



**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2015 YILI
SANAYİDE REKABETÇİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ MALİ
DESTEK PROGRAMI (SAREP)
ETKİ ANALİZİ RAPORU**

2021



**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2015 YILI SANAYİDE REKABETÇİLİĞİN
GELİŞTİRİLMESİ MALİ DESTEK
PROGRAMI (SAREP)
ETKİ ANALİZİ RAPORU**

ZAFER KALKINMA AJANSI

Cumhuriyet Mah. Öncü Sokak No:39

Merkez/Kütahya 43020 Türkiye

Telefon: +90 274 271 77 61

E-Posta: info@zafer.org.tr

İnternet Sitesi: www.zafer.gov.tr

Aralık 2021, Kütahya

Sayfa Sayısı : 62 Sayfa

2015 YILI SANAYİDE REKABETÇİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ MALİ DESTEK PROGRAMI (SAREP) ETKİ ANALİZİ RAPORU

Yayın Sahibi:

Zafer Kalkınma Ajansı

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5486 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Zafer Kalkınma Ajansı'na aittir. Zafer Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

V



Kısaltmalar ve Tanımlar

VII



Yönetici Özeti

01



Giriş

03



**Program Hakkında Genel
Bilgiler**

10



**Programın
Değerlendirilmesi**

59



Sonuç

62



Kaynakça



İçindekiler

İçindekiler	i
Tablo Listesi.....	ii
Şekil Listesi.....	iii
1. Kısaltmalar ve Tanımlar.....	v
1.1. Kısaltmalar	v
1.2. Tanımlar	vi
2. Yönetici Özeti	vii
3. Giriş.....	1
4. Program Hakkında Genel Bilgiler.....	3
4.1. SAREP (2015) Performans İncelemesi	3
4.1.1. MDP'nin TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı İle İlişkisi	3
4.2. SAREP	4
4.2.1. Programın Künyesi	4
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları	5
4.2.3. Performans Göstergeleri	7
5. Programların Değerlendirilmesi	10
5.1. SAREP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem	10
5.1.1. Destek Alanlar	11
5.1.1.1. Temel Bilgiler	11
5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi	13
5.1.1.2.1. Uygunluk	13
5.1.1.2.2. Verimlilik.....	20
5.1.1.2.3. Etkinlik	25
5.1.1.2.4. Etki	31
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik.....	43
5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama	46
5.1.2. Kontrol Grubu.....	51
5.1.2.1. Temel Bilgiler	51
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler.....	53
6. Sonuç.....	59
6.1. SAREP Değerlendirme Sonuçları	59
Kaynakça.....	62

Tablo Listesi

Tablo 1 Rekabetçilik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri	4
Tablo 2 SAREP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelik Uyumunu	4
Tablo 3 SAREP Künyesi.....	5
Tablo 4 SAREP Performans Göstergeleri	7
Tablo 5 Firmalara Ait Temel Bilgiler	11
Tablo 6 Yapılan İlave Yatırımların Türü ve ZAFER Desteğine Oranı	28
Tablo 7 ZAFER Dışında Alınan Destek Alanı ve Miktarı	45
Tablo 8 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları	49
Tablo 9 Firmalara Ait Temel Bilgiler	51

Şekil Listesi

Şekil 1 Rekabetçilik Gelişme Ekseninde Mali Destek Programlarında Referans Alınan 4 Sektörel Gelişme Eksenine	3
Şekil 2 SAREP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı	6
Şekil 3 SAREP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen)	7
Şekil 4 Firmaların Kurulu Olduğu İllere Göre Dağılımı	12
Şekil 5 Firmaların Yaş Dağılımı	12
Şekil 6 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı	13
Şekil 7 ZAFER Desteğinin, Destek Veren Diğer Kurumların İlgili Dönemdeki Desteklerle Tamamlayıcılığı	14
Şekil 8 ZAFER Desteğini Tamamlayıcı Nitelikte Destek Sunan Kurum/Kuruluşların Dağılımı	14
Şekil 9 ZAFER Desteğinin, ZAFER veya Diğer Kurum Desteklerini Tekrar Etme Durumu	15
Şekil 10 Destek Programının Uyumluluğu	15
Şekil 11 Faaliyet İlinde Aynı Sektördeki İşletmelerin, ZAFER Desteklerinden Yararlanma Durumu	16
Şekil 12 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflerle İlişkisi	17
Şekil 13 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflere Ulaşmada Yaşattığı Zorluk	18
Şekil 14 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin İş Yapma Biçimi ile İlişkisi	19
Şekil 15 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin İş Yapma Biçiminde Yaşattığı Zorluk	19
Şekil 16 Proje kapsamında gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği	21
Şekil 17 Proje Kapsamında Daha Fazla Yatırım Yapma İmkânı Tanınması Durumunda, İlave (Varsayımsal) Yatırımlarla Üretilen Ürünlerin İlgili Talep Olma Durumu	21
Şekil 18 Proje Desteğinin Yatırım Yapılması Düşünülen Başka Alandaki Projeden Vazgeçmeye Neden Olma Durumu	22
Şekil 19 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Ek Maliyetlere Katlanma Durumu	22
Şekil 20 Destek Sonrası İşletmede Proje Sayesinde Fayda Sağlanan Hususlar	23
Şekil 21 Destek Programında Uygulanan Prosedür ve Süreçlerin İşletme Beklentilerini Karşılama Durumu	24
Şekil 22 Destek Programında Uygulama Boyunca Karşılaşılan Prosedürlerin/Süreçlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu	24
Şekil 23 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri	26
Şekil 24 Proje Sonucu Hedeflere Ulaşma Durumu	26
Şekil 25 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Elde Edilen Kazanımlar	27
Şekil 26 Destek Alındığı İçin Normalde (Destek Olmayan Duruma Göre) Yapılamayacak İlave Yatırımların Gerçekleşme Durumu	28
Şekil 27 Destek Alınmasaydı Yatırım Yapabilme Durumu	29
Şekil 28 Destek Almadan Yatırım Olsaydı Yatırım ve Çıktı Durumu	29
Şekil 29 Destek Programının İşletmenin İnsan Kaynağı ve Kurumsal Kapasite Üzerindeki Etkileri	30
Şekil 30 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Kazanımlar	32
Şekil 31 Firmaların Toplam Ciro (Net Satış) Değerleri	33
Şekil 32 Destek Sonrası Firmaların Ciro (Net Satış) Artışları	34
Şekil 33 Firma Başına Yıllık Ortalama Ciro (net satış) Değerleri	34
Şekil 34 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kâr Değerleri	35
Şekil 35 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kârı Artışları	35
Şekil 36 Firma Başına Yıllık Ortalama Faaliyet Kâr Değerleri	36
Şekil 37 Destek Sonrası Firmaların İhracat Değerleri	36
Şekil 38 Destek Sonrası Firmaların İhracat Artışları	37
Şekil 39 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Rakamları	37
Şekil 40 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Artışları	38
Şekil 41 Firma Başına Yıllık Ortalama İstihdam Rakamları	38
Şekil 42 Alınan Destek Nedeniyle Yapılmaktan Vazgeçilen/Azaltılan Yatırım Durumu	39
Şekil 43 ZAFER Desteğinin Proje Sonrasında Yapılan Yatırımlara Katkısı	39

Şekil 44 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	40
Şekil 45 Destek Olmaması Durumunda Proje Faaliyetlerinin Gerçekleşme İhtimali (Aynı Zamanda, Aynı Bütçe ile Aynı Bölgede).....	40
Şekil 46 Proje Kapsamındaki Yatırımın Gerçekleştirilmesi için, ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Kaynak Temini.....	41
Şekil 47 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Proje Sonucu Elde Edilen Çıktıların Gerçekleşme Oranı.....	41
Şekil 48 Ajans Desteğinin Proje Sonrası Yapılan Projelere Katkısı.....	42
Şekil 49 Proje Kapsamında Elde Edilen Çıktı, Yatırım ve Üretim Aktif Olarak Kullanılma Durumu.....	43
Şekil 50 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Durumu.....	44
Şekil 51 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Nedenleri.....	44
Şekil 52 2015 ve Sonrasında ZAFER Dışında Başka Kurumlardan Destek Alma Durumu.....	45
Şekil 53 ZAFER'den Alınan Desteğin Avantajları.....	46
Şekil 54 ZAFER'den Alınan Desteğin Dezavantajları.....	47
Şekil 55 ZAFER'den Alınan Destek Sonrası İzlenim.....	47
Şekil 56 Projede Yürütülen Faaliyetlerin Destek Sonrası Fayda Üretmeye Devam Etme Durumu.....	48
Şekil 57 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği.....	48
Şekil 58 Firmaların İllere Göre Dağılımı.....	52
Şekil 59 Firmaların Yaş Dağılımı.....	52
Şekil 60 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı.....	53
Şekil 61 ZAFER Desteğinin, ZAFER'in ya da Diğer Destek Veren Kurumların İlgili Dönemde Sektördeki Diğer Destekleri Tamamlayıcı Niteliği.....	53
Şekil 62 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların Desteklerini Tekrar Etme Durumu.....	54
Şekil 63 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu.....	54
Şekil 64 Sektördeki İşletmelerin ZAFER Desteğine İlgisi.....	55
Şekil 65 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri.....	55
Şekil 66 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Yatırımların Artma Oranı.....	56
Şekil 67 ZAFER Desteği Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Durumu.....	56
Şekil 68 Proje Başvurusu Kapsamındaki Yatırım İçin Kaynağın Temin Edilme Durumu.....	57
Şekil 69 ZAFER Desteğinin Avantajları.....	57
Şekil 70 ZAFER Desteğinin Dezavantajları.....	58
Şekil 71 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği.....	58

1. Kısaltmalar ve Tanımlar

1.1. Kısaltmalar

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BD	: Bağımsız Değerlendirici
cm³	: Santimetre Küp
KG	: Kontrol Grubu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Kwh	: Kilowatt Saat
Likert	: Anket Uygulamalarında Kullanılan Ölçek Türü
m²	: Metre Kare
m³	: Metre Küp
MDP	: Mali Destek Programı
SAREP	: Sanayide Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı
ZAFER	: Türkiye Cumhuriyeti Zafer Kalkınma Ajansı

1.2. Tanımlar

Ajans	: Türkiye Cumhuriyeti Zafer Kalkınma Ajansı
Başvuru Sahibi	: Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan proje ve faaliyet desteği almak üzere Ajansa proje başvurusunda bulunan gerçek veya tüzel kişi,
Eş-finansman	: Ajans tarafından desteklenen proje veya faaliyetlerde harcanmak üzere, Yararlanıcı tarafından taahhüt edilen nakdi katkı,
İştirakçi(ler)	: Desteğe konu proje veya faaliyetin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda, doğrudan fayda veya menfaat elde etmeden Yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan (teknik ve mali destek sağlama, uzmanlık aktarımı vb.) ve bu rehberde gösterilen iştirakçi beyannamesini imzalayan gerçek veya tüzel kişiler,
Küçük Ölçekli Altyapı	: Yereldeki kurum ve kuruluşların yörenin rekabet gücünü, iş ve yaşam koşullarını iyileştirme bakımından etkisi geniş olan ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki sınırı geçmemek üzere toplam maliyeti başvuru rehberinde belirtilen altyapı projeleri,
Mali Destek	: Desteklenecek proje veya faaliyetlerin gider bütçelerinin, belirlenecek oranlarda Ajans tarafından karşılanması amacıyla güden nakdi ödemeyi.
Proje	: Mali destekten yararlanmak üzere Ajansa sunulan belli bir amaca odaklanmış, bütçesi ile bütünlük arz eden, belirli süreli ve düzenli faaliyetler bütünü,
TR33 Düzey II Bölgesi	: Kütahya, Manisa, Afyonkarahisar ve Uşak illerinden oluşan bölge.
Yararlanıcı	: Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Ajanstan destek almaya hak kazanan gerçek veya tüzel kişi.

2. Yönetici Özeti

Bu çalışmada, Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER)'nin 2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak 2015 yılında çağrıya çıkılan Sanayide Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı (SAREP) program sonrası etkileri değerlendirilmiştir.

19.02.2015 tarihinden itibaren proje başvurularının alınmaya başlandığı SAREP için son başvuru tarihi olan 03.05.2015 tarihine kadar 122 proje başvurusu gerçekleştirilmiştir. İlk sözleşmelerin 06.09.2015 tarihinde imzalandığı ve son nihai ödemenin 01.08.2017 tarihinde yapıldığı programda 52 başarılı proje içerinden 44'ü ile sözleşme imzalanmış ve 30 proje başarı ile tamamlanmıştır. SAREP kapsamında destek tutarı gerçekleşmesi 8.208.836,56 TL, yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı ise 14.277.599,05 TL olmuştur. Program kapsamında harekete geçirilen kaynak tutarı ise toplam proje büyüklüğü üzerinden 22.486.435,61 TL olarak gerçekleşmiştir.

KOBİ'lere yönelik sunulan SAREP için desteklenen 30 proje ve başvuruda bulunulan ancak desteklenmeyen 78 proje (Kontrol Grubu-KG) için analizler yapılmıştır. Desteklenen projeler ve KG için anket uygulaması çevrimiçi platformlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca destek alan gruplar ve program sürecinde aktif olarak yer alan ajans uzmanları ve bağımsız değerlendiriciler (BD) ile mülakatlar çevrimiçi olarak yapılmıştır. SAREP desteklenen projeler için uygulamalara katılım oranı %70 ve KG için %22 olarak gerçekleşmiştir.

Bu çalışmada;

- **Uygunluk;** ZAFER tarafından açılan destek programının, firmaların/kurumların ihtiyaçları ve buldukları bölge ile ulusal düzeyde faaliyet alanlarının ihtiyaçları ve diğer destek programları ile uygunluğunu,
- **Verimlilik;** destek programı sürecince, programın uygulama maliyeti ile alınan destek sonrasında firmaların gerçekleştirdikleri ve/veya gerçekleştirecekleri performans çıktıları arasındaki ilişkisini,
- **Etkinlik,** firmaların/kurumların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeylerini,
- **Etki;** programın hedeflenen sosyal, ekonomik veya çevresel etki yaratma derecesinin ölçülmesini ve hedeflerini,
- **Sürdürülebilirlik;** proje çıktı ve sonuçlarının, desteğin tamamlanmasından sonra da devam etmesini incelemektedir.

SAREP-Destek Alanlar

2015 yılı SAREP için 30 projeye sağlanan toplamda 8.208.836,56 TL'lik destekle gerçekleştirilen yatırımlar uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik boyutlarında incelenmiş ve her bir kriter için ortalama değerlendirme puanları (100 üzerinden) ve bulgular açısından değerlendirmeler yapılmıştır.

Uygunluk: %73,6 başarı puanı gerçekleşen kriterde; programın bölgesel ve ulusal politika ve stratejilerle ve program hedeflerinin yararlanıcıların hedefleri ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel anlamda destek programı işletmelerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmakla beraber, işletmelerin proje kapsamındaki hedefleriyle ilişkisi bakımından düzeltilmesi gereken ve işletmelere hedeflere ulaşması bakımından en çok zorluk yaratan süreç satın alma prosedürleridir. İşletmelerin iş yapma biçimi ile ilgili ilişkisi bakımından düzeltilmesi gereken ve iş yapma biçimi bakımından en zorluk yaratan kalem ise başvuru formu içeriği olmuştur.

Verimlilik: %78,0 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; programın uygulama maliyeti programın ürettiği çıktı, sonuç ve etkilerle kıyaslandığında başarılı bulunmuştur. Ayrıca, programın uygulama süreçleri hedef kitlenin beklentilerini büyük ölçüde karşıladığı görülmüştür. Bu sonuçlar yatırım-hedef çıktı ilişkisinin program kapsamında sağlandığını göstermektedir. Firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 3 gösterge sırasıyla ***ciro artışı, yeni ürün geliştirme süreci ve istihdam artışı*** olarak sıralanmıştır.

Etkinlik: %79,3 başarı puanlamasına ulaşılan kriter; program sayesinde yararlanıcılarda beklenen çıktılar/sonuçların büyük ölçüde elde edildiğini göstermiştir. Ankete katılan firmalardan %95'i destek programı kapsamında belirledikleri ***hedeflerine ulaştıklarını*** belirtmiştir. Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında ***ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak ve yeni yatırımların yapılmasını sağlamak*** seçenekleri birinci sırada yer almaktadır. Ayrıca, her beş firmadan dördü destek olmasa idi ya daha düşük düzey çıktı ve/veya yatırım gerçekleşeceğini beyan etmiştir.

Etki: %67,6 başarı puanlamasına sahip kriter; programın büyük ölçüde tasarım aşamasında tespit edilen problemleri çözmeye katkı sağladığını ve yapılmaktan vazgeçilen veya azaltılan bir yatırım olmaması, dolayısıyla programda herhangi bir yer değiştirme / dışlama etkisi de görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca firmaların destek öncesi (2015 yılı öncesine) ciro (+%83), faaliyet karı (+%237), ihracat (+%900) ve istihdam (+%61) rakamlarında artışlar meydana gelmiştir.

Sürdürülebilirlik: %90,5 başarı puanlaması gerçekleşen kriter; programın oldukça yüksek bir sürdürülebilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcı firmaların tamamının yaptıkları yatırımları ve elde ettikleri çıktıları hala aktif olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum programın yararlanıcılarda sürdürülebilir olumlu değişimlere yol açtığı ve destek sonrasında dahi etkilerin sürekliliğinin mümkün olacağını göstermektedir. Sadece proje tamamlandıktan sonra proje ile elde edilen çıktıların tanıtım ve yaygınlaştırma faaliyetleri gerçekleştirme hususunda bir miktar eksiklik olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun iyileştirilmesi ile sürdürülebilirlik başarısının daha da artması beklenmektedir.

SAREP kapsamında anket uygulaması sonucu elde edilen ***genel ortalama puanlama ise %77,8*** olarak gerçekleşmiştir. Bu durum programın oldukça başarılı olarak uygulandığını göstermektedir.

SAREP-KG

SAREP kapsamında proje başvurusunda bulunan ancak destekten yararlanmamış olan 17 katılımcı firmaya ilişkin anket verilerinin bulgularına bakıldığında;

- Firmaların %75'i ZAFER destek programlarının işletme, bölge ve ulusal açıdan sektörlerinin ihtiyaçları ile uyumlu olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun firmalar tarafından projelerinin desteklenmemesinin

olumsuz algısından kaynaklı olduğu ifade edilebilir. Yeni yatırım amacıyla başvuran işletmelerin katılımcıların çoğunu oluşturması bu durumun açıklayıcı nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

- Katılımcı firmaların tamamı destek almış olmaları durumunda faaliyetlerini daha yüksek ölçek ve daha kısa zamanda gerçekleştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda firmaların sözleşme imzalanmayan projeleri için kaynak temin edemediklerini belirtmiş olmaları, sunulan desteklerin önemini de ortaya çıkarmaktadır.
- Firmalar ZAFER desteklerinin en büyük avantajı olarak bölgesellik ve ulaşılabilirliği vurgularken; dezavantajları olarak yasal yükümlülükler/bürokrasi ve hibe tutarının az olmasını vurgulamışlardır.

3. Giriş

ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerini kapsayan ve İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'na göre "TR33" olarak sınıflandırılan bölgede hizmet vermek üzere 5449 sayılı Kanun'un mülga 3. maddesi doğrultusunda 14 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. ZAFER; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerindeki faaliyetlerine 2010 yılında başlamıştır. ZAFER, bölgenin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarırken kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile iş birliğinin sağlanması ve sosyo-ekonomik kalkınmanın artırılmasını amaçlamıştır. Bu doğrultuda vizyonu; "*Bölgenin kalkınması için dinamik bir takım ruhuna sahip, kaliteli hizmet sunan, öğrenen ve öğreten, başlattığı her girişimi ZAFER'le taçlandıran bir Ajans olmak*" şeklinde belirlenmiştir. Bu vizyon doğrultusunda "*TR33 Bölgesi'nin yaşam kalitesini artırmak amacıyla bölgeyi cazibe merkezi haline getirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak*" misyonu ile hareket eden ZAFER *temel değerler* olarak;

- **Sonuç Odaklılık:** Önceden tanımlanmış kalite parametreleri ve zaman planlaması çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin tamamlanmasını,
- **Sürdürülebilirlik:** Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesini,
- **Verimlilik:** Kişi/birim bazında ve Ajansın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulmasını,
- **Yenilikçilik:** Sürekli gelişimin ilke edinilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek uygun inovatif atılımlarda bulunulmasını,
- **İş Birliğine Açıklık ve Katılımcılık:** Bölge paydaşlarının iş birliği içinde bir araya getirilmesi; bilgi, görüş ve kaynak alışverişinde eş güdümün sağlanmasını,
- **Seffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Ajansın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesini,

- **Objektiflik ve Tarafsızlık:** İş ve işlemlerde kişilere, makamlara, kurumlara karşı şahsi düşünce ve ön yargılara yer verilmeden objektif olunması, farklı görüş ve davranışlara karşı tarafsızlığın korunmasını,
- **İleri Görüşlülük:** Bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesine yönelik her türlü faaliyetin önünü açacak yaklaşımlar içerisinde olunmasını,
- **İletişimde Açıklık ve Samimiyet:** Paydaşlarla kurumsal imaja uygun sonuca dönük, açık ve yeni iş birliklerini teşvik edici yakın iletişim kurulmasını ve
- **Personel Memnuniyetini Ön Planda Tutmak:** Personele gelişime açık, kurumsal aidiyeti ve öz güveni artırıcı, kurumun bütünlüğüne ve gelişmesine katkı sunan bir çalışma ortamı yaratılmasını belirlemiştir.

2014-2023 TR33 Bölge Planı doğrultusunda bölge vizyonu ile bağlantılı olarak ZAFER, “*Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge*” merkezli bir eksen belirlemiştir. Bu kapsamda 2015 yılında SAREP çağrısına çıkmıştır:

ZAFER, 2015 yılında SAREP ile 20.000.000 TL bütçe ile bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemiş ve %44,55 (Gerçekleşen Destek Tutarı; 8.208.836,56 TL) destek oranı ile 22.486.435,61 TL yatırım yapılmasını sağlamıştır. SAREP, *TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)*'nın “*1. Sanayi*” gelişme ekseninin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir:

Öncelik 1.2: Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.

Tedbir 1.2.A: İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması

Tedbir 1.2.C: Markalaşmanın ve kalite standardizasyonun sağlanması

Tedbir 1.2.D: Sektör ve ürün çeşitliliğinin artırılması

Öncelik 1.3: İşletmelerde üretim süreçleri iyileştirilecek ve üretim kapasitesi artırılabacaktır.

Tedbir 1.3.A: Toplam faktör verimliliğinin artırılması

Tedbir 1.3.B: Üretimde makineleşmenin ve sermaye mallarının artırılması

Öncelik 1.4: Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.

Tedbir 1.4.C: Firmalarda pazarlama yönetiminin ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi

Bu çalışma kapsamında SAREP-2015 destek programına ait detay bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulmaktadır.

4. Program Hakkında Genel Bilgiler

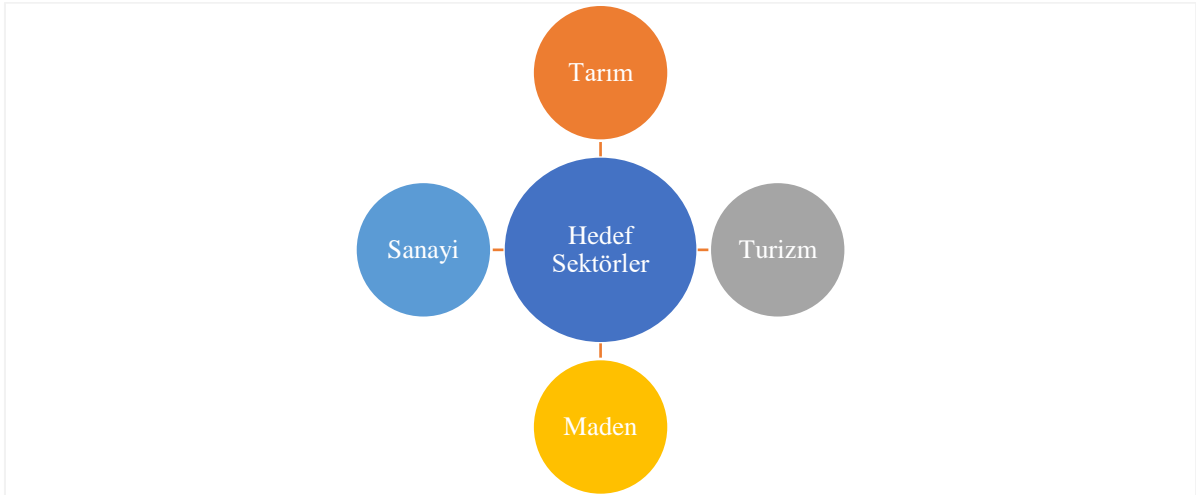
4.1. SAREP (2015) Performans İncelemesi

4.1.1. MDP'nin TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı İle İlişkisi

Onuncu Kalkınma Planı ve ulusal stratejilerle uyumlu olarak, katılımcılık ilkeleri çerçevesinde hazırlanan **TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı**, bölgenin gelecek on yılına ilişkin gelişme ve kalkınma perspektifini ortaya koymaktadır. Plan, kamu kurum ve kuruluşları için bölgede yapacakları faaliyetler için bir başvuru kaynağı olduğu gibi Ajansın mali destek programlarının tasarımında da temel referans belgedir. Bölge planında, bölgenin vizyonu;

“Ekolojik dengeyi gözeten, bilgi temelli ekonomisi ile katma değer yaratan, rekabet gücü ve yaşam kalitesi artan, dengeli gelişen ve öğrenen bir bölge”

Plan içerisinde Bölge Vizyonu'na hizmet etmek amacıyla **“Rekabetçilik”** ve **“Yaşanabilirlik”** olmak üzere 2 ana dikey gelişme eksenini belirlenmiştir. Rekabetçilik başlığı altında sektörel bir yaklaşım benimsenmiş, **“İnsan ve Toplum”**, **“Enerji”** ve **“Ulaşım”** yatay eksenleri ile bu gelişme alanlarının desteklenmesi öngörülmüştür.



Şekil 1 Rekabetçilik Gelişme Ekseninde Mali Destek Programlarında Referans Alınan 4 Sektörel Gelişme Eksenini (ZAFER, 2014)

TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı öncelikleri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1 Rekabetçilik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri

Gelişme Eksenleri	Öncelik Sırası	TR 33 Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri
Sanayi	Öncelik 1	Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir
	Öncelik 2	Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.
	Öncelik 3	İşletmelerde üretim süreçleri iyileştirilecek ve üretim kapasitesi artırılabacaktır.
	Öncelik 4	Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.
Tarım	Öncelik 5	Tarımsal üretimde verimlilik, katma değer ve kalite artırılabacaktır.
	Öncelik 6	Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	Öncelik 7	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir.
	Öncelik 8	Tarımda pazarlama kabiliyetleri artırılabacaktır.
Turizm	Öncelik 9	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.
	Öncelik 10	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılabacaktır.
	Öncelik 11	Müşteri odaklı pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.
Maden	Öncelik 12	Madenler daha nitelikli ve verimli şekilde çıkartılabacaktır.
	Öncelik 13	Madenlerin katma değeri yüksek konsantre ve ara ürünlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Kaynak: TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı

Ajans tarafından uygulanan SAREP'in TR33 Bölge Planı (2014-2023) ile ilişkisi ise Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 SAREP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelik Uyumu

SAREP
<p>Program, TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)'nın "1. Sanayi" gelişme ekseninin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir.</p> <p>Öncelik 1.2: Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.</p> <p><i>Tedbir 1.2.A: İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması</i></p> <p><i>Tedbir 1.2.C: Markalaşmanın ve kalite standardizasyonunun sağlanması</i></p> <p><i>Tedbir 1.2.D: Sektör ve ürün çeşitliliğinin artırılması</i></p> <p>Öncelik 1.3: İşletmelerde üretim süreçleri iyileştirilecek ve üretim kapasitesi artırılabacaktır.</p> <p><i>Tedbir 1.3.A: Toplam faktör verimliliğinin artırılması</i></p> <p><i>Tedbir 1.3.B: Üretimde makineleşmenin ve sermaye mallarının artırılması</i></p> <p>Öncelik 1.4: Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.</p> <p><i>Tedbir 1.4.C: Firmalarda pazarlama yönetiminin ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi</i></p>

4.2. SAREP

4.2.1. Programın Künyesi

TR33-15-SAREP kodlu programın amacı "Mikro ve küçük ölçekli işletmeler öncelikli olmak üzere TR33 Bölgesi'nde imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılarak Bölge'nin sürdürülebilir ve dengeli ekonomik gelişimine katkı sağlanması" olarak belirlenmiştir.

Program öncelikleri ise şu şekildedir:

- i. *İhracat potansiyeli bulunan veya ithal ikamesi olabilecek yeni ürünlerin üretilmesi ya da mevcut ürünlerde katma değer artırılmasına yönelik olarak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi; işletmelerin Ar-Ge kapasitesinin artırılması*
- ii. *Yeni ürünlerin üretilmesi, mevcut ürünlerde katma değer veya çeşitliliğin artırılmasına yönelik olarak ürün ya da üretim süreci yenilikleri (inovasyon) yapılması*
- iii. *İşletmelerin uluslararasılaşma ve markalaşma düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak ürün ve üretim süreçlerinde kalite standardizasyonunun sağlanması; pazarlama kapasite ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi”*

Programa ilişkin özet bilgileri içeren program künyesi Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3 SAREP Künyesi

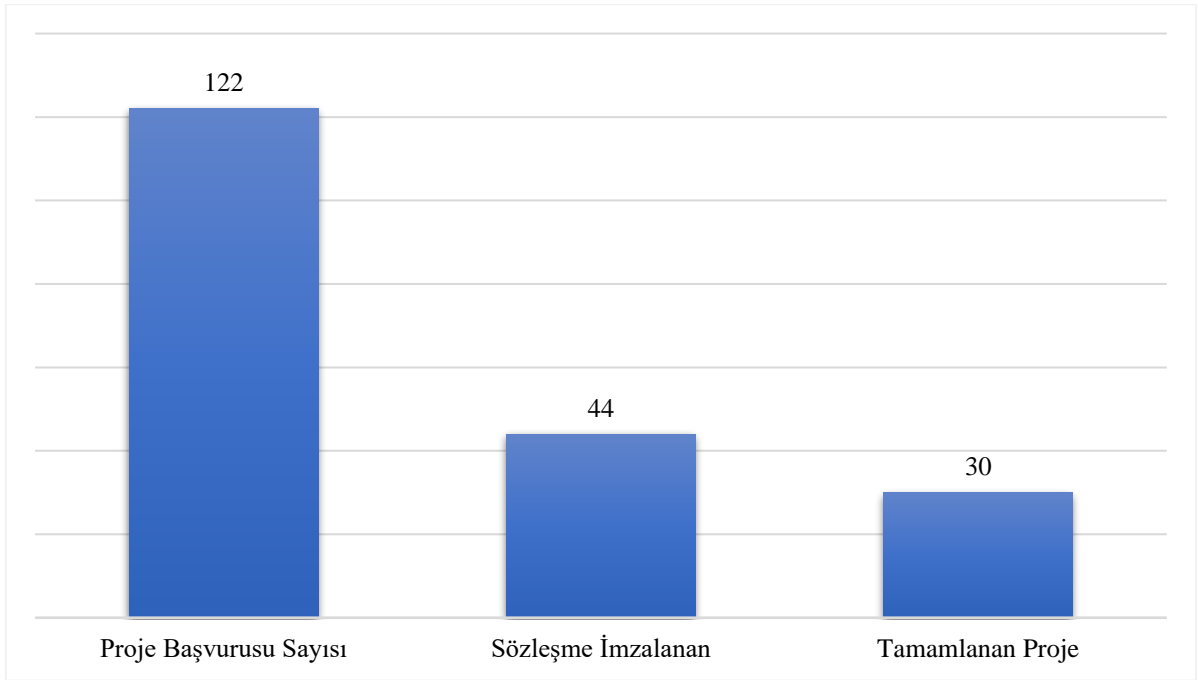
Program Adı		SAREP				
Program Referans No	TR33-15-SAREP					
Programın Amacı	Mikro ve küçük ölçekli işletmeler öncelikli olmak üzere TR33 Bölgesi’nde imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin rekabet gücünün artırılarak Bölge’nin sürdürülebilir ve dengeli ekonomik gelişimine katkı sağlanması					
Programın Öncelikleri	1) <i>İhracat potansiyeli bulunan veya ithal ikamesi olabilecek yeni ürünlerin üretilmesi ya da mevcut ürünlerde katma değer artırılmasına yönelik olarak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi; işletmelerin Ar-Ge kapasitesinin artırılması</i> 2) <i>Yeni ürünlerin üretilmesi, mevcut ürünlerde katma değer veya çeşitliliğin artırılmasına yönelik olarak ürün ya da üretim süreci yenilikleri (inovasyon) yapılması</i> 3) <i>İşletmelerin uluslararasılaşma ve markalaşma düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak ürün ve üretim süreçlerinde kalite standardizasyonunun sağlanması; pazarlama kapasite ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi</i>					
	Mikro İşletmeler		Küçük İşletmeler		Orta Büyüklükteki İşletmeler	
	Asgari	Azami	Asgari	Azami	Asgari	Azami
Destek Oranı	30%	50%	25%	60%	25%	40%
Destek Miktarı	25.000	450.000	50.000	500.000	60.000	550.000
Eş Finansman	25.000	1.050.000	50.000	1.500.000	90.000	2.200.000
Proje Bütçesi	50.000	1.500.000	100.000	2.000.000	150.000	2.750.000
Süre	6 ay	9 ay	6 ay	9 ay	6 ay	9 ay
Uygun Başvuru Sahipleri	• KOBİ’ler					

4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları

2015 SAREP 19.02.2015 ilan edilmiş, ilk programa 19.02.2015 tarihinden itibaren proje tekliflerini kabul edilmeye başlanmıştır. Son proje başvuru tarihi ise 03.05.2015 olarak

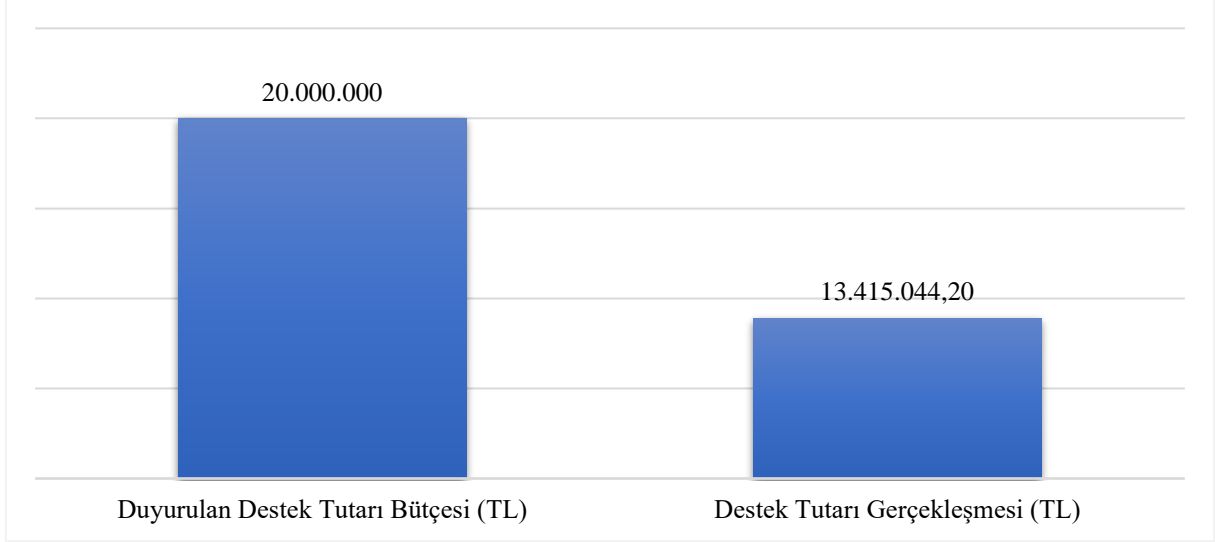
belirlenmiştir. Program kapsamında ilk sözleşme 06.09.2015 tarihinde imzalanmış, program kapsamında son nihai ödeme ise 01.08.2017 tarihinde yapılmıştır.

Programa 122 proje başvurusu yapılmıştır. 52'si başarılı bulunmuş, 44'ü ile sözleşme imzalanmış fakat 30'u programı başarıyla tamamlayabilmiştir. FETÖ'nün 15 Temmuz 2016 tarihinde hain darbe girişimi sonrasında Türkiye'de 20 Temmuz 2016 tarihinde OHAL ilan edilmiştir. OHAL tedbirleri kapsamında bazı projelerin destek sözleşmeleri re'sen feshedilmiştir.



Şekil 2 SAREP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı

2015 yılı SAREP duyurulan destek bütçesi tutarı 20.000.000 TL'dir. Sözleşmeye bağlanan destek tutarı 13.415.044,20 TL, yararlanıcılar tarafından taahhüt edilen ve sözleşmeye bağlanan eş finansman tutarı ise 16.816.777,70 TL olmuştur. Program kapsamında harekete geçirilen kaynak tutarı ise toplam proje büyüklüğü üzerinden 22.486.435,61 TL olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3 SAREP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen) (TL)

4.2.3. Performans Göstergeleri

Programına başvuran 122 projeden 52'si başarılı bulunmasına karşın 4 ilde 44 proje sahibi ile sözleşme imzalanmış ve uygulama sırasında 14 proje sahibinin sözleşmesi feshedilmiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde 7, Kütahya ilinde 7, Manisa ilinde 14 ve Uşak ilinde 2 olmak üzere toplam 30 proje tamamlanmıştır.

Tablo 4 SAREP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	% *
1	Atıktan Elde Edilen Ürün Sayısı (adet)	0	0	0	
2	Ar-Ge Harcamaları (TL)	0	182.638	218.253	120
3	Ar-Ge Personeli Sayısı (kişi)	5	12	10	71
4	Çevre Dostu Ürün Sayısı (adet)	1	2	2	100
5	Çevre Mevzuatına Uygun Tesis Sayısı (adet)	0	1	1	100
6	Danışmanlık Faaliyetlerine Yapılan Toplam Harcamalar (TL)	0	148.350	151.390	102
7	Doğalgaz Tüketim Miktarı (m ³)	0	0	0	0
8	Eğitim Harcamaları (TL)	0	85.450	109.680	128
9	Eğitim Sayısı (adet)	1	33	38	116
10	Eğitim Süresi (kişi/gün)	8	381	490	129
11	Eğitime Katılan Kişi Sayısı (kişi)	5	359	397	111
12	Elektrik Tüketim Miktarı (Kwh)	0	0	0	0
13	Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (adet)	1	12	12	100
14	Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı (adet)	0	4	4	100
15	Engellenen gaz emisyonu miktarı (PPM; cm ³ /m ³)	0	0	0	0
16	Geçici İstihdam (kişi)	82	89	88	86
17	Geliştirilen Prototip Ürün Sayısı (adet)	0	22	22	100
*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedeflenen – Mevcut Durum) Oranı (%)					

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	% *
18	Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/Model/Uygulama Sayısı (adet)	1	15	15	100
19	Geri Dönüşüm Teknolojilerine Yapılan Yatırım Tutarı (TL)	0	0	0	0
20	İhracat Yapılan Ülke Sayısı (adet)	40	71	62	71
21	İstihdam Edilen Engelli Sayısı (kişi)	2	4	4	100
22	İstihdam Edilen Kadın Sayısı (kişi)	221	274	267	87
23	İthal Makine Harcamaları (TL)	0	4.478.772	5.202.808	116
24	İthal Makine Sayısı (adet)	58	71	71	100
25	Katılım Sağlanan Seminer, Toplantı, Konferans, Çalıştay vs. Sayısı (adet)	0	8	7	88
26	Kurulan/Geliştirilen Ar-Ge/Ür-Ge Merkezi Sayısı (adet)	0	1	1	100
27	Kurulan/Geliştirilen Laboratuvar Sayısı (adet)	2	5	5	100
28	Lisans ve Üzeri Eğitimli İstihdam Sayısı (kişi)	33	51	49	89
29	Makine Sayısı (adet)	1.047	1.166	1.242	164
30	Marka Başvuru Sayısı (adet)	2	8	5	50
31	Marka Tescil Sayısı (adet)	7	10	2	-167
32	Müşteri Sayısı (adet)	1.544	1.976	1.991	103
33	Patent Başvuru Sayısı (adet)	0	2	0	0
34	Patent Tescil Sayısı (adet)	0	0	0	0
35	Su Tüketim Miktarı (m ³)	0	0	0	0
36	Sürekli İstihdam (kişi)	1.001	1.167	1.186	111
37	Tesis Açık Alan Büyüklüğü (m ²)	60.000	0	120.000	100
38	Tesis Kapalı Alan Büyüklüğü (m ²)	8.725	8.865	9.800	110
39	Toplam Üretim Değeri (TL)	86.812.133	127.054.938	133.142.204	115
40	Üretim Hattı Sayısı (adet)	31	50	51	105
41	Ürün Çeşidi Sayısı (adet)	47	87	91	110
42	Yeni Makine Harcamaları (TL)	6.500.000	20.987.572	23.336.071	116
43	Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla üretilen elektrik neticesinde tasarruf edilen fosil kaynaklı elektrik enerjisi (Kwh)	0	0	0	0
44	Yenilenebilir Enerji Yatırım Tutarı (TL)	0	0	0	0
45	Yenilikçi Ürün Çeşidi Sayısı (adet)	3	25	24	95
46	Yerli Makine Harcamaları (TL)	1.500.000	5.763.370	6.159.041	109
47	Yerli Makine Sayısı (adet)	275	329	416	261
48	Yurt Dışı Satış Tutarı (TL)	24038808.79	36.292.817	51.864.813	142
49	Yurt İçi Satış Tutarı (TL)	50.621.021	73.580.156	83.694.646	144
50	Yurtdışı Müşteri Sayısı (kişi)	114	149	147	94
*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedeflenen – Mevcut Durum) Oranı (%)					

Başvuru rehberinde programa ilişkin proje düzeyinde belirlenen 50 adet performans göstergesinden 38'inde ilerleme gözlemlenmiştir. Bu performans göstergeleri ve program sonrası sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır. Göstergelerde *Ar-Ge kapasitesi ile makine ekipmana ilişkin fiziki altyapının geliştirilmesi* hususları öne çıkmaktadır. Bazı göstergelerde ilerleme olmadığı, bazı göstergelerde ise sağlıklı bir ölçüm yapılamadığı için performans

göstergeleri tablosunda farklı değerler aldığı görülmektedir. Örneğin; tüm üretim sistemleri için ve kurumsal ve hane tüketimi için gerekli doğalgaz tüketimine ilişkin “***Doğalgaz Tüketim Miktarı (m³)***” göstergesine ilişkin değerlerin ölçülemediği değerlendirilmektedir. Firma düzeyinde ölçüm gerektiren ***Elektrik Tüketim Miktarı (Kwh)***, ***Engellenen gaz emisyonu miktarı (PPM; cm³/m³)***, ***Su Tüketim Miktarı (m³)*** göstergeleri de benzer durumdadır. Ayrıca, ***Geri Dönüşüm Teknolojilerine Yapılan Yatırım Tutarı (TL)***, ***Patent Başvuru Sayısı (adet)*** ve ***Patent Tescil Sayısı (adet)*** değerleri de ölçülememiştir.

5. Programın Değerlendirilmesi

5.1. SAREP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem

2015 yılında ZAFER tarafından çağrıya çıkılan **SAREP** destek programının, program sonrası etkilerinin değerlendirilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler ilk olarak ZAFER'in verdiği destek programına başvurmuş ve destek almış firmalar ile gerçekleştirilmiştir. İkinci bir anket ise ZAFER'in verdiği destek programına başvurmuş fakat destek alamamış firmalar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk anketin yapıldığı gruba "Destek Alanlar", ikinci gruba ise "Kontrol Grubu (KG)" adı verilmiştir.

İlk anket ile ZAFER'in verdiği destekler uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik kavramları çerçevesinde beş ana başlıkta değerlendirilmiştir. Burada bahsi geçen her bir başlık (değerlendirme kriteri) ile hangi unsurların analiz edilmek istendiği ilgili başlıkların altında açıklanmıştır. Bu beş ana başlığın öncesinde ankete katılan firmalar hakkında temel bilgilere yer verilirken, her bir başlığın hemen akabinde ise firmaların aldıkları destekler puanlanarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise tüm bu analiz sonuçlarının genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Her bir bölümdeki puanlamalar, ilgili bölümde Likert ölçeğine uygun olan sorulara verilen puanlamaların ortalamasından oluşturulmuş ve ilgili değerlendirme kriterindeki başarı puanı yüzde olarak sunulmuştur. Genel değerlendirme kısmındaki puanlama ise beş ayrı değerlendirme kriterinin eşit ağırlıklı ortalaması şeklinde hesaplanmıştır. Çalışmanın bu kısmının sonunda ise SAREP programının BD, ajans uzmanları, yararlanıcılar ve danışman firmalarla yapılan mülakatlar sonunda elde edilen görüşlerin de yer aldığı genel değerlendirilme kısmına yer verilmiştir.

İkinci ankette ise KG ile yani ZAFER'in verdiği destek programına başvurmuş fakat destek alamamış firmalar ile yapılan anketler yer almaktadır. Bu anket, temel bilgiler ve proje başvurusu hakkında genel değerlendirmeler adlı iki ana başlık içermektedir.

Analiz ve değerlendirme sonuçlarına geçmeden önce N değeri (ilgili soruya yanıt veren firma sayısı) ile ilgili şu açıklamalara yer vermekte fayda vardır. Her bir sorudaki N değeri yani gözlem sayısı değişebilmektedir. Bunun sebebi ilgili soruya cevap veren işletme sayısının değişmesidir. Yani bir soruyu 20 işletme cevaplarırken başka bir soruyu sadece 5 ya da 10 işletme yanıtlayabilmektedir. İstatistiksel açıdan ideal durum gözlem sayısını en çokta tutmak olsa da ilgili analizler anket kapsamında her bir soruya verilen cevap sayısına göre yapılmıştır. Çalışmada bazı sorularda gözlem sayısının oldukça düştüğü analizler vardır (örneğin N=6 ya

da N=3 gibi). İstatistiksel açıdan veri sayısının az olduğu bu durumlarda da bu soruların cevapları (okuyucuya genel fikir verebilmesi açısından) analizden çıkarılmamıştır ama bu bakımdan okuyucunun değerlendirmeleri yaparken gözlem sayısını da dikkate alması uygun olacaktır.

5.1.1. Destek Alanlar

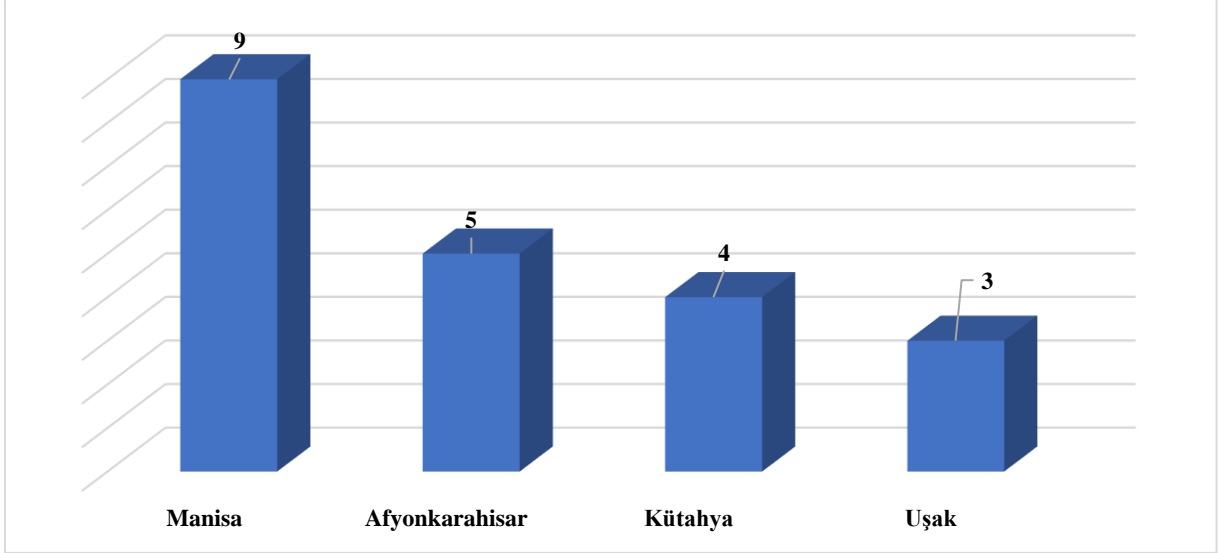
5.1.1.1. Temel Bilgiler

ZAFER tarafından desteklenen 30 firma arasından ankete katılan 21 firmaya ait kuruluş tarihi, (mevcut) çalışan sayısı ve işletmenin bulunduğu il bilgileri aşağıda bulunan Tablo 5’de firmaların kuruluş tarihine göre sıralanarak sunulmuştur. Bu firmaların hepsi için destek alınan yıl 2015’tir. Ankete katılım oranı %70 olup, bu çalışmada daha önce belirtildiği üzere şekil ve tablolarda yer alan “N” ifadesi ilgili soruya cevap veren firma sayısını göstermektedir.

Tablo 5 Firmalara Ait Temel Bilgiler (N=21)

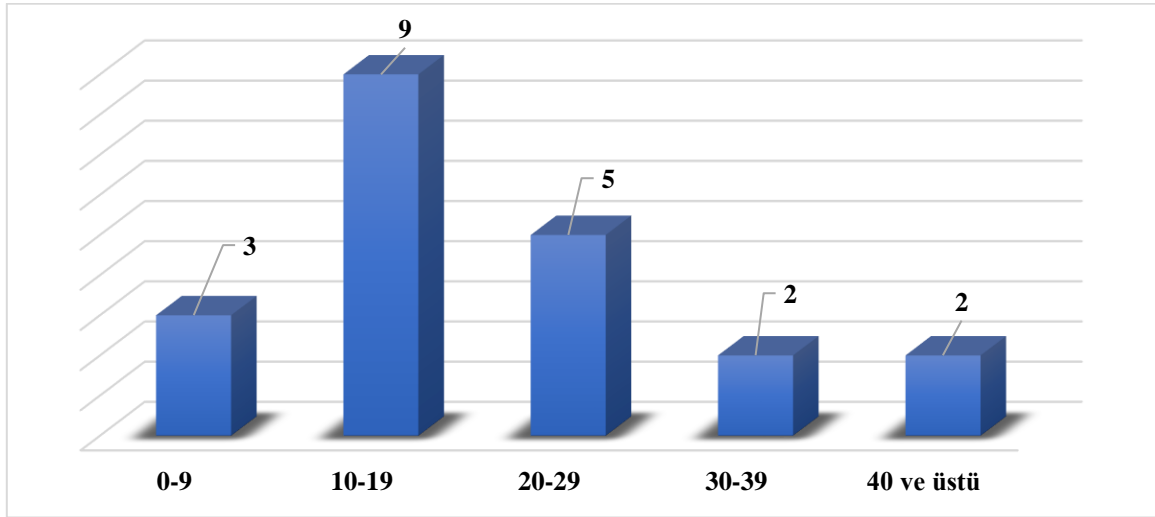
Firmalar	Kurumun Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı (Mevcut)	İşletmenin Bulunduğu İl
1	1981	10	AFYONKARAHİSAR
2	1952	200	MANİSA
3	1983	296	KÜTAHYA
4	1987	300	KÜTAHYA
5	1993	20+	AFYONKARAHİSAR
6	1995	141	AFYONKARAHİSAR
7	1995	51	KÜTAHYA
8	1996	23	AFYONKARAHİSAR
9	1996	10	AFYONKARAHİSAR
10	2003	21	MANİSA
11	2005	44	MANİSA
12	2005	100	UŞAK
13	2008	72	MANİSA
14	2009	20	KÜTAHYA
15	2009	24	MANİSA
16	2009	3	MANİSA
17	2009	38	UŞAK
18	2009	36	UŞAK
19	2012	90	MANİSA
20	2012	50	MANİSA
21	2014	8	MANİSA

Aşağıda sırasıyla Tablo 5’de sunulan firmaların kurulu olduğu illere göre dağılımı, yaş dağılımı ve mevcut çalışan sayılarına yer verilmiştir.



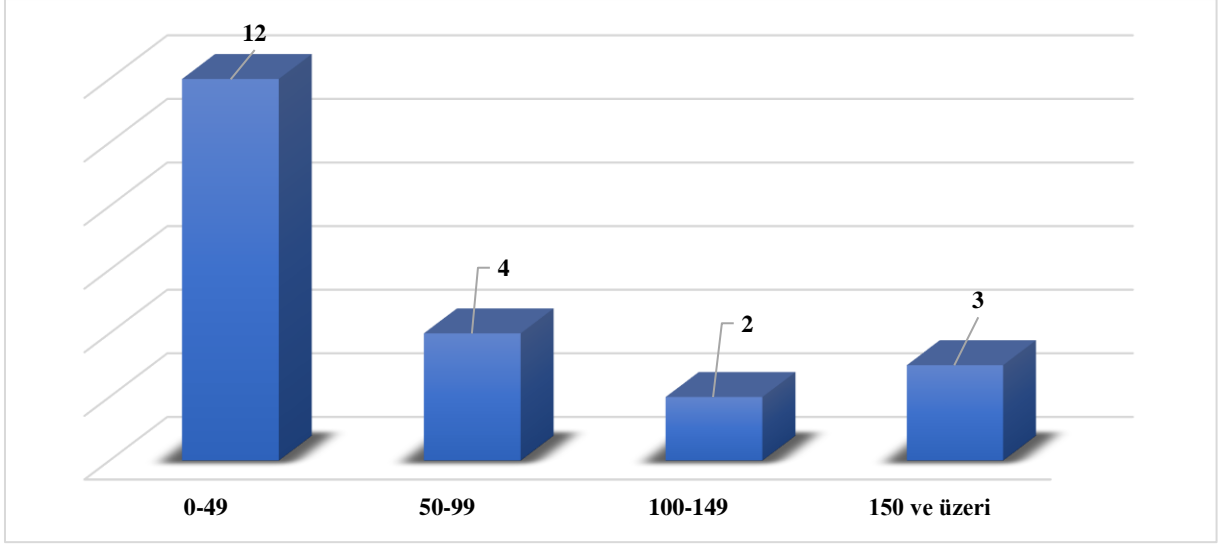
Şekil 4 Firmaların Kurulu Olduğu İllere Göre Dağılımı (N=21)

Proje kapsamında desteklenen firmaların %43'ü (9 firma) Manisa, %24 (5 firma) Afyonkarahisar, %19 (4 firma) ve Kütahya, %14'ü (3 firma) Uşak ilinde bulunmaktadır.



Şekil 5 Firmaların Yaş Dağılımı (N=21)

Firmaların 2021 yılına göre hesaplanan yaş dağılımları yukarıda yer alan Şekil 5'de sunulmuştur. Destek kapsamında yer alan firmaların %86'sı 10 yaş ve üzerinde olup, sadece 3 firma 0-9 yaş grubunda arasındadır. 2 firma ise 40 ve üzeri yaş grubuna dâhildir.



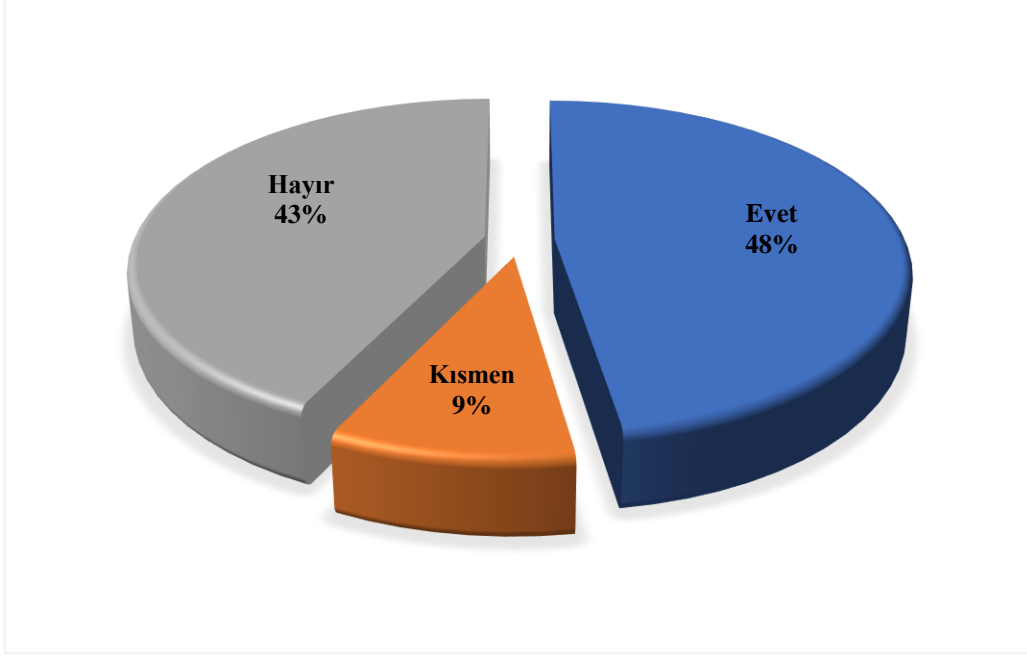
Şekil 6 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı (N=21)

Destek verilen firmaların istihdam büyüklüklerine ait Şekil 6 incelendiğinde 50-99 arası çalışanı bulunan 4 firma, 100-149 arası çalışanı bulunan 2 firma, 150 ve üzeri çalışanı bulunan 3 firma olduğu görülmektedir. 0-49 arası çalışanı bulunan firmaların oranı ise %57'dir (12 firma).

5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi

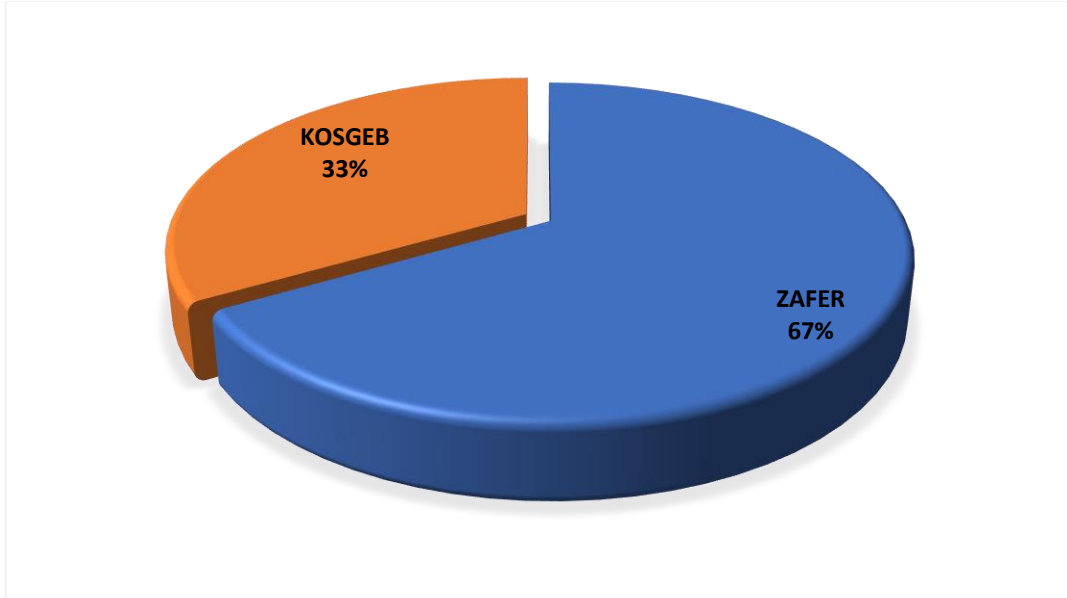
5.1.1.2.1. Uygunluk

Bu bölümde ZAFER tarafından açılan destek programının, firmaların ihtiyaçları, firmaların buldukları bölge ile ulusal düzeyde sektörün ihtiyaçları ve diğer destek programları ile uygunluğu incelenmektedir. Ayrıca uygulama süreçleri ve prosedürlerin firmaların hedefleri ile ne kadar ilişkili olduğu da irdelenmektedir.



Şekil 7 ZAFER Desteğinin, Destek Veren Diğer Kurumların İlgili Dönemdeki Desteklerle Tamamlayıcılığı (N=21)

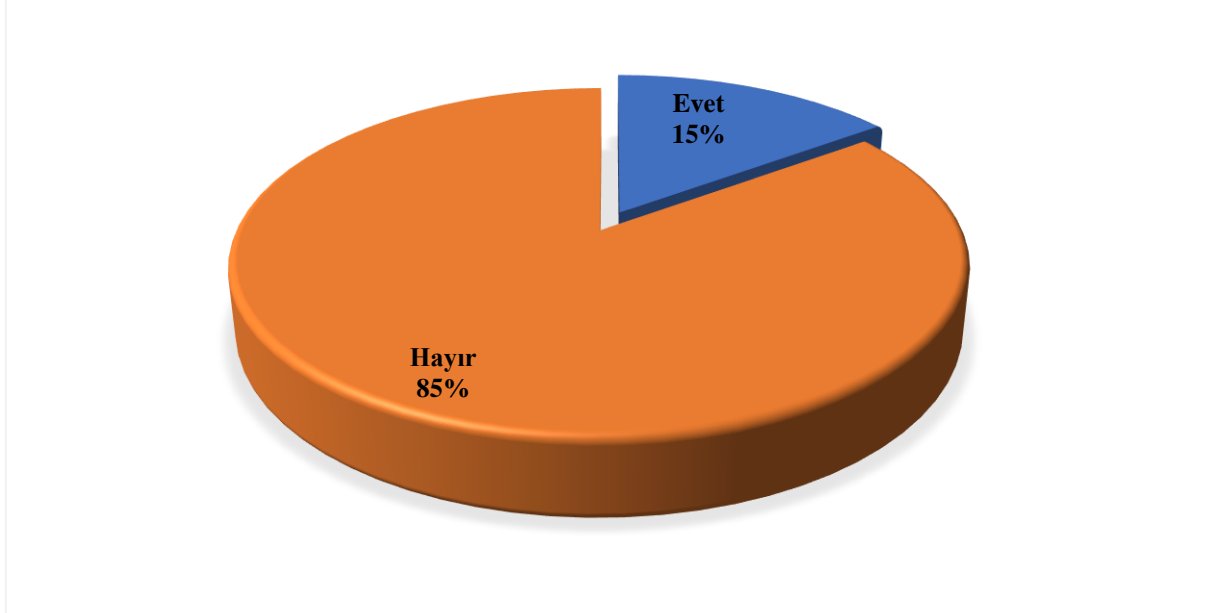
Proje kapsamında destek alan firmaların %48'i (10 firma) yararlandıkları programın ilgili dönemde diğer destek veren kurumların programlarını tamamlayıcı bir niteliğini olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan firmaların %9'u (2 firma) programın kısmen tamamlayıcı niteliğini olduğunu belirtirken, %43'ü (9 firma) tamamlayıcı bir niteliği olmadığını ifade etmiştir (Şekil 7).



Şekil 8 ZAFER Desteğini Tamamlayıcı Nitelikte Destek Sunan Kurum/Kuruluşların Dağılımı (N=9)

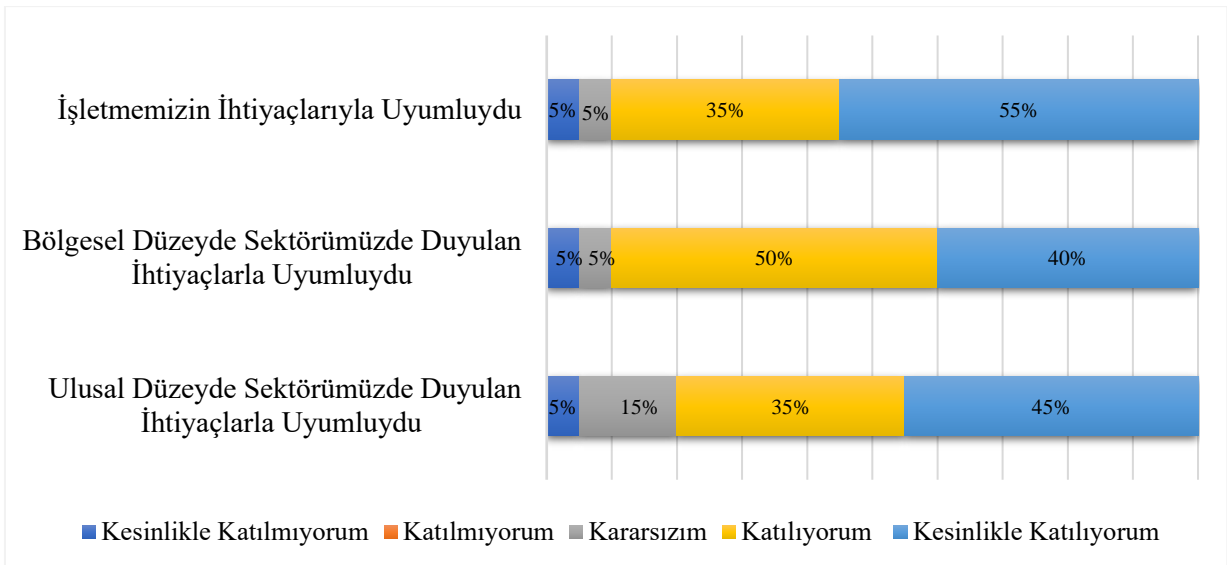
Yararlandıkları programın diğer kuruluşlar tarafından sunulan destek programları ile tamamlayıcı bir niteliğini belirten 9 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan 3'ü (%33)

KOSGEB tarafından sunulan destek programının tamamlayıcı niteliği olduğunu belirtirken, 6'sı (%67) ZAFER'in diğer destek programlarının tamamlayıcı bir niteliği olduğunu belirtmiştir (Şekil 8).



Şekil 9 ZAFER Desteğinin, ZAFER veya Diğer Kurum Desteklerini Tekrar Etme Durumu (N=20)

Bu soruya yanıt veren 20 firmadan 17'si (%85) proje kapsamında aldıkları desteğin proje süresince veya daha önce diğer kurumlardan aldıkları desteğin bir tekrarı olmadığını belirtmiştir. Ankete katılan firmalardan sadece 3'ü (%15'i) yararlandıkları destek programının ZAFER ve diğer kurumların programlarını tekrar ettiğini belirtmiştir (Şekil 9).



Şekil 10 Destek Programının Uyumluluğu (N=20)

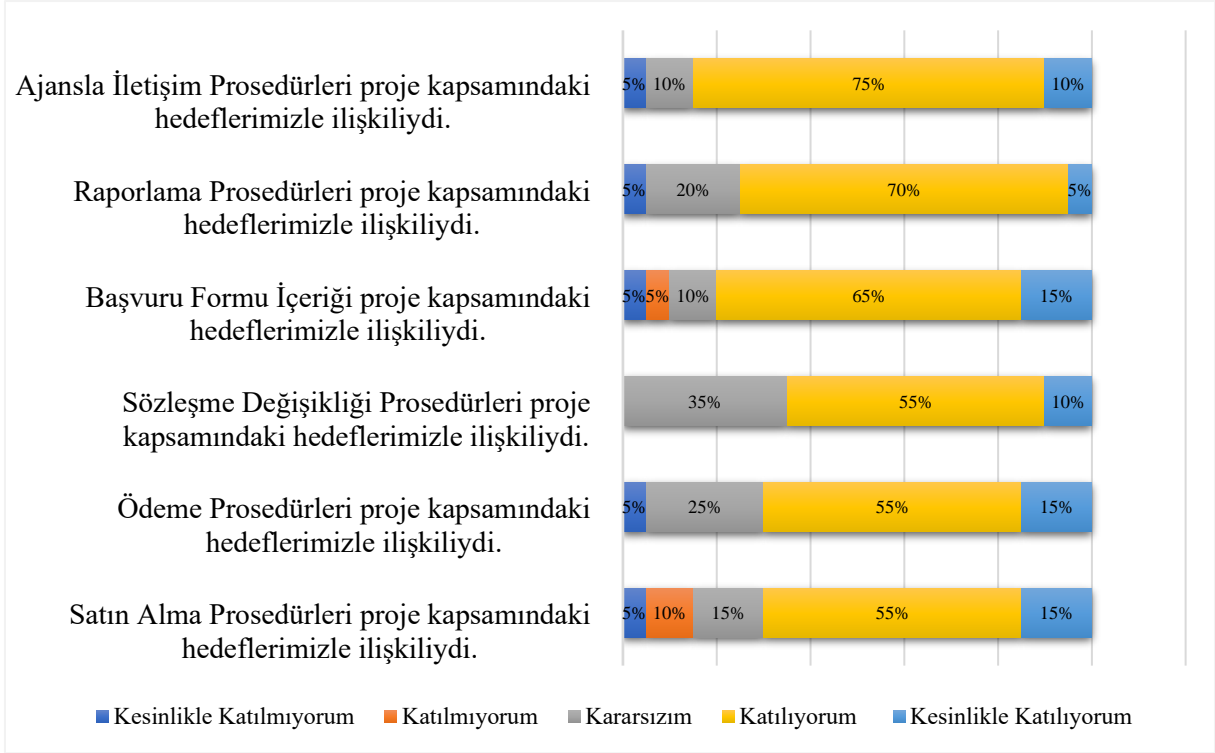
Firmalar genel olarak destek programının işletmelerinin ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra işletmeler destek programının bölgesel ve ulusal düzeyde de

sektörlerinin ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan firmaların %90'ı yararlandıkları destek programının işletmelerinin ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu (katılıyorum + kesinlikle katılıyorum) ifade ederken, %90'ı bölgesel düzeyde ve %80'i de ulusal düzeyde sektörlerinde duyulan ihtiyaçlara uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Ankete katılan katılımcılardan sadece 1'i yararlandığı destek programının işletmesi ve sektörünün ihtiyaçları ile uyumlu olmadığını belirtmiştir (Şekil 10).¹



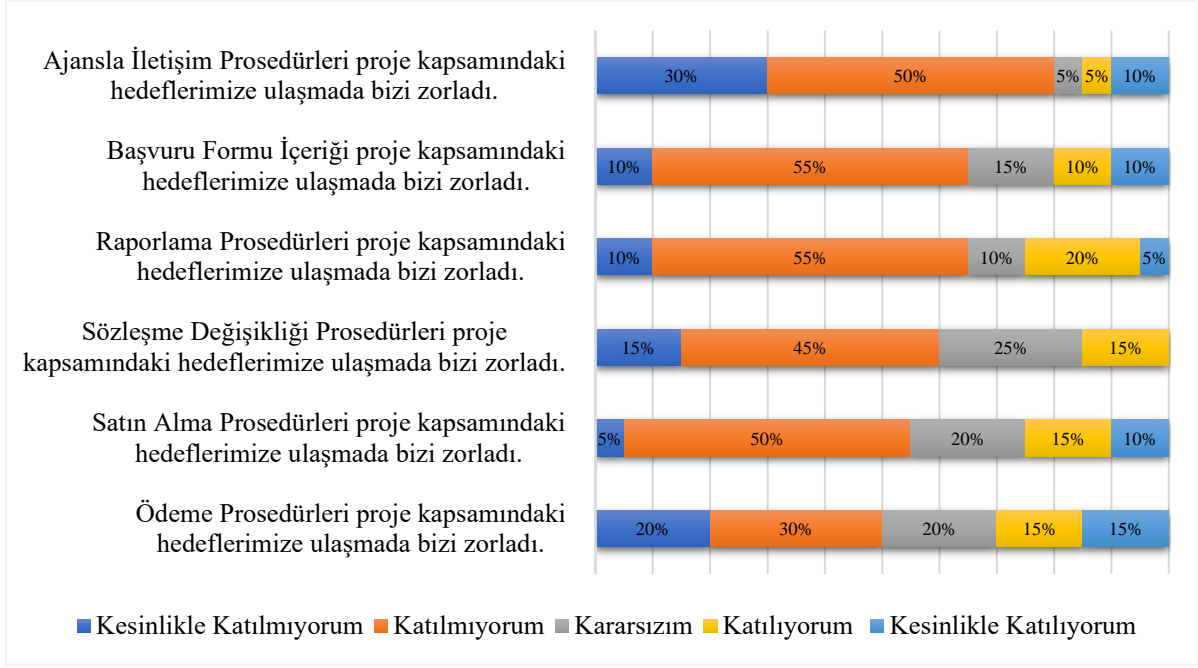
Şekil 11 Faaliyet İlinde Aynı Sektördeki İşletmelerin, ZAFER Desteklerinden Yararlanma Durumu (N=20)
Ankete katılan firmalardan %40'ı (8 firma) buldukları ilde aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların ZAFER tarafından sunulan programdan istifade ettiğini belirtmiştir. Firmaların %60'ı (12 firma) konu ile ilgili bilgisi olmadığını ifade etmiştir (Şekil 11). Programın sektörde yeterli ilgi görmediğini belirten firma bulunmamaktadır.

¹ Destek programının, işletmesi ve sektörü ile uyumlu olmadığını belirten firma tarım makineleri üretim alanında Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermektedir.



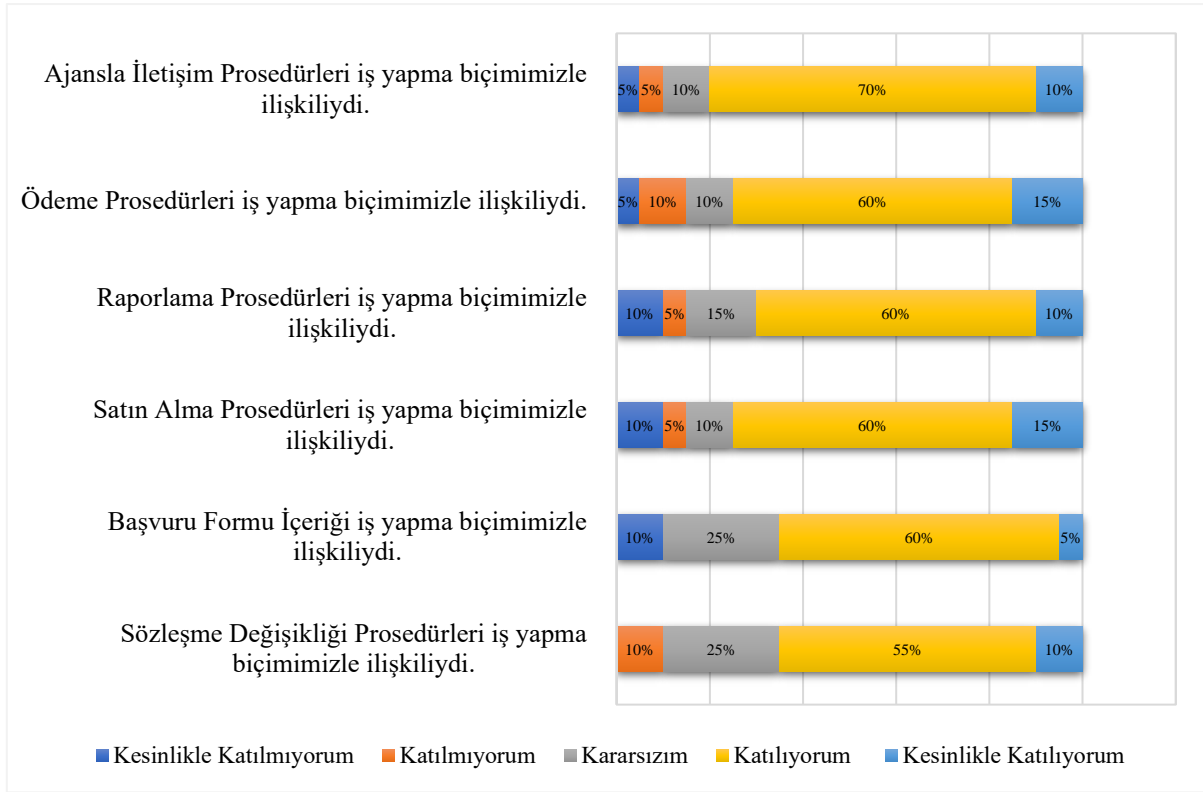
Şekil 12 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflerle İlişkisi (N=20)

Destek programı prosedürlerinin firmaların proje kapsamındaki hedeflere olan ilişkisi için verilen 120 cevaptan (6 soru x 20 firma) 89'u (%74) katılıyorum + kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Ayrıca ankette verilen olumsuz cevapların (katılmıyorum + kesinlikle katılmıyorum) oranı yalnızca %6'dır. Bu sonuçlar destek programı prosedürlerinin firmaların proje kapsamındaki hedefleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ajansla iletişim prosedürleri en yüksek olumlu cevap (katılıyorum + kesinlikle katılıyorum) oranına (%85) sahip iken en düşük olumlu cevap %65 ile sözleşme değişikliği prosedüründe görülmektedir (Şekil 12).

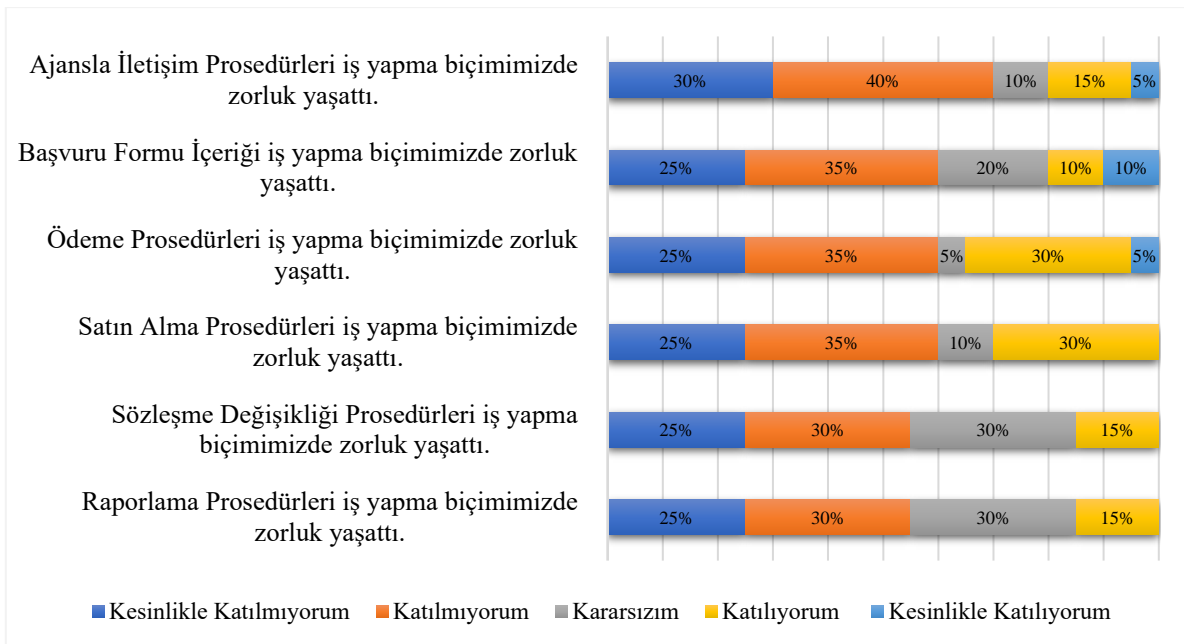


Şekil 13 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflere Ulaşmada Yaşattığı Zorluk (N=20)

Destek programı sürecinde programdan yararlanan firmaların karşılaştıkları prosedürlerin hedeflere ulaşmada ortaya çıkarttığı zorluk bakımından en düşük memnuniyet (kesinlikle katılmıyorum + katılmıyorum) %50 ile ödeme prosedürlerinde görülmektedir. Ajansla iletişim prosedürleri Şekil 15’de olduğu gibi en yüksek memnuniyet oranına sahiptir (kesinlikle katılmıyorum + katılmıyorum %80). Bu noktada yararlanıcılar tarafından en fazla iyileştirmenin beklendiği üç prosedür sırasıyla ödeme, satın alma ve raporlama prosedürlerinden oluşmaktadır (Şekil 13).



Şekil 14 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin İş Yapma Biçimi ile İlişkisi (N=20) Prosedürlerin ankete katılan firmaların iş yapma biçimi ile ilişkisinde en yüksek memnuniyet önceki 2 soruda olduğu gibi ajansla iletişim prosedürlerinde görülmektedir. Ajansla iletişim prosedürlerinin iş yapma biçimleri ile ilişkili olduğun belirten 16 firma (%80) bulunmaktadır. Firmaların verdikleri cevaplar doğrultusunda firmaların iş yapma biçimiyle en az ilişki sırasıyla raporlama, ödeme ve satın alma prosedürlerinde görülmektedir (Şekil 14).



Şekil 15 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin İş Yapma Biçiminde Yaşattığı Zorluk (N=20)

Ajansla iletişim prosedürlerinin iş yapma biçimlerinde bir zorluk yaşatmadığını belirten katılımcıların oranı %70 ile bu alt başlıkta da en iyi performans gösteren prosedür kategorisi olmaktadır. Ödeme prosedürlerinin iş yapma biçiminde zorluk çıkardığını belirten katılımcı oranı %35'tir ve bu prosedürü %30 ile satın alma prosedürü izlemektedir. Raporlama ve sözleşme değişikliği prosedürlerinin iş yapma biçimlerinde herhangi bir zorluk çıkarmadığını belirten firmaların oranı %55'tir (Şekil 15).

Uygunluk Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

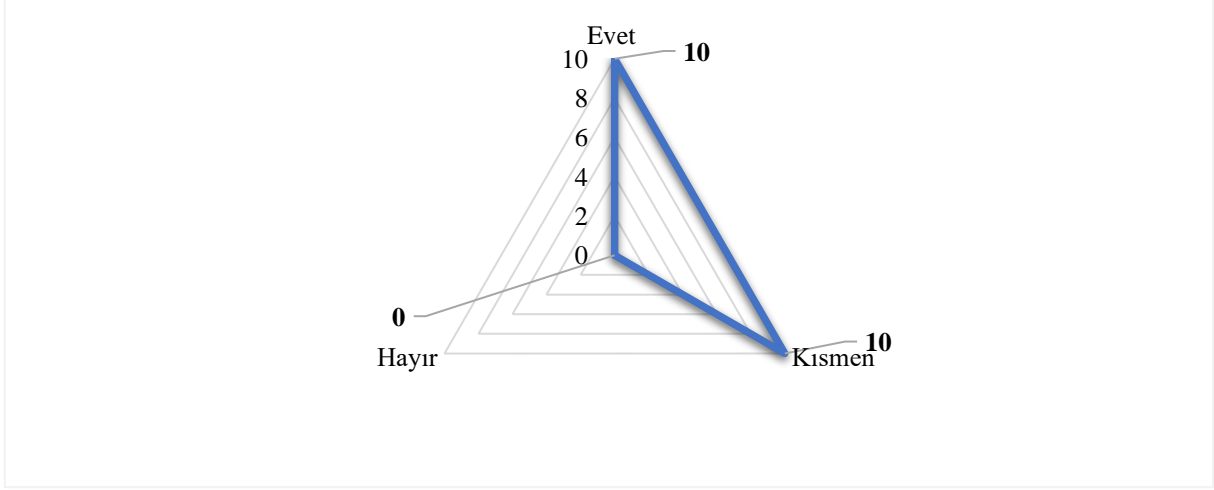
Uygunluk bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 27 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen **uygunluk bölümü başarı puanı %73,6'dır.**² %73,6 başarı puanıyla uygunluk kriteri önemli ölçüde sağlanmıştır. Yani, program bölgesel ve ulusal politikalarla/stratejilerle uyumludur. Program hedefleri de yararlanıcıların ihtiyaçlarıyla uyumludur.

Ankete katılan her 10 işletmeden 9'u ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının **işletmelerinin ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğunu** belirtmişlerdir. Genel anlamda destek programı işletmelerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmakla beraber, işletmelerin proje kapsamındaki hedefleriyle ilişkisi bakımından düzeltilmesi gereken ve işletmelere hedeflere ulaşması bakımından en çok zorluk yaratan süreç **satın alma prosedürleridir**. İşletmelerin iş yapma biçimi ile ilgili ilişkisi bakımından düzeltilmesi gereken ve iş yapma biçimi bakımından en zorluk yaratan kalem ise **başvuru formu içeriği** olmuştur. Bu hususlar dikkate alındığında satın alma prosedürlerinde ve başvuru sürecinde sadeleştirme/basitleştirme yapılması uygun görülmektedir.

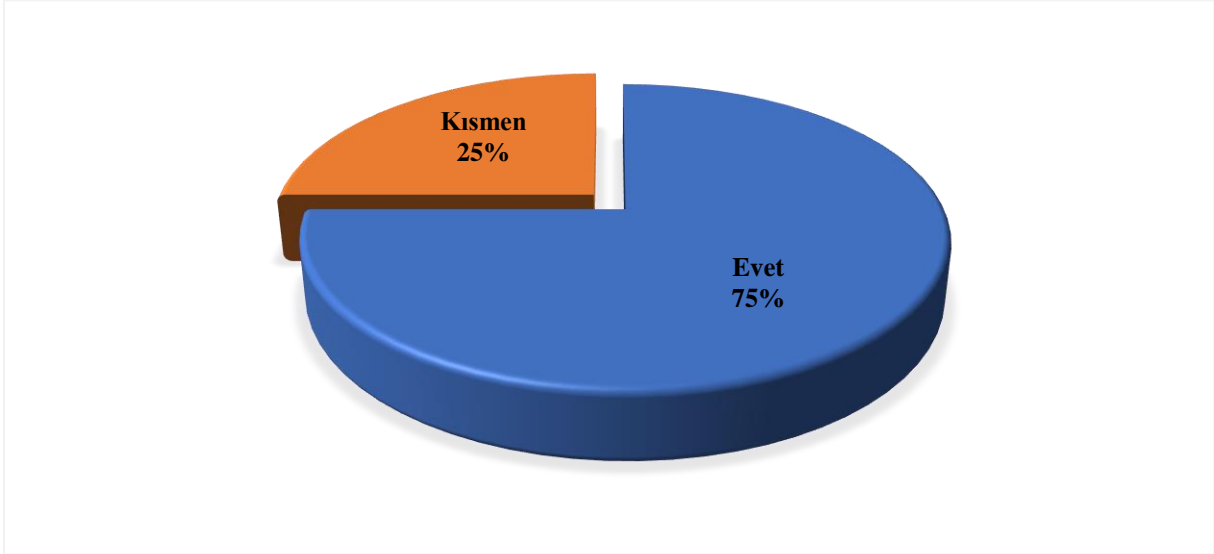
5.1.1.2.2. Verimlilik

Bu bölümde destek programı sürecince, programın uygulama maliyeti ile alınan destek sonrasında firmaların gerçekleştirdikleri ve/veya gerçekleştirecekleri performans çıktıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Ayrıca, programın uygulama süreçlerinin hedef işletmelerin beklentileri ile ne kadar uyumlu olduğu incelenecektir.

² Likert ölçeğine uygun sorular 1'den 5'e kadar (olumsuzdan olumluya gitmek üzere) puanlanmıştır. Her bir puan kendisine verilen yanıt sayısı ile çarpılmış (ağırlıklandırma yapılmış) ve elde edilen bu beş değer toplanmıştır. Elde edilen bu sayının ilgili sorudan alınabilecek maksimum değere (en yüksek puan olan 5 çarpı toplam yanıt sayısı) bölünmesi ve sonrasında 100 ile çarpılmasıyla ilgili bölüm başarı puanı elde edilmiştir. Bu yöntem diğer beş değerlendirme kriteri için de kullanılmıştır.

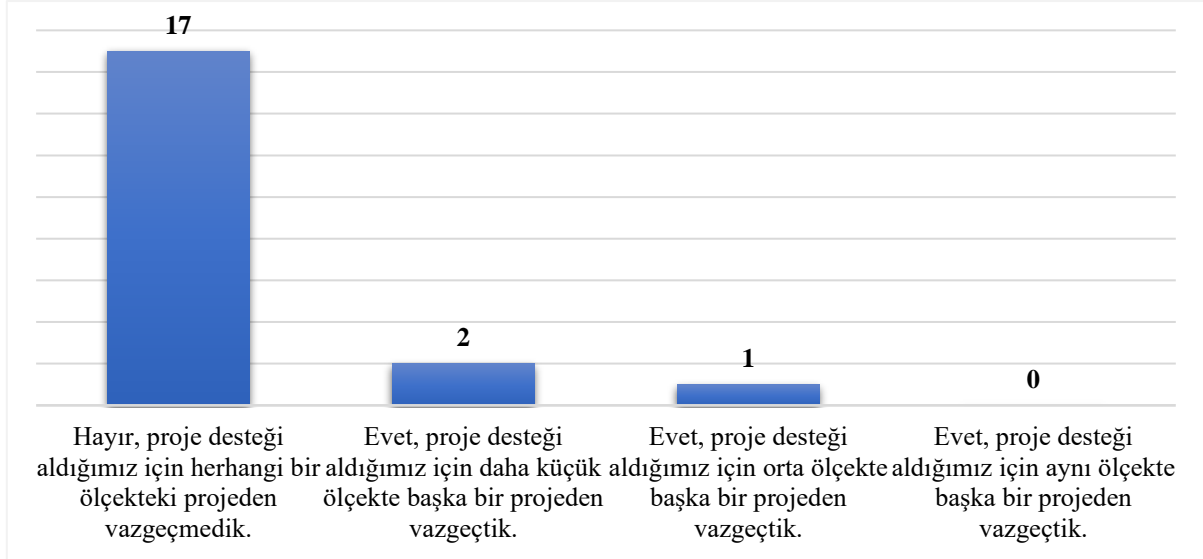


Şekil 16 Proje kapsamında gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği (N=20)
 Ankete katılan firmalardan %50'si proje kapsamında gerçekleştirdikleri yatırımların hedef çıktılar için tamamen yeterli olduğu belirtirken, %50 kısmen yeterli olduğu belirtmiştir. Katılımcılardan hiçbiri gerçekleştirdikleri yatırımların hedefledikleri çıktı için yetersiz olduğunu belirtmemiştir. Bu sonuç yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında sağlandığını göstermektedir (Şekil 16).



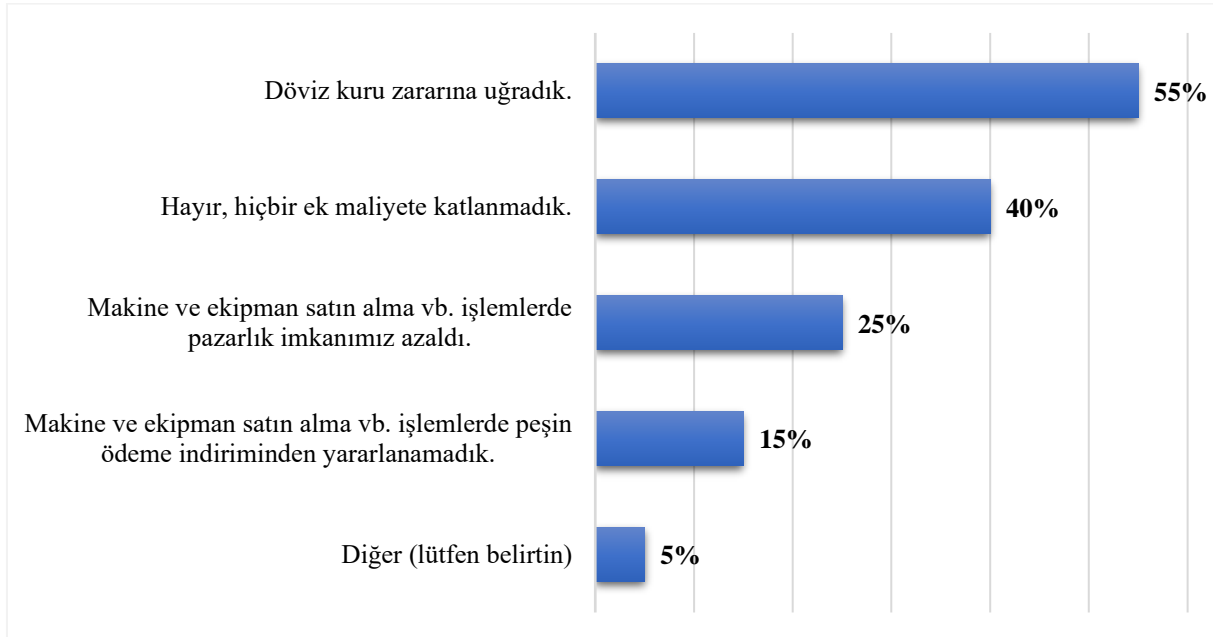
Şekil 17 Proje Kapsamında Daha Fazla Yatırım Yapma İmkânı Tanınması Durumunda, İlave (Varsayımsal) Yatırımlarla Üretilecek Ürünlere İlgi/Talep Olma Durumu (N=20)

Şekil 17, proje destek sürecinde firmaların daha fazla yatırım yapma koşulu ile elde edecekleri daha yüksek çıktıya da talep olacağını göstermektedir. Ankete katılan 15 firma (%75) elde edecekleri ilave çıktıya talep olacağını, 5 firma ise kısmen talep olacağını belirtmiştir. İlave çıktı için talep olmayacağını belirten firma bulunmamaktadır. Dolayısıyla mevcut proje desteklerinin önemli bir talep ihtiyacını karşıladığını hatta ilave destek olsa yapılacak olan yeni yatırımlarla ürünlere ilave talep olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 18 Proje Desteğinin Yatırım Yapılması Düşünülen Başka Alandaki Projeden Vazgeçmeye Neden Olma Durumu (N=20)

Firmaların %85’i proje desteği aldıkları için herhangi bir ölçekteki projeden vazgeçmediklerini, 3 firma (%15) yararlandıkları destek ile projelerinin ölçeklerini büyüttüklerini beyan etmiştir. Benzer ölçekteki bir projeden vazgeçtiğini belirten firma bulunmamaktadır (Şekil 18).

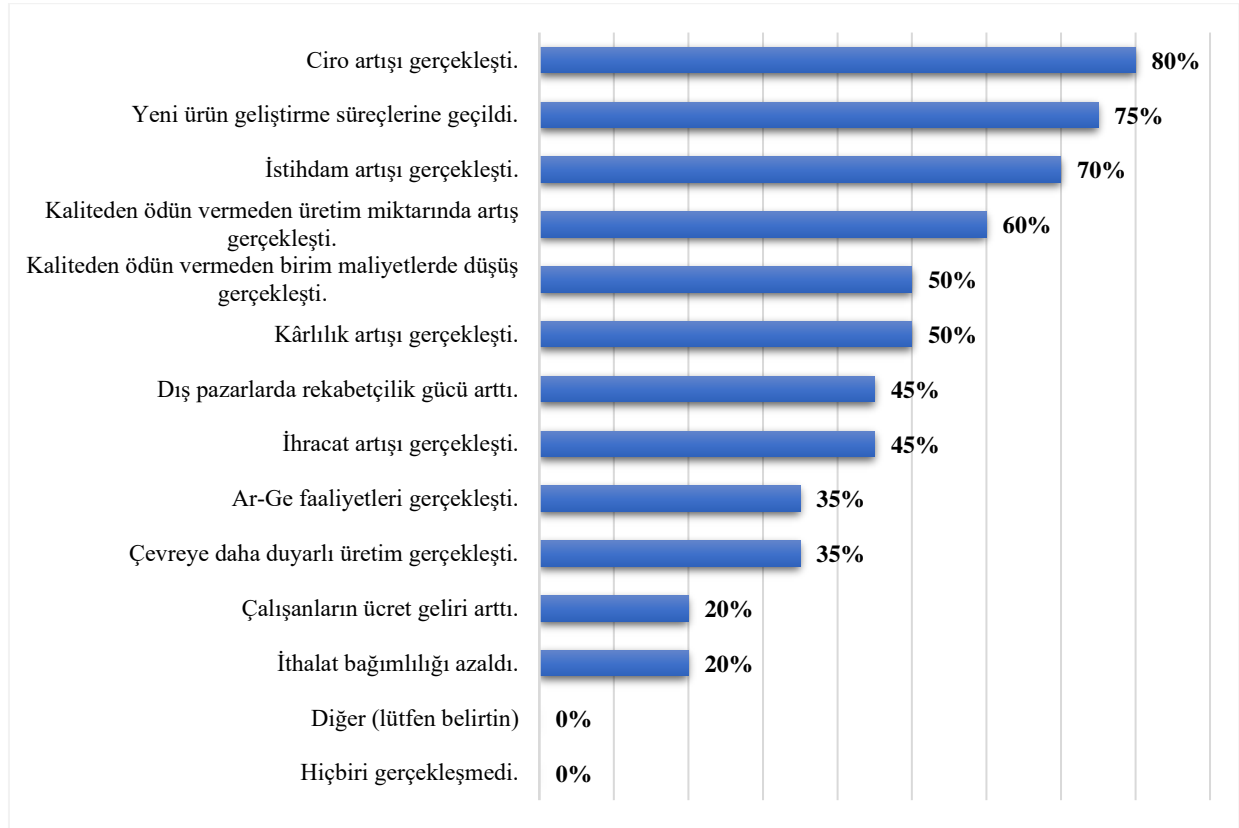


Şekil 19 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Ek Maliyetlere Katlanma Durumu (N=20)

**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Proje kapsamında karşılaşılan uygulama prosedürlerinden dolayı herhangi bir ek maliyet ile karşı karşıya kalmadığını belirten 8 firma (%40) bulunmaktadır (Şekil 19). Ek maliyet ile karşılaştığını belirten firmalardan en çok gelen cevap “döviz kuru zararına uğradık” cevabıdır. Türkiye ekonomisinde “döviz kuru zararı” döviz kurunda yaşanan artışlar ve volatilitte

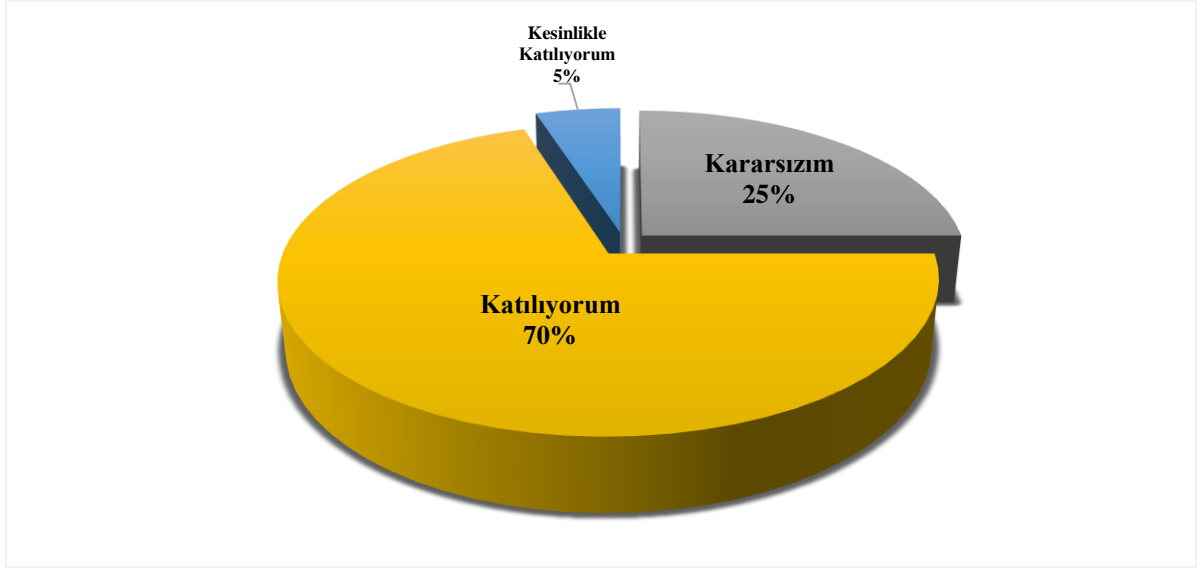
sebepleriyle aslında sadece destek alan firmaların değil, ülke genelindeki birçok firmanın ortak sorunudur. Diğer seçeneğini işaretleyen 1 firma ise ajans desteği aldığının üretici firmalar tarafından bilinmesinin pazarlık imkânını ortadan kaldırdığını ve sürecin uzun sürmesinden dolayı almak istedikleri makine fiyatının arttığını belirtmiştir.



Şekil 20 Destek Sonrası İşletmede Proje Sayesinde Fayda Sağlanan Hususlar (N=20)

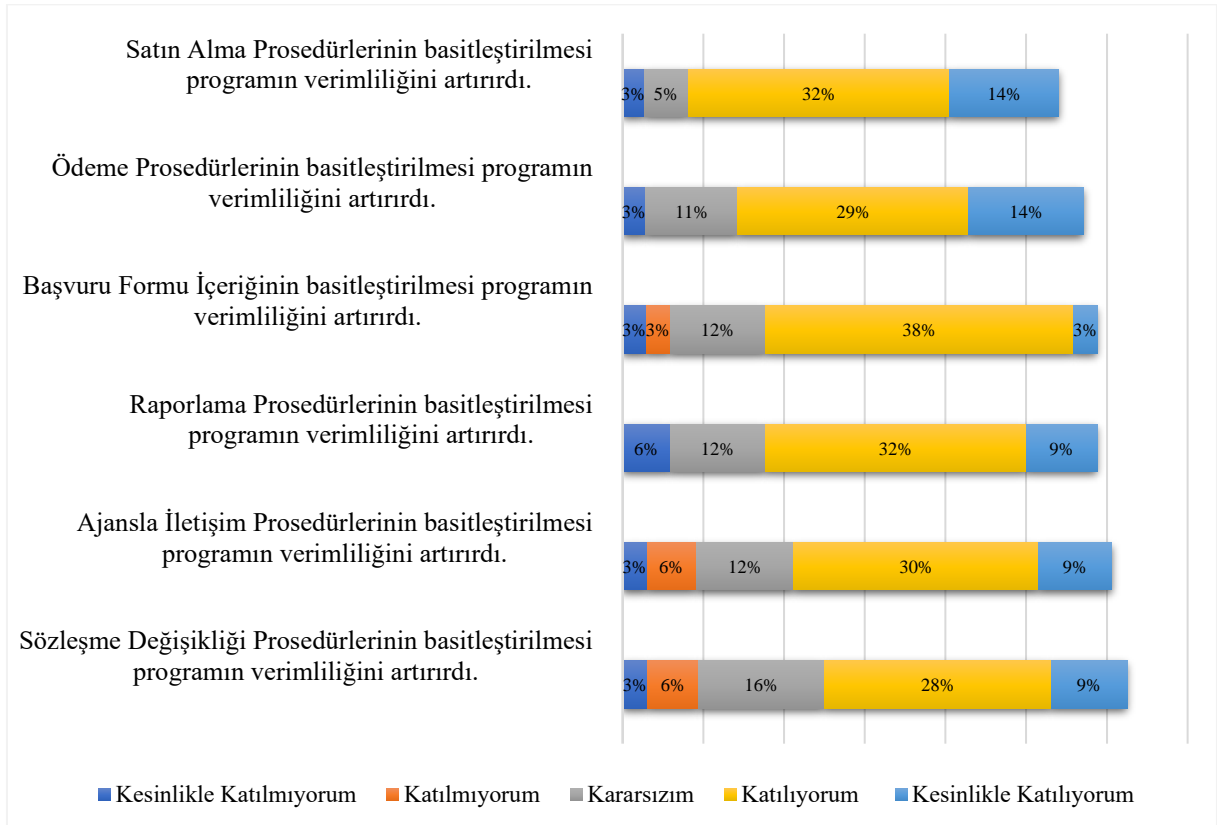
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Yararlanılan destek programı sonrası firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 3 gösterge sırasıyla %80 (16 firma) oranıyla ciro artışı, %75 (15 firma) oranıyla yeni ürün geliştirme süreci ve %70 (14 firma) ile istihdam artışıdır. Bu 3 göstereyi %60 (12 firma) oranıyla kaliteden ödün vermeden üretim artışı ve %50 (10 firma) ile kaliteden ödün vermeden birim maliyetlerdeki düşüş izlemektedir. Ankete katılan tüm firmalar en az bir göstereye fayda sağladığını belirtmiştir. Ayrıca destek alan firmaların %45'i (9 firma) ihracat artışı gerçekleştirirken, %20'si (4 firma) ithalat bağımlılığını azaltmıştır. Çevreye daha duyarlı bir üretim ve Ar-Ge sürecine geçtiğini belirten 7'ser firma bulunmaktadır (Şekil 20).



Şekil 21 Destek Programında Uygulanan Prosedür ve Süreçlerin İşletme Beklentilerini Karşılama Durumu (N=20)

Her 4 firmadan 3'ü program süresince uygulanan prosedürlerin beklentilerini karşıladığını belirtmiş, diğer 1 firma ise kararsız olduğunu ifade etmiştir (Şekil 21). Bir başka bakış açısıyla, ankete katılan firmalardan beklentilerini karşılamadığını belirten firma bulunmamaktadır.



Şekil 22 Destek Programında Uygulama Boyunca Karşılaşılan Prosedürlerin/Süreçlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Artırma Durumu (N=20)

Destek programının verimliliğinin artırılması konusunda katılımcıların %85'i (17 firma) satın alma prosedürlerinin basitleştirilmesinin etkili olacağını belirtmiştir (Şekil 22). Satın alma

prosedürünü sırasıyla %75 (15 firma) ile ödeme prosedürleri, %70 ile (14 firma) başvuru formu içeriği ve raporlama prosedürlerinin iyileştirmesinin verimli olacağı izlenmektedir.

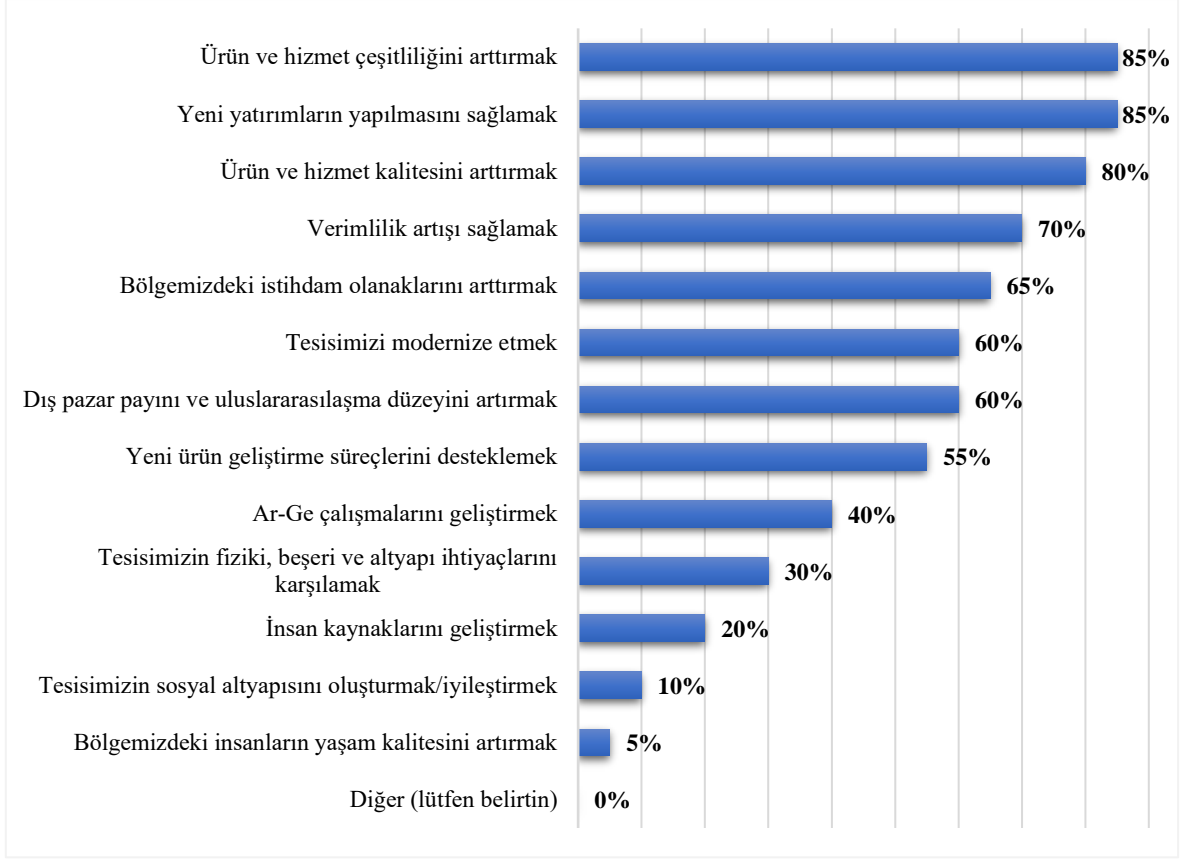
Verimlilik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Verimlilik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 2 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***verimlilik bölümü başarı puanı %78,0'dır***. Bu başarı puanıyla verimlilik kriterinde de başarı sağlandığı ortaya konmuştur. Programın uygulama maliyeti programın ürettiği çıktı, sonuç ve etkilerle kıyaslandığında başarılı bulunmuştur. Ayrıca, programın uygulama süreçleri hedef kitlenin beklentilerini büyük ölçüde karşılamıştır.

Ankete göre, katılımcılardan hiçbiri gerçekleştirdikleri yatırımların hedefledikleri çıktı için yetersiz olduğunu belirtmemiştir. Bu sonuç yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında sağlandığını göstermektedir. Firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 3 gösterge sırasıyla ***ciro artışı, yeni ürün geliştirme süreci ve istihdam artışı*** olarak sıralanmaktadır. Destek programının verimliliğinin artırılması konusunda katılımcıların %85'i satın alma prosedürlerinin basitleştirilmesinin etkili olacağını belirtmiştir. Satın alma prosedürünü sırasıyla %75 ile ödeme prosedürleri takip etmektedir. Dolayısıyla hâli hazırda %78 ile verimlilik açısından başarılı olan programın özellikle ***satın alma prosedürlerindeki sadeleştirme ile verimlilik başarısının daha da yükseleceği*** beklenmektedir.

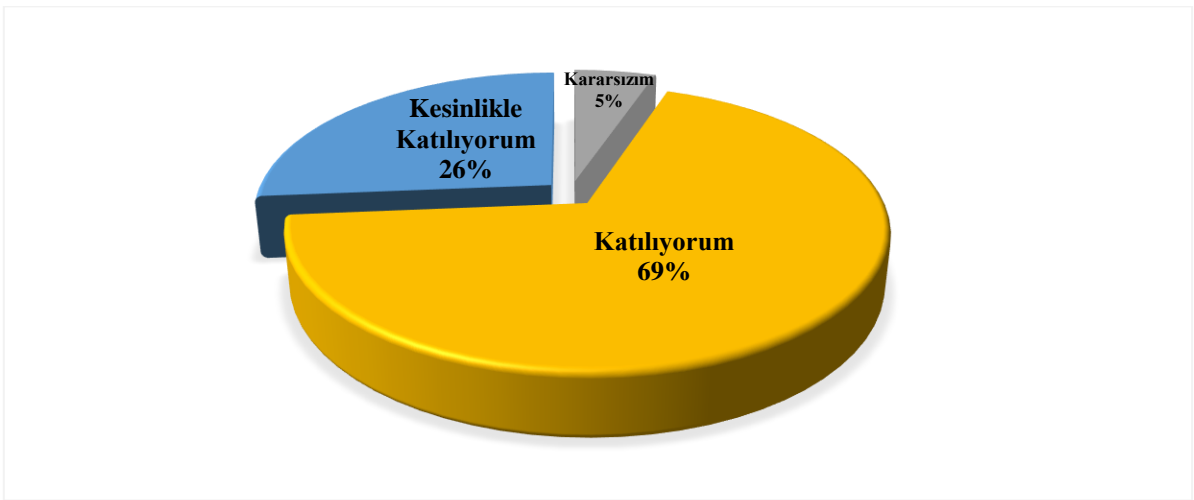
5.1.1.2.3. Etkinlik

Etkinlik bölümünde firmaların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyleri incelenmektedir. Sorular firmaların destek programından önce ve programdan yararlanmadıkları duruma göre elde ettikleri kazanımları belirlemektedir. Bu alt başlıkta ayrıca işletmelerin program sayesinde normalde yapmayacakları ilave yatırımlar, çıktılar ve farklı uygulamaların neler olduğu incelenecektir.



Şekil 23 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (N=20)
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

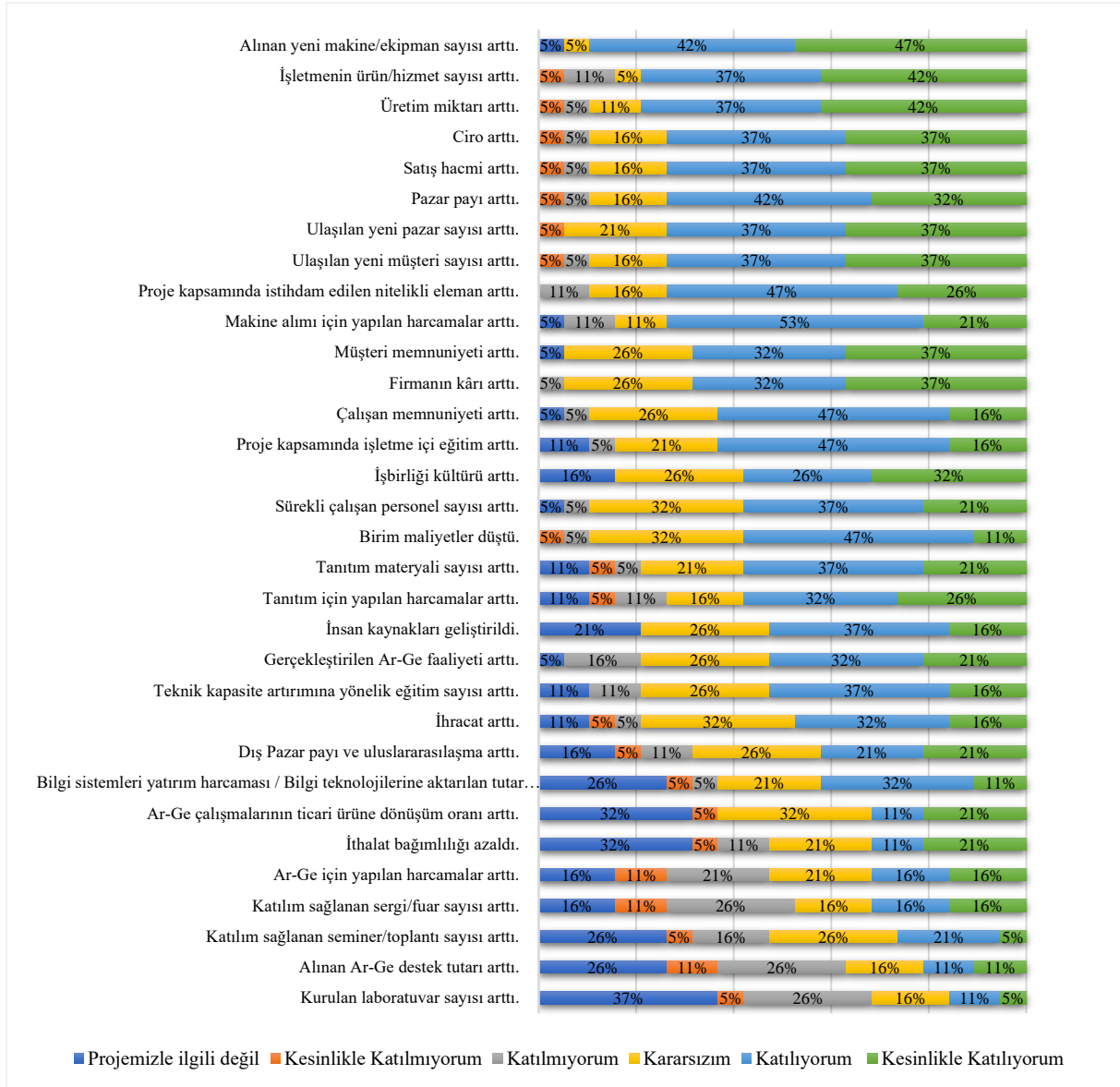
Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında en önde %85 oranı ile ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak ve yeni yatırımların yapılmasını sağlamak seçenekleri yer almaktadır. Bu cevabı sırasıyla %80 ile ürün ve hizmet kalitesini arttırmak, %70 ile verimlilik artışı sağlamak ve %65 ile bölgemizdeki istihdam olanaklarını arttırmak seçenekleri takip etmektedir (Şekil 23).



Şekil 24 Proje Sonucu Hedeflere Ulaşma Durumu (N=20)

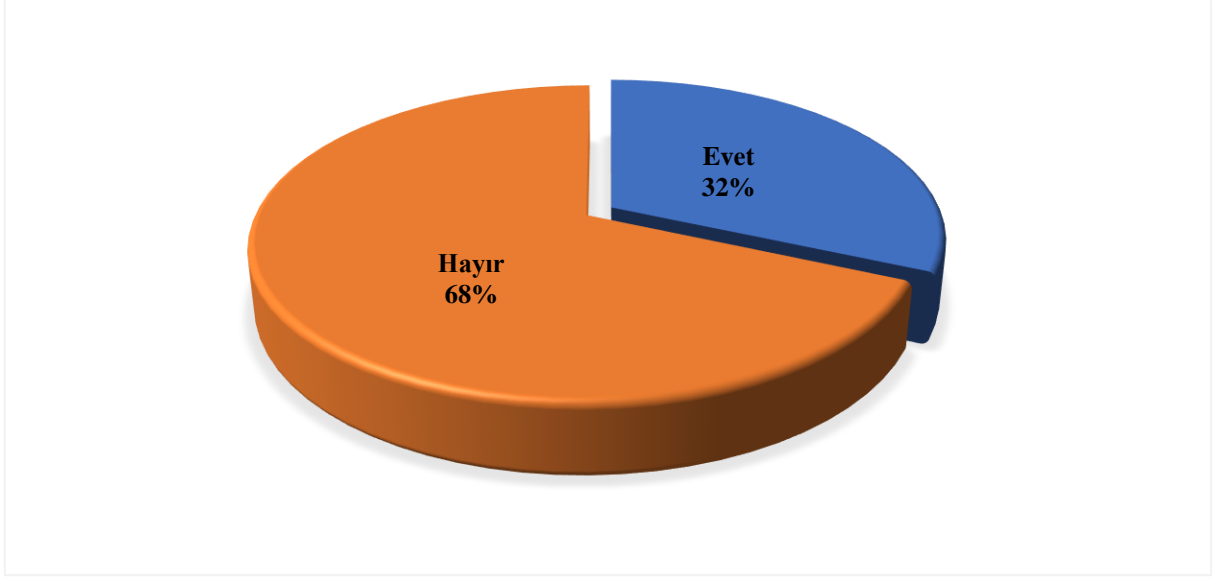
Ankete katılan firmalardan %95'i (19 firma) destek programı kapsamında belirledikleri hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Sadece 1 firma bu konuda kararsız olduğunu beyan

etmiştir (Şekil 24). Bu nedenle destek programından yararlanan firmaların hedeflerine ulaştığı ifade edilebilir.



Şekil 25 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Elde Edilen Kazanımlar (N=19)

Destek programından yararlanan firmalar destek öncesi duruma göre elde ettikleri kazanımlar ile işletme kapasitelerinde artış sağlamışlardır. Ankete katılan firmalardan %89'u (17 firma) makine/ekipman sayılarının arttığını belirtirken, ürün/hizmet sayısı ile üretim miktarının arttığını belirten firma oranı %79 (15 firma) olmuştur. Toplam 32 soruya verilen 608 cevabın (32 soru x 19 firma) 341'i (%56) belirtilen göstergelerde iyileşme sağlandığını ifade etmektedir. Projemizle ilgili değil seçeneği göz ardı edildiğinde bu oran %63 olmaktadır. Firmalar en düşük iyileşmeyi %36 (7'şer firma) ile alınan Ar-Ge destek tutarı arttı ve katılım sağlanan sergi/fuar sayısı arttı seçeneklerinde göstermiştir (Şekil 25).



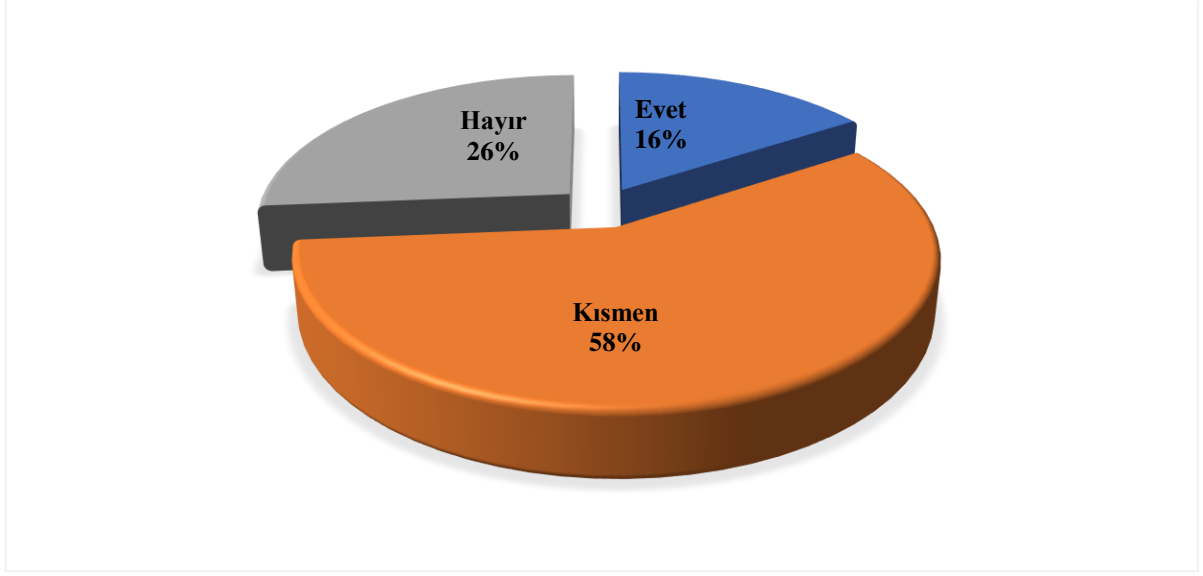
Şekil 26 Destek Alındığı İçin Normalde (Destek Olmayan Duruma Göre) Yapılamayacak İlave Yatırımların Gerçekleşme Durumu (N=19)

Firmaların %32'si (6 firma) destek aldığı için normalde yapmayacağı ilave yatırım yaptığını, %68'i (13 firma) ise yapmadığını belirtmiştir (Şekil 26). Dolayısıyla yaklaşık her üç firmadan biri için normalde destek olmasa idi yapamayacakları ilave yatırımların (destek alındığı için) gerçekleşmesi ile ekonomiye katkı sağlandığı söylenebilir.

Tablo 6 Yapılan İlave Yatırımların Türü ve ZAFER Desteğine Oranı (N=4)

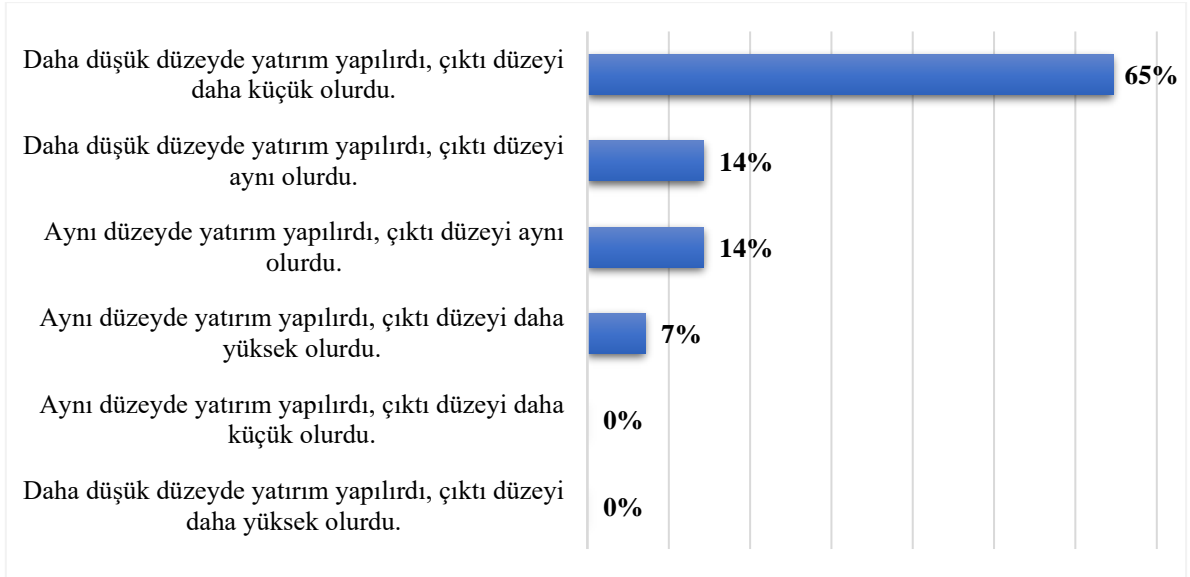
Yatırım Türü	ZAFER Desteğine Oranı
Makine	%7
Ar-Ge	%10
Makine, teçhizat ve bina	(ZAFER'den alınan desteğin) 13 katı
Teknik servis aracı alımı	%10

Destek aldığından dolayı yapmayacağı ilave yatırımı yapan 6 firmadan 4'ü yatırım türünü ve oranını beyan etmiştir. Yapılan ilave yatırımlar makine, teçhizat ve bina, Ar-Ge ve teknik servis aracı alımı şeklinde gerçekleşmiştir (Tablo 6).



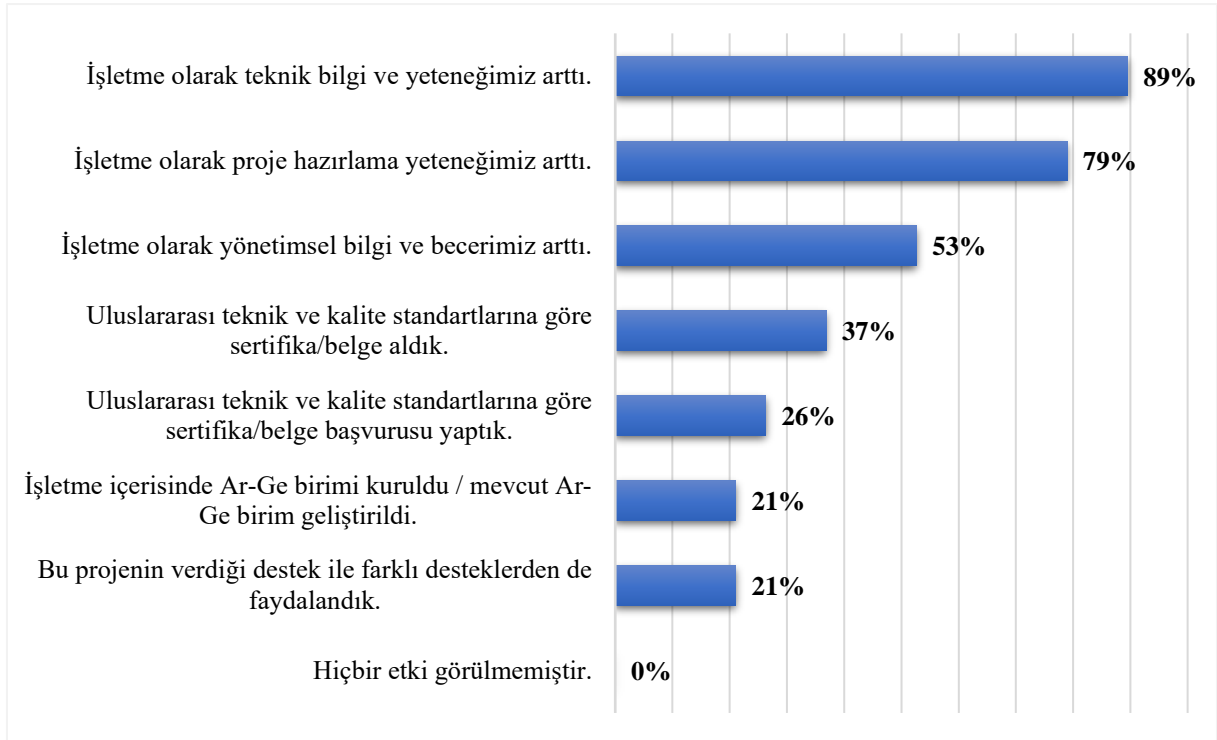
Şekil 27 Destek Alınmasaydı Yatırım Yapabilme Durumu (N=19)

Ankete katılan firmalardan yalnızca 3 firma (%16) destek almadan yapmak istediği yatırımı tam olarak yapabileceğini belirtmiştir. Destek almadan yatırımını hiçbir şekilde gerçekleştiremeyeceğini belirten 5 firma (%26) varken, kısmen gerçekleştireceğini belirten 11 firma (%58) bulunmaktadır (Şekil 27).



Şekil 28 Destek Almadan Yatırım Olsaydı Yatırım ve Çıktı Durumu (N=14)

Destek almadan yatırımının tamamını veya bir kısmını gerçekleştireceğini beyan eden 14 firmanın yaklaşık %65'i (9 firma) daha düşük düzeyde yatırım yaparak daha düşük düzeyde çıktı alabileceğini belirtmiştir. Aynı düzeyde yatırım yaparak aynı düzeyde çıktı elde edeceğini belirten 2 firma bulunurken, aynı düzey yatırım ile daha fazla çıktı elde edebileceğini ifade eden 1 firma bulunmaktadır (Şekil 28).



Şekil 29 Destek Programının İşletmenin İnsan Kaynağı ve Kurumsal Kapasite Üzerindeki Etkileri (N=19)
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Destek programı yararlanıcı firmaların %89'unda (17 firma) teknik bilgi ve beceri düzeyinin artmasını sağlamıştır. Ayrıca program kapsamında firmaların %79'u (15 firma) proje hazırlama kabiliyetlerinin arttığını ifade etmiştir. Ankete katılan firmaların hepsi Şekil 29'da yer alan göstergelerden en az birinde kazanım elde etmiştir.

Etkinlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Etkinlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 33 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***etkinlik bölümü başarı puanı %79,3'tür.*** %80'lere yaklaşan başarı puanıyla programın etkinlik özelliğini sağladığını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda program hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirilmiş, program sayesinde yararlanıcılarda beklenen çıktılar/sonuçlar yine büyük ölçüde elde edilmiştir.

Ankete katılan firmalardan %95'i destek programı kapsamında belirledikleri ***hedeflerine ulaştıklarını*** belirtmiş, sadece 1 firma bu konuda kararsız olduğunu beyan etmiştir. Bu bağlamda etkinlik ölçütü önemli ölçüde sağlanmıştır. Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında %85 oranı ile ***ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak*** ve ***yeni yatırımların yapılmasını sağlamak*** seçenekleri birinci sırada yer almaktadır. Ayrıca, her beş firmadan dördü destek olmasa idi ya daha düşük düzey çıktı ve/veya yatırım gerçekleşeceğini beyan etmiştir. Alınan

yeni/makine ekipman sayısının artması, programın bir katkısı olarak beklendiği üzere birçok işletmenin ortak cevabı olmuştur.

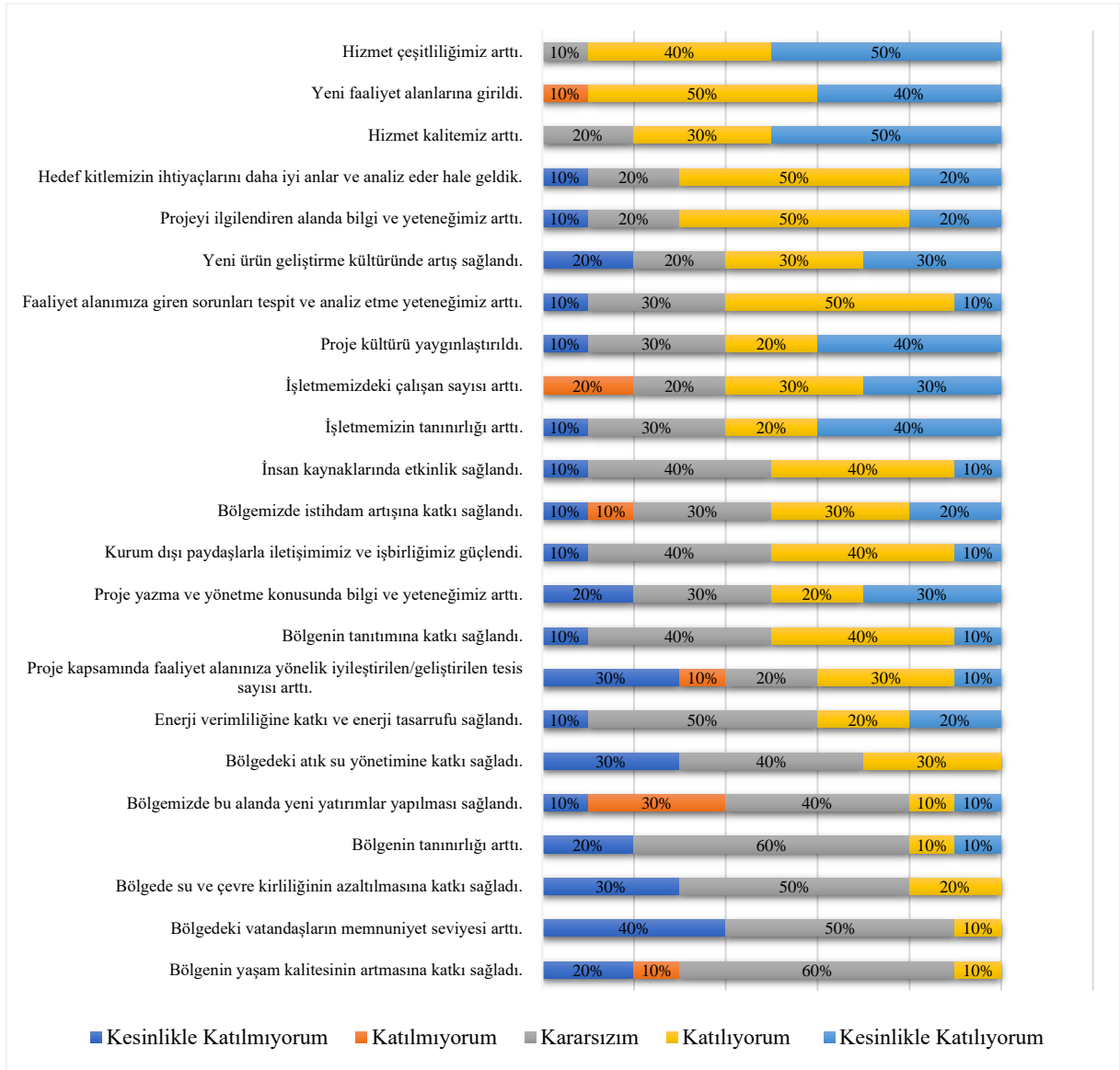
5.1.1.2.4. Etki

Etki bölümünde programın hedeflenen sosyal, ekonomik veya çevresel etki yaratma derecesi ölçülmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, program nedeniyle yapılmaktan vazgeçilen ya da azaltılan yatırımların olup olmadığı da incelenmektedir. Bu bölümde farklı Likert ölçeklerinde sorulan soruların yanı sıra işletmelerin parasal göstergeleri de analiz edilmektedir. Bir başka deyişle, firmaların proje sonrası elde ettikleri parasal değerlerin proje öncesi ve proje olmasa idi durumlarına göre karşılaştırmalı analizleri yapılmaktadır.

Beşinci bölümde grafiklerde yer alan TL cinsinden tüm parasal değerler GSYH deflatörü³ kullanılarak enflasyon etkisinden arındırılmış ve 2013=100 olarak belirlenerek 2013 yılı fiyatları ile ifade edilmiştir.

Desteklerin firmaların ciro, faaliyet kârı, ihracat ve istihdam rakamlarına olan etkisi (yani destek alınmayan duruma göre artış miktarları ve oranları), firmaların gerçekleşen rakamlarının destek olmadığı durumda bekledikleri rakamlara göre değişimi şeklinde hesaplanmıştır. Örneğin 2015 yılında toplam ciro miktarında ortaya çıkan %29,5 (5,3 milyon TL) oranındaki artış, firmaların 2015 yılında gerçekleşen ciro rakamının (23,3 milyon TL) destek olmadığı durumda elde edeceklerini beyan ettikleri ciro rakamına (18 milyon TL) göre artış oranını ifade etmektedir.

3 Deflatör, Hazine ve Maliye Bakanlığının resmi internet sayfasından 17 Eylül 2021 tarihinde <https://www.hmb.gov.tr/ekonomik-gostergeler> bölümünde yer alan “Ekonomik Göstergeler” kısmından elde edilmiştir.



Şekil 30 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Kazanımlar (N=10)

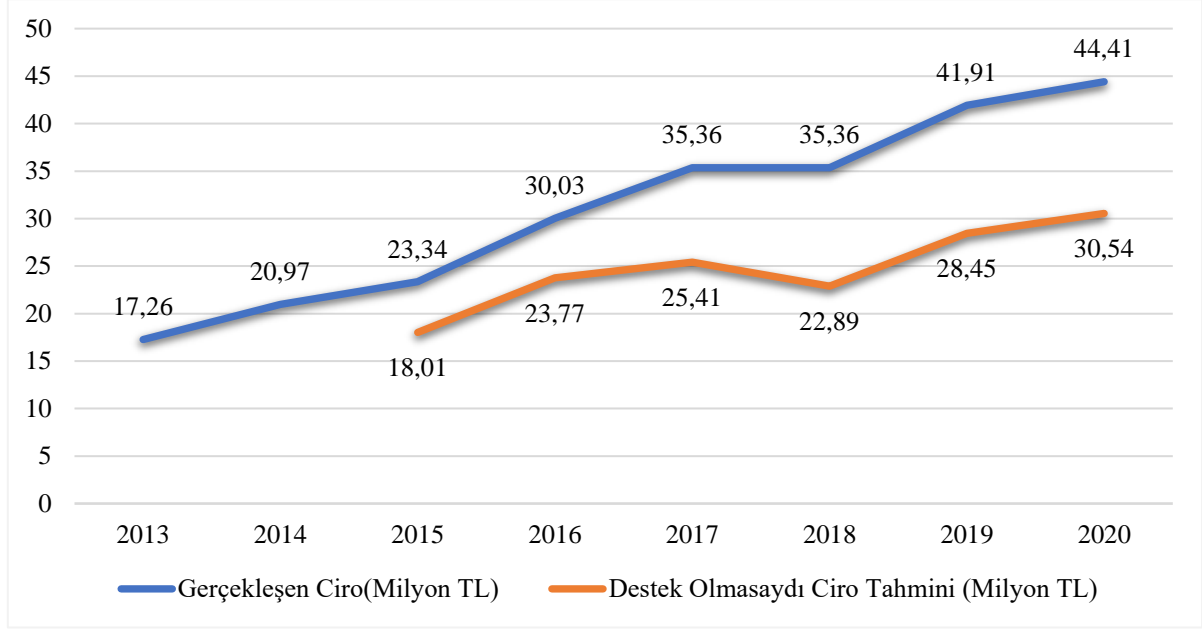
Şekil 30'da elde edilen bulgular ışığında destek programı firmalar açısından önemli kazanımlar sağladığı görülürken (hizmet çeşitliliğinin artması, yeni faaliyet alanlarına girilmesi, hizmet kalitesinin artması gibi) bölge üzerindeki pozitif dışsallığı ise sınırlı kalmıştır. Öyle ki katılımcı firmalardan %20'si bölgedeki çevre kalitesini artırdığını belirtirken yalnızca 1'er firma (%10) bölgedeki vatandaşların memnuniyet seviyesinin arttığını ve bölgenin yaşam kalitesinin arttığını ifade etmiştir.

Destek Programının Ekonomik Çıktılar Üzerine Etkisi

Etki bölümünün ilk kısmında proje ile işletmelerin elde ettikleri ilave ekonomik kazançları gözlemlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin elde ettikleri ilave kazançlar sadece firmalar özelinde değil doğal olarak bölge ve ülke ekonomisi açısından da üretilen ilave katma değerleri yansıtmaktadır. Bu bölümde yer alan grafiklerde 6 firmaya ait verilerin kümülatif gösterimi yer

almaktadır.⁴ Grafiklerde yer alan veriler enflasyon etkisinden arındırılmış reel ifadelerdir. Ekonomik çıktılar analiz edilirken ciro, faaliyet karı, ihracat ve istihdam incelenmiştir. Ekonomik değişkenlerde 2020 yılında pandemi nedeniyle olumsuz etkilenme olabileceğini de bu satırları okurken aklımızda tutmamız gerekir.

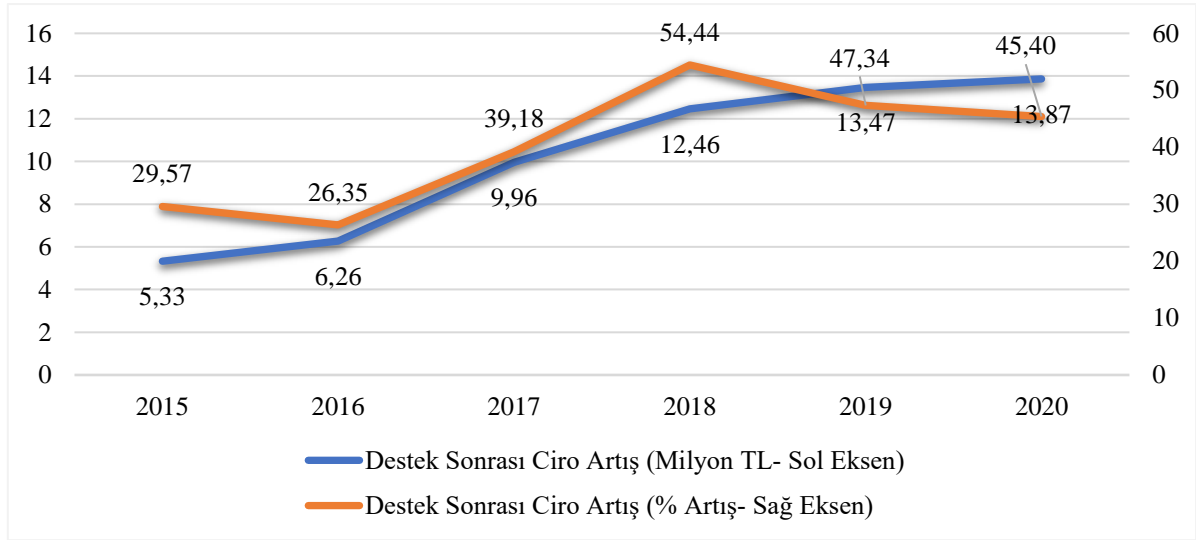
Ciro (Net Satışlar)



Şekil 31 Firmaların Toplam Ciro (Net Satış) Değerleri (Milyon TL) (N=6)

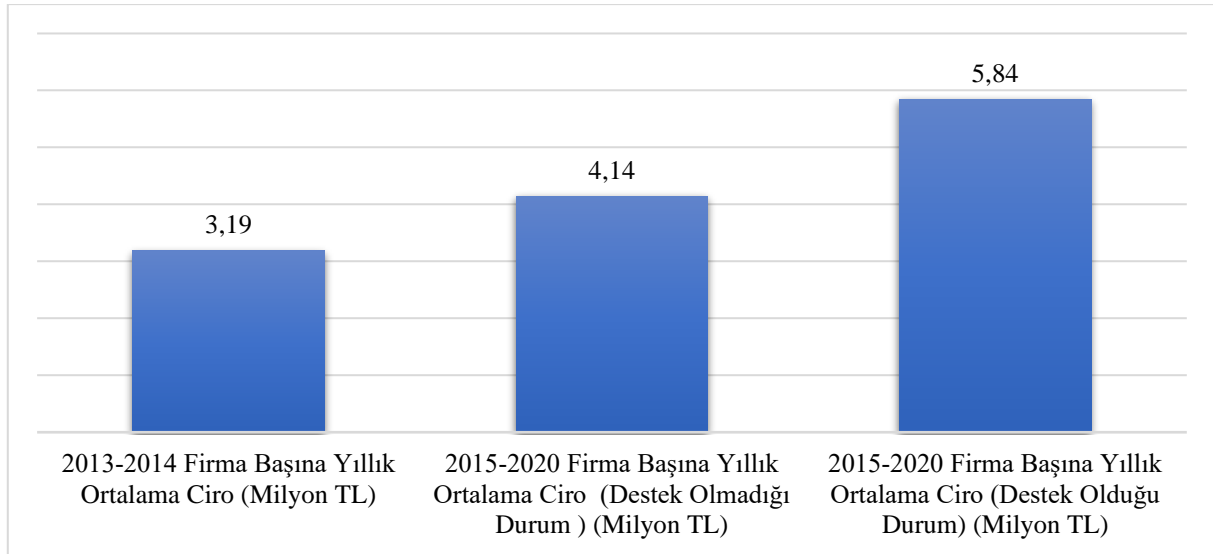
Firmaların gerçekleşen ciro rakamları eğrisi ile destek olmasaydı elde edecekleri tahmini ciro değerleri eğrisi, destek programının başladığı 2015 yılında birbirine çok yakın iken zamanla aralarındaki fark giderek açılmaktadır. Bu farkın ortaya çıkması ve artması destek programının firmaların reel ciro rakamlarını giderek daha fazla olumlu etkilediğini göstermektedir. Firmaların gerçekleşen ciro rakamları da 2013-2020 yılları arasındaki en yüksek artışı destek programının başladığı ilk 2 yılda göstermektedir. Gerçekleşen ciroda artış oranı 2013'ten 2015'e %35 iken, 2015'ten 2017'ye %51 ve 2018'den 2020'ye %25 olarak gerçekleşmiştir (Şekil 31).

⁴ İhracat hariç. İhracat kısmında bu bölümde kullanılan veri sayısı ayrıca ifade edilecektir.



Şekil 32 Destek Sonrası Firmaların Ciro (Net Satış) Artışları (N=6)

Şekil 32 destek sonrası firmaların ciro artış miktarı ve ciro artış oranlarını göstermektedir. 2015-2020 döneminin tümünde beklendiği üzere destekler olumlu etki yaratmakla beraber, ciro artışındaki ivmenin en çok 2016-2018 (destek akabindeki yıllar) arasında olduğu görülmektedir. Bu fark yüzde olarak %2018 yılında %50 seviyelerine kadar yükselmiştir.



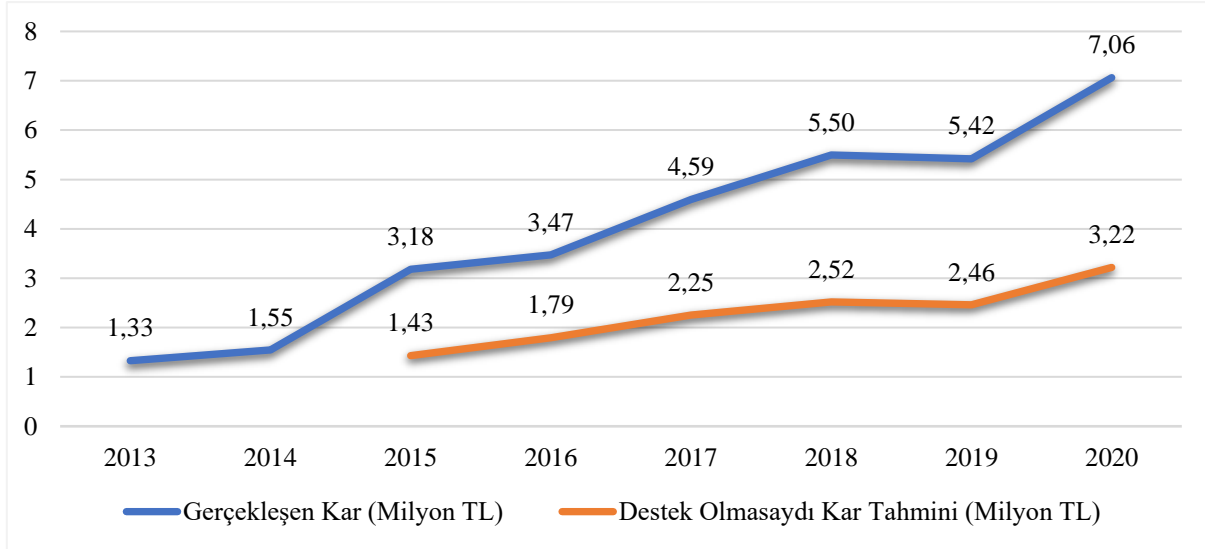
Şekil 33 Firma Başına Yıllık Ortalama Ciro (net satış) Değerleri⁵ (N=6)

Destek programından önce firma başına yıllık ortalama gerçekleşen ciro 3,19 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Firmaların destek almaya başladığı 2015 yılından sonra gerçekleşen firma başına yıllık ortalama ciro miktarı %83 artarak 5,84 milyon TL olmuştur. Destek olmasa idi 2015 yılından sonraki firma başına yıllık ortalama ciro miktarı artışı yaklaşık %29 ile sınırlı kalması ve 4,14 milyon TL olarak gerçekleşmesi beklenmekte idi (Şekil 33).

⁵ Bu hesaplama yıllık reel ciro rakamları toplamının veri beyan eden firma sayısına bölünmesi ve daha sonra yıllık ortalaması alınarak yapılmıştır.

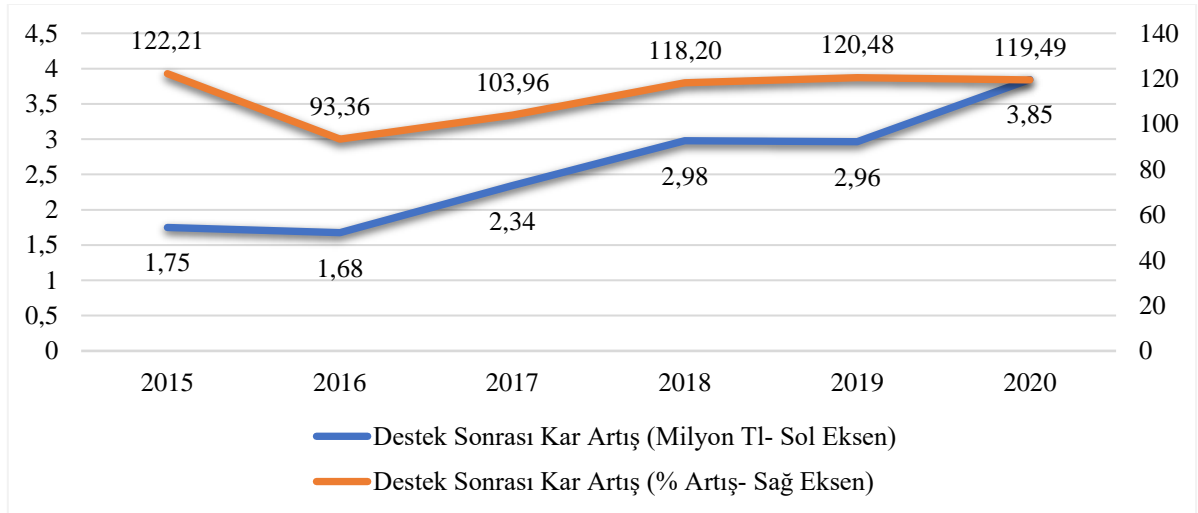
Faaliyet Kârı

Firmaların proje sonrası kârlılık grafiği, ciro grafiği ile benzer bir patika izlemektedir. Firmalar proje kapsamında aldıkları destek ile kârlılıklarını ilk bir yılda düşük bir düzeyde artıyor olsa da 2016 yılından sonra kârlılık oranında yüksek bir artış ortaya çıkmaktadır.



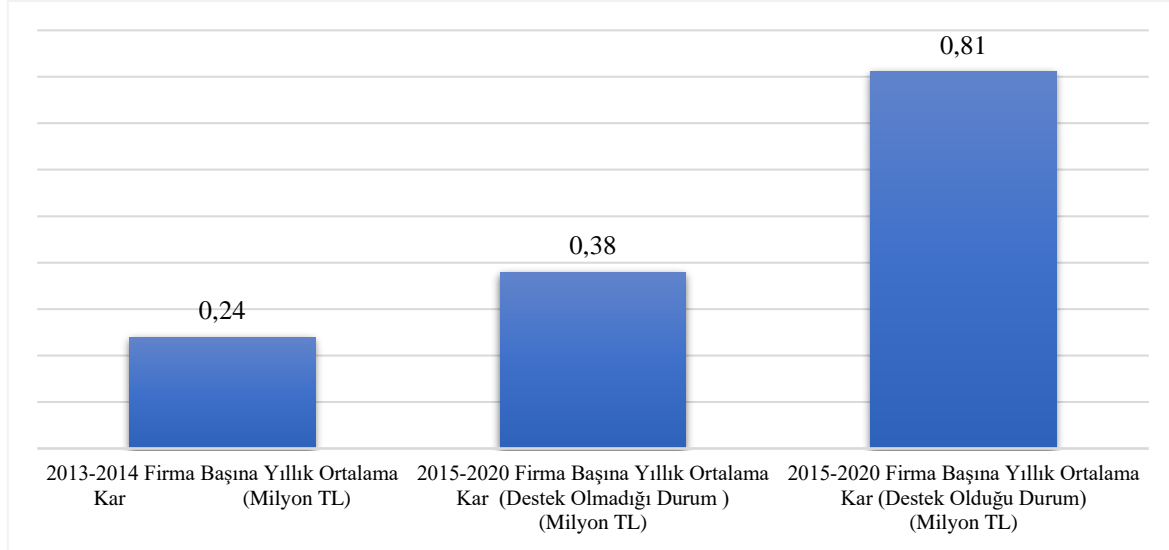
Şekil 34 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kâr Değerleri (milyon TL) (N=6)

Firmaların gerçekleşen kâr eğrisi ile destek olmadığı durumda elde edecekleri tahmini kâr eğrisi arasında açıklık ilk yıllarda daha düşük düzeyde seyretse de 2017 yılından sonra bu fark artış göstermektedir (Şekil 34).



Şekil 35 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kârı Artışları (N=6)

Destek programı firmaların gerçekleşen kârı ile (destek olmasa idi) beklediği faaliyet kâr arasında ciddi bir etki yaratmış ve 2015-2020 döneminin tümünde etkili olmuştur. Destek sonrası kâr artışı (destek olmasaydı beklentisine göre) yıllar itibarıyla ortalama %100 ve bir miktar üzerinde seyretmiştir (Şekil 35).

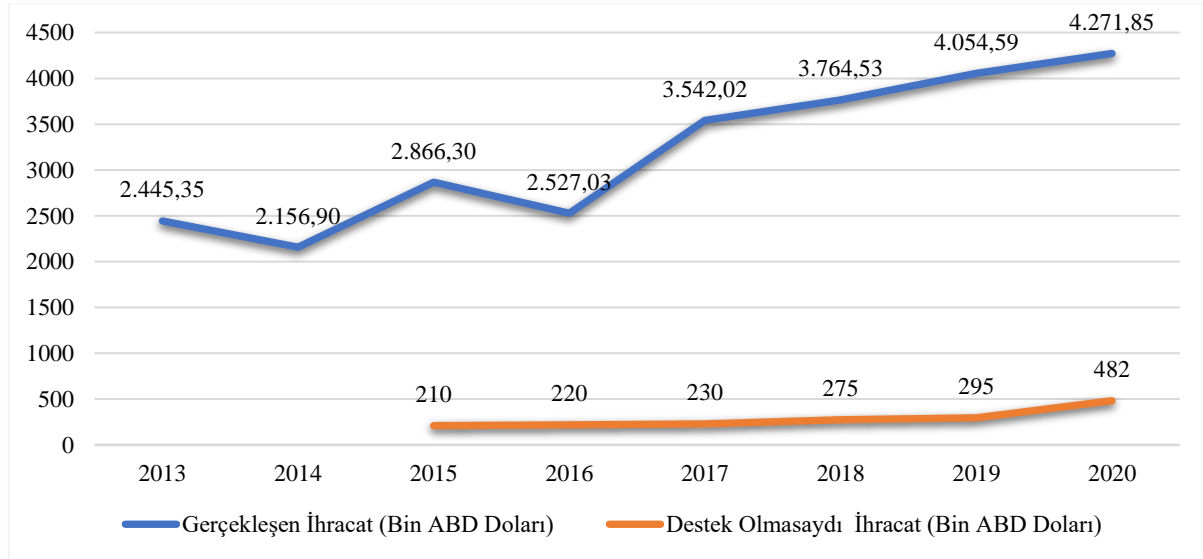


Şekil 36 Firma Başına Yıllık Ortalama Faaliyet Kâr Değerleri (milyon TL) (N=6)

Ankette ilgili bölüme cevap veren 6 firmanın destek programı öncesi 2013-2014 yıllarında gerçekleştirdiği yıllık firma başına ortalama kâr 240.000 TL olarak gerçekleşirken, destek programı sonrasında bu rakam %237 artarak 810.000 TL olmuştur. Bu artışın destek olmasa idi sadece 380.000 TL yani %58 ile sınırlı kalması beklenmekte idi (Şekil 36).

İhracat

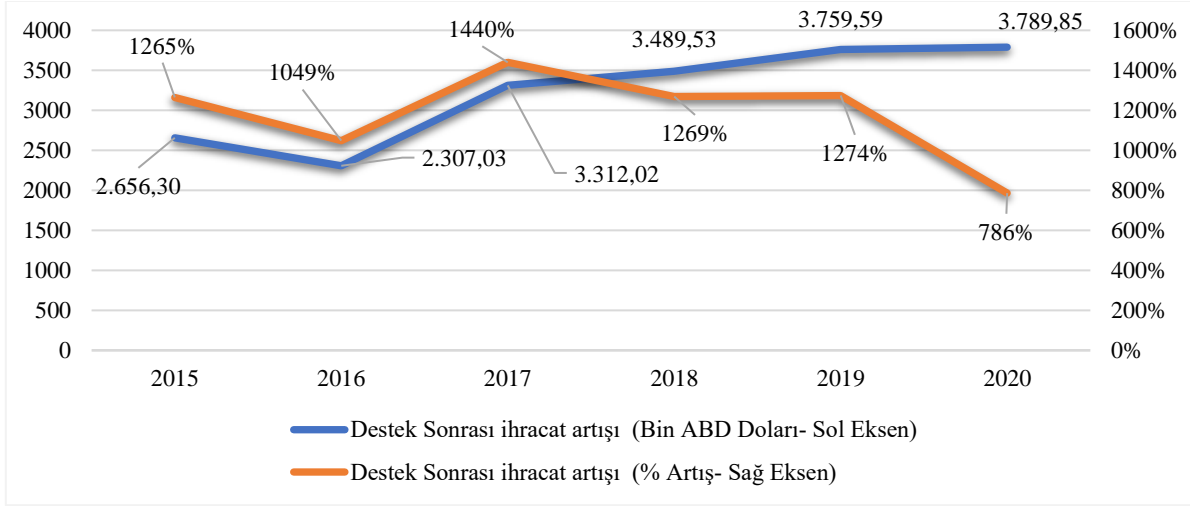
Firmaların gerçekleşen ihracat rakamları, ciro ve faaliyet kârı rakamlarına benzer bir şekilde 2016 yılı sonrasında hızlı bir artış göstermektedir. Firmaların her iki bilanço göstergesinde elde edilen değişim patikasının benzeri gerçekleşen ihracat grafiğinde de ortaya çıkmaktadır.



Şekil 37 Destek Sonrası Firmaların İhracat Değerleri (Bin ABD Doları) (N=3)⁶

⁶ 2015 yılında 1 işletme, 2016-2019 yıllarında 2 işletme, 2020 yılında 3 işletme ihracat yaptığını ve ihracat rakamını beyan etmiştir.

Firmaların gerçekleşen ortalama ihracat rakamı eğrisi 2016 yılından sonra yüksek oranda bir artış göstermiştir. Gerçekleşen ihracatın ABD doları cinsinden parasal değerinde 2016-2020 yılları arasında yaklaşık olarak %69 artış olmuştur (Şekil 37).

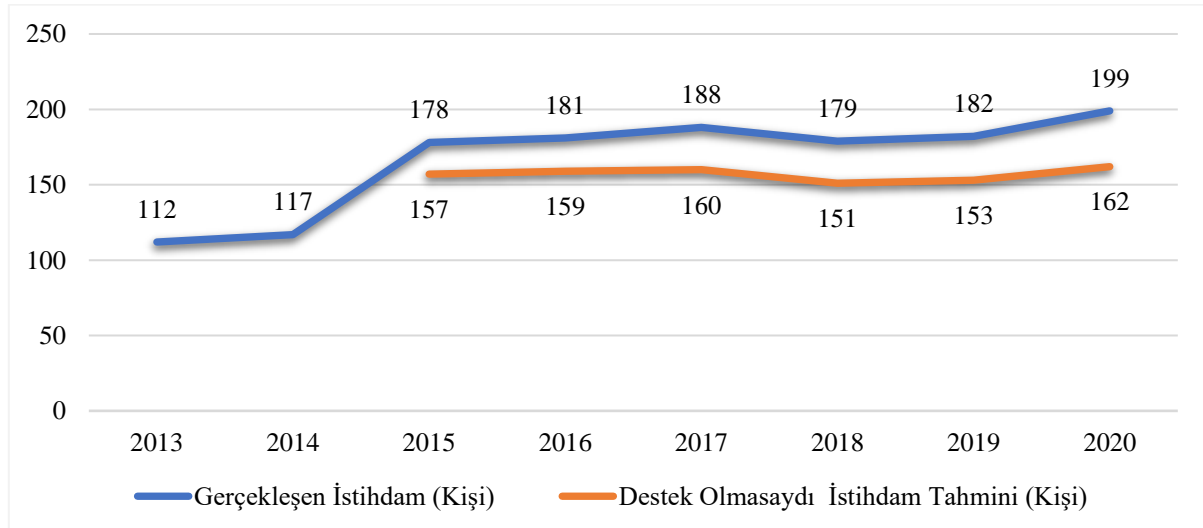


Şekil 38 Destek Sonrası Firmaların İhracat Artışları (N=3)⁷

2015-2020 yılları arasında gerçekleşen ihracat rakamı, firmaların destek olmadığı durumda tahmini ihracat rakamlarının ortalama olarak yıllık yaklaşık 10 kat fazlasıdır (Şekil 38).

İstihdam

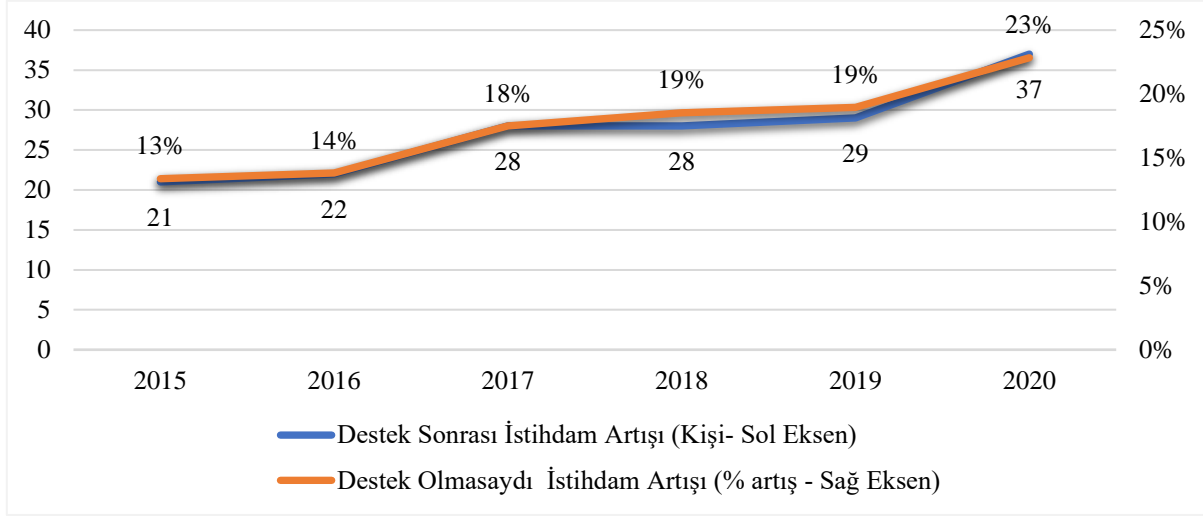
Destek programının iktisadi olarak katkı gösterdiği bir diğer değişken istihdamdır. Destek programının istihdam üzerindeki etkisi sırasıyla Şekil 39, 40 ve Şekil 41’de gösterilmektedir.



Şekil 39 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Rakamları (Kişi) (n=6)

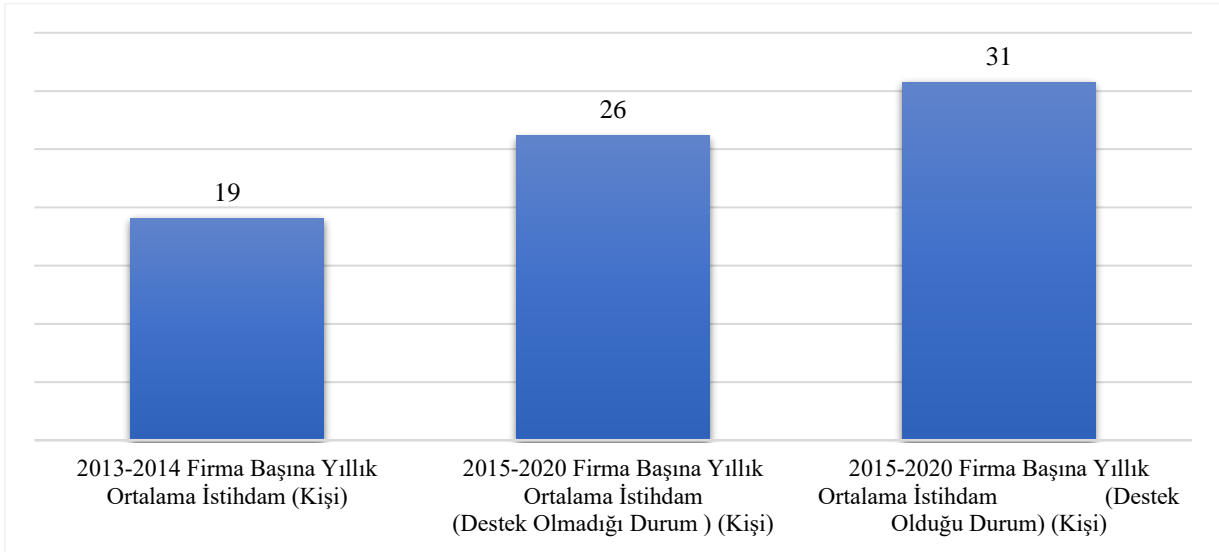
7 2015 yılında 1 işletme, 2016-2019 yıllarında 2 işletme, 2020 yılında 3 işletme ihracat yaptığını ve ihracat rakamını beyan etmiştir. Veri sayısında yıldan yıla gerçekleşen fark nedeniyle firma başına ihracat grafiğine yer verilmemiştir.

2015 yılından itibaren gerçekleşen ve destek olmasa idi beklenen çalışan sayısı arasındaki fark Şekil 39'da görülmektedir.



Şekil 40 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Artışları (N=6)

Firmaların destek programı ile sağladığı ek istihdam 2015 yılında 21 kişi iken 2020 yılında 37 kişi olmuştur (Şekil 40).



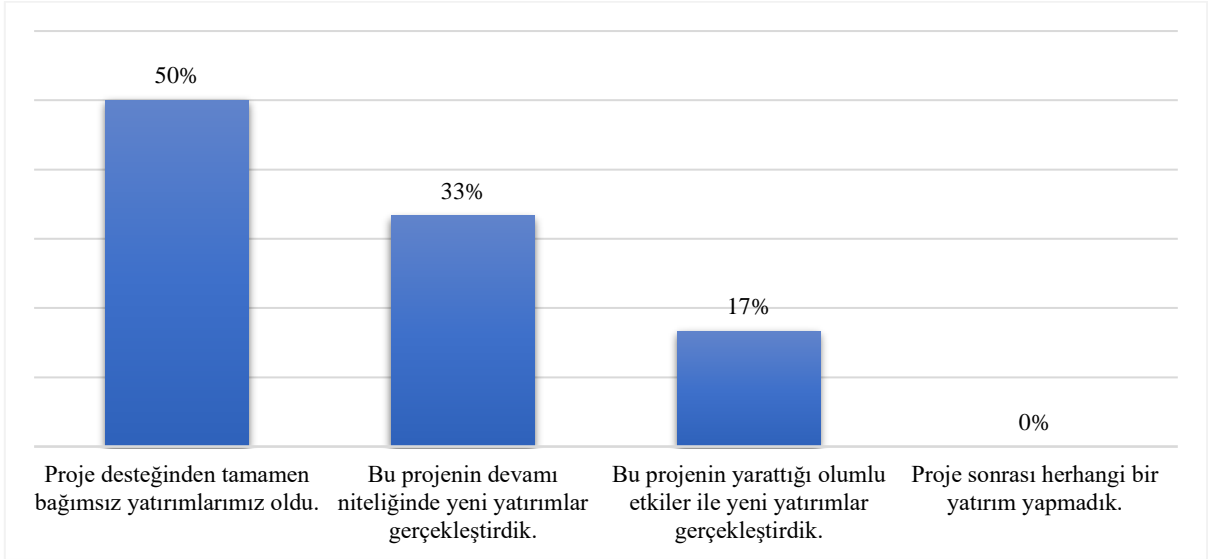
Şekil 41 Firma Başına Yıllık Ortalama İstihdam Rakamları (Kişi) (N=6)

Destek öncesi dönemde firma başına yıllık ortalama istihdam 19 iken, destek sonrası dönemde bu sayı 31 olarak gerçekleşmiştir. Destek olmasa idi bu artış 26 ile sınırlı kalacak idi. Dolayısıyla destekler yıllık firma başına ortalama sayısını 5 çalışan arttırmaktadır (Şekil 41).



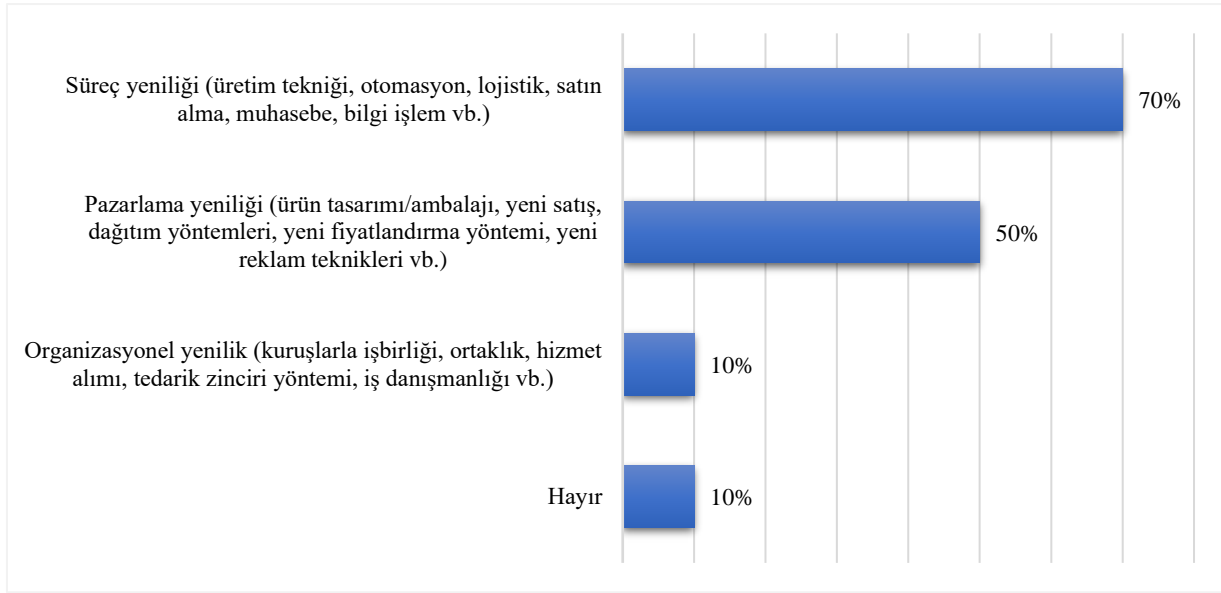
Şekil 42 Alınan Destek Nedeniyle Yapılmaktan Vazgeçilen/Azaltılan Yatırım Durumu (N=10)

Katılımcılardan ilgili soruya cevap verenlerin tamamı destek programı nedeniyle yatırımlarında yapılmaktan vazgeçilen veya azaltılan bir yatırım olmadığını beyan etmiştir (Şekil 42).



Şekil 43 ZAFER Desteğinin Proje Sonrasında Yapılan Yatırımlara Katkısı (N=12)

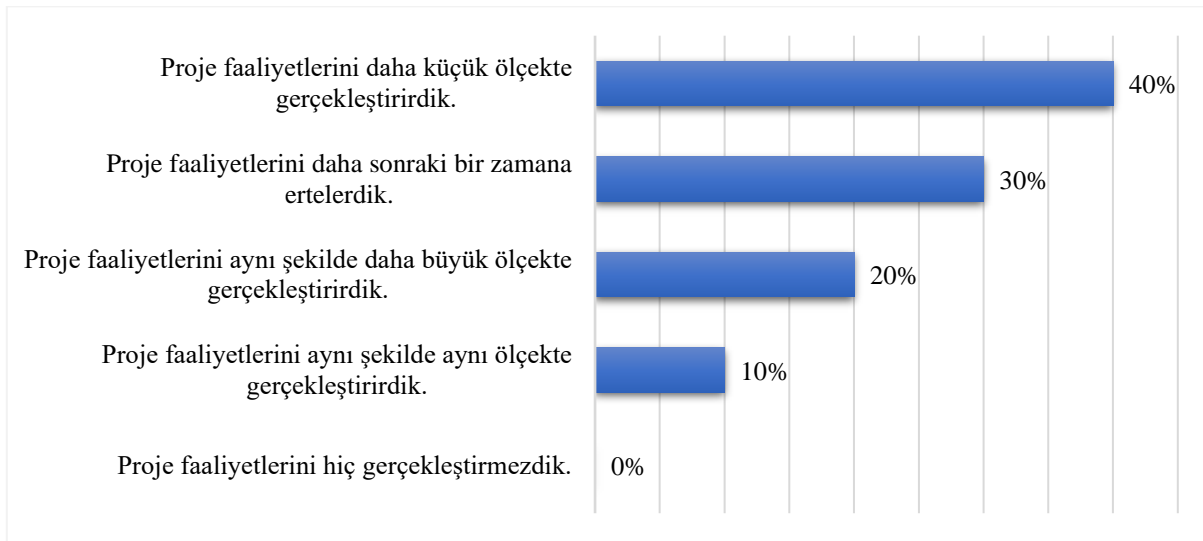
Firmalardan ilgili soruya cevap verenlerin tamamı, proje sonrası yatırım yaptığını beyan ederek, verilen desteğin sonrasında da yatırımlarına devam etmiştir (Şekil 43).



Şekil 44 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Çalışmalar (N=14)

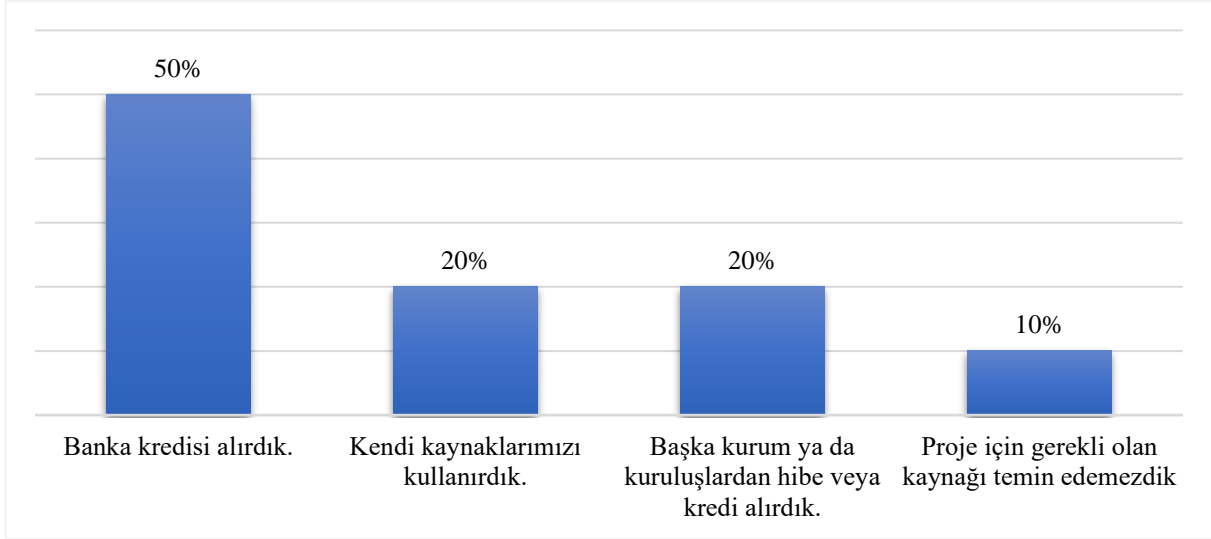
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Proje kapsamında firmaların %70'i süreç yeniliği, %50'si pazarlama yeniliği gerçekleştirmiştir. Ankette yer alan yeniliklerden hiçbirini gerçekleştirmediğini beyan sadece 1 firma bulunmaktadır (Şekil 44).



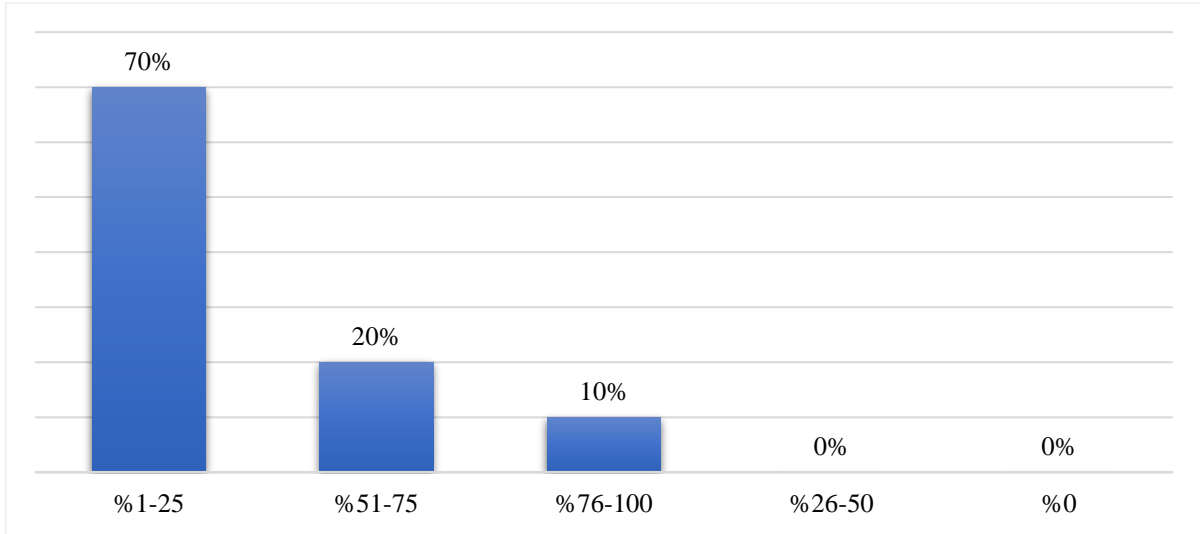
Şekil 45 Destek Olmaması Durumunda Proje Faaliyetlerinin Gerçekleşme İhtimali (Aynı Zamanda, Aynı Bütçe ile Aynı Bölgede) (N=10)

Firmalardan 4'ü destek olmadığı durumda proje faaliyetlerini daha küçük ölçekte gerçekleştirebileceğini, 3'ü daha sonraki bir zamanda gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir. Ankete katılan 2 firma ve 1 firma sırasıyla proje faaliyetlerini daha büyük ölçekte ve proje faaliyetlerini aynı ölçekte gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir (Şekil 45).



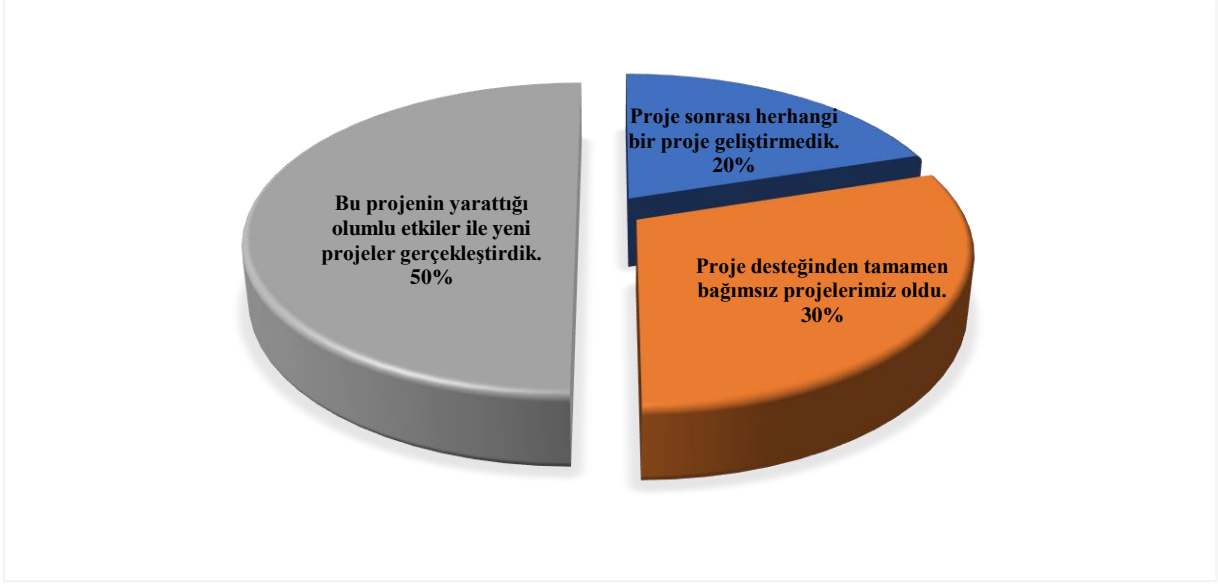
Şekil 46 Proje Kapsamındaki Yatırımın Gerçekleştirilmesi için, ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Kaynak Temini (n=10)

Ajans tarafından verilen hibe desteği olmadığı durumda gerekli finansman ihtiyacını 5 firma banka kredisi, 2 firma kendi kaynaklarını ve 2 firma da başka kurum ya da kuruluştan hibe veya kredi olarak gidereceğini belirtmiştir. Gerekli kaynağı temin edemeyeceğini belirten 1 firma bulunmaktadır (Şekil 46).



Şekil 47 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Proje Sonucu Elde Edilen Çıktıların Gerçekleşme Oranı (N=10)

Ajans desteği olmasaydı elde edilecek çıktının %1-25'ne ulaşabileceğini belirten 7 firma vardır. Destek olmadığı durumda elde ettiği çıktının %51-75 ve %76-100 oranında sağlayabileceğini belirten firma sayıları sırasıyla 2 ve 1'dir (Şekil 47).



Şekil 48 Ajans Desteğinin Proje Sonrası Yapılan Projelere Katkısı (N=10)

Her iki işletmeden biri bu projenin olumlu etkisi ile yeni projeler gerçekleştirdiklerini beyan etmektedirler (Şekil 48).

Etki Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Etki bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 23 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***etki bölümü başarı puanı %67,6'dır.*** %70'lere yaklaşan başarı puanıyla programın etki kriterini de yerine getirdiği söylemek mümkündür. Program büyük ölçüde ***tasarım aşamasında tespit edilen problemleri çözmeye katkı sağlamıştır.*** Destek programı nedeniyle yapılmaktan vazgeçilen veya azaltılan bir yatırım olmamış, dolayısıyla ***programda herhangi bir yer değiştirme / dışlama etkisi de görülmemiştir.***

Aşağıda program olmasa idi işletmelerin bekledikleri çıktılar ile program gerçekleştiği durumda elde edilen çıktıların karşılaştırması ciro, faaliyet kârı, ihracat, istihdam rakamları açısından değerlendirilmiş ve programın etkileri niceliksel olarak özetlenmiştir.

Destek programından önce firma başına yıllık ortalama gerçekleşen ciro 3,19 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Firmaların destek almaya başladığı 2015 yılından sonra gerçekleşen firma başına yıllık ortalama ciro miktarı %83 artarak 5,84 milyon olmuştur. Destek olmasa idi 2015 yılından sonraki firma başına yıllık ortalama ciro miktarı artışı yaklaşık %29 ile sınırlı kalması ve 4,14 milyon olarak gerçekleşmesi beklenmekte idi.

Destek programı öncesi 2013-2014 yıllarında gerçekleştirdiği firma başına yıllık ortalama kâr 240.000 TL olarak gerçekleşirken, destek programı sonrasında bu rakam %237 artarak 810.000

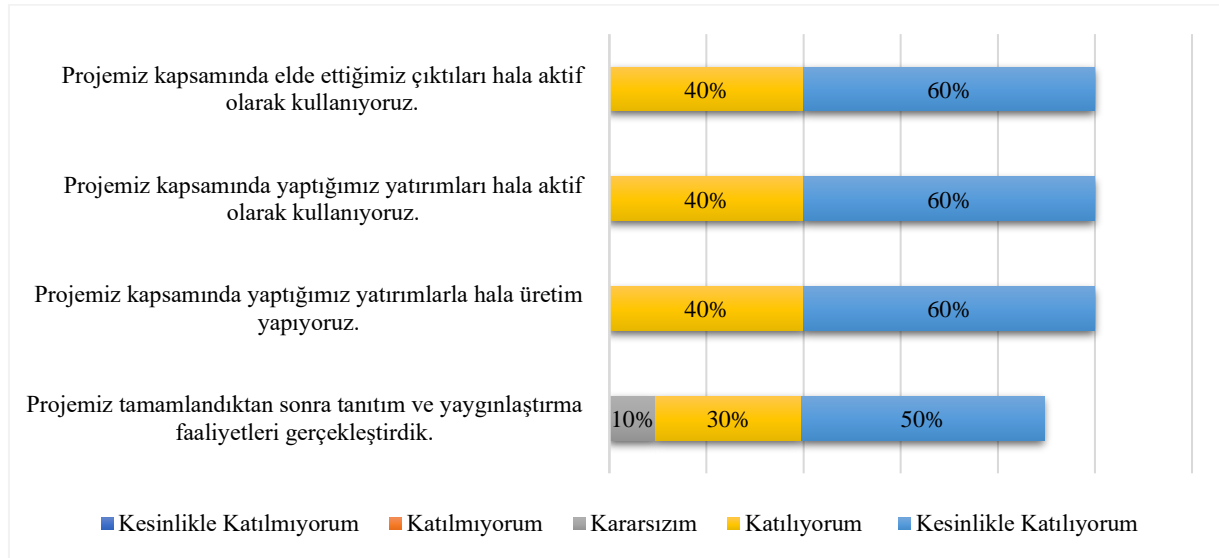
TL olmuştur. Bu artış destek olmasa idi sadece 380.000 TL yani %58 ile sınırlı kalması beklenmekte idi.

2015-2020 yılları arasında gerçekleşen ihracat rakamı ile firmaların destek olmadığı durumda tahmini ihracat rakamları arasındaki ortalama fark yaklaşık 10 kattır.

Destek öncesi dönemde firma başına yıllık ortalama istihdam 19 iken, destek sonrası dönemde bu sayı 31 olarak gerçekleşmiştir. Destek olmasa idi bu artış 26 ile sınırlı kalacak idi.

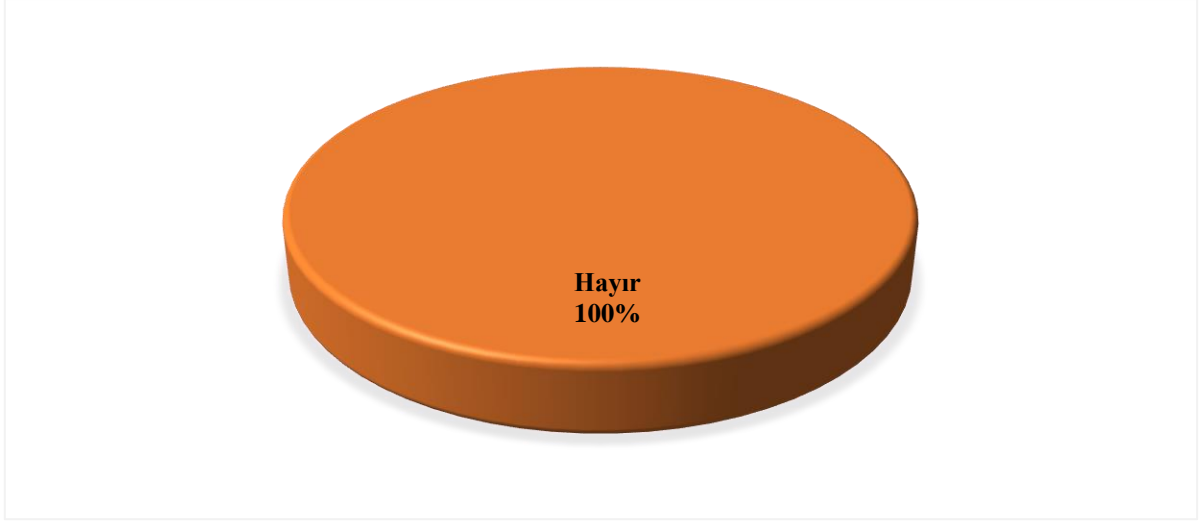
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik

Çalışmadaki beş ana başlıktan sonuncusu olan sürdürülebilirlik ile kastedilen proje çıktı ve sonuçlarının, desteğin tamamlanmasından sonra da devam etmesidir. Spesifik olarak, programın yararlanıcılarda sürdürülebilir değişimlere neden olup olmadığı ve ajans desteği kesilse de sonuçların ve etkilerin sürekliliğinin ne ölçüde gerçekleştiği incelenmiştir.



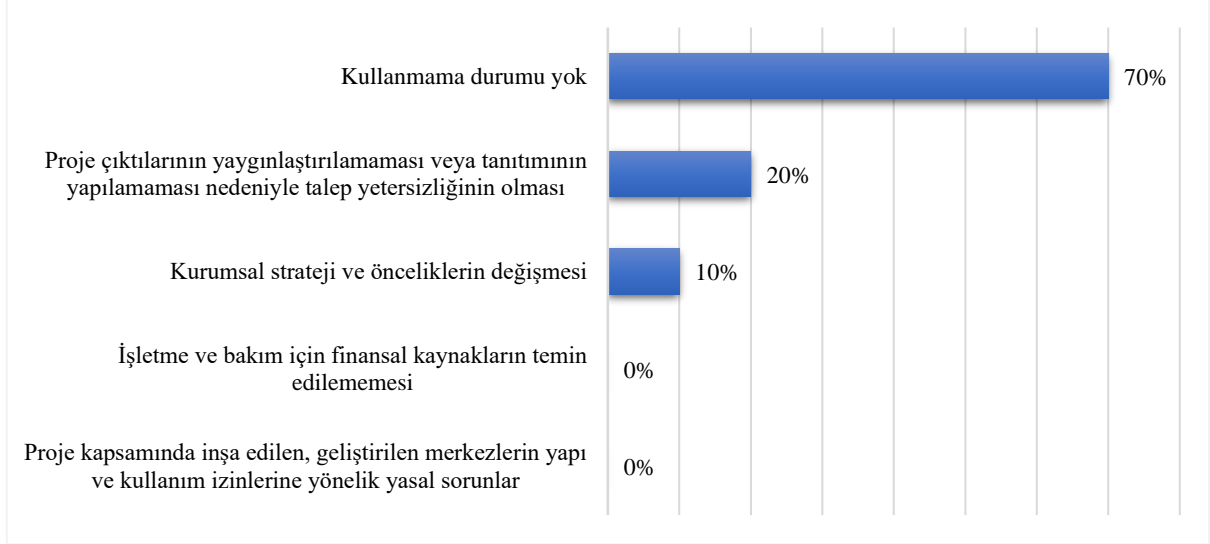
Şekil 49 Proje Kapsamında Elde Edilen Çıktı, Yatırım ve Üretimin Aktif Olarak Kullanılma Durumu (N=10)

Şekil 49'a göre tüm firmalar için proje kapsamında ele edilen çıktılar ve yapılan yatırımlar halen aktif olarak kullanılmakta ve bu yatırımla yapılan üretim de halen devam etmektedir. Sadece 1 firma dışında proje tamamlandıktan sonra proje kapsamında elde edilen çıktıların tanıtım ve yaygınlaştırma faaliyetleri de gerçekleştirilmiştir.



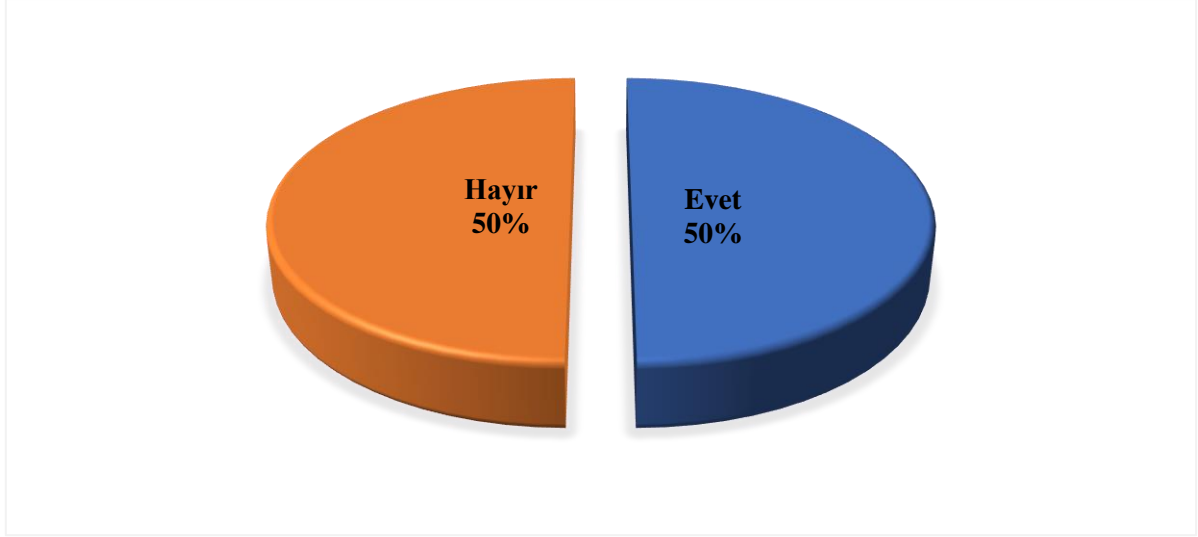
Şekil 50 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Durumu (N=10)

Firmaların hepsi yaptığı yatırımları ve elde ettiği çıktıları kullanabilmişlerdir (Şekil 50).



Şekil 51 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Nedenleri (N=10)

Firmalardan sadece 3 tanesi, proje çıktılarının yaygınlaştırılmaması veya tanıtımının yapılamaması nedeniyle talep yetersizliğinin olması ve kurumsal strateji ve önceliklerin değişmesi nedeniyle proje kapsamındaki yatırımları yeterince kullanamadığını beyan etmiştir. Diğer bütün firmalar (%70) proje kapsamında yapılan yatırımları ve elde ettikleri çıktıları kullanmışlardır (Şekil 51).



Şekil 52 2015 ve Sonrasında ZAFER Dışında Başka Kurumlardan Destek Alma Durumu (N=10)

2015 ve sonrası ZAFER dışında bir başka kurumdan destek alan firmalar soruya cevap veren firmaların yarısı yani 10 firmadan 5'idir (Şekil 52).

Tablo 7 ZAFER Dışında Alınan Destek Alanı ve Miktarı (N=5)

Destek Konusu	Destek Miktarı
Üretim Yatırımı	2.000.000 TL
KOSGEB Makina Desteği	123.600 TL
KOBİ Gelişim Destek Programı (KOBİGEL)	817.620 TL
GES Projesi	466.116 TL

Farklı kurum/kuruştan destek aldığını beyan eden işletmelerin (5 tane) cevaplarına göre aldıkları destek konusu ve destek miktarı Tablo 7'de sunulmuştur.

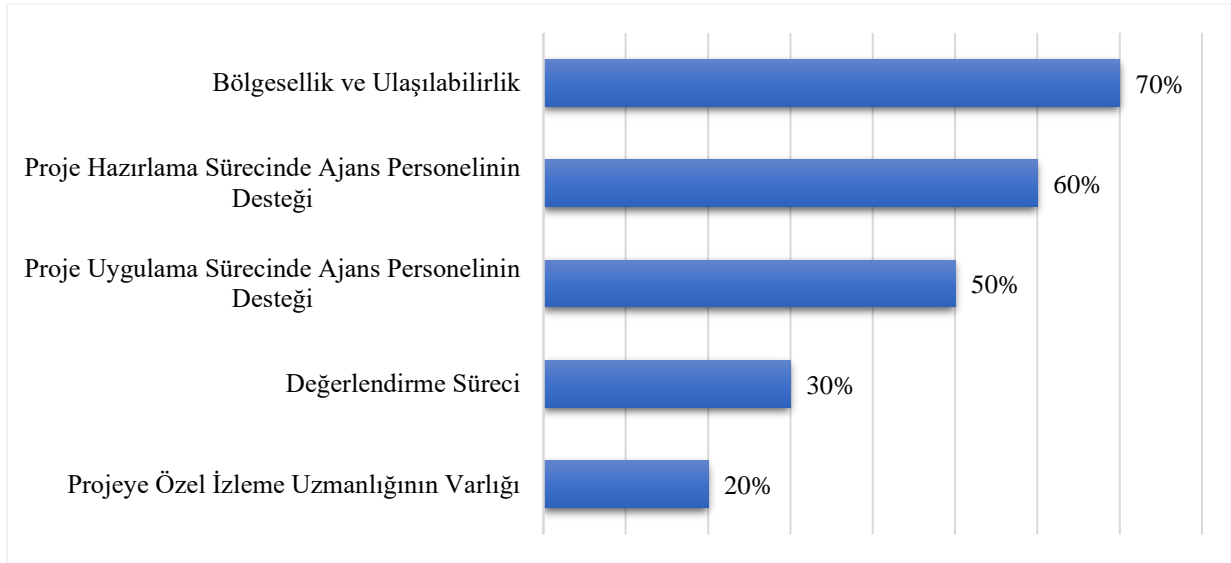
Sürdürülebilirlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Sürdürülebilirlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 4 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen ***sürdürülebilirlik bölümü başarı puanı %90,5'tir.*** %90'ın üzerinde olan bu başarı puanı oldukça yüksektir ve destek programının sürdürülebilirlik açısından oldukça başarılı olduğunu ifade etmektedir. Ankete cevap veren firmaların hepsi yaptığı yatırımları ve elde ettiği çıktıları kullanabilmişlerdir. Sürdürülebilirlik anlamında yapılan yatırımlarla hâlâ üretim yapılması, yatırımların ve elde edilen çıktıların hâlâ aktif olarak kullanılması oldukça yüksek orandadır. Bu durumun yararlanıcılarda ***sürdürebilir olumlu***

değişimlere yol açtığını ve destek sonrasında dahi etkilerin sürekliliğinin mümkün olacağını ifade etmektedir. Sadece proje tamamlandıktan sonra proje ile elde edilen çıktılarının tanıtım ve yaygınlaştırma faaliyetleri gerçekleştirme hususunda bir miktar eksiklik olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun iyileştirilmesi ile sürdürülebilirlik başarısının daha da artması beklenmektedir.

5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama

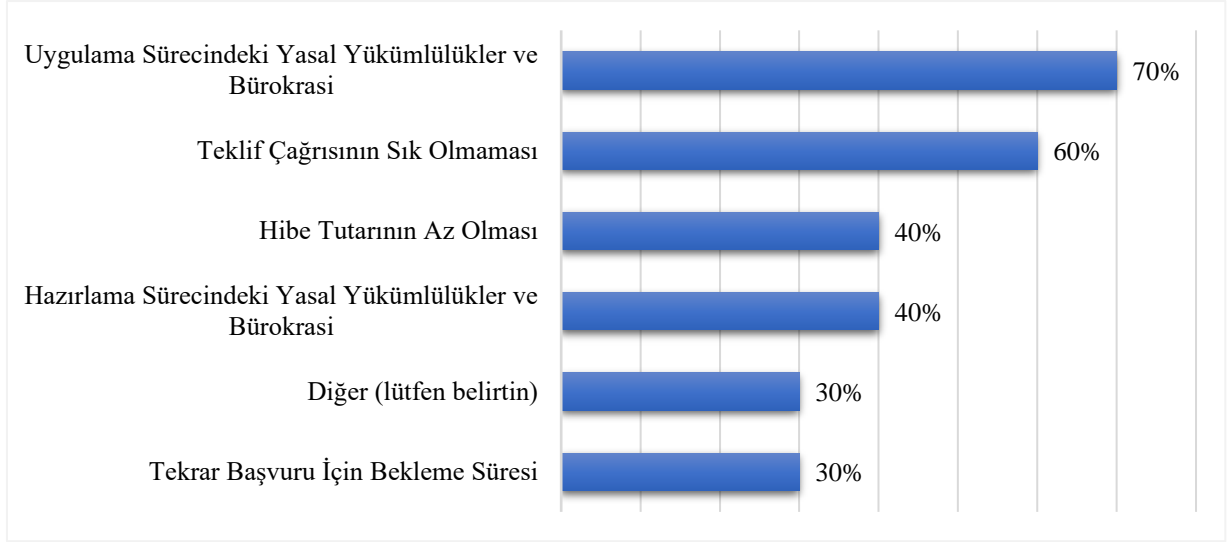
Bu kısımda ilk olarak ankete katılan işletmelere yukarıda detaylı analiz edilen beş ana başlık (değerlendirme kriteri) dışında genel değerlendirmelerini içeren sorular sorulmuş ve bu çerçevede işletmelere benzer bir ZAFER projesine başvurup başvurmayacağı sorusu da yöneltilmiştir. İkinci olarak da tüm alt kategorilerin puanlamaları dikkate alınarak ZAFER desteği için bütünsel bir başarı puanı elde edilmiştir. Son olarak da BD, ajans uzmanları, yararlanıcı ve danışmanlık firması ile yapılan mülakatlar sonunda elde edilen görüşlere de yer verilmiştir.



Şekil 53 ZAFER'den Alınan Desteğin Avantajları (N=10)

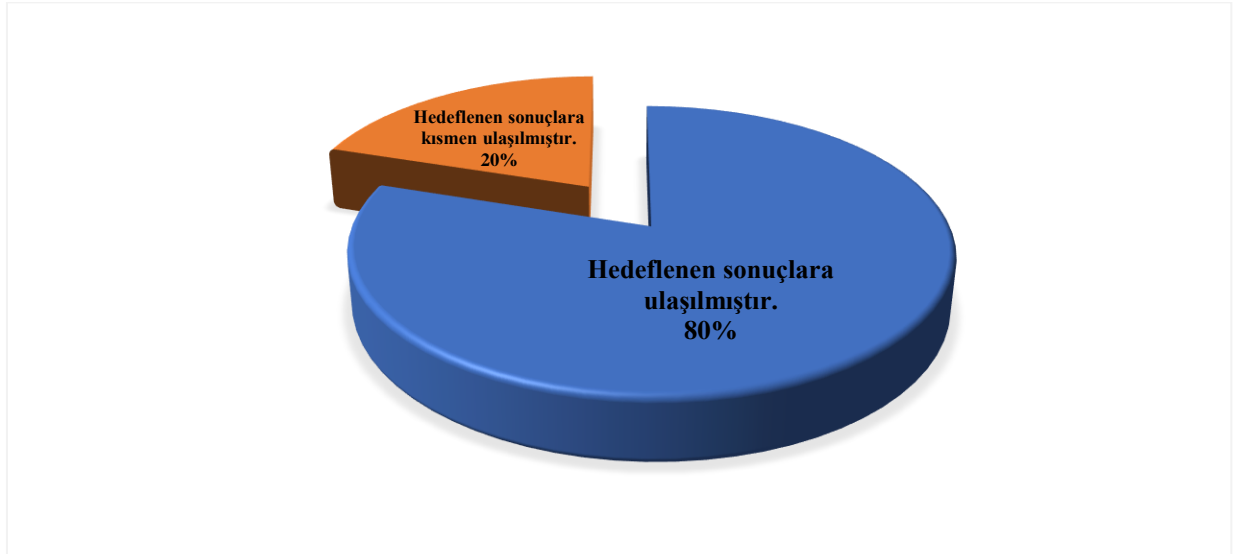
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

ZAFER'den alınan desteğin en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik olduğu beyan edilmiştir. Ayrıca, proje hazırlama ve uygulama sürecinde ajans personelinin desteği avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur (Şekil 53).



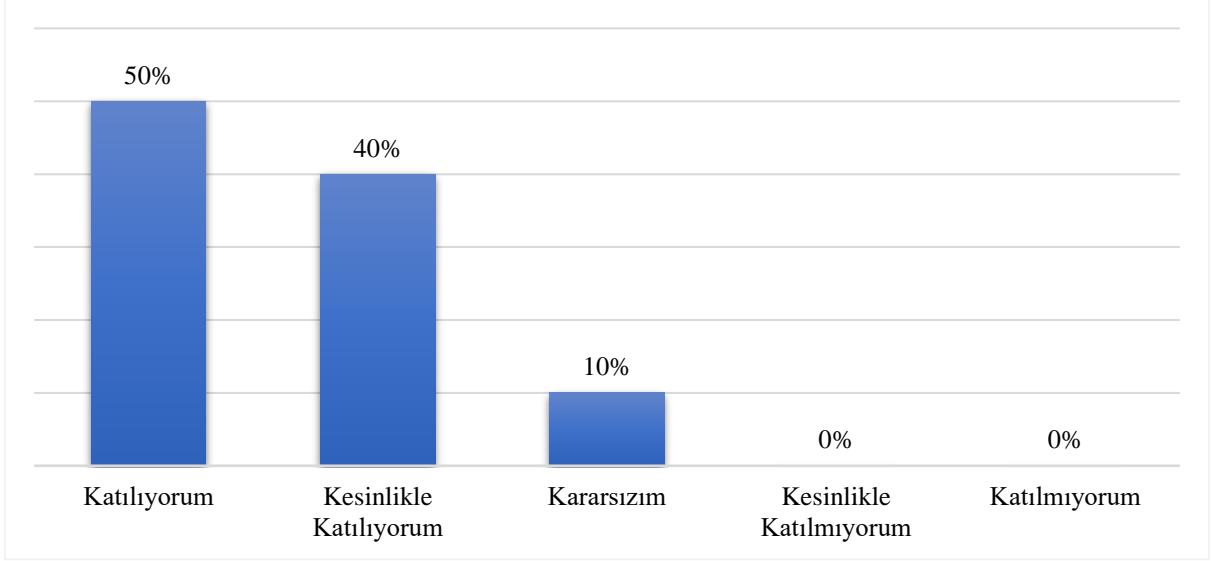
Şekil 54 ZAFER'den Alınan Desteğin Dezavantajları (N=10)
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Şekil 54'den ZAFER'den alınan desteğin en büyük dezavantajı ise uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli dezavantaj ise teklif çağrısının sık olmamasıdır.



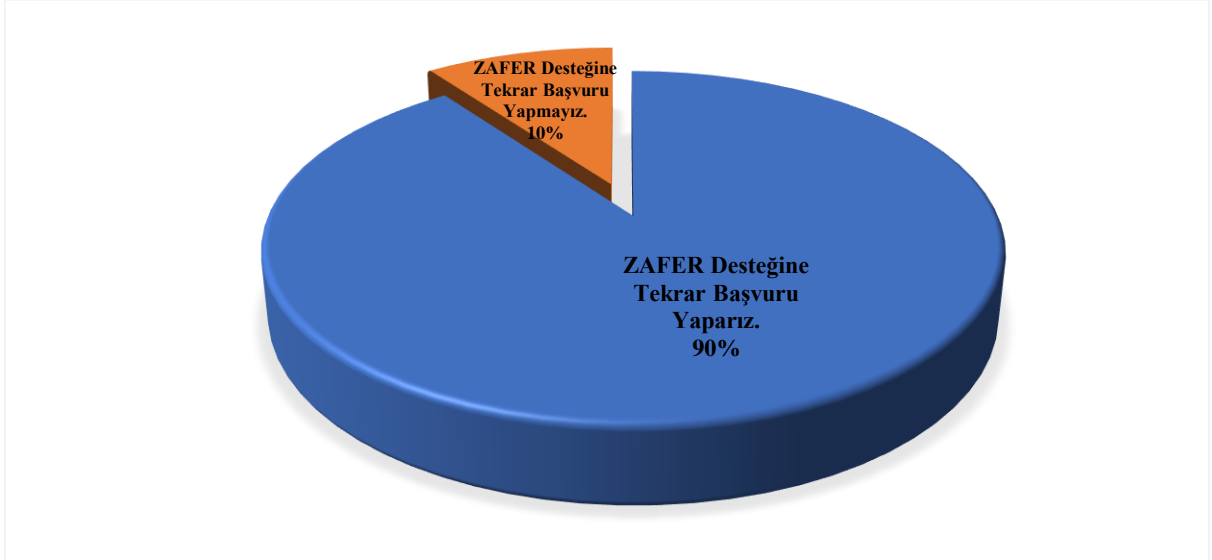
Şekil 55 ZAFER'den Alınan Destek Sonrası İzlenim (N=10)

Firmaların %80'i istediği hedeflere ulaşırken, geri kalan %20'si de hedeflerine kısmen ulaşmıştır. Bir başka deyişle, hedefine ulaşamayan firma yoktur (Şekil 55).



Şekil 56 Projede Yürütülen Faaliyetlerin Destek Sonrası Fayda Üretmeye Devam Etme Durumu (N=10)

İşletmelerin %90'u proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin destek sonrasında da fayda üretmeye devam ettiğini beyan etmekte, sadece 1 firma kararsız olduğunu belirtmektedir (Şekil 56).



Şekil 57 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=10)

Firmaların %90'u ZAFER desteğine tekrar başvuru yaparız derken sadece 1 firma tekrar başvuru yapmayız demiştir (Şekil 57). Tekrar başvuru yapmayız seçeneğini işaretleyen işletme bu cevabın nedenini “firmanın finansal açıdan güçlenmesi” olarak belirtmiştir. Aslında bu cevap, finansal anlamda gelişmekte olan firmaların tümünün tekrar başvuru yapacağı anlamına da gelmektedir.

Genel Puanlama

Yukarıda detaylarıyla anlatılan 5 değerlendirme kriteri toplu olarak Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları

Alt Kategori Ortalama Puanları	Alınan Puan (%)
Uygunluk	73,6
Verimlilik	78,0
Etkinlik	79,3
Etki	67,6
Sürdürülebilirlik	90,5
Genel Ortalama Puan	77,8

Ayrıca bu değerlendirme kriterlerinden elde edilen (eşit ağırlıklı) ortalama da %77,8’dir.

Yani yaklaşık %75’lik başarı puanı ile SAREP oldukça başarılı olmuştur. Özellikle sürdürülebilirlik puanının %90’ın üzerinde olması desteğin sadece verildiği döneme değil, daha gelecek dönemlere de oldukça katkı yaptığına/yapacağına işaret etmektedir.

Genel anlamda ZAFER’den alınan desteğin avantajları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:

- ZAFER’den alınan desteğin en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik olduğu beyan edilmiştir. Ayrıca, proje hazırlama ve uygulama sürecinde ajans personelinin desteği avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur.
- ZAFER’den alınan desteğin en büyük dezavantajı ise uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli dezavantaj ise teklif çağrısının sık olmamasıdır. ZAFER’den alınan desteğin bir diğer dezavantajı da teklif çağrısının sık olmamasıdır. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerde en düşük memnuniyet ödeme prosedürleri ile ilgilidir.
- Bu bağlamda uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasinin mümkün olduğunca azaltılması, çağrıya mümkünse daha sık çıkılması ve ödeme prosedürlerinin sadeleştirilmesi ve düzeltilmesi programı daha iyi hale getirebilecektir.
- BD, ajans uzmanları ve danışmanlık firmalarına göre destek alınması ile destek alınmaması durumları karşılaştırıldığında; desteğin şirketlerin cirosuna önemli ölçüde katkı sağladığı ve firmaların destekten verimli şekilde istifade ettikleri ifade edilmiştir. Bunun sebebi de destekler sayesinde işletmelerin ihtiyacı olan makine ve ekipmanlar sağlanarak üretim kabiliyetlerinin geliştirilmesi, ürün çeşitlendirmesi ve kapasite artışı sağlanmış olması gösterilmiştir. Buna ilaveten destek tutarlarının cirolara hem kısa hem

de uzun vadede olumlu yansıdığı vurgusu yapılmıştır. Ayrıca, desteklerin yarattığı etkiyle artan cirolarla doğru orantılı olarak yükselen üretim ve satışların istihdama yansıdığı ve bunun da firmaların ek istihdam talebine sebep olduğu belirtilmiştir. İstihdama olan katkının ciroya olan katkıya göre sınırlı kaldığı dile getirilirken, bu durumun nedeninin de artan makineleşme ve gelişen teknoloji neticesinde otomasyon ve robotik makine kullanımı olabileceği bilgisi ilave edilmiştir. Bu durumun hem firma hem de ülke ekonomisi açısından önemli bir değer kazanımı olduğu da ayrıca belirtilmiştir. Sonuç olarak, desteklerin başarılı olduğu noktasında ve hedeflere büyük ölçüde ulaşıldığı ortak sonucuna varılmıştır.

- Ayrıca BD ve danışman firmalardan gelen önerilere göre daha fazla sayıda proje desteklenmeli ve çağrı bütçeleri arttırılmalıdır. Önemli olarak da başvuru süreçleri basitleştirilmeli ve sadeleştirilmelidir.

Yararlanıcılara göre;

- Destekler bölgede istihdamı artırmak ve işsizlik oranının düşüşüne katkı sağlamak suretleriyle sosyal ve ekonomik gelişmelere katkıda bulunmuştur.
- Verilen destekler farklı faaliyetler için kullanılmamış, amaç ve hedeflere yönelik kullanılmıştır.
- Destekler aynı alandaki ve bölgedeki projelerle bir sinerji oluşturmuş ve ilgili firmaların daha çok kurumsallaşmasına vesile olmuştur.
- Destek alınan projeye yeniden başvuru yapılsa herhangi bir ekleme yapılmayacağı ve proje çıktılarında memnun olunduğu ifade edilmiştir.
- Proje süresince öngörülen iş ve işlemler zamanında tamamlanmış ve herhangi bir sarkma yaşanmamıştır.

Yararlanıcıların önerileri açısından;

- Destekler Üniversite-Sanayi işbirliklerine kurulmasına katkı sağlamamıştır. Bu bağlamda yararlanıcıların önerilerine göre, projelerin Üniversite-Sanayi işbirliği içinde yürütülmesinin daha faydalı olacağı belirtilmiştir.
- Ayrıca proje faaliyetlerinde meslek odaları ve ihracatçı birlikleri ile ortak faaliyetler yürütülmesinin daha faydalı olacağı belirtilmiştir.

- Desteklerin daha etkili olabilmesi için firmalar arasında katma değer artışının farkındalığının artmasının sağlanmalıdır.

5.1.2. Kontrol Grubu

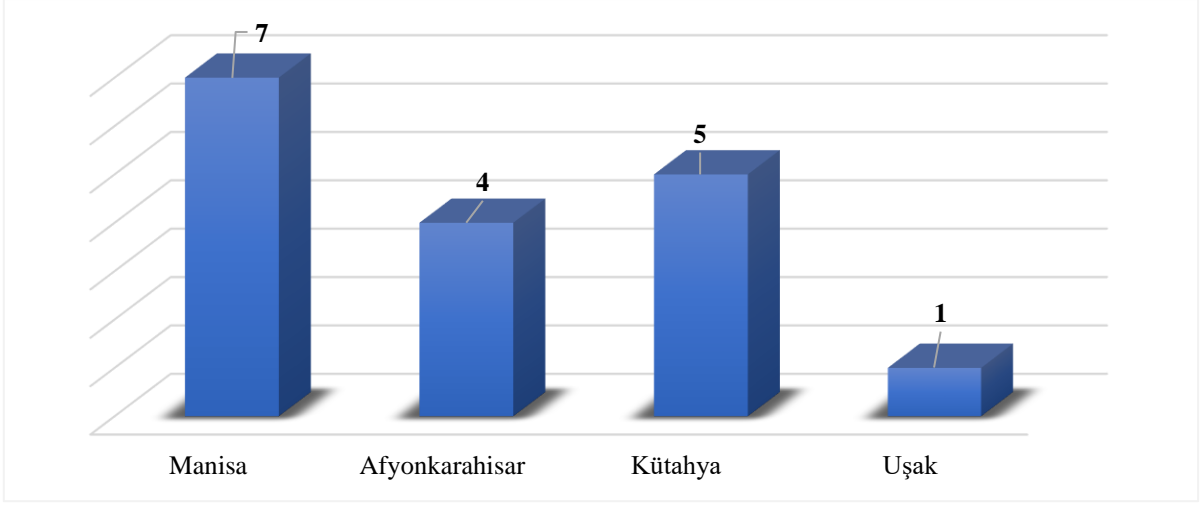
ZAFER destek programına başvuru yapmış ancak destekten yararlanamamış olan (toplam 78 firmadan) 17 firmaya ait veriler (katılım oranı %22) iki ana başlıkta “*Temel Bilgiler*” ve “*Proje Başvurusu Hakkında Genel Değerlendirmeler*” toplanmıştır. Bu firmaların oluşturduğu grup daha önce de ifade edildiği gibi çalışmanın geri kalanında “*KG*” olarak ifade edilecektir. Aşağıda ilk olarak temel bilgilere ve sonrasında işletmelerin proje hakkındaki genel değerlendirmelerine yer verilmiştir. Analizlere geçmeden önce şu açıklamayı yapmakta fayda vardır. İstatistiksel açıdan ideal durum Destek Alan Grup ve Kontrol Grubu karşılaştırmalı olarak sunmaktır. Fakat kontrol grubundaki birçok soruya verilen cevapta gözlem sayısı düştüğü için Kontrol Grubunda elde edilen yanıtlar Destek Alan Grup ile karşılaştırmalı olarak değil, sadece bilgi yansıtması açısından ayrı olarak sunulmuştur.

5.1.2.1. Temel Bilgiler

Firmaların kuruluş tarihi, (mevcut) çalışan sayısı ve işletmelerinin bulunduğu il hakkında bilgiler aşağıda bulunan Tablo 9’da firmaların kuruluş tarihi sıralamasına göre sunulmuştur.

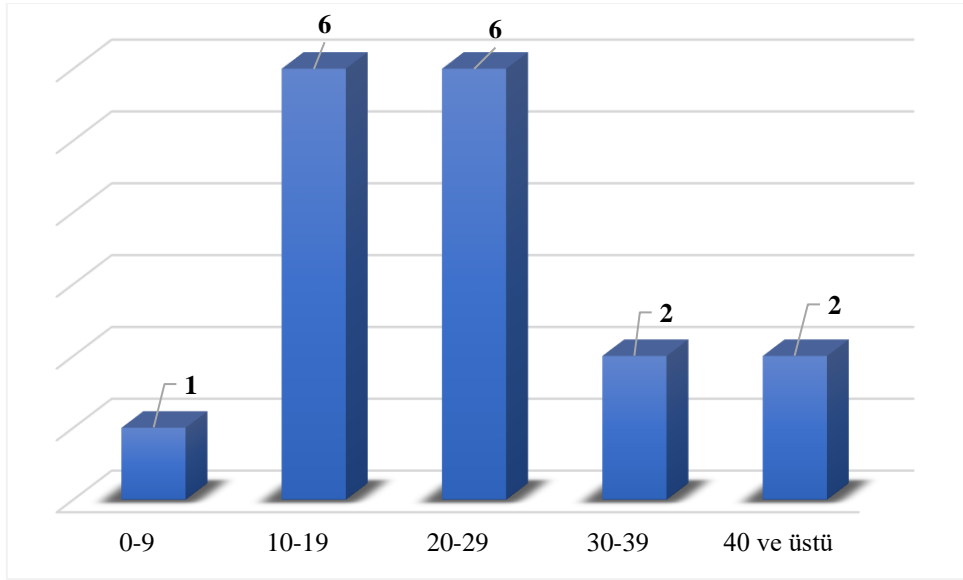
Tablo 9 Firmalara Ait Temel Bilgiler (KG) (N=17)

Firmalar	Kurumun Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı (Mevcut)	İşletmenin Bulunduğu il
1	1923	3	KÜTAHYA
2	1978	55	MANİSA
3	1989	3	KÜTAHYA
4	1989	11	MANİSA
5	1993	70	AFYONKARAHİSAR
6	1998	10	UŞAK
7	1999	295	MANİSA
8	2000	135	MANİSA
9	2001	31	AFYONKARAHİSAR
10	2001	30-40	AFYONKARAHİSAR
11	2003	39	MANİSA
12	2004	160	MANİSA
13	2007	1	AFYONKARAHİSAR
14	2009	82	KÜTAHYA
15	2009	88	MANİSA
16	2011	9	KÜTAHYA
17	2012	68	KÜTAHYA



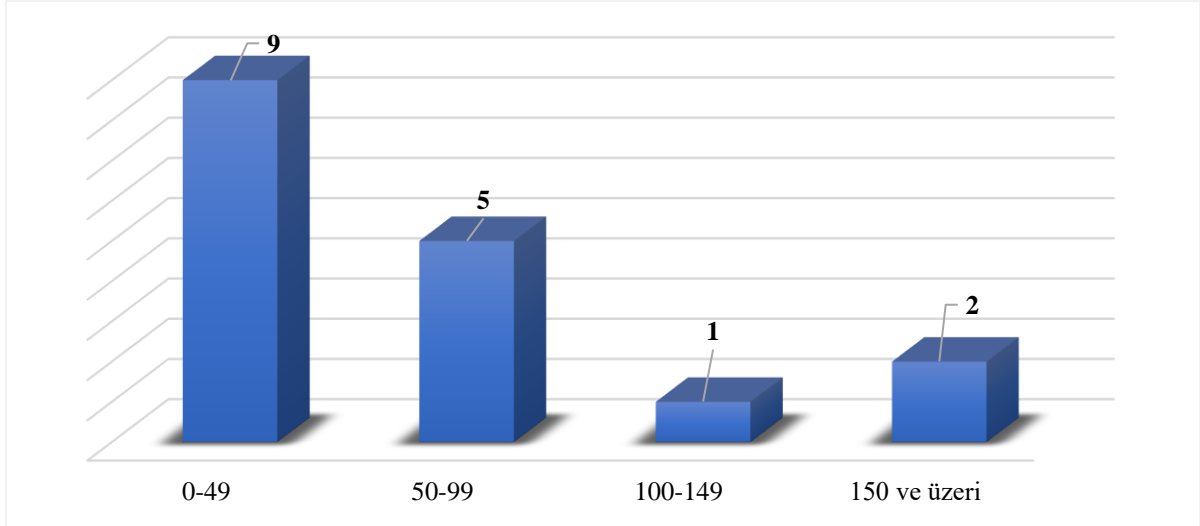
Şekil 58 Firmaların İllere Göre Dağılımı (N=17) (KG)

KG’de yer alan firmaların 7’si Manisa, 4’ü Afyonkarahisar, 5’i Kütahya ve 1 tanesi de Uşak’ta bulunmaktadır (Şekil 58).



Şekil 59 Firmaların Yaş Dağılımı (N=17) (KG)

KG’de yer alan firmaların yaş ortalaması 2021 yılı itibarıyla 25,3 olarak hesaplanmıştır (Şekil 59).

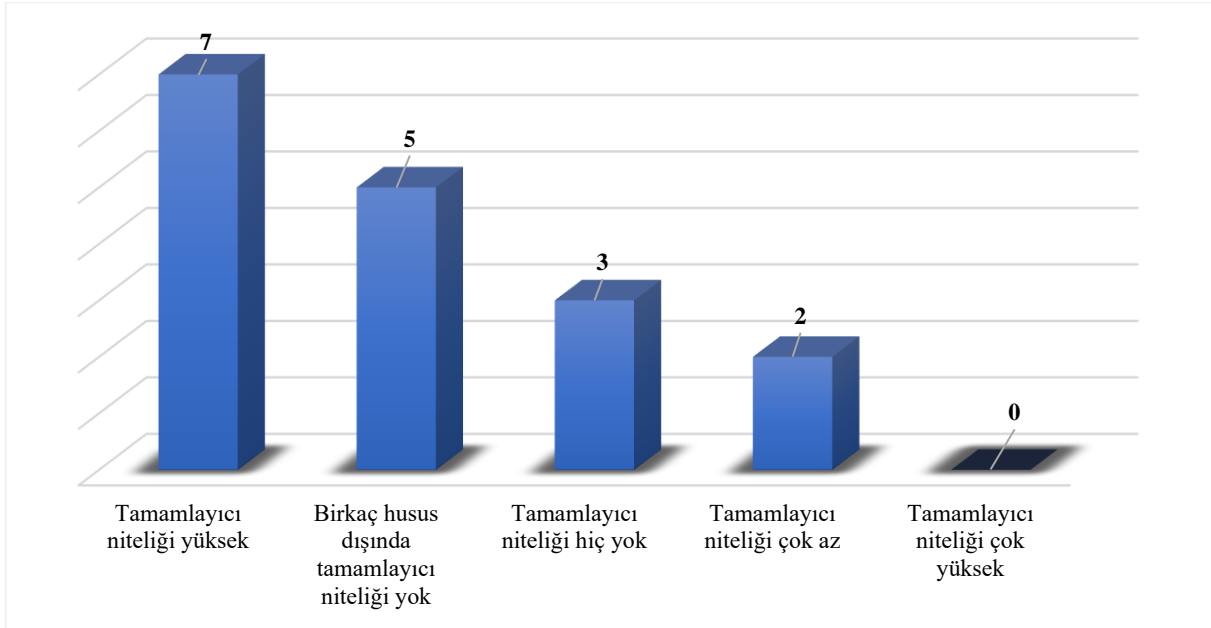


Şekil 60 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı (N=17) (KG)

KG’de en fazla istihdam edilen 0-49 çalışan aralığındadır (Şekil 60).

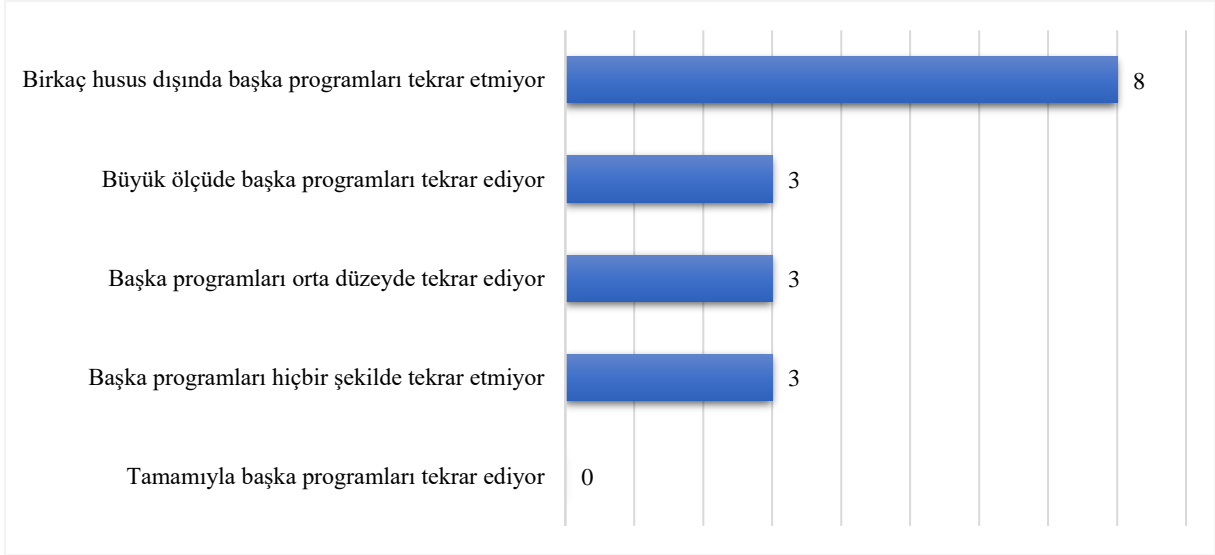
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler

Çalışmanın bu bölümünde SAREP KG için anket uygulamasına katılan firmalara ilişkin değerlendirme sorularının incelemesi yapılmaktadır.

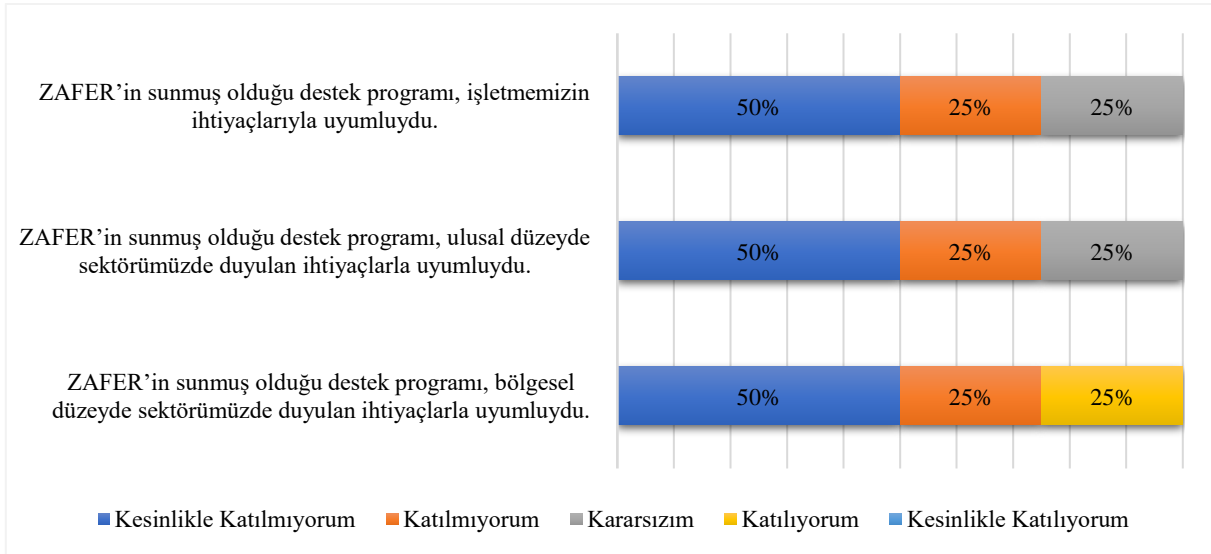


Şekil 61 ZAFER Destęinin, ZAFER’in ya da Diğer Destek Veren Kurumların İlgili Dönemde Sektördeki Diğer Destekleri Tamamlayıcı Niteliği (n=17) (KG)

KG’de katılımcıların %41’i destek programının ilgili dönemde diğer kurumların açık olan desteklerini yüksek seviyede tamamlayıcı niteliği olduğunu belirtirmiştir. Sadece 3 firma (%18) tamamlayıcılığı hiç yok demiştir (Şekil 61).

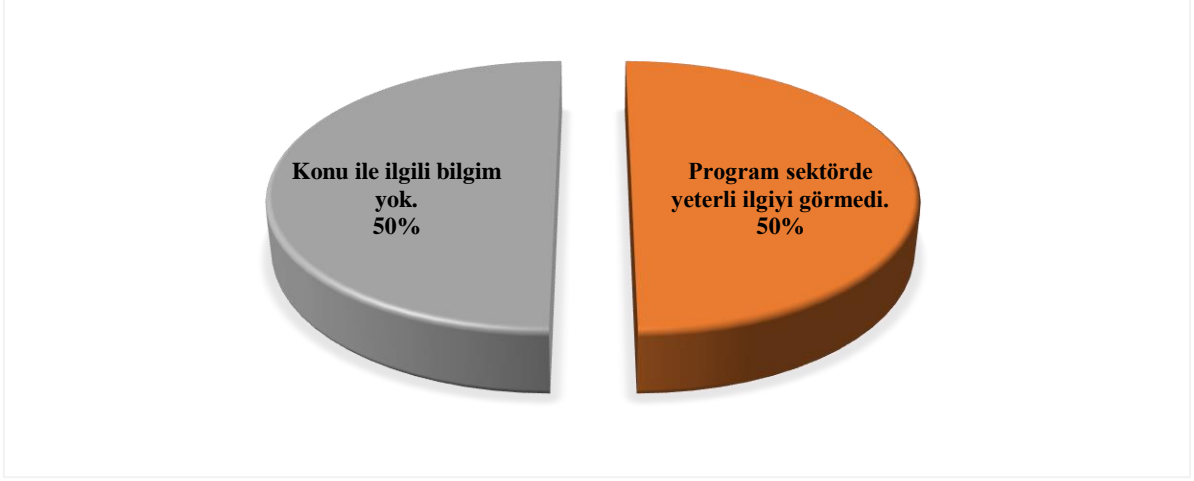


Şekil 62 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların Desteklerini Tekrar Etme Durumu (N=17) (KG) Firmaların verdikleri yanıtlara göre ZAFER destek programı diğer destekleri %65 oranında ya çok az ya da hiç tekrar etmemiştir (Şekil 62).



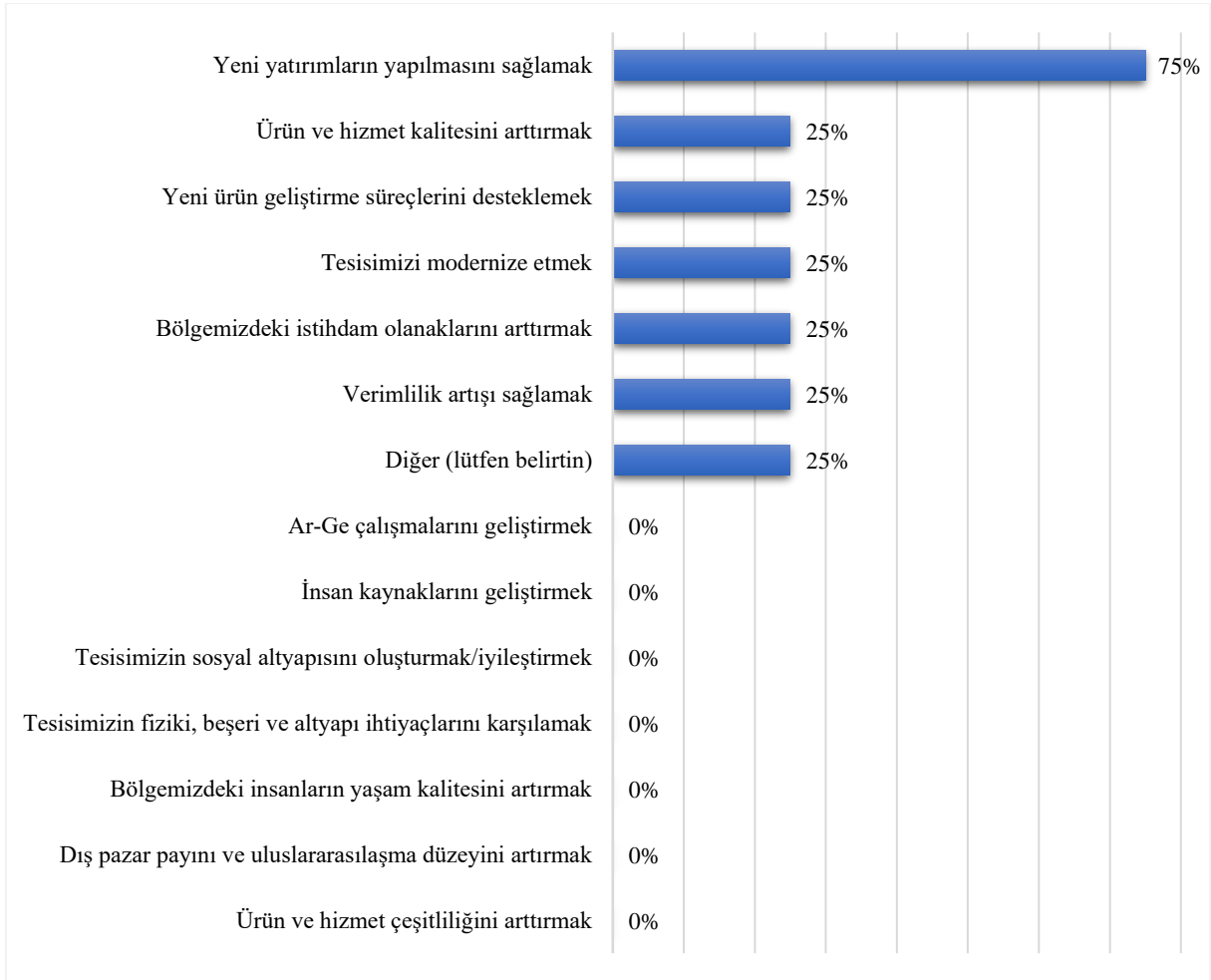
Şekil 63 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu (N=4) (KG)

Destek programından yararlanmayan KG firmaları destek programının işletmelerinin, bölgesel ve ulusal düzeyde sektörlerinin ihtiyaçları ile uyumlu olmadığını belirtmiştir. Destekten yararlanmayan firmalar arasında sadece bir firma bölgesel düzeyde sektörlerinin ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir (Şekil 63).



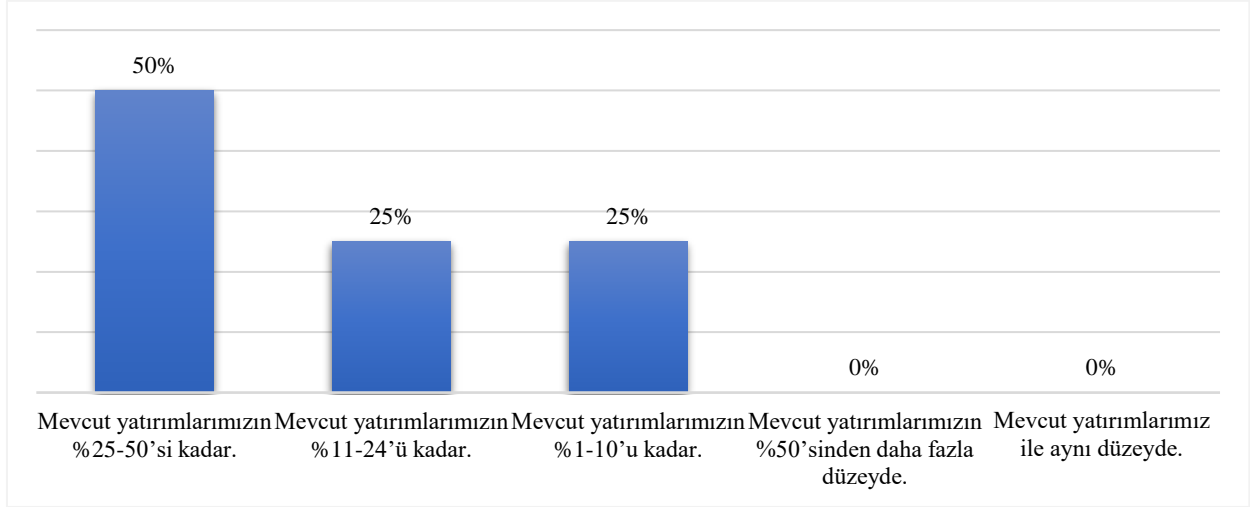
Şekil 64 Sektördeki İşletmelerin ZAFER Desteğine İlgisi (N=4) (KG)

ZAFER tarafından sunulan programın sektörlerinde yer alan firmalar tarafından ne ölçüde istifade edildiğine yönelik sorulan soruda cevap veren 4 firmadan 2'si programın yeterli ilgi görmediğini belirtirken 2 firma konu ile ilgili bilgisi olmadığını belirtmiştir (Şekil 64).



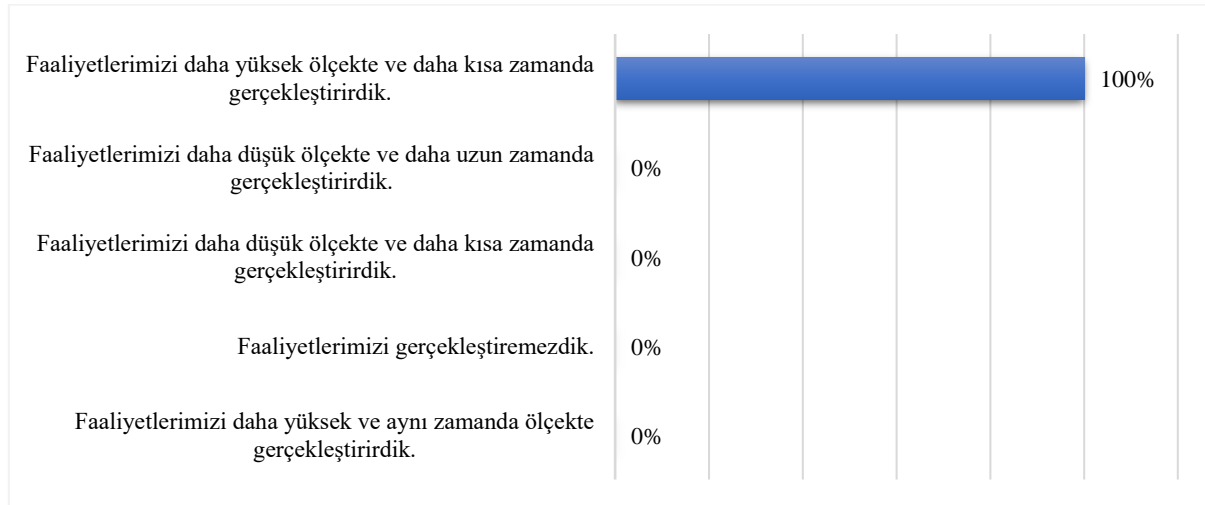
Şekil 65 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (N=4) (KG)

KG’de yer alan firmaların programa başvurma nedenleri arasında en yüksek neden yeni yatırımların yapılması olarak belirtilmiştir (Şekil 65).



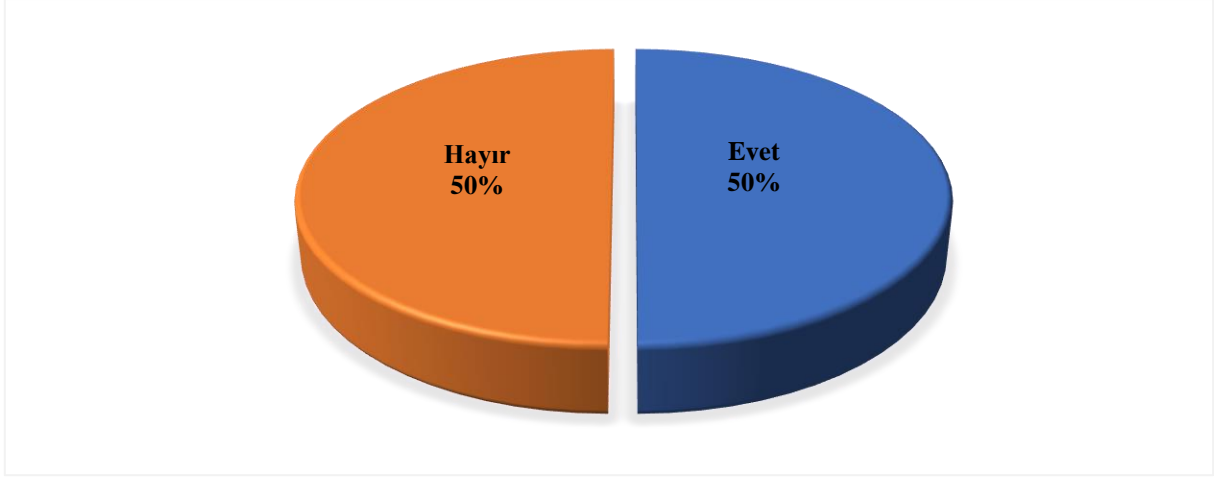
Şekil 66 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Yatırımların Artma Oranı (N=4) (KG)

Ankete katılan firmalardan %50’si (2 firma) destekten faydalanmış olsaydı yapmış olduğu yatırımların %25-50 arasında daha fazla yatırım yapacağını belirtmiştir (Şekil 66).



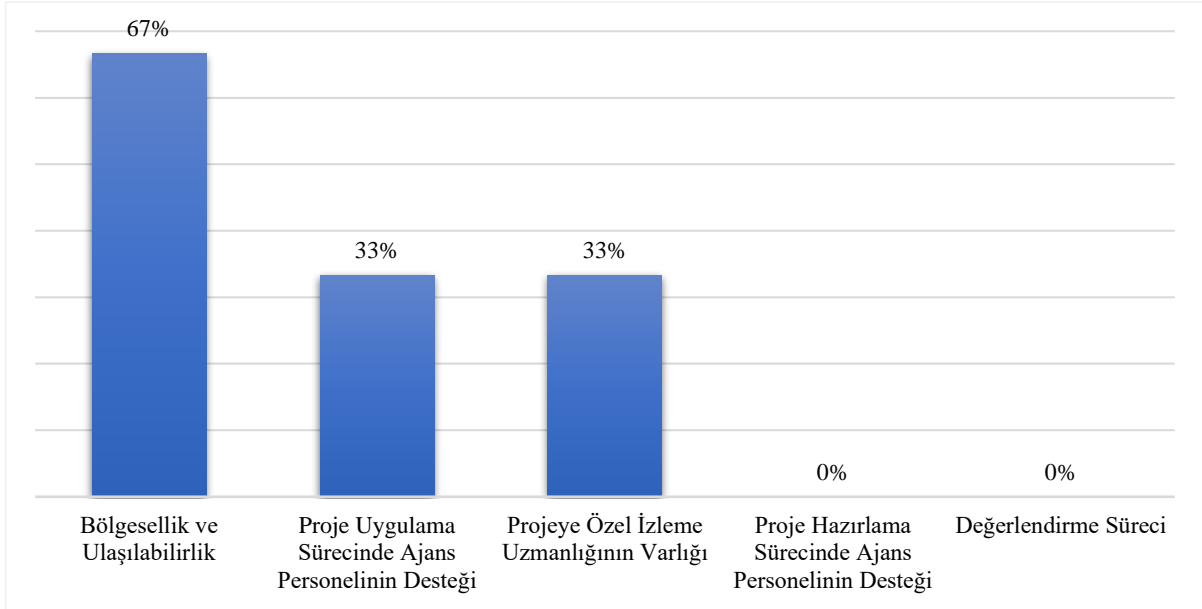
Şekil 67 ZAFER Desteği Alınsaydı Faaliyetlerin Gerçekleşme Durumu (N=4) (KG)

Ankete katılan ve ilgili soruya cevap veren 4 firmanın tamamı, eğer destek almış olsalardı faaliyetlerini daha yüksek ölçekte ve daha kısa zamanda gerçekleştireceklerini belirtmiştir (Şekil 67).



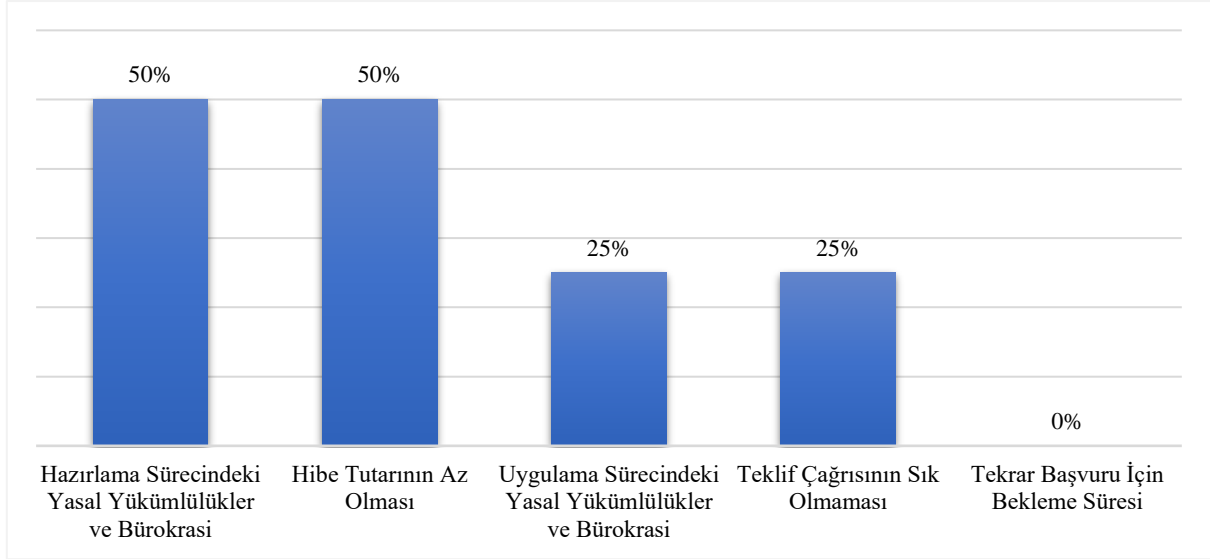
Şekil 68 Proje Başvurusu Kapsamındaki Yatırım İçin Kaynağın Temin Edilme Durumu (N=4) (KG)

Sözleşme imzalanamayan firmaların %50'si (2 firma) proje kapsamındaki yatırımları için ihtiyaç duydukları kaynağı temin edebildiklerini belirtmiştir (Şekil 68).



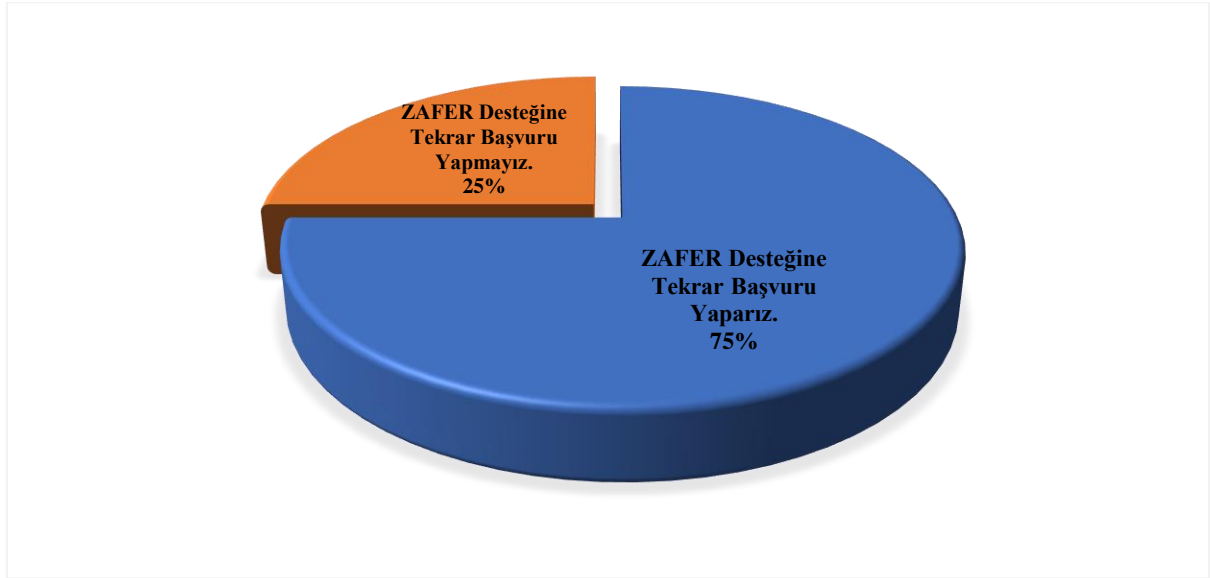
Şekil 69 ZAFER Desteğinin Avantajları (N=3) (KG)

Firmalar ZAFER destek programının en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik olduğunu belirtirken bunu proje sürecinde ajans personelinin desteği ve projeye özel izleme uzmanının varlığı takip etmektedir (Şekil 69).



Şekil 70 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (N=4) (KG)

Katılımcılar ZAFER tarafından sunulan destek programının en büyük dezavantajı olarak hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi ile hibe tutarının az olması olduğunu ifade etmişlerdir (Şekil 70).



Şekil 71 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=4) (KG)

Destek programından yararlanamayan firmalardan 4'ünden 3'ü (%75'i) ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını beyan etmiştir (Şekil 71).

6. Sonuç

6.1. SAREP Değerlendirme Sonuçları

Ankete katılan firmaların %95'i yararlandıkları destek programının *işletmelerinin ihtiyaçları ile uyumlu* olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra işletmeler, destek programının *bölgesel düzeyde* %90 ve *ulusal düzeyde* %85 olmak üzere sektörlerinde duyulan ihtiyaçlara uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerin proje kapsamındaki hedeflerle olan ilişkisinin çok az ya da olmadığını belirten işletmelerin oranı sadece %6'dır. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerin proje kapsamında zorluk çıkardığını beyan eden firmalar sadece %22'lik bir oranı oluşturmaktadır. İşletmelerin %80'i *ajansla iletişim prosedürlerinin iş yapma biçimleri ile ilişkili olduğunu* belirtmiştir. Katılımcılardan hiçbiri gerçekleştirdikleri yatırımların hedefledikleri çıktı için yetersiz olduğunu belirtmemiştir. *Bu sonuç yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje kapsamında sağlandığını göstermektedir.* Firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 5 gösterge sırasıyla ciro artışı (firmaların %80'i), yeni ürün geliştirme süreci (firmaların %75'i) ve istihdam artışı (firmaların %70'i) olarak sıralanmaktadır. *Her 4 firmadan 3'ü programda uygulanan prosedür ve süreçlerin işletmelerinin beklentilerini karşıladığını belirtmiştir.*

Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında en fazla %85 oranı ile *ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak ve yeni yatırımların yapılmasını sağlamak* seçenekleri yer almaktadır. Ankete katılan firmalardan %95'i *destek programı kapsamında belirledikleri hedeflerine ulaştıklarını* belirtmiştir (sadece 1 firma bu konuda kararsız olduğunu beyan etmiştir). Ankete katılan firmalardan %89'u *makine/ekipman sayılarının arttığını* belirtirken, *ürün/hizmet sayısı ile üretim miktarının arttığını* belirten firma oranı %79'dur. *Her beş firmadan dördü destek olmasa idi ya daha düşük düzey çıktı ve/veya yatırım gerçekleşeceğini beyan etmiştir.* Destek programı yararlanıcı firmaların %89'unda teknik bilgi ve beceri düzeyinin artmasını sağlamıştır. Ayrıca program kapsamında firmaların %79'u (15 firma) *proje hazırlama kabiliyetlerinin arttığını* ifade etmiştir.

Destek programından önce firma başına yıllık ortalama gerçekleşen ciro 3,19 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Firmaların destek almaya başladığı 2015 yılından sonra gerçekleşen *firma başına yıllık ortalama ciro miktarı %83 artarak 5,84 milyon* olmuştur. Destek olmasa idi 2015 yılından sonraki firma başına yıllık ortalama ciro miktarı artışı yaklaşık %29 ile sınırlı kalması ve 4,14 milyon olarak gerçekleşmesi beklenmekte idi. Destek programı öncesi 2013-2014 yıllarında gerçekleştirdiği *firma başına yıllık ortalama kâr* 240.000 TL olarak gerçekleşirken,

destek programı sonrasında bu rakam **%237 artarak 810.000 TL** olmuştur. Bu artış destek olmasa idi sadece 380.000 TL yani %58 ile sınırlı kalması beklenmekte idi. **2015-2020 yılları arasında gerçekleşen ihracat rakamı ile firmaların destek olmadığı durumda tahmini ihracat rakamları arasındaki ortalama fark yaklaşık 10 kattır.** Destek öncesi dönemde firma başına yıllık ortalama istihdam 19 iken, **destek sonrası dönemde bu sayı 31** olarak gerçekleşmiştir. Destek olmasa idi bu artış 26 ile sınırlı kalacak idi. **Destek programı nedeniyle yapılmaktan vazgeçilen veya azaltılan bir yatırım olmamıştır.** Firmalardan ilgili soruya cevap verenlerin tamamı, proje sonrası yatırım yaptığını beyan ederek, verilen desteğin sonrasında da yatırımlarına devam etmiştir.

Firmaların hepsi için proje kapsamında **elde edilen çıktılar ve yapılan yatırımlar halen aktif olarak kullanılmakta ve bu yatırım ile yapılan üretim de halen devam etmektedir.** Firmaların hepsi yaptığı yatırımları ve elde ettiği çıktıları kullanabilmişlerdir.

ZAFER'den alınan desteğin **en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik** olduğu beyan edilmiştir. **Proje hazırlama ve uygulama sürecinde ajans personelinin desteği** avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerde **en düşük memnuniyet ödeme prosedürleri** ile ilgilidir. Ödeme prosedürlerinin iş yapma biçiminde zorluk çıkardığını belirten katılımcı oranı %35'tir ve bu prosedürü %30 ile satın alma prosedürü izlemektedir. Proje kapsamında karşılaşılan uygulama prosedürlerinden dolayı herhangi bir ek maliyet ile karşı karşıya kalmadığını belirten 8 firma (%40) bulunmaktadır. Ek maliyet ile karşılaştığını belirten firmalardan en çok gelen cevap **"Döviz kuru zararına uğradık"** cevabıdır. Türkiye ekonomisinde "Döviz kuru zararı" döviz kurunda yaşanan artışlar ve volatilité nedeniyle aslında sadece destek alan firmaların değil, ülke genelindeki birçok firmanın ortak sorunudur. **Destek programının verimliliğinin artırılması** konusunda katılımcıların %85'i **satın alma prosedürlerinin basitleştirilmesinin** etkili olacağını belirtmiştir. Satın alma prosedürünü sırasıyla %75 ile ödeme prosedürleri takip etmektedir. ZAFER'den alınan desteğin **en büyük dezavantajı ise uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi** olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli dezavantaj ise teklif çağrısının sık olmamasıdır. ZAFER'den alınan desteğin bir diğer dezavantajı da **teklif çağrısının sık olmamasıdır.**

Firmaların %80'i istediği hedeflere ulaşırken, geri kalan %20'si de hedeflerine kısmen ulaşmıştır. Bir başka deyişle, hedefine ulaşamayan firma yoktur. İşletmelerin %90'u proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin destek sonrasında da fayda üretmeye devam ettiğini beyan etmektedir. Firmaların %90'u ZAFER desteğine tekrar başvuru yaparız derken sadece 1 firma tekrar başvuru yapmayız demiştir. Tekrar başvuru yapmayız seçeneğini işaretleyen işletme bu

cevabın nedenini “*firmanın finansal açıdan güçlenmesi*” olarak belirtmiştir. Aslında bu cevap, finansal anlamada gelişmekte olan firmaların tümünün tekrar başvuru yapacağı anlamına da gelmektedir.

KG’de yer alan firmaların programa başvurma nedenleri arasında en yüksek neden *yeni yatırımların yapılması* olarak belirtilmiştir. Ankete katılan ve ilgili soruya cevap veren firmaların tamamı, eğer destek almış olsalardı faaliyetlerini *daha yüksek ölçekte ve daha kısa zamanda gerçekleştireceklerini* belirtmiştir. Firmalar ZAFER destek programının *en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik* olduğunu belirtirken bunu *proje sürecinde ajans personelinin desteği ve projeye özel izleme uzmanının varlığı* avantajları takip etmektedir. Katılımcılar ZAFER tarafından sunulan destek programının *en büyük dezavantajını proje hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi ile hibe tutarının az olması* olduğunu ifade etmişlerdir. Destek programından yararlanamayan firmalardan 4’ünden 3’ü (%75’i) *ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacaklarını* beyan etmiştir.

Kaynakça

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019), *100. Yıl Türkiye Planı: On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2006), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013), *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*.
- Zafer Kalkınma Ajansı (2015), *TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı*.
- Zafer Kalkınma Ajansı, (b.t.), *Mali ve Teknik Desteklerinin Değerlendirme ve Etki Analizinin Yapılması Hizmet Alımı Teknik Şartnamesi*.



Zafer Kalkınma Ajansı
Cumhuriyet Mah. Öncü Sokak No:39
Merkez/Kütahya
2021

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.