

## BÖLGESEL KALKINMA AJANSI MALİ DESTEK PROGRAMLARINDAN FAYDALANAN İŞLETMELERDE PROJE SÜRECİ: KUDAKA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Ahmet KADİROĞLU<sup>2</sup>  
Esra Sena TÜRKÜ<sup>3</sup>

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, bölgesel kalkınma ajanslarından mali destek alan işletmelerde proje sürecini araştırmaktır. Bu doğrultuda, 2013-2015 yılları arasında Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı mali destek programlarından faydalanan Erzurum alt-bölgesinde faaliyet gösteren 38 işletmeye bir saha araştırması uygulanmıştır. Araştırmada, işletmelerin neden ajans desteğine başvurdukları, ajans desteğinden sonra işletmede yaşanan değişimler ve proje sürecinde diğer kuruluşlarla gerçekleştirilen işbirliği faaliyetleri incelenmiştir. Kalkınma ajansı destek süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla işletmelerin yaşadıkları sorunlar başvuru sürecinde ve projenin yürütülmesi sürecinde olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir.

Veri seti tanımlayıcı istatistikler, Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ve Spearman korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları işletmelerin proje başvuru sürecinde düşük düzeylerde, projenin yürütülmesi sürecinde ise çok düşük düzeylerde sorun yaşadıklarını göstermektedir. Gerçekleştirilen Spearman korelasyon analizi sonucunda mali destek programlarından faydalanan işletmelerde işletme büyüklüğü, işletme sahibinin eğitim düzeyi, çalışanların eğitim düzeyi ve kalifiye eleman bulmakta rahatlık düzeyi ile çeşitli değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçları, işletme sahibinin ve çalışanların eğitim düzeylerinin proje sürecinde sorunları azaltan, desteklerin işletme üzerindeki olumlu değişikliklerini arttıran etkisini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel kalkınma, Bölgesel kalkınma ajansı, Mali destek, Proje, Erzurum

**Jel Kodları:** R11, M2, H81

- 1 Bu çalışma, 3-5 Mayıs 2018 tarihinde Bayburt'ta düzenlenen Uluslararası Uygulamalı İşletme, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Sempozyumunda, aynı başlıkla bildiri olarak sunulmuştur.
- 2 Doktora öğrencisi, Erzurum Teknik Üniversitesi SBE İktisat Bölümü, ahmet.kadiroglu92@erzurum.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0818-5324
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, esturko@erzurum.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-9102-6120

## **PROJECT PROCESS IN COMPANIES THAT RECEIVED GRANTS FROM REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY FINANCIAL SUPPORT PROGRAMMES: NADA CASE**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate project process in companies that received grants from regional development agencies. With this aim, a field survey is applied to 38 companies in Erzurum sub-region which received grants from North Eastern Anatolia Development Agency financial support programs between 2013-2015. Reasons for applying to agency supports, changes in the company occurred after agency support and cooperation activities with other organizations are also examined in the study. In order to contribute to improvement of agency support processes, problems encountered by the companies are evaluated in two phases: project application and project execution.

Data set is analyzed by descriptive statistics, Single Sample Kolmogorov-Smirnov test and Spearman's correlation coefficient. Survey results indicate that companies experienced low levels of problems in the application phase and very low levels of problems in the project execution phase. A Spearman's correlation ( $r_s$ ) was run and statistically significant relations were detected between company size, company owner's education level, employees' education level, easiness to find qualified employees and other variables. Study results reveal that the education level of entrepreneurs and employees reduce the level of problems encountered at project process; and increase the level of positive change of grants in the company.

**Keywords:** Regional development, Regional development agency, Financial support, Project, Erzurum

**JEL Codes:** R11, M2, H81

## GİRİŞ

Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA), bölgesel kalkınma ajansını; sektörel ya da genel kalkınma sorunlarını belirleyen, çözümler için çeşitli fırsatlar ya da yöntemler seçen ve problemlerin çözümünü en etkin şekilde sunmak için projeler geliştiren kurumsal yapı olarak tanımlamaktadır (EURADA, 1999: 16).

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansı kavramı ilk olarak aday ülke statüsünün tescil edildiği 1999 Helsinki Zirvesi’nden sonra gündeme gelmiştir. AB, bölge planlamasının yeni bir anlayışla, kalkınma ajansları aracılığıyla değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Birliğin hazırlamış olduğu Katılım Ortaklığı Belgesinde orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında, kalkınma ajanslarının kurulması için yasal düzenleme sürecinin başlatılması bulunmaktadır (Aydın, 2012: 32).

Bu amaçla Türkiye’de 2002 yılında NUTS istatistiki bölge birimi sınıflandırması kabul edilmiş, 2006 yılında 5449 sayılı kanun ile 26 kalkınma ajansının kurulması konusunda yasal düzenleme yapılmıştır. Bu yasa ile pilot nitelikte iki kalkınma ajansı kurulmuştur, diğer ajanslar 2008 yılında faaliyete başlamıştır. TRA1 bölgesinde faaliyet gösteren Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) 2008 yılında kurulmuştur (KUDAKA, 2017; Ersungur, 2016).

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları sundukları hizmetler ile yerel ekonomik kalkınmanın önemli aktörlerinden biri durumundadır. Özellikle dezavantajlı bölgelerde girişimciliğin desteklenmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesi, işletmelerin yenilikçi kapasitelerinin desteklenmesi, uzmanlaşma ve pazar konusunda yaşadıkları problemlerinin aşılması vb. konularda faaliyetler yürütmektedirler (Türko ve Kadiroğlu, 2017: 82).

Kalkınma ajansları oldukça popüler bir araştırma konusudur. Türkiye’de ajanslar kurulmadan önce, konu hakkında kavramsal çalışmaların (Özen, 2005; Özmen, 2008) yapıldığı; ajanslar kurulduktan sonra ise, ajansların kurumsal yapısı, yasal çerçevesi ve işleyişini irdeleyen çalışmaların (Sobacı, 2008; Karasu, 2009; Eroğlu ve Kum, 2010; şinik, 2010) gerçekteştirildiği görülmektedir. Ajanslar mali destek programları kapsamında yerel düzeyde işletmelere, STK’lara, yerel yönetimlere ve kamu kurumlarına yönelik mali destek programları uygulamaya başladıktan sonra uygulamalı çalışmalar gerçekteştirilmeye başlanmıştır (Özaktaş ve Konur, 2012; Özkul ve Demirel, 2012).

Çalışmanın amacı, bölgesel kalkınma ajanslarından mali destek alan işletmelerde proje sürecini araştırmaktır. Bu doğrultuda, KUDAKA mali destek

programlarından faydalanan Erzurum alt-bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere bir saha araştırması uygulanmıştır. TRA1 bölgesinde faaliyet gösteren KUDAKA'dan 2013-2015 yılları arasında mali destek alan, Erzurum ilinde yerleşik 38 işletme Haziran 2017'de ziyaret edilmiş, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ayrıca, işletmelerin neden ajans desteğine başvurdukları, ajans desteğinden sonra işletmede yaşanan değişimler ve proje sürecinde diğer kurşularla gerçekleştirilen işbirliği faaliyetleri incelenmiştir. Kalkınma ajansı destek süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla işletmelerin yaşadıkları sorunlar başvuru sürecinde ve projenin yürütülmesi sürecinde olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının kalkınma ajansları tarafından yürütölen destek programlarına katkıda bulunacağı düşünölmektedir.

## **1. KALKINMA AJANSLARINI KONU ALAN UYGULAMALI ÇALIŐMALAR**

Ünsal (2011: 68-77), mali destek programları kapsamında KUDAKA'dan 2011 yılı içinde destek alan 7 işletmenin nispi etkinliği üzerine bir uygulama gerçekleştirmiştir. Çalışmada veri zarflama analiz yöntemi kullanmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin mali destek aldıktan sonra daha etkin çalıştıkları ve mali desteğin işletmeler üzerinde olumlu etki bıraktığı ifade edilmektedir.

Küçükali (2013: 205), KUDAKA'nın faaliyete başladıktan sonra iki yıl içinde gerçekleştirdiği sosyal içerikli mali destek faaliyetlerini incelemiştir. 2010-2011 yıllarında ajanstan destek alan projelerin bilgilerine yer verilen çalışmada, KUDAKA'nın desteklediği bu projelerin birçoğunun başarılı olarak nitelendirilebileceği; ancak bölgenin geri kalmışlığı göz önüne değerlendirildiğinde çok küçük adımlar olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir.

Günaydın (2013: 73, 98), İzmir Kalkınma Ajansının 2008 yılı KOBİ ve Sosyal Mali Destek Programları kapsamında sağlanan desteklerin sonuçları irdelenmiştir. Araştırma sonuçları, destek alan işletmelerde ortalama %11'lik bir istihdam artışı sağlandığını, üretimlerinde ve üretim kapasitelerinde olumlu değişimler sağlandığını ortaya koymaktadır.

Özkul (2014: 3, 119-120) tarafından gerçekleştirilen saha araştırmasında, TRC2 Bölgesinde (Diyarbakır-Őanlıurfa) faaliyet gösteren Karacadağ Kalkınma Ajansının faaliyet alanındaki KOBİ'lere yönelik olarak uyguladığı 2010 yılı mali destek programı ele alınmıştır. Destek alan ve almayan KOBİ'lerden oluşan örneklemin destek öncesi ve destek sonrası durumları karşılaştırılmış, çıkan sonuçlardan hibe mekanizmasının etkinliği ve yerindeliliği değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre destek programlarından faydalanan ve faydalanmayan işletmelerin mali tablo gelişimi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ayrıca destek alan işletmelerde; KOBİ niteliği, faaliyetler ve destek süreciyle ilgili sorular arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir.

Yücel (2014, 80-84) tarafından KUDAKA mali destek programından faydalanan işletmeleri konu alan bir saha araştırması uygulanmıştır. Çalışma kapsamında 2010 yılında destek alan 42 projeye izleme ve değerlendirme ziyareti gerçekleştirilmiştir. Projelerin genel kapsamı, projelerin bütçe kalemleri ve saha araştırması sonuçlarından elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde program-proje ilgililiğinin tam olarak sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Program kapsamında belirlenen önceliklerin gerçekleştirilmesi için programın tasarım aşamasında sektörel odaklanmaya gidilmesi, proje başvuru rehberlerinde mevzuattan kaynaklanan sınırlamaların dikkate alınması ve proje bütçe kalemlerinin öncelikleri destekleyecek şekilde hazırlanmış olmasına dikkat edilmesi önerilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre projeler kapsamında öngörülen istihdam hedeflerinin tutturulamamasına rağmen işletmelerin %86'sı çalışan sayılarında artış yapmayı planlamaktadır. Ayrıca işletmelerin %79'u, proje sonucunda ürünlerini sattıkları pazar büyüklüklerinde artış olduğunu belirtmişlerdir. İşletmeler özellikle daha önce hitap etmedikleri bölge dışı pazarlara açılmaya başlamışlardır. İşletmelerin 1'i hariç olmak üzere hepsi proje ile birlikte üretim artışı olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %75'i proje ile birlikte ürün çeşitliliği sağlamış ve yeni ürünler üretmeye başlamış, satın alınan makine ekipmanlarla birlikte %57'sinin kapalı alan büyüklüğünde olumlu yönde değişme olmuştur.

Demir (2016), Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)'dan 2009, 2010 ve 2013 yıllarında mali destek programlarından faydalanan işletmelerde, alınan desteklerin işletmelerin finansman yapıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. DAKA'dan destek alan Van, Muş, Bitlis ve Hakkari'de faaliyet gösteren 91 işletmeden anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda; faydalanan desteğin, şirketlerin başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergeleri açısından olumlu etkiler sağladığı tespit edilmiştir.

### **1.1 KUDAKA Mali Destek Programları**

KUDAKA, işletmelere yönelik ilk mali destek programını uygulamaya 2010 yılında başlamıştır. Bölge ekonomisinin gelişmesine ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlamak için açıldığı belirtilen destek programları ilerleyen yıllarda sektör-spesifik olarak tasarlanmış veya bazı sektörlerle öncelik tanınmıştır. Bu sektörler, ajans tarafından yürütölen planlama çalışmalarına göre belirlenmiş, bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesine

katkıda bulunacak başat sektörler oldukları düşünölmüştür. KUDAKA, 2013-2014-2015 yılları mali destek programlarında turizm ve imalat sanayi sektörlerine öncelik vermiştir.

Mali destek programları teklif çağrısı açıklandıktan sonra yaklaşık iki aylık bir süre içinde işletmelerin hazırlıklarını yaparak programlara başvurması gerekmektedir. Bu süreçte KUDAKA, faaliyet alanına giren bölgelerde proje döngü yönetimleri eğitimleri ve danışmanlık desteği vermektedir. Başvuruların değerlendirilmesi ve sonuçların açıklanması yaklaşık 1-2 ay sürmektedir. İşletmelerin faydalandıkları mali destek programlarında, hibe desteği oranı %50 ve proje süresi 12 aydır. Projenin yürütölmesi sürecinde ve proje sona erdikten sonra KUDAKA tarafından izleme, değerlendirme ve denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

## 2. YÖNTEM

Çalışmanın ana kütleini, TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt) bölgesinde yer alan KUDAKA'dan 2013-2015 yılları arasında mali destek alan ve Erzurum alt-bölgesinde faaliyet gösteren 43 işletme oluşturmaktadır. Örnekleme, %95 güven seviyesinde ve 0,05 güven aralığında [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com) websitesi üzerinden Sample Size Calculator programı kullanılarak 39 olarak hesaplanmıştır (Survey System, n.d.). Ana kütleinin 1-3 yıl önce proje uygulama sürecini tamamlamış işletmelerden oluşması tercih edilmiştir.

Saha araştırması kapsamında yöntem olarak işletmelere anket uygulanması tercih edilmiştir. Anket formu, bölgesel kalkınma ajansları konusunda yürütölen saha araştırma içeren araştırmalar incelendikten sonra araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Anket formunun güvenilirliği, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiş ve 57 maddelik ölçme aracının Cronbach Alpha değeri 0,757 olarak hesaplanmıştır. Alpha değeri anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Verileri elde etmek için geliştirilen anket, Haziran 2017'de 38 işletmeye uygulanmıştır. Anket formları, işletme sahipleri veya üst düzey yöneticileri tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile doldurulmuştur.

Anket formu altı ana bölümden ve 32 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletme yapısına yönelik sorular bulunmaktadır. İşletmenin ana faaliyet konusu, işletmenin kuruluş tarihi, çalışan personel sayısı, ihracat yapma durumu, KUDAKA'dan hibe desteği aldığı uygulama dönemi, işletme sahibinin ve çalışanların eğitim durumları ve kalifiye eleman bulmada zorluk yaşama durumunu içeren sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, kalkınma ajansı desteklerine ilişkin sorular sorulmuştur. İşletmelerin kalkınma ajansı desteklerinden nasıl haberdar oldukları ve ajans desteklerine neden başvurdukları sorulmuştur.

Üçüncü bölümde, kalkınma ajansı desteklerine başvuru sürecinde karşılaşılan problemler; dördüncü bölümde, projenin yürütülmesi sürecinde yaşanan problemleri araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Beşinci bölümde, işletmenin proje süresince diğer kuruluşlarla işbirliği faaliyetleri değerlendirilmiştir. Altıncı bölümde ise kalkınma ajansı desteğinin işletme üzerindeki etkilerini araştıran sorular konusunda bulunmaktadır.

Çalışmada, verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel fikir edinmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmış; frekans tabloları ve aritmetik ortalama değerleri kullanılmıştır. Anket formunun iç tutarlılığı ve güvenilirliğini gösteren bir ölçüm aracı olması nedeniyle Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Ayrıca, değişkenlerin normal dağılım gösterme durumu Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş, değişkenler arası ilişkiler parametrik olmayan Spearman korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3. ANALİZ VE BULGULAR

#### 3.1. Ajans Desteğinden Faydalanan İşletmelerin Genel Profili

Ana faaliyet konularına göre örneklem içinde yer alan işletmelerin 20'si imalat sanayinde, 5'i turizm sektöründe ve 3'ü tarım ve hayvancılık sektöründe faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin kuruluş tarihi ortalaması 1998'dir. Değerlendirme yapılabilmesi için işletmeler yıllar itibariyle 5 grupta sınıflandırılmıştır. Örneklem içindeki işletmelerin en eskisi 1967'de en yenisi ise 2014'te kurulmuştur. İşletmelerin 6 tanesi (%15,8'i) ihracat yaparken 32 tanesi (%84,2'si) ihracat yapmamaktadır. İşletmelerin %28,9'u (11 işletme) 2013 yılında, %31,6'sı (12 işletme) 2014 yılında ve %39,5'i (15 işletme) 2015 yılında KUDAKA'nın mali destek programlarından faydalanmıştır.

**Tablo 1: Çalışan Sayısı**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-9 kişi	14	36,8
10-49 kişi	21	55,3
50-249 kişi	3	7,9
250-1999 kişi	0	0
2000 ve üzeri kişi	0	0
Toplam	38	100

İşletmelerin %36,8'inde (14 işletme) 1-9 kişi, %55,3'ünde (21 işletme) 10-49 kişi, ve %7,9'unda (3 işletme) 50-249 kişi çalışmaktadır. Örneklem KOBİ'lerden oluşmaktadır, örneklem içerisinde büyük ve dev işletme bulunmamaktadır.

**Tablo 2: İşletme Sahibinin Eğitim Düzeyi**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Eğitimi yok	0	0,0
İlkokul/Ortaokul	10	26,3
Lise	7	18,4
Y.okul/Üniversite	16	42,1
Lisansüstü	5	13,2
Toplam	38	100,0

İşletme sahiplerinin %26,3'ü (10 kişi) ilkokul/ortaokul mezunu, %18,4'ü (7 kişi) lise mezunu, %42,1'i (16 kişi) Y. Okul/Üniversite mezunu ve %13,2'si (5 kişi) lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmiştir. Örneklem içinde yer alan işletme sahiplerinin %55,3'ünün yüksek öğrenim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: İşletmede Çalışanların Eğitim Düzeyi**

	Eğitimi Yok	İlkokul/Ortaokul	Lise	Y. okul/Üniversite	Lisansüstü
%0	%97	%47,4	%21,1	%36,8	%89,5
%1-25	%2,6	%5,3	%13,2	%42,1	%5,3
%26-50	%0	%28,9	%15,8	%13,2	%2,6
%51-75	%0	%7,9	%18,4	%5,3	%0
%76-100	%0	%10,5	%31,6	%2,6	%2,6

İşletmelere, çalışanlarının eğitim durumları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. 38 işletmenin yalnızca 1'inde (%2,6) eğitimi olmayan çalışan mevcuttur. İşletmelerin %52,6'sında (21 işletme) ilkokul/ortaokul mezunu çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin ağırlıklı olarak lise mezunu çalışan istihdam ettikleri görülmektedir (31 işletme, %78,9). Yüksek öğretim mezunu eleman çalışan işletmelerin oranı %63,2'dir (24 işletme). İşletmelerin %42,1'inde (16 işletme), çalışanların %1-25'i yüksek okul/üniversite mezunudur. Ayrıca işletmelerin %10,5'i (5 işletme) lisansüstü eğitim mezunu çalışana sahiptir.

**Tablo 3: Kalifiye Eleman Bulmakta Zorlanıyor Musunuz?**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Çok zorlanıyoruz	33	86,8
Zorlanıyoruz	2	5,3
Kararsızım	0	0
Zorlanmıyoruz	1	2,6
Hiç zorlanmıyoruz	2	5,3
Toplam	38	100,0

İşletmelere kalifiye eleman bulmakta zorlanma durumları sorulmuştur. İşletmelerin %92,1'i (35 işletme) kalifiye eleman bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Geriye kalan %7,9'u (3 işletme) kalifiye eleman bulmakta zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir.



### 3.2 Kalkınma Ajansı Desteğine Başvuru

**Tablo 4: Kalkınma Ajansı Desteklerinden Nasıl Haberdar Oldunuz?**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
ETSO	12	31,6
Medya Aracılığıyla	6	15,8
Danışmanlar Aracılığıyla	12	31,6
Üniversite Aracılığıyla	1	2,6
Valilik vb. Kamu Kuruluşları aracılığıyla	2	5,3
KUDAKA'nın web sitesinden	24	63,2
Diğer	5	13,1

İşletmelere kalkınma ajansı desteklerinden nasıl haberdar oldukları sorulmuştur. İşletmelerin %31,6'sı (12 işletme) Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) aracılığıyla, %15,8'i (6 işletme) medya aracılığıyla, %31,6'sı (12 işletme) danışmanlar aracılığıyla, %2,6'sı (1 işletme) üniversiteler aracılığıyla, %5,3'ü (2 işletme) valilik vb. kamu kuruluşları aracılığıyla, %63,2'si (24 işletme) KUDAKA'nın web sitesinden, %5,3'ü (2 işletme) arkadaş çevresinden, %2,6'sı (1 işletme) kendi çabaları ile, %2,6'sı (1 işletme) Oltu Ticaret ve Sanayi Odası (OTSO) aracılığıyla, %2,6'sı (1 işletme) sosyal medya aracılığıyla haberdar olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5: Kalkınma Ajansı Desteklerine Neden Başvurdunuz?**

	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (S)
Ürün kalitesini yükseltmek	3,92	1,531
Üretim verimliliğini artırmak	4,29	1,250
Bölgesel düzeyde rekabet gücümüzü artırmak	4,39	1,104
Ulusal düzeyde rekabet gücümüzü artırmak	3,08	1,792
İşletme olarak bilgi ve yeteneğimizi artırmak	3,84	1,498
Kalkınma ajansı desteği ile işletmemize prestij ve tanınırlık sağlamak	3,87	1,417
Diğer kuruluşlarla bağlantılarımızı ve ortaklıklarımızı artırmak	2,84	1,551
Ürün çeşitliliğimizi artırmak	3,97	1,385
Yeni pazarlara açılmak	4,42	0,858

Kalkınma ajansı desteklerine neden başvurduunuz sorusu, 5'li Likert ölçeği ile seçenklendirilerek sorulmuştur. İşletmelerin verdiği cevaplar, ortalamalarına göre sıralandığında kalkınma ajansı desteklerine başvurma nedenlerinin; yeni pazarlara açılmak (=4,42; S=0,858), bölgesel düzeyde rekabet gücünü artırmak (=4,39; S=1,104), üretim verimliliğini artırmak (=4,29; S=1,250), ürün çeşitliliğini artırmak (=3,97; S=1,385), ürün kalitesini yükseltmek (=3,92; S=1,531), kalkınma ajansı desteği ile işletmelerine prestij ve tanınırlık sağlamak (=3,87; S=1,417), işletme olarak bilgi ve yeteneklerini artırmak (=3,84; S=1,498), ulusal düzeyde rekabet gücünü artırmak (=3,08; S=1,792) ve diğer kuruluşlarla bağlantı ve ortaklıklarını artırmak (=2,84; S=1,551) olduğu görülmektedir.

### 3.3 Destek Süreçlerinde Yaşanan Problemler

**Tablo 6: Kalkınma Ajansı Desteklerine Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Problemler**

	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (S)
Prosedürler çok fazla ve destek süreci çok zor	3,47	1,268
Başvuru formlarını doldurmak çok zamanımızı alıyor	3,24	1,261
Başvuru rehberi yeterince açık değil	2,76	1,076
Başvuru sürecinde çok fazla belge talep ediyor	3,34	1,279
Kalkınma ajansı çalışanlarından başvuru sürecinde yeterli destek alamadık	2,42	1,287
Yasal izin ve ruhsatların temin edilmesinde zorlandık	2,63	1,364
Başvuru süresi gerekli hazırlıkları yapmak için yetersiz	2,47	1,310

Kalkınma ajansı desteklerine başvuru sürecinde karşılaşılan problemler, 5'li Likert ölçeği ile seçenklendirilerek sorulmuştur. İşletmelerin verdiği cevaplar ortalamalarına göre sıralandığında kalkınma ajansı desteklerine başvuru sürecinde karşılaşılan problemler; prosedürler çok fazla ve destek süreci çok zor ( $=3,47$ ;  $S=1,268$ ), başvuru sürecinde çok fazla belge talep ediyor ( $=3,34$ ;  $S=1,279$ ), başvuru formlarını doldurmak çok zamanımızı alıyor ( $=3,24$ ;  $S=1,261$ ), başvuru rehberi yeterince açık değil ( $=2,76$ ;  $S=1,076$ ), yasal izin ve ruhsatların temin edilmesinde zorlandık ( $=2,63$ ;  $S=1,364$ ), başvuru süresi gerekli hazırlıkları yapmak için yeterli değil ( $=2,47$ ;  $S=1,310$ ), kalkınma ajansı çalışanlarından yeterli destek alamadık ( $=2,42$ ;  $S=1,287$ ) olarak belirtilmiştir.

**Tablo 7: Projenin Yürütülmesi Sürecinde Yaşanan Problemler**

	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (S)
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde proje uygulama sürecinde yaşanan sorunlar	2,32	1,472
(Dışarıya yaptığımız) ödemelerle ilgili sorunlar	1,92	1,302
Sözleşme değişikliği (zeyilname ve bildirim mektubu) ile ilgili sorunlar	1,58	1,030
Satın alma kuralları ile ilgili (ihale sürecinde) sorunlar	1,58	1,056
Proje sonrası denetimlerde yaşanan sorunlar	1,29	0,835
Eş-finansman temini konusunda yaşanan sorunlar	1,74	1,309
Kalkınma ajansı izleme uzmanları ile iletişim ve işbirliğinde yaşanan sorunlar	1,39	0,855

Projenin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan problemler, 5'li Likert ölçeği ile seçenklendirilerek sorulmuştur. İşletmelerin verdiği cevaplar ortalamalarına göre sıralandığında, projenin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan problemler; bir bütün olarak değerlendirildiğinde proje uygulama sürecinde yaşanan sorunlar ( $= 2,32$ ;  $S=1,472$ ), (dışarıya yapılan) ödemelerle ilgili yaşanan sorunlar ( $=1,92$ ;  $S=1,302$ ), eş-finansman temini konusunda yaşanan sorunlar ( $=1,74$ ;  $S=1,309$ ), sözleşme değişikliği (zeyilname ve bildirim mektubu) ile

ilgili yaşanan sorunlar (=1,58; S= 1,030), satın alma kuralları ile ilgili (İhale sürecinde) yaşanan sorunlar (=1,58; S=1,056), kalkınma ajansı izleme uzmanları ile iletişim ve işbirliğinde yaşanan sorunlar (=1,39; S=0,855) ve proje sonrası denetimlerle ilgili yaşanan sorunlar (=1,29; S=0,835) olarak belirtilmiştir.

### 3.4 Diğer Kuruluşlarla İşbirliği Faaliyetleri

**Tablo 8: Diğer Kuruluşlarla İşbirliği Faaliyetleri**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ana merkezle işbirliği yaptık	8	21,1
Ekipman, malzeme, yedek parça ve yazılım tedarikçileri ile işbirliği yaptık	26	68,4
Müşteriler ile işbirliği yaptık	23	60,5
Rakipler veya başka sektörlerdeki işletmeler ile işbirliği yaptık	10	26,3
Danışman, ticari laboratuvar veya özel Ar-Ge merkezleri ile işbirliği yaptık	21	55,3
Üniversiteler, teknoparklar vb. ile işbirliği yaptık	6	15,8

İşletmelere, proje sürecinde diğer kuruluşlarla gerçekleştirdikleri işbirliği faaliyetlerini araştıran sorular sorulmuştur. İşletmelerin %21,1'i (8 işletme) ana merkez ile, %68,4'ü (26 işletme) ekipman, malzeme, yedek parça ve yazılım tedarikçileri ile, %60,5'i (23 işletme) müşteriler ile, %26,3'ü (10 işletme) rakipler veya başka sektörlerdeki işletmeler ile, %55,3'ü (21 işletme) danışman, ticari laboratuvarlar veya özel Ar-Ge merkezleri ile ve %15,8'i (6 işletme) üniversite ve teknopark vb. ile işbirliği içerisinde bulduklarını belirtmişlerdir.

### 3.5 Kalkınma Ajansı Desteğinin İşletme Üzerindeki Etkileri

İşletmelere kalkınma ajansından mali destek aldıktan sonra işletmelerinde nelerin değıştiğini araştıran sorular yöneltilmiştir.

**Tablo 9: Kalkınma Ajansı Desteğinin İşletme Üzerindeki Etkileri**

	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (SD)
Hiçbir şey değışmedi	1,82	0,834
Üretim verimliliğı arttı	4,29	0,835
Ürün/Hizmet kalitesi yükseldi	4,32	0,933
Rekabet gücümüz arttı	4,16	1,128
Teknik bilgi ve yeteneğimiz arttı	3,97	1,197
Prestij ve tanınırlığımız arttı	4,26	0,921
Çalışan personel sayısı arttı	4,16	1,001
Ürün çeşitliliğimiz arttı	3,92	1,239
Hasılamız arttı	4,11	1,085
İhracat miktarı arttı	1,53	1,133
Yeni pazarlara açıldık	3,92	1,239

Kalkınma ajansı desteğinin işletme üzerindeki etkileri ile ilgili sorular, 5'li Likert ölçeğinde seçeneleştirilerek sorulmuştur. İşletmelerin verdiği cevapların ortalamaları sırasıyla; ürün/hizmet kalitesi yükseldi (=4,32; S=,933), üretim verimliliği arttı (=4,29; S=0,835), prestij ve tanınırlığımız arttı (=4,26; S=0,921), çalışan personel sayımız arttı (=4,16; S=1,001), rekabet gücümüz arttı (=4,16; S=1,128), hasılamız arttı (=4,11; S=1,085), teknik bilgi ve yeteneğimiz arttı (=3,97; S=1,197), ürün çeşitliliğimiz arttı (=3,92; S=1,239), yeni pazarlara açıldık (=3,92; S=1,239), hiçbir şey değişmedi (=1,82; S=0,834), ihracat miktarı arttı (=1,53; S=1,133) şeklindedir.

### 3.6 Korelasyon Analizi

Değişkenlerin normal dağılım gösterme durumu Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve tamamının normal dağılım göstermediği ( $p=,00>0,05$ ) tespit edilmiştir. Parametrik olmayan Spearman testinin kullanılmasına karar verilmiştir. Aralarında ilişki araştırılan 28 değişkene ilişkin analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.  $p=,00<0,01$  ve  $p=,00<0,05$  olduğu durumlarda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Durmuş vd., 2013: 198).

Spearman korelasyon katsayısının ( $r_s$ ) değerlendirilmesinde kullanılan sınırlar: ,00-19 “çok zayıf”; ,20-,39 “zayıf”; ,40-,59 “orta”; ,60-,79 “güçlü”; ,80-1,0 “çok güçlü” şeklindedir (Statstutor, 2018).

#### Tablo 10: İşletme Sahibinin Eğitim Seviyesi ve Diğer Değişkenler

**İşletme Sahibinin Eğitim Düzeyi Diğer Değişken İlişkinin yönü ve kuvveti Spearman korelasyon katsayısı ve p değeri**

İşletme Sahibinin Eğitim Düzeyi	Diğer Değişken	İlişkinin yönü ve kuvveti	Spearman korelasyon katsayısı ve p değeri
İşletme sahibinin eğitim düzeyi	Lisansüstü eğitim mezunu çalışan sayısı	Zayıf (+)	$r_s=373$ n=38 p<0,05
İşletme sahibinin eğitim düzeyi	Kalifiye eleman bulmada sorun yaşamama	Zayıf (+)	$r_s=381$ n=38 p<0,05
İşletme sahibinin eğitim düzeyi	Desteğe başvuru sürecinde karşılaşılan sorun: prosedürler çok fazla ve destek süreci çok zor	Orta (-)	$r_s= -487$ n=38 p<0,01
İşletme sahibinin eğitim düzeyi	Desteğe başvuru sürecinde karşılaşılan sorun: çok fazla belge talep ediliyor	Orta (-)	$r_s= -404$ n=38 p<0,05
İşletme sahibinin eğitim düzeyi	Proje sonrası denetimlerde sorun yaşama	Zayıf (-)	$r_s= -379$ n=38 p<0,05

İşletme sahibinin eğitim seviyesi ile işletmede lisansüstü eğitim seviyesinde olan çalışan sayısı arasında zayıf pozitif yönlü ilişki vardır. İşletme sahibinin eğitim seviyesi yükseldikçe lisansüstü çalışan sayısı artmaktadır. Ayrıca işletme sahibinin eğitim seviyesi ile kolaylıkla kalifiye eleman bulma arasında

zayıf pozitif yönlü ilişki vardır. İşletme sahibinin eğitim seviyesi yükseldikçe kalifiye eleman bulmakta zorlanmamaktadır.

İşletme sahibinin eğitim seviyesi ile başvuru sürecinde yaşanan sorunlardan prosedürlerin çok fazla ve destek sürecinin çok zor olduğunu ifade etme düzeyi arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki; işletme sahibinin eğitim seviyesi ile kalkınma ajansı desteğine başvuru sürecinde çok fazla belge talep edildiğini ifade etme düzeyi arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki vardır. İşletme sahibinin eğitim seviyesi yükseldikçe söz konusu iki sorunun ifade edilme düzeyi düşmektedir. Benzer şekilde, işletme sahibinin eğitim seviyesi ile proje sonrası denetimlerde yaşanan sorun düzeyi arasında orta negatif yönlü ilişki vardır. İşletme sahibinin eğitim seviyesi yükseldikçe proje sonrası denetimlerde yaşanan sorun düzeyi azalmaktadır.

İşletmenin çalışan sayısı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 11: Çalışan Sayısı ve Diğer Değişkenler**

Çalışan Sayısı	Diğer Değişken	İlişkinin yönü ve kuvveti	Spearman korelasyon katsayısı ve p değeri
Çalışan sayısı	Ajans desteğine ürün kalitesini artırma amacı ile başvuru	Orta (-)	$r_s = -452$ n=38 p<0,01
Çalışan sayısı	Proje uygulama sürecinde; dışarıya yapılan ödemelerle ilgili sorun yaşama	Zayıf (-)	$r_s = -340$ n=38 p<0,05
Çalışan sayısı	Proje uygulama sürecinde; sözleşme değişikliği konusunda sorun yaşama	Zayıf (-)	$r_s = -387$ n=38 p<0,05

İşletmenin çalışan sayısı ile ürün kalitesini artırma amacıyla kalkınma ajansı desteğine başvuru arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır. İşletmenin ölçeği büyüdükçe ürün kalitesini arttırmak amacıyla desteklere başvurma oranı azalmaktadır. Tersinden ifade edilecek olursa işletme ölçeği küçüldükçe ürün kalitesini arttırmak amacıyla desteklere başvurma oranı artmaktadır. Ayrıca, çalışan sayısı ile projenin uygulama sürecinde ödemeler ve sözleşme değişikliği konusunda yaşanan sorun düzeyleri arasında zayıf negatif yönlü ilişki vardır. İşletme ölçeği büyüdükçe proje uygulama döneminde ödemeler ve sözleşme değişikliği ile ilgili sorun yaşama düzeyi azalmaktadır.

İşletmelere, çalışanlarının eğitim seviyeleri sorulmuştur. İşletmede çalışanların eğitim seviyesi ve diğer değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 12: İşletmelerde Çalışanların Eğitim Seviyeleri ve Diğer Değişkenler**

Çalışanların Eğitim Seviyesi	Diğer Değişken	İlişkinin yönü ve kuvveti	Spearman korelasyon katsayısı ve <i>p</i> değeri
İlkokul/Ortaokul	Lise mezunu çalışan	Güçlü (-)	$r_s = -687$ n=38 p<0,01
Lise	Ajansı desteğine başvurma nedeni- Prestij ve tanınırlık	Zayıf (+)	$r_s = 374$ n=38 p<0,05
Lise	Ajans desteğinden sonra-Hasıla artışı	Zayıf (+)	$r_s = 392$ n=38 p<0,05
Lisansüstü	Kalifiye eleman bulmada sorun yaşamama	Zayıf (+)	$r_s = 338$ n=38 p<0,05
Lisansüstü	Ajansı desteğine başvurma nedeni- Ürün kalitesini artırma	Zayıf (-)	$r_s = -366$ n=38 p<0,05
Lisansüstü	Ajansı desteğine başvurma nedeni- Üretim verimliliğini artırma	Orta (-)	$r_s = -481$ n=38 p<0,05
Lisansüstü	Proje sonrası denetimlerde sorun yaşama	Güçlü (-)	$r_s = -609$ n=38 p<0,05
Lisansüstü	Ajans desteğinden sonra- Hiçbir şey değişmedi	Orta (-)	$r_s = -418$ n=38 p<0,05

İşletmede ilkokul/ortaokul seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile lise mezunu çalışan sayısı arasında güçlü negatif yönlü ilişki vardır. İşletmede ilkokul/ortaokul seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı arttıkça; işletmede lise düzeyinde çalışan sayısı azalmaktadır.

İşletmede lise seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile işletmeye prestij ve tanınırlık sağlamak amacıyla kalkınma ajansı desteğine başvurma arasında zayıf pozitif yönlü ilişki; işletmede lise seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile kalkınma ajansı desteği sayesinde hasıla artışı arasında zayıf pozitif yönlü ilişki vardır. İşletmede lise seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı arttıkça; işletmeye prestij ve tanınırlık sağlamak amacıyla kalkınma ajansı desteğine başvurma oranı ve kalkınma ajansı desteği sayesinde hasıla artış oranı artmaktadır.

İşletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile kalifiye eleman bulmada zorluk yaşamama düzeyi arasında zayıf pozitif yönlü ilişki; işletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile kalkınma ajansı desteklerine ürün kalitesini yükseltmek amacıyla başvurma arasında zayıf negatif yönlü ilişki; işletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile kalkınma ajansı desteklerine üretim verimliliğini yükseltmek amacıyla başvurma arasında orta negatif yönlü ilişki; işletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile proje sonrası denetimlerde yaşanan sorun düzeyi arasında güçlü negatif yönlü ilişki; işletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı ile kalkınma ajansı desteği sonrası hiçbir şey değişmediğini ifade etme düzeyi arasında orta negatif yönlü ilişki vardır. İşletmede lisansüstü

seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı arttıkça; kalifiye eleman bulmada sorun yaşamama oranı artmaktadır. Diğer yandan, işletmede lisansüstü seviyesinde eğitimi olan çalışan sayısı arttıkça; kalkınma ajansı desteklerine ürün kalitesini ve üretim verimliliğini yükseltmek için başvurma oranları, proje sonrası denetimlerde yaşanan sorun düzeyleri ve kalkınma ajansı desteği sonrası değişim yaşanmadığını ifade etme düzeyi azalmaktadır.

İşletmelere kalifiye eleman bulma konusunda zorluk yaşama durumu sorulmuştur. Kalifiye eleman bulmada zorluk yaşıyor musunuz sorusu ve diğer değişkenlerle ilişkisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13: Kalifiye Eleman Bulmada Zorluk Yaşamama ve Diğer Değişkenler**

Kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşamama	Diğer değişken	İlişkinin yönü ve kuvveti	Spearman korelasyon katsayısı ve p değeri
Kalifiye eleman	Ajansı desteğine başvurma nedeni- Bölgesel düzeyde rekabet gücünü artırmak	Zayıf (-)	$r_s = -354$ n=38 p<0,05
Kalifiye eleman	Ajansı desteğine başvurma nedeni- Ürün çeşitliliğini artırmak	Zayıf (-)	$r_s = -380$ n=38 p<0,05
Kalifiye eleman	Ajans desteğinden sonra -Hiçbir şey değişmedi	Zayıf (-)	$r_s = -329$ n=38 p<0,05

İşletmenin kalifiye eleman bulmada zorluk yaşamama düzeyi ile; işletmenin bölgesel düzeyde rekabet gücünü artırmak için kalkınma ajansı desteğine başvurma oranı arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki; ürün çeşitliliğini artırmak için kalkınma ajansı desteğine başvurma oranı arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki; ve kalkınma ajansı desteğinden sonra işletmede hiçbir şeyin değişmediğini ifade etme düzeyi arasında zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki vardır. İşletme kalifiye eleman ihtiyacını kolaylıkla giderdikçe; işletmenin, bölgesel düzeyde rekabet etme gücünü ve ürün çeşitliliğini artırmak için kalkınma ajansı desteğine başvurma oranı azalmaktadır.

Diğer yandan, kalifiye eleman bulmada zorluk düzeyi azaldıkça, kalkınma ajansı desteği sonrasında işletmede hiçbir şey değişmedi ifadesi oranı azalmaktadır. Kalifiye eleman bulmada zorluk yaşamayan işletmeler, bölgesel rekabet gücünü arttırmak veya ürün çeşitliliğini arttırmak amacıyla ajans desteğine başvurmamaktadır ve bu işletmelerde ajans desteklerinden sonra yaşanan değişim daha yüksek düzeyde ifade edilmiştir.

## SONUÇ

Çalışmanın amacı, bölgesel kalkınma ajanslarından mali destek alan işletmelerde proje sürecini araştırmaktır. Bu doğrultuda, KUDAKA mali destek programlarından faydalanan Erzurum alt-bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere bir saha araştırması uygulanmıştır. TRA1 bölgesinde faaliyet gösteren KUDAKA'dan 2013-2015 yılları arasında mali destek alan, Erzurum ilinde yerleşik 38 işletme Haziran 2017'de ziyaret edilmiş, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, işletmelerin neden ajans desteğine başvurdukları, ajans desteğinden sonra işletmede yaşanan değişimler ve proje sürecinde diğer kuruluşlarla gerçekleştirilen işbirliği faaliyetleri incelenmiştir. Kalkınma ajansı destek süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla işletmelerin yaşadıkları sorunlar başvuru sürecinde ve projenin yürütülmesi sürecinde olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının kalkınma ajansları tarafından yürütülen destek programlarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### Ajans desteğinden faydalanan işletmelerin genel profili:

Ana faaliyet konularına göre işletmelerin 20'si imalat sanayinde, 5'i turizm sektöründe ve 3'ü tarım ve hayvancılık sektöründe faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin kuruluş tarihi ortalaması 1998'dir. Örneklemdeki işletmelerin en eskisi 1967'de en yenisi ise 2014'te kurulmuştur. İşletmelerin %15,8'i ihracat yapmaktadır. Örneklem KOBİ'lerden oluşmakta, örneklem içerisinde büyük ve dev işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %28,9'u 2013 yılında, %31,6'sı 2014 yılında ve %39,5'i 2015 yılında KUDAKA'nın mali destek programlarından faydalanmıştır.

İşletme sahiplerinin %26,3'ü ilkokul/ortaokul, %18,4'ü lise, %42,1'i yüksek okul/üniversite ve %13,2'si lisansüstü eğitim mezunudur. Örneklem içinde yer alan işletme sahiplerinin %55,3'ünün yüksek öğrenim mezunu olduğu görülmektedir.

38 işletmenin yalnızca 1'inde eğitimi olmayan çalışanı mevcuttur. İşletmelerin %52,6'sında ilkokul/ortaokul, %78,9'unda lise, %63,2'sinde yüksek okul/üniversite ve %10,5'inde lisansüstü eğitim mezunu çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin %42,1'inde, çalışanların %1-25'i yüksek okul/üniversite mezunudur.

İşletmelerin %92,1'i kalifiye eleman bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

### Ajans desteğine başvuru

İşletmelerin ajans desteklerinden haberdar oldukları kanallar sırasıyla; KUDAKA'nın web sitesi, ETSO ve danışmanlar ve medya olarak kaydedilmiştir.



Diğer taraftan, işletmeler çok düşük oranlarda (%5 ve altında) valilik vb. kamu kuruluşları, arkadaş çevresi, üniversiteler, OTSO ve sosyal medya kanalları aracılığıyla desteklerden haberdar olduklarını belirtmiştir.

İşletmelerin kalkınma ajansı desteklerine başvurma nedenlerinin; yeni pazarlara açılmak (=4,42; S=0,858), bölgesel düzeyde rekabet gücünü artırmak (=4,39; S=1,104), üretim verimliliğini artırmak (=4,29; S=1,250), ürün çeşitliliğini artırmak (=3,97; S=1,385), ürün kalitesini yükseltmek (=3,92; S=1,531), kalkınma ajansı desteği ile işletmelerine prestij ve tanınırlık sağlamak (=3,87; S=1,417), işletme olarak bilgi ve yeteneklerini artırmak (=3,84; S=1,498), ulusal düzeyde rekabet gücünü artırmak (=3,08; S=1,792) ve diğer kuruluşlarla bağlantı ve ortaklıklarını artırmak (=2,84; S=1,551) olduğu görülmektedir.

### **Ajans desteğinden sonra işletmedeki değişim**

Kalkınma ajansı desteğinin işletme üzerindeki etkileri sırasıyla; ürün/hizmet kalitesi yükseldi (=4,32; S=,933), üretim verimliliği arttı (=4,29; S=0,835), prestij ve tanınırlığımız arttı (=4,26; S=0,921), çalışan personel sayımız arttı (=4,16; S=1,001), rekabet gücümüz arttı (=4,16; S=1,128), hasılamız arttı (=4,11; S=1,085), teknik bilgi ve yeteneğimiz arttı (=3,97; S=1,197), ürün çeşitliliğimiz arttı (=3,92; S=1,239), yeni pazarlara açıldık (=3,92; S=1,239), hiçbir şey değişmedi (=1,82; S=0,834), ihracat miktarı arttı (=1,53; S=1,133) şeklindedir.

İşletmelerin ajans desteğine başvurma nedenleri ve destek sonrasında işletmede yaşanan değişimler birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin üç konuda amaçladıklarından daha fazla düzeyde değişim yaşadıkları görülmektedir: ürün kalitesini yükseltmek, kalkınma ajansı desteği ile işletmelerine prestij ve tanınırlık sağlamak, işletme olarak bilgi ve yeteneklerini artırmak.

Diğer yandan üç konuda işletmelerin amaçladıklarından daha düşük düzeyde değişim yaşadıkları görülmektedir: yeni pazarlara açılmak, bölgesel düzeyde rekabet gücünü artırmak ve ürün çeşitliliğini artırmak.

Ayrıca, saha araştırması kapsamında görüşülen işletmelerden hiçbiri ajans desteğinden sonra ihracat yapmaya başlamamıştır. Ajans desteği öncesinde hâlihazırda ihracat yapan 6 işletmenin 5'inin ihracatında artış olduğu görülmektedir.

### **Sorunlar**

Ajans desteğine başvuru sürecinde karşılaşılan sorunlar sırasıyla; prosedürler çok fazla ve destek süreci çok zor (=3,47; S=1,268), başvuru sürecinde çok fazla belge talep ediliyor (=3,34; S=1,279), başvuru formlarını doldurmak çok zamanımızı alıyor (=3,24; S=1,261), başvuru rehberi yeterince açık değil

(=2,76; S=1,076), yasal izin ve ruhsatların temin edilmesinde zorlandık (=2,63; S=1,364), başvuru süresi gerekli hazırlıkları yapmak için yeterli değil (=2,47; S=1,310), kalkınma ajansı çalışanlarından yeterli destek alamadık (=2,42; S=1,278) şeklinde kaydedilmiştir. İfade edilen sorunların aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans değerleri dikkate alındığında; proje başvuru sürecinde işletmelerin düşük düzeyde sorun yaşadığı değerlendirilmektedir.

Projenin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar sırasıyla; bir bütün olarak değerlendirildiğinde proje uygulama sürecinde yaşanan sorunlar (=2,32; S=1,472), (dışarıya yapılan) ödemelerle ilgili yaşanan sorunlar (=1,92; S=1,302), eş-finansman temini konusunda yaşanan sorunlar (=1,74; S=1,309), sözleşme değişikliği (zeyilname ve bildirim mektubu) ile ilgili yaşanan sorunlar (=1,58; S= 1,030), satın alma kuralları ile ilgili (İhale sürecinde) yaşanan sorunlar (=1,58; S=1,056), kalkınma ajansı izleme uzmanları ile iletişim ve işbirliğinde yaşanan sorunlar (=1,39; S=0,855) ve proje sonrası denetimlerle ilgili yaşanan sorunlar (=1,29; S=0,835) olarak kaydedilmiştir. İfade edilen sorunların aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans değerleri dikkate alındığında; projenin yürütülmesi sürecinde işletmelerin çok düşük düzeyde sorun yaşadığı değerlendirilmektedir.

### **Değişkenler arasındaki ilişkiler**

Gerçekleştirilen Spearman korelasyon analizi sonucunda mali destek programlarından faydalanan işletmelerde işletme büyüklüğü, işletme sahibinin eğitim düzeyi, çalışanların eğitim düzeyi ve kalifiye eleman bulmakta rahatlık düzeyi ile çeşitli değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur:

İşletme sahibinin eğitim seviyesi yükseldikçe; daha çok lisansüstü eğitim mezunu çalışan istihdam etmekte, daha rahat kalifiye eleman bulmaktadır. Ayrıca ajans desteğine başvuru sürecinde prosedürlerin çok olduğundan ve destek sürecinin zor olduğundan, çok fazla belge talep edildiğinden daha az şikayet etmekte ve proje sonrası denetimlerde daha az problem yaşamaktadır.

İşletmede ilkökul/ortaokul mezunu çalışan sayısı arttıkça; işletmede lise mezunu çalışan sayısı azalmaktadır. Diğer yandan lise mezunu çalışan sayısı arttıkça; işletmeye prestij ve tanınırlık sağlamak amacıyla kalkınma ajansı desteğine başvurma oranı ve kalkınma ajansı desteğinden sonra hasıla artış oranı artmaktadır.

İşletmede lisansüstü eğitim mezunu çalışan sayısı arttıkça, ürün kalitesini ve üretim verimliliği yükseltme amacıyla desteklere başvurma oranı azalmaktadır. Bu işletmeler proje sonrası denetimlerde daha az sorun yaşamaktadır ve ajans desteği sonrasında işletmelerinde daha çok değişim yaşandığını ifade

etmektedirler. Ayrıca lisansüstü eğitim mezunu çalışana sahip işletmeler daha rahat kalifiye eleman bulabilmektedirler.

Daha büyük işletmeler, ajans desteğine ürün kalitesini artırma amacıyla daha az başvurmaktadır ve proje uygulama sürecinde ödemelerde ve sözleşme değişikliği konularında daha az sorun yaşamaktadır.

Kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşamayan işletmeler, bölgesel rekabet gücünü arttırmak veya ürün çeşitliliğini arttırmak amacıyla ajans desteğine daha az başvurmaktadır ve bu işletmelerde ajans desteklerinden sonra yaşanan değişim daha yüksek düzeyde ifade edilmiştir.

## TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları işletme sahibinin ve çalışanların eğitim düzeylerinin proje sürecinde sorunları azaltan, desteklerin işletme üzerindeki olumlu değişikliklerini arttıran etkisini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar aslında beşeri sermayenin yarattığı katma değeri işaret etmektedir. Meslek kuruluşları ve medya aracılığıyla, bu tip araştırma sonuçlarının işletme sahipleriyle paylaşılması bölgede beşeri sermayenin geliştirilmesi çabalarına katkıda bulunacaktır. İşletmelerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde, çalışanlarının eğitim hayatlarına devam etmelerini teşvik etmesi yönünde girişimlere öncülük edebilir. İşletmelerin daha çok yüksek öğretim mezunu eleman istihdam etmelerini veya çalışanlarının örgün eğitim programlarına devam etmelerini teşvik edebilir. Diğer yandan meslek kuruluşları tarafından organize edilecek, çalışanlara yönelik mesleki eğitim programları, bölgede işgücünün niteliğinin yükseltilmesine katkıda bulunacaktır. Bu eğitim programları üniversitelerin, kalkınma ajansının, kalkınma idaresi başkanlığının ve diğer kamu kurumlarının ortaklığı ve fon kaynakları ile gerçekleştirilebilir.

Kalkınma ajansı mali destek programlarından faydalanan işletmelerin; proje başvuru sürecinde düşük düzeylerde, projenin yürütülmesi sürecinde ise çok düşük düzeylerde sorun ifade ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu süreçlerde genel olarak çok fazla sorun yaşamadıkları değerlendirilmektedir.

Proje sürecinde işletmelerin tedarikçiler ve müşteriler ile işbirliği ilişkisi kurmayı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. KUDAKA mali destek programlarında işbirliği içeren projelerin teşvik edilmesi, bölgede işbirliği kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca dikey bağlantılı bu işletmelere, projelerin olumlu sonuçlarının yayılması beklenebilir. İşbirliği ilişkileri ve proje kültürünün yaygınlaşması şüphesiz girişimcilik eko-sistemini besleyen bir etki doğuracaktır. Projelerde, işbirliği ilişkilerinin, bir ön koşul veya artı puan olarak değerlendirmeye alınması, işletmeleri bu tip projeler hazırlamaya yönlendirecektir.

İşletmelerin %92,1'i kalifiye eleman bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun örnekleme mahsus olduğu düşünölmemekte, yerel düzeyde genel bir problem olduğu değeriendirilmektedir. Erzurum'da iki tane üniversite bulunmaktadır. Üniversitelerin, ETSO kanalıyla yerel işletmelerle iletişim içinde, onların ihtiyaçlarına uygun eleman yetiştiren eğitim programları tasarlamaları mümkündür. Bu tip bir işbirliğinin eksikliği yıllardır dile getirilmekte ancak somut adımlar atılmamaktadır. İşletmelerin ihtiyaçlarına uygun eğitim programlarının tasarlanması ve uygulanması bölgede üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi çabalarına katkıda bulunacaktır.

İşletmelerin ajans desteğine başvurma nedenleri ve destek sonrasında işletmede yaşanan değışimler birlikte değeriendirildiğinde, işletmelerin amaçladıklarından daha fazla düzeyde olumlu değışim yaşadıkları görölmektedir. Diğer yandan, işletmelerin yeni pazarlara açılma ve rekabet gücünü artırma amaçlarına yeteri kadar ulaşamadıkları görölmektedir. Ayrıca halihazırda ihracat yapanlar hariç, destek alan işletmelerin hiçbiri ihracat yapmaya başlamamıştır. Bu durumda kalkınma ajansı desteklerinden faydalanan işletmelere yeni pazarlar ve rekabetçilik konularında danışmanlık desteği sağlanması faydalı olacaktır; yerel aktörlerden ETSO ve DAİB'in proje sürecine danışmanlık desteği ile katılımının sağlanması, destek programlarının etkinliğine katkıda bulunacağı düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, H. İ. (2012). *Bölgeler Arası Farklılıkların Giderilmesinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Demir (2016). *Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajanslarının Rolü: DAKA Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, M. ve Kum, M. (2010). Türkiye'de kalkınma ajanslarının idari teşkilat içindeki yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 175-198.
- Ersungur, Ş. Mustafa (2016). *Bölgesel İktisat*. 4. Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara.
- EURADA (1999). *Creation, Development and Manegement of RDAs: Does It Have To Be So Difficult?*. Bruxelles.
- Günaydın, D. (2013). Türkiye'de bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesinde kalkınma ajanslarının yeri: İZKA mali destek programları örneği.

- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 73-101.
- Karasu, K. (2009). Yerelleşme söylemi ve bölge kalkınma ajansları. *Memleket Siyaset Yönetim*, 4(11), 1-43.
- KUDAKA. (2017). *Bilgilendirme*. Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2017, <http://kudaka.org.tr/pyb/?s=bilgilendirme>
- Küçükali (2013). Küçükali, A . (2013). Sosyal politika uygulamalarında kalkınma ajansları: KUDAKA örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 205-220.
- Özaktaş, D. F. ve Konur, F. (2012). Türkiye’de kadının işgücüne katılımında bölgesel kalkınma ajanslarının rolü ve uygulama örnekleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 63-82.
- Özen, P. (2005). *Bölge Kalkınma Ajansları*. Erişim Tarihi, 1 Nisan 2018. <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/bolgeselkalkinmabilginotu.pdf>
- Özkul, A.Ö. (2014). *Alternatif Finansman Kaynağı Olarak Hibelerin KOBİ'lere Etkisi: Karacadağ Kalkınma Ajansından Hibe Alan KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özkul, E., Demirer, D. (2012). Şehirlerin turistik markalaşmasında kalkınma ajanslarının rolü, bölge planları üzerine bir doküman incelemesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 157-181.
- Özmen, F. (2008). AB sürecinde Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının karşılaşılabilecekleri temel sorun alanları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 327-340.
- Sobacı, Z. (2008). Türkiye’de bölgesel yönetişimin kurumsal yansıması: kalkınma ajansları. *Finans Politik& Ekonomik Yorumlar*, 45(519).
- Statstutor (2018). <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf> [Erişim tarihi 19 Şubat 2018.]
- Survey System. (n.d.). *Sample size calculator*. Erişim Tarihi: 1 Haziran 2017, <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Şinik, B. (2010). Anayasa mahkemesi kararı ışığında Türkiye’de (bölge) kalkınma ajansları. *Megaron*, 5(3), 128-136.
- Türko, E.S., Kadiroğlu, A. (2017). Yerel ekonomik kalkınma ve ihracat: Erzurum ilinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Sciences*, 5(57), 76-99. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.12862>

Ünsal, T. (2011). *Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yücel (2014). *Türkiye 'de Kalkınma Ajanslarının Sağladığı Destekler ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) 2010 Yılı Mali Destek Programının Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.