 2'si Erzincan ilinden ve 3'ü de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 22 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 19 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 14 proje, Erzincan ilinden 2 proje ve Bayburt ilinden ise 3 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 165.022,58 Bin TL olmuştur. Tablo 22'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 22:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2010)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 17                   | 14                       | 121.768,50             | 121.768,50             |
| Erzincan | 2                    | 2                        | 17.093,48              | 17.093,48              |
| Bayburt  | 3                    | 3                        | 26.160,60              | 26.160,60              |
| Toplam   | 22                   | 19                       | 165.022,58             | 165.022,58             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2011 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 42'si Erzurum ilinden, 20'si Erzincan ilinden ve 3'ü de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 65 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 55 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 36 proje, Erzincan ilinden 17 proje ve Bayburt ilinden ise 2 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 492.694,14 Bin TL olmuştur. Tablo 23'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 23:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2011)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 42                   | 36                       | 318.279,52             | 318.279,52             |
| Erzincan | 20                   | 17                       | 166.555,82             | 166.555,82             |
| Bayburt  | 3                    | 2                        | 7.858,80               | 7.858,80               |
| Toplam   | 65                   | 55                       | 492.694,14             | 492.694,14             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2012 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 38'i Erzurum ilinden, 13'ü Erzincan ilinden ve 8'i de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 59 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 23 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 9 proje, Erzincan ilinden 8 proje ve Bayburt ilinden ise 6 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 195.910,68 Bin TL olmuştur. Tablo 24'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 24:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2012)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 38                   | 9                        | 78.600,98              | 78.600,98              |
| Erzincan | 13                   | 8                        | 66.021,00              | 66.021,00              |
| Bayburt  | 8                    | 6                        | 51.288,70              | 51.288,70              |
| Toplam   | 59                   | 23                       | 195.910,68             | 195.910,68             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2013 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 58'i Erzurum ilinden, 25'i Erzincan ilinden ve 4'ü de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 87 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 44 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 27 proje, Erzincan ilinden 13 proje ve Bayburt ilinden ise 4 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 249.999,07 Bin TL olmuştur. Tablo 25'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 25:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2013)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 58                   | 27                       | 145.224,51             | 145.224,51             |
| Erzincan | 25                   | 13                       | 84.667,36              | 84.667,36              |
| Bayburt  | 4                    | 4                        | 20.107,20              | 20.107,20              |
| Toplam   | 87                   | 44                       | 249.999,07             | 249.999,07             |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2014 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 31'i Erzurum ilinden, 19'u Erzincan ilinden ve 6'sı da Bayburt ilinden olmak üzere toplam 56 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 38 adet proje

desteklenmiş; Erzurum ilinden 23 proje, Erzincan ilinden 10 proje ve Bayburt ilinden ise 5 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 249.358,8 Bin TL olmuştur. Tablo 26’da iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 26:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2014)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 31                   | 23                       | 163.339,32             | 163.339,32             |
| Erzincan | 19                   | 10                       | 51.726,48              | 51.726,48              |
| Bayburt  | 6                    | 5                        | 34.293,00              | 34.293,00              |
| Toplam   | 56                   | 38                       | 249.358,8              | 249.358,8              |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

2015 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 43’ü Erzurum ilinden, 23’ü Erzincan ilinden ve 1’i de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 67 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 33 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 25 proje ve Erzincan ilinden ise 8 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 249.967,5 Bin TL olmuştur. Tablo 27’de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 27:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2015)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 43                   | 25                       | 193.669,70             | 193.669,70             |
| Erzincan | 23                   | 8                        | 56.297,80              | 56.297,80              |
| Bayburt  | 1                    | 0                        | 0,00                   | 0,00                   |
| Toplam   | 67                   | 33                       | 249.967,5              | 249.967,5              |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı



2016 yılı Teknik Destek Programı kapsamında proje başvurularının; 14'ü Erzurum ilinden, 8'i Erzincan ilinden ve 3'ü de Bayburt ilinden olmak üzere toplam 25 başvuru yapılmıştır. Başvuru yapılan projeler arasından 11 adet proje desteklenmiş; Erzurum ilinden 6 proje, Erzincan ilinden 4 proje ve Bayburt ilinden ise 1 proje destek almaya hak kazanmış ve gerçekleşen destek tutarı ise 41.215 Bin TL olmuştur. Tablo 28'de iller bazında; Proje Başvuru Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı, Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

**Tablo 28:** KUDAKA Tarafından Uygulanan TDP (2016)

| İller    | Proje Başvuru Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Toplam Bütçe ( Bin TL) | Ajans Desteği (Bin TL) |
|----------|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Erzurum  | 14                   | 6                        | 19.325,00              | 19.325,00              |
| Erzincan | 8                    | 4                        | 20.140,00              | 20.140,00              |
| Bayburt  | 3                    | 1                        | 1.750,00               | 1.750,00               |
| Toplam   | 25                   | 11                       | 41.215                 | 41.215                 |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

### 2. 2. 3. GÜDÜMLÜ PROJE DESTEK PROGRAMLARI

KUDAKA tarafından, 2010-2016 yılları arasında<sup>4</sup> toplam destek tutarı yaklaşık 10,2 Milyon TL olan GÜDÜMLÜ PROJE DESTEK PROGRAMLARI kapsamında ajansa 3 proje başvurusu yapılmış olup 3 proje ajanstan destek almaya hak kazanmıştır. Tablo 29'da 2010-2016 yılları arasında gerçekleşen projelerin; Toplam Bütçeleri ve Ajans Desteği gösterilmiştir.

2011 yılında uygulamaya konulmuş olan “İş Geliştirme Merkezi” (İŞGEM) projesi; mevcut işletmelerin Organize Sanayi Bölgesi'ne geçmesine ve yeni işletmelerin kuruluşunun önünü açmak için ilk defa Erzincan'da GÜDÜMLÜ PROJE DESTEK PROGRAMI uygulanmıştır. Bu projenin Toplam Bütçesi; 1.485.000,00 Milyon TL olup, ajanstan 1.471.621,18 Milyon TL destek almıştır. Projenin

<sup>4</sup> 2011, 2014 ve 2016 yıllarında GÜDÜMLÜ PROJE DESTEK PROGRAMLARI uygulanmıştır.

yürütücüsü Erzincan Ticaret ve Sanayi Odası olup, Erzincan İl Özel İdaresi ve Erzincan Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü temsilcileri projenin ortaklarındandır.

2014 yılında uygulamaya konulmuş olan Erzurum Kültür, Fuar ve Kongre Merkezi projesi ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmayı geliştirmek amacıyla Erzurum ilinde uygulanmıştır. Bu projenin Toplam Bütçesi; 36.162.576,88 Milyon TL olup, ajanstan 4.500.000,00 Milyon TL destek almıştır. Projenin yürütücüsü Erzurum Büyükşehir Belediyesi'dir.

2016 yılında uygulamaya konulmuş olan “Yerel El Sanatları Araştırma, Uygulama ve Üretim Merkezi” projesi; kadın istihdamını ve kadın girişimciliği artırmak ve Doğu Anadolu'da Bayburt'u el sanatlarında marka yapmak için Bayburt ilinde uygulanmıştır. Bu projenin Toplam Bütçesi; 4.692.793,60 Milyon TL olup, ajanstan 4.223.514,24 Milyon TL destek almıştır. Projenin yürütücüsü Bayburt Belediyesi olup, Bayburt İl Özel İdaresi, Bayburt Ticaret ve Sanayi Odası, Bayburtlu Kadınlar Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği ve Bayburt Bilim, Kültür ve Eğitim Derneği projenin ortaklarındandır.

**Tablo 29:** KUDAKA Tarafından Uygulanan GPDP

| Yıl    | İl       | Proje Adı  | Toplam Bütçe<br>(Milyon TL) | Ajans Desteği<br>(Milyon TL) |
|--------|----------|--|-----------------------------|------------------------------|
| 2011   | Erzincan | İş Geliştirme Merkezi<br>(İŞGEM)                               | 1.485.000,00                | 1.471.621,18                 |
| 2014   | Erzurum  | Erzurum Kültür, Fuar<br>ve Kongre Merkezi                      | 36.162.576,88               | 4.500.000,00                 |
| 2016   | Bayburt  | Yerel El Sanatları<br>Araştırma, Uygulama<br>ve Üretim Merkezi | 4.692.793,60                | 4.223.514,24                 |
| TOPLAM |          |  | 42.340.370,48               | 10.195.135,42                |

**Kaynak:** KUDAKA Veri Tabanı

## İKİNCİ BÖLÜM

# KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN 2011 VE 2013 YILI KOBİ MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ DEĞERLENDİRİLMESİ

## 1. ARAŞTIRMAYLA ALAKALI GENEL BİLGİLER

### 1. 1. Araştırmanın Önemi

Bölgesel Kalkınma Ajansları, kalkınmada bölgeler arası dengesizliklerin ve eşitsizliklerin giderilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu anlamda kalkınma ajansları kuruldukları bölgede öncelikleri bilen ve ona göre de bölge planlaması yaparak sorunların çözülmesini sağlayan kurumlardır.

Ülkemizde kalkınma ajansları tarafından uygulanan ve henüz çok yeni olan Mali Destek Programlarının değerlendirilmesi konusunda niceliksel olarak çok az çalışma yapılmış olması, bu konunun üzerinde durulması noktasında bir kanaat oluşturmuştur. Yapılan bu çalışma ile birlikte bu alandaki bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın geleceğe yönelik yardım, politika, program ve projelerin değerlendirilmesi noktasında önemli bir altlık olacağı düşünülmektedir.

### 1. 2. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2011 ve 2013 yıllarında verdiği KOBİ Mali Destek Programlarının Erzurum, Erzincan ve Bayburt ilinde ne derece etkin ve verimli kullanıldığının ölçülmesidir.

### 1. 3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından 2011 ve 2013 yılında uygulanan KOBİ Mali Destek Programı (MDP) kapsamında sağlanan mali desteklerin değerlendirmesini yapmaktır.

Bir saha araştırmasına dayanan çalışmanın özel amacı ise; 2011 ve 2013 yılında ajanstan destek almaya hak kazanmış ve proje uygulama süreçleri sona ermiş olan, Erzurum-Erzincan ve Bayburt illerinde uygulanmış projelerin istihdam, üretim, yatırım, ihracat, pazarlama ve bölgesel kalkınmanın diğer unsurlarına ilişkin etki ve sonuçlarını ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın proje uygulama süreçlerini değerlendirmektir.

#### **1. 4. Araştırmanın Kapsamı/Sınırları**

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından uygulanan KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) Mali Destek Programı (MDP)'nin etki ve sonuçlarını değerlendirmeyi amaçlayan bu alışma; KUDAKA'dan 2011 ve 2013 yılında destek alan, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### **1. 5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada birincil veriler anket yöntemi ile ikincil veriler ise Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının'nın veri tabanı kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formu ajanstan 2011 ve 2013 yılında destek alan, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçek durum tespiti yapıldığı için detaylı bir istatistikİ analize gerek duyulmamış olup anket sonuçları grafiklerle ilgili bölüm başlıkları altında açıklanmıştır.

#### **1. 6. Araştırmanın Modeli**

28 soruluk Anket formu uzman görüşü alınarak hazırlanmış olup araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Erzurum, Erzincan ve Bayburt ilinde 2011 ve 2013 yılında destek alıp faaliyet gösteren işletmelere uygulanan ve veri toplama aracı olarak anket formunda sorular hazırlanarak sorulmuştur. Bu sorular dāhilinde işletmeler tarafından projelerin performans göstergelerinde belirtilen istihdam, kapasite, üretim, ihracat, ürün çeşitliliği, pazar payı artışı gibi hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığı ve

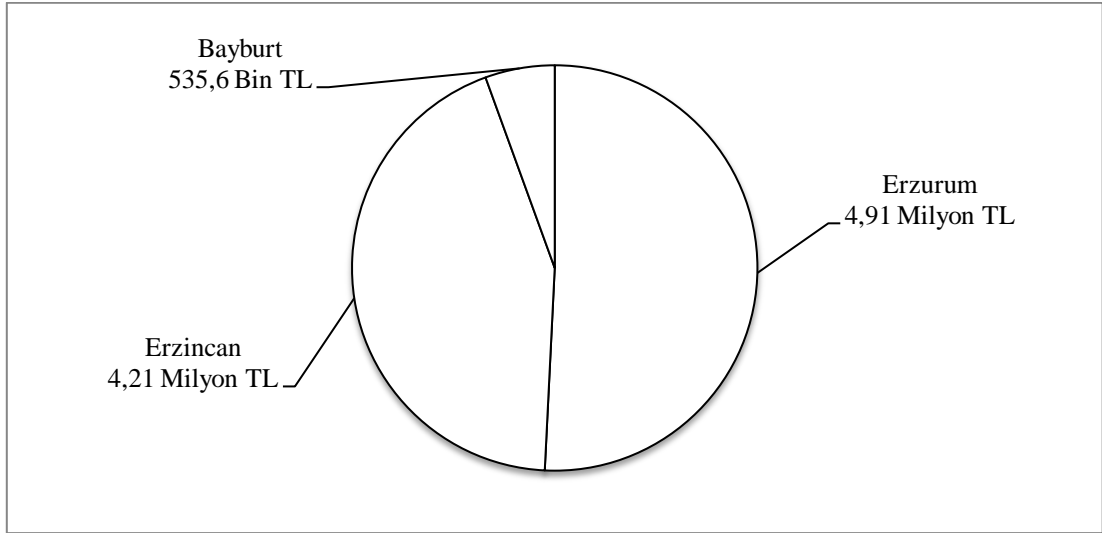
ajansın proje hazırlık, uygulama ve bitiş süreçlerine yönelik işletmelerin düşüncelerinin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır.

## 2. ARAŞTIRMADAKİ VERİLERİN ANALİZİ

### 2. 1. 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programının Etki Değerlendirilmesi

2011 yılında uygulanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)” Mali Destek Programının Toplam Bütçesi 11 Milyon TL olup; 96’sı Erzurum, 83’ü Erzincan ve 14’ü ise Bayburt ilinden olmak üzere 193 proje başvurusundan ajanstan destek almaya hak kazanmış 58 proje yararlanıcısı ile sözleşmeler imzalanmıştır. İmzalanan bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 4,91 Milyon TL, Erzincan ilinde: 4,21 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 535,6 Bin TL işletmelere ayrılırken Toplam Bütçe: 9,96 Milyon TL olmuştur.

**Grafik 1:** 2011 Yılında Sözleşme İmzalanan KOBİ Mali Destek Programının İllere Göre Destek Miktarları

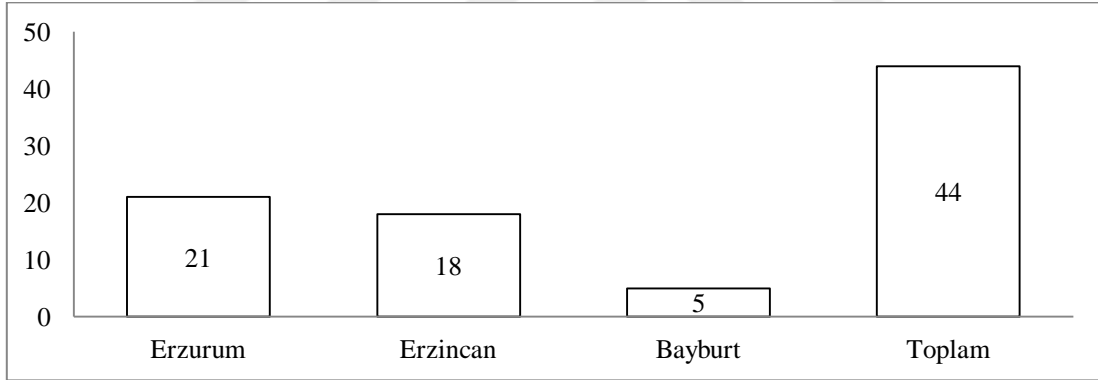


2011 yılında uygulanan Mali Destek Programında projelerin dağılımları değerlendirildiğinde %51 ile Erzurum’un en başarılı il olduğu göze çarpmaktadır. Bununla beraber MDP kapsamında Erzurum ve Erzincan illerinde uygulanan proje sayıları açısından; Bayburt iline açık ara üstünlük sağlamışlardır. KOBİ Mali Destek

Programı kapsamında verilen hibe ve destek yardımları; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illeri özelinde nüfusa göre dağıtılması açısından etkili sonuçlar elde edilememiştir. Üç il içinde en fazla nüfusa sahip olan Erzurum ilinde uygulanan proje sayısı; Erzincan ilinde uygulan proje sayısı ile neredeyse aynı sayıdadır.

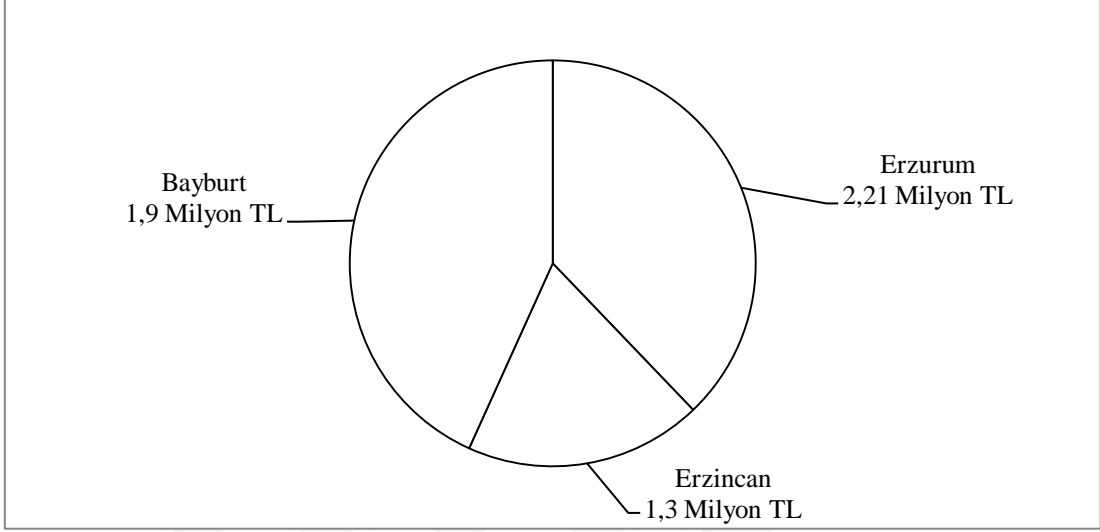
2011 yılında sözleşme imzalanan 58 proje yararlanıcısından; 28'i Erzurum, 25'i Erzincan ve 5'i ise Bayburt ilinde faaliyet göstermektedir. Projelerin uygulama aşamasında Erzurum ilinde 3 işletmenin projesi fesih edilmiş ve destek alan 4 işletme ise daha sonraki yıllarda kapanmıştır. Projelerin uygulama aşamasında Erzincan ilinde 2 işletmenin projesi fesih edilmiş ve destek alan 5 işletme ise daha sonraki yıllarda kapanmıştır. Bu sonuçlar neticesinde; 21'i Erzurum, 18'i Erzincan ve 5'i ise Bayburt ilinden olmak üzere toplam 44 işletme ziyaret edilerek anket soruları işletme sahipleri tarafından cevaplandırılmıştır.

**Grafik 2:** 2011 Yılında Desteklenen İşletmelerin İllere Göre Dağılımı



2013 yılında ise uygulanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)” Mali Destek Programının Toplam Bütçesi 6,5 Milyon TL olup; 27’si Erzurum, 30’u Erzincan ve 40’ı ise Bayburt ilinden olmak üzere 97 proje başvurusundan ajanstan destek almaya hak kazanmış 37 proje yararlanıcısı ile sözleşmeler imzalanmıştır. İmzalanan bu projelerin bütçeleri; Erzurum ilinde: 2,21 Milyon TL, Erzincan ilinde: 1,3 Milyon TL ve Bayburt ilinde ise: 1,9 Milyon TL işletmelere ayrılırken Toplam Bütçe: 5,41 Milyon TL olmuştur.

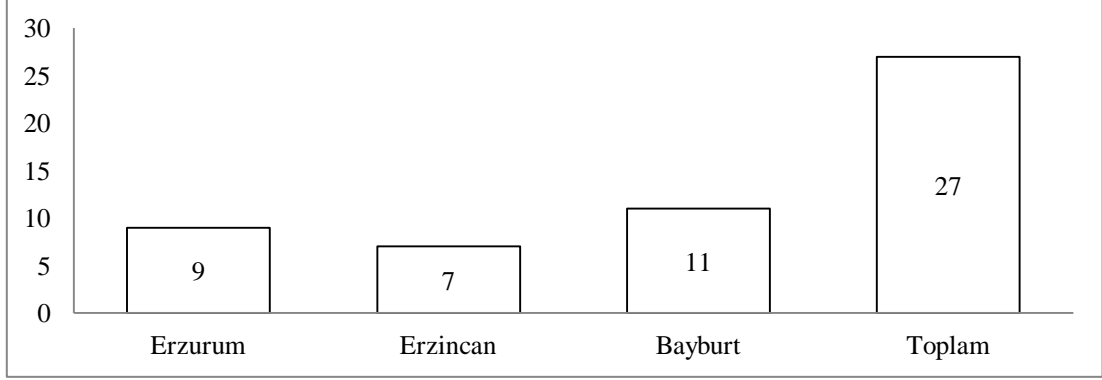
**Grafik 3:** 2013 Yılında Sözleşme İmzalanan KOBİ Mali Destek Programının İllere Göre Destek Miktarları



2013 yılında uygulanan Mali Destek Programında projelerin dağılımları değerlendirildiğinde %43 ile Bayburt'un en başarılı il olduğu göze çarpmaktadır. Bununla beraber MDP kapsamında uygulanan proje sayıları açısından diğer illere açık ara üstünlük sağlayabilen bir il olmamış ve bölgenin her ilinde birbirine yakın sayıda proje uygulanmıştır. KOBİ Mali Destek Programı kapsamında verilen hibe ve destek yardımları; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illeri özelinde nüfusa göre dağıtılması açısından etkili sonuçlar elde edilememiştir. Üç il içinde en fazla nüfusa sahip olan Erzurum ve Erzincan ilinin uyguladığı proje sayıları, nüfus bakımından üçüncü sırada olan Bayburt ilinden daha az olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise 2013 yılında Bayburt ilinde; iki ayrı KOBİ Mali Destek Programı uygulanmasıdır.

2013 yılında sözleşme imzalanan 37 proje yararlanıcısından; 14'ü Erzurum, 7'si Erzincan ve 16'ı ise Bayburt ilinde faaliyet göstermektedir. Projelerin uygulama aşamasında Erzurum ilinde 1 işletmenin projesi fesih edilmiş ve destek alan 4 işletme ise daha sonraki yıllarda kapanmıştır. Projelerin uygulama aşamasında Bayburt ilinde 2 işletmenin projesi fesih edilmiş ve destek alan 3 işletme ise daha sonraki yıllarda kapanmıştır. Bu sonuçlar neticesinde; 9'u Erzurum, 7'si Erzincan ve 11'i ise Bayburt ilinden olmak üzere toplam 27 işletme ziyaret edilerek anket soruları işletme sahipleri tarafından cevaplandırılmıştır.

**Grafik 4:** 2013 Yılında Desteklenen İşletmelerin İllere Göre Dağılımı



2011 yılında MDP programından yararlanan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dalları Grafik 5’de gösterilmektedir. Erzincan ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Gıda ve Yem Ürünleri İmalatı (4), Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı (3), Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması (2), Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri (3), Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (2), Atığın Toplanması, Islahı ve Bertaraf Faaliyetleri; Maddelerin Geri Kazanımı Dönüşümü (1), Tarım (1), Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerinin İmalatı (1) ve Mobilya İmalatı (1) yer almaktadır.

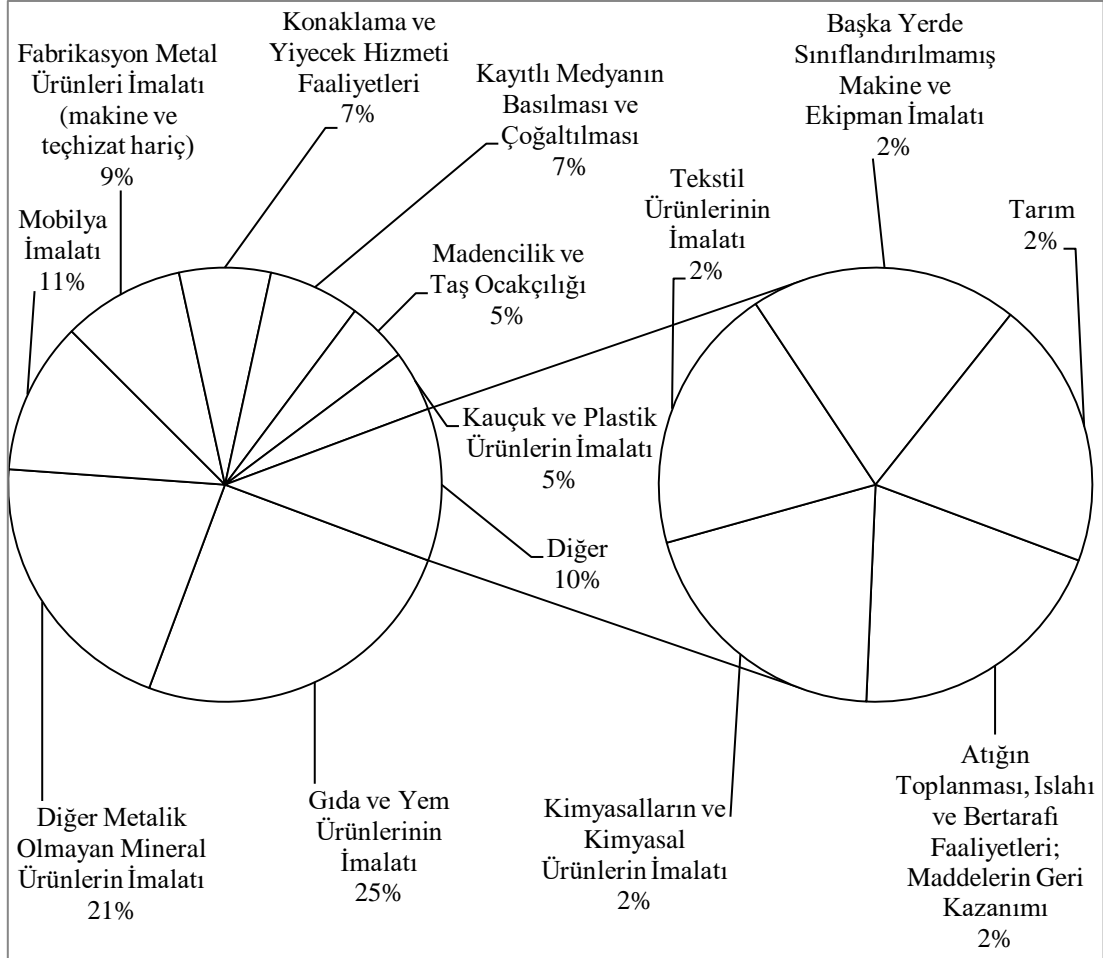
Erzurum ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı (6), Gıda ve Yem Ürünleri İmalatı (6), Mobilya İmalatı (3), Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (2), Kauçuk ve Plastik Ürünleri İmalatı (2), Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması (1) ve Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı (1) yer almaktadır.

Bayburt ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Madencilik ve Taş Ocakçılığı (1), Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı (1), Mobilya İmalatı (1), Gıda ve Yem Ürünleri İmalatı (1) ve Tekstil Ürünleri İmalatı (1) yer almaktadır.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 2011 yılında ajanstan destek alıp sonraki yıllarda kapanan işletmeler hesaplamalara dâhil edilmemiştir.

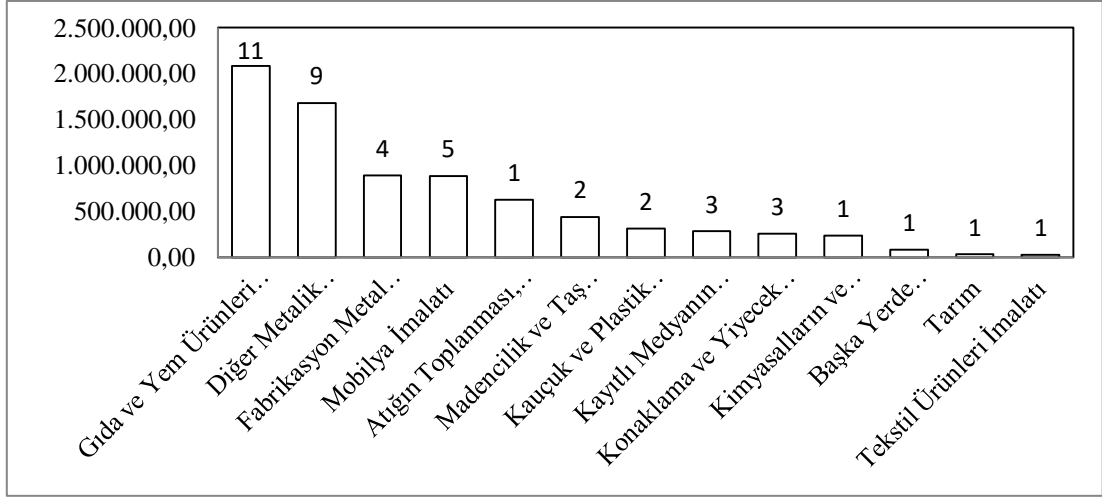


**Grafik 5:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımları



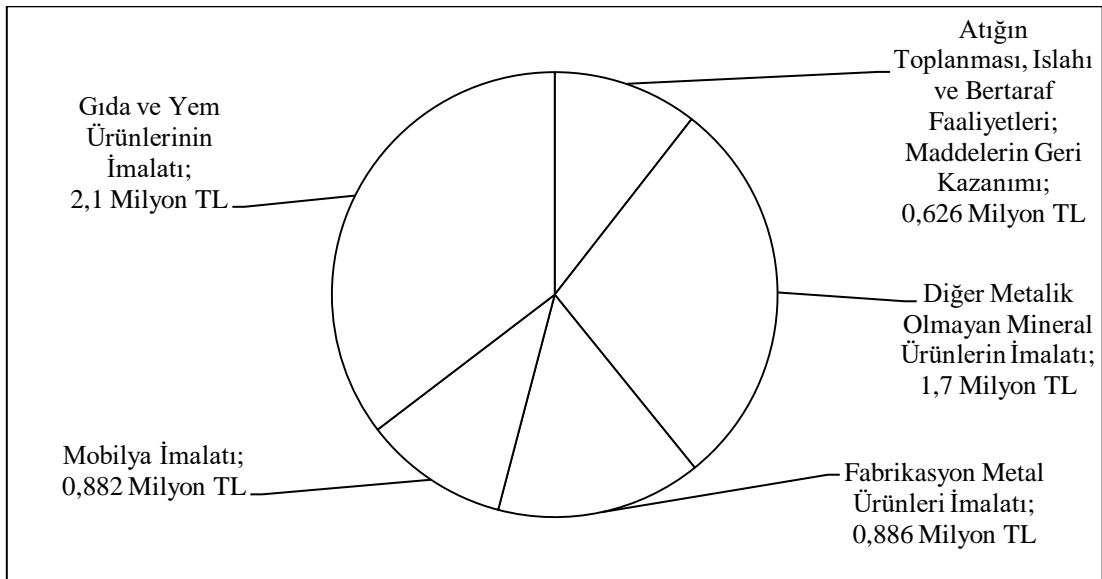
Grafik 6'ya göre 2011 yılında işletmelere verilen mali desteğin; 2,1 Milyon TL Gıda ve Yem Ürünleri İmalatına (11), 1,7 Milyon TL Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatına (9), 886,7 Bin TL Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatına (4), 882,4 Bin TL Mobilya İmalatına (5), 626,9 Bin TL Atığın Toplanması, Islahı ve Bertaraf Faaliyetleri; Maddelerin Geri Kazanımına (1), 436,9 Bin TL Madencilik ve Taş Ocakçılığına (2), 314,1 Bin TL Kauçuk ve Plastik Ürünleri İmalatına (2), 281,2 Bin TL Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılmasına (3), 258,2 Bin TL Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetlerine (3), 234,6 Bin TL Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatına (1), 84,6 Bin TL Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatına (1), 30,9 Bin TL Tarıma (1) ve 24,3 Bin TL Tekstil Ürünleri İmalatına (1) ayrıldığı görülmektedir.

**Grafik 6:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Destek Miktarları



2011 yılında ajans tarafından verilen destek miktarının sanayi dallarına göre bakıldığında ise ilk 5 sırada; Gıda ve Yem Ürünleri İmalatı, Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünleri İmalatı, Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı, Mobilya İmalatı ve Atığın Toplanması, Islahı ve Bertaraf Faaliyetleri; Maddelerin Geri Kazanımı yer almaktadır. Bu 5 sanayi dalına verilen destek miktarı 6,194 Milyon TL olup, toplam destek miktarının %78'ini oluşturduğu Grafik 7'de gösterilmiştir.

**Grafik 7:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Verilen Mali Desteğin İlk 5 Sanayi Dallarına Göre Dağılımı

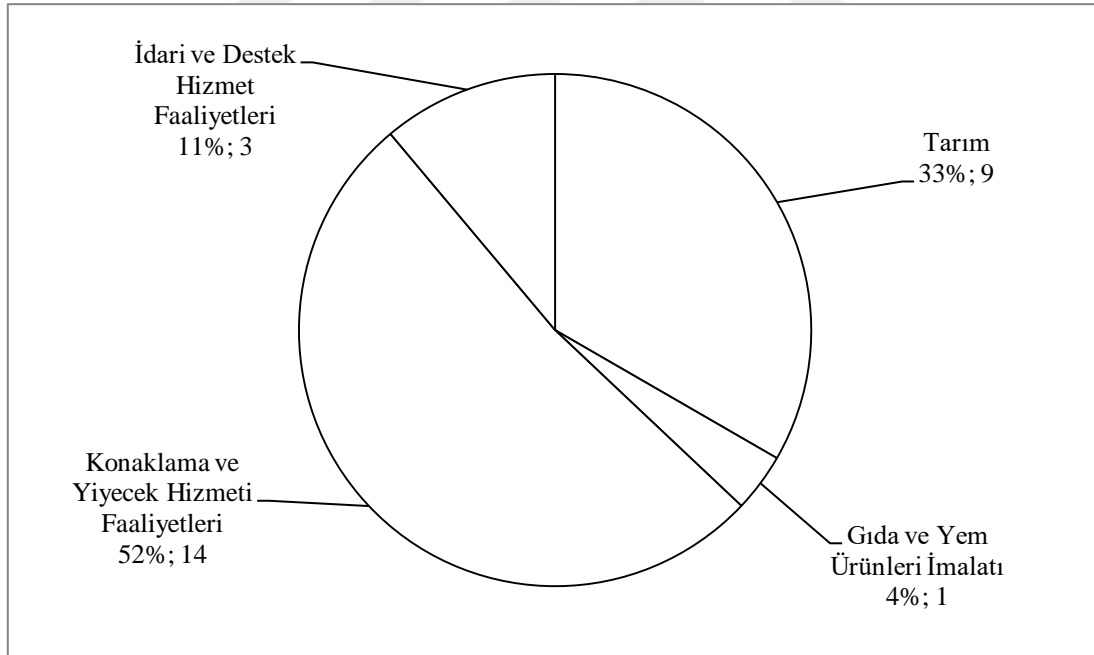


2013 yılında MDP programından yararlanan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dalları Grafik 8’de gösterilmektedir. Erzincan ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri (7) yer almaktadır.

Erzurum ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri (6) ve İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri (3) yer almaktadır.

Bayburt ilinde ajanstan destek alıp faaliyet gösteren KOBİ’lerin faaliyet alanı içinde buldukları sanayi dalları; Tarım (9), Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı (1) ve Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri (1) yer almaktadır.<sup>6</sup>

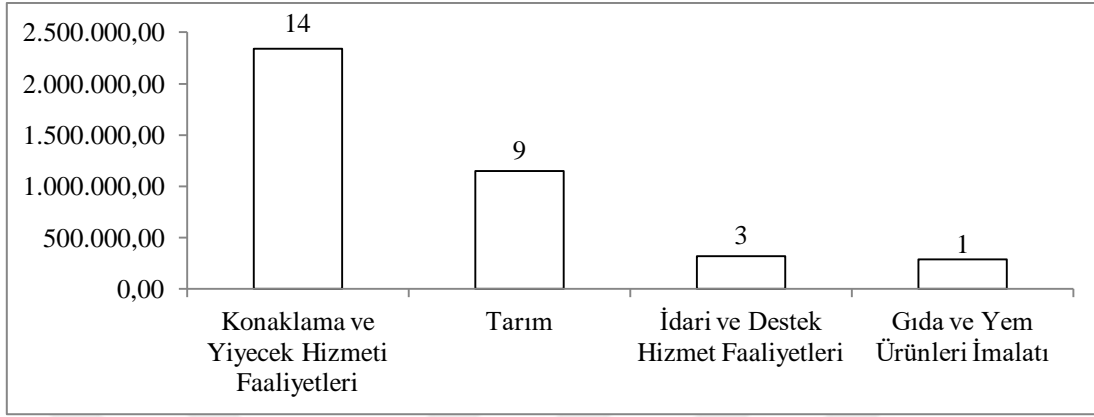
**Grafik 8:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımları



Grafik 9’a göre 2013 yılında işletmelere verilen mali desteğin; 2,4 Milyon TL Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetlerine (14), 1,2 Milyon TL Tarıma (9), 317 Bin TL İdari ve Destek Hizmet Faaliyetlerine (3) ve 286,8 Bin TL Gıda ve Yem Ürünleri İmalatına (1) ayrıldığı görülmektedir.

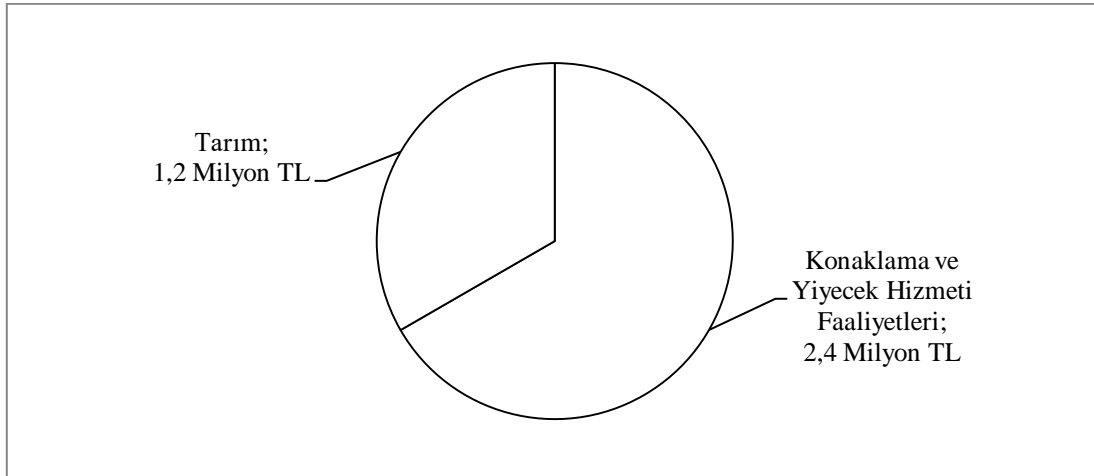
<sup>6</sup> 2013 yılında ajanstan destek alıp sonraki yıllarda kapanan işletmeler hesaplamalara dâhil edilmemiştir.

**Grafik 9:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Destek Miktarları



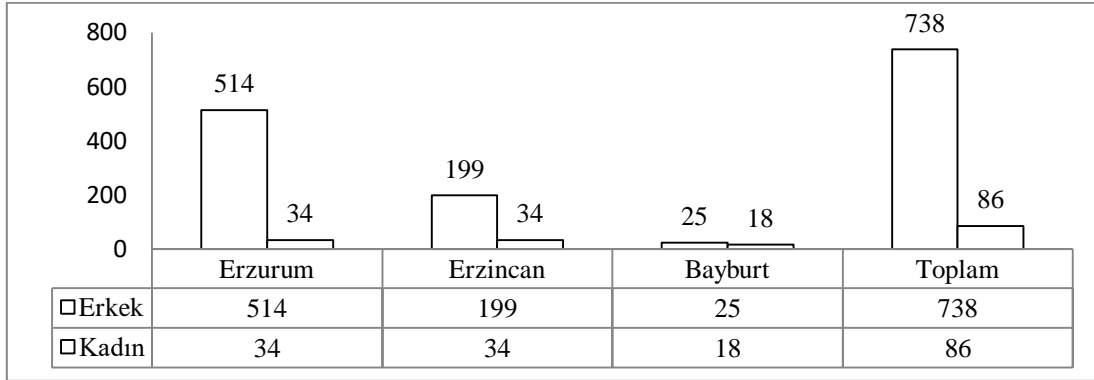
2013 yılında ajans tarafından verilen destek miktarının sanayi dallarına göre bakıldığında ise ilk 2 sırada; Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri ve Tarım yer almaktadır. Bu 2 sanayi dalına verilen destek miktarı 3,6 Milyon TL olup, toplam destek miktarının %85'ini oluşturduğu Grafik 10'da gösterilmiştir.

**Grafik 10:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Verilen Mali Desteğin İlk 2 Sanayi Dalına Göre Dağılımı



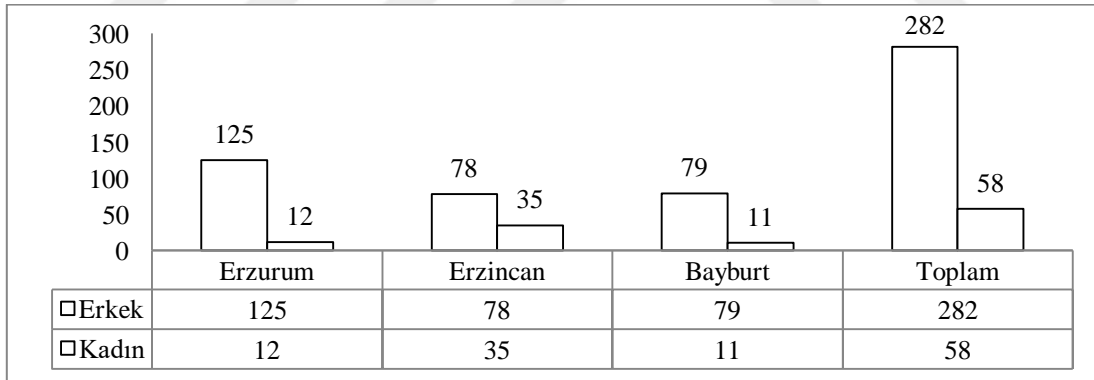
2011 yılında ajans tarafından desteklenen işletmelerde çalışan personel istihdamına bakıldığında; kadınlar %10'unu, erkekler ise %90'nını oluşturmaktadır. Toplamda 824 olan personel istihdamının illere göre dağılımına bakıldığında; Erzurum ilinde 514 erkek, 34 kadın; Erzincan ilinde 199 erkek, 25 kadın; Bayburt ilinde ise 25 erkek, 18 kadın çalışmaktadır. Bu durum Grafik 11'de gösterilmektedir.

**Grafik 11:** 2011 Yılında Destek Alan İşletmelerde Çalışan Personele İlişkin Bilgiler



2013 yılında ise ajans tarafından desteklenen işletmelerde çalışan personel istihdamına bakıldığında; kadınlar %17'sini, erkekler ise %83'ünü oluşturmaktadır. Toplamda 340 olan personel istihdamının illere göre dağılımına bakıldığında; Erzurum ilinde 125 erkek, 12 kadın; Erzincan ilinde 78 erkek, 35 kadın; Bayburt ilinde ise 79 erkek, 11 kadın çalışmaktadır. Bu durum Grafik 12'de gösterilmektedir.

**Grafik 12:** 2013 Yılında Destek Alan İşletmelerde Çalışan Personele İlişkin Bilgiler

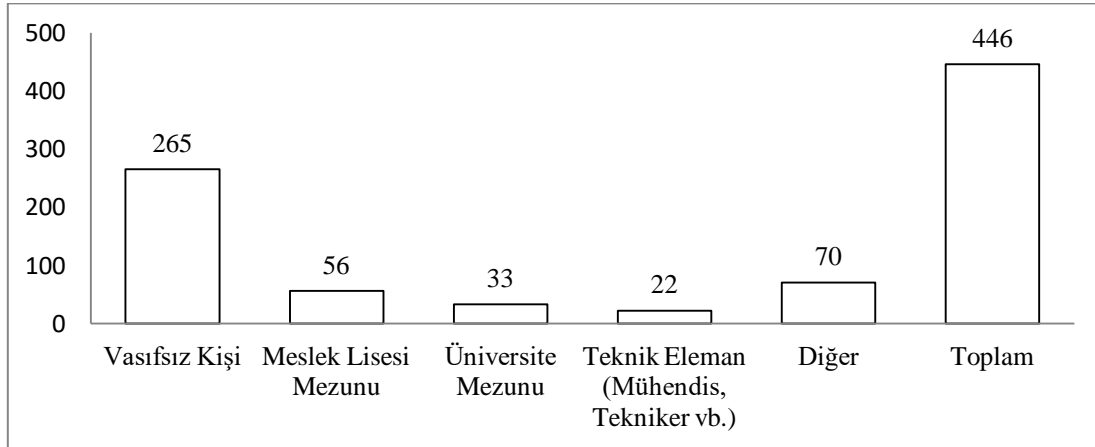


2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere bundan sonra personel almayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %70'i personel almayı düşündüklerini ifade ederken, %30'u ise düşünmediklerini belirtmiştir. Toplamda 446 personel istihdam etmeyi düşünen işletmelerin alacağı personel profillerine bakıldığında; Erzurum ilinde 189 vasıfsız kişi, 30 meslek lisesi mezunu, 23 üniversite mezunu, 14 teknik elaman ve 70 diğer; Erzincan ilinde 75 vasıfsız kişi, 22 meslek lisesi mezunu,

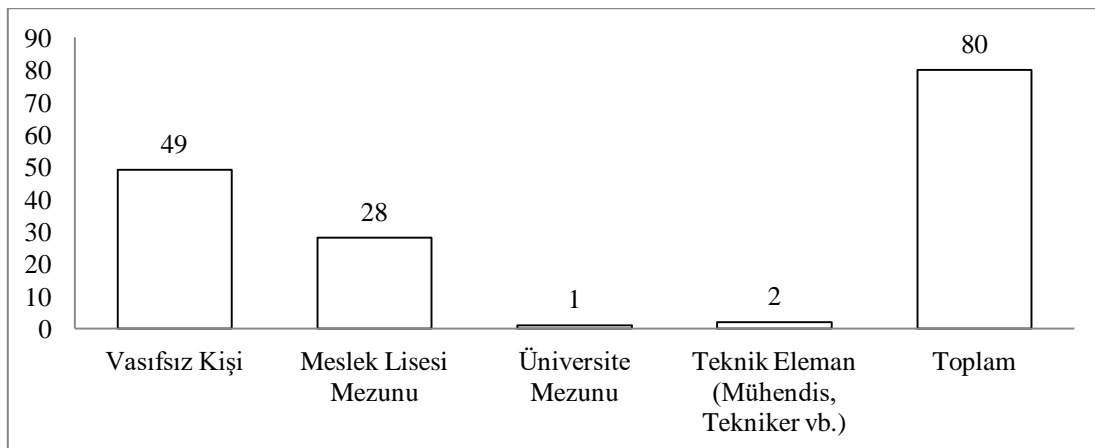
10 üniversite mezunu, 8 teknik elaman; Bayburt ilinde ise 1 vasıfsız kişi ve 4 meslek lisesi mezunundan oluşmaktadır. Bu durum Grafik 13’de gösterilmektedir.

**Grafik 13:** 2011 yılında Destek Almış İşletmelerin Personel Almayı Düşündüğü İşçi Profilleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %59’u personel almayı düşündüklerini ifade ederken, %31’i ise düşünmediklerini belirtmiştir. Toplamda 80 personel istihdam etmeyi düşünen işletmelerin alacağı personel profillerine bakıldığında; Erzurum ilinde 25 vasıfsız kişi, 10 meslek lisesi mezunu ve 1 üniversite mezunu; Erzincan ilinde 14 vasıfsız kişi ve 3 meslek lisesi mezunu; Bayburt ilinde ise 10 vasıfsız işçi, 15 meslek lisesi mezunu ve 2 teknik elamandan oluşmaktadır. Bu durum Grafik 14’de gösterilmektedir.

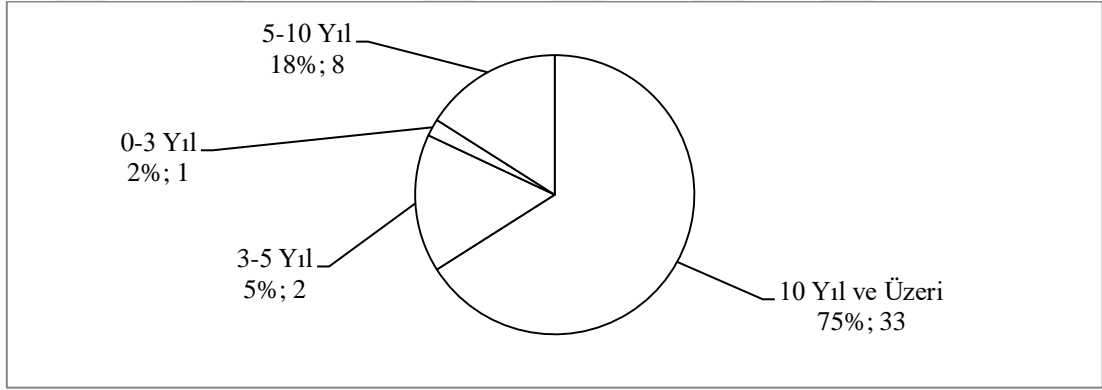
**Grafik 14:** 2013 yılında Destek Almış İşletmelerin Personel Almayı Düşündüğü İşçi Profilleri



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere faaliyet süreleri; 0-3 yıl, 3-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri olarak gruplara ayrılarak sorulmuştur.

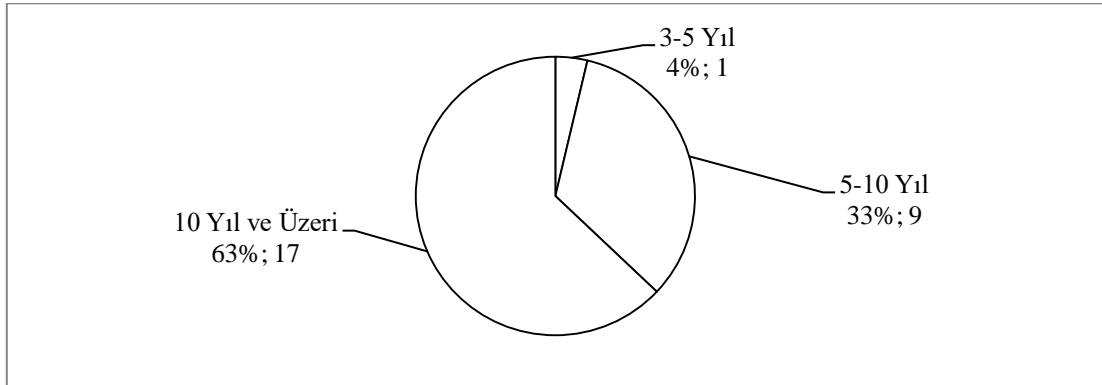
2011 yılında destek alan işletmelerin; %2'si 0-3 yıl grubunda, %5'i 3-5 yıl grubunda, %18'i 5-10 yıl grubunda ve %75'ide 10 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında; ajans desteğinden özellikle 10 yıl ve üzeri faaliyette bulunan işletmeler, büyük oranda yararlanmışır. Bu durum Grafik 15'de gösterilmektedir.

**Grafik 15:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Destek Alan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelerin Dağılımı



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %4'ü 3-5 yıl grubunda, %33'ü 5-10 yıl grubunda ve %63'üde 10 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında; ajans desteğinden özellikle 10 yıl ve üzeri faaliyette bulunan işletmeler, büyük oranda yararlanmışır. Bu durum Grafik 16'da gösterilmektedir.

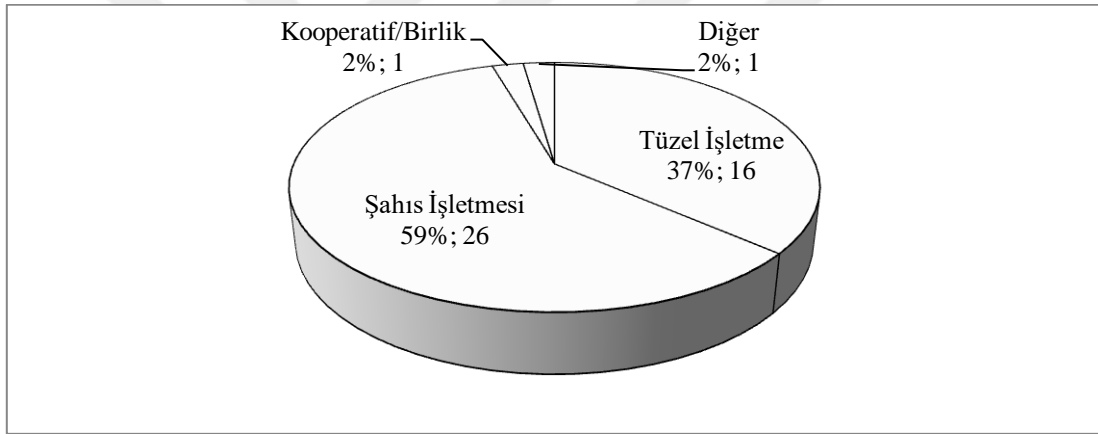
**Grafik 16:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Destek Alan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelerin Dağılımı



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; işletme türleri ne olduğu sorulmuştur.

Grafik 17’de 2011 yılında destek alan işletmelerin türlerine bakıldığında; %59’u Şahıs İşletmesi, %37’si Tüzel İşletme, %2’si Kooperatif/Birlik ve %2’si ise Diğer (Limited Şirket) şirketten oluşmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında; Şahıs işletmesi daha çoktur. İşletme türlerinin illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilinde 13’ü Tüzel İşletme, 7’si Şahıs İşletmesi ve 1’i ise Kooperatif/Birlik; Erzincan ilinde 15’i Şahıs İşletmesi, 2’si Tüzel İşletme ve 1’i ise Limited Şirket; Bayburt ilinde 4’ü Şahıs İşletmesi ve 1’i ise Tüzel İşletmeden oluşmaktadır.

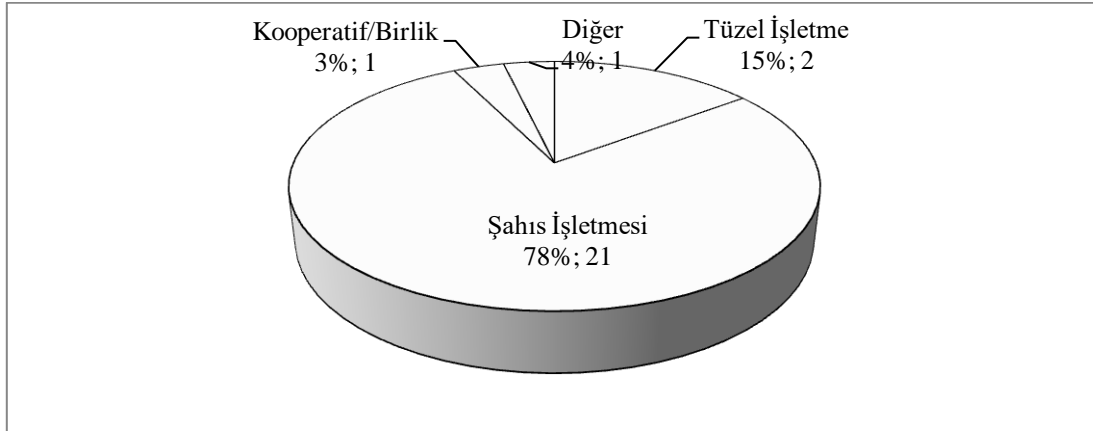
**Grafik 17:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Türleri



Grafik 18’de 2013 yılında ise destek alan işletmelerin türlerine bakıldığında; %78’i Şahıs İşletmesi, %15’i Tüzel İşletme, %3’ü Kooperatif/Birlik ve %4’i ise Diğer (Aile Şirketi) şirketten oluşmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında; Şahıs işletmesi daha çoktur. İşletme türlerinin illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilinde 1’i Tüzel İşletme, 7’si Şahıs İşletmesi ve 1’i ise Aile Şirketi; Erzincan ilinde 7’si de Şahıs İşletmesi; Bayburt ilinde 7’si Şahıs İşletmesi, 3’ü Tüzel İşletme ve 1’i ise Kooperatif/Birlikten oluşmaktadır.



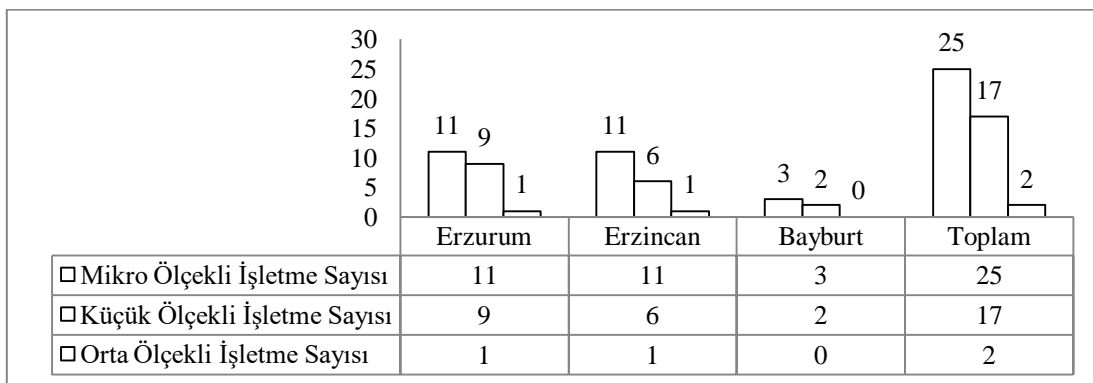
**Grafik 18:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Türleri



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; ajanstan destek aldıkları dönem firma ölçeğinin ne olduğu sorulmuştur. Değerlendirmede; Mikro ölçekli işletme sayısı 0-9 kişi aralığı, Küçük ölçekli işletme sayısı 10-49 kişi aralığı ve Orta Ölçekli işletme sayısı 50-249 kişi aralığı olarak sınıflandırılmıştır.

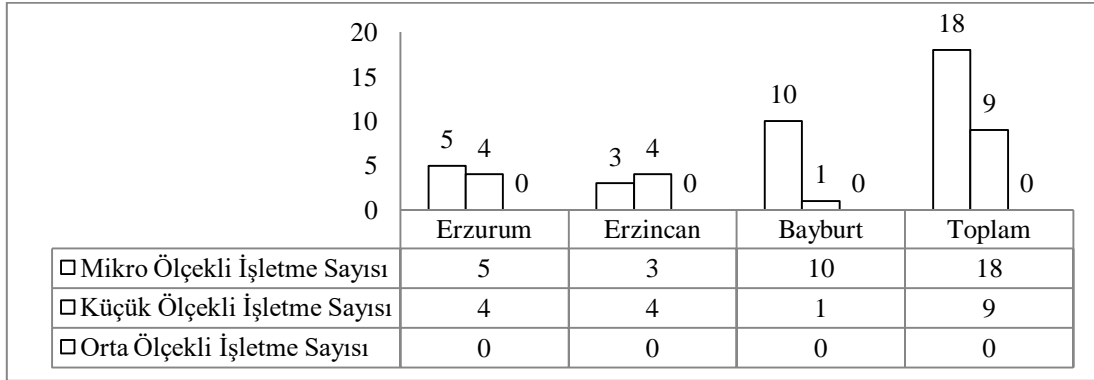
2011 yılında destek alan işletmelerin; %57'si mikro ölçekli işletme, %39'u küçük ölçekli işletme ve %4'ü ise orta ölçekli işletmelerdir. Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde bulunan işletmelerin çoğunluğu mikro ölçekli ve küçük ölçekli işletmeden oluştuğu Grafik 19'da bakıldığında anlaşılmaktadır.

**Grafik 19:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ölçek Türleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %67'si mikro ölçekli işletme iken, %33'ü ise küçük ölçekli işletmelerdir. Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde bulunan işletmelerin çoğunluğu mikro ölçekli ve küçük ölçekli işletmeden oluştuğu Grafik 20'ye bakıldığında anlaşılmaktadır.

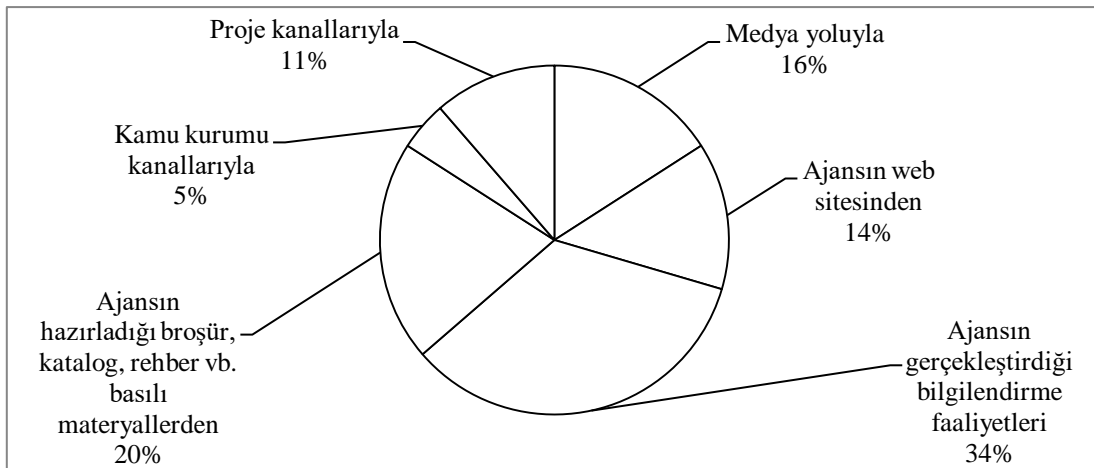
**Grafik 20:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ölçek Türleri



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; mali destek programından nasıl haberdar oldukları sorulmuştur.

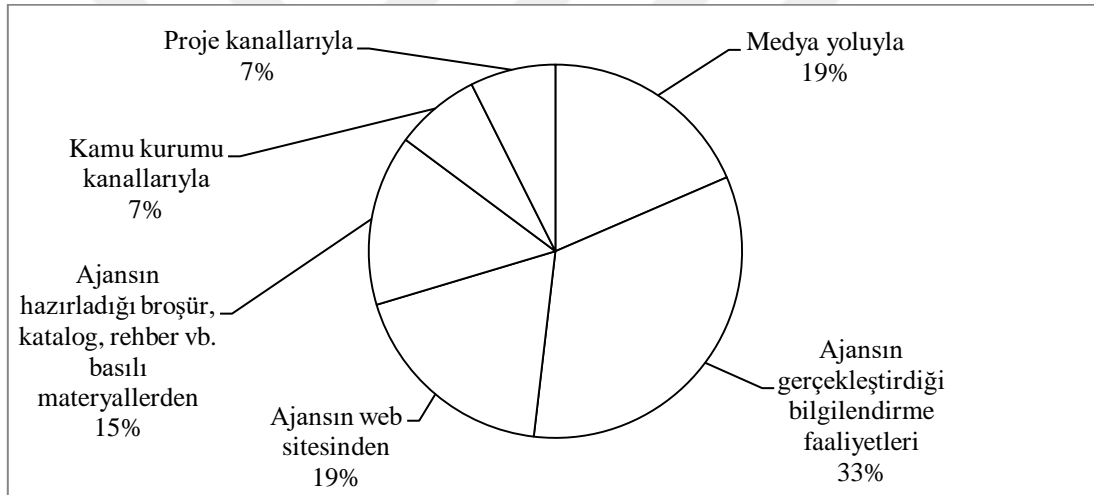
2011 yılında destek alan işletmelerin Grafik 21’de gösterildiği gibi; %34’ü ajansın gerçekleştirdiği bilgilendirme faaliyetlerinden, %20’si ajansın hazırladığı broşür, katalog, rehber vb. basılı materyallerden, %16’sı medya yoluyla, %14’ü ajansın web sitesinden, %11’i proje kanallarıyla ve %5’i ise kamu kurumu kanallarıyla mali destek programından haberdar olduklarını belirtmiştir. 2011 yılında gerçekleşen desteklerde işletme sahiplerinin nasıl haberdar olduğunun sonuçlarına bakıldığında; bölgede kalkınma ajansı personelleri etkin bir şekilde bilgilendirme faaliyetleri yaptığı ve broşür, katalog, rehber vb. basılı materyalleri dağıttığı görülmektedir.

**Grafik 21:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Programdan Nasıl Haberdar Oldukları



2013 yılında ise destek alan işletmelerin Grafik 22’de gösterildiği gibi; %33’ü ajansın gerçekleştirdiği bilgilendirme faaliyetlerinden, %19’u medya yoluyla, %19’u ajansın web sitesinden, %15’i ajansın hazırladığı broşür, katalog, rehber vb. basılı materyallerden, %7’si proje kanallarıyla ve %7’si ise kamu kurumu kanallarıyla mali destek programından haberdar olduklarını belirtmişlerdir. 2013 yılında gerçekleşen desteklerde işletme sahiplerinin nasıl haberdar olduğunun sonuçlarına bakıldığında; bölgede kalkınma ajansı personelleri etkin bir şekilde bilgilendirme faaliyetleri yaptığı görülmektedir.

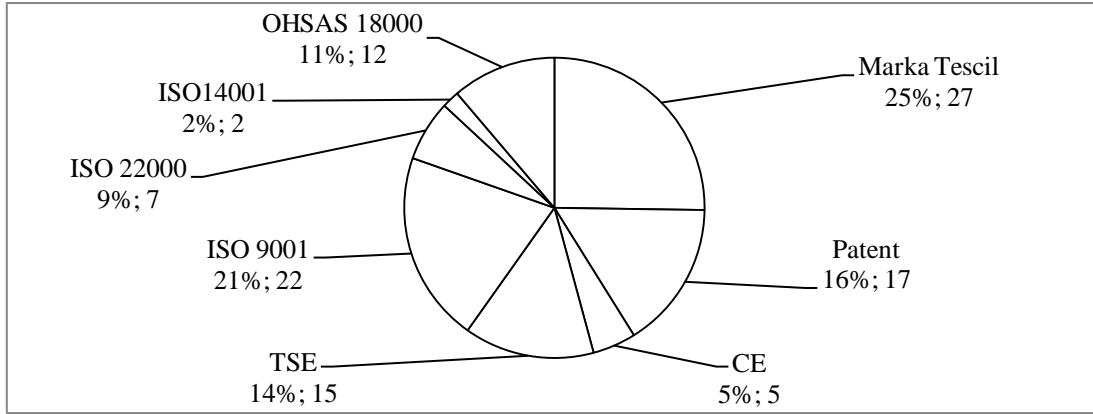
**Grafik 22:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Programdan Nasıl Haberdar Oldukları



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; işletme olarak yönetim sistemi ya da imtiyaz hakkı belgelerinden hangilerine sahip oldukları sorulmuştur.

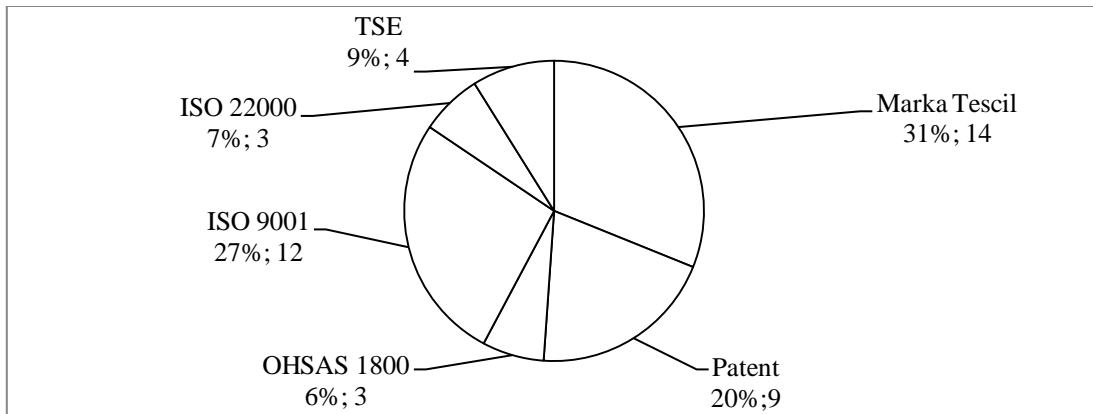
2011 yılında destek alan işletmelerin; 27’si Marka Tescil Belgesine, 22’si ISO 9001 (Kalite Yönetimi Sistemi) Belgesine, 17’si Patent Belgesine, 12’si OHSAS 18000 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği) Belgesine, 15’i TSE Ürün Belgesine, 7’si ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi) Belgesine, 5’i CE işaretine ve 2’si ise ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) Belgesine sahip olduğu oranlarıyla beraber Grafik 23’de gösterilmiştir.

**Grafik 23:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Mevcut Durumda Sahip Oldukları Belge Türleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; 14'ü Marka Tescil Belgesine, 12'si ISO 9001 (Kalite Yönetimi Sistemi) Belgesine, 9'u Patent Belgesine, 4'ü TSE Ürün Belgesine, 3 ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi) Belgesine ve 3'ü ise OHSAS 18000 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği) Belgesine sahip olduğu oranlarıyla beraber Grafik 24'de gösterilmiştir.

**Grafik 24:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Mevcut Durumda Sahip Oldukları Belge Türleri



Ajans tarafından 2011 ve 2013 yılında desteklenen işletmelere; yönetim sistemi ya da imtiyaz hakkına sahip olunan belgelerin işletmenize herhangi bir katkısı olup olmadığı sorulmuştur.

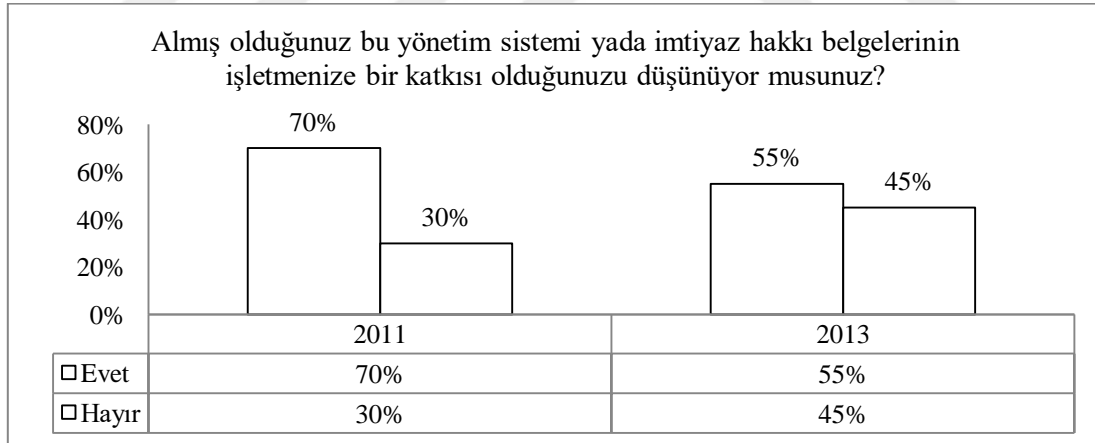
Grafik 25'e bakıldığında; 2011 yılında destek alan işletme sahiplerinin %94'ü sahip olunan belgelerin katkısı olduğunu düşünürken, %6'sı ise herhangi bir katkısı

olmadığını düşünmektedir. 2013 yılında ise destek alan işletme sahiplerinin %55'i sahip olunan belgelerin katkısı olduğunu düşünürken, %45'i ise herhangi bir katkısı olmadığını düşünmektedir.

Katkısı olduğu düşünen işletmeler belgelerin; piyasada işletmeler arasında rekabeti artırdığını, ürünlerin güvenilirliğini ve kalitesini artırdığını, yurtdışına satılan ürünlerde önce bu belgelerin sorulduğunu, kurumsallaşma ve markalaşma yolunda ilerlemeyi gösterdiğini, modern ve temiz kapasitede yüksek üretim yaptığını, ürünlerin satışlarını artırdığını ve kamu ihalelerinde rekabet yönünden avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

Katkısı olmadığını düşünen işletmeler ise belgelerin; müşteri profili düşük olduğu için belgeler müşteriler tarafından sorgulanmadığını ve yetkililer tarafından denetlenmediği için gider artışına neden olduğunu belirtmişlerdir.

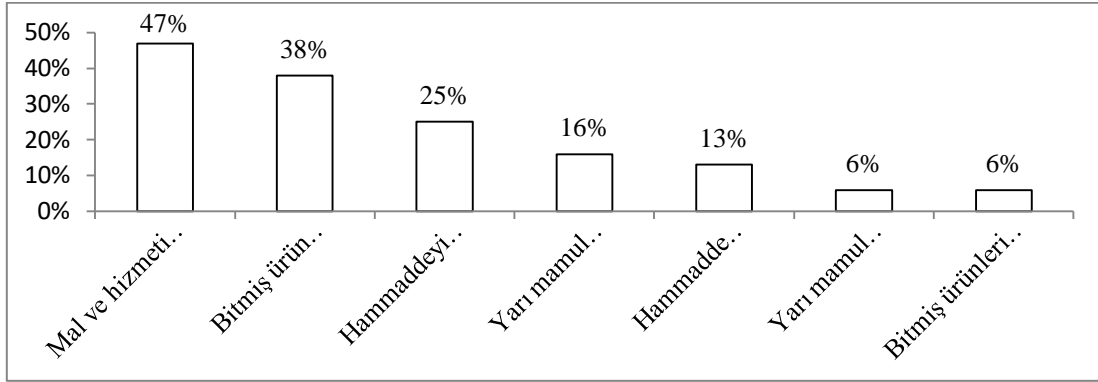
**Grafik 25:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Sahip Oldukları Belgeler Hakkındaki Görüşleri



2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; işletme olarak ne üretmektesiniz diye sorulmuştur.

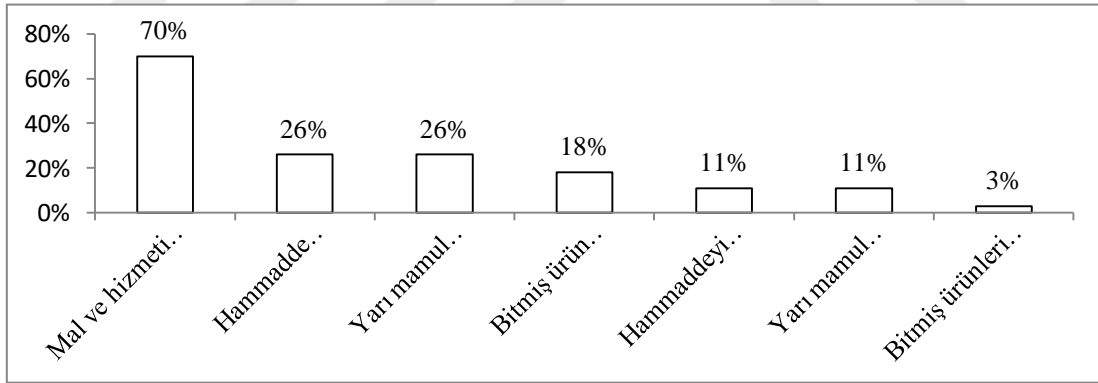
2011 yılında destek alan işletmelerin; %47'si mal ve hizmeti birlikte üretmekte, %38'i bitmiş ürün üretmekte, %25'i hammaddeyi satın almakta, %16'sı yarı mamul madde üretmekte, %13'ü hammadde üretmekte, %6'sı yarı mamul maddeyi satın almakta ve %6'sı ise bitmiş ürünleri satın alıp pazarladıkları Grafik 26'da gösterilmiştir.

**Grafik 26:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Üretim Şekilleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %70'i mal ve hizmeti birlikte üretmekte, %26'sı hammadde üretmekte, %26'sı yarı mamul maddeyi satın almakta, %18'i bitmiş ürün üretmekte, %11'i hammaddeyi satın almakta, %11'i yarı mamul madde üretmekte ve %3'ü ise bitmiş ürünleri satın alıp pazarladıkları Grafik 27'de gösterilmiştir.

**Grafik 27:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Üretim Şekilleri

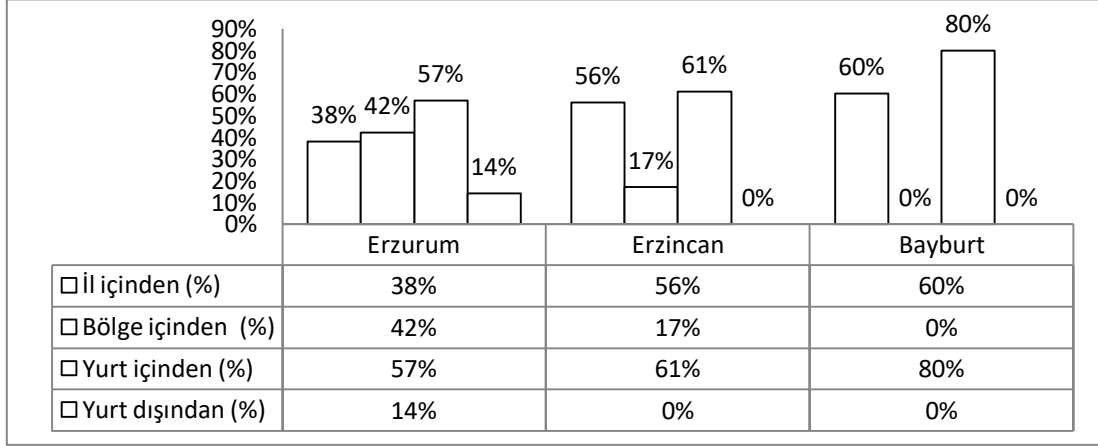


2011 ve 2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; işletmelerin üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulü nereden tedarik ettiği sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulü illere göre nereden tedarik ettiğine bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %38'i il içinden, %42'si bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %57'si yurt içinden ve %14'ü ise yurt dışından; Erzincan ilindeki işletmelerin; %56'sı il içinden, %17'si bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %61'i ise

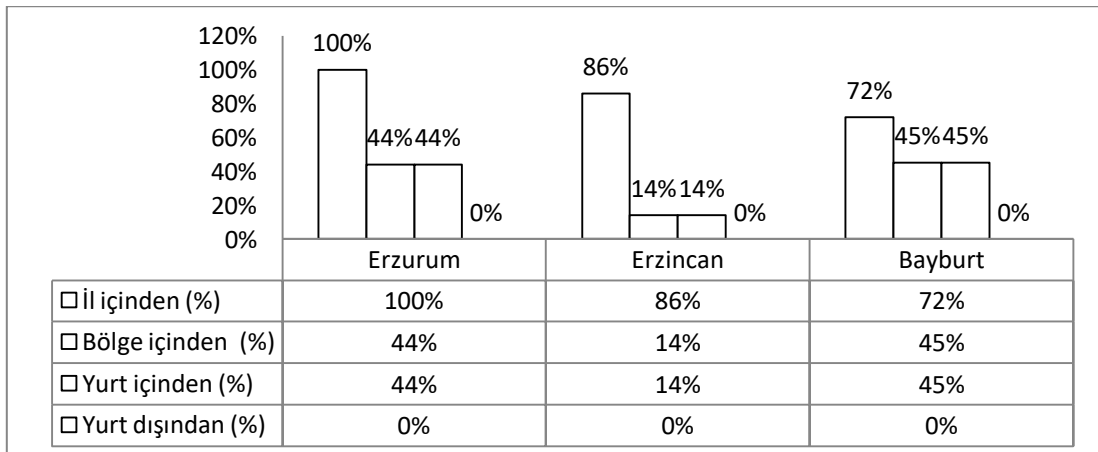
yurt içinden; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %60'ı il içinden ve %80'i ise yurt içinden tedarik ettiği Grafik 28'de gösterilmiştir.

**Grafik 28:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Gerekli Olan Hammadde ve Yarı Mamulü Nereden Tedarik Ettikleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulü illere göre nereden tedarik ettiğine bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %100'ü il içinden, %44'ü bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %44'ü ise yurt içinden; Erzincan ilindeki işletmelerin; %86'sı il içinden, %14'ü bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %14'ü ise yurt içinden; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %72'si il içinden, %45'i bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %45'i ise yurt içinden tedarik ettiği Grafik 29'da gösterilmiştir.

**Grafik 29:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Gerekli Olan Hammadde ve Yarı Mamulü Nereden Tedarik Ettikleri

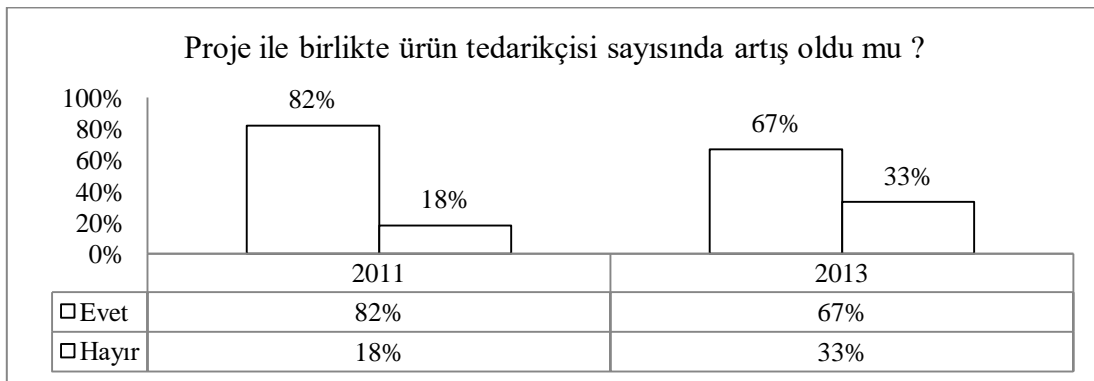


İşletmelere Proje ile birlikte ürün tedarikçi sayısında artış olup olmadığı sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %82'sinin ürün tedarikçileri sayısında artış olduğu, %18'inde ise artış olmadığı görülmektedir. İşletmelerin illere göre ürün tedarikçi sayısında artış olup olmadığına bakıldığında, Erzurum ilinde %85'inde artış olduğu, %15'inde artış olmadığı; Erzincan ilinde %84'ünde artış olduğu, %16'sında artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %60'ında artış olduğu, %40'ında ise artış olmadığı görülmektedir.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %67'sinin ürün tedarikçileri sayısında artış olduğu, %33'ünde ise artış olmadığı görülmektedir. İşletmelerin illere göre ürün tedarikçi sayısında artış olup olmadığına bakıldığında, Erzurum ilinde %89'unda artış olduğu, %11'inde artış olmadığı; Erzincan ilinde %57'sinde artış olduğu, %33'ünde artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %55'in de artış olduğu, %45'inde ise artış olmadığı görülmektedir. 2013 yılında destek alan işletmelerin çoğunluğu; hizmet sektörü alanında olduğu için ürün tedarikçi sayısının az olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Grafik 30'da gösterilmiştir.

**Grafik 30:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Tedarikçisindeki Yüzdeler (%) Artış



Proje ile birlikte kullandığımız hammadde ve yarı mamul miktarında artış olup olmadığı sorulmuştur.

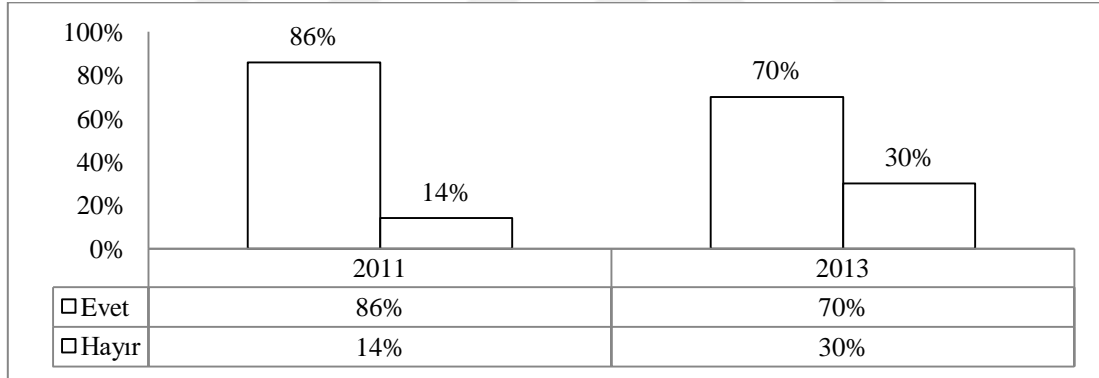
2011 yılında destek alan işletmelerin; %86'sında hammadde ve yarı mamul miktarında artış olduğu, %14'ünde ise artış olmadığı görülmektedir. İşletmelerin



illere göre hammadde ve yarı mamul miktarında artış olup olmadığına bakıldığında, Erzurum ilinde %95’inde artış olduğu, %5’inde artış olmadığı; Erzincan ilinde %89’unda artış olduğu, %11’inde artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %100’ünde artış olduğu görülmektedir.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %70’inde hammadde ve yarı mamul miktarında artış olduğu, %30’unda ise artış olmadığı görülmektedir. İşletmelerin illere göre hammadde ve yarı mamul miktarında artış olup olmadığına bakıldığında, Erzurum ilinde %67’sinde artış olduğu, %33’ünde artış olmadığı; Erzincan ilinde %57’sinde artış olduğu, %43’ünde artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %82’sinde artış olduğu, %18’inde ise artış olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar Grafik 31’de gösterilmiştir.

**Grafik 31:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Hammadde ve Yarı Mamul Miktarındaki Yüzdeler (%) Artış



Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ürettiğiniz ürünler başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanılıp kullanılmadığı sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %77’sinin ürettiği ürünleri başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %23’ünün ise kullanılmadığı görülmektedir.

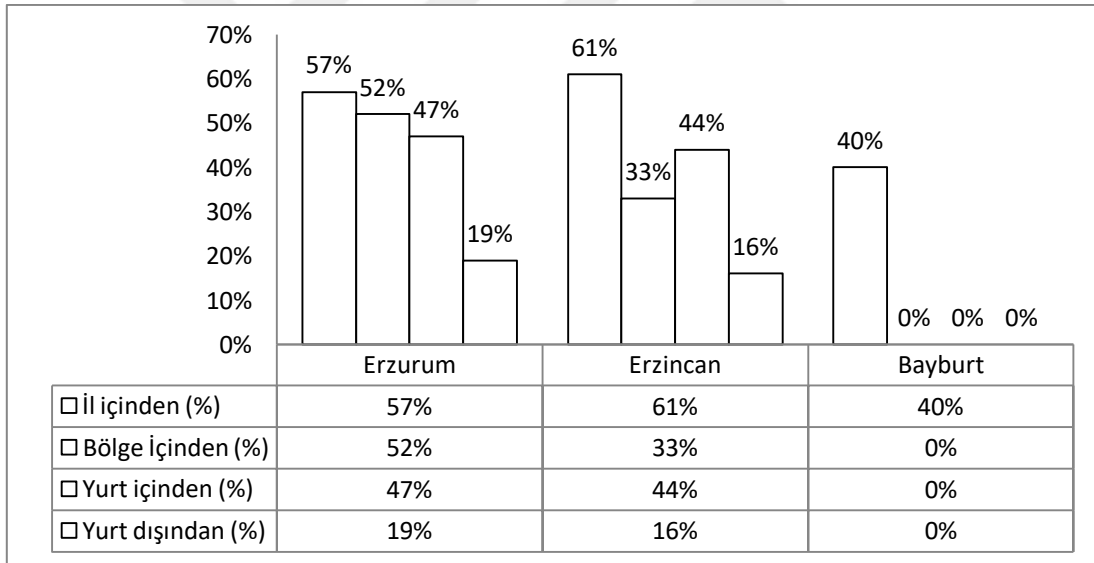
Grafik 32’de 2011 yılında destek alan işletmelerin ürettikleri ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanılmasının illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %81’inin ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %19’unun ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak

kullanılan ürünlerin; %57'si il içinden, %52'si bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %47'si yurt içinden ve %19'u ise yurt dışındaki işletmelerdir.

Erzincan ilindeki işletmelerin; %83'ünün ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %17'sinin ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak kullanılan ürünlerin; %61'i il içinden, %33'ü bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %44'ü yurt içinden ve %16'sı ise yurt dışındaki işletmelerdir.

Bayburt ilinde ise işletmelerin; %40'ının ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %60'ının ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak kullanılan ürünlerin; %40'ı il içindeki işletmelerdir.

**Grafik 32:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerin Başka İşletmeler Tarafından Girdi Olarak Yüzdeler (%) Kullanımı



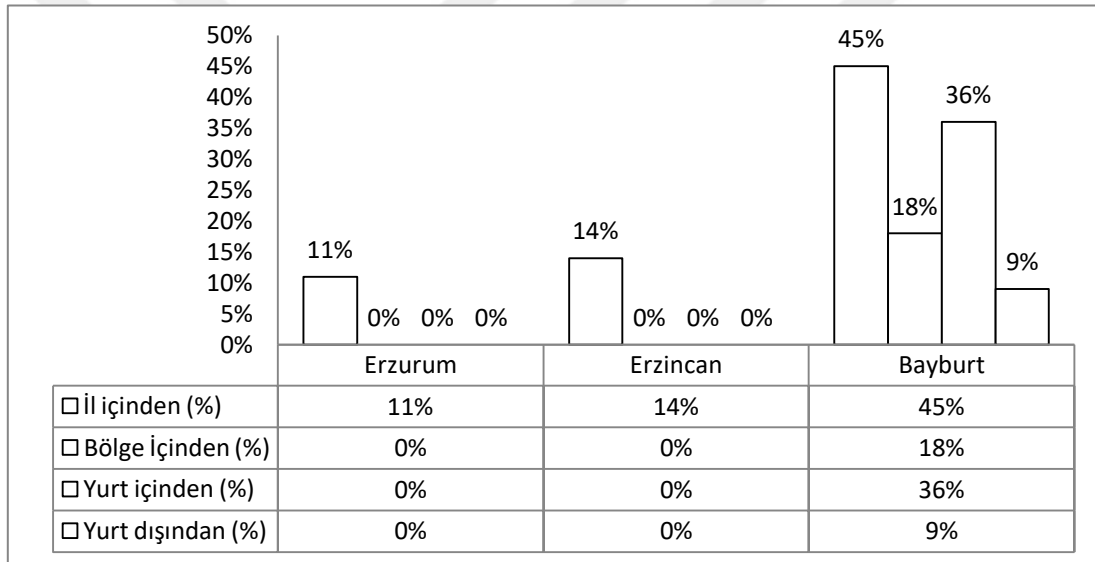
2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %33'ünün ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %67'sinin ise kullanılmadığı görülmektedir.

Grafik 33'de 2013 yılında destek alan işletmelerin ürettikleri ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanılmasının illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %11'inin ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %89'unun ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak kullanılan ürünlerin; %11'i il içindeki işletmelerdir.

Erzincan ilindeki işletmelerin; %14'ünün ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %86'sının ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak kullanılan ürünlerin; %14'ü il içindeki işletmelerdir.

Bayburt ilinde ise işletmelerin; %64'ünün ürettiği ürünlerin başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanıldığı, %36'sının ise kullanılmadığı görülmektedir. Girdi olarak kullanılan ürünlerin; %45'i il içinden, %18'i bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %36'sı yurt içinden ve %9'u ise yurt dışındaki işletmelerdir.

**Grafik 33:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerin Başka İşletmeler Tarafından Girdi Olarak Yüzdellik (%) Kullanımı

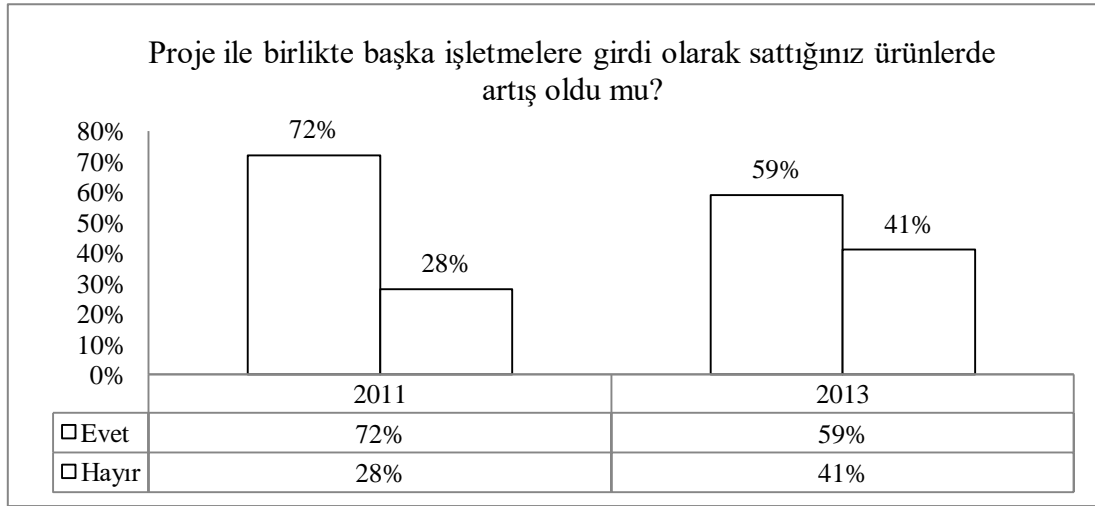


Ajans tarafından desteklenen işletmelere; proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığımız ürünlerde artış olup olmadığı sorulmuştur.

Grafik 34'te gösterildiği gibi; 2011 yılında destek alan işletmelerin %72'sinin girdi olarak sattığı ürünlerde artış olduğu, %28'inde ise artış olmadığı görülmektedir. Proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığımız ürünlerde artış olup olmadığının illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilinde %67'sinde artış olduğu, %33'ünde artış olmadığı; Erzincan ilinde %89'unda artış olduğu, %11'inde artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %40'ında artış olduğu, %60'ında ise artış olmadığı görülmektedir.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin %59'unun girdi olarak sattığı ürünlerde artış olduğu, %41'inde ise artış olmadığı görülmektedir. Proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığımız ürünlerde artış olup olmadığının illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilinde %55'inde artış olduğu, %45'inin ise artış olmadığı; Erzincan ilinde %71'ininde artış olduğu, %29'unda artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %55'inde artış olduğu, %45'inde ise artış olmadığı görülmektedir.

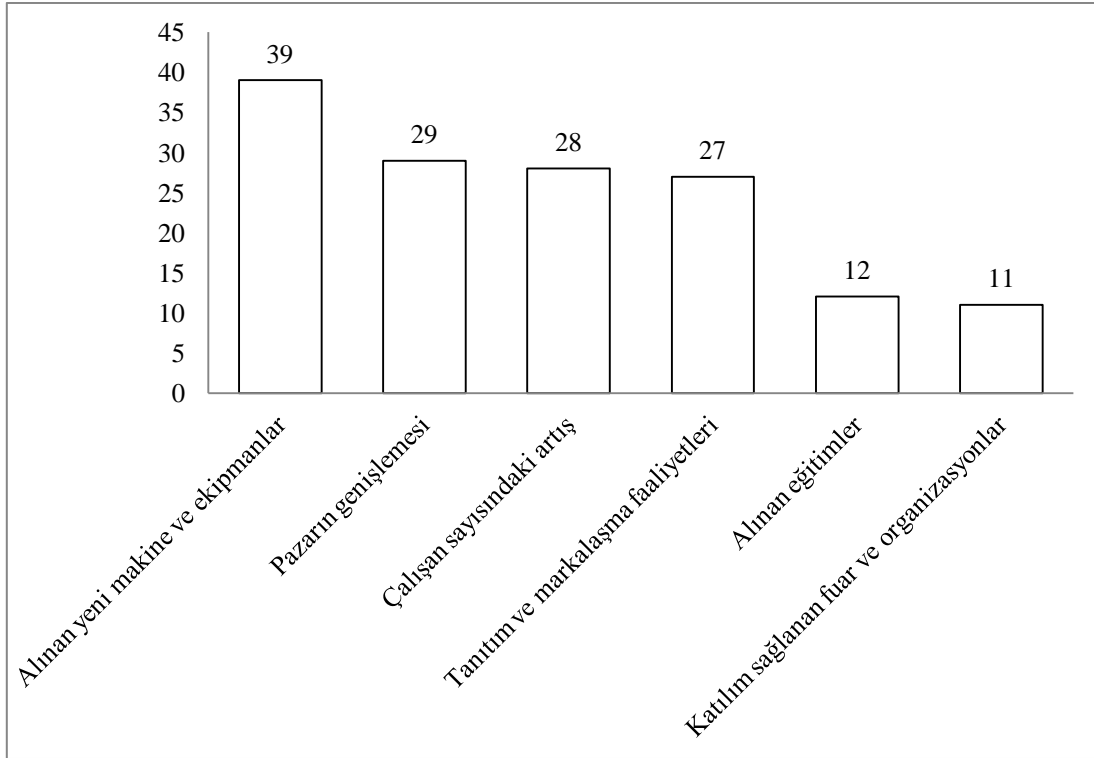
**Grafik 34:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Başka İşletmelere Girdi Olarak Sattıkları Ürünlerdeki Yüzdeler (%) Artış



Ajans tarafından desteklenen işletmelere; proje ile birlikte üretim miktarında artış olup olmadığı ve artış olan üretimin kaynağı sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %98'inin üretim miktarında artış olduğu, %2'sinde ise artış olmadığı görülmektedir. Sadece 1 işletme üretiminde herhangi bir artış olmadığını belirtmiştir. Ajans tarafından desteklenen 44 işletmenin üretim miktarındaki artışının kaynaklarına bakıldığında; 39 işletmede alınan yeni makine ve ekipmanlar, 29 işletmede pazarın genişlemesi, 28 işletmede çalışan sayısında artış olmasından, 27 işletmede tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinden, 12 işletmede alınan eğitimler ve 11 işletmede katılım sağlanan fuar ve organizasyonlar olarak belirttikleri Grafik 35'de gösterilmiştir.

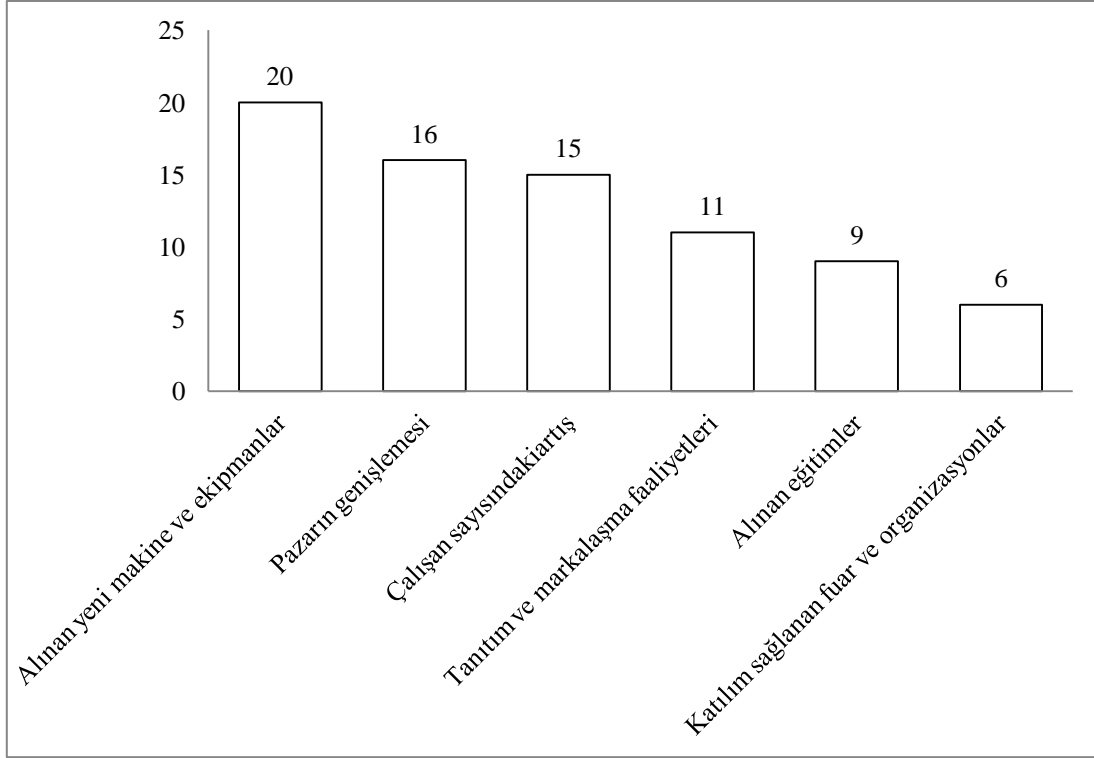
**Grafik 35:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Üretim Miktarında Artış Olan Alanları



2011 yılındaki proje ile birlikte üretim miktarında artış olan alanların kaynağına bakıldığında ön plana çıkanlar ise; alınan yeni makine ve ekipmanlarda, pazarın genişlemesi, çalışan sayısında artış ve tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinde olduğu görülmektedir.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %100'ünde üretim miktarında artış olduğu görülmektedir. Ajans tarafından desteklenen 27 işletmenin üretim miktarındaki artışının kaynaklarına bakıldığında; 20 işletmede alınan yeni makine ve ekipmanlar, 16 işletmede pazarın genişlemesi, 15 işletmede çalışan sayısında artış olmasından, 11 işletmede tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinden, 9 işletmede alınan eğitimler ve 6 işletmede katılım sağlanan fuar ve organizasyonlar olarak belirttikleri Grafik 36'da gösterilmiştir.

**Grafik 36:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje ile Birlikte Üretim Miktarında Artış Olan Alanları

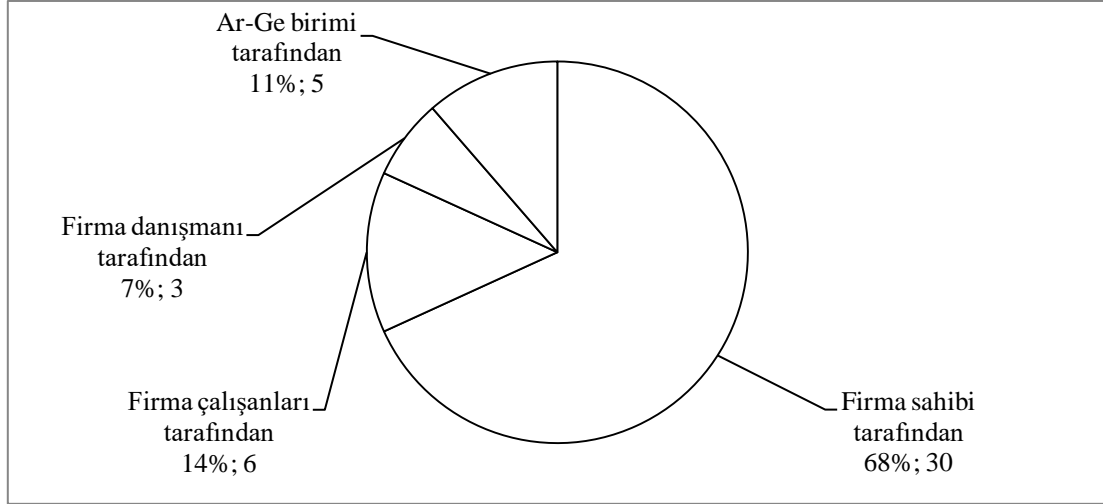


2013 yılındaki proje ile birlikte üretim miktarında artış olan alanların kaynağına bakıldığında ön plana çıkanlar ise; alınan yeni makine ve ekipmanlarda, pazarın genişlemesi, çalışan sayısında artış ve tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinde olduğu görülmektedir.

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; işletmelerde ürün geliştirme ve yeniliklerin takibindeki çalışmalar kimler tarafından yürütüldüğü sorulmuştur.

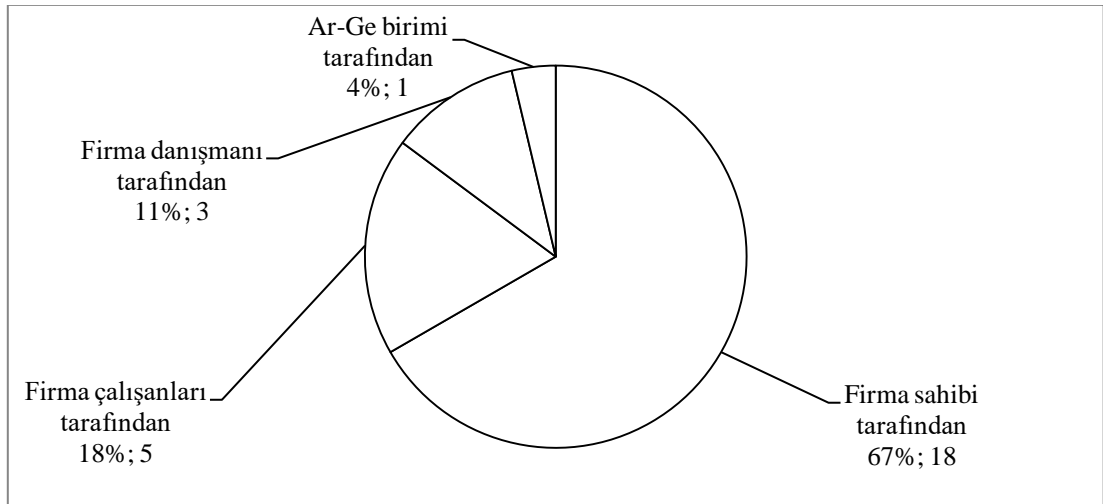
2011 yılında destek alan işletmelerin ürün geliştirme ve yeniliklerin takibindeki çalışmaları; %68'inde firma sahibi tarafından, %14'ünde firma çalışanları tarafından, %11'inde Ar-Ge birimi tarafından ve %7'sinde ise firma danışmanı tarafından yapıldığı Grafik 37'de gösterilmiştir.

**Grafik 37:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Geliştirme Çalışmalarını Yapan Kişiler



2013 yılında ise destek alan işletmelerin ürün geliştirme ve yeniliklerin takibindeki çalışmaları; %67'sinde firma sahibi tarafından, %18'inde firma çalışanları tarafından, %11'inde firma danışmanı tarafından ve %4'ünde ise Ar-Ge birimi tarafından yapıldığı Grafik 38'de gösterilmiştir.

**Grafik 38:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürün Geliştirme Çalışmalarını Yapan Kişiler



Grafik 37 ve 38'den anlaşılacağı üzere 2011 ve 2013 yılında destek alan işletmelerde; ürün geliştirme ve yeniliklerde yürütülen çalışmaların takibi, kurumsal olarak yapılmamaktadır.

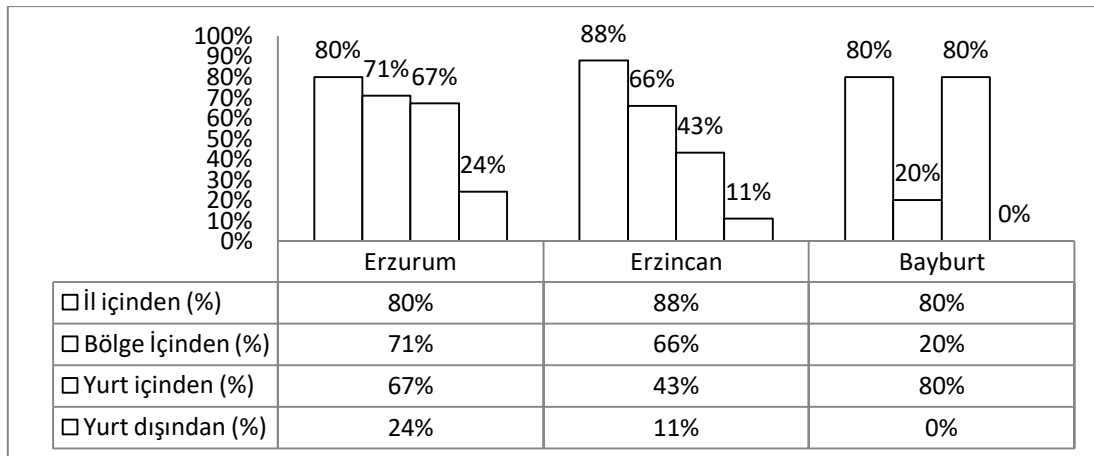
Ajans tarafından desteklenen işletmelere şuan itibariyle ürettiğiniz ürünleri hangi pazarlara satmaktasınız sorulmuştur.

Grafik 39’da 2011 yılında destek alan işletmelerin illere göre sattıkları ürünleri hangi pazarlara sattıklarına bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %80’i il içinde, %71’i bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %67’si yurt içinde ve %24’ü ise yurt dışındaki pazarlara satış yapmaktadır. Erzurum ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme sayısı 5’tir. Bu sonuçlara bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde, bölge içinde ve yurt içinde yoğunlaşmıştır.

Erzincan ilindeki işletmelerin; %88’i il içinde, %66’sı bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %43’ü yurt içinde ve %11’i ise yurt dışındaki pazarlara satış yapmaktadır. Erzincan ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme sayısı 2’dir. Bu sonuçlara bakıldığında, Erzincan ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde ve bölge içinde yoğunlaşmıştır.

Bayburt ilindeki işletmelerin; %80’i il içinde, %20’si bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %80’i ise yurt içindeki pazarlara satış yapmaktadır. Bayburt ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme yoktur. Bu sonuçlara bakıldığında, Bayburt ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde ve yurt içinde yoğunlaşmıştır.

**Grafik 39:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerini Sattıkları Pazarlar



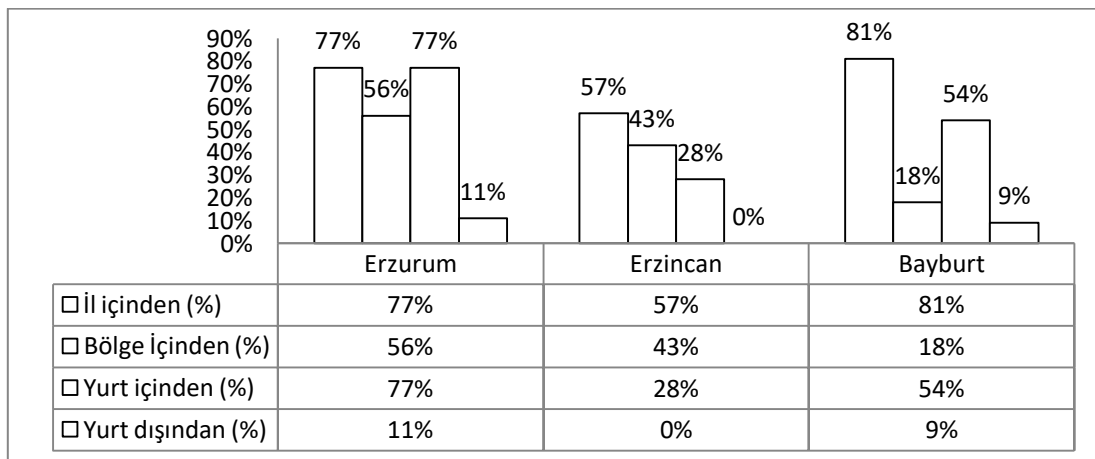


Grafik 40'ta ise 2013 yılında destek alan işletmelerin illere göre sattıkları ürünleri hangi pazarlara sattıklarına bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %77'si il içinde, %56'sı bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %77'si yurt içinde ve %11'i ise yurt dışındaki pazarlara satış yapmaktadır. Erzurum ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme sayısı 1'dir. Bu sonuçlara bakıldığında Erzurum ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde ve yurt içinde yoğunlaşmıştır.

Erzincan ilindeki işletmelerin; %57'si il içinde, %43'ü bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt) ve %28'i ise yurt içindeki pazarlara satış yapmaktadır. Erzincan ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme yoktur. Bu sonuçlara bakıldığında Erzincan ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde ve bölge içinde yoğunlaşmıştır.

Bayburt ilindeki işletmelerin; %81'i il içinde, %18'i bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %54'ü ise yurt içinde ve %6'sı ise yurt dışındaki pazarlara satış yapmaktadır. Bayburt ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme 1'dir. Bu sonuçlara bakıldığında Bayburt ilindeki işletmelerin satış yaptıkları pazarlar; il içinde ve yurt içinde yoğunlaşmıştır.

**Grafik 40:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ürettiği Ürünlerini Sattıkları Pazarlar



Ajans tarafından desteklenen işletmelere projenin sona ermesiyle ürünlerinizi sattığımız pazar büyüklüğünde artış olup olmadığı sorulmuştur.

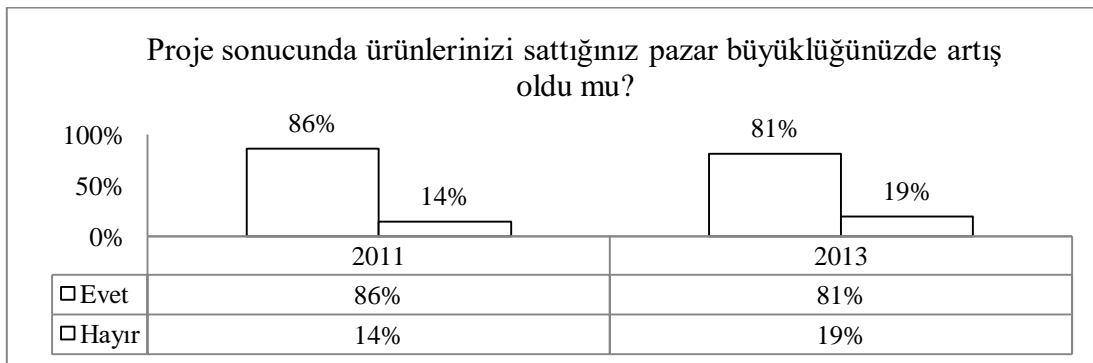
2011 yılında destek alan işletmelerin; %86'sının ürünlerini sattığı pazar büyüklüğünde artış olduğu, %14'ünde ise artış olmadığı görülmektedir.

2011 yılında destek alan işletmelerin illere göre ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış durumuna bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %90'ının ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %10'unda ise artış olmadığı; Erzincan ilindeki işletmelerin; %83'ünün ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %17'sinde ise artış olmadığı; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %80'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %20'sinde ise artış olmadığı görülmektedir. 2011 yılında destek alan işletmelerin pazarlarının büyük bir kısmını; Karadeniz, Doğu Anadolu, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15'inde ise artış olmadığı görülmektedir.

2013 yılında destek alan işletmelerin illere göre ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış durumuna bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %100'ünün ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu; Erzincan ilindeki işletmelerin; %85'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15'inde ise artış olmadığı; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %72'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %28'inde ise artış olmadığı görülmektedir. 2013 yılında destek alan işletmelerin pazarlarının büyük bir kısmını; Karadeniz, Marmara ve İç Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır.

**Grafik 41:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Sonunda Pazar Büyüklüğündeki Yüzdeler (%) Artış



Ajans tarafından desteklenen işletmelere ihracat yapıp yapmadıkları sorulmuştur.

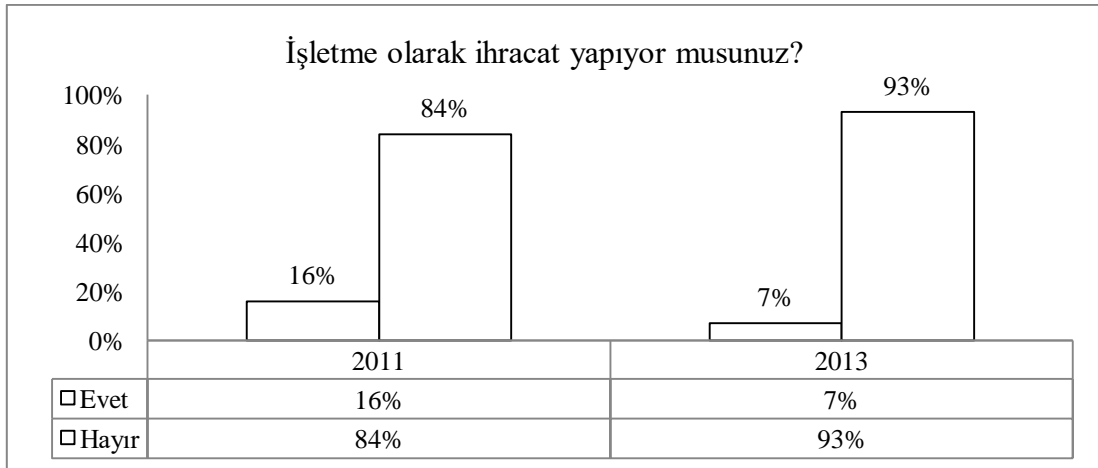
2011 yılında desteklenen işletmelerin %16'sı ihracat yaptığını belirtirken, %84'ü yapmadığını belirtmiştir. 2011 yılında destek alan Erzurum ilindeki işletmelerin 4'ü ihracat yapmaktadır. Bu işletmeler; Azerbaycan, Birleşik Arap Emirlikleri, Bulgaristan, Gürcistan, Irak, İran, Katar, Makedonya, Rusya, Suudi Arabistan, Ürdün ve Yemen ülkelerine ihracat yapmaktadır.

2011 yılında destek alan Erzincan ilindeki işletmelerin 3'ü ihracat yapmaktadır. Bu işletmeler; Azerbaycan, Bulgaristan, Gürcistan ve Kuzey Irak ülkelerine ihracat yapmaktadır. 2011 yılında destek alan Bayburt ilindeki işletmeler ihracat yapmamaktadır.

2013 yılında ise desteklenen işletmelerin %7'si ihracat yaptığını belirtirken, %93'ü yapmadığını belirtmiştir. 2013 yılında destek alan işletmelerin çoğunluğu hizmet sektöründe olduğu için, ihracat faaliyetleri yapılmamaktadır.

2013 yılında destek alan Erzurum ilindeki işletmelerin 1'i ihracat yapmaktadır. Bu işletmede; Gürcistan ülkesine ihracat yapmaktadır. Bayburt ilindeki işletmelerin 1'i ihracat yapmaktadır. Bu işletmede; Filistin ülkesine ihracat yapmaktadır. Erzincan ilindeki işletmeler ihracat yapmamaktadır.

**Grafik 42:** 2011 ve 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin İhracat Yapma Durumları

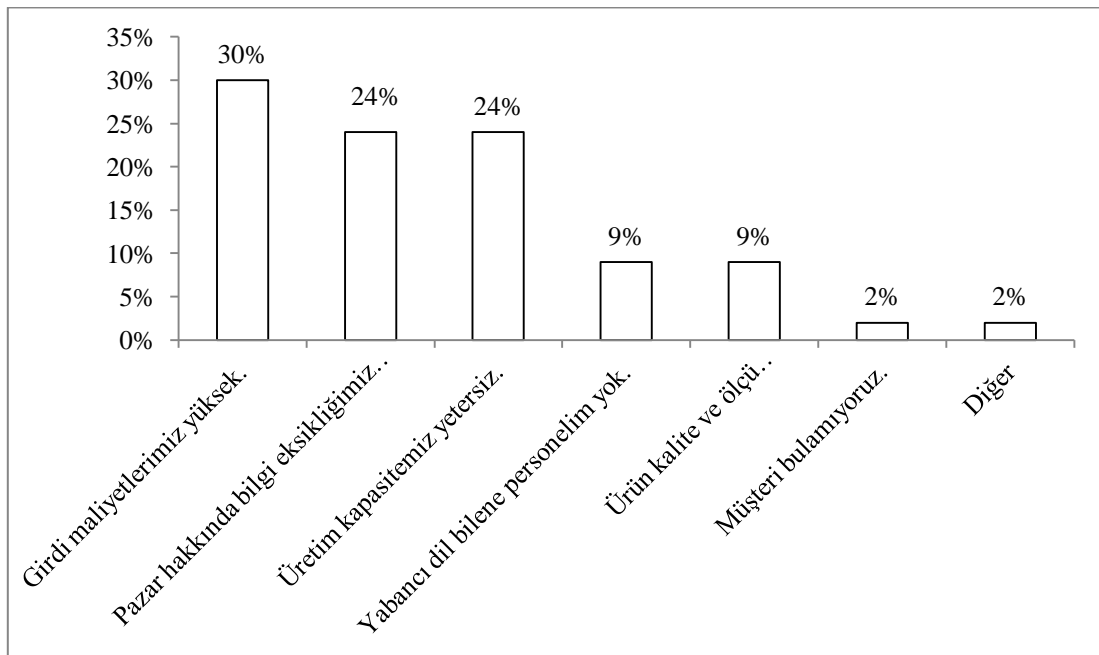


İşletmelere ihracatı nasıl gerçekleştiriyorsunuz sorulmuştur. 2011 yılında destek alan işletmelerin çoğunluğu; doğrudan yurt dışındaki müşterilerine ulaşarak yaptığını veya yurt içindeki bir ihracatçı şirket aracılığıyla ihracatı yapmaktadır.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin çoğunluğu; doğrudan yurt dışındaki müşterilerine ulaşarak yaptığını veya doğrudan yurt dışı toptancı şirketler aracılığıyla ihracatı yapmaktadır.

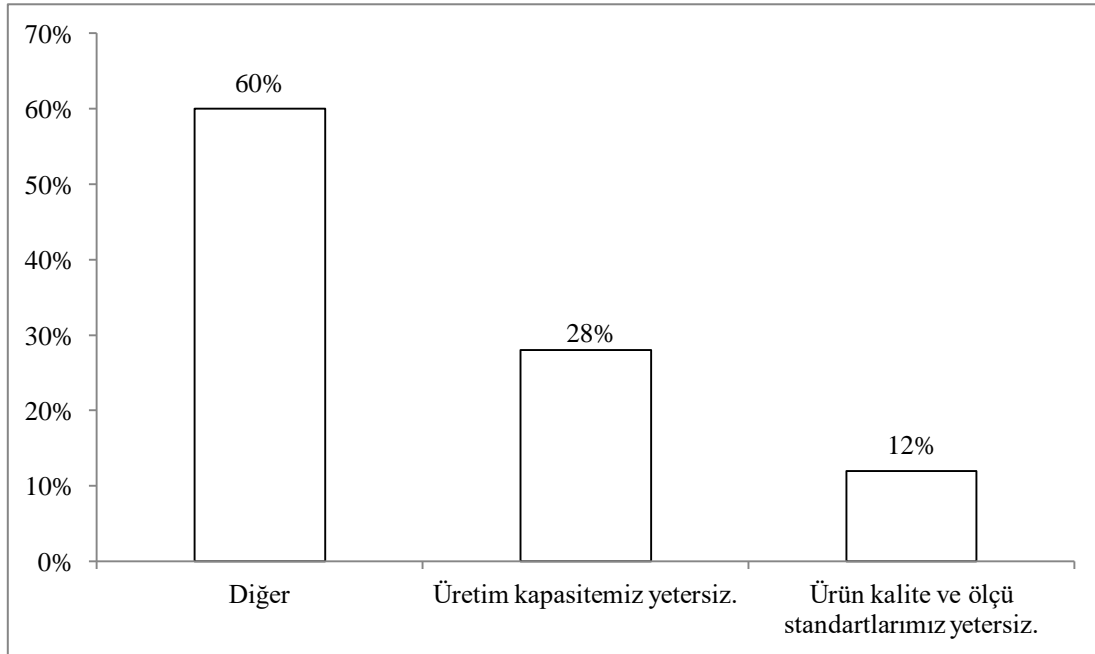
İhracat yapmayan şirketlerin neden ihracat yapmadıkları sorulmuştur. 2011 yılında destek alıp ihracat yapamayan işletmelerin; %30'u girdi maliyetlerinin yüksek olduğunu, %24'ü pazar hakkında bilgi eksikliklerinin var olduğunu, %24'ü üretim kapasitelerinin yetersiz olduğunu, %9'u yabancı dil bilen personeli olmadığını, %9'u ürün kalite ve ölçü standartlarının yetersiz olduğunu, %2'si müşteri bulamadığını ve %2'si ise diğer nedenlerden dolayı ihracat yapamadıklarını belirttiği Grafik 43'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında işletmelerin çoğunluğu; girdi maliyetlerinin yüksek olması, pazar hakkında bilgi eksikliklerinin var olması ve üretim kapasitelerinin yetersiz olmasından dolayı ihracat yapamadıklarını göstermektedir.

**Grafik 43:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Neden İhracat Yapmadıklarının Yüzdeler (%) Dağılımı



2013 yılında ise destek alıp ihracat yapamayan işletmelerin; %60'diğer, %28'i üretim kapasitelerinin yetersiz olduğunu ve %12'si ürün kalite ve ölçü standartlarının yetersiz olduğundan dolayı ihracat yapamadıklarını belirttiği Grafik 44'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında işletmelerin çoğunluğu; diğer cevabını vermişlerdir. Bunun nedeni ise işletmelerin çoğu, hizmet sektörü olduğu için ihracat yapamamaktadırlar.

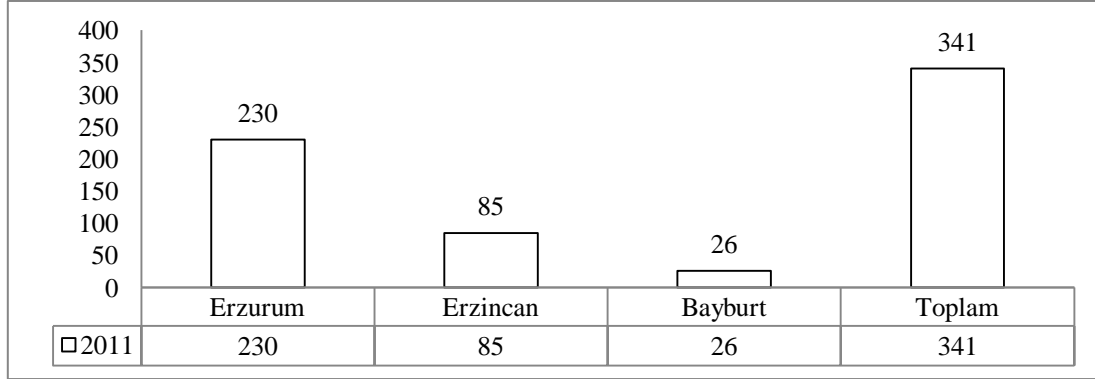
**Grafik 44:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Neden İhracat Yapmadıklarının Yüzdeler (%) Dağılımı



Ajans tarafından desteklenen işletmelere; proje kapsamında istihdam sağlayıp sağlamadıkları sorulmuştur.

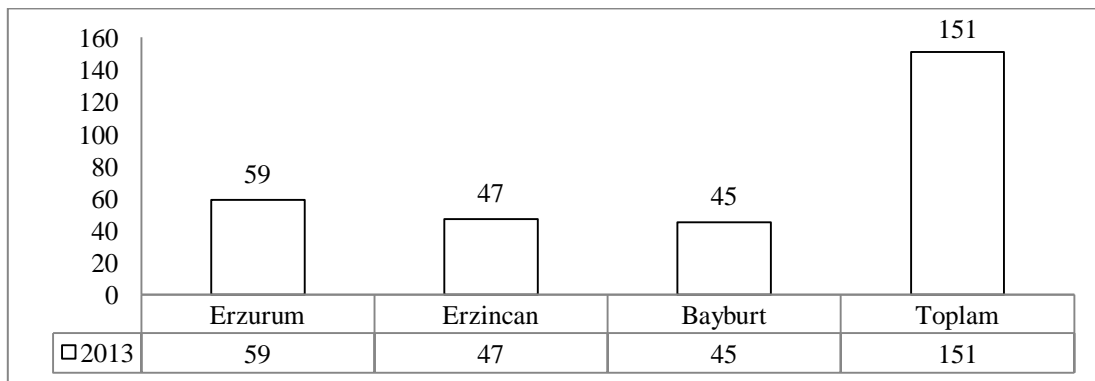
2011 yılında destek alan işletmelerin; %84'ü istihdam sağladığını, %16'sı ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzurum ilinde destek alan 21 işletmenin; 19'u istihdam sağladığını, 2'si ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzincan ilinde destek alan 18 işletmenin; 14'ü istihdam sağladığını, 4'ü ise sağlamadığını belirtmiştir. Bayburt ilinde destek alan 5 işletmenin; tamamı istihdam sağladığını belirtmiştir. Erzurum ilinde; 230 kişi, Erzincan ilinde; 85 kişi ve Bayburt ilinde ise 26 kişi olmak üzere toplamda 341 kişinin istihdam edildiği Grafik 45'de gösterilmiştir.

**Grafik 45:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Kapsamında İstihdam Sağlaması



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'i istihdam sağladığını, %15'i ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzurum ilinde destek alan 9 işletmenin; 8'i istihdam sağladığını, 1'i ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzincan ilinde destek alan 7 işletmenin; tamamı istihdam sağladığını belirtmiştir. Bayburt ilinde destek alan 11 işletmenin; 8'i istihdam sağladığını, 3'ü ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzurum ilinde; 59 kişi, Erzincan ilinde; 47 kişi ve Bayburt ilinde ise 45 kişi olmak üzere toplamda 151 kişinin istihdam edildiği Grafik 46'da gösterilmiştir.

**Grafik 46:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Kapsamında İstihdam Sağlaması



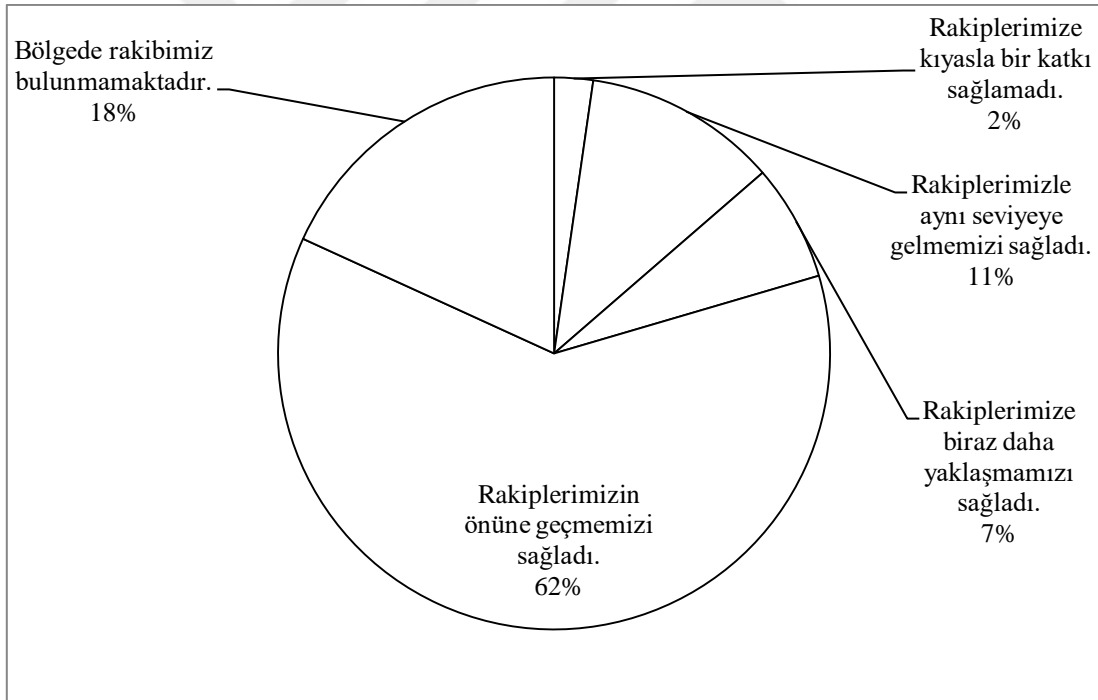
Grafik 45 ve 46'daki verilere göre bölgede 2011 ve 2013 yılında ajans tarafından desteklenen işletmelerin; büyük çoğunluğunun istihdamını artırdığı görülmektedir. Ajansın amaçları doğrultusunda belirlediği öncelikler arasında yer

alan istihdamın artırılması; 2011 ve 2013 yılında verilen desteklerde etkili sonuçlar elde edildiği saptanmıştır.

İşletmelere rakiplerinizle kıyasladığımızda projenin size ne gibi faydaları olduğu sorulmuştur.

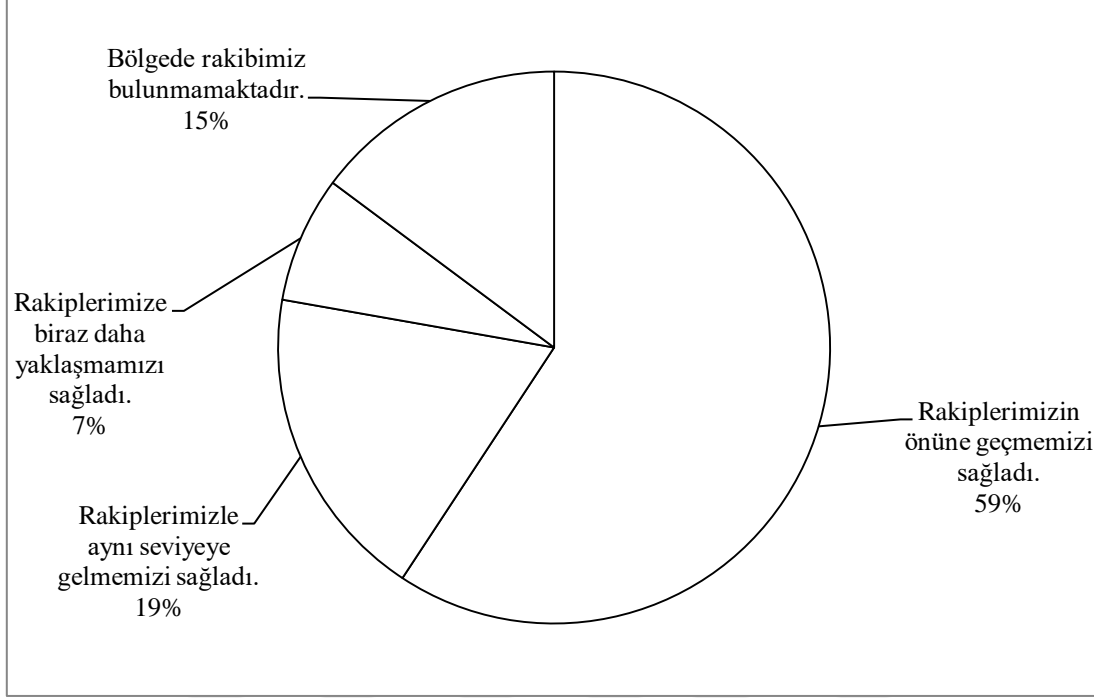
2011 yılında desteklenen işletmelerin; %62'si rakiplerinin önüne geçmesini sağladığını, %18'i bölgede rakibinin bulunmadığını, %11'i rakipleriyle aynı seviyeye (üretim kalitesi, kapasite vb.) gelmesini sağladığını, %7'si rakiplerine biraz daha yaklaşmasını sağladığını ve %2'si ise rakiplerine kıyasla bir katkı sağlamadığını belirttiği Grafik 47'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında ajanstan 2011 yılında destek alan işletmelerin; büyük çoğunluğunda proje faydalı olmuştur.

**Grafik 47:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Faydaları



2013 yılında ise desteklenen işletmelerin; %59'u rakiplerinin önüne geçmesini sağladığını, %19'u rakipleriyle aynı seviyeye (üretim kalitesi, kapasite vb.) gelmesini sağladığını, %15'i bölgede rakibinin bulunmadığını ve %7'si ise rakiplerine biraz daha yaklaşmasını sağladığını belirttiği Grafik 48'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında 2013 yılında ajanstan destek alan işletmelerin; büyük çoğunluğunda proje faydalı olmuştur.

**Grafik 48:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Faydaları

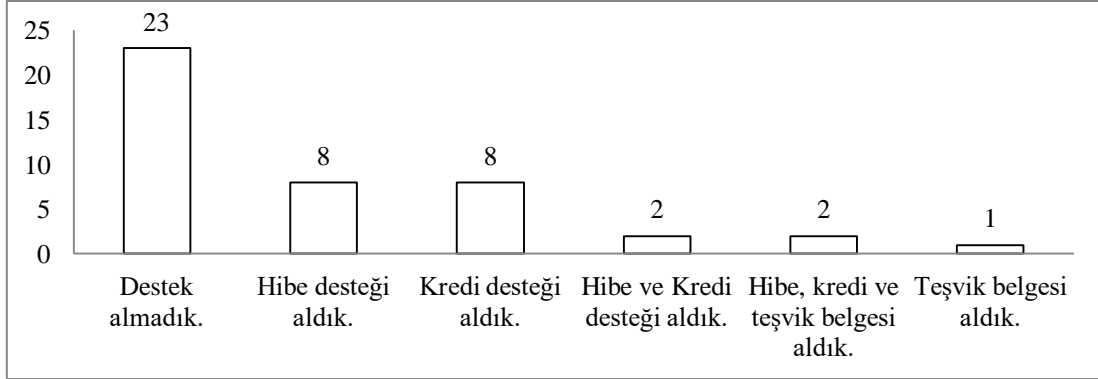


Ajans tarafından destek alan işletmelere; daha önce herhangi bir kurum ya da kuruluştan hibe, kredi ya da teşvik desteği alıp almadıkları sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %48'i herhangi bir kurum ya da kuruluştan hibe, kredi ya da teşvik desteği aldığını, %52'si ise almadığını belirtmiştir. Grafik 49'da 2011 yılında desteklen işletmelerin; 23'ünün destek almadığı, 8'inin hibe desteği aldığı, 8'inin kredi desteği aldığı, 2'sinin hibe ve kredi desteği aldığı, 2'sinin hibe, kredi ve teşvik belgesi aldığı ve 1'inin ise teşvik belgesi aldığı gösterilmiştir.

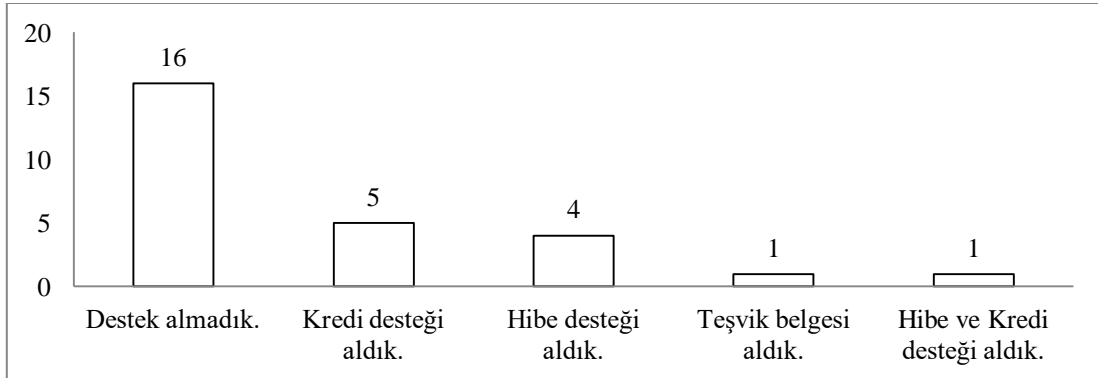


**Grafik 49:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Aldıkları Destek Türleri



2013 yılında destek alan işletmelerin; %41'i herhangi bir kurum ya da kuruluştan hibe, kredi ya da teşvik desteği aldığını, %59'u ise almadığını belirtmiştir. Grafik 50'de 2013 yılında desteklenen işletmelerin; 16'sının destek almadığı, 5'inin kredi desteği aldığı, 4'ünün hibe desteği aldığı, 1'inin teşvik belgesi aldığı ve 1'inin ise hibe ve kredi desteği aldığı gösterilmiştir.

**Grafik 50:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Aldıkları Destek Türleri

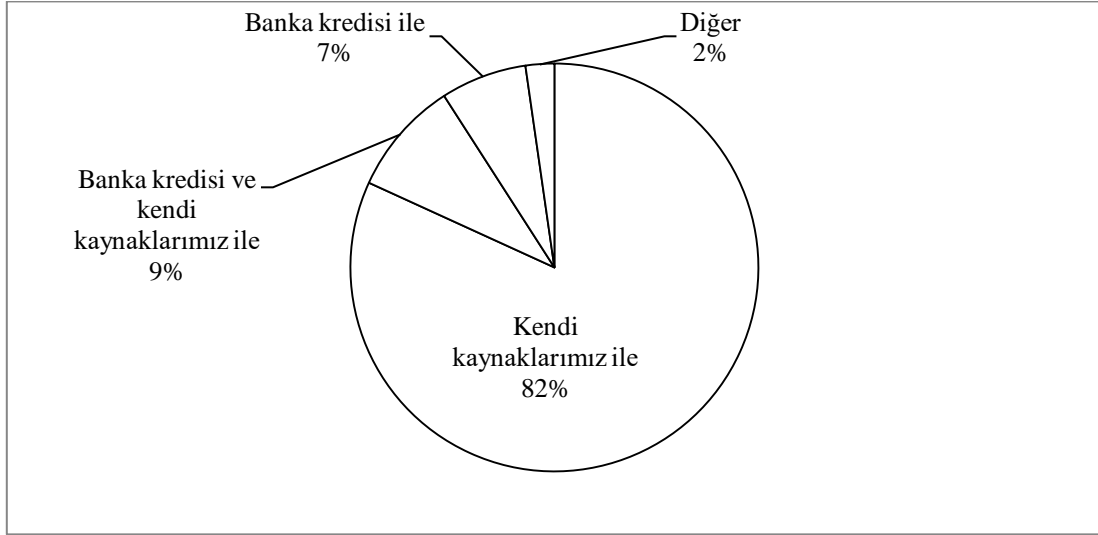


Ajans tarafından desteklenen işletmelere projenin eş finansmanını (hibe dışında kalan tutarı) nasıl karşıladıkları sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %82'si kendi kaynakları ile karşıladığını, %9'u banka kredisi ve kendi kaynakları ile karşıladığını ve %7'si ise banka kredisi ile karşıladığını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; işletmelerin kendi

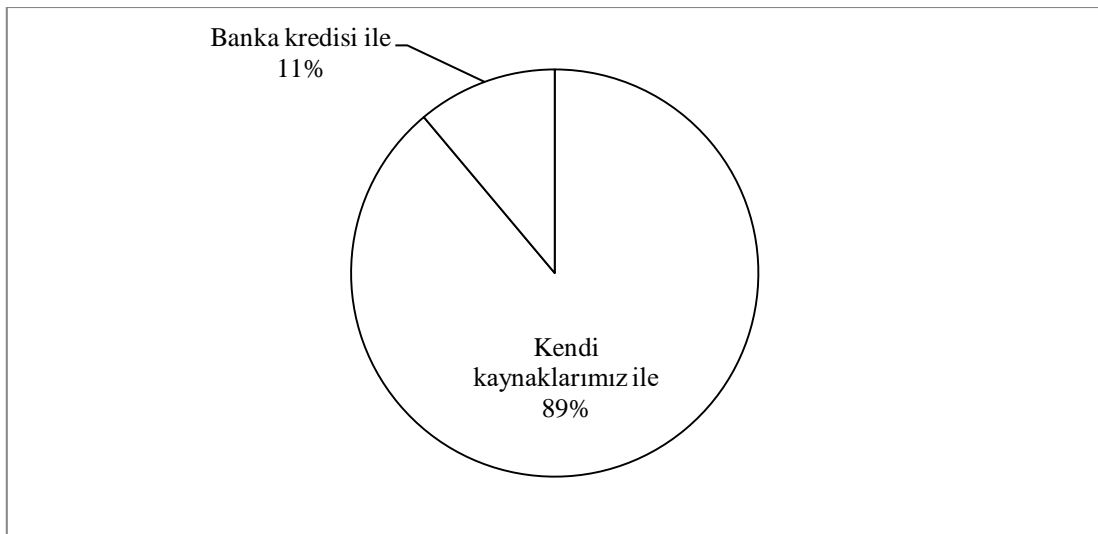
kaynaklarını kullanması, eş finansman bulmakta herhangi bir sıkıntı çekmediklerini göstermektedir.

**Grafik 51:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Eş Finansman Karşılama Şekilleri



2013 yılında destek alan işletmelerin; %89'u kendi kaynakları ile karşıladığını belirtirken ve %11'i ise banka kredisi ile karşıladığını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; işletmelerin kendi kaynaklarını kullanması, eş finansman bulmakta herhangi bir sıkıntı çekmediklerini göstermektedir.

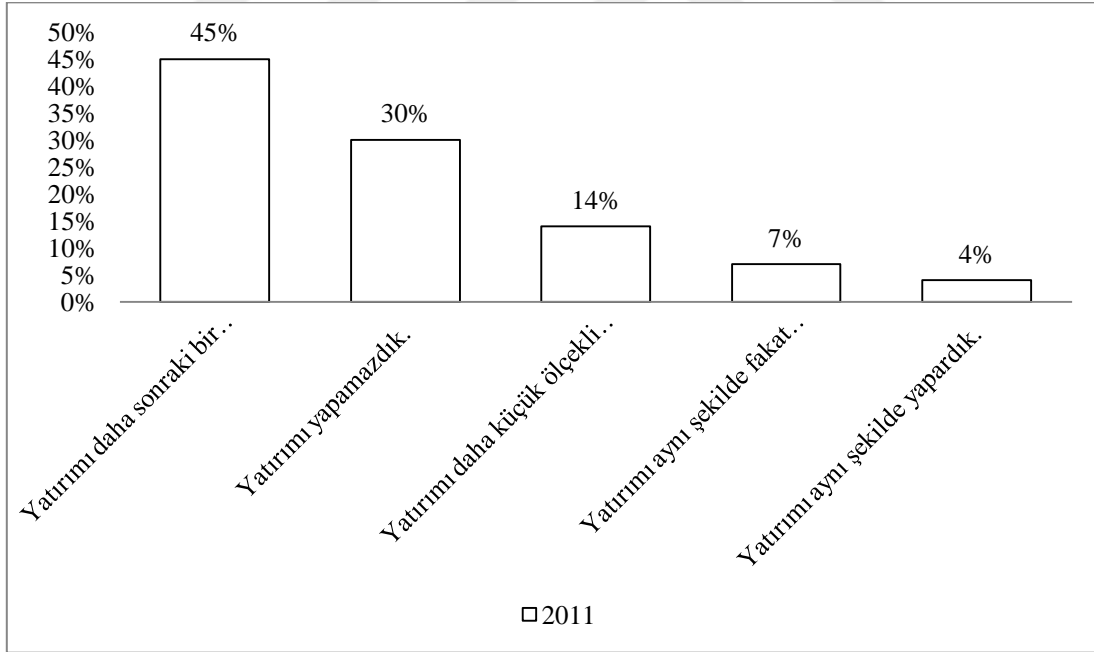
**Grafik 52:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Eş Finansman Karşılama Şekilleri



İşletmelere ajans tarafından bu projeniz desteklenmeseydi yine de bu yatırımı gerçekleştirip gerçekleştirmeyecekleri sorulmuştur.

2011 yılında desteklenen işletmelerin; %45'i yatırımı daha sonraki bir zamanda yapacağını, %30'u yatırımı yapamayacaklarını, %14'ü yatırımı daha küçük ölçekli yapacağını, %7'si yatırımı aynı şekilde fakat bölge (Erzurum-Erzincan-Bayburt) dışına yapacağını ve % 4'ü ise yatırımı aynı şekilde yapacağı Grafik 53'de gösterilmiştir. 2011 yılında ajans tarafından verilen destekler olmasaydı, 13 proje yararlanıcısı yatırımını yapamayacağını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; ajansın projelere desteği olmasa da, çoğu işletme sahibi bu yatırımlarını yapacağı söylenebilir. Ajans tarafından Mali Destek Programı kapsamında verilen desteklerin büyük çoğunluğu, hali hazırda gerçekleştirilecek yatırımlara verildiği görülmektedir.

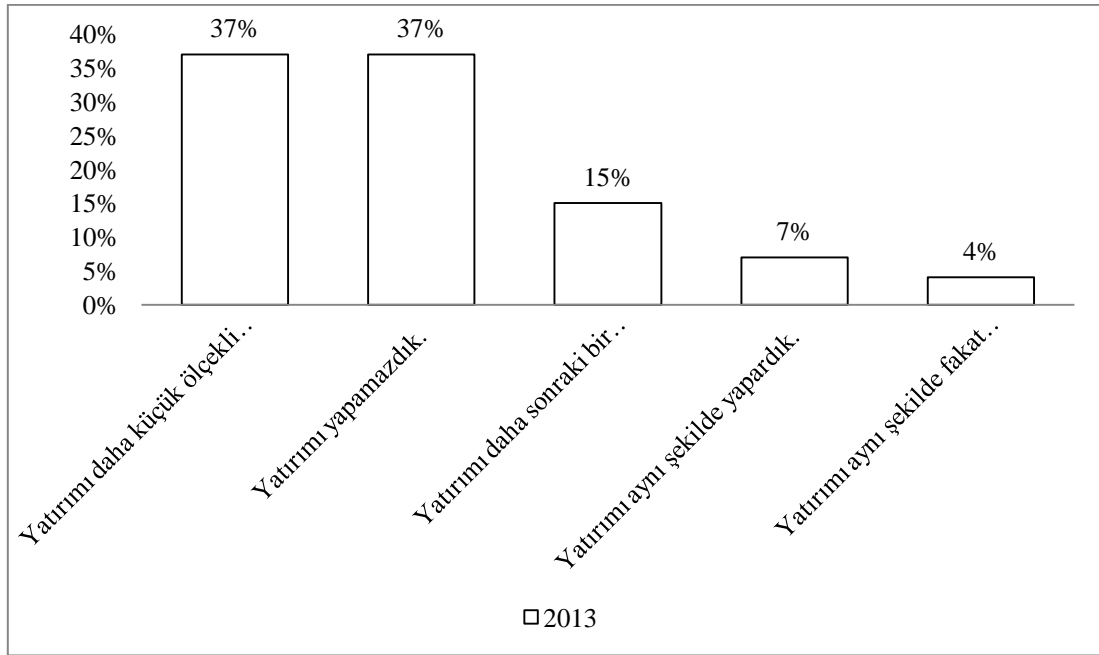
**Grafik 53:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Projeyi Gerçekleştirme Durumları



2013 yılında ise desteklenen işletmelerin; %37'si yatırımı daha küçük ölçekli yapacağını, %37'si yatırımı yapamayacaklarını, %15'i yatırımı daha sonraki bir zamanda yapacağını, %7'si yatırımı aynı şekilde yapacağını ve %4'ü ise yatırımı aynı şekilde fakat bölge (Erzurum-Erzincan-Bayburt) dışına yapacağı Grafik 54'de gösterilmiştir. 2013 yılında ajans tarafından verilen destekler olmasaydı, 13 proje

yararlanıcısı yatırımını yapamayacağını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; ajansın projelere desteği olmasa da, çoğu işletme sahibi bu yatırımlarını yapacağı söylenebilir. Ajans tarafından Mali Destek Programı kapsamında verilen desteklerin büyük çoğunluğu, hali hazırda gerçekleştirilecek yatırımlara verildiği görülmektedir.

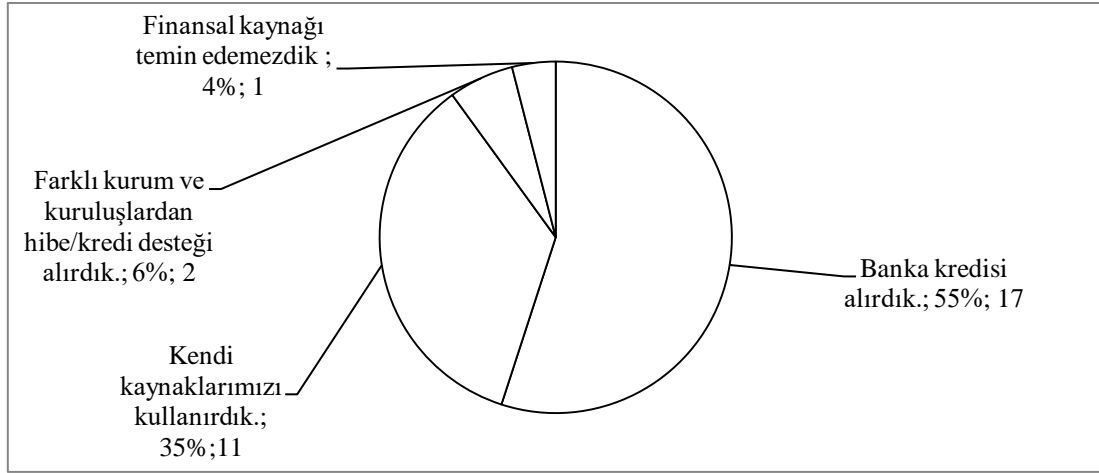
**Grafik 54:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Projeyi Gerçekleştirme Durumları



İşletmelere ajans tarafından verilen hibe desteği olmasaydı, gerekli finansal kaynağı nereden temin edecekleri sorulmuştur.

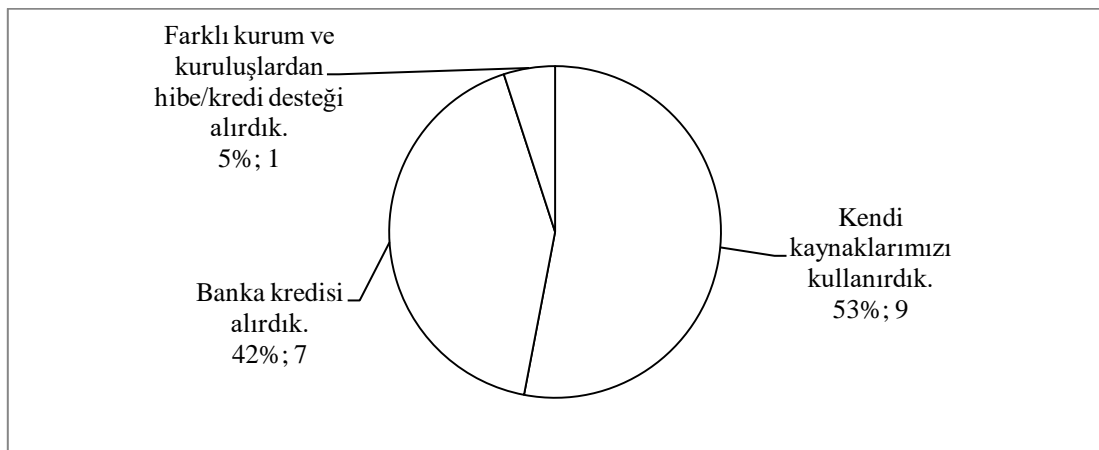
2011 yılında desteklenen 44 işletmenin; 13'ü ajans projesini desteklemediğinde, yatırımı yapamayacağı cevabını verdiği Grafik 53'de değinilmişti. Geriye kalan 31 işletmenin gerekli hibe desteği olmadan finansal kaynağı karşılamak için; %55'i banka kredisi alacağını, %35'i kendi kaynaklarını kullanacağını, %5'i farklı kurum ve kuruluşlardan hibe/kredi desteği alacağını ve %4'ü ise finansal kaynağı temin edemeyeceği Grafik 55'de gösterilmiştir. Finansal kaynağı temin edemeyeceğini belirten işletme sayısının çok az olması gösteriyor ki; işletmelerin durumlarının iyi olduğunu ve ajans tarafından desteklenmeseler bile finansal kaynağı temin etmede zorlanmayacaklarını göstermektedir.

**Grafik 55:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Finansal Kaynağı Temin Edebilme Durumları



2013 yılında ise desteklenen 27 işletmenin; 13'ü ajans projesini desteklemediğinde, yatırımı yapamayacağı cevabını verdiği Grafik 54'de değinilmişti. Geriye kalan 14 işletmenin gerekli hibe desteği olmadan finansal kaynağı karşılamak için; %42'si banka kredisi alacağını, %53'ü kendi kaynaklarını kullanacağını ve %5'i ise farklı kurum ve kuruluşlardan hibe/kredi desteği alacağını Grafik 56'da gösterilmiştir. Finansal kaynağı temin edemeyeceğini belirten işletme bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerin durumlarının iyi olduğunu ve ajans tarafından desteklenmeseler bile finansal kaynağı temin etmede zorlanmayacaklarını göstermektedir.

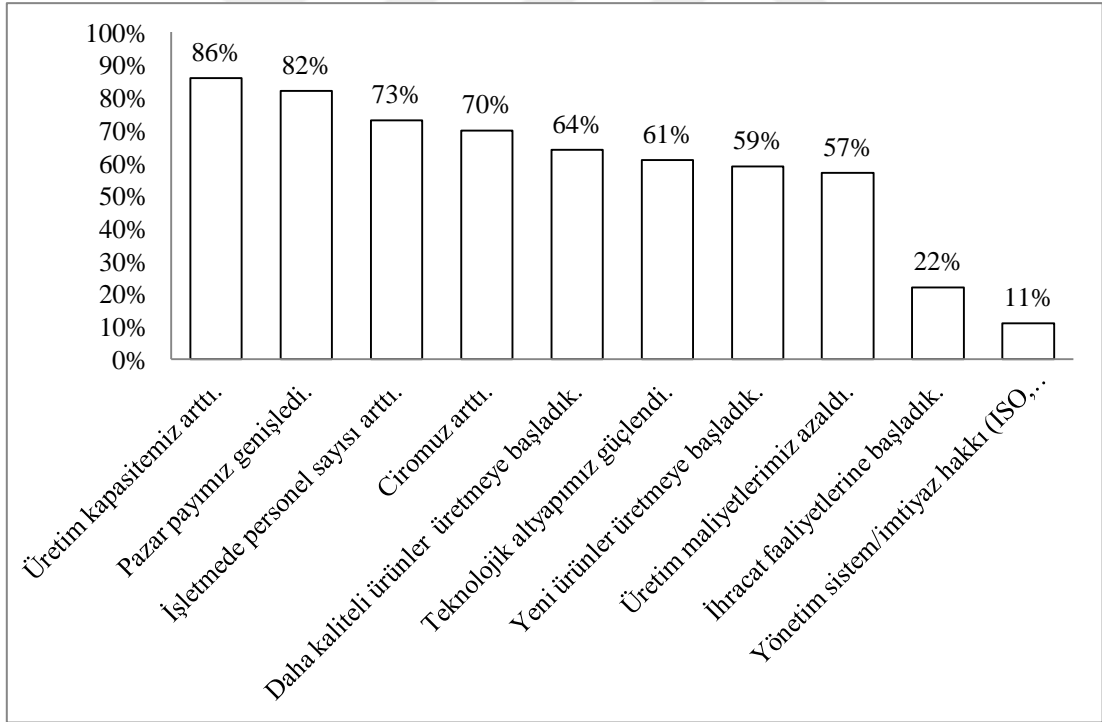
**Grafik 56:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Finansal Kaynağı Temin Edebilme Durumları



Desteklenen işletmelere projenin en önemli çıktıları neler olduğu sorulmuştur.

2011 yılında ajans tarafından desteklenen işletmelerin; %86'sının Üretim kapasitesinin arttığı, %82'sinin Pazar payının genişlediği, %73'ünün İşletmesinde personel sayısının arttığı, %70'inin Ciro sununun arttığı, %64'ünün Daha kaliteli ürünler üretmeye başladığı, %61'inin Teknolojik altyapısının güçlendiği, %59'unun Yeni ürünler üretmeye başladığı, %57'sinin Üretim maliyetlerinin azaldığı, %22'sinin İhracat faaliyetlerine başladığı ve %11'inin ise Yönetim sistem/imtiyaz hakkı (ISO, OHSAS, HACCP, TSE, CE, Patent vb.) belgelerine sahip olduğu projenin en önemli çıktıları olarak Grafik 57'de gösterilmiştir.

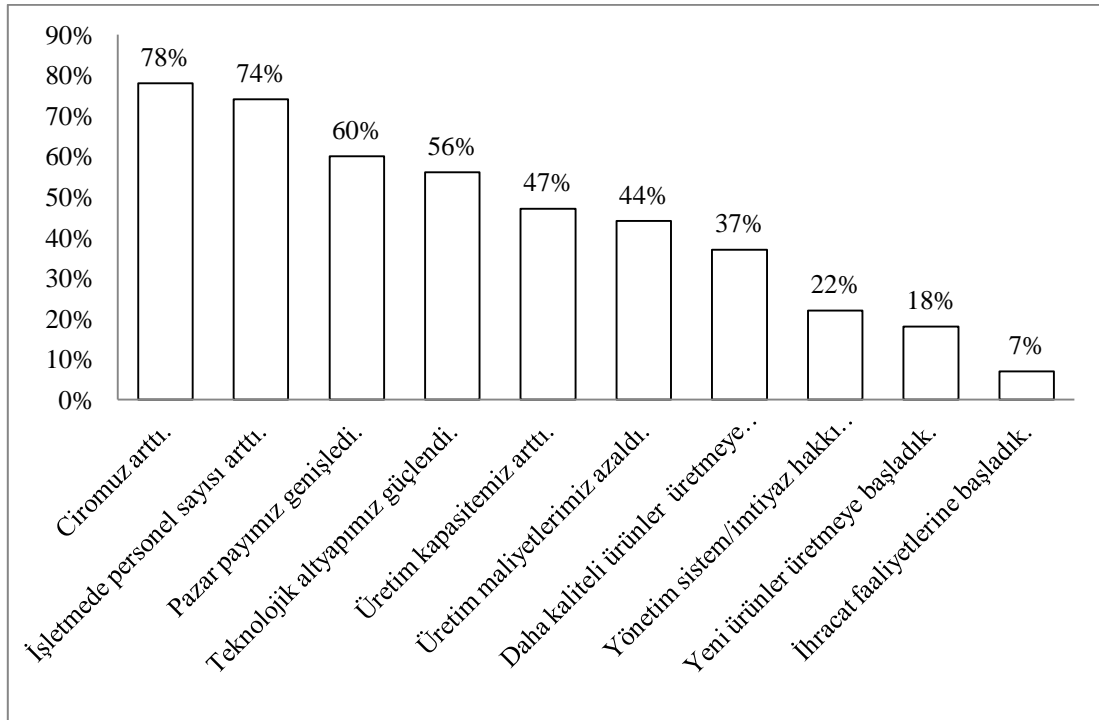
**Grafik 57:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmeler İçin Projenin En Önemli Çıktıları



2013 yılında ise ajans tarafından desteklenen işletmelerin; %78'inin Ciro sununun arttığı, %74'ünün İşletmesinde personel sayısının arttığı, %60'ının Pazar payının genişlediği, %56'sının Teknolojik altyapısının güçlendiği, %47'sinin Üretim kapasitesinin arttığı, %44'ünün Üretim maliyetlerinin azaldığı, %37'sinin Daha

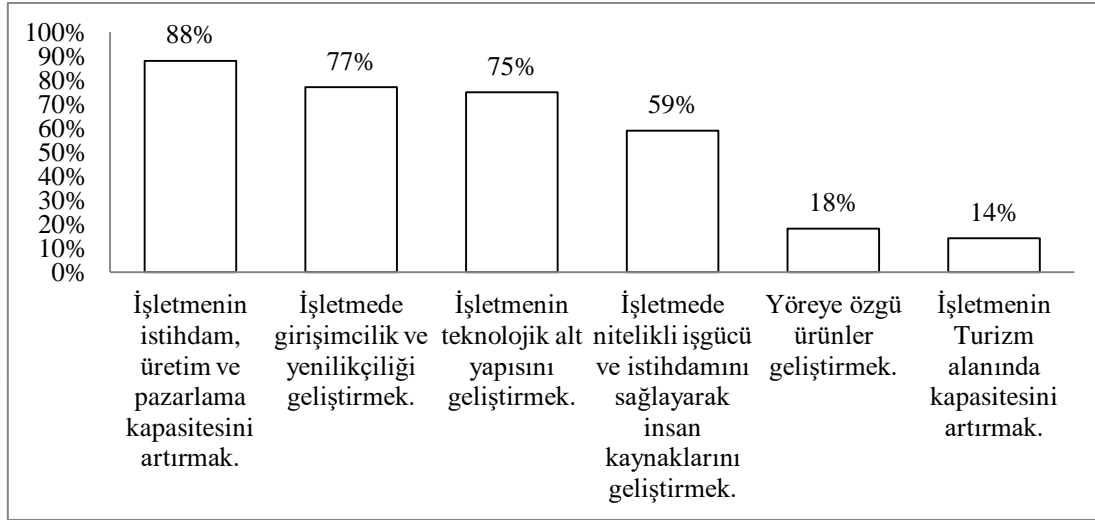
kaliteli ürünler üretmeye başladığı, %22'sinin Yönetim sistem/imtiyaz hakkı (ISO, OHSAS, HACCP, TSE, CE, Patent vb.) belgelerine sahip olduğu, %18'inin Yeni ürünler üretmeye başladığı ve %7'sinin ise Üretim maliyetlerinin azaldığı projenin en önemli çıktıları olarak Grafik 58'de gösterilmiştir

**Grafik 58:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmeler İçin Projenin En Önemli Çıktıları



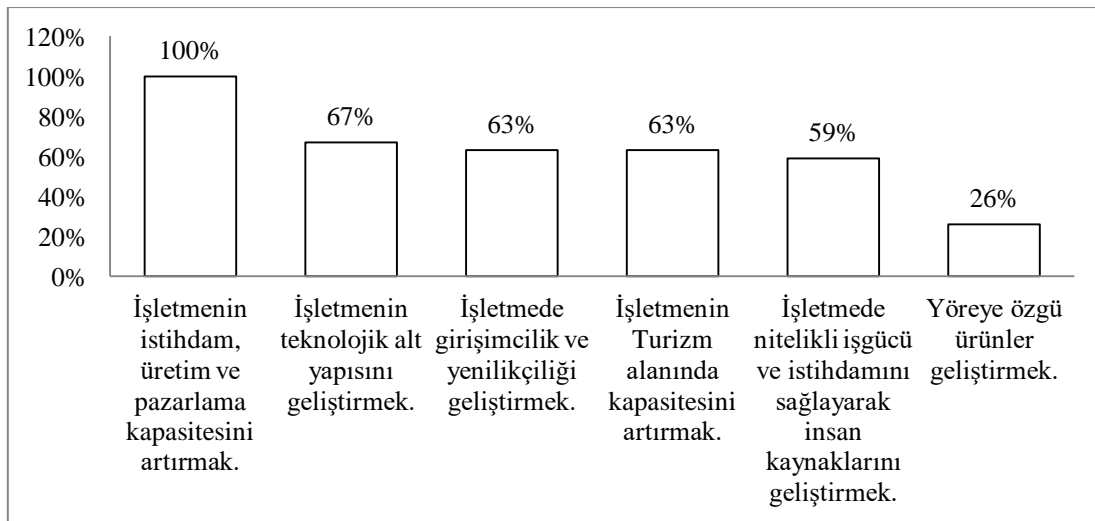
Desteklenen işletmelere bu projeyi gerçekleştirme nedenleri sorulmuştur. Grafik 59'da gösterildiği gibi, 2011 yılında desteklenen işletmelerin; %88'i işletmenin istihdam, üretim ve pazarlama kapasitesini artırmak, %77'si işletmede girişimcilik ve yenilikçiliği geliştirmek, %75'i işletmenin teknolojik alt yapısını geliştirmek, %59'u işletmede nitelikli işgücü ve istihdamını sağlayarak insan kaynaklarını geliştirmek, %18'i yöreye özgü ürünler geliştirmek ve %14'ü ise işletmenin turizm alanında kapasitesini artırmak olarak belirtmiştir.

**Grafik 59:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Projeyi Gerçekleştirme Nedenleri



Grafik 60'da gösterildiği gibi, 2013 yılında ise desteklenen işletmelerin; %100'ü işletmenin istihdam, üretim ve pazarlama kapasitesini artırmak, %67'si işletmenin teknolojik alt yapısını geliştirmek, %63'ü işletmede girişimcilik ve yenilikçiliği geliştirmek, %63'ü işletmenin turizm alanında kapasitesini artırmak, %59'u işletmede nitelikli işgücü ve istihdamını sağlayarak insan kaynaklarını geliştirmek ve %26'sı ise yöreye özgü ürünler geliştirmek olarak belirtmiştir.

**Grafik 60:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Projeyi Gerçekleştirme Nedenleri

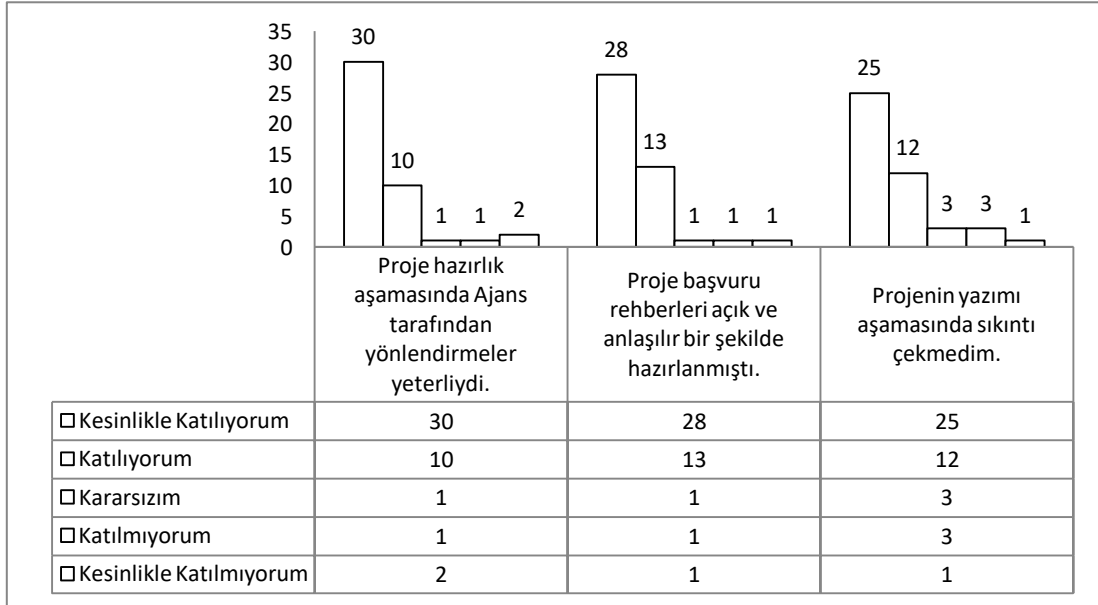




Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ajansın proje hazırlık sürecine ilişkin sorular sorulmuştur.

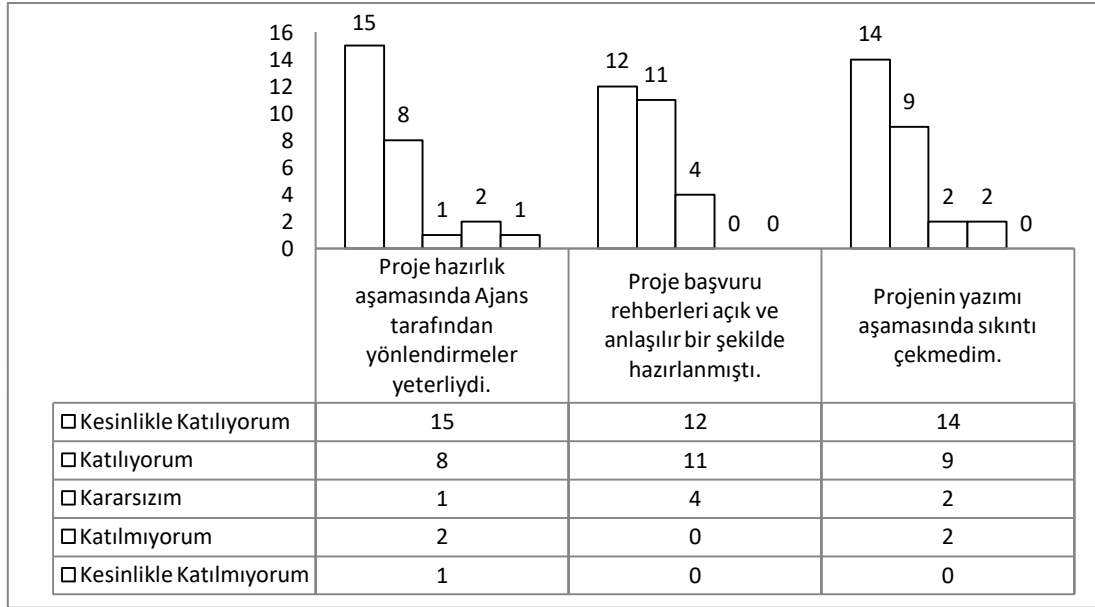
2011 yılında destek alan işletmelerin; %90'nı proje hazırlık aşamasında ajans tarafından yönlendirmelerin yeterli olduğunu, %93'ü proje başvuru rehberleri açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlandığını ve %84'ü de projenin yazımı aşamasında sıkıntı çekmediğini belirttiği Grafik 61'de gösterilmiştir.

**Grafik 61:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Hazırlık Sürecine İlişkin Görüşleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'i proje hazırlık aşamasında ajans tarafından yönlendirmelerin yeterli olduğunu, %85'i proje başvuru rehberleri açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlandığını ve %85'i de projenin yazımı aşamasında sıkıntı çekmediğini belirttiği Grafik 62'de gösterilmiştir.

**Grafik 62:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Hazırlık Sürecine İlişkin Görüşleri



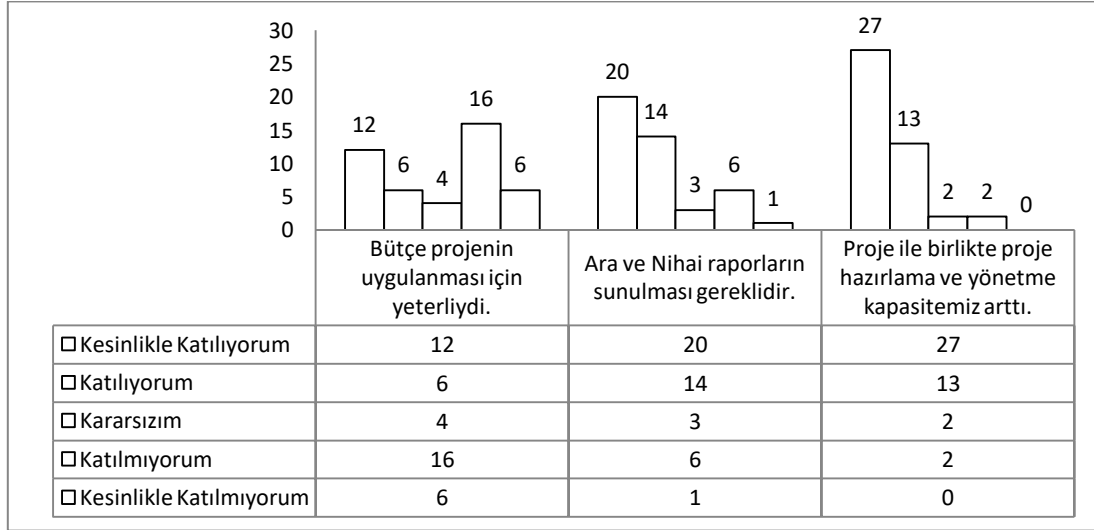
2011 ve 2013 yılında ajans tarafından desteklenen işletmelerin proje hazırlık sürecine ilişkin görüşleriyle ilgili sonuçlara bakıldığında; yararlanıcı işletmelerin proje hazırlık süreciyle alakalı görüşleri olumlu olduğu gözükse de, gerçekleştirilen ziyaretler esnasında proje başvurusu yapan işletme sahiplerinin bu konular hakkında fazla bilgiye sahip olmadıkları, projelerini genellikle danışmanlar tarafından yapıldığı için çok fazla sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ajansın proje hazırlık sürecini iyi yönetebilmesi için ajans personelinin, destek alan işletme sahipleri ile sıkı bir irtibat içerisinde olmalıdır. Aynı zamanda, işletme sahiplerinin de bu sürecin her aşamasında, projesini yazan danışmanla her zaman bilgi alışverişini içinde olmalıdır.

Kuzeydoğu Anadolu Bölgesinde proje yazma eğitimlerinin daha çok yaygın hale getirilmeli ve teori olarak verilen eğitimlerden ziyade, uygulamalı olarak yapılması daha faydalı olacaktır.

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ajansın raporlama ve uygulama süreçlerine ilişkin sorular sorulmuştur. 2011 yılında destek alan işletmelerin; %50'si bütçe proje uygulaması için yeterli olduğunu, %77'si ara ve nihai raporların

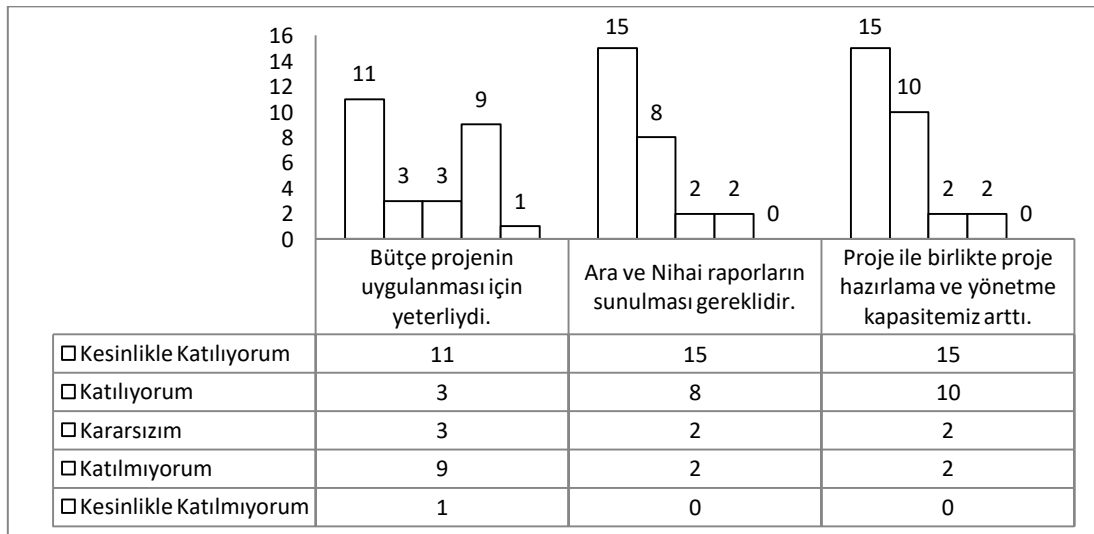
sunulması gerekli olduğunu ve %90'ı da proje ile birlikte proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin arttığını belirttiği Grafik 63'de gösterilmiştir.

**Grafik 63:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajansın Raporlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %51'i bütçe proje uygulaması için yeterli olduğunu, %85'i ara ve nihai raporların sunulması gerekli olduğunu ve %93'ü de proje ile birlikte proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin arttığını belirttiği Grafik 64'de gösterilmiştir.

**Grafik 64:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Ajansın Raporlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri



2011 yılında destek alan işletmelerin %50'si ve 2013 yılında ise işletmelerin %49'u proje bütçelerinin uygulanacak projeleri yapmak için yeterli olmadığını belirtmişler. Bunun sebebi olarak işletmeler; istedikleri destek tutarları değil de, ajans tarafından bu istenilen destek tutarlarında revizyona giderek destek vermesi çoğu işletmeyi olumsuz yönde etkilemiştir.

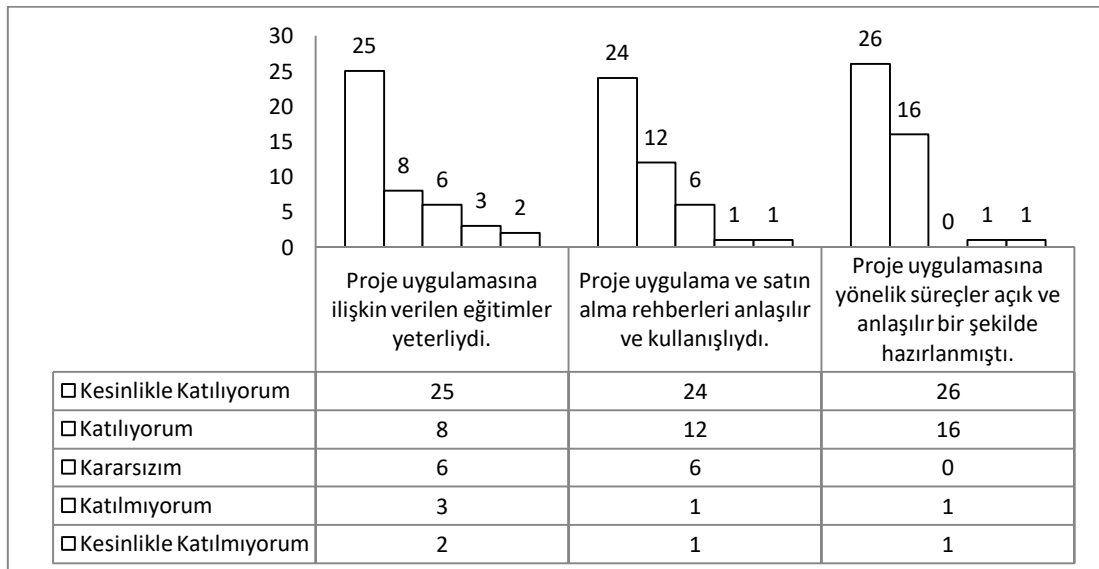
2011 ve 2013 yılında raporlamanın beklenenin aksine yüksek bir oranda çıkması ise şaşırtıcı bir durum olmuştur. İşletmeleri projelerinin uygulanması aşamasında en çok zorlayan durumlar; evraksal süreçler ve bürokrasi olmuştur.

Her iki yılda da destek alan işletmelerin; proje hazırlama ve yönetme kapasitelerinin arttığı ve bu artışın nedeni ise çoğu projenin hazırlık ve uygulamalarında aktif bir şekilde rol alan danışmanlardır.

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ajansın proje uygulama sürecine ilişkin sorular sorulmuştur.

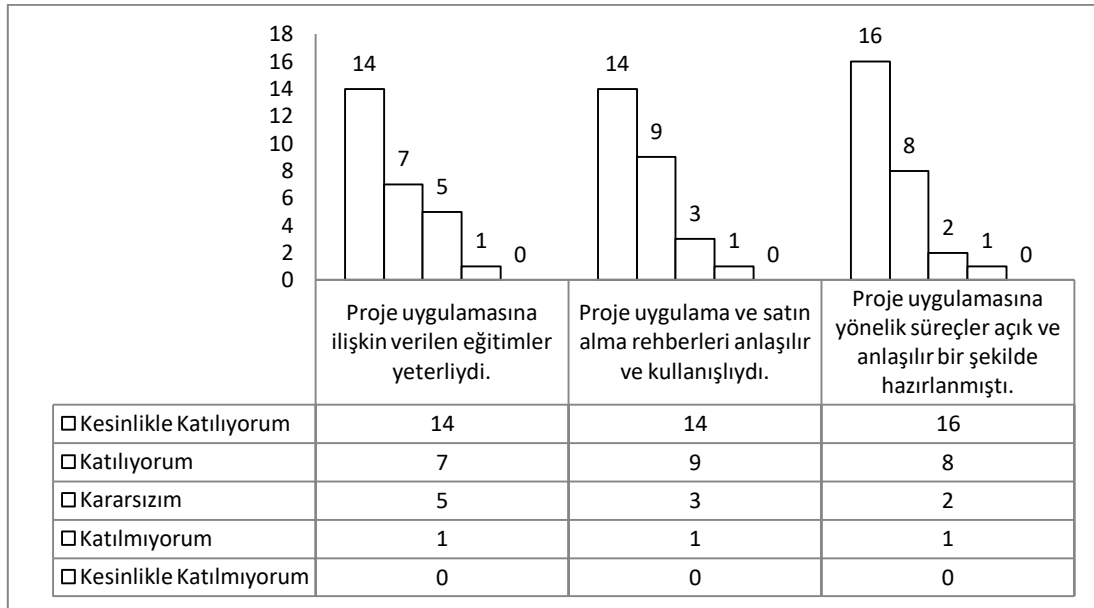
2011 yılında destek alan işletmelerin; %75'i proje uygulamasına ilişkin verilen eğitimler yeterli olduğunu, %81'i proje uygulama ve satın alma rehberleri anlaşılır ve kullanışlı olduğunu ve %95'i de proje uygulamasına yönelik süreçler açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmış olduğunu belirttiği Grafik 65'de gösterilmiştir.

**Grafik 65:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %77'si proje uygulamasına ilişkin verilen eğitimler yeterli olduğunu, %85'i proje uygulama ve satın alma rehberleri anlaşılır ve kullanışlı olduğunu ve %88'i de proje uygulamasına yönelik süreçler açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmış olduğunu belirttiği Grafik 66'da gösterilmiştir.

**Grafik 66:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri



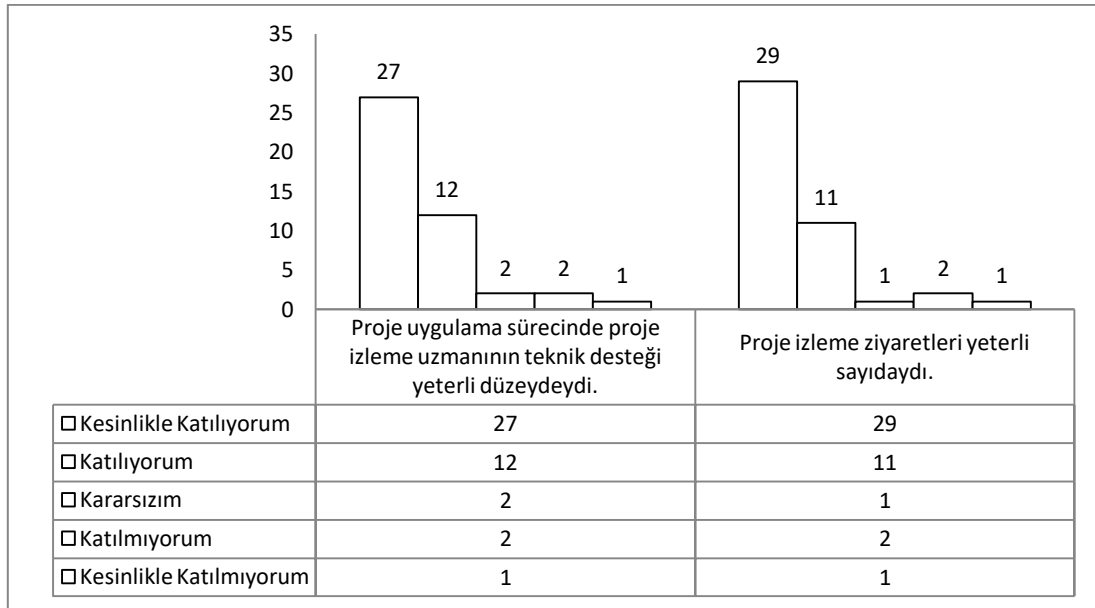
2011 ve 2013 yılında destek alan işletmelerin proje uygulama sürecine ilişkin görüşleri olumludur. Mali Destek Programları kapsamında; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde çalışan ajans personelleri tarafından eğitim toplantıları ve seminerler düzenlenmiştir. Bu toplantılarda projelerin uygulanması aşamasında destek almaya hak kazanan yararlanıcılar tarafından uyulması gereken usul ve esasların yer aldığı kitapçıklar dağıtılmıştır.

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ajansın proje izleme sürecine ilişkin sorular sorulmuştur.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %88'i proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteği yeterli düzeyde olduğunu ve %90'ı da proje izleme ziyaretleri yeterli sayıda olduğunu belirttiği Grafik 67'de gösterilmiştir.

2011 yılında destek alan 44 işletmenin; 40'ı proje izleme ziyaretlerinin yeterli olduğunu, 3 işletme ise yetersiz olduğunu belirtmiştir. 39 işletme sahibi proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteğinin yeterli olduğunu belirttiği, 3 işletme ise yeterli olmadığını belirtmiştir.

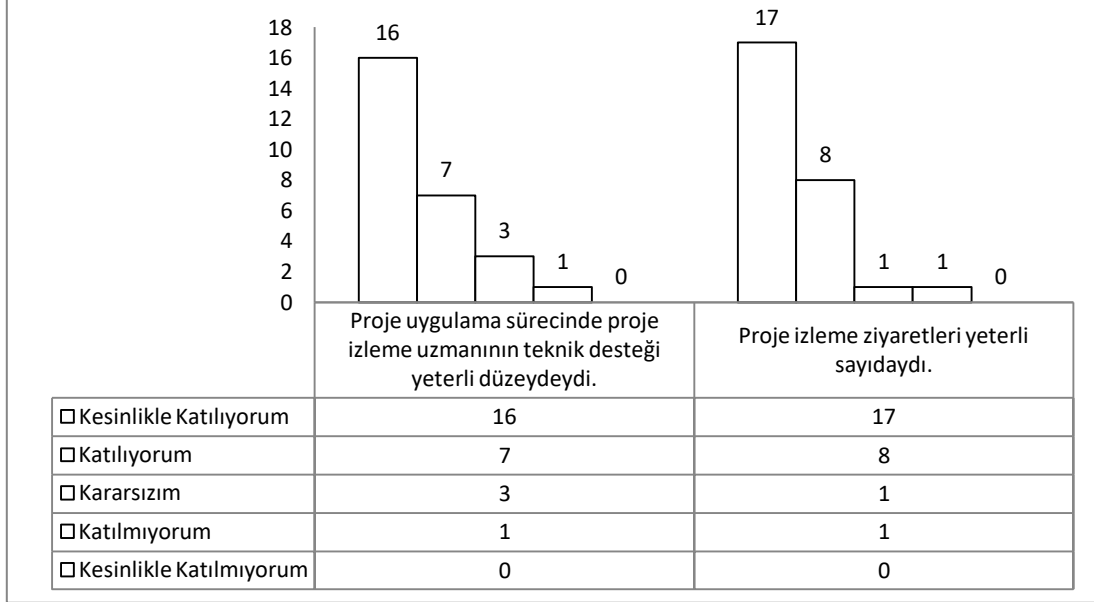
**Grafik 67:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje İzleme Sürecine İlişkin Görüşleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'i proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteği yeterli düzeydeydi ve %92'si de proje izleme ziyaretleri yeterli sayıda olduğunu belirttiği Grafik 68'de gösterilmiştir.

2013 yılında ise destek alan 27 işletmenin; 23'ü proje izleme ziyaretlerinin yeterli olduğunu, 1 işletme ise yetersiz olduğunu belirtmiştir. 25 işletme sahibi proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteğinin yeterli olduğunu belirttiği, 1 işletme ise yeterli olmadığını belirtmiştir.

**Grafik 68:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje İzleme Sürecine İlişkin Görüşleri

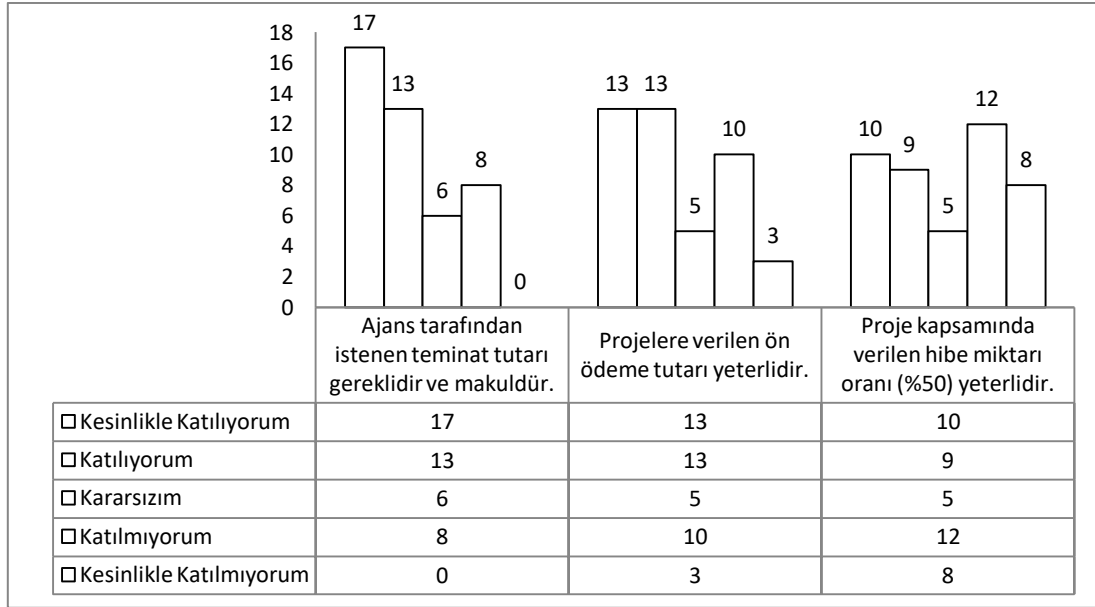


2011 ve 2013 yılında proje izleme ziyaretlerinin yeterli olması ve proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteğinin yeterli olmasının oranlarının yüksek çıkması; ajanstaki çalışan uzmanların projeleri izleme konusunda aktif rol oynadıklarını ve hassasiyetlerini göstermektedir.

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; ajansın proje ödeme süreçlerine ilişkin sorular sorulmuştur.

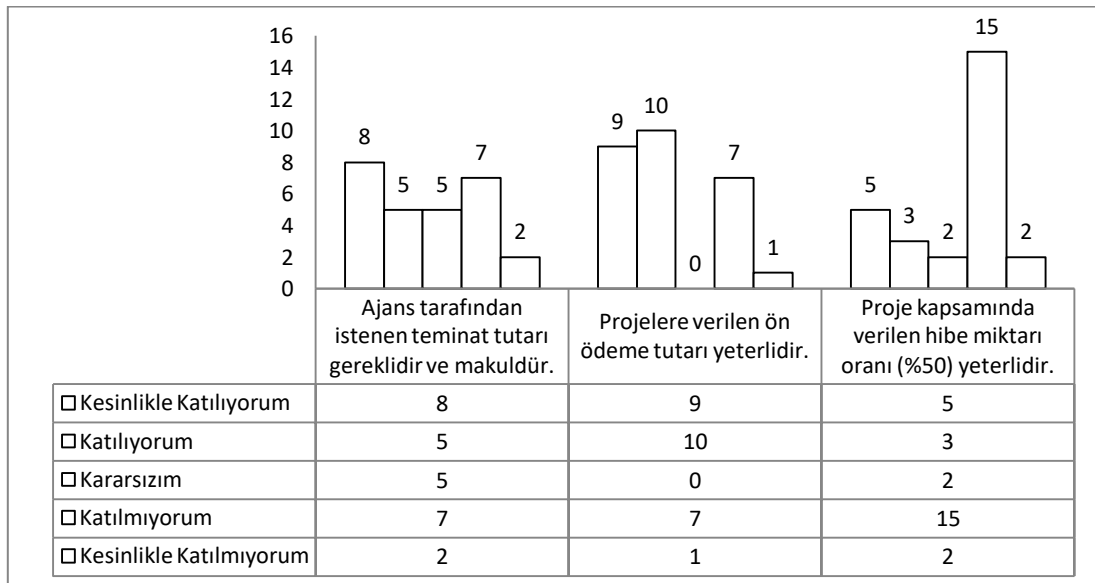
2011 yılında destek alan işletmelerin; %68'i ajans tarafından istenen teminat tutarı gerekli ve makul olduğunu, %59'u projelere verilen ön ödeme tutarı yeterli olduğunu ve %43'ü de proje kapsamında verilen hibe miktarı oranı (%50) yeterli olduğunu belirttiği Grafik 69'da gösterilmiştir.

**Grafik 69:** 2011 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Ödeme Süreçlerine İlişkin Görüşleri



2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %48'i ajans tarafından istenen teminat tutarı gerekli ve makul olduğunu, %70'i projelere verilen ön ödeme tutarı yeterli olduğunu ve %29'u da proje kapsamında verilen hibe miktarı oranı (%50) yeterli olduğunu belirttiği Grafik 70'de gösterilmiştir.

**Grafik 70:** 2013 Yılında Ajans Tarafından Desteklenen İşletmelerin Proje Ödeme Süreçlerine İlişkin Görüşleri





2011 yılında proje kapsamında desteklenen işletmelerin %45'i ve 2013 yılında ise %63'ü proje kapsamında verilen hibe miktarı oranı (%50) yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında; ajans tarafından yapılan ödemeler için olumsuz herhangi bir görüş yoktur. İşletmelerin verilen destek tutarlarının yetersiz olduğunu belirtmeleri ise refleks haline gelmiş her zaman şikâyetçi oldukları durumdur.



## SONUÇ

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu yıldan itibaren kurumları aracılığı ile farklı alanlarda hedeflerine ulaşmak için birçok teşvik aracı kullanmıştır. Türkiye’de diğer ülkelerde uygulanan teşvik politikaları ile benzer şekilde; ayrıcalıklı sektörlerle yönelik teşvikler, özel yatırım teşvikleri, vergi indirimi, vergi muafiyeti, yatırım indirimi ve kredi olanakları sağlayan teşvikler şeklinde politikalar uygulanmıştır.

Uygulanan teşvikler ülke ekonomisinin büyümesine önemli katkılarda bulunmuştur. Ancak ülke ekonomisinin hızlı gelişmesinin yanı sıra bölgesel eşitsizlikler ve dengesizlikler de artmaya başlamıştır. Bölgesel dengesizlikler ve eşitsizlikleri azaltmaya yönelik yapılan teşvik uygulamaları ile istenilen hedefe ulaşamamıştır. Bu gelişmeler sonucunda bölgesel dengesizlikler ve eşitsizliklerin giderilmesi için, 2006 yılında yürürlüğe giren “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” ile ülkemizde 26 tane Bölgesel Kalkınma Ajansı kurularak teşviklerin, bölgesel olarak daha etkin bir şekilde uygulanması hedeflenmiştir.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA); Türkiye’de kurulan 26 ajans içinde, Erzincan, Erzurum ve Bayburt illerini kapsayan ve faaliyet gösteren bölgesel kalkınma ajanslarından biridir. İlk kez 2010 yılında KOBİ Mali Destek Programı kapsamında işletmelere destek vermiştir.

2010-2016 yılları arasında KOBİ Mali Destek Programı kapsamında; ajansın desteklere ayırdığı miktar 72,6 Milyon TL olmuştur. KOBİ Mali Destek Programına bu yıllar arasında 1394 proje başvurusu yapılmış olup, 354 proje yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı’nın (KUDAKA); 2011 yılında Toplam Bütçesi 11 Milyon TL ve 2013 yılında ise Toplam Bütçesi 6,5 Milyon TL olan KOBİ Mali Destek Programlarının etki değerlendirme sonuçlarına bakıldığında;

- 2011 yılında uygulanan KOBİ Mali Destek Programı kapsamında; projelerin eş finansman kaynağı ile yaklaşık 23 Milyon TL’lik yatırım yapılmıştır.

- 2013 yılında ise uygulanan KOBİ Mali Destek Programı kapsamında; projelerin eş finansman kaynağı ile yaklaşık 11 Milyon TL’lik yatırım yapılmıştır.

- 2011 yılında destek alan 44 işletmenin; %98'inin üretim miktarında artış olduğu, %2'sinde ise artış olmadığı görülmektedir. Sadece 1 işletme üretiminde herhangi bir artış olmadığını belirtmiştir. 2011 yılındaki proje ile birlikte üretim miktarında artış olan alanların kaynağına bakıldığında ön plana çıkanlar ise; alınan yeni makine ve ekipmanlarda, pazarın genişlemesi, çalışan sayısında artış ve tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinde olduğu görülmektedir.

2013 yılında ise destek alan 27 işletmenin; %100'ünde üretim miktarında artış olduğu görülmektedir. 2013 yılındaki proje ile birlikte üretim miktarında artış olan alanların kaynağına bakıldığında ön plana çıkanlar ise; alınan yeni makine ve ekipmanlarda, pazarın genişlemesi, çalışan sayısında artış ve tanıtım ve markalaşma faaliyetlerinde olduğu görülmektedir.

- 2011 yılında destek alan işletmelerin; %86'sının ürünlerini sattığı pazar büyüklüğünde artış olduğu, %14'ünde ise artış olmadığı görülmektedir.

2011 yılında destek alan işletmelerin illere göre ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış durumuna bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %90'ının ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %10'unda ise artış olmadığı; Erzincan ilindeki işletmelerin; %83'ünün ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %17'sinde ise artış olmadığı; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %80'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %20'sinde ise artış olmadığı görülmektedir. 2011 yılında destek alan işletmelerin pazarlarının büyük bir kısmını; Karadeniz, Doğu Anadolu, İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15'inde ise artış olmadığı görülmektedir.

2013 yılında destek alan işletmelerin illere göre ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış durumuna bakıldığında, Erzurum ilindeki işletmelerin; %100'ünün ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu; Erzincan ilindeki işletmelerin; %85'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15'inde ise artış olmadığı; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %72'inin ürünlerini

sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %28'inde ise artış olmadığı görülmektedir. 2013 yılında destek alan işletmelerin pazarlarının büyük bir kısmını; Karadeniz, Marmara ve İç Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır.

- 2011 yılında destek alan işletmelerin; %84'ü istihdam sağladığını belirtmiştir. Erzurum ilinde; 230 kişi, Erzincan ilinde; 85 kişi ve Bayburt ilinde ise 26 kişi olmak üzere toplamda 341 kişi istihdam edilmiştir.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %85'i istihdam sağladığını belirtmiştir. Erzurum ilinde; 59 kişi, Erzincan ilinde; 47 kişi ve Bayburt ilinde ise 45 kişi olmak üzere toplamda 151 kişi istihdam edilmiştir.

2011 yılında destek alan işletmelerin; %70'i personel almayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Erzurum ilinde; 326 kişi, Erzincan ilinde; 115 kişi ve Bayburt ilinde ise 8 kişi olmak üzere toplamda 446 kişi personel istihdam etmeyi düşünmektedirler.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin; %59'u personel almayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Erzurum ilinde; 36 kişi, Erzincan ilinde; 17 kişi ve Bayburt ilinde ise 27 kişi olmak üzere toplamda 80 kişi personel istihdam etmeyi düşünmektedirler.

- 2011 ve 2013 yıllarında uygulanan KOBİ Mali Destek Programı kapsamında; ajans tarafından desteklenen işletme sahiplerinin büyük çoğunluğu proje uygulama sürecine ilişkin görüşleri olumlu yönde olmuştur. Olumlu sonuçlar elde edilmesindeki en büyük neden ise; işletme danışmalarının büyük bir rol oynamasıdır.

- Sonuç olarak; KUDAKA tarafından KOBİ Mali Destek Programı kapsamında verilen hibe ve destek yardımları; Erzurum, Erzincan ve Bayburt illeri özelinde yatırımların yapılması açısından, bölge ekonomisine büyük bir katkı sağlamaktadır. Kurulduğu yıldan itibaren bölgede bulunan işletmelere mali ve teknik destek programları kapsamında destekler vermesi, Ajansın bölgede etkili bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Ajans tarafından KOBİ Mali Destek Programı kapsamında verilen desteklerin; ulusal kalkınma programları ile uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi; gelecekte daha başarılı sonuçlar elde edilmesinde ve bölgeler arası eşitsizliklerin ve dengesizliklerin ortadan kalkmasında etkin bir rol oynayabilir. Aynı

zamanda Ajansın uyguladığı hibe ve destek programları; KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ve il ticaret odaları ile birlikte hareket etmesi sonucunda etkinlik ve verimlilik bağlamında başarı derecesi artacaktır. Diğer taraftan ajansın hibe ve destek programlarından yararlanmak isteyen proje yararlanıcılarına; Ar-Ge hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri verilmesi, hibe ve destek programlarının doğru yerde, doğru bir şekilde kullanılması açısından önem arz etmektedir.



## KAYNAKÇA

- AKGÜL, Birol; "Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısının Analizi ve Yeniden Yapılanma Önerileri", B. AKGÜL, & N. UZAY içinde, KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNE SEÇME YAZILAR (s. 639-658), Ekin Yayınevi, Bursa 2010.
- AKIN, Semiha ve F.YILDIZ, Fatih ; "Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türk Tarımına Etkileri", Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Türk Tarım dergisi, S.163, 2005, s.38-44.
- AKPINAR, Rasim; "Türkiye'de Değişen Bölgesel Kalkınma Politikaları", Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi , 4 (6), 2015, s.29-46.
- AKPINAR, Rasim; TAŞCI, Kamil & ÖZSAN, Mehmet; "Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları", Ekin Kitapevi, Bursa 2011.
- AYDEMİR, Cahit & KARAKOYUN, İlhan; "Yeni Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı ve Kalkınma Ajansları: Karacadağ Kalkınma Ajansı Örneği", Ekin Kitapevi, Bursa 2011.
- BERBER, Metin & ÇELEPÇİ, Ebru; "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Doğu Karadeniz Kalkınma Sempozyumu, 2005, (s. 149-157).
- Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Raporu; "Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Raporu", DPT, Ankara 2000.
- CANKORKMAZ, Zühal; "Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler", Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 2011, s.113-138.
- ÇAKMAK, Erol; "Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", İmaj Yayınevi, Ankara 2006.
- DİNLER, Zeynel; "Bölgesel İktisat", 4.bs., Ekin Kitapevi, Bursa 1994.
- DİNLER, Zeynel; "Bölgesel İktisat", 7.bs., Ekin Kitapevi, Bursa 2005.
- DURA, Yayha Can; "Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajansları'nın Yapısal Analizi", Türk İdare Dergisi, 2007, s.141-171.

- EREN, Hayrettin & CİDECİGİLLER, Aynur; "Bölgesel Kalkınma Ajansları", İÜHFM C.L'XIX (1-2), 2011, s.391-410.
- ERSAYIN, Zeyneb; "Kalkınma Müdahalelerinde Katkısalılığın Değerlendirilmesi: Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları KOBİ Destekleri Örneği", Ankara: Kalkınma Bakanlığı 2012.
- GÖK, Abdülkerim; "Bölgesel Kalkınmanın Dış Ticarete Etkisi ve GAP Örneği", Ercan UYGUR, İrfan CİVCİR (Ed.), GAP Bölgesinde Dış Ticaret ve Tarım (75-80), 2004.
- HASANOĞLU, Mürteza & ALİYEV, Ziya; "Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları", Sayıştay Dergisi (60), 2006, s.81-103.
- <http://www.planlama.org/index.php/boelgesel-kalknma-ajanslar3>, (20.03.2018) tarihinde alındı.
- KOÇBERBER, Seyit; "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", Sayıştay Dergisi (61), 2006, s.37-55.
- KUDAKA; "2010 Yılı Ajans Faaliyet Raporu", 2010 Erzurum.
- KUDAKA; "2011Yılı Ajans Faaliyet Raporu", 2011 Erzurum.
- KUDAKA; "2013 Yılı Ajans Ara Faaliyet Raporu" (OCAK-HAZİRAN), 2013 Erzurum
- KUDAKA; "2016 Yılı Ajans Ara Faaliyet Raporu" (OCAK-HAZİRAN), 2016 Erzurum.
- KUDAKA; "2017 Yılı Ajans Ara Faaliyet Raporu" (OCAK-HAZİRAN), 2017 Erzurum.
- OSKAY, Cansel Seymen & KUBAR, Yeşim; "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Finansmanında Kalkınma Ajansları", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi , 2007, s.204-214.
- ÖZEN, Pelin Aslı; "Bölgesel Kalkınma Ajansları", Ankara: TEPAV 2005.
- ÖZEN, Pelin Aslı & ÖZMEN, Yılmaz; "Öğrenen Bölgeler Perspektifinde AB Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Gelişimi, Mevcut Durumu ve Türkiye'nin Alacağı Dersler", Birol Akgül, Nispet Uzay (Ed.), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, Ekim Kitapevi, Bursa 2010.

- ÖZER, Yunus Emre; "Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye",  
Review of Social, Economic & Business Studies, 2008, Vol 9/10.
- SAKAL, Mustafa; "Bölgesel Kalkınma Sürecinde Bölgesel Kalkınma Ajansları",  
Altı Nokta Yayınevi, İzmir 2010.
- SARICA, İsmail; "Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri", Akdeniz  
Üniversitesi İBBF Dergisi, 2011, s.154-204.
- SARIHAN, Zekeriya; "Yerel İktisadi Kalkınma Bağlamında Kalkınma Ajansları'nın  
Rolü ve Türkiye Uygulamaları", Karaman 2011.
- SOYAK, Alkan; "Ertelenen 9.Kalkınma Planı ve Türkiye'de Planlamanın Geleceği  
Üzerine Bir Not", Bilim ve Ütopya Dergisi (136), 2005, s.3-4.
- TUNCEL, Cem Okan & BAKİR, Hasan; "Yenilik Temelli Bir Bölgesel Gelişme  
Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Yeri", İşletme ve Ekonomi Araştırmalar  
Dergisi, 2010, s.19-41.



## EKLER

Ek: 1 NACE KODU (REV 2.0) = Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması.

|   |  |
|---|--|
| A Tarım   |  |
| B Madencilik ve Taş Ocakçılığı                                      |  |
| C İMALAT  |  |
| C 10 Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı                                |  |
| C 11 İçeceklerin İmalatı  |  |
| C 13 Tekstil Ürünlerinin İmalatı                                    |  |
| C 14 Giyim Eşyalarının İmalatı                                      |  |
| C 16 Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı (mobilya hariç) | Kereste, parke, yer döşemeleri, ahşap pencere, kapı ve bunların kasalarının imalatı  |
| C 17 Kağıt ve Kağıt Ürünlerinin İmalatı                             | Kağıt Mendil, Koli Ambalaj   |
| C 18 Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması                     | Matbaa, promosyon ürünleri   |
| C 20 Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı                    | Boya, sabun, deterjan, kozmetik  |
| C 22 Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı                            | Lastik, Plastik Malzeme, Plastikten/PVC'den kapı, pencere, bunların kasaları, pervazları, kapı eşikleri, vb. imalatı                   |
| C 23 Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı                | Cam, Kilden İnşaat Malzemeleri, Çimento, Kireç, Alçı, Hazır Beton, Taş ve Mermerin Kesilmesi ve Şekillendirilmesi                      |
| C 25 Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (makine ve teçhizat hariç)  | Metal Çatı ve İskeletler, Tank, Rezervuar, Muhafaza Kapları, Metal Dövme, Presleme, Baskılama, Şekil Verme, Tel Ürünleri, Zincir, Yay, |
| C 27 Elektrikli Teçhizat İmalatı                                    |  |
| C 28 Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı       | Motor ve Türbin, Pompa, Kompresör, Soğutma ve Havalandırma Fanları, Römork, Pulluk, Mibzer, Kepçe.                                     |
| C 31 Mobilya İmalatı  |  |

|   |                  |
|---|------------------|
| D Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi                                 |                  |
| E Atığın Toplanması, Islahı ve Bertarafı Faaliyetleri; Maddelerin Geri Kazanımı |                  |
| F İnşaat  |                  |
| I Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri                                     |                  |
| N İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri   | Seyahat Acentası |
| P Eğitim  |                  |
| R Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme Spor   |                  |
| R 93 Spor faaliyetleri, eğlence ve dinlenme faaliyetleri                        |                  |

**Ek: 2** Ankete Katılan İşletmelerin İllere ve Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımı.

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2011       | Mermer Sektöründe Rekabet Gücünün Artırılması   | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Bayburt    |
| 2011       | Mobilya Sektöründe Kapasite Artırımı ve Yüksek Teknoloji Yatırımı   | Mobilya İmalatı  | Bayburt    |
| 2011       | Sultan Çeyiz Teknoloji Geliştirme ve Kapasite Artırımı  | Tekstil Ürünleri İmalatı   | Bayburt    |
| 2011       | Yılmaz Çay Fabrikası Kapasite Geliştirme Projesi  | Gıda ve Yem Ürünleri İmalatı   | Bayburt    |
| 2011       | Kapasitemi Artırıyorum, Rekabeti Başlatıyorum   | Madencilik ve Taş Ocakçılığı   | Bayburt    |
| 2011       | Kapasite Artırımı ve Yeni Ürün İmalatı ile Bölgede Metal Eşya ve Makine Sanayi Kolunun Geliştirilmesi                         | Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (makine ve teçhizat hariç)                                  | Erzincan   |
| 2011       | Teknoloji Entegrasyonu ile Üretimde Kapasite ve Kalite Artırma  | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Kuzeydoğu Anadolu Bölgesinde Mevcut Durumda Bulunmayan Makinelerin Temini ile Bölgedeki Matbaacılık Sektörünün Geliştirilmesi | Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması İmalatı   | Erzincan   |
| 2011       | Bayçam Ağaç Ürünleri Firmasının Üretim Teknolojisinin Geliştirilmesiyle TRA1 Bölgesinin Rekabet Gücünün Yükseltilmesine Katkı | Mobilya İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Pelen Yufka Ürün Gamını ve Kalitesini Artırma   | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzincan   |

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2011       | PLC Kontrollü Tam Otomatik Parke Makinesi Alımı ile Üretimde Otomasyona Geçilmesi ve Bölgesel Rekabet Gücümüzün Artırılması | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Erzincan'da ilk EPS Üretim Hattını Kurarak Katma Değeri Yüksek Ürün Üretimine Başlanması                                    | Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (makine ve teçhizat hariç)                                  | Erzincan   |
| 2011       | Özyiğit Tarım Entegre Bal Peteği Üretim Tesisi ve Kalite Kontrol Laboratuvarı Kurulması                                     | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Er-Murat Gıda Et ve Et Mamulleri  | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Doğankent Alabalık Tesisinin Turizm Potansiyelini Geliştirme  | Tarım  | Erzincan   |
| 2011       | Atıkların Geri Dönüşümü ile Tasarruf Sağlama, Kaynakların Etkin Kullanımı ve Çevreyi Koruma Projesi                         | Atığın Toplanması, Islahı ve Bertarafı Faaliyetleri; Maddelerin Geri Kazanımı                  | Erzincan   |
| 2011       | Beyrut Otelinin Modernizasyonu  | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2011       | 120 Yıllık Tarihi Konağın Hizmete Sunulması "Bölgenin İlk Örnek Butik Otel"   | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2011       | Kırk Yıllık Deneyimi Modern Teknoloji ile Buluşturma  | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Erzincan Organize Sanayi Bölgesine Medikal ve Sınai Gazı Dolu Tesisi Kazandırılması   | Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı  | Erzincan   |

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2011       | Bal ve Süt Ürünleri Üretim, Paketleme, Ürün Çeşitlendirme, Muhafaza ve Pazarlanması           | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzincan   |
| 2011       | Kemaliye ve Yukarı Fırat Havzası Doğa, Kültür ve Ekoturizm Hizmetinin Geliştirilmesi          | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2011       | Özsoy Matbaası Ürün Çeşitliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma                                  | Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması   | Erzincan   |
| 2011       | Güvenlik Modüllü Çelik Kapı Üretimi   | Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (makine ve teçhizat hariç)                                  | Erzurum    |
| 2011       | Büyüme Reçetemiz Ürün Çeşitlendirme - Otomasyon - Kapasite Artırımı - Kurumsallaşma           | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Yeni Teknoloji Makinelerin Temini ile Bilgisayar Destekli PVC Kapı/Pencere ve Mobilya Üretimi | Mobilya İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Sağlıklı Gıda Sağlıklı Ambalajda Olur   | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Tam Otomatik Sisteme Geçilmesiyle Yem Üretiminde Verimliliğin Artırılması                     | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Perlit Üretimine Başlayarak Ürün Çeşitliliğinin Artırılması ve Bölgesel İhracata Katkı        | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Elimiz Taşın Altında: Büyüme İstiyoruz  | Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (makine ve teçhizat hariç)                                  | Erzurum    |

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2011       | Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması  | Sektör Liderliğine Bir Adım Daha   | Erzurum    |
| 2011       | Makine Ekipman Yatırımı ile Üretim Verimliliğini ve Ürün Çeşitliliğini Artırma - Mobilya Sektörüne Katkı                    | Mobilya İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Bitkisel Yağ Üretiminde Jet Vakum Ünitesi ve Akışkan Yataklı Kazan Alımı ile Üretimde Kalite ve Verimliliği Artırma Projesi | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Sadıkogulları Ticaret Kapasite Artırımı, Ürün Çeşitlendirme ve Yeni Pazarlara Açılım Projesi                                | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Ekmeğimizi Taştan Çıkıyoruz; Andezit Taşı Ürünleri Üretim Tesisinde Yeni Açılımlar ve Pazara Odaklanma Projesi              | Madencilik ve Taş Ocakçılığı   | Erzurum    |
| 2011       | Kurumsallaşma ve Yeni Pazarlara Açılım İçin Ürün Çeşitlendirme Projesi  | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | PVC ve Isıcam İmalatı Tesisi Kapasite Geliştirme ve Modernizasyon Projesi   | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Büyüyen İşletme - Isınan Hane - Kazanan Türkiye Yalıtımın Lideri MMS Selçuklu Söve  | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Seval Şekerleme Üretim Kapasitesi, Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Artırılması için Tesis Modernizasyonunun Yapılması       | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Erzurum İlinde Laminasyon Tesisinin Kurulması   | Mobilya İmalatı  | Erzurum    |

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2011       | Erzurum'da İlk Çevre Dostu Poşet İmalatı  | Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | Erko Plastik Teknolojik Modernizasyon, Ürün Çeşitlendirme ve Kapasite Artırımı              | Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2011       | İş Makinelerinin Kepçe Bıçak ve Kova İmalatını Geliştirme                                   | Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı                                       | Erzurum    |
| 2011       | Erpor İnşaat Kurumsallaşma, Kapasite Artırımı ve Ürün Çeşitlendirme                         | Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı  | Erzurum    |
| 2013       | Yolcu Grup Kapasite Artırımı ve Modernizasyon Projesi                                       | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Ulusoy Hayvancılık Tesisleri Kapasite Geliştirme Projesi                                    | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Kardeşler Hayvancılık Süt Üretim Tesisi Altyapı Modernizasyonu ve Kapasite Artırımı Projesi | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Bayburt'un Gözde Çiftliği Projesi   | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Üretim ve Kapasitem Artıyor Projesi   | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Mevcut işletmede Ahır Modernizasyonu, Hayvan Refahı ve Teknolojik Kapasite Artırma Projesi  | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Yöresel Üründen Küresel Pazara  | Gıda ve Yem Ürünlerinin İmalatı  | Bayburt    |
| 2013       | Oktaş Tarım Kapasite Geliştirme Projesi Temin Edebilme Durumları                            | Tarım  | Bayburt    |

| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>   | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İLİ</b> |
|------------|--|--|------------|
| 2013       | Demirözü Tarım Kredi Kooperatifi Paket Silaj Yem Kapasite Artırım Projesi  | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Şalcılar Köyü Organik Koyunculuk Projesi   | Tarım  | Bayburt    |
| 2013       | Turizmde Markalaşma Sırası Bayburt'ta  | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Bayburt    |
| 2013       | Modernizasyon Çalışmalarıyla Konaklama Hizmetlerinin Geliştirilmesi ve Bölge Turizmine Katkı                     | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | İliç Gold Otel   | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | Hizmet Kalitesi ve Kapasitesinin Artırılmasıyla Otel Standartlarımızın İki Yıldızla Yükseltilmesi                | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | Konak Mazlum; Hizmet Kapasitesini ve Çeşitliliğini Artırarak Kültür & Doğa Değerlerine Katkı Projesi             | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | Eğin Tur Hizmet Kalitesinin ve Çeşitliliğinin Artırılmasıyla Kemaliye Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması   | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | Gülistan Otel İşletmesinin Hizmet Çeşitliliğinin ve Kalitesinin Artırılması İle Erzincan Turizmine Katkı Projesi | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |
| 2013       | Meva Otel Hizmet Çeşitliliği ve Kapasite Geliştirme Yatırımı İle Erzincan'da Öncü Bir Turistik Tesis Projesi     | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzincan   |



| <b>YIL</b> | <b>PROJE ADI</b>  | <b>TANIMI</b> (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2) | <b>İli</b> |
|------------|---|--|------------|
| 2013       | Konaklama Kalitesinin Artırılması İle Oltu'nun İlk 3 Yıldızlı Otel Olunması ve Erzurum Turizmine Katkı Sağlanması | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Grand Hitit Otel Turizme Destek İçin Hizmet Kapasitesinin, Kalitesinin ve Çeşitliliğinin Artırılması Projesi      | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Modernizasyon Yatırımıyla Otelimizin Hizmet Kalitesinin Artırılması ve Üç Yıldız Standartlarına Yükseltilmesi     | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Turizme MEDAM'la İnovatif Bakış   | İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Hekimoğlu Otel ve Lokantacılık İşletmesinde Yeni Süreç; Yenilikçi Yaklaşımlar ile Bölge Turizmine Katkı Projesi   | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Bir Kuzeydoğu Anadolu Markası; İspir Doğa Sporları Merkezi (Kam-İdos)   | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Nazar Tur Operatörlüğü; Yeni Turizm Hamlesi   | İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Palandöken Safir Turizm Altyapı Modernizasyonu ve Kapasite Artırımı Projesi                                       | İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri  | Erzurum    |
| 2013       | Doğa Turizm & Uzundere Sofrası  | Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri  | Erzurum    |

**Ek: 3** 2011 ve 2013 Yılı KOBİ Mali Destek Programlarının Etki Değerlendirilmesi Anket Soruları.

**1. İşletmede şu an itibariyle çalışan personele ilişkin bilgiler:**

Çalışma Süresi .....Kişi tam zamanlı  
Cinsiyeti ..... Kişi erkek  
.....Kişi bayan

**2. Bundan sonraki süreçte personel alımı personele ihtiyaç yapmayı düşünüyor musunuz?**

Cevabınız evet ise hangi niteliklere sahip duymaktasınız?

- Vasıfsız.....kişi  
 Meslek lisesi mezunu.....kişi  
 Üniversite mezunu.....kişi  
 Teknik eleman (mühendis, tekniker vb.)..... kişi  
 Diğer (Belirtiniz).....

Evet  Hayır

Cevabınız hayır ise nedenini belirtiniz:

.....

**3. İşletmeniz kaç yaşındadır?**

0-3 yıl  3-5 yıl  5-10 yıl  10 yıl ve üzeri

**4. İşletme türünüz nedir ?**

Tüzel işletme  Şahıs işletmesi  Kooperatif/Birlik  Diğer (Belirtiniz).....

**5. Destek aldığınız dönem firmanızın ölçeği ne idi?**

- Mikro İşletme (10 kişiden az çalışan kişi sayısı)  
 Küçük İşletme (50 kişiden az çalışan kişi sayısı)  
 Orta Büyüklükteki İşletme (250 kişiden az çalışan sayısı)

**6. Mali Destek Programından nasıl haberdar oldunuz?**

- Medya yoluyla  
 Ajansın web sitesinden  
 Ajansın gerçekleştirdiği bilgilendirme faaliyetleri  
 Ajansın hazırladığı broşür, katalog, rehber vb. basılı materyallerden  
 Kamu kurumu kanallarıyla  
 Proje kanallarıyla  
 Diğer

---

**7. İşletme olarak aşağıdaki yönetim sistemi ya da imtiyaz hakkı belgelerinden hangilerine sahipsiniz?**

**Belge Adı**

- ( ) Marka Tescil Belgesi  
( ) Patent  
( ) CE işareti  
( ) TSE Ürün Belgesi  
( ) Coğrafi İşaret Belgesi  
( ) ISO 9001 (Kalite Yönetimi Sistemi) Belgesi  
( ) ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi) Belgesi  
( ) ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) Belgesi  
( ) OHSAS 18000 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği) Belgesi  
( ) Diğer (Belirtiniz).....

---

**8. Almış olduğunuz bu belgelerin işletmeniz Cevabınız evet ise ne tür katkı sağladığını belirtiniz;**  
**katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?** .....

Cevabınız hayır ise nedenini belirtiniz;

- ( ) Evet ( ) Hayır .....

---

**9. İşletme olarak ne üretmektesiniz?**

- ( ) Hammadde üretmekteyiz.  
( ) Hammaddeyi satın almaktayız.  
( ) Yarı mamul madde üretmekteyiz.  
( ) Yarı mamul maddeyi satın almaktayız.  
( ) Bitmiş ürün üretmekteyiz.  
( ) Bitmiş ürünleri satın alıp pazarlamaktayız.  
( ) Mal ve hizmeti birlikte üretmekteyiz.

---

|  | <u>Alan</u>   | <u>Yer</u> |
|--|---|------------|
| <b>10. İşletmeniz üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulü nereden tedarik etmektedir?</b> | <input type="checkbox"/> İl içinden                               |            |
|  | <input type="checkbox"/> Bölge içinden (Erzurum-Erzincan-Bayburt) |            |
|  | <input type="checkbox"/> Yurt içinden                             |            |
|  | <input type="checkbox"/> Yurt dışından                            |            |

---

**11. Proje ile birlikte ürün tedarikçisi sayısında artış oldu mu ?**

Cevabınız evet ise artış miktarını yazınız;

.....

Evet  Hayır

.....

---

**12. Proje ile birlikte kullandığınız hammadde ve yarı mamul miktarında artış oldu mu ?**

Cevabınız evet ise artış miktarını yazınız;

.....

Evet  Hayır

.....

---

**13. Ürettiğiniz ürünler başka işletmeler tarafından girdi olarak kullanılıyor mu?**

Cevabınız evet ise ürünlerinizi girdi olarak kullanan firmalar hangi pazarda faaliyet göstermektedir ?

|  | <u>Alan</u>  | <u>Yer</u> |
|--|--|------------|
| <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır | <input type="checkbox"/> Şehir içi                               |            |
|  | <input type="checkbox"/> Bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt) |            |
|  | <input type="checkbox"/> Yurt içinde                             |            |
|  | <input type="checkbox"/> Yurt dışında                            |            |

---

**14. Proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığınız ürünlerde artış oldu mu ?**

Cevabınız evet ise artış miktarını yazınız;

.....

Evet  Hayır

.....

---

---

**15. Proje ile birlikte üretim miktarında artış oldu mu?**

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise üretim artışının kaynağı nedir ?

- Alınan yeni makine ekipmanlar  
 Çalışan sayısındaki artış  
 Tanıtım ve markalaşma faaliyetleri  
 Katılım sağlanan fuar ve organizasyonlar  
 Alınan eğitimler  
 Pazarın Genişlemesi  
 Diğer (Belirtiniz).....

---

**16. İşletmenizde ürün geliştirme ve yeniliklerin takibi çalışmaları kim tarafından yürütülmektedir?**

- Firma sahibi tarafından  
 Firma çalışanları tarafından  
 Firma danışmanı tarafından  
 Ar-Ge birimi tarafından  
 Diğer (Belirtiniz).....

---

**17. Şu an itibariyle işletme olarak ürettiğiniz ürünleri hangi pazarlara satmaktasınız?**

| <u>Alan</u>   | <u>%</u> | <u>Yer</u> |
|---|----------|------------|
| <input type="checkbox"/> Şehir İçi                            | .....    | .....      |
| <input type="checkbox"/> Bölge İçi (Erzurum-Erzincan-Bayburt) | .....    | .....      |
| <input type="checkbox"/> Yurt İçi                             | .....    | .....      |
| <input type="checkbox"/> Yurt Dışı                            | .....    | .....      |

---

**18. Proje sonucunda ürünlerinizi sattığınız pazar büyüklüğünüzde artış oldu mu?**

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise ulaşılan yeni pazarları yazınız;

.....

.....

Cevabınız hayır ise nedenini belirtiniz;

.....

.....

---

Cevabınız evet ise:

**19. Şuan itibariyle ihracat yapıyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**a) İhracatını nasıl gerçekleştiriyorsunuz?**

( ) Doğrudan yurt dışındaki müşterilere  
( ) Doğrudan yurt dışı toptancı şirketlere  
( ) Yurt içindeki bir ihracatçı şirkete  
( ) Aracı firmayla  
( ) Diğer.....

**b) İhracat yapılan ürünleri ve ülkeleri belirtiniz:**

.....  
.....

Cevabınız hayır ise ;

( ) Yabancı dil bilen personelim yok  
( ) Pazar hakkında bilgi eksikliğimiz var  
( ) Girdi maliyetlerimiz yüksek  
( ) Müşteri bulamıyoruz  
( ) Ürün kalite ve ölçü standartlarımız yetersiz  
( ) Üretim kapasitemiz yetersiz  
( ) Diğer (Belirtiniz).....

---

**20. İşletmeniz proje kapsamında istihdam sağlamış mıdır?**

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise: .....kişi

---

**21. Rakiplerinizle kıyasladığınızda projenin size ne gibi faydaları oldu?**

( ) Rakiplerimizin önüne geçmemizi sağladı.  
( ) Rakiplerimizle aynı seviyeye ( üretim kapasitesi, kalite vb.) gelmemizi sağladı.  
( ) Rakiplerimize biraz daha yaklaşmamızı sağladı.  
( ) Bölgede rakibimiz bulunmamaktadır.  
( ) Rakiplerimize kıyasla bir katkı sağlamadı.

---

| <b>22. Daha önce herhangi bir kurum ya da kuruluştan hibe, kredi ya da teşvik desteği aldınız mı ?</b> | <b>Destek Türü</b>         | <b>Yıl</b> |
|--|----------------------------|------------|
|  | ( ) Hibe desteği aldık.    | .....      |
|  | ( ) Kredi desteği aldık    | .....      |
|  | ( ) Teşvik belgesi aldık.  | .....      |
|  | ( ) İhracat desteği aldık. | .....      |
|  | ( ) Diğer.....             |            |
|  | ( ) Destek almadık.        |            |

---

**23. Bu projenin eş finansmanını (hibe dışında kalan tutarı) nasıl karşıladınız?**

( ) Kendi kaynaklarımız ile  
( ) Banka kredisi ile  
( ) Diğer (Belirtiniz).....

---

**24. Ajans bu projeyi desteklemeseydi yine de bu yatırımı gerçekleştirir miydiniz?**

- Yatırım aynı şekilde fakat Bölge (Erzurum-Erzincan-Bayburt) dışına yapardık.  
 Yatırımı daha sonraki bir zamanda yapardık.  
 Yatırımı daha küçük ölçekli yapardık.  
 Yatırımı aynı şekilde yapardık.  
 Yatırımı yapamazdık. (Bunu işaretleyen 25'ci soruya cevap vermesin.)

---

**25. Ajans tarafından verilen hibe desteği olmasaydı gerekli finansal kaynağı nereden temin ederdiniz?**

- Kendi kaynaklarımızı kullanırdık.  
 Banka kredisi alırdık.  
 Farklı kurum ve kuruluşlara hibe/kredi desteği için başvuru yapardık.  
 Finansal kaynağı temin edemezdik.  
 Diğer (Belirtiniz).....

---

**26. Projenizin en önemli çıktıları nelerdir? (Aşağıdaki seçenekleri önem seviyesine göre 1.2.3 şeklinde sıralayınız.)**

- Teknolojik altyapımız güçlendi.  
 İşletmede çalışan personel sayısı arttı.  
 Üretim kapasitemiz arttı.  
 Pazar payımız genişledi.  
 İhracat faaliyetlerine başladık.  
 Yönetim sistem/imtiyaz hakkı (ISO, OHSAS, HACCP, TSE, CE, Patent vb.) belgelerine sahip olduk.  
 Yeni ürünler üretmeye başladık.  
 Üretim maliyetlerimiz azaldı.  
 Daha kaliteli ürünler üretmeye başladık.  
 Ciromuz arttı.  
 Diğer (Belirtiniz).....

---

**27. Bu projeyi gerçekleştirme nedeniniz neydi? (aşağıdaki seçenekleri önem seviyesine göre 1.2.3 şeklinde sıralayınız)**

- İşletmenin teknolojik altyapısını geliştirmek.  
 İşletmenin istihdam, üretim ve pazarlama kapasitesini artırmak.  
 İşletmede girişimcilik ve yenilikçiliği geliştirmek.  
 İşletmede nitelikli işgücü ve istihdamını sağlayarak insan kaynaklarını geliştirmek.  
 Yöreye özgü ürünler geliştirmek.  
 İşletmenin Turizm alanında kapasitesini artırmak.  
 Diğer (Belirtiniz).....
-

**28. Aşağıdaki ifadeleri verilen seçeneklere göre işaretleyiniz.**

|  | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| Proje hazırlık aşamasında Ajans tarafından yönlendirmeler yeterliydi.              |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje başvuru rehberleri açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmıştı.              |                               |                    |                   |                     |                                |
| Projenin yazımı aşamasında sıkıntı çekmedim.                                       |                               |                    |                   |                     |                                |
| Bütçe projenin uygulanması için yeterliydi.  |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje uygulamasına ilişkin verilen eğitimler yeterliydi.                           |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje uygulamasına yönelik süreçler açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmıştı.   |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje uygulama ve satın alma rehberleri anlaşılır ve kullanılışıydı.               |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje uygulama sürecinde proje izleme uzmanının teknik desteği yeterli düzeydeydi. |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje izleme ziyaretleri sayısı yeterliydi.  |                               |                    |                   |                     |                                |
| Ara ve nihai raporların sunulması gereklidir.                                      |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje ile birlikte proje hazırlama ve yönetme kapasitemiz arttı.                   |                               |                    |                   |                     |                                |
| Ajans tarafından istenen teminat tutarı gereklidir ve makuldür.                    |                               |                    |                   |                     |                                |
| Projelere verilen ön ödeme tutarı yeterlidir.                                      |                               |                    |                   |                     |                                |
| Proje kapsamında verilen hibe miktarı oranı (%50) yeterlidir.                      |                               |                    |                   |                     |                                |

**İlginize Teşekkür Ederim...**

|                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| Adı Soyadı                    |                   |
| Yararlanıcı İşletme Adı       |                   |
| İşletmede Çalıştığı Pozisyonu |                   |
| Görüşme Tarihi                |                   |
| İmza                          |                   |
| Desteğin Alındığı Yıl         | ( ) 2011 ( ) 2013 |