

## KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN (KUDAKA) SUNDUĞU MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİ DEĞERLENDİRMESİ

Zülküf AYRANGÖL (\*)  
Fatih AKIN (\*\*)

### Öz

*Bu çalışmanın amacı; 2013 yılında Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından sunulan mali desteklerin etki değerlendirmesini yapmaktır. Bu kapsamda 2013 yılında ajanstan destek almaya hak kazanmış ve proje uygulama süreçleri sona ermiş firmalara bir anket uygulanmıştır. Erzurum-Erzincan ve Bayburt illerinde uygulanmış projelerin istihdam, üretim, yatırım, pazarlama ve bölgesel kalkınmanın diğer unsurlarına ilişkin etki ve sonuçları ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın proje uygulama süreçleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda 2013 yılında Mali Destek Programı kapsamında destek alan firmaların; üretim miktarında artış olduğu, Pazar paylarının arttığı ve bölgede istihdam oluşturduğu görülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel Kalkınma, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Mali Destek Programı, TRAI Bölgesi, Verimlilik Analizi.

### *Evaluation of the Effectiveness of Financial Support Programs Provided by the North Eastern Anatolia Development Agency (KUDAKA)*

#### **Abstract**

*The purpose of this study is; In 2013, the impact assessment of the financial supports provided by the Northeast Anatolia Development Agency (KUDAKA) was carried out. In this context, a survey was applied to the companies that have completed the project implementation processes and received support from the agency in 2013. The impacts and results of the projects implemented in Erzurum-Erzincan and Bayburt provinces on employment, production, investment, marketing and other elements of regional development and the project implementation processes of the Northeast Anatolia*

\*) Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü  
(e-posta:zulkufayrangol@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4792-8634>

\*\*) İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat ABD Doktora Öğrencisi  
(e-posta: akinfatih29@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7741-4004>.

*Development Agency were evaluated. As a result of the study, in 2013, the companies that received support within the scope of the Financial Support Program; It is seen that there is an increase in the amount of production, increased market shares and employment in the region.*

**Keywords:** *Regional Development, Northeast Anatolia Development Agency, Financial Support Program, TRAI Region, Productivity Analysis*

## Giriş

Bölgesel Kalkınma Ajansları bölgesel ve yerel düzeyde çalışma yapan, fakat merkezi hükümete ve yerel idareye tam olarak bağlı olmayan kurumlar olarak öne çıkmaktadır. Bölgesel Kalkınma Ajansları çalışmalarında hükümet politikalarıyla uyumlu olarak merkezi otorite tarafından desteklenmekle birlikte, finans kaynakları kamu veya özel sektör tarafından sağlanabilmektedir. Bölgesel Kalkınma Ajansları; yarı özerk yapısıyla bölgede bulunan yerel yatırımcıların ve firmaların sübvans edilmesini sağlarken aynı zamanda ulusal kalkınma programları doğrultusunda çalışmalarını yürüten organizasyonlar olarak tanımlanabilir (Halkier, Danson, Damborg, 1998, s. 343-348).

Dünyada Bölgesel Kalkınma Ajansları, nüfusun büyük bölümünün yaşadığı sürekli işsizlik yaşanan durağan bölgelerde endüstriyel ve ekonomik gelişimi teşvik etmek amacıyla tasarlanmış hükümet programlarının uygulama birimleri olarak ortaya çıkmışlardır. Bu kapsamda özel sektör yatırımlarının bölgeye çekilmesini sağlamak amacıyla alınacak önlemler arasında özel krediler, hibeler ve vergi teşvikleri ile elektrik, nakliye ve ulaşım desteği, altyapı çalışmalarına destek gibi teşvikler yer almaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğu, II. Dünya Savaşı'ndan sonra bölgesel kalkınma programlarını benimsemişlerdir. Ekonomik Kalkınmanın görece az gelişmiş bölgelerde gerçekleşmesini teşvik etmenin en yaygın yöntemi, bu bölgelere taşınan veya bölge içerisinde faaliyet gösteren ve büyümek isteyen şirketlere hibe, kredi ve kredi teminatı sağlamaktır. Örneğin Fransa özel sektör yatırımcılarına, yatırım desteğinin yanı sıra uygun faiz oranlı krediler, faiz sübvansiyonları ve yatırım yeri tahsislerine ilişkin destekler sunmuştur. Japonya, yatırım yeri için tahsis edilmiş devlete ait arazilerin alt yapılarını özel sektör yatırımlarına uygun hale getirmiştir. Kredi ve faiz sübvansiyonları Almanya, Hollanda, ABD, İngiltere ve Japonya'daki Bölgesel Kalkınma Planlarında yer alan ana unsurlardandır(<https://www.britannica.com>).

20. yüzyılda dünyada, 1980 sonrasında da ülkemizde benimsenen serbest piyasa ekonomisi 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 hedeflemektedir.

Bu çalışmada; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) tarafından 2013 yılında verilen Mali Destek Programlarının etki değerlendirme analizi yapılmaktadır.

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

Kalkınma Ajansları 1929 Ekonomik Buhranı ve 2. Dünya Savaşının ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasıyla kurulmaya başlanmıştır. Ekonomide yaşanan krizler, 2. Dünya savaşının olumsuz etkileri ve coğrafi koşullar bölgeler arası dengesizliklerin daha çok artmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda bölgeler arası kalkınmanın ve büyümenin ülke politikalarında önemini bir kat daha artmıştır. Bu politikalar doğrultusunda Kalkınma Ajansları Avrupa ülkelerinin yanı sıra birçok ülkede kurulmaya başlanmıştır(Can, 2011, s. 24).

Amerika Birleşik Devletlerinde 1933 yılında kurulan “Tennessee Valley Authority” dünyada ilk kalkınma ajansı örneğidir.1930'ların başında Amerika Birleşik Devletleri'n de toplumu ekonomik, sosyal ve politik alanda etkileyen büyük bir ekonomik bunalım yaşanmıştır. Yaşam koşulları nüfusun önemli bir kısmında kötüleşerek işsizlik yaygınlaşmıştır. Bu dönemde Tennessee Nehri Vadisi ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan en fakir bölgelerinden birisi olarak ortaya çıkmıştır. Tennessee Valley Authority'nin kuruluş amaçları arasında yalnızca Tennessee Valley Bölgesinin geri kalmışlığının üstesinden gelinmesi bulunmayıp, ayrıca bölgede bulunan “Muscle Shoals” nitrat üretim tesisi ve Wilson Barajı'nın daha etkin kullanılarak bölgesel kalkınmanın sağlanması da yer almıştır. Tennessee Vadisi havza sınırı içerisinde gerçekleştirilen program dâhilinde bölgenin genel ekonomik seviyesi yükseltilerek bölgeden dışarı yönde göç engellenmiş, modern tarım teknikleri ile tarımsal üretim istikrarlı hale getirilmiş, sanayi ve endüstriyel gelişim teşvik edilmiştir. Tennessee Valley Authority federal hükümetin kurumsal bir ajansı olarak faaliyet göstermekle birlikte özel sektör özerkliği ve esnekliği ile çalışmalarını yürütmüştür(Knop, 1979, s. 5-6).

Avrupa'da 1950'li yıllarda Bölgesel Kalkınma Ajansları; hükümet beyannameleri ile yürütülen kalkınma programlarının aplikasyonlarının değerlendirilmesi, izlenmesi ve teftiş edilmesi amacıyla kurulmaya başlanmıştır. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının hedefleri arasında, dünyada yükselen rekabetçi sektörlerle kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğinin desteklenmesiyle yerel potansiyelin açığa çıkmasının sağlanması ve bölgesel kalkınma süreçlerinde yerel aktörlerin aktif katılımının sağlanması amacıyla farkındalığının oluşması önem arz etmektedir.

Bölgesel Kalkınma Ajansları Fransa, İrlanda, Avusturya ve Belçika'da 1950'li yıllarda kurulmaya başlanmıştır. Birlik üyelerinden İngiltere, İtalya, Almanya ve Hollanda'da ise 1960'lardan sonra ilk kez kurulmuştur. Diğer birlik üyesi ülkeler ise 20. yüzyılın son

çeyreğinde bölgesel kalkınma ajansları ile tanışmıştır (Sakal, 2010, s. 179; Özen, 2005, s. 4).

Türkiye’de ise 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.

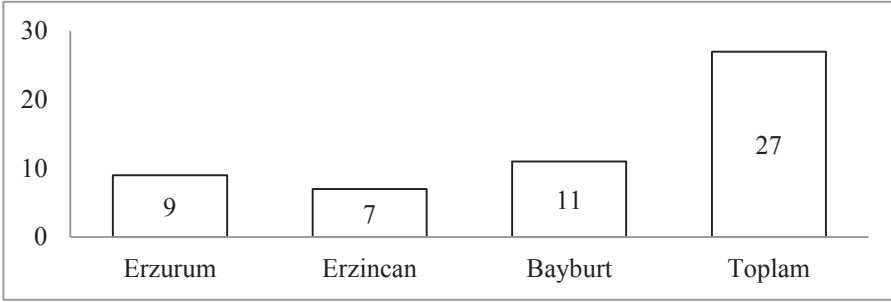
Tekirdağ, Zonguldak, Hatay, Bursa, Kocaeli, Denizli, Trabzon, Balıkesir, Ankara, Malatya, Kastamonu, Kayseri, Kütahya, Kars, Isparta ve Nevşehir illerinin merkez olduğu, 55 ilde hizmet edecek 16 ajans 16 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur (Akpınar, 2012, s. 41-42).

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formu 2013 yılında Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı’ndan destek alan, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren 27 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçek durum tespiti yapıldığı için detaylı bir istatistikî analize gerek duyulmamış olup anket sonuçları grafiklerle ilgili bölüm başlıkları altında açıklanmıştır.

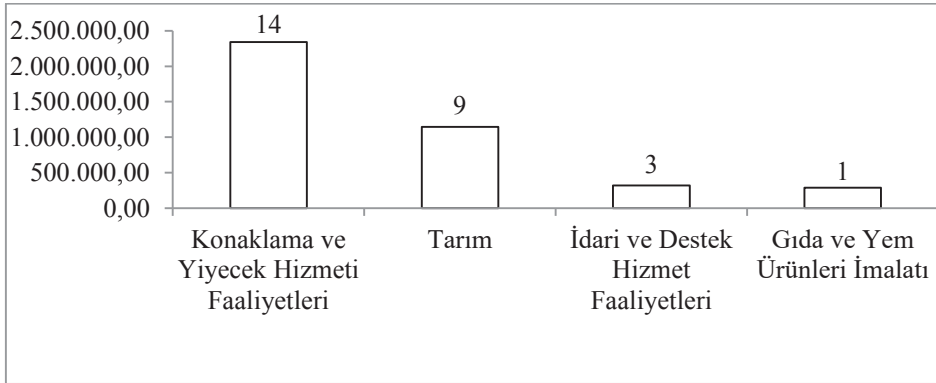
## **3. Araştırmada Bulunan Bulgular**

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. 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).



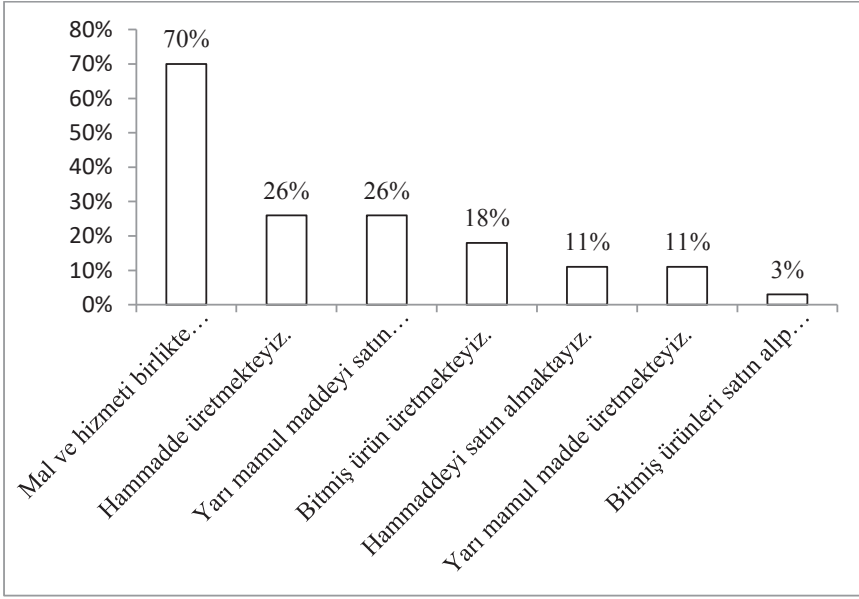
**Grafik 1:** İşletmelerin İllere Göre Dağılımı

Grafik 1'e göre 2013 yılında uygulanan Mali Destek Programının Toplam Bütçesi 6,5 Milyon TL olup; 9'u Erzurum, 7'si Erzincan ve 11'i ise Bayburt ilinden olmak üzere toplam 27 işletme desteklenmiştir.



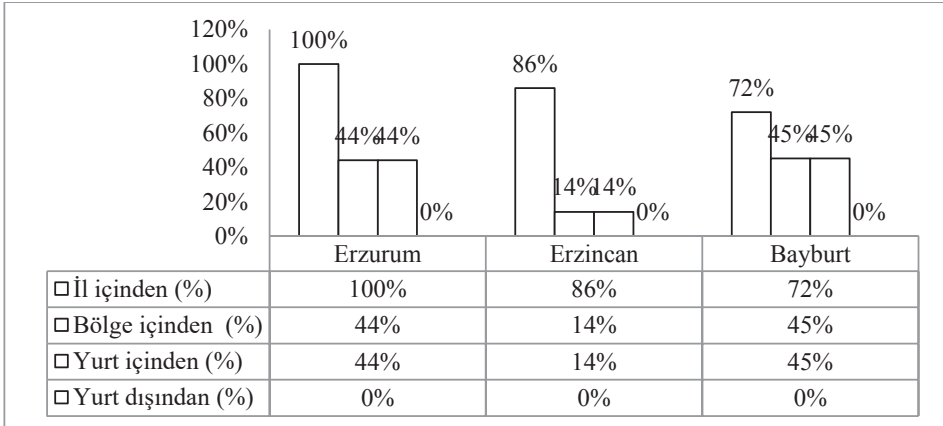
**Grafik 2:** İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Destek Miktarları

Grafik 2'ye 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.



**Grafik 3:** İşletmelerin Üretim Şekilleri

Grafik'te belirtildiği gibi 2013 yılında 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 görülmektedir.



**Grafik 4:** İşletmelerin Gerekli Olan Hammadde ve Yarı Mamulü Nereden Tedarik Ettikleri

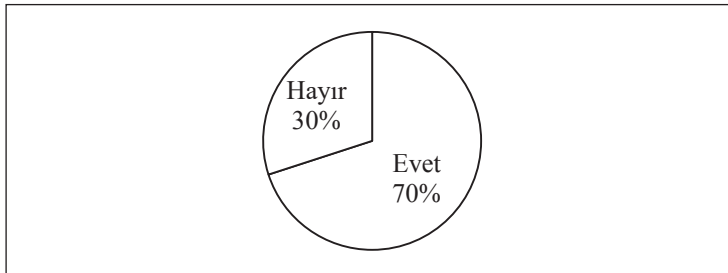
2013 yılında ajansın destek verdiği işletmelere; “içletmeniz üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamulü nereden tedarik ettiği” sorulmuştur.

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 4’de gösterilmiştir.



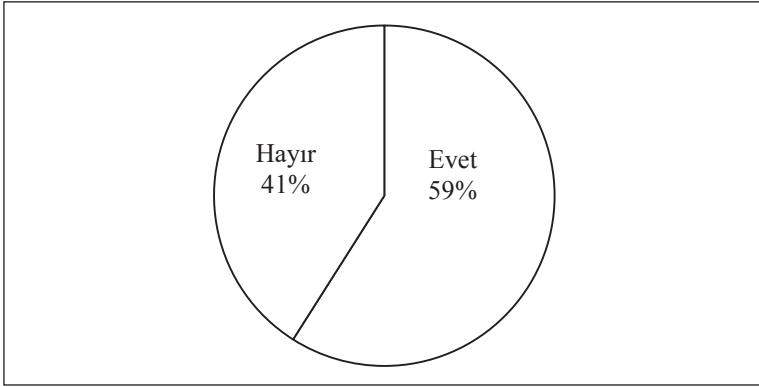
**Grafik 5:** İşletmelerin Ürün Tedarikçisindeki Yüzelik (%) Artış

“İşletmelere Proje ile birlikte ürün tedarikçi sayısında artış olup olmadığı” sorulmuştur. 2013 yılında 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 5’de gösterilmiştir.



**Grafik 6:** İşletmelerin Hammadde ve Yarı Mamul Miktarındaki Yüzelik (%) Artış

“Proje ile birlikte kullandığınız hammadde ve yarı mamul miktarında artış olup olmadığı” sorulmuştur. 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.

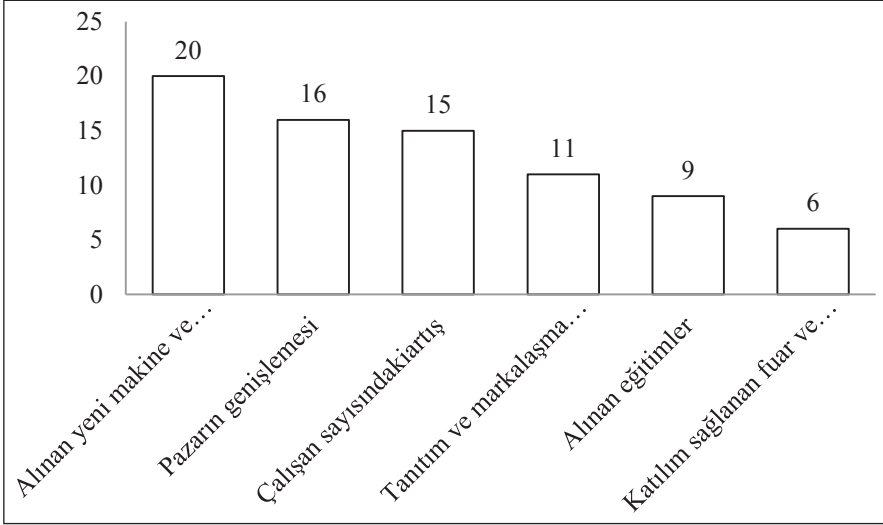


**Grafik 7:** İşletmelerin Proje ile Birlikte Başka İşletmelere Girdi Olarak Sattıkları Ürünlerdeki Yüzdeler (%) Artış

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; “Proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığınız ürünlerde artış olup olmadığı” sorulmuştur.

Proje desteği alan işletmelerin %59’unun girdi olarak sattığı ürünlerde artış olduğu, %41’inde ise artış olmadığı görülmektedir. Proje ile birlikte başka işletmelere girdi olarak sattığınız ürünlerde artış olup olmadığına illere göre dağılımına bakıldığında, Erzurum ilinde %55’inde artış olduğu, %45’inin ise artış olmadığı; Erzincan ilinde %71’inin de artış olduğu, %29’unda artış olmadığı ve Bayburt ilinde ise %55’inde artış olduğu, %45’inde ise artış olmadığı tespit edilmiştir.

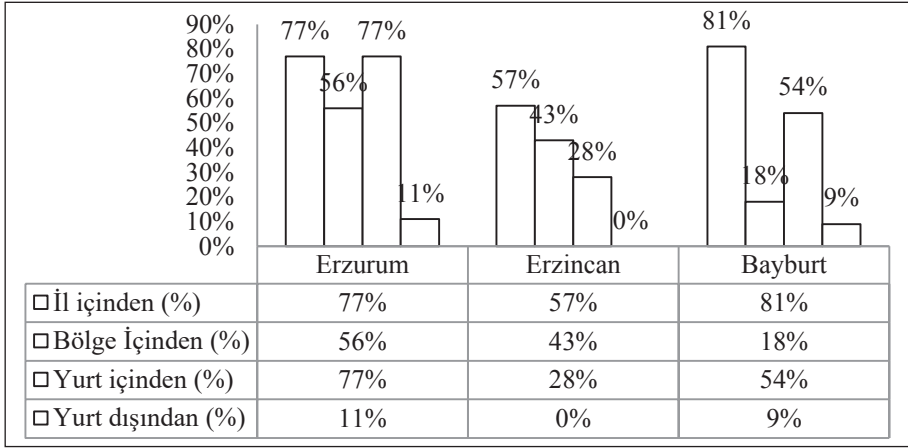




**Grafik 8:** İşletmelerin Proje ile Birlikte Üretim Miktarında Artış Olan Alanları

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

Proje desteği 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 8’de gösterilmiştir. 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.



**Grafik 9:** İşletmelerin Ürettiği Ürünlerini Sattıkları Pazarlar

Ajans tarafından desteklenen işletmelere “*Şu an itibariyle ürettiğiniz ürünleri hangi pazarlara satmaktasınız?*” sorulmuştur.

Grafik 9’da 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.

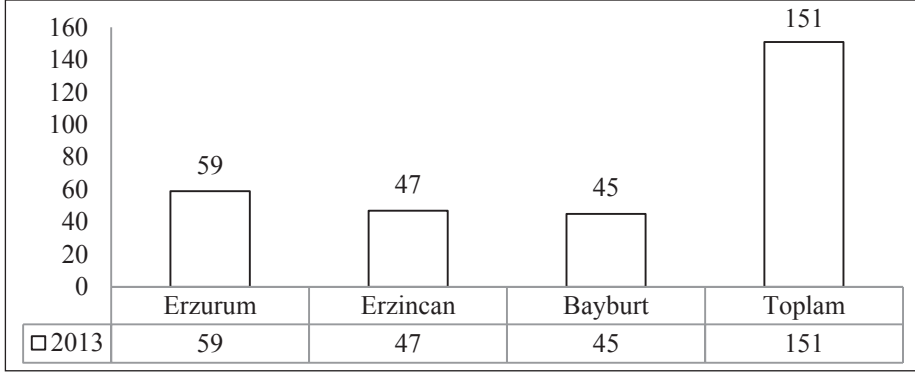
Bayburt ilindeki işletmelerin; %81’i il içinde, %18’i bölge içinde (Erzurum-Erzincan-Bayburt), %54’ü ise yurt içinde ve %6’sı ise yurt dışındaki pazarlara satış yapmaktadır. Bayburt ilinde yurtdışındaki pazarlara satış yapan işletme 1’dir. Bu sonuçlara bakıldığında Bayburt ilindeki işletmelerin satış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

Ajans tarafından desteklenen işletmelere “*Projenin sona ermesiyle ürünlerinizi sattığınız pazar büyüklüğünde artış olup olmadığı?*” sorulmuştur.

Proje desteği 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

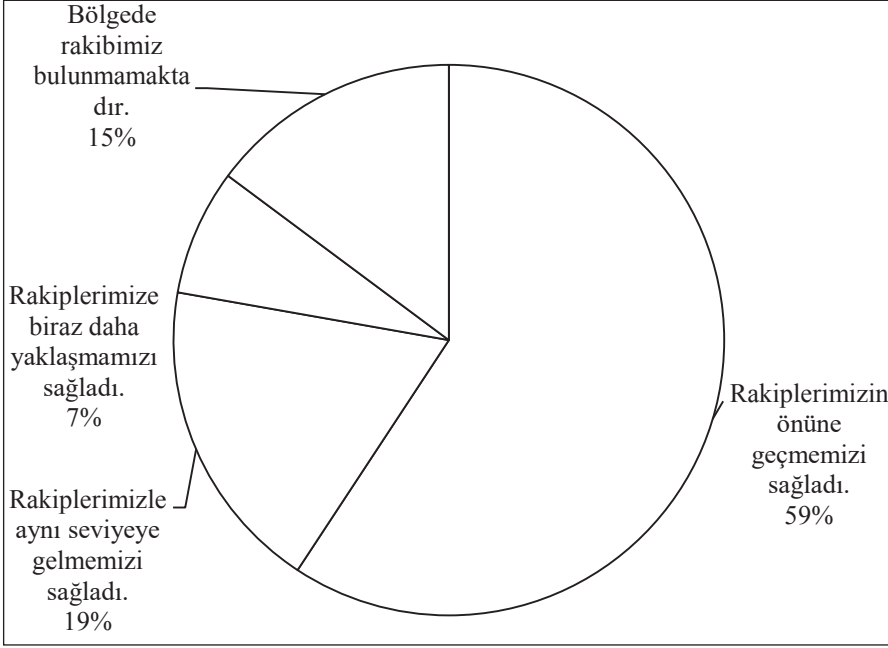
sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu; Erzincan ilindeki işletmelerin; %85'inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15'inde ise artış olmadığı; Bayburt ilinde ise işletmelerin; %72'nin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %28'inde ise artış olmadığı tespit edilmiştir. 2013 yılında destek alan işletmelerin pazarlarının büyük bir kısmını; Karadeniz, Marmara ve İç Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır.



**Grafik 10:** İşletmelerin Proje Kapsamında İstihdam Sağlaması

Ajans tarafından desteklenen işletmelere; “Proje kapsamında istihdam sağlayıp sağlamadıkları” sorulmuştur.

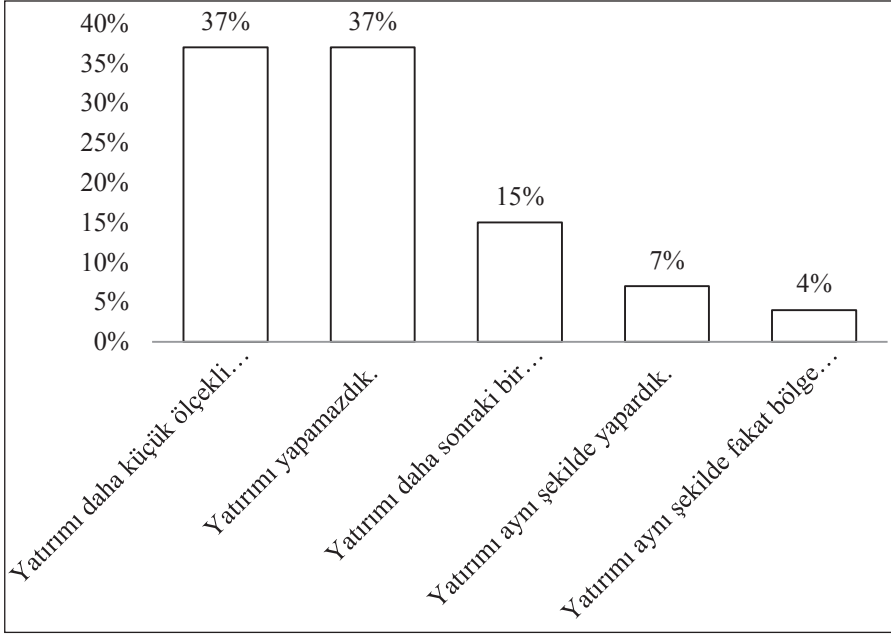
Proje desteği alan işletmelerin; %85'i istihdam sağladığını, %15'i ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzurum ilinde destek alan 9 işletmenin; 8'i istihdam sağladığını, 1'i ise sağlamadığını belirtmiştir. Erzincan ilinde destek alan 7 işletmenin; tamamı istihdam sağladığını belirtmiştir. Bayburt ilinde ise 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 10'da gösterilmiştir. Grafik 10'daki verilere göre bölgede 2013 yılında ajans tarafından desteklenen işletmelerin; büyük çoğunluğunun istihdamını artırdığı görülmektedir. Ajansın amaçları doğrultusunda belirlediği öncelikler arasında yer alan istihdamın arttırılması; 2013 yılında verilen desteklerde etkili sonuçlar elde edildiği saptanmıştır.



**Grafik 11:** İşletmelerin Projeden sağladıkları Faydalar

İşletmelere “*Rakiplerinizle kıyasladığımızda projenin size ne gibi faydaları olduğu*” sorulmuştur.

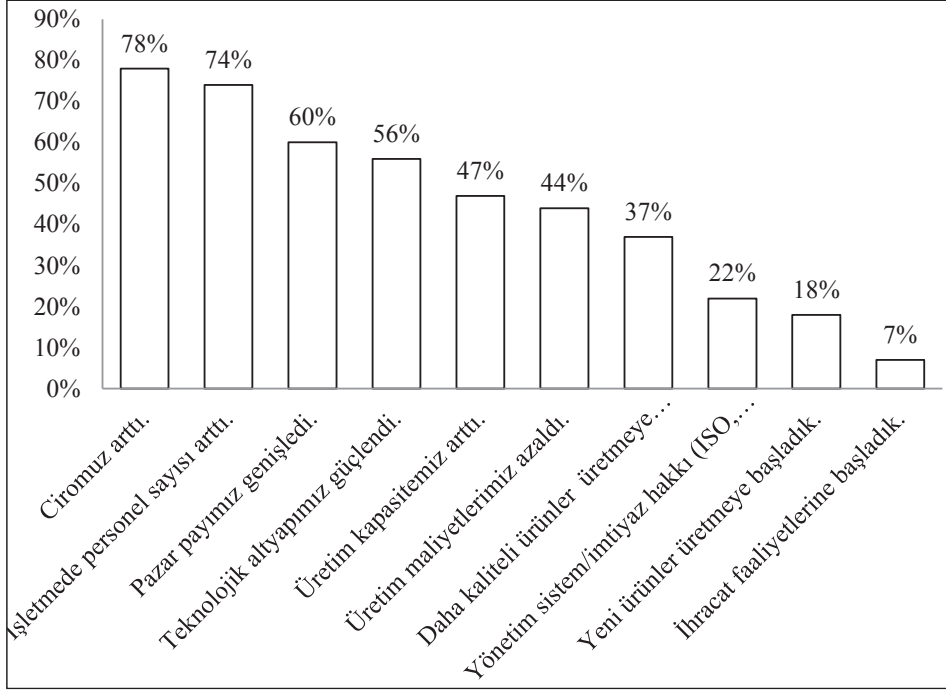
Proje desteği alan işletmelerin; %59’u rakiplerinin önüne geçmesini sağladığını, %19’u rakipleriyle aynı seviyeye (üretim kalitesi, kapasite vb.) gelmesini sağladığını, %15’i bölgede rakibinin bulunmadığını ve %7’si ise rakiplerine biraz daha yaklaşmasını sağladığını belirttiği Grafik 11’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında 2013 yılında ajanstan destek alan işletmelerin; büyük çoğunluğunda proje faydalı olmuştur.



**Grafik 12:** İşletmelerin Ajans Desteği Olmadan Projeyi Gerçekleştirme Durumları

İşletmelere “Ajans tarafından bu projeniz desteklenmeseydi yine de bu yatırımı gerçekleştirip gerçekleştirmeyecekleri” sorulmuştur.

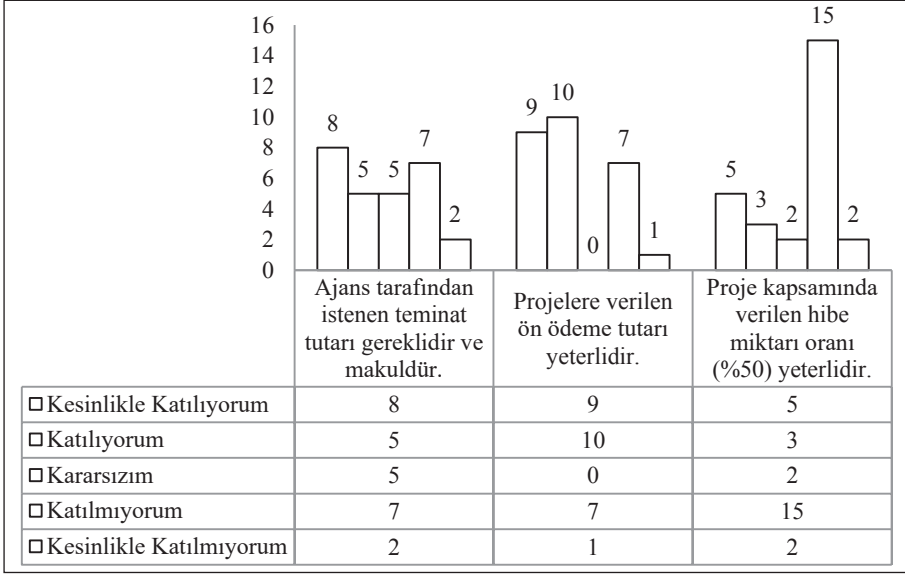
Desteklenen işletmelerin; %37’si yatırımı daha küçük ölçekli yapacağını, %37’si yatırımı yapamayacaklarını, %15’i yatırımı daha sonraki bir zamanda yapacağını, %7’si yatırımı aynı şekilde yapacağını ve %4’ü ise yatırımı aynı şekilde fakat bölge (Erzurum-Erzincan-Bayburt) dışına yapacağını ifade etmişlerdir. 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 13:** İşletmeler İçin Projenin En Önemli Çıktıları

Desteklenen işletmelere “Projenizin en önemli çıktıları neler oldu?” sorulmuştur.

Ajans tarafından desteklenen işletmelerin; %78’inin Cirosunun 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/İmtiyaz hakkı (ISO, OHSAS, HACCP, TSE, CE, Patent vb.) belgelerine sahip olduğu, %18’inin Yeni ürünler üretmeye başladığı ve %7’sinin ise Üretim maliyetlerinin azaldığını ifade etmiştir.



**Grafik 14:** İşletmelerin Proje Ödeme Süreçlerine İlişkin Görüşleri

Proje desteği 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 14'de gösterilmiştir. 2013 yılında proje kapsamında desteklenen işletmelerin %63'ü verilen hibe miktarı oranı (%50) yeterli olmadığını belirtmiştir.

### 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 sektörlere 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 ulaşılamamıştır. 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 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.

2013 yılında uygulanan Mali Destek Programı kapsamında; projelerin eş finansman kaynağı ile yaklaşık 11 Milyon TL’lik yatırım yapılmıştır. Toplamda 27 işletme proje desteği almıştır. Destek neticesinde işletmelerin tamamında 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.

2013 yılında ise destek alan işletmelerin Pazar paylarındaki değişime bakıldığında ise; %85’inin ürünlerini sattıkları pazar büyüklüğünde artış olduğu, %15’inde ise artış olmadığı görülmektedir. Proje desteği 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. 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 kişilik istihdam artışı olmuştur. Ayrıca proje desteği 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 personel daha istihdam etmeyi düşünmektedirler.

2013 yılında uygulanan 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; Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından 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 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 üstlenmektedir. 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

- Akpınar, R. (2012). Türkiye’de değişen bölgesel kalkınma politikaları, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (6),s.29-46.
- Can, E. (2011).*Bölgesel kalkınma ajanslarının rolü: izmir kalkınma ajansı örneği*, İzmir: Altın Nokta Yayınevi.
- Ersayın, Z. (2012). *Kalkınma müdahalelerinde katkısallığın değerlendirilmesi: Çukurova ve İzmir kalkınma ajansları KOBİ destekleri örneği*, Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Halkier, H., Danson, M., & Damborg, C. (1998).*Regional development agencies in the new Europe : Patterns, issues and prospects*, London:J essica Kingsley Publishers.
- Knop, H. (1979).*The tennessee valley authority: Afield study regional development program*, From <https://www.britannica.com/topic/regional-development-program>. Temmuz 2018.
- KUDAKA, (2010). *2010 Yılı ajans faaliyet raporu*, Erzurum: KUDAKA, (Erişim adresi): [https://www.kudaka.org.tr/dokuman\\_merkezi.php?git=kudaka-faaliyet-raporlari](https://www.kudaka.org.tr/dokuman_merkezi.php?git=kudaka-faaliyet-raporlari).
- Özen, P. A., (2005). *Bölgesel kalkınma ajansları*, Ankara: TEPAV.
- Sakal, M. (2010). *Bölgesel klakınma sürecinde bölgesel kalkınma ajansları*, İzmir: Altı Nokta Yayınevi.