

**BİR YATIRIM MERKEZİ OLARAK MANİSA'NIN DİNAMİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ****Asiye Ayben ÇELİK<sup>1</sup>****ÖZ**

*Ege Bölgesi'nin önde gelen illerinden biri olan Manisa, üretim kabiliyetiyle ulusal ekonomiye, uluslararası pazarlama kabiliyetiyle ülke ihracatına katkı sağlamaktadır. Sahip olduğu endüstriyel altyapı, organize sanayi bölgeleri, ar-ge merkezleri, teknoloji geliştirme bölgesi ve nitelikli işgücü özellikle sanayi ve yenilikçilik alanlarında üretkenliği desteklemektedir. Uluslararası pazarlara entegrasyon, ağırlıklı olarak elektrik, elektronik ürünler, otomotiv yan sanayii ve iklimlendirme sanayinin çıktıları olan teknoloji yoğun ürünler ve tarımsal ürün ihracatı ile sağlanmaktadır. Otuz dokuzu Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde olmak üzere, kırk beş yabancı sermayeli yatırıma ev sahipliği yapan Manisa, global şirketler sayesinde uluslararası know-how ve teknoloji aktarımının da avantajını yaşamaktadır. Sahip olduğu rekabetçi yatırım iklimi ile fdiMagazine tarafından iki kez Avrupa'nın yatırım yapılabilir en uygun maliyetli şehri seçilmiştir. Bu çalışma ile öncelikle ulusal ekonomi içinde Manisa'nın yeri değerlendirilecek, Manisa'nın ev sahipliği yaptığı yabancı yatırımlar tanıtılacak, yıllar itibarıyla ihracat hacminde gözlenen ivme, ürün grubu ve hacim bazında incelenecek ve sahip olduğu dinamikler ortaya çıkarılarak bir yatırım merkezi olarak Manisa'nın panoramik fotoğrafı çekilecektir.*

Anahtar Kelimeler: Manisa, yatırım dinamikleri, doğrudan yabancı yatırımlar, ihracat performansı, yenilikçilik performansı

**EVALUATION OF DYNAMICS OF MANİSA AS AN INVESTMENT CENTER  
ABSTRACT**

*Manisa, one of the leading provinces of the Aegean Region, contributes to national economy with its production capability and to the export of the country with its international marketing ability. Its industrial infrastructure, organized industrial zones, R&D centers, technology development zone and qualified workforce support productivity especially in industry and innovation fields. Integration to international markets is mainly achieved through the export of technology-intensive products and agricultural products, which are the outputs of the electrical, electronic products, automotive subsidiary and air-conditioning industries. Manisa, which owns forty-five foreign direct investors, including thirty-nine in Manisa Organized Industrial Zone, also enjoys the advantage of international know-how*

---

<sup>1</sup> Manisa Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yrd.Doç.Dr., eposta: ayben.celik@cbu.edu.tr

*and technology transfer thanks to global companies. With its competitive investment climate, it has been chosen as “the most cost effective city” that can be invested in Europe, twice by fdiMagazine. With this study, firstly Manisa’s place in the national economy will be evaluated, the foreign investments that Manisa has hosted will be introduced, the acceleration observed in export volume by years will be analyzed based on product group and volume, finally the dynamics of Manisa as an investment center will be explored and it will be photographed panoramically.*

*Keywords: Manisa, investment Dynamics, foreign direct investments, export performance, innovation performance*

### **Giriş**

Gerek tarihi geçmişiyle, gerekse üretkenliğiyle Ege Bölgesi’nin önde gelen illerinden biri olan Manisa, sahip olduğu dinamiklerle önemli bir yatırım merkezidir. Türkiye’nin üç büyük metropolünden İzmir’e olan yakınlığı, coğrafi konumu itibarıyla sağladığı lojistik avantajlar, yatırım maliyetleri, tabii ve beşeri kaynakları Manisa’yı yerli ve yabancı yatırımcıyı çekmede rekabette avantajlı kılmaktadır. Nitekim 2004-2005 ve 2006-2007 dönemlerinde Financial Times’ın yayını olan fdiMagazine’in dünya çapında yatırım merkezlerini çeşitli kriterler etrafında değerlendirerek oluşturduğu sıralamada Manisa, 200 Avrupa şehri arasında Avrupa’nın yatırım yapmak için “en uygun maliyetli” şehri seçilmiştir. 2006-2007 döneminde; “Avrupa’da En İyi Ekonomik Potansiyele Sahip Kent”, “Türkiye’de Geleceğin Şehri” kategorilerinde ilk sırada yer alan Manisa, “Avrupa’nın Maliyetler Açısından En Uygun Yatırım Kenti” ve “Güney Avrupa’da Geleceğin Kenti” kategorilerinde ikinci başarılı şehir olarak seçilmiştir (Anonim, 2008). Bunun yanında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan “Şehirlerin Rekabeti” adlı raporda, Manisa “yabancı yatırım çekme ve başarı” konusunda gösterdiği başarı ile raporda “örnek olay” olarak takdim edilmiştir (WEF, 2014). Bu başarılarla sahip olan Manisa’nın gelecekte daha rekabetçi olabilmesi, şehrin stratejik bir bakışla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Başarı ve rekabet iç içe geçmiş kavramlardır ve rekabet gücü elde etme artık sadece işletmelerin gündemini oluşturmamakta, şehirlerin yönetiminin de ilgi alanına girmektedir (Dursun, 2013:518). Ülkeler arası rekabetin içinde global ölçekte güce sahip şehirlerarası rekabetin öne çıktığı bir çevrede, küresel ekonomiye katkı düzeyi yüksek, sosyal yönden gelişmiş şehirler yaratmak önemli hale gelmiştir (Ak, 2013). Şehirlerin başarı performanslarını etkileyen birtakım etmenler bulunmaktadır. Coşkun (2004) bu etmenleri içsel

ve dışsal olarak kategorize etmiştir. İçsel etmenler arasında coğrafi konum, tabiat, toprak kalitesi, beşeri sermaye, eğitim altyapısı, girişimci kültür, teknoloji potansiyeli, endüstriyel altyapı, yatırım iklimi, şebekeleşme, yerel yönetimin kalitesi, merkezi yönetim nezdinde şehrin temsil gücü ve vizyon birliği yer almaktadır. Dışsal etmenler ise; ülkenin ekonomik ve politik çevresi, çevre iller (rakipler), müşteriler (üretilen ürün ve hizmete talep edenler), sanayi kümelerinin varlığı, bölgenin gelişmişlik düzeyi ve uluslararası aktörler olarak sıralanmaktadır (akt.Geyik ve Coşkun, 2004:680-681).

Çalışmada Manisa ili mercek altına alınmakta ve ekonomik anlamda genel performansını değerlendirmek, mevcut durumu hakkında tespitte bulunmak ve gelişimini destekleyecek dinamikleri belirlemek hedeflenmektedir. Bu doğrultuda yabancı yatırımcı gözünde bir başarı örneği olarak gösterilen Manisa'nın, yatırımcılar açısından sahip olduğu temel dinamiklerin stratejik bir bakışla ortaya konması planlanmaktadır.

İkincil kaynaklara dayanılarak yapılan araştırmada, Manisa'nın rekabet gücüyle ilgili literatür taramasının yanında; Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye İhracatçılar Meclisi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Zafer Kalkınma Ajansı, Manisa Organize Sanayi Bölgesi, Türk Patent ve Marka Kurumu ve ilgili bakanlıklar gibi istatistiki veri tabanlarına sahip olan resmi kurumlardan Manisa, TR33 Bölgesi ve Türkiye ile ilgili istatistiki veriler elde edilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler sınıflandırılarak, tablo ve grafiklere dönüştürülmüştür. Çalışmada elde edilen verilerden hareketle, Manisa'nın ulusal ekonomiye olan katkısı değerlendirilmiş, Manisa'nın yatırım iklimi ve ev sahipliği yaptığı yabancı yatırımların portresi ortaya konmuş, ihracat performansı ile dünya pazarlarına ne şekilde entegre olduğu tespit edilmiştir. Ardından ekonomik büyümenin ve rekabetin temel güç kaynağı olan inovasyonla ilgili olarak Manisa'nın yenilikçilik performansı irdelenmektedir. Son olarak SWOT analizi yardımıyla bir yatırım merkezi olarak Manisa'nın dinamiklerinin panoramik fotoğrafı çekilerek, Manisa'nın gelişimine yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **1. Ulusal Ekonomi İçinde Manisa'nın Yeri**

2016 yılı TÜİK verilerine göre, Manisa 1.396.405 kişilik bir nüfusu barındırmaktadır. Nüfus dağılımı polisentrik bir yapı arz etmekte olup, nüfusun %28'i il merkezinde yaşamaktadır. Akhisar (%12), Salihli (%11), Turgutlu (%11), Soma (%8), Alaşehir (%7) gibi büyük

ilçeler, nüfusun %49'una ev sahipliği yaparken, %23'lük kalan nüfus da diğer ilçelerde ikamet etmektedir.

Nüfusun işgücüne katılım oranı %55,5'tir. Ekonomik gelişmenin önemli unsurlarından bir olan beşeri sermaye açısından, Manisa nüfus miktarı ve sahip olduğu özellikleriyle, URAK İller arası Rekabetçilik Endeksi - Beşeri Sermaye Alt Endeksi<sup>22</sup> verilerine göre, Türkiye'nin en rekabetçi 12. ili olarak sıralamada yer almaktadır (URAK, 2016). Ayrıca EDAM'ın şehirdeki işgücü piyasasının verimliliğini ve esnekliğini ölçmek üzere hesapladığı Emek Piyasaları Endeksi 2014 verilerine göre, Manisa 2008'de 36. sıradayken 2014'te 20. sıraya çıkarak, performansında sıçrama olan iller arasında gösterilmektedir. Bunda ilde düşün işsizlik oranının etkili olduğu ifade edilmektedir (Dilek ve Al, 2016).

Nüfusta gözlenen polisentrik dağılım, ekonomik yapıda da benzerlik göstermektedir. Sanayi üretimi merkez ilçelerde ağırlıklı iken, diğer ilçelerde tarım, hayvancılık, madencilik ve diğer sektörler ağırlık kazanmaktadır (WEF, 2014).

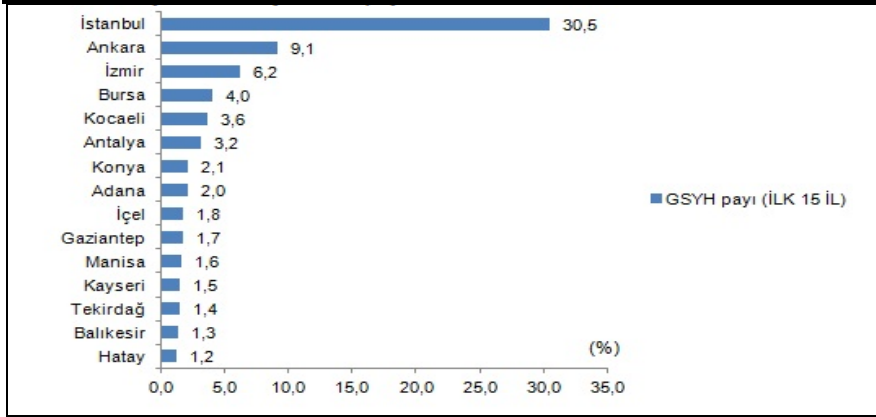
Manisa'nın Türkiye ekonomisindeki yeri değerlendirildiğinde, 2014 yılı GSYH verilerine göre, GSYH'ya en fazla katkı sağlayan ilk on beş il içinde Manisa 11. sırada yer almaktadır, Grafik 1'den takip edilebileceği üzere Manisa'nın GSYH'ya katkısı %1,6 düzeyindedir.

### **Grafik 1: GSYH'ye Kaki Düzeyine Göre İlk 15, 2014**

---

<sup>22</sup> Endeksin hesaplanmasında kullanılan değişkenler şöyledir: İlde mesleki ve teknik okul mezun sayısı, ilin YGS başarı yüzdesi, ildeki bir yükseköğrenim programından(önlisans ve lisans) mezun olan kişi sayısı; ildeki bir lisans sonrası(lisansüstü) programından mezun olan kişi sayısı; ildeki öğretim üyesi(kendi biriminde olanlar) başına düşen üniversite öğrencisi sayısı, nüfusun işgücüne katılma oranı(işgücü/15-64 yaş); toplam yaş bağımlılık oranı; ilde yabancılara verilen çalışma izni sayısı, kişi başına düşen mevduat miktarı, tahakkuk eden gelir vergisi miktarı, ildeki kütüphaneden yararlanma sayısı, ilde kişi başına düşen bireysel kredi miktarı (URAK, 2016).

## Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi



Kaynak: TÜİK, 2016

İktisadi faaliyet kollarına göre gayrisafi yurtiçi hasılanın il bazında nasıl gerçekleştiği araştırıldığında, Manisa'nın sanayi üretiminin, hizmet sektörünün çıktı düzeyi ile oldukça yakın seyrettiği görülmektedir. Manisa'daki üretim, sanayi %39,38, hizmetler %38,26, tarım %22,36 şeklinde bir dağılım gösterirken, Türkiye genelindeki kompozisyon tarım % 7,45, sanayi % 31,88, hizmetler %60,67 şeklindedir.

**Tablo 1: İl Bazında Gayrisafi Yurtiçi Hasıla, İktisadi Faaliyet Kodlarına Göre, NACE REV.2, 2014 (Bin TL)**

İl	Tarım	Sanayi	Hizmetler	Sektörler toplamı	Vergi sübvansiyon	GSYH
Türkiye	134.724.745	576.440.635	1.097.024.575	1.808.189.955	236.275.921	2.044.465.876
1 İstanbul	900.667	166.397.951	383.491.348	550.789.966	71.971.645	622.761.611
2 Ankara	3.092.013	49.387.661	112.889.056	165.368.730	21.608.708	186.977.438
3 İzmir	6.098.807	41.722.393	64.881.423	112.702.624	14.726.836	127.429.459
4 Bursa	3.917.755	34.148.336	35.146.647	73.212.738	9.566.698	82.779.436
5 Kocaeli	667.407	33.573.632	31.174.242	65.415.281	8.57.805	73.963.086
6 Antalya	4.874.624	9.957.071	42.690.782	57.522.477	7.516.454	65.038.931
7 Konya	7.877.275	10.789.148	20.189.975	38.865.397	5.077.360	43.933.757
8 Adana	4.029.825	11.955.086	20.996.557	36.981.468	4.832.363	41.813.831
9 İçel	4.407.535	7.373.174	20.429.710	32.210.419	4.208.931	36.419.349
10 Gaziantep	1.413.866	14.562.870	15.046.478	31.023.213	4.053.799	35.077.012
11 Manisa	6.553.876	11.540.690	11.213.511	29.308.077	3.829.682	33.137.759

Kaynak: TÜİK, 2017

Tarımsal üretimin GSYH'ya katkı düzeyinin bu kadar yüksek olmasının altında, Manisa'nın sahip olduğu birtakım üstünlükler yatmaktadır. Yüzölçümünün %38,94'ü tarım alanı olan (13.201.000

dekar), topraklarından geçen Gediz ve Bakırçay nehirlerinin<sup>3</sup> sağladığı sulama olanakları ve tarımsal üretime elverişli iklimi ile Manisa, Türkiye’de en fazla tarımsal üretim yapan iller arasında Konya’dan sonra ikinci sırada yer almaktadır (TÜİK, 2016). Tarımsal “ürün çeşitliliği” ve “ihracata yönelik olma” özellikleriyle öne çıkan Manisa’da en çok yetişen meyveler üzüm, zeytin, kiraz, çilek ve şeftali iken; domates, biber, karpuz, kavun ve salatalık da en çok yetişen sebzeler arasındadır. Üzüm, zeytin, kiraz ve domates ihracata konu olan tarımsal ürünler arasında başı çekmektedir. Yağhaneler ve yağ dolum işletmeleri, doğal ve fabrikasyon olarak kurutulmuş gıda, kuruyemiş işleme firmaları, meyve ve/veya sebze işleme (konserve, salça, vb.) firmaları, yaş meyve/sebze paketleyen işletmeler, soğuk hava depoları, fermente ve salamura işletmeleri, süt ve süt ürünleri işletmeleri tarıma dayalı sanayi alanında bölgede yoğun bir şekilde faaliyet gösteren işletmelerdir (GTHB, 2016).

Manisa’nın Türkiye’nin üç büyük metropolünden İzmir’e coğrafi olarak yakınlığı, sahip olduğu altyapı ve ulaşım olanakları, yatırım maliyetleri ve lojistik konum avantajları ile sanayi üretimini desteklemektedir. Öte yandan metropol alt merkezi<sup>4</sup> olarak Manisa’da yaşayan nüfusun bazı hizmet alımlarını İzmir’den yapma eğilimi, hizmet sektörünün gelişiminin görece yavaş seyretmesine neden olmaktadır (Balci, vd., 2017:26).

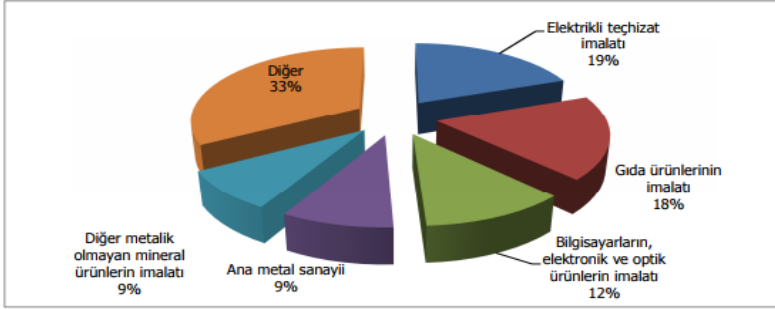
Tablo 1’e göre sanayi üretiminde Manisa, yerli ve yabancı yatırımlar sayesinde TR33 bölgesi içinde İzmir’den sonra ikinci sırada yer almaktadır. İldeki sanayi üretiminin sektörel dağılımı, Grafik 2’de görüldüğü üzere, ilk sırada elektrikli teçhizat imalatı (%19), onu takiben gıda ürünleri imalatı (%18) ve bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı (%12), ardından ana metal sanayii (%9) ve diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%9) şeklinde olup, %33’lük kalan üretim diğer sektörler tarafından gerçekleştirilmektedir.

---

<sup>3</sup> 386 km uzunluğa sahip Gediz nehrinin 304,1 km’lik kısmı, 118,8 km’lik Bakırçay nehrinin 59,4 km’lik kısmı Manisa ili sınırları içinden geçmektedir (Manisa İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü).

<sup>4</sup> Metropol alt merkezleri, “metropol merkezle sıkı gündelik ilişkileri bulunan, işlevleri bakımından önemli ölçüde süreklilik veya coğrafi yakınlık arz eden, ilgili metropolün ekonomik, sosyal ve idari çekim alanından önemli ölçüde etkilenen şehirler” olarak tanımlanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

**Grafik 2: İldeki Sanayi Üretiminin Sektörel Dağılımı**



Kaynak: TÜİK, Yıllık İş İstatistikleri (2011), SGK (2011) ve Zafer Kalkınma Ajansı Hesaplamaları<sup>3</sup>

Manisa'nın gelişimindeki önemli dinamiklerden sanayi üretiminde, organize sanayi bölgelerinin (OSB) etkinliği açıktır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2017 verilerine göre, Türkiye'deki toplam OSB sayısı 273 olup, bunun %2,56'sına karşılık gelen 7 OSB Manisa'da bulunmaktadır (osbbs.sanayi.gov.tr).

**Tablo 2: Manisa İlinde Bulunan Organize Sanayi Bölgeleri**

OSB ADI	İLÇE	KURULUŞ
Manisa Organize Sanayi Bölgesi	Merkez	1964
Turgutlu OSB	Turgutlu	1996
Akhisar OSB	Akhisar	1991
Salihli OSB	Salihli	1998
Kula Deri İhtisas OSB	Kula	1998
Akhisar Zeytin ve Zeytinyağı Türevleri	Akhisar	2012
Soma	Soma	2013

Kaynak: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2017.

Yukarıda görülen 7 OSB'den ilk dört OSB aktif olup, en fazla üretim hacmi Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleşmektedir. Kuruluşu 1964 yılına kadar uzanan Manisa OSB, 9.591.600 m<sup>2</sup>'lik alan içerisinde, sahip olduğu altyapısı ve sunduğu olanaklarla Manisa'nın sanayi üretimine yüksek düzeyde katkı sağlamaktadır. 226 firmanın faaliyet gösterdiği MOSB'de, 46.700 kişiye istihdam olanağı sağlanmaktadır. Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşundan 18'ine, ikinci 500 sanayi kuruluşundan 11'ine ev sahipliği yapmaktadır (MOSB, 2017). Bu şirketlerin Manisa'daki varlıkları, aynı zamanda bu şirketlere destek hizmet sağlayan, girdi temin eden ya da üretimlerine fason imalat, vb. şekillerde katkı sağlayarak hizmet veren KOBİ'lerin ve yan sanayiinin gelişmesine de imkan vermektedir.

Manisa'nın ekonomik üretkenlik ve girişimcilik açısından performansına ilişkin bir gösterge de şehirde açılan işletme sayısıdır. Buna göre Manisa'da 2009 yılından bu yana açılan şirket sayısı 3.648, kooperatif sayısı 199, gerçek kişi ticari işletme sayısı ise 6.174 adettir. Aşağıdaki tablodan görülebileceği üzere, her yıl ortalama 1000 civarında yeni işletme Manisa ekonomik yaşamında yerini almıştır.

**Tablo 3: Manisa'da Yıllar İtibariyle Açılan İşletme Sayısı**

	ŞİRKET	KOOP.	GERÇEK KİŞİ TİC. İŞL.
2017 *	454	12	513
2016	500	10	624
2015	500	18	573
2014	394	26	822
2013	370	34	725



## Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi

2012	237	18	854
2011	420	25	868
2010	406	27	627
2009	367	29	568

\* Ocak Ekim dönemini kapsamaktadır.

Kaynak: TOBB Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri raporlarından derlenmiştir.

### 2. Manisa'nın Yatırım İklimi ve Ev Sahipliği Yaptığı Yabancı Yatırımlar

İzmir'in hinterlandında yer alan Manisa, doğrudan yabancı yatırımları çekmede birçok çekici faktöre sahiptir. UNCTAD'ın (1998) belirlediği doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen evsahibi ülkeye yönelik faktörler -politik faktörler, yatırım ortamına ilişkin faktörler ve ekonomik faktörler- açısından Manisa değerlendirildiğinde ortaya oldukça olumlu bir tablo çıkmaktadır.

Politik faktörler arasında sayılan yabancı yatırımlara ilişkin uluslararası anlaşmalar (Türkiye'nin taraf olduğu ekonomik entegrasyon anlaşmaları), vergi politikası, liberalizasyon, ticaret politikası, rekabet açısından piyasaların yapısı ve piyasaların işleyişinin sağlıklı hukuki bir zeminde gerçekleşmesi yatırımcı açısından olumlu bir görünüm olarak değerlendirilebilecektir.

Yatırım ortamına ilişkin faktörler arasında özellikle maliyetler ve yatırım teşvikleri Manisa'yı görece olarak bölgedeki diğer illere kıyasla üstün kılmaktadır. Manisa'nın fdiMagazine tarafından Avrupa'nın yatırım yapmak için "en uygun maliyetli şehir"<sup>5</sup> seçilmesi bunun bir ispatıdır. TR33 Bölgesinde yer alan Manisa'da yatırımcılar Ekonomi Bakanlığı'nın sunduğu Genel Teşvik olanakları ile bölgesel teşvik sistemi kapsamında 3. bölgede sunulan teşviklerden yararlanabilmekte, Kırsal Kalkınma Destekleri kapsamında bitkisel üretime, hayvansal üretime, enerji üretimine ve kırsal turizme yönelik desteklerden faydalanabilmekte, AB Hibe desteklerinden

<sup>5</sup> fdiMagazine'in "en uygun maliyetli şehir" seçiminde kullandığı değerlendirme kriterleri şöyledir: Vasıflı, yarı-vasıflı ve vasıfsız işçi için ödenen ortalama yıllık ücret, aylık minimum maaş, elektrik maliyeti (kwh), petrol fiyatları (lt), kurumlar vergisi oranı, gelir vergisi oranı, işletme kuruluş masrafları, konteyner başına ihracat ve ithalat maliyeti, tapu masrafları (% mülkün değeri), şehir merkezinde merkezi bir konumdaki ofis için ortalama yıllık kira bedeli (m<sup>2</sup>), merkezi konumdaki bir fabrika için ortalama yıllık kira bedeli (m<sup>2</sup>), şehir merkezindeki dört yıldızlı bir otelde konaklama bedeli (fdiIntelligence, 2012).

yararlanarak yatırım maliyetlerini düşürebilme fırsatına sahiptirler. OSB'lerde yapılacak yatırımlara yönelik Ekonomi Bakanlığınca verilen teşviklerin varlığı, coğrafi konumu ve ulaşım ağlarının kavşağında bulunan Manisa'nın sağladığı lojistik avantajdan da yararlanarak İzmir'e kıyasla daha uygun maliyetlerle yatırım fırsatı sunmaktadır. Manisa OSB, Akhisar OSB, Salihli ve Turgutlu OSB ile firmalar, altyapısı ve üstyapısı hazır alanlarda bir arada bulunarak ölçek ekonomilerinden, bilgi, teknoloji, üretim teknikleri noktalarında öğrenme etkisinden; yatırım alanına göre pazara yakınlık, hammaddeye erişim kolaylığı gibi ortaya çıkan olumlu ekonomik dışsallıklardan faydalanma olanağı yakalamaktadır. Bunun yanında şirket kuruluşunda izlenmesi gereken bürokratik işlemlerin azaltılmış olması bir diğer olumlu faktördür. Türkiye'de bir limited şirketin kuruluşu için ortalama 6,5 güne ihtiyaç vardır, bu Avrupa ve Orta Asya'da (10,1 gün) ile OECD yüksek gelirli ülkelerin (8,5 gün) şirket kuruluş sürelerinin hayli altındadır (World Bank, 2017).

Ekonomik faktörler kendi içinde pazara yönelme, kaynağa yönelme ve etkinliğe yönelme olarak kategorize edilmektedir. Pazara yönelme başlığı altında; pazar büyüklüğü ve kişi başına milli gelir, piyasanın büyümesi, bölgesel/küresel pazarlara giriş imkanları, piyasa yapısı ve tüketici tercihleri yer almaktadır. Kaynağa yönelmede ise; hammadde, düşük ücretli vasıfsız işgücü, vasıflı işgücü, fiziki altyapı, ar-ge, teknoloji, yenilikçilik bulunmaktadır. Etkinliğe yönelmede, kaynakların/varlıkların maliyeti ve işgücü verimliliği, iletişim, vb. diğer girdi maliyetleri, bölgesel ekonomik entegrasyon anlaşmalarına üyelik ve ölçek ekonomileri sayılmaktadır (Candemir, 2009: 666). Bunlar arasında Manisa özelinde yorum yapmak üzere, özellikle kaynağa yönelme ile ilgili olarak yatırımcıların özellikle tarım, madencilik<sup>6</sup> alanlarında hammaddeye erişim kolaylığı, ucuz işgücüne erişim, OSB'ler ile modern ve donanımlı yatırım alanlarına ulaşma olanağı, ar-ge merkezleri ve teknoloji geliştirme bölgesi ile bölgedeki yenilikçilikle ilgili dışsallıklardan ve altyapı olanaklarından yararlanma Manisa'ya ilişkin pozitif değerler olarak nitelendirilebilecektir.

Manisa'nın yatırım iklimini olumlu etkileyen bir husus da sahip olduğu kümelenme potansiyelidir. Zafer Kalkınma Ajansı'nın (2014)

---

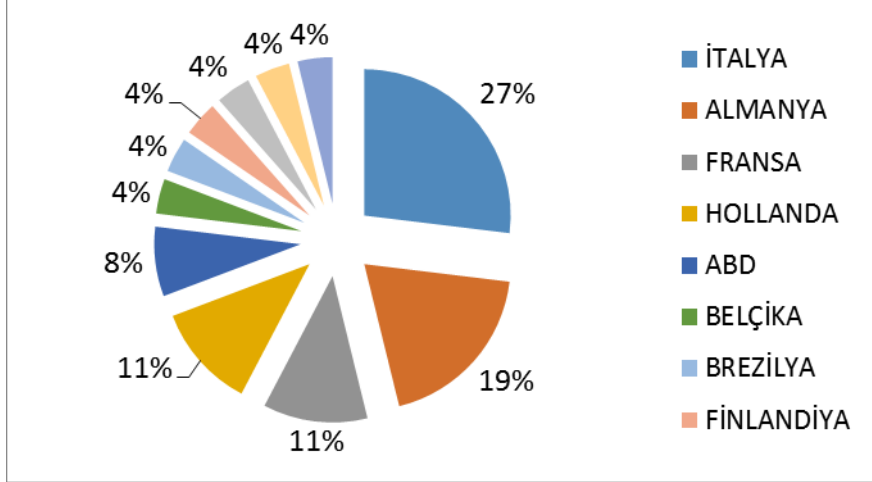
<sup>6</sup> Manisa'nın yer altı kaynakları arasında nikel (ülke rezervinin %99,8'i), zeolit (ülke rezervinin %89,36'sı), titanyum (ülke rezervinin %64,38'i), civa (ülke rezervinin %59,96'sı), linyit, mermer, uranyum, altın, kaolin, feldspat, çinko gibi stratejik madenler bulunmaktadır (Kesbiç, vd., 2015).

## Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi

yaptığı araştırmada, gıda ürünleri, kauçuk ve plastik ürünler, diğer metalik olmayan mineral ürünler, ana metal sanayi, fabrikasyon metal ürünleri, makine ve ekipman, elektrikli teçhizat, bilgisayar, elektronik ve optik ürünlerin imalatında olgun kümeler tespit edilmiştir. İçecek imalatı ile ağaç, ağaç ürünleri ve mantar imalatını ise Manisa'da gelişen sektörler olarak işaret edilmektedir (www.zafer.org.tr).

Bu değerlendirmeler ışığında, 2017 itibariyle Manisa'da yatırım yapan yabancı sermayeli firma sayısı 45 olarak tespit edilmiştir. TOBB – Sanayi veri tabanından elde edilen verilere göre, Türkiye'de toplam 1227 adet üretim faaliyetiyle işgal eden yabancı sermayeli firma bulunmakta olup; bunun %3,67'si Manisa'da bulunmaktadır. MOSB'de, %100 yabancı sermayeli 27 şirket, yabancı ortaklı 12 şirket elektronik ürün, elektrikli teçhizat imalatı, otomotiv, gıda, kauçuk ve plastik ürün imalatı, tütün gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Bölgeye doğrudan yatırım yapan firmaların menşesine bakıldığında, coğrafi yakınlık, pazara yakınlık, ucuz işgücüne ve hammaddeye erişim gibi motivasyonların etkisiyle özellikle Avrupalı firmaların ağırlıklı olduğu dikkati çekmektedir.

### Grafik 3: MOSB'deki Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Ülkelere göre Dağılımı



Kaynak: MOSB, 2017

Ekonomi Bakanlığı'nın verilerine göre, Manisa 2012-2016 yılları arasında 54 doğrudan yabancı yatırım projesiyle, 669 milyon \$'lık yatırımı topraklarına çekmeyi başarmıştır. İlin bu başarısı, onu

Türkiye sıralamasına en fazla yabancı yatırım çeken 10. il olarak girmesini sağlamıştır. Tablo 4 ve Tablo 5'te yıllar itibariyle de gerçekleşen proje sayısı ve miktarı gözlenebilmektedir.

**Tablo 4: Manisa'nın Çektiği Yabancı Sermayeli Doğrudan Yabancı Yatırım Projeleri (Adet) (2012-2016)**

İller	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2016
İstanbul	30	24	28	22	38	142
Kocaeli	34	19	29	22	26	130
İzmir	12	21	23	19	10	85
Bursa	18	16	23	15	11	83
Ankara	12	11	11	11	11	83
Tekirdağ	12	12	11	12	9	56
<b>Manisa</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>54</b>
Gaziantep	3	4	11	14	10	42
Adana	5	6	3	7	13	34
Mersin	6	4	8	7	9	34

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, 2017

**Tablo 5: Manisa'nın Çektiği Yabancı Sermayeli Doğrudan Yabancı Yatırım Projeleri (Milyon \$) (2012-2016)**

İller	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2016
İstanbul	209	459	447	397	6.228	7.740
Kocaeli	836	1.106	769	423	561	3.696
Bursa	964	1.739	221	71	444	3.439
Adana	298	14	6	397	1.210	1.925
Ankara	49	94	1.191	16	57	1.407
Erzincan	115	2	473	490	32	1.112
İzmir	218	124	130	393	67	932
Sakarya	178	39	554	51	17	839
Hatay	894	0	45	15	1	954
<b>Manisa</b>	<b>156</b>	<b>67</b>	<b>81</b>	<b>193</b>	<b>172</b>	<b>669</b>

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, 2017

Bu tabloların ortaya çıkmasında Manisa'nın yatırımcıyı cezbeden kendi özelinde sahip olduğu üstünlüklerin yanında, makro düzeyde global sermayenin yatırımlarını çekmek üzere gerçekleştirilen yatırım ortamını iyileştirme çabaları da etkili olmuştur. Öyle ki Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü (2017)

## Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi

verilerine göre, 2001-2017 yılları arasında yabancı yatırımcı Manisa'da teşvik belgesinden yararlanarak, 1 milyar 810 milyon TL'lik sabit yatırım yapmış ve bu sayede 3.333 kişiye istihdam olanağı sağlamıştır. İmalat, tarım ve madencilik sektörlerinde gerçekleşen bu sabit yatırımlara ait detaylar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablolardaki verilere göre, teşvik belgesi desteğinden en fazla imalat sanayinde yararlandıdığı görülmektedir.

**Tablo 6: Manisa'da İmalat Sektöründeki Teşvik Belgeli Yatırımlar (01.2001-09.2017)**

Sermaye Türü	Belge Adedi	Sabit Yatırım	İstihdam
Yabancı Sermaye	49	1.651.000.000	3.088
Yerli Sermaye	296	2.826.000.000	11.013
<b>Genel Toplam</b>	<b>345</b>	<b>4.478.000.000</b>	<b>14.101</b>

Kaynak: Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Gn. Müdürlüğü, 2017.

**Tablo 7: Manisa'da Tarım Sektöründeki Teşvik Belgeli Yatırımlar (01.2001-09.2017)**

Sermaye Türü	Belge Adedi	Sabit Yatırım	İstihdam
Yabancı Sermaye	4	18.000.000	65
Yerli Sermaye	31	288.000.000	1.438
<b>Genel Toplam</b>	<b>35</b>	<b>306.000.000</b>	<b>1.503</b>

Kaynak: Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Gn. Müdürlüğü, 2017.

**Tablo 8: Manisa'da Madencilik Sektöründeki Teşvik Belgeli Yatırımlar (01.2001-09.2017)**

Sermaye Türü	Belge Adedi	Sabit Yatırım	İstihdam
Yabancı Sermaye	2	141.000.000	180
Yerli Sermaye	15	1.120.000.000	4.197
<b>Genel Toplam</b>	<b>17</b>	<b>1.261.000.000</b>	<b>4.377</b>

Kaynak: Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2017.

Ekonomi Bakanlığınca sağlanan genel teşvik sisteminden yararlanarak yatırım yapabilmek için TR33 bölgesindeki illerde asgari 500.000 TL'lik bir yatırım şartı aranmaktadır. Bu sayede yatırım malları ithalatında gümrük vergisi muafiyeti ve KDV'siz makine ve teçhizat alımına imkan veren KDV istisnasından yararlanarak, daha uygun maliyetlerle yatırım yapabilmek mümkün olmaktadır. Bunun yanında 3. bölge destekleri kapsamında olan Manisa'da bölgesel teşvik sisteminden de istifade etmek olasıdır.

---

Bölgesel teşvik sisteminden yararlanabilmek için asgari yatırım tutarı 500.000 olup; KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, faiz desteği, sigorta primi işveren hissesinin asgari ücrete tekabül eden kısmının Ekonomi Bakanlığınca karşılanması, kurumlar/gelir vergisi indirimi ve yatırım yeri tahsisi kullanılan teşvik araçlarıdır ([www.zafer.org.tr](http://www.zafer.org.tr)).

### **3. Manisa'nın İhracat Performansı**

Manisa'nın sanayi üretimi ve tarımsal üretimdeki üstünlükleri, ihracat performansına da doğrudan yansımıştır. İhracatta öne çıkan ürün grupları incelendiğinde, ilk sırayı elektrik/elektronik ürünlerinin aldığı, onu otomotiv endüstrisi ve iklimlendirme sanayinin takip ettiği görülmektedir. Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından hazırlanan 2016 yılı İlk 1000 İhracatçı raporu içinde Manisa'da 100 milyon \$'ın üzerinde ihracat yapan dört firma olduğu ve bunların elektrik/elektronik, otomotiv ve iklimlendirme sektörlerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca 15 milyon \$'ın üzerinde ihracat yapan toplam 22 firmanın olduğu raporun tespitleri arasındadır ([www.tim.org.tr](http://www.tim.org.tr)).

Tarımsal ürün ihracatı 390 milyon \$'ın üzerinde gerçekleşirken, özellikle kuru meyve ve mamulleri ile meyve ve sebze mamulleri tarımsal üretimdeki güce paralel olarak, Manisa'nın ihracatında önemli paya sahiptir.

Tablo 9'da 2007 yılından itibaren Manisa'da uluslararası pazarlara yönelmiş sektörlerin ihracat performansları detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

### **Tablo 9: Sektörler Bazında Manisa'nın İhracatı (bin \$)**

**Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi**

SEKTÖR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri	4.264	5.659	4.517	7.342	9.280	10.798	13.116	13.533	0	0
Demir Çelik Ürünleri	13.233	15.905	10.071	11.225	24.108	20.812	18.756	24.997	18.678	16.649
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	15.240	19.910	13.658	1.658	1.401	3.452	9.618	19.458	20.803	24.918
Demir ve Demir Dışı Metaller	58.530	73.594	63.762	91.776	104.538	65.220	69.456	81.332	81.498	72.878
Demir ve Demir Mamulleri	8.050	8.017	4.387	7.936	9.382	7.893	7.142	6.880	4.767	4.552
Diğer Sanayi Ürünleri	6	3	0	213	272	651	567	720	432	432
Elektrik Elektronik ve Hizmet	2.530.082	2.215.453	2.203.279	2.267.083	2.802.505	2.840.099	2.558.764	2.549.907	2.282.746	2.120.603
Fındık ve Mamulleri	151	286	203	251	817	986	817	774	59	69
Gemi ve Yat	0	0	0	0	528	675	1.726	1.133	278	295
Hali	601	1.559	1.455	1.429	1.426	2.624	2.902	1.431	1.300	1.052
Hazırlanmış ve Korfezasyon	4.250	4.629	3.832	1.271	2.380	2.112	3.306	3.654	2.844	3.330
Huubut, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	15.959	20.999	12.779	17.519	25.834	26.222	65.682	74.716	61.728	69.276
İklimlendirme Sanayii	0	0	0	0	0	314.187	362.388	371.468	365.997	382.915
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	75.960	87.903	56.731	79.974	101.479	99.810	111.624	145.722	138.350	139.832
Kuru Meyve ve Mamulleri	137.658	145.769	204.188	224.494	266.127	280.340	265.758	258.529	240.983	247.177
Madencilik Ürünleri	1.951	3.818	5.545	16.711	23.953	29.650	33.202	36.224	36.245	37.354
Makine ve Aksamları	178.019	232.176	267.814	239.738	348.440	20.230	30.345	27.856	35.325	35.843
Meyve Sebze Mamulleri	45.352	63.838	41.198	103.756	97.143	110.176	131.033	121.052	96.609	97.434
Mobilya, Kağıt ve Orman Ürünleri	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Mücevher	61	208	218	0	0	0	0	0	16.010	27.971
Otomotiv Endüstrisi	154.353	169.815	124.733	240.242	297.561	319.429	404.875	430.944	396.852	389.642
Savırma ve Havacılık Sanayii	0	0	0	0	0	208	232	415	516	335
Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller	9.066	23.023	38.150	36.598	83.206	81.497	61.558	62.563	30.794	20.622
Sütsü Bitkileri ve Mam.	1.391	2.481	1.703	2.021	2.392	2.480	3.754	2.691	3.367	3.377
Tekstil ve Hammaddeleri	1.219	3.795	8.381	14.082	10.670	7.141	4.544	3.195	2.382	1.470
Yağ Meyve ve Sebze	25.019	27.558	35.666	46.784	47.764	53.367	53.049	51.759	58.336	60.962
Zeytin ve Zeytinyağı	16.043	18.606	18.454	18.004	16.452	14.840	19.040	20.428	19.404	13.170
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>3.296.469</b>	<b>3.145.206</b>	<b>3.125.725</b>	<b>3.430.107</b>	<b>4.277.658</b>	<b>4.314.899</b>	<b>4.033.254</b>	<b>4.311.381</b>	<b>3.916.306</b>	<b>3.772.155</b>

---

Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi “İhracat Rakamları” raporlarından derlenmiştir.

Gerçekleştirilen ihracatın toplam değeri açısından değerlendirme yapıldığında, Manisa'nın ihracatının dünya ekonomisindeki krizlerin yarattığı talep daralmalarından etkilendiği, bu doğrultuda 2008, 2009 ve 2010 yıllarında ihracatta gerileme yaşandığı, ancak izleyen dönemlerde dünya ekonomisindeki canlanmanın Manisa'nın ihracatına da olumlu yansıdığı görülmektedir. 2011-14 döneminde ihracat hacmi 4 milyar \$'ı aşan Manisa'nın, 2015 ve 2016 yıllarında ihracatı 4 milyar \$'ın altına inmiştir.

Türkiye'nin toplam ihracatına 2016 yılı TÜİK rakamlarıyla %1,34'lük katkı sağlayan Manisa'nın üretim ve ticaret konusundaki rekabet gücüyle ilgili olarak, URAK İller Arası Rekabetçilik Endeksi - Üretim ve Ticaret Alt Endeksi Manisa'yı en rekabetçi 12. il olarak sıralamada göstermektedir. Endeksin hesaplanmasında, ilin ihracat hacmi, ihracat yapan firma sayısı, 100 milyon \$'ın üzerinde ihracat yapan firma sayısı, ildeki gümrükte gerçekleşen dış ticaret miktarı, ildeki açılan / kapanan şirket sayısı, açılan yabancı sermayeli şirket sayısı, ISO 500'e giren firma sayısı, sanayi elektrik tüketimi, yatırım teşvik belgesi verilen sabit yatırım miktarı, OSB sayısı, fuar sayısı, ilin iç talep potansiyeli, ildeki toplam kamu yatırımı, ildeki işsizlik oranı gibi parametrelerden yararlanılmıştır (URAK, 2016). EDAM'ın 2014 yılı Piyasa Büyüklüğü Endeksi'nde Manisa 81 il arasında 13. Sıradadır.

#### **4. Manisa'nın Yenilikçilik / İnovasyon Performansı**

Ekonomik üretkenliğin ve rekabette üstünlüğün temel dinamiklerinden olan inovasyon, “yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet) ya da sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir organizasyonel yöntemin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde uygulamaya konması” olarak tanımlanmaktadır (OECD/European Communities, 2005). Manisa'yı bu bağlamda değerlendirmeye yönelik olarak, URAK tarafından hazırlanan, İller Arası Rekabetçilik Endeksi - Yenilikçilik Alt Endeksinden faydalanılabilecektir.

Endeks, ilin yenilikçilik açısından rekabet gücünü, ile ait 100.000 kişiye düşen patent / marka / faydalı model / tasarım başvuru sayısı, ilde bulunan ar-ge merkezi sayısı, teknoloji geliştirme merkezi sayısı, ilin teknolojik ürün ihracat miktarı değişkenleri üzerinden ölçüm yapmakta ve bir endeks değeri ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan değere göre iller sıralanmaktadır. Manisa bu sıralamada 2009-2010 yılı için İstanbul, Ankara ve Bursa'dan sonra 4. sırada iken, 2013-



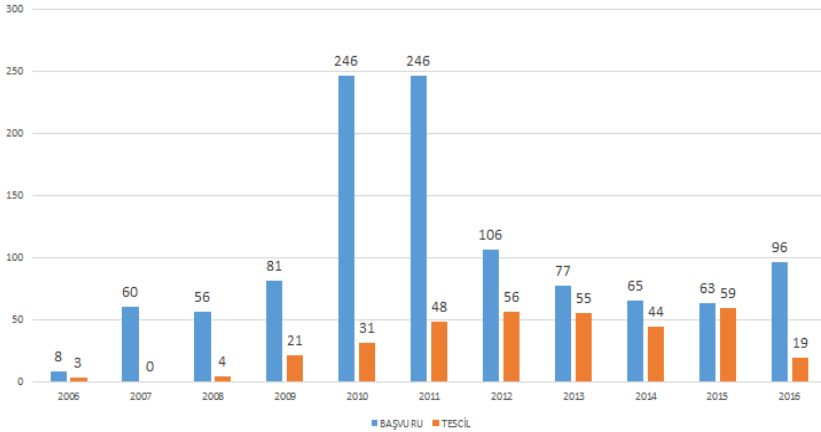
## Bir Yatırım Merkezi Olarak Manisa'nın Dinamiklerinin Değerlendirilmesi

2014'te Kocaeli, Kayseri, İzmir, Konya, Eskişehir ve Sakarya'nın da gerisinde kalarak 10. sıraya gerilemiştir. Şehirde açılan ar-ge merkezilerindeki üretime rağmen, diğer illerin performans artışının Manisa'nın üzerinde olması bu sonucu doğurmuştur. Manisa'nın yenilikçilik performansındaki gerileme EDAM'ın 2014 Yaratıcı Sermaye Endeksinde de tespit edilmiştir (Dilek ve Al, 2016).

2017 yılı itibariyle, 5746 sayılı kanun kapsamında Manisa'da kurulmuş ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tescillenmiş olan 21 adet Ar-Ge Merkezi bulunmaktadır (btgm.sanayi.gov.tr). Yerli ve yabancı şirketlerce kurulmuş bu ar-ge merkezlerinin yanı sıra, teknoloji geliştirme merkezi olarak, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Muradiye kampüsünde bulunan Teknokent Manisa'nın şehrin ar-ge potansiyeline destek vermesi beklenmektedir.

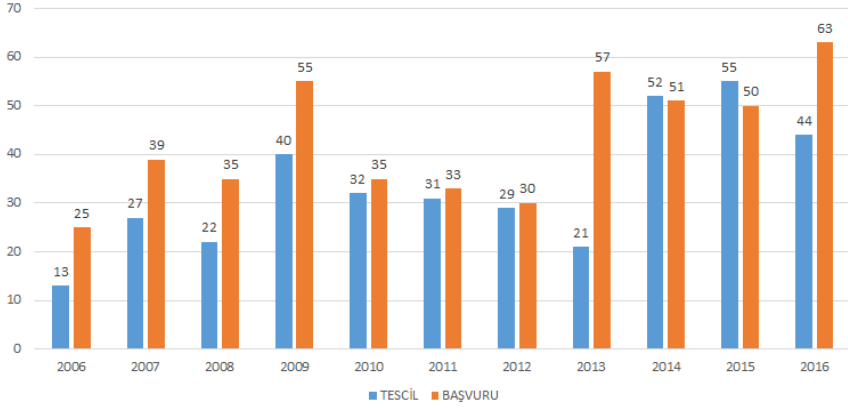
Araştırma geliştirme faaliyetlerinin çıktıları olan patent, faydalı model, tasarımla ilgili olarak Türk Patent ve Marka Kurumu'ndan elde edilen verilere göre, Manisa'da 2006-2016 döneminde tescil edilen 340 patent, 366 faydalı model, 2152 adet tasarım bulunmaktadır. Aşağıdaki grafiklerde şehrin ar-ge konusundaki üretkenliğini göstermek adına, sadece patent ve faydalı modelle ilgili gerçekleşen tesciller gösterilmemekte, aynı zamanda yapılan başvuru sayıları da yer almaktadır.

**Grafik 4: Manisa'dan Yapılan Patent Başvuru ve Tescil İstatistikleri (2006-2016)**



Kaynak: Türk Patent ve Marka Kurumu verilerinden derlenerek hazırlanmıştır.

**Grafik 5: Manisa'dan Yapılan Faydalı Model Başvuru ve Tescil İstatistikleri (2006-2016)**



Kaynak: Türk Patent ve Marka Kurumu verilerinden derlenerek hazırlanmıştır.

### 5. Bir Yatırım Merkezi olarak Manisa'nın Temel Dinamikleri

“Bir yörenin veya işletmenin var olan durumunun analiz edilmesi, üstün ve zayıf yönleriyle beraber fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim (SWOT) Analizi” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2005: 142). Bu doğrultuda Manisa'nın yatırım merkezi olarak sahip olduğu dinamiklerini değerlendirmek üzere, stratejik planlamanın temel araçlarından SWOT analizinden yararlanılmıştır.

#### 5.1. GÜÇLÜ YANLAR

##### \* Tarımla İlgili Güçlü Yanlar:

- Tarımsal üretim için elverişli iklim koşulları ve verimli toprak yapısının sağladığı “ürün çeşitliliği” ve üretim kapasitesinin yüksekliği
- Tarımsal üretim için ihtiyaç duyulan işgücünün varlığı,
- Tarımsal sulama kaynaklarının görece üstünlüğü (akarsular, baraj ve göletlerin varlığı),
- Sulama sistemlerinde sürdürülebilirliğin temini için kapalı-borulu sisteme ve damlama sulama yönteminin yaygınlaşmaya başlaması (Kesbiç, vd., 2015:126).

##### \* Sanayi Üretimi ve Endüstriyel Altyapı ile İlgili Güçlü Yanlar:

- İmalat sanayiindeki üretim gücü ve çeşitliliği,
- Güçlü altyapıya ve yatırımcı için görece uygun yatırım maliyetlerine sahip organize sanayi bölgeleri (Manisa, Akhisar, Salihli, Turgutlu),
- Özellikle yabancı yatırımcılar için gözde bir yatırım merkezi olması,

- Yabancı yatırımcıların doğrudan yatırımları ile teknoloji, know-how, uluslararası yönetim bilgi ve tecrübesini aktarması,
- İldeki büyük ölçekli yerli ve yabancı yatırımların, KOBİ'lerin gelişimine ivme kazandırması,
- Yatırımcıların hem genel teşvik sisteminden hem de bölgesel teşvik sistemi kapsamında 3. bölgede sunulan teşviklerden yararlanabiliyor olması,
- İlin ihracat kabiliyetinin yüksek olması, gerek ürün gerekse insan kaynağı açısından uluslararası standartlardaki ürünleri dış piyasalara ulaştırabilme becerisine sahip olma,
- Coğrafi konum ve ulaşım altyapısı (İzmir-İstanbul, İzmir-Ankara Otoyolu ve İzmir-Ankara Hızlı tren Projeleri) ile yatırımcılara lojistik avantaj sağlıyor olması,
- Karayolu ve demiryolu ulaşımı açısından avantajlı konumu.

**\* Enerji ile İlgili Güçlü Yanlar:**

- Katı atık bertaraf ve düzenli depolama tesisi ile elektrik enerjisi üretilen olması,
- Otuz yedi adet aktif santral ile enerji üretiminde ilin avantajlı konumu; termik ve hidrolik kaynakların yanı sıra, rüzgar, jeotermal, güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarıyla üretim,
- Alaşehir ilçesinde jeotermal kaynaktan elektrik üretimi.

**\* Yeraltı Kaynaklarıyla İlgili Güçlü Yanlar:**

- Mermer, linyit, titanyum, nikel, zeolit, uranyum, altın, kaolin, feldspat gibi sanayi ve enerji üretimi için stratejik madenlerin varlığı,

**\* Yerel Yönetimle İlgili Güçlü Yanlar:**

- Şehrin Büyükşehir statüsünü kazanmasıyla ilin altyapı sorunlarına çözecek daha fazla yetki ve kaynağa sahip olması,
- Katı atık bertaraf ve düzenli depolama tesisinin varlığı,

**\* Turizmle İlgili Güçlü Yanlar:**

- Sahip olduğu tarihi eserler ve geçmişi ile kültür ve inanç turizmi açısından güçlü bir potansiyeli barındırması,
- Doğal güzellikleri, tarihi dokusu ve termal kaynaklarıyla turizm için önemli bir kaynak oluşturması.

**\* Beşeri Sermaye ve Teknolojik Üretkenlikle İlgili Güçlü Yanlar:**

- Yükseköğrenim görmüş nitelikli işgücü temininde ilin kendi üniversitesinin bulunması
- Manisa Celal Bayar Üniversitesi bünyesinde kurulan Teknokent ile ilin ar-ge potansiyelinin zenginleşmesine zemin hazırlanması,
- İlde özel kesim tarafından kurulmuş ar-ge merkezlerinin bulunması.

**5.2. ZAYIF YANLARI**

**\* Tarımla İlgili Zayıf Yanlar:**

---

- 
- Tarım arazilerinin parçalı ve tarımsal işletmelerin ölçeklerinin küçük olması,
  - Tarımsal üretim alanındaki üstünlüğün, hak edilen ticari kazanç dönüştürülmesi için gerekli örgütlenme ve pazarlama stratejilerinin yeterince kullanılmaması,
  - Tarımsal ürünlerinin satışının genellikle markasız ve dökme olarak yapılması,
  - Tarımsal sanayi alanında yeterince gelişme sağlanamaması,

**\* Sanayi İle İlgili Zayıf Yanlar:**

- Sanayi işletmelerinde büyük ölçekli şirketlerin sayısının görece az olması, işletmelerin ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli olması,
- Sunulan yatırım teşviklerinden yararlanan yatırım sayısının yeterli olmaması,

**\* Beşeri Sermaye ile İlgili Zayıf Yanlar:**

- İlin İzmir'e olan coğrafi yakınlığının nitelikli işgücü ihtiyacının büyük çoğunluğunun İzmir'den karşılanmasına sebep olması ve donanımlı işgücünün il içinden sağlanmasının güçlüğü,
- İldeki vasıfsız işgücünün sayıca fazlalığı, buna mukabil vasıfsız işgücünün sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesindeki eksiklikler,

**\* Hizmet Sektörü İle İlgili Zayıf Yanlar:**

- Tarım ve sanayi sektörlerinin sahip olduğu gelişim ivmesinin, hizmet sektörü için eşdeğer düzeyde olmaması,
- Manisa'da yaşayan nüfusun hizmet alımlarını İzmir'den yapma eğilimi,

**\* Yerel Yönetimle İlgili zayıf Yanlar:**

- Turistik açıdan Manisa'nın sahip olduğu potansiyelin yeterince kavranmamasından dolayı turistik yatırımların ve faaliyetlerin yetersizliği, iç ve dış tanıtım, bilinirlik ve marka oluşturma konusundaki eksiklikler ile Manisa'nın sorunlarının İzmir ili ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğinin yeterince karşılık bulamaması (Kesbiç, vd., 2015:127).
- İlde ilçeler arası kentleşme düzeyi ile sosyo-ekonomik gelişme düzeylerinin farklı olması,
- İlin yaşamak için tercih edilebilirliğini artırmak üzere gerekli sosyo-kültürel tesis ve yatırımların yetersizliği.

### **5.3. FIRSATLAR**

**\* Tarımsal Üretimle İlgili Fırsatlar:**

- İldeki toprak yapısının organik tarımsal üretime uygunluğu ve bunun özellikle Gördes, Köprübaşı, Demirci, Selendi gibi ilçelerin gelişimine ivme kazandırabilecek olması; Köprübaşı'nda organik

zeytin çiftliklerinde üretilen organik zeytinyağlarının önemli pazarlarda varlık göstermeyi başarması ve örtü altı tarımda jeotermal ısıtmalı üretim faaliyetlerine Salihli ve Turgutlu ilçelerinde geçilmesi (Kesbiç, vd., 2015:127),

- Soma'da termik santralden elde edilen buhar ve sıcak suyla konut ısıtma sisteminin, örtü altı tarım için Soma ve Kırkağaç bölgesinde uygulanabilir olması,

- Kırkağaç Kavunu, Kula El Halısı, Yuntdağı El Halısı, Salihli Kirazı, Salihli Odun Köfte, Akhisar Domat Zeytini, Akhisar Uslu Zeytini, Ege Sultani Üzümünün coğrafi işaret olarak tescil edilmiş olması,

**\* Sanayi Üretimi, Ticaret, Teknoloji ve Enerji ile İlgili Fırsatlar:**

- İldeki organize sanayi bölgelerinin yatırım maliyetlerinin, arsa m<sup>2</sup> fiyatlarının görece düşüklüğü ve Soma, Kula Deri İhtisas ve Akhisar Zeytin İhtisas Organize Sanayi Bölgelerinin varlığı,

- İlin ar-ge potansiyelini yükseltecek Manisa Celal Bayar Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesinin varlığı,

- Salihli OSB'nin bölgedeki tarımsal üretimin etkisiyle tarıma dayalı sanayi işletmelerinin bir araya geldiği bir gıda ihtisas bölgesine dönüşmesi ve yabancı yatırımcıların bölgede üretime başlaması (Kesbiç vd.i 2015:127),

- Lojistik açıdan İzmir Adnan Menderes Havalimanı, İzmir Aliağa ve Alsancak Limanlarına yakınlık, İzmir Çandarlı'da kurulacak yeni limanın uluslararası pazarlara entegrasyonu kolaylaştırması,

- İhracat süreçlerini hızlandırmak üzere, il merkezindeki Manisa Gümrük Müdürlüğü'nün yanı sıra, özellikle tarımsal ürün ihracatçıların yer aldığı Alaşehir'de Gümrük Müdürlüğü'nün bulunması,

- İldeki enerji üretiminde termik, hidrolik enerji üretimi gibi geleneksel yöntemlerin yanında, rüzgar, jeotermal, güneş gibi yenilenebilir ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanılıyor olması.

**\* Turizmle İlgili Fırsatlar:**

- Altyapısı tamamlanarak yatırıma hazır hale getirilen Spil Dağı Turizm Merkezine, Yap-İşlet-Devret yöntemi ile konaklama, eğlence, dinlenme ve spor tesislerinin kurulacak olması (Kesbiç, vd., 2015:127).

- İlin markalaşmasına destek olacak, marka değerini ve turizm potansiyelini artıracak Spil Dağı, Kula Jeopark'ı, Peri Bacaları, Bin Tepeler gibi doğal güzelliklerin; Aigai, Sardes Antik kenti, Sultan ve Muradiye Camiileri, Tyatira ve Philedelphia Kiliseleri, Sard Kilisesi ve

Sard Sinagogu gibi tarihi yapıların, termal kaynakların ve Mesir Macunu gibi 450 yılı aşkın bir geleneğin varlığı,

#### 5.4. TEHDİTLER

##### \* **Tabiat ve tarımla ilgili tehditler:**

- Manisa'nın atından geçen fay hatları ile deprem açısından yüksek risk altında olması
- Küresel ısınma dolayısıyla yaşanan iklim değişiklikleri; su kaynaklarındaki ve tabiattaki kirlilik,
- Doğal kaynaklarının sürdürülebilirliğiyle ilgili problemler,
- Çiftçilerin yaygın şekilde uyguladıkları salma sulama yönteminin yeraltı su kaynaklarının sürdürülebilirliğini tehlikeye atması,
- Tarımsal üretimde ürün çeşitliliğinin piyasanın ihtiyaçlarına göre planlanmaktan uzak şekilde gerçekleşmesi ve tarımsal ürünlerin pazarlanmasında ve fiyat konusunda örgütlenemeden kaynaklanan sorunlar (Kesbiç, vd., 2015:127).

##### \* **Yerel Yönetimle İlgili Tehditler:**

- İlçelerde çarpık kentleşme
- İmar politikasının sonuçlarının tarım toprakları üzerinde daraltıcı etki yaratması.

Manisa'nın sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları onun içsel dinamiklerini ifade ederken, Manisa'yı çevreleyen fırsat ve tehditler de onun uyum göstermesi gereken dışsal dinamikleri ifade etmektedir. Şehrin başarısı, içsel ve dışsal dinamikler arasında dengeyi sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır.

#### **Sonuç ve Öneriler**

TR33 Bölgesi'nin İzmir'den sonra en fazla üretken ili olan Manisa, bir yatırım merkezi olarak hem yerli hem de yabancı yatırımcılar için önemli bir yere sahiptir. Türkiye'nin üç büyük metropolünden İzmir'e olan yakınlığı, İzmir'e kıyasla yatırım maliyetlerindeki görece avantajlı konumu, coğrafi konum itibarıyla ulaşım ağlarına erişimin kolay olduğu, geliştirilen demiryolu altyapısıyla karayoluna alternatif olarak limanlara kolay ve ucuz erişimin mümkün olması, işgücü ihtiyacının hem Manisa, hem de İzmir'den karşılanabilmesi, Manisa'da bulunan global şirketlerin yarattığı pozitif dışsallık ve öğrenme etkisi Manisa'yı yatırımcılar açısından bir çekim merkezi haline getirmektedir.

Sanayi ve tarımsal üretim alanlarında sahip olduğu üstünlükler, üretimde dış dönüklük, uluslararası pazarlarda başarı gösterecek kalitede üretim yapabilme yeteneği, kalifiye işgücü, Ekonomi Bakanlığınca sunulan yatırım teşvik araçlarıyla daha uygun

maliyetlerle yatırım imkanı, lojistik konum avantajı, organize sanayi bölgelerinde ve Manisa Teknokent'te (Teknoloji Geliştirme Bölgesi) sunulan yatırım olanakları, halihazırda global yabancı yatırımcıların Manisa'da yatırımı tercih etmiş olması, gelecekte de Manisa'yı yatırımcılar açısından avantajlı bir lokasyon olarak değerlendirmelerinde etkili olacaktır

Çalışmada yer verilen bilgiler ışığında, Coşkun'un (2004) şehrin başarı performansını etkileyen içsel faktörler açısından Manisa değerlendirildiğinde; coğrafi konumu, tarımsal üretimdeki kaynakları ve yetkinliği, endüstriyel altyapısı, nitelikli işgücü yetiştirme potansiyeli ile beşeri sermaye yapısı ve eğitim altyapısı, şehirdeki ar-ge potansiyeli ile sahip olduğu teknolojik üretkenliği, girişimci kültürü, ılımlı yatırım iklimi ile yerli ve yabancı yatırımcılar için cazip bir yatırım alanı olabilecektir. Manisa'nın Büyükşehir statüsünü kazanmış olması, yerel yönetimin şehrin sorunlarını çözmedeki başarısına olumlu etki edecektir. Dışsal faktörler arasında sayılan ülkenin ekonomik ve politik çevresi, bölgenin gelişmişlik düzeyi ve uluslararası aktörler Türkiye gibi jeopolitik öneme sahip, kırılgan bir coğrafyada yer alan bir ülke için zaman zaman iniş çıkışlar gösterse de yönetimin yatırımlar konusundaki olumlu tutumu ve istikrarı temin etmeye yönelik izlediği politikalar önem arz etmektedir. Bir diğer dışsal faktör olan çevre iller karşısında Manisa'nın sahip olduğu üstünlükler onu yatırımlar konusunda avantajlı kılmaktadır. Üretilen ürünlerin gerek ihracat, gerekse iç piyasaya yönlendirilmesindeki beceri ve özellikle otomotiv yan sanayi, elektrik/elektronik ürünleri içindeki beyaz eşya ve kahverengi eşyadaki kümelenme potansiyeli şehrin ekonomik değer yaratma yeteneğini etkileyen dışsal faktörlerdendir.

Zafer Kalkınma Ajansı'nın TR33 Bölgesi Girişimcilik ve İstihdam Stratejisi'nde ön gördüğü sektörel yatırım alanları, Manisa'nın gelecekte de yatırımcı çekme kabiliyeti yüksek olacak alanlardır. Manisa'nın sahip olduğu içsel dinamiklerden hareketle, jeotermal, rüzgar gibi yenilenebilir kaynaklardan elektrik enerjisi üretme, jeotermal kaynaklardan konut-sera ısıtma tesisi, rüzgar tribünü üretme tesisi, sinai kalıp üretim tesisi kurma, tarıma dayalı sanayi (süt, ve süt mamulleri peynir, zeytinyağı, sabun üretim ve bal ambalajlama tesisleri kurma), madencilik (mermer, zeolit, zeolitten yapı malzemeleri üretme), tarım (kültür mantarı, hibrit tohum, zeytin, kiraz, ceviz, kestane ve badem yetiştiriciliği), hayvancılık (et, süt besiciliği, tavukçuluk, arıcılık ve tatlı su balığı üretimi) önemli yatırım alanları olmaya devam edecektir (2012, [www.zafer.org.tr](http://www.zafer.org.tr)).

Ayrıca organik tarımın özendirilmesi, potansiyelin teşvik ve desteklerden yararlanılarak kullanılması önemlidir. Jeotermal ısıtma ile maliyetleri düşen örtü altı tarımın yaygınlaştırılması da üretim çeşitliliğini ve kapasitesini artıracaktır. Bunun yanı sıra tarımsal üretimi maliyetler ve iç ve dış piyasalarda pazarlama açısından desteklemek için çiftçi örgütlenmelerinin güçlendirilmesi, markalaşma için eğitim ve finansman desteği gerekmektedir. Soma, Kula Deri İhtisas ve Akhisar Zeytin İhtisas Organize Sanayi Bölgelerinin aktif hale gelmesi şehre değer katacak bir başka unsurdur. Turistik açıdan birçok ile kıyasla tarihi, kültürel, doğal ve termal kaynaklara sahip Manisa'nın potansiyelini gerçekleştirecek, hem özel kesim hem de yerel yönetim yatırımlarına ihtiyaç vardır. Bu noktada büyükşehir statüsü kazanan Manisa'nın kaynaklarının genişlemesi umut vericidir.

Şehrin gelecekteki performansının yükselmesi ve yatırımcılar için gözde bir şehir olması için yerel yönetimler ile şehrin ekonomisine yön veren aktörlerin işbirliğiyle şehrin markalaşmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışma bu bağlamda şehre dair bir durum tespiti yaparak bu sürece katkı sağlamaktadır. Bunun ardından şehir için vizyon ve misyon tespit edilmesi, markalaşma konusunda öne çıkarılacak değerlerin belirlenmesi, marka kimliğinin yaratılması ve bu doğrultuda marka konumlandırmasının yapılması gerekmektedir.

### Kaynaklar

- AK, Duygu, (2013). "Kentler Arası Rekabette İzmir'in Yeri", Ekonomi Bilimleri Dergisi, 5(1), ss. 29-43.
- ANONİM, (19.03.2008). "Üç Manisalı'dan biri Organize'de", (<http://www.milliyet.com.tr/uc-manisali-dan-biri-organize-de/ege/haberdetay/20.03.2008/507295/default.htm>), (30.11.2017).
- BALCI, Yusuf, TARKAN, H.Mustafa, UMUT, Bekir, İRKÖREN, Önder (2017). "Manisa İli Yerel Ekonomik Gelişme Programı - Tarım, Maden, Çevre, Enerji", (<http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Planlar/YEGEP/YEGEP%203%20TarAem-Maden-evre-Enerji/manisa-yegep-tarim-maden-cevre-enerji.pdf>), (07.11.2017).
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2017), "Ar-Ge Merkezleri", (<http://btgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=17ead4d2-cfb1-4e17-acd3-ae93421429a3>), (14.11.2017).
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2017), "OSB Bilgi Sitesi", (<https://osbbs.sanayi.gov.tr/search.aspx>), (27.10.2017).



- CANDEMİR, Aykan (2009). "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Faktörler", Ege Akademik Bakış, 9(2), ss.659-675.
- DİLEK, Pelin Y., ve AL, Nazife (2016). EDAM - Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi", İstanbul: EDAM.
- DİNÇER, Ömer. (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım.
- DURŞUN, İ.Taha, (2013). "Manisa'nın Rekabetçilik Düzeyi Üzerine Bir Değerlendirme", CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 11(3):518-530.
- Ekonomi Bakanlığı, (2017), "Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2016 Yılı Raporu", (<http://www.avraska.com.tr/Dokumanlar/Turkiye-FDI-Report-2016.pdf>), (27.10.2017).
- fDi Intelligence (2012). "European Cities and Regions of the Future 2012/2013 Winners", (<http://www.fdiintelligence.com/content/download/39093/918320/file/European%20Cities%20of%20the%20Future%202012%20FULL%20RESULTS.PDF>), (07.12.2017).
- GEYİK, Mahmut ve COŞKUN, Recai (2004), "Şehirler Arası Rekabette Bilginin Yeri", 3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, ss.677-865'in içinde COŞKUN, R., (2004), "Sakarya'nın Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Geliştirilmesi Projesi", Sakarya.
- Kalkınma Bakanlığı, (2013), "Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023", ([http://www.cka.org.tr/dosyalar/BolgeselGelismeUlusalStratejisi\(2014-2023\)Taslak.pdf](http://www.cka.org.tr/dosyalar/BolgeselGelismeUlusalStratejisi(2014-2023)Taslak.pdf)), (20.10.2017).
- GTHB (Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı), (2016), "Manisa İli Tarımsal Rehberi", ([https://www.tarim.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il\\_yatirim\\_rehberleri/manisa.pdf](https://www.tarim.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il_yatirim_rehberleri/manisa.pdf)), 20.11.2017.
- KESBİÇ, Yenal, ÖKMEN, Mustafa, İNCİ Salih, KARAKÖSE, Erdinç, ZURNACI, Nedim (2015). "Manisa'da Yatırım Rehberi", Manisa TSO yayınları, Manisa.
- MOSB, (2017), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Arasında Yer Alan Bölge Firmaları - 2016", (<http://www.mosb.org.tr/tr/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/2016>), (10.11.2017).
- MOSB, (2017), "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Arasında Yer Alan Bölge Firmaları - 2016", (<http://www.mosb.org.tr/tr/turkiye-nin-ikinci-500-buyuk-sanayi-kurulusu/2016>), (10.11.2017).
- MOSB, (2017), "Yüzde Yüz Yabancı Sermayeli Şirketler", (<http://www.mosb.org.tr/tr/yabanci-ortakli-firmalarimiz/100-yabanci-sermayeli-sirketler>), (08.11.2017).

---

MOSB, (2017), “Yabancı Ortaklı Şirketler”, (<http://www.mosb.org.tr/tr/yabanci-ortakli-firmalarimiz/yabanci-ortakli-sirketler/>), (08.11.2017).

OECD/European Communities (2005), “Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data”, (<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1494243626&id=id&accname=guest&checksum=6F634093B007C6059CA699B40C73D35F>), (22.10.2017).

Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü (2017), “Yatırım Teşvik Verisi”, (<https://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-250756>), (15.10.2017).

TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi), (2017), “2016 Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçısı”, (<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html>), (25.10.2017).

TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi), (2017), “İhracat Rakamları”, (<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>), (22.10.2017).

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), (2017), “Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri”, (<https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirkestistikleri.php>), 12.12.2017.

TÜİK, (2016), “İl Bazında Gayrisafi Yurtiçi Hasıla, 2004-2014, 24920 sayılı Haber Bülteni”, (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24920>), (20.10.2017).

TÜİK, (2017), “İl Bazında Gayrisafi Yurtiçi Hasıla, iktisadi faaliyet kollarına göre, NACE Rev.2, 2004-2014”, ([www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=2520](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2520)), (31.10.2017).

Türk Patent ve Marka Kurumu, (2017), “Patent Başvurularının İllere Göre Dağılımı”, (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>), (07.07.2011).

Türk Patent ve Marka Kurumu, (2017), “Patent Tescillerinin İllere Göre Dağılımı”, (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>), (07.07.2011).

Türk Patent ve Marka Kurumu, (2017), “Faydalı Model Başvurularının İllere Göre Dağılımı”, (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>), (07.07.2011).

---

- 
- Türk Patent ve Marka Kurumu, (2017), "Faydalı Model Tescillerinin İllere Göre Dağılımı", (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>), (07.07.2011).
- Türk Patent ve Marka Kurumu, (2017), "Tasarım Tescillerinin İllere Göre Dağılımı", (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>), (07.07.2011).
- UNCTAD, (1998). "World Investment Report 1998-Trends and Determinants", UN:New York and Cenova.
- URAK, (2016), "2016 İllerarası Rekabetçilik Endeksi", (<https://drive.google.com/file/d/0BzSH5QdrnBmDdVZSQ2xTbmJCbU0/view>), (14.11.2017).
- WEF (World Economic Forum), (2014), "A report of the Global Agenda Council on Competitiveness - The Competitiveness of Cities, ([http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF\\_GAC\\_CompetitivenessOfCities\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_CompetitivenessOfCities_Report_2014.pdf)), (07.11.2017).
- World Bank, (2017). Ease of Doing Business in Turkey, (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/turkey#starting-a-business>), (12.12.2017).
- Zafer Kalkınma Ajansı, (2010). "TR33 Bölgesi Mevcut Durum Raporu", ([http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Planlar/Blge%20PlanlarAe/zeka\\_tr33\\_mevcut\\_durum\\_raporu.pdf](http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Planlar/Blge%20PlanlarAe/zeka_tr33_mevcut_durum_raporu.pdf)), (30.11.2017).
- Zafer Kalkınma Ajansı, (2012), "TR33 Bölgesi Girişimcilik ve İstihdam Stratejisi", ([http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Kurumsal%20Dokmanlar/Strateji%20Belgeleri/tr33\\_bolgesi\\_girisimcilik\\_ve\\_istihdam\\_stratejisi.pdf](http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Kurumsal%20Dokmanlar/Strateji%20Belgeleri/tr33_bolgesi_girisimcilik_ve_istihdam_stratejisi.pdf)), (30.11.2017).
- Zafer Kalkınma Ajansı, (2014), "Manisa İli Genel Bilgiler – Sosyo-Ekonomik Görünüm", (<http://www.zafer.org.tr/jdownloads/Planlar/YEGEP/Eksen%20BazAenda%20YEGEPler/Manisa/sosyoekonomik-gorunum.pdf>), (12.11.2017).
- Zafer Kalkınma Ajansı, (2017), "TR33 Bölgesi Yatırım Destek ve Teşvikleri", (<http://www.zafer.org.tr/genel/tr33-bolgesi-yatirim-destek-ve-tesvikleri.html>), (10.11.2017).
-

