



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2016 YILI
YENİLİKÇİ KOBİ MALİ DESTEK
PROGRAMI (YKMDP)
ETKİ ANALİZİ RAPORU**

2021



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



Zafer
Kalkınma Ajansı
Development Agency

**2016 YILI
YENİLİKÇİ KOBİ MALİ DESTEK
PROGRAMI (YKMDP)
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 : 67 Sayfa

**2016 YILI YENİLİKÇİ KOBİ MALİ DESTEK PROGRAMI (YKMDP)
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

II

Tablolar - Şekiller

X

Kısaltmalar ve Tanımlar

XII

Yönetici Özeti

01

Giriş

03

**Program Hakkında Genel
Bilgiler**

13

**Programın
Değerlendirilmesi**

65

Sonuç

67

Kaynakça



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

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.

İçindekiler

İçindekiler	i
Tablolar	ii
Şekiller	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. YKMDP Performans İncelemesi	3
4.1.1. YKMDP-TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı İlişkisi	3
4.2. YKMDP	6
4.2.1. Programın Künyesi	6
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları	8
4.2.3. Performans Göstergeleri	10
5. Programın Değerlendirilmesi	13
5.1. YKMDP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem	13
5.1.1. Destek Grubu	14
5.1.1.1. Temel Bilgiler	14
5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi	16
5.1.1.2.1. Uygunluk	16
5.1.1.2.2. Verimlilik	23
5.1.1.2.3. Etkinlik	30
5.1.1.2.4. Etki	36
5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik	49
5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama	51
5.1.2. Destek Grubu ve Kontrol Grubunun Birlikte Değerlendirilmesi	54
5.1.2.1. Temel Bilgiler	55
5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler	56
6. Sonuç	65
6.1. YKMDP Değerlendirme Sonuçları	65
Kaynakça	67

Tablolar

Tablo 1 Rekabetçilik ve Yaşanabilirlik Dikey Gelişme Eksenleri bazında TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri.....	4
Tablo 2 YKMDP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı'ndaki Önceliklerle Uyumu	5
Tablo 3 YKMDP Teknoloji Düzeyi, Sektör ve Alt Bölge Seçimi	7
Tablo 4 YKMDP Künyesi.....	8
Tablo 5 YKMDP Performans Göstergeleri.....	11
Tablo 8 Firmalara Ait Temel Bilgiler (N=18).....	14
Tablo 7 Yapılan İlave Yatırımların Türü ve Alınan Destek Miktarı/Türü (N=8)	33
Tablo 8 ZAFER Dışında Alınan Destek Alanı ve Miktarı (N=5)	51
Tablo 9 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları	54
Tablo 10 Firmalara Ait Temel Bilgiler (KG)	55

Şekiller

Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri	3
Şekil 2 YKMDP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı	9
Şekil 3 YKMDP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen)	9
Şekil 4 Firmaların Kurulu Olduğu İllere Göre Dağılımı	15
Şekil 5 Firmaların Yaş Dağılımı	15
Şekil 6 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı.....	16
Şekil 7 ZAFER Desteğinin, Destek Veren Diğer Kurumların İlgili Dönemdeki Desteklerle Tamamlayıcılığı	16
Şekil 8 ZAFER Desteğini Tamamlayıcı Nitelikte Destek Sunan Kurum/Kuruluşların Dağılımı	17
Şekil 9 ZAFER'in Sunmuş Olduğu Destek Programını Tamamlayıcı Nitelikte Olan Desteği Sunan Kurum/Kuruluş Dağılımı	18
Şekil 10 ZAFER Desteğinin, ZAFER veya Diğer Kurum Desteklerini Tekrar Etme Durumu.....	18
Şekil 11 Destek Programının Uyumluluğu	19
Şekil 12 Faaliyet İlinde Aynı Sektördeki İşletmelerin, ZAFER Desteklerinden Yararlanma Durumu.....	20
Şekil 13 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflere Ulaşmada Yaşattığı Zorluk	20
Şekil 14 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki İş Yapma Biçiminde Yaşattığı Zorluk	21
Şekil 15 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin İş Yapma Biçiminde Yaşattığı Zorluk	22
Şekil 16 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği	23
Şekil 17 Proje Kapsamında Daha Fazla Yatırım Yapma İmkânı Tanınması Durumunda, İlave (Varsayımsal) Yatırımlarla Üretilen Ürünlerin İlgili Talep Olma Durumu.....	24
Şekil 18 Proje Desteğinin Yatırım Yapılması Düşünülen Başka Alandaki Projeden Vazgeçmeye Neden Olma Durumu	24
Şekil 19 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Ek Maliyetlere Katlanma Durumu.....	25
Şekil 20 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Katlanılan Maliyetler	26
Şekil 21 Destek Sonrası İşletmede Proje Sayesinde Fayda Sağlanan Hususlar	27
Şekil 22 Destek Programında Uygulanan Prosedür ve Süreçlerin İşletme Beklentilerini Karşılama Durumu	28
Şekil 23 Destek Programında Uygulama Boyunca Karşılaşılan Prosedürlerin/Süreçlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu	29
Şekil 24 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri.....	31
Şekil 25 Proje Sonucu Hedeflere Ulaşma Durumu	31
Şekil 26 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Elde Edilen Kazanımlar	32
Şekil 27 Destek Alındığı İçin Normalde (Destek Olmayan Duruma Göre) Yapılamayacak İlave Yatırımların Gerçekleşme Durumu	33
Şekil 28 Destek Alınmasaydı Yatırım Yapabilme Durumu	34
Şekil 29 Destek Almadan Yatırım Olsaydı Yatırım ve Çıktı Durumu	34
Şekil 30 ZAFER Desteği Sonrasında İşletmede İnsan Kaynağı Yapısı ve Kurumsal Kapasite Üzerinde Etki Görülme Durumu	35
Şekil 31 Destek Programının İşletmenin İnsan Kaynağı ve Kurumsal Kapasite Üzerindeki Etkileri	35
Şekil 32 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Kazanımlar.....	37
Şekil 33 Destek Sonrası Firmaların Toplam Ciro (net satış) Değerleri.....	38
Şekil 34 Destek Sonrası Firmaların Ciro (Net Satış) Artışları	39
Şekil 35 Firma Başına Yıllık Ortalama Ciro (Net Satış) Değerleri	39
Şekil 36 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kâr Değerleri	40
Şekil 37 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kâr Artışları	40
Şekil 38 Firma Başına Yıllık Ortalama Faaliyet Kâr Değerleri	41
Şekil 39 Destek Sonrası Firmaların İhracat Değerleri.....	42
Şekil 40 Destek Sonrası Firmaların İhracat Artışları	42
Şekil 41 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Rakamları	43
Şekil 42 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Artışları.....	43
Şekil 43 Firma Başına Yıllık Ortalama İstihdam Rakamları.....	44
Şekil 44 Alınan Destek Nedeniyle Yapılmaktan Vazgeçilen/Azaltılan Yatırım Durumu.....	44
Şekil 45 ZAFER Desteğinin Proje Sonrasında Yapılan Yatırımlara Katkısı	45
Şekil 46 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yenilik (Süreç, Organizasyonel Yapı, Pazarlama gibi) Çalışmaları Durumu	45
Şekil 47 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yenilikler.....	46

Şekil 48 Destek Olmaması Durumunda Proje Faaliyetlerinin Gerçekleşme İhtimali (Aynı Zamanda, Aynı Bütçe ile Aynı Bölgede).....	46
Şekil 49 Proje Kapsamındaki Yatırımın Gerçekleştirilmesi için, ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Kaynak Temini.....	47
Şekil 50 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Proje Sonucu Elde Edilen Çıktıların Gerçekleşme Oranı.....	47
Şekil 51 Ajans Desteğinin Öncelikleri Etkileme Durumu.....	48
Şekil 52 Proje Kapsamında Elde Edilen Çıktı, Yatırım ve Üretimin Aktif Olarak Kullanılma Durumu.....	49
Şekil 53 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Durumu.....	50
Şekil 54 2015 ve Sonrasında ZAFER Dışında Başka Kurumlardan Destek Alma Durumu.....	50
Şekil 55 ZAFER'den Alınan Desteğin Avantajları.....	52
Şekil 56 ZAFER'den Alınan Desteğin Dezavantajları.....	52
Şekil 57 ZAFER'den Alınan Destek Sonrası İzlenim.....	53
Şekil 58 Projede Yürütülen Faaliyetlerin Destek Sonrası Fayda Üretmeye Devam Etme Durumu.....	53
Şekil 59 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği.....	54
Şekil 60 Firmaların İllere Göre Dağılımı.....	55
Şekil 61 Firmaların Yaş Dağılımı.....	56
Şekil 62 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı.....	56
Şekil 63 ZAFER Desteğinin, ZAFER'in ya da Diğer Destek Veren Kurumların İlgili Dönemde Sektördeki Diğer Destekleri Tamamlayıcı Niteliği.....	57
Şekil 64 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların Desteklerini Tekrar Etme Durumu.....	57
Şekil 65 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu.....	58
Şekil 66 Sektördeki İşletmelerin ZAFER Desteğine İlgisi.....	58
Şekil 67 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri.....	59
Şekil 68 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Yatırımların Artma Oranı.....	60
Şekil 69 Ciro Artış Oranları.....	60
Şekil 70 Faaliyet Kârı Artış Oranları.....	61
Şekil 71 İhracat Artış Oranları.....	61
Şekil 72 İstihdam Artış Oranları.....	62
Şekil 73 Proje Desteğinin Firma Faaliyetleri Üzerine Etkisi.....	62
Şekil 74 Proje Kapsamında Gerekli Kaynağın Temini.....	63
Şekil 75 ZAFER Desteğinin Avantajları.....	63
Şekil 76 ZAFER Desteğinin Dezavantajları.....	64
Şekil 77 ZAFER Desteklerine Tekrar Başvurma İsteği.....	64

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
YKMDP	: Yenilikçi KOBİ Mali Destek Programı
ZAFER	: Zafer Kalkınma Ajansı

1.2. Tanımlar

Ajans	: 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	: Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa 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 2016 yılında çağrıya çıkılan Yenilikçi KOBİ Mali Destek Programı (YKMDP) desteklerinin program sonrası etkileri değerlendirilmiştir.

30.03.2016 tarihinden itibaren proje başvurularının alınmaya başlandığı YKMDP için son başvuru tarihi olan 05.06.2016 tarihine kadar 124 proje başvurusu gerçekleşmiştir. İlk sözleşmenin 29.11.2016 tarihinde imzalandığı ve son nihai ödemenin ise 27.06.2018 tarihinde yapıldığı programda 26 proje için sözleşme imzalanmış ve 4 projenin süreç içerisinde; *piyasa koşullarındaki değişim (ekonomik dalgalanma), firma özelinde yaşanan mali sıkıntılar ve buna bağlı olarak eş finansmanın sağlanamayacak olması, gerçekleştirilen ihalelerde ihale kalemlerinden bazılarında teklif gelmemesi veya çok yüksek teklifler sunulması* ve *ZAFER tarafından haklı fesih kapsamında feshedilmesi* ile birlikte 22 proje başarıyla tamamlanmıştır. YKMDP kapsamında destek tutarı gerçekleşmesi 7.473.757,3 TL, yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı ise 12.129.603,89 TL olmuştur. Program kapsamında harekete geçirilen kaynak tutarı ise toplam proje büyüklüğü üzerinden 19.603.361,19 TL olarak gerçekleşmiştir.

KOBİ'lere yönelik sunulan YKMDP için desteklenen 22 proje ve başvuruda bulunulan ancak desteklenmeyen 98 proje (Kontrol Grubu-KG) için ayrı farklı anket uygulamaları yapılarak analiz edilmiştir. 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. YKMDP desteklenen projeler için uygulamalara katılım oranı %82 ve KG için %13 olarak gerçekleşmiştir. Firmalar tarafından sunulan geri bildirimler (Destek Grubu=18 anket; KG=12 anket) elde edilen verilerin istatistiksel olarak karşılaştırılmasını mümkün kılmıştır.

Bu çalışmada;

- **Uygunluk;** ZAFER tarafından açılan destek programının, firmaların 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 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.

YKMDP-Destek Grubu

2016 yılı YKMDP için 22 projeye sağlanan toplamda 7.473.757,3 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: %82,8 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. Bu bulgular dikkate alındığında satın alma prosedürlerinde yapılacak olan sadeleştirme/basitleştirme yapılması sonucunda zaten yüksek olan uygunluk kriterinin daha da artacağı görülmektedir.

Verimlilik: %88,0 başarı puanlamasına ulaşılan kriterde; programın uygulama maliyeti programın ürettiği çıktı, sonuç ve etkilerle kıyaslandığında başarılı bulunmuştur. Ayrıca, programın uygulama süreçlerinin 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 *yenî ürün geliştirme süreci, ciro artışı ve istihdam artışı* olarak sıralanmıştır.

Etkinlik: %84,3 başarı puanlamasına ulaşılan kriter; program sayesinde yararlanıcılarda beklenen çıktılar/sonuçların büyük ölçüde elde edildiğini göstermiştir. Ankete katılan firmalardan %93'ü destek programı kapsamında belirledikleri *hedeflerine ulaştıklarını* belirtmiştir. Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında *ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak* ve *yenî yatırımların yapılmasını sağlamak* seçenekleri birinci sırada yer almaktadır. Desteklerin olumlu olarak etkilediği en önemli kalem ise ürünlerde çeşitliliğin artırılması olmuştur.

Etki: %78,9 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 2016-2020 dönemi yıllık ortalama ciro miktarı 16,81 milyon TL ve faaliyet karı 2,84 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 2016-2020 döneminde destek olmaması ve olması durumlarında gerçekleşen tahmini ihracat miktarı arasındaki fark 157.000 ABD dolarıdır. Ayrıca işletmelerde yıllık ortalama istihdam 51 kişi olarak gerçekleşmiştir.

Sürdürülebilirlik: %92,2 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.

YKMDP kapsamında anket uygulaması sonucu elde edilen *genel ortalama puanlama ise %85,2* olarak gerçekleşmiştir. Bu durum programın oldukça başarılı olarak uygulandığını göstermektedir.

YKMDP Destek Grubu ve KG

YKMDP kapsamında proje başvurusunda bulunan ve destekten yararlanmış olan (destek grubu) 18 katılımcı firma ve destekten yararlanmayan (KG) 12 katılımcı firmaya sunulan anket formlarında yer alan ortak ifadelerle ilişkin kıyaslamalara bakıldığında;

- ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının diğer destek veren kurumların desteklerini tamamlayıcı bir niteliğini olduğunu belirten firma sayısı KG'de %92 iken destek grubunda %78 olduğu görülmüştür.
- Hem KG hem de destek grubunun verdiği cevaplar, ZAFER tarafından sunulan destek programının özgün olduğunu göstermektedir. Destek programının tekrar ettiğini belirten firmalardan destek grubunda yer alan firma ilgili kurumun *Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu* olduğunu beyan ederken, KG'de yer alan firmanın *KOSGEB* olarak belirttiği görülmüştür.
- Destek grubunda, ZAFER tarafından sunulan desteğin hem işletmeleri hem de bölgesel ve ulusal düzeyde sektör ihtiyaçları ile uyumu noktasında, KG'de ise daha yüksek bir olumlu görüş mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Destek grubu ve KG cevaplarına göre büyük ölçüde desteğin her üç düzeyde de ihtiyaçlarla uyumlu olduğu söylenebilir.
- Destek grubu ve KG firmalarından sadece konu ile bilgisi olan firmaların cevapları dikkate alındığında her iki grupta da yaklaşık %83 oranında programın sektörde beklenen ilgiyi gördüğü ortaya çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda her iki grupta da bulgular paralellik göstermektedir.
- Bulgular destek grubunun, destek programına başvuru anlamında *ürün ve hizmet kalitesi* üzerine yoğunlaştığını gösterirken; KG'nin ise *tesislerinin sosyal alt yapısı* üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Bu sonuçlar, proje kabul süreçlerinde iktisadi önceliklerin göz önüne alınarak, yaygın etkinin en fazla olduğu projelerin desteklendiğini ortaya koymaktadır.
- Her iki grup da alınan/alınacak destek ile ek yatırım yapıldığını/yapılacağı bulgularına ulaşılmıştır.
- İlgili yıllar arasında destek grubunda *ortalama ciro artış oranı %20* iken, KG'de ise *%12* olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ciro artışındaki bu farkın yanı sıra KG'de yer alan firmaların ciro artış rakamları destek grubuna göre çok fazla oynaklık göstermesine rağmen, destek grubunda ise ciro artış oranlarının stabil olduğu gözlenmiştir.
- KG'de firmaların daha dalgalı bir faaliyet kârı artış eğrisine sahip oldukları; destek grubundaki firmaların ise stabil bir eğriye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
- Destek grubunda yer alan firmaların 2016-2020 yılları arası ihracat artış oranları ortalama %19 iken, KG'de 2016-2020 yılları arası ihracat artış oranları ortalama %3 olarak gerçekleştiği görülmüştür.
- Destek grubunda istihdam artışı 2016, 2017 ve 2020 yıllarında KG'ye göre daha yüksek bir seyir izlemekte iken bu oranın her iki grupta da 2018 ve 2019 döneminde birbirine oldukça yakın bir seyir izlediği gözlemlenmiştir.
- Her iki grupta yer alan firmaların büyük çoğunluğu, destek programı sayesinde projelerini daha yüksek ölçekte bir yatırım ile daha kısa bir zamanda gerçekleştirdiğini/gerçekleştireceğini beyan etmişlerdir.
- Desteklenmeyen firmalar ilgili kaynağı temin edemediklerini %75 oranında beyan ederken (KG), destek grubu firmaların %89'u kaynağı temin edebileceklerini belirtmişlerdir.
- ZAFER destek programının en önemli avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik olduğu hem destek grubu hem de KG tarafından desteklendiği ortaya çıkarken; dezavantajlar için sunulan seçenekler arasında her

iki grupta da hazırlama sürecindeki yasal yükümlülük ve bürokrasi en fazla orana sahip olduğu gözlemlenmiştir.

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 gözetken, 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 2016 yılında YKMDP çağrısına çıkılmıştır:

ZAFER, 2016 yılında YKMDP ile 15.000.000 TL bütçe ile bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemiş ve %49 (Gerçekleşen Destek Tutarı; **7.473.757,30 TL**) destek oranı ile 19.603.361,19 TL yatırım yapılmasını sağlamıştır. YKMDP, **TR33 Bölgesi Bölge Planı (2014-2023)**'nın “**7. Kentsel Hizmetler**” ve “**8. İnsan ve Toplum**” gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir:

Öncelik 7.1: Kentsel çevre iyileştirilecektir.

Tedbir 7.1.A: Planlı kentsel gelişmenin sağlanması

Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir.

Tedbir 7.2.B: Sosyokültürel hizmetlerin çeşitlendirilmesi

Tedbir 7.2.C: Mevcut sosyokültürel donatıların iyileştirilmesi

Öncelik 8.1: Aktif işgücü politikaları uygulanacaktır.

Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı işgücü arzının sağlanması

Tedbir 8.1.C: Mesleki hareketliliğe yönelik mekanizmaların geliştirilmesi

Öncelik 8.4: Sosyal hizmetler yaygın ve etkin kılınacaktır.

Tedbir 8.4.A: Aile ve toplum hizmetlerinin geliştirilmesi

Tedbir 8.4.B: Çocuk ve gençlik hizmetlerinin geliştirilmesi

Tedbir 8.4.C: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve kadına yönelik hizmetlerin artırılması

Tedbir 8.4.D: Yaşlı ve engellilere yönelik hizmetlerin ve olanakların geliştirilmesi

Bu çalışma kapsamında YKMDP-2016 destek programına ait detay bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulmaktadır.

4. Program Hakkında Genel Bilgiler

4.1. YKMDP Performans İncelemesi

4.1.1. YKMDP-TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı 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”

olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1 Plan Sarmal ve Gelişme Eksenleri

Plan içerisinde Bölge Vizyonu'na hizmet etmek amacıyla *“Rekabetçilik”* ve *“Yaşanabilirlik”* olmak üzere 2 ana dikey gelişme eksenini belirlenmiştir. *Rekabetçilik eksenini*, daha dinamik ve rekabetçi bir bölgesel ekonominin tesis edilmesi için gerekli politika adımlarını içerirken; *Yaşanabilirlik ekseninde* ise mekânsal olarak kırsal ve kentsel, beşeri olarak bireysel ve sosyal refahı önceleyen, sürdürülebilirliği gözetilen bir yaklaşım belirlenmiştir. Plan bölgesel düzlemde rekabetçilik ve yaşanabilirlik dengesini gözetmektedir. Bu nedenle, ekonomik gelişmeyi hedefleyen özel kesim odaklı mali destek programlarının yanı sıra sosyal kalkınma ve sosyal altyapıyı geliştirmeyi hedefleyen mali destek programları da uygulanmaktadır.

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

Gelişme Eksenleri	Bölge Planı (2014-2023) Öncelikleri
Sanayi	Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir
	Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.
	İşletmelerde üretim süreçler iyileştirilecek ve üretim kapasitesi arttırılacaktır.
	Bölge içi ve bölgeler arası ticari ağlar geliştirilecektir.
Tarım	Tarımsal üretimde verimlilik, katma değer ve kalite arttırılacaktır.
	Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir.
	Tarımda pazarlama kabiliyetleri arttırılacaktır.
Turizm	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.
	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve arttırılacaktır.
	Müşteri odaklı pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.
Maden	Madenler daha nitelikli ve verimli şekilde çıkartılacaktır.
	Madenlerin katma değeri yüksek konsantre ve ara ürünlere dönüştürülmesi sağlanacaktır.
İnsan ve Toplum	Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Uygulanacaktır
	İşbirliği ve Dayanışma Kültürü Yaygınlaştırılacaktır.
	Yoksullukla Mücadele Yöntemleri Kapsamlı ve Etkin Kılınacaktır
	Sosyal Hizmetler Yaygın ve Etkin Kılınacaktır.
Çevre	Doğal Kaynakların Koruma-Kullanma Dengesi Gözetilecektir
	Yerleşim Yerlerindeki Çevre Kirliliği Azaltılacaktır.
Afet Yönetimi	Afetle Planlı Mücadele Etkin Kılınacaktır.
	Etkin Korunma ve Canlandırma Yöntemleri Uygulanacaktır.
Kentsel Hizmetler	Kentsel Çevre İyileştirilecektir
	Temel ve Sosyokültürel Hizmetler Geliştirilecektir.

TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Öncelikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 2 YKMDP TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı'ndaki Önceliklerle Uyumu

YKMDP
<p>Program, 2014 ve 2015 Yılı Ajans Çalışma Programı öncelikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ajans, yıllık çalışma programlarında kısa ve uzun vadeli destek stratejileri belirlemekte olup bu stratejiler doğrultusunda desteklerini hayata geçirmektedir. Program, TR33 Bölge Planı (2014-2023)'nin "7. Kentsel Hizmetler" ve "8. İnsan ve Toplum" gelişme eksenlerinin aşağıda yer alan öncelik ve tedbirleri ile ilişkilidir.</p> <p>Öncelik 7.1: Kentsel çevre iyileştirilecektir. Tedbir 7.1.A: Planlı kentsel gelişmenin sağlanması</p> <p>Öncelik 7.2: Temel ve sosyokültürel hizmetler geliştirilecektir. Tedbir 7.2.B: Sosyokültürel hizmetlerin çeşitlendirilmesi Tedbir 7.2.C: Mevcut sosyokültürel donatıların iyileştirilmesi</p> <p>Öncelik 8.1: Aktif işgücü politikaları uygulanacaktır. Tedbir 8.1.A: Talebe duyarlı işgücü arzının sağlanması Tedbir 8.1.C: Mesleki hareketliliğe yönelik mekanizmaların geliştirilmesi</p> <p>Öncelik 8.4: Sosyal hizmetler yaygın ve etkin kılınacaktır. Tedbir 8.4.A: Aile ve toplum hizmetlerinin geliştirilmesi Tedbir 8.4.B: Çocuk ve gençlik hizmetlerinin geliştirilmesi Tedbir 8.4.C: Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve kadına yönelik hizmetlerin artırılması Tedbir 8.4.D: Yaşlı ve engellilere yönelik hizmetlerin ve olanakların geliştirilmesi</p>

Ajans tarafından uygulanan YKMDP'nin TR33 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı ile ilişkisi Tablo 2'de verilmiştir.

4.2. YKMDP

4.2.1. Programın Künyesi

TR33/16/YKMDP kodlu programın amacı “*TR33 Bölgesi’nde sürdürülebilir bir ekonomi için imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin rekabet gücünün artırılması suretiyle Bölge’nin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlanması*” olarak belirlenmiştir.

Program öncelikleri ise şu şekildedir:

A. İhracat potansiyeli bulunan veya ithal ikamesi olabilecek yeni ürünlerin üretilmesi ile mevcut ürünlerde katma değer ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik olarak;

A-1) Ar-Ge Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi

A-2) Ürün ya da Üretim Süreci Yenilikleri (İnovasyon) Yapılması

A-3) Bilgi ve Teknoloji Transferinin Yapılması

B. İşletmelerin uluslararasılaşma ve markalaşma düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak;

B-1) Pazarlama Kapasite ve Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi

B-2) Ürün ve Üretim Süreçlerinde Kalite Standardizasyonunun Sağlanması

Tablo 3 YKMDP Teknoloji Düzeyi, Sektör ve Alt Bölge Seçimi

Teknoloji Düzeyi	NACE Kodu Sektör (NACE Rev.2.)	Alt Bölgeler									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Düşük	C10 Gıda ürünlerinin imalatı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	C11 İçeceklerin imalatı					+	+	+	+		+
	C12 Tütün ürünleri imalatı										
	C13 Tekstil ürünlerinin imalatı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	C14 Giyim ürünlerinin imalatı			+		+		+	+	+	+
	C15 Deri ve ilgili ürünlerin imalatı						+		+	+	
	C16 Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar	+			+	+		+			+
	C17 Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı										
	C18 Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması										
	C31 Mobilya imalatı		+		+	+			+		+
C32 Diğer imalatlar											
Orta Düşük	C19 Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı										
	C22 Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	+	+		+		+	+		+	+
	C23 Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	C24 Ana metal sanayii	+			+	+	+		+	+	+
	C25 Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	+	+		+	+	+	+	+	+	+
	C33 Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı										
Orta Yüksek	C20 Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	+		+	+	+	+	+		+	
	C27 Elektrikli teçhizat imalatı	+			+		+	+		+	
	C28 Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	C30 Diğer ulaşım araçlarının imalatı	+		+	+		+	+		+	
Yüksek	C21 Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin römork) imalatı	+		+	+		+	+		+	
	C26 Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	+		+	+	+	+	+		+	

Not: “+” ile gösterilenler tercih edilen sektör-alt bölge ikisini göstermektedir.

Kaynak: ZAFER-YKMDP Başvuru Rehberi, 2016

Programı farklı kılan en önemli husus, hem KOBİ ölçeğini (mikro, orta ve büyük olmak üzere), hem sektörel tercihleri hem de bölgesel öncelikleri ilçe bazında yansıtıyor olmasıdır. Bu yönüyle örnek bir mali destek programı (MDP) olmuştur. Sektörel tercihlerde her alt bölgenin (ilçelerin) kapasitesine ve teknoloji düzeyine göre bir destekleme stratejisi benimsenmiştir. Bu stratejiye ilişkin detaylar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 4 YKMDP Künyesi

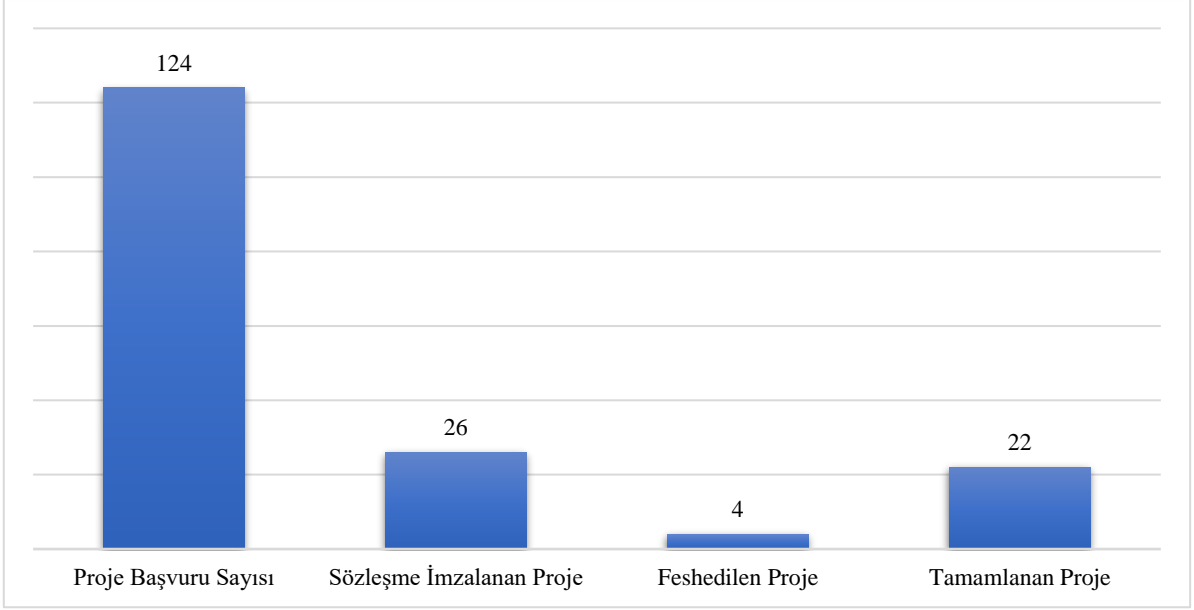
Program Adı	YKMDP								
Program Referans No	TR33-16-YKMDP								
Programın Amacı	TR33 Bölgesi'nde sürdürülebilir bir ekonomi için imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması suretiyle Bölge'nin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlanması								
Programın Öncelikleri	<p>A. İhracat potansiyeli bulunan veya ithal ikamesi olabilecek yeni ürünlerin üretilmesi ile mevcut ürünlerde katma değer ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik olarak;</p> <p>A-1) Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</p> <p>A-2) ürün ya da üretim süreci yenilikleri (inovasyon) yapılması</p> <p>A-3) bilgi ve teknoloji transferinin yapılması</p> <p>B. İşletmelerin uluslararasılaşma ve markalaşma düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak;</p> <p>B-1) pazarlama kapasite ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi</p> <p>B-2) ürün ve üretim süreçlerinde kalite standardizasyonunun sağlanması</p>								
	Mikro İşletme			Küçük İşletme			Orta Büyüklükteki İşletme		
	Asgari	Azami	Optimum	Asgari	Azami	Optimum	Asgari	Azami	Optimum
Destek Oranı (%)	25	50	50	25	50	50	25	50	50
Destek Miktarı	25.000	400.000	400.000	50.000	500.000	500.000	75.000	600.000	600.000
Eş Finansman	25.000	1.200.000	400.000	50.000	1.500.000	500.000	75.000	1.800.000	600.000
Proje Bütçesi	50.000	1.600.000	800.000	100.000	2.000.000	1.000.000	150.000	2.400.000	1.200.000
Uygun Başvuru Sahipleri	KOBİ'ler								
Başarı Kriterleri	<p>Aşağıdaki 4 (dört) koşulu aynı anda sağlayan projeler başarılı bulunmuştur. Desteklenmesi uygun görülen projeler ise Program için ayrılan bütçe çerçevesinde başarılı projeler arasından başarı sırası dikkate alınarak Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiştir.</p> <p>1) Ön incelemeyi geçen,</p> <p>2) "Mali Kapasite ve İşletme Kapasitesi" bölümünden 15 (on beş) üzerinden en az 7 (yedi) puan,</p> <p>3) "İlgililik" bölümünden 30 (otuz) üzerinden en az 15 (on beş) puan,</p> <p>4) Toplamda 100 (yüz) üzerinden en az 65 (altmış beş) puan alan projeler başarılı kabul edilmiştir.</p>								

Kaynak: ZAFER-YKMDP Başvuru Rehberi, 2016

Programa ilişkin özet bilgileri içeren program künyesi Tablo 4'te sunulmaktadır.

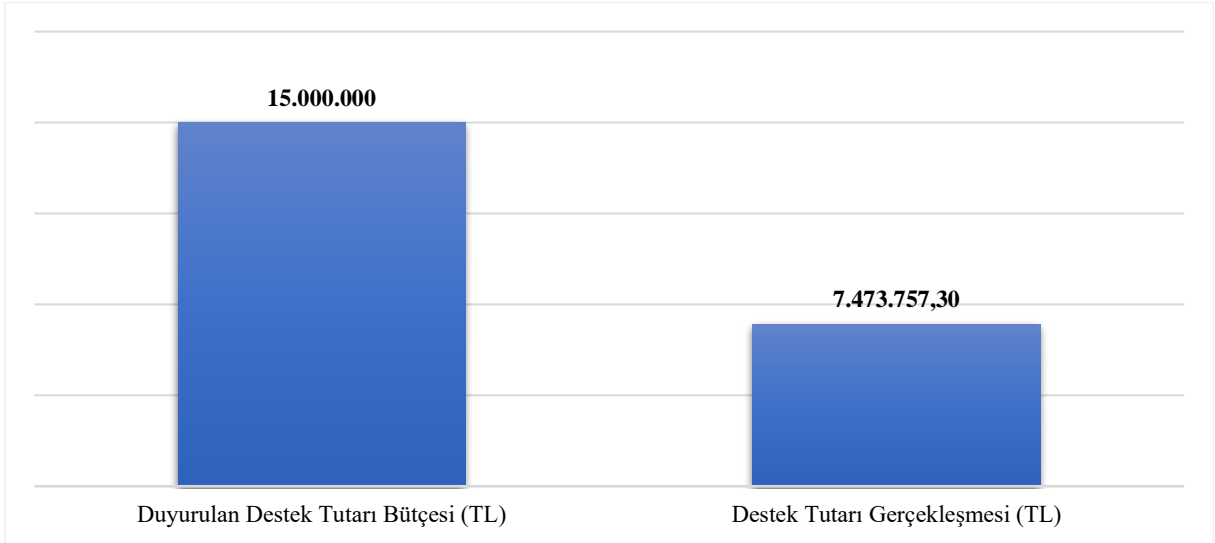
4.2.2. Programın Uygulanması ve Sonuçları

YKMDP 30.03.2016 tarihinde ilan edilmiş, programa ilk olarak 30.03.2016 tarihinden itibaren proje teklifleri kabul edilmeye başlanmıştır. Son proje başvuru tarihi ise 05.06.2016 olarak belirlenmiştir. Program kapsamında ilk sözleşme 29.11.2016 tarihinde imzalanmış, program kapsamında son nihai ödeme ise 27.06.2018 tarihinde yapılmıştır. Program ilan tarihinden itibaren yaklaşık 27 aylık bir sürede tamamlanmıştır.



Şekil 2 YKMDP- Proje Başvuru ve Tamamlanma Süreci Performansı

Programa 124 proje başvurusu yapılmıştır. 4 proje ön incelemede elenmiş, kalan projelerden 32'si sözleşme imzalanmaya hak kazanmış, 26 projenin sözleşmesi imzalanmış, 22 proje programı başarıyla tamamlayabilmiştir (Şekil 2).



Şekil 3 YKMDP Destek Tutarı (Duyurulan ve Gerçekleşen)¹ (TL)

YKMDP duyurulan destek bütçesi tutarı 15.000.000 TL'dir. Sözleşmeye bağlanan destek tutarı ise 9.513.26,11 TL, yararlanıcılar tarafından taahhüt edilen ve sözleşmeye bağlanan eş finansman tutarı ise 10.336.235,07 TL olmuştur. YKMDP kapsamında 4 proje aşağıda ifade edilen nedenlerden dolayı feshedilmiştir:

¹ Feshedilen 4 proje haricindeki tutarlar.

- *Piyasa koşullarındaki değişim (ekonomik dalgalanma), firma özelinde yaşanan mali sıkıntılar ve buna bağlı olarak eş finansmanın sağlanamayacak olması,*
- *Gerçekleştirilen ihalelerde ihale kalemlerinden bazılarında teklif gelmemesi veya bazılarında çok yüksek teklifler sunulması ve*
- *ZAFER tarafından haklı fesih kapsamında feshin gerçekleştirilmesi.*

Program sonu destek gerçekleşmesi tutarı 7.473.757,30 TL'dir (Şekil 3). Program kapsamında harekete geçirilen kaynak tutarı ise toplam proje büyüklüğü üzerinden (feshedilen projeler hariç) 19.603.361,19 TL olarak gerçekleşmiştir.

4.2.3. Performans Göstergeleri

Program kapsamında 4 ilde 32 proje başarılı ilan edilmiş; 26 proje sahibi ile sözleşme imzalanmış ve uygulama sırasında 4 proje sahibinin sözleşmesi feshedilmiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ilinde 4, Kütahya ilinde 5, Manisa ilinde 10 ve Uşak ilinde 3 olmak üzere toplam 22 proje tamamlanmıştır.

Başvuru rehberinde programa ilişkin proje düzeyinde belirlenen 65 adet performans göstergesinden 49'unda ilerleme gözlemlenmiştir. Bu performans göstergeleri ve program sonrası sonuçları Tablo 5'de sunulmaktadır. Göstergelerde üretim kapasitesi artırılması, ihracat artışı ile makine ekipmana ilişkin fiziki altyapının geliştirilmesi hususları öne çıkmaktadır.

Tablo 5 YKMDP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	(%)
1	Toplam Üretim Değeri (TL)	74.956.402	107.016.871	109.606.068	102
2	Yurt İçi Satış Tutarı (TL)	904.053.336	79.445.011	82.246.175	104
3	Yurt Dışı Satış Tutarı (TL)	34.634.711	44.515.110	43.070.909	97
4	Sürekli İstihdam (kişi)	455	549	618	113
5	Geçici İstihdam (kişi)	0	2	2	100
6	Ar-Ge Harcamaları (TL)	0	1.119.100	1.207.545	108
7	Geri Dönüşümü Sağlanan Atık Miktarı (ton)	3.000	4.549	4.168	92
8	Yenilenebilir Enerji Kaynaklı Elektrik Üretim Kapasitesi (Kwh)	0	0	0	0
9	Yenilenebilir Enerji Yatırım Tutarı (TL)	0	0	0	0
10	Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla üretilen elektrik neticesinde tasarruf edilen fosil kaynaklı elektrik enerjisi (Kwh)	0	0	0	0
11	Tasarruf edilen elektrik enerjisi miktarı (Kwh)	0	0	0	0
12	Tasarruf edilen su miktarı (m ³)	0	0	0	0
13	Tasarruf edilen doğalgaz miktarı (m ³)	0	0	0	0
14	Tasarruf edilen hammadde miktarı (ton)	0	0	0	0
15	İstihdam Edilen Engelli Sayısı (kişi)	2	3	3	100
16	İstihdam Edilen Kadın Sayısı (kişi)	71	93	94	101
17	İstihdam Edilen Genç Sayısı (kişi)	79	110	118	107
18	Lisans ve Üzeri Eğitimli İstihdam Sayısı (kişi)	20	37	41	111
19	Eğitim Sayısı (kişi)	1	9	9	100
20	Eğitim Süresi (adet)	0	194	194	100
21	Eğitime Katılan Kişi Sayısı (kişi)	0	139	153	110
22	Eğitim Harcamaları (TL)	0	11.500	10.605	92
23	Marka Tescil Sayısı (adet)	5	5	5	100
24	Faydalı Model Başvuru Sayısı (adet)	0	2	2	100
25	Faydalı Model Tescil Sayısı (adet)	1	2	1	50
26	Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (adet)	0	5	5	100
27	Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı (adet)	0	5	13	260
28	Alınan Sertifika Sayısı (adet)	1	20	15	75
29	Su Tüketim Miktarı (m ³)	0	0	0	0
30	Elektrik Tüketim Miktarı	0	0	0	0
31	Doğalgaz Tüketim Miktarı (m ³)	0	0	0	0
32	Kurulan/Geliştirilen Ar-Ge/Ür-Ge Merkezi Sayısı (adet)	0	0	0	0
33	Kurulan/Geliştirilen Laboratuvar Sayısı (adet)	0	1	1	100
34	Geliştirilen Prototip Ürün Sayısı (adet)	0	15	15	100
*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedeflenen – Mevcut Durum) Oranı (%)					

Tablo 5 (devamı) YKMDP Performans Göstergeleri

	Gösterge Adı	Mevcut Durum	Hedef	Gerçekleşen	(%)
35	Çevre Mevzuatına Uygun Tesis Sayısı (adet)	0	2	2	100
36	Geri Dönüşüm Teknolojilerine Yapılan Yatırım Tutarı (TL)	0	1.231.884	1.183.384	96
37	Ortaklık Kurulan/İşbirliği Yapılan Kurum/Kuruluş/İşletme Sayısı (adet)	0	3	3	100
38	Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/Model/Uygulama Sayısı (adet)	0	12	12	100
39	Çevre Dostu Ürün Sayısı (adet)	0	7	7	100
40	Atıktan Elde Edilen Ürün Sayısı (adet)	0	0	0	0
41	Açık Alan Büyüklüğü (m ²)	0	250	250	100
42	Kapalı Alan Büyüklüğü (m ²)	7.670	11.670	11.670	100
43	Danışmanlık Faaliyetlerine Yapılan Toplam Harcamalar (TL)	0	17.000	24.554	144
44	Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla üretilen elektrik enerjisi ile azaltılan CO ₂ miktarı (Ppm)	0	0	0	0
45	Engellenen gaz emisyonu miktarı (Ppm)	0	0	0	0
46	Yerli Makine Sayısı (adet)	235	283	289	102
47	Ar-Ge Personeli Sayısı (kişi)	2	19	19	100
48	Üretim Kapasitesi (TL)	8.485	15.017.580	15.014.839	100
49	Üretim Miktarı (TL)	2.537	15.003.611	15.001.563	100
50	Makine Sayısı (adet)	524	588	595	101
51	İthal Makine Sayısı (adet)	5	9	9	100
52	Üretim Hattı Sayısı (adet)	24	33	33	100
53	Yeni Makine Harcamaları (TL)	0	11.363.096	13.922.004	123
54	Yerli Makine Harcamaları (TL)	0	8.585.358	10.388.695	121
55	İthal Makine Harcamaları (TL)	0	1.314.179	1.692.740	129
56	Müşteri Sayısı (adet)	2.009	2.265	3.205	142
57	Yurtdışı Müşteri Sayısı (adet)	124	149	146	98
58	İhracat Yapılan Ülke Sayısı (adet)	63	90	65	72
59	Ürün Çeşidi Sayısı (adet)	70	92	92	100
60	Yenilikçi Ürün Çeşidi Sayısı (adet)	7	22	22	100
61	Düzenlenen Sergi, Fuar Sayısı (adet)	0	2	1	50
62	Katılım Sağlanan Seminer, Toplantı, Konferans, Çalıştay vs. Sayısı (adet)	0	10	8	80
63	Patent Başvuru Sayısı (adet)	0	0	0	0
64	Patent Tescil Sayısı (adet)	0	0	0	0
65	Marka Başvuru Sayısı (adet)	0	3	3	100
*(Gerçekleşen – Mevcut Durum) / (Hedeflenen – Mevcut Durum) Oranı (%)					

Kaynak: ZAFER-YKMDP Başvuru Rehberi, 2016

5. Programın Değerlendirilmesi

5.1. YKMDP Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem

2016 yılında ZAFER tarafından çağrıya çıkılan **YKMDP** 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 olarak da ZAFER'in verdiği destek programına başvurmuş fakat destek alamamış firmalar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk anketin yapıldığı gruba "Destek Grubu", 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. Beş ana başlıkta yer alan her bir 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 YKMDP programının bağımsız değerlendirici (BD), ajans uzmanları ve yararlanıcılarla 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. Bu kısımda bazı sorularda KG'nin cevapları direkt olarak sunulurken, ilgili bazı uygun sorularda da Destek Grubu ve KG karşılaştırılarak YKMDP değerlendirilmesi yapılmıştır.

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 maksimumda tutmak olsa da ilgili analizler anket kapsamında her bir soruya verilen cevap sayısına göre yapılmıştır. Çalışmada bazı sorularda gözlem sayısının oldukça düştüğü analizler vardır. Çalışmada yapılan değerlendirmeler, elde edilen verilerin genellenebilirliği konusunda fikir vermesi açısından uygundur.

5.1.1. Destek Grubu

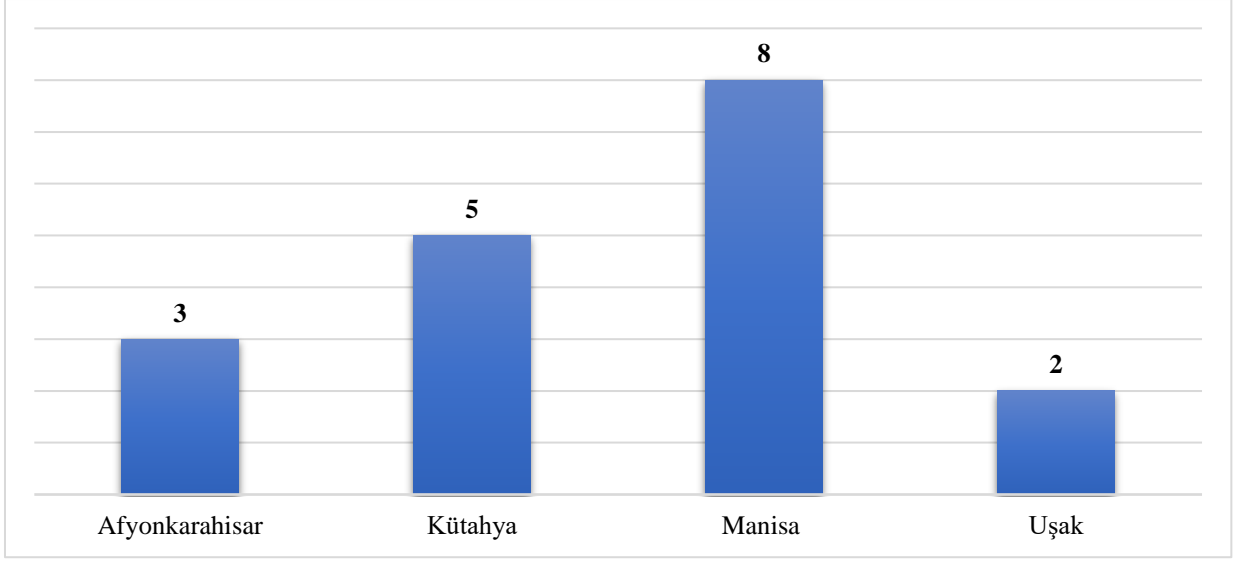
5.1.1.1. Temel Bilgiler

ZAFER tarafından YKMDP kapsamında desteklenen 26 (4'ü fesih) firma arasından ankete katılan 18 firmaya ait kuruluş tarihi, (mevcut) çalışan sayısı ve işletmenin bulunduğu il bilgileri aşağıda bulunan Tablo 8'de firmaların kuruluş tarihine göre sıralanarak sunulmuştur. Bu firmaların hepsi için destek alınan yıl 2016'dır. Ankete katılan toplam katılımcı sayısı 18 olsa da bazı sorulara verilen yanıtlar farklılık gösterebilmektedir. Çalışmada şekil ve tablolarda yer alan "N" ifadesi ilgili soruya cevap veren firma sayısını göstermektedir ve daha önce değinildiği üzere bazı sorularda 18'den küçük değerler alabilmektedir.

Tablo 6 Firmalara Ait Temel Bilgiler (N=18)

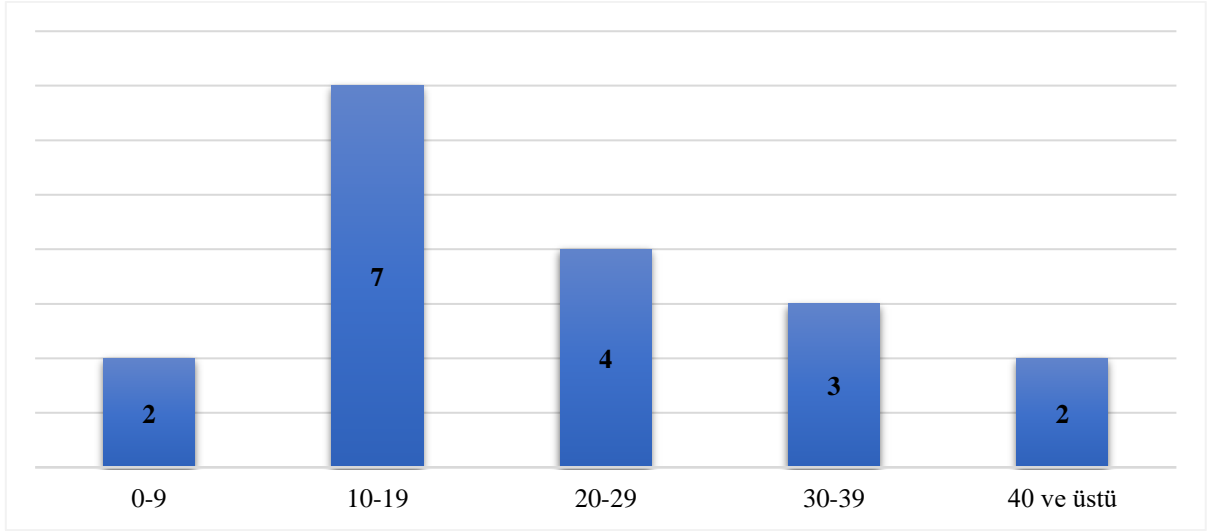
Firmalar	Kurumun Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı (Mevcut)	İşletmenin Bulunduğu İl
1	1964	2	UŞAK
2	1980	250	MANİSA
3	1988	5	KÜTAHYA
4	1988	5	KÜTAHYA
5	1991	105	AFYONKARAHİSAR
6	1996	80	MANİSA
7	1996	7	UŞAK
8	1998	396	MANİSA
9	2001	45	AFYONKARAHİSAR
10	2004	53	KÜTAHYA
11	2004	200	MANİSA
12	2005	90	KÜTAHYA
13	2006	21	AFYONKARAHİSAR
14	2006	6	KÜTAHYA
15	2006	70	MANİSA
16	2008	25	MANİSA
17	2012	42	MANİSA
18	2016	23	MANİSA

Aşağıda sırasıyla Tablo 8'de sunulan firmaların kurulu olduğu illere göre dağılımı, yaş dağılımı ve mevcut çalışan sayılarına yer verilmiştir.



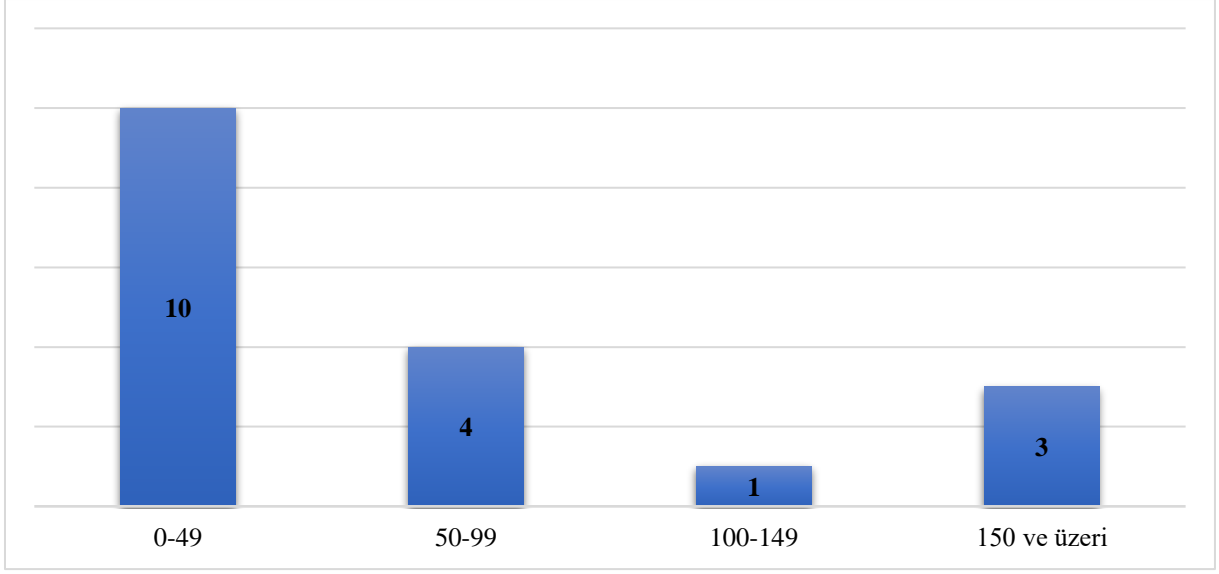
Şekil 4 Firmaların Kurulu Olduğu İllere Göre Dağılımı (N=18)

Proje kapsamında destek verilen firmaların en fazla bulunduğu il %44 ile Manisa olurken, bunu %28 ile Kütahya, %17 ile Afyonkarahisar ve %11 ile Uşak illeri izlemektedir (Şekil 4).



Şekil 5 Firmaların Yaş Dağılımı (N=18)

Firmaların 2021 yılına göre hesaplanan yaş dağılımlarına göre, firmaların yaklaşık olarak %39'u 10-19 yaş aralığındır. Ayrıca firmaların %89'u 10 yaş ve üzeri olup sadece 2 firma (%11) 0-9 yaş aralığındadır (Şekil 5).



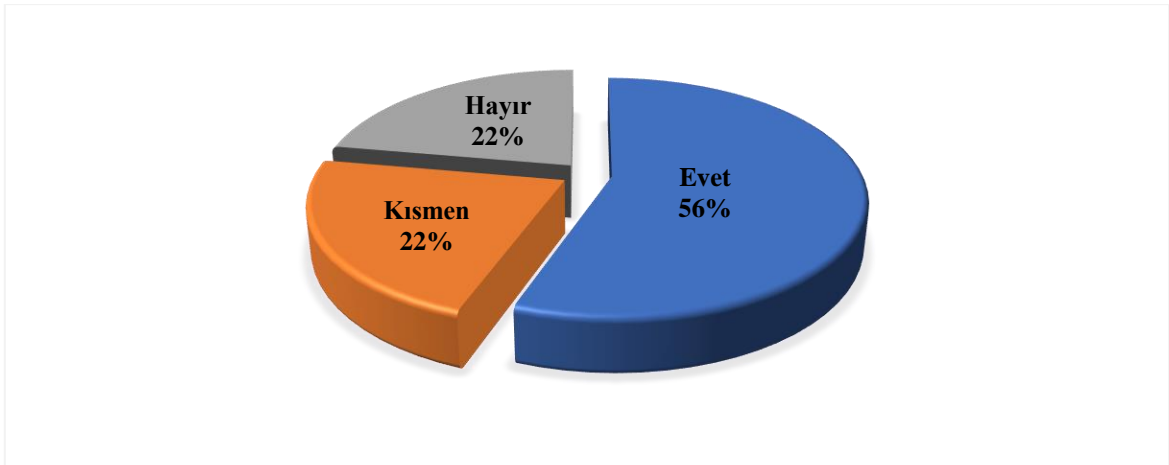
Şekil 6 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı (N=18)

Destek verilen firmaların istihdam büyüklüklerine ait Şekil 3 incelendiğinde 50-99 arası çalışanı bulunan 4 firma, 100-149 arası çalışanı bulunan 1 firma, 150 ve üzeri çalışanı bulunan 3 firma olduğu görülmektedir. Tüm firmalar içinde 0-49 arası çalışanı bulunan firmaların oranı ise %56'dır (Şekil 6).

5.1.1.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programların İncelenmesi

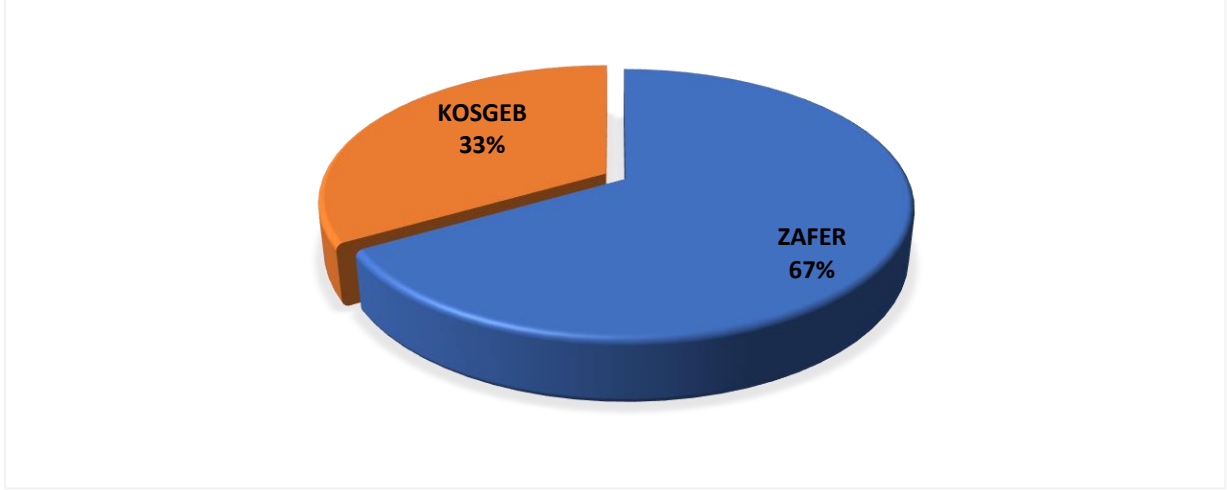
5.1.1.2.1. Uygunluk

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.



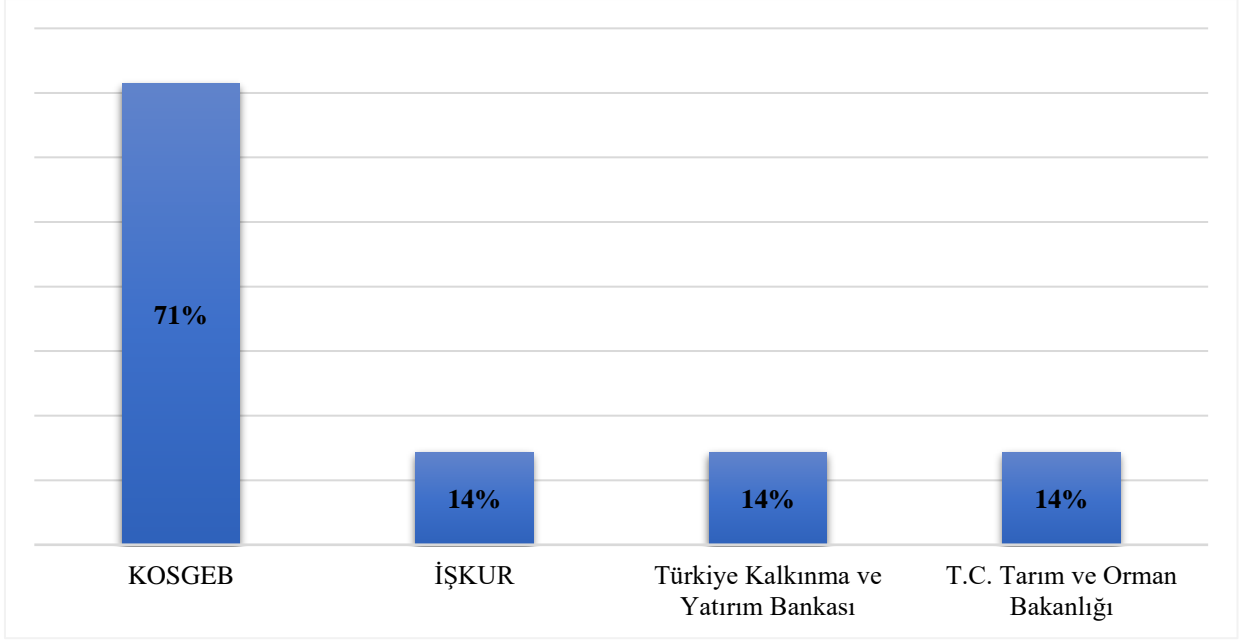
Şekil 7 ZAFER Desteğinin, Destek Veren Diğer Kurumların İlgili Dönemdeki Desteklerle Tamamlayıcılığı (N=18)

Proje kapsamında destek alan firmaların %56'sı (10 firma) yararlandıkları programın ilgili dönemde diğer destek veren kurumların programlarını tamamlayıcı bir niteliğini olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan firmalardan %22'si (4 firma) programın kısmen tamamlayıcı niteliğini olduğunu belirtirken, %22'si (4 firma) tamamlayıcı bir niteliğini olmadığını ifade etmiştir (Şekil 7).



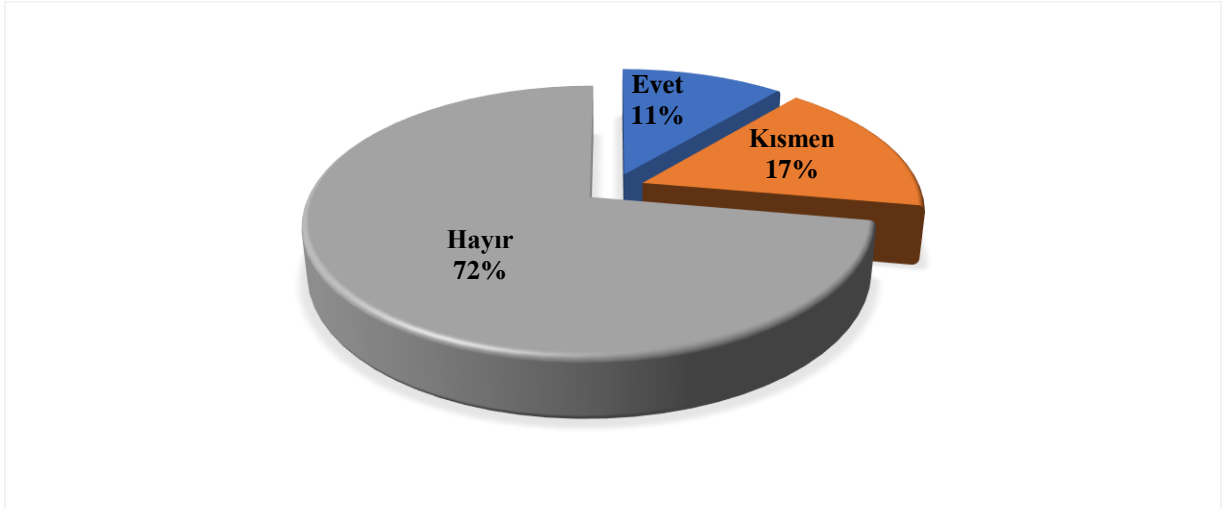
Şekil 8 ZAFER Desteğini Tamamlayıcı Nitelikte Destek Sunan Kurum/Kuruluşların Dağılımı (N=9)

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 niteliğini olduğunu belirtirken, 6'sı (%67) ZAFER'in diğer destek programlarının tamamlayıcı bir niteliğini olduğunu belirtmiştir (Şekil 8).



Şekil 9 ZAFER'in Sunmuş Olduğu Destek Programını Tamamlayıcı Nitelikte Olan Desteği Sunan Kurum/Kuruluş Dağılımı (N=14)²

Yararlandıkları programın diğer kuruluşlar tarafından sunulan destek programları ile tamamen veya kısmen tamamlayıcı bir niteliği olduğunu belirten 14 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan 10'u (%71) KOSGEB tarafından sunulan destek programının tamamlayıcı niteliği olduğunu belirtirken, İŞKUR, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası ve T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı kurumlarını belirten 2'şer firma bulunmaktadır (Şekil 9).

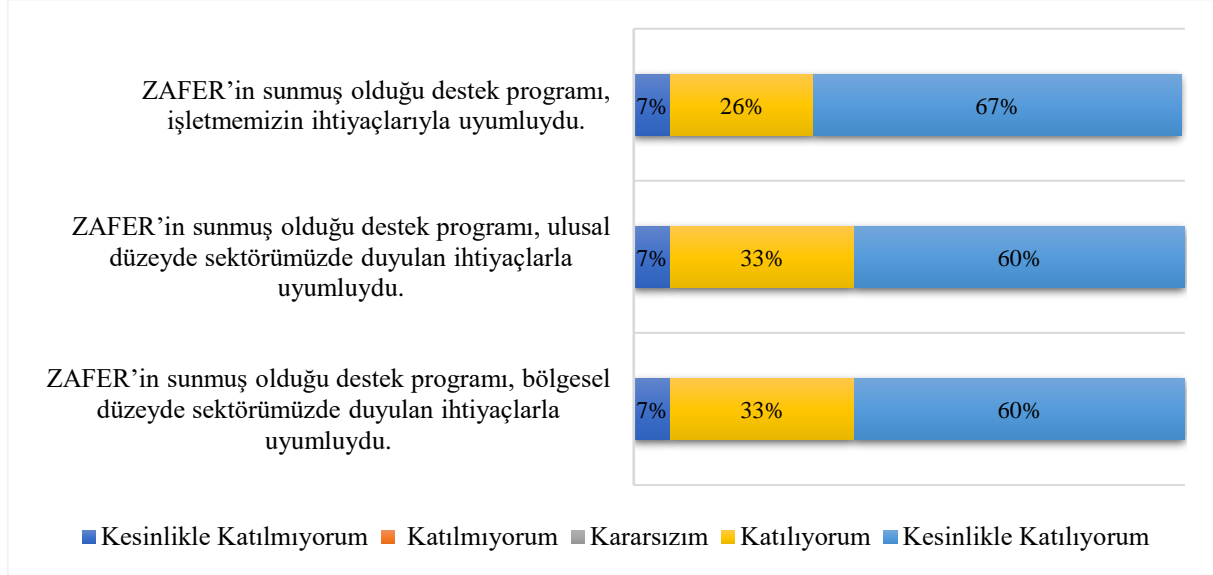


Şekil 10 ZAFER Desteğinin, ZAFER veya Diğer Kurum Desteklerini Tekrar Etme Durumu (N=18)

ZAFER'den aldığınız destek, ZAFER'in ya da diğer destek kurumlarının programlarını tekrar ediyor muydu sorusuna yanıt veren 18 firmadan 13'ü (%72) proje kapsamında aldıkları desteğin

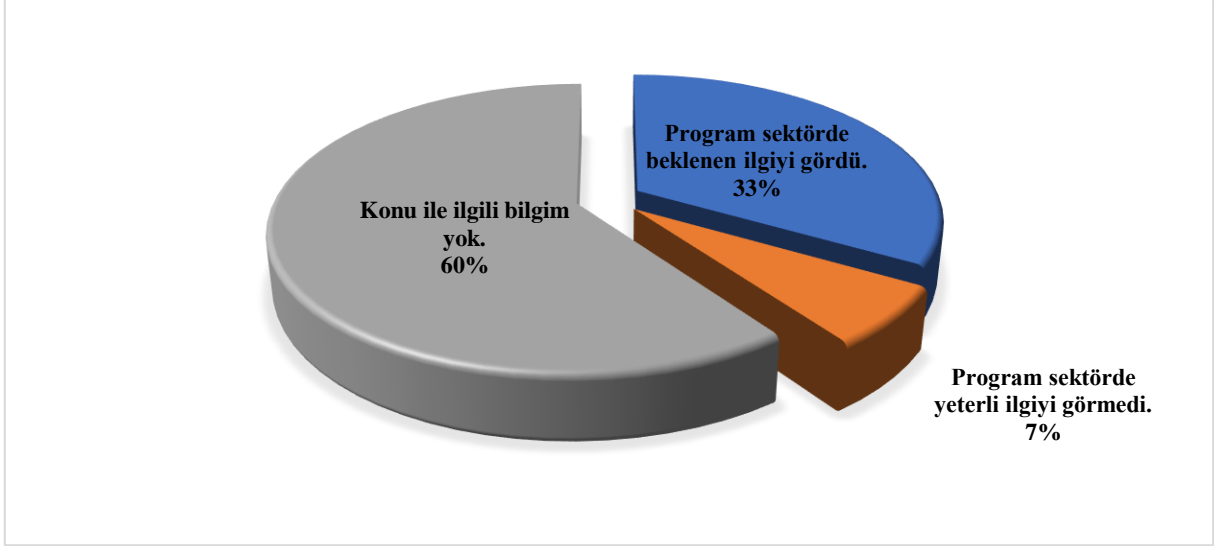
² Ankette yer alan 2 firma 2 farklı kurum/kuruluş ismi belirtmiştir.

proje süresince veya daha önce diğer kurumlardan aldıkları desteğin bir tekrarı olmadığını belirtmiştir. Ankete katılan firmalardan 3'ü (%17'si) yararlandıkları destek programının ZAFER ve diğer kurumların programlarını kısmen tekrar ettiğini belirtirken, 2 firma (%11) tamamıyla tekrar ettiğini ifade etmiştir (Şekil 10). Evet cevabını veren 2 firmadan kurum ismi belirten 1 firma kurum olarak Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'nu belirtmiştir.



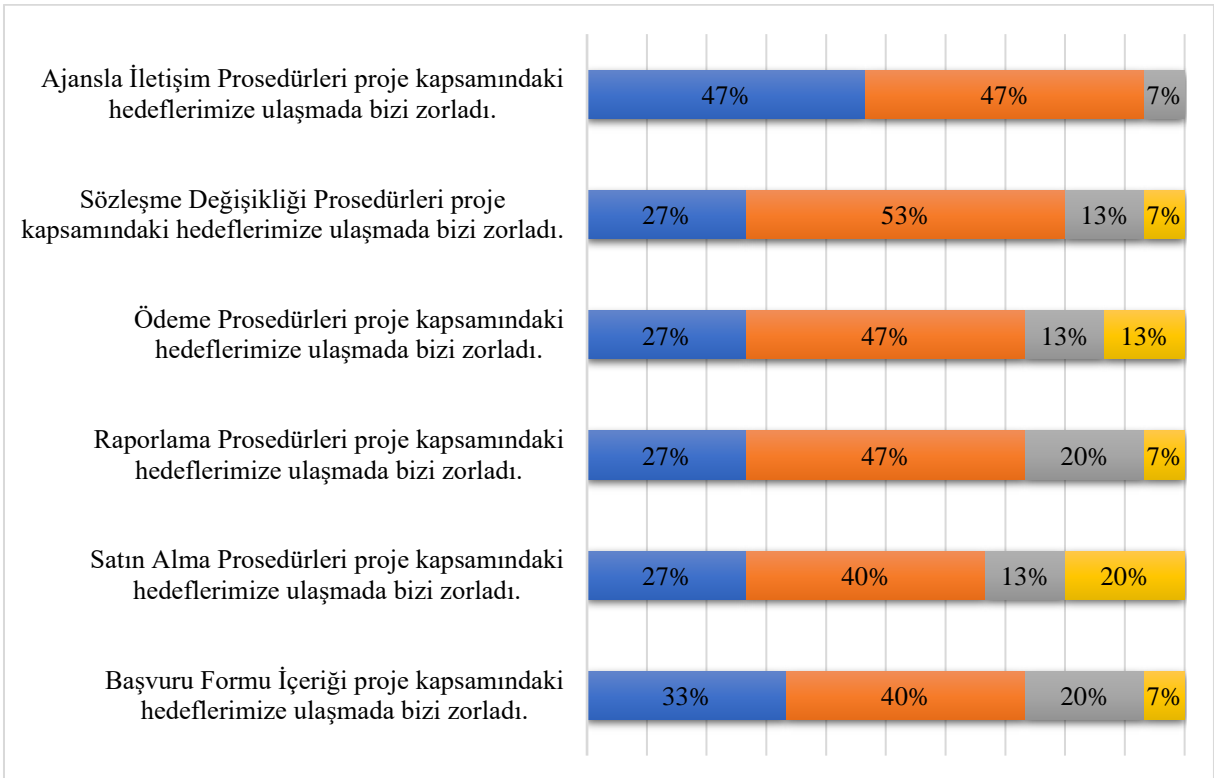
Şekil 11 Destek Programının Uyumluluğu (N=15)

Firmalar yararlandıkları destek programının hem işletmeleri hem de bölgesel ve ulusal düzeyde sektörlerinin ihtiyaçları ile uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan firmalar bu uyumluluğu tüm seçenekler için %93 (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum) oranında ifade etmiştir. Programın işletmesi, bölgesel ve ulusal düzeyde sektörü için uyumlu olmadığını belirten 1 firma (%7) bulunmaktadır. Uyumsuzluk belirten firma Manisa ilinde makine mühendisliği alanında faaliyet göstermektedir (Şekil 11).



Şekil 12 Faaliyet İlinde Aynı Sektördeki İşletmelerin, ZAFER Desteklerinden Yararlanma Durumu (N=15)

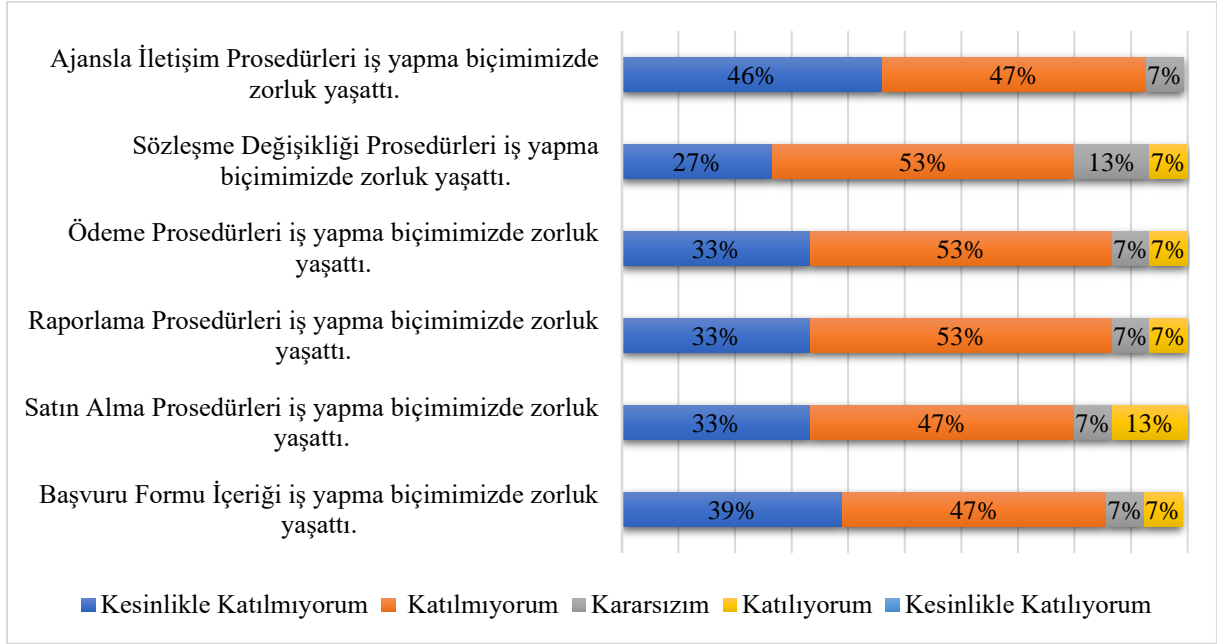
Ankete katılan firmalardan %33'ü (5 firma) buldukları ilde aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların ZAFER tarafından sunulan programdan istifade ettiğini belirtmiştir. Firmaların %60'ı (9 firma) konu ile ilgili bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Programın sektörde yeterli ilgi görmediğini belirten sadece 1 firma bulunmaktadır (Şekil 12).



Şekil 13 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki Hedeflere Ulaşmada Yaşattığı Zorluk (N=15)

Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerin proje kapsamındaki hedeflerde ortaya çıkardığı zorluk için verilen 90 cevaptan (6 soru x 15 firma) 69'u (%77) katılmıyorum +

kesinlikle katılmıyorum şeklinde oluşan olumlu cevaplardan (zorluk çıkarmadığı yönünde) oluşmaktadır. Ayrıca ankette verilen olumsuz cevaplardan kesinlikle katılıyorum seçeneğinin oranı %0 iken, katılıyorum seçeneğinin oranı %9'dur. Bu sonuçlar destek programı prosedürlerinin firmaların proje kapsamındaki hedeflerinde zorluk çıkarmadığını göstermektedir. Ayrıca herhangi bir olumsuz cevap almayan “Ajansla İletişim Prosedürleri” en az zorluk çıkaran prosedür olarak görünmektedir (Şekil 13).



Şekil 14 ZAFER Desteği Uygulamasında Karşılaşılan Prosedürlerin Proje Kapsamındaki İş Yapma Biçiminde Yaşattığı Zorluk (N=15)

Destek alınan programda işletmelerin süreç boyunca karşılaştıkları prosedürlerin iş yapma biçimlerinde herhangi bir zorluk çıkarmadığı Şekil 14'te görülmektedir. Bu başlıkta verilen toplam cevapların sadece %7'si (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum) olumsuz cevaplardan oluşmaktadır. Bu bölümde de en iyi performans gösteren alt başlık %93 olumlu (Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum) ve %0 olumsuz (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum) cevap ile “Ajansla İletişim Prosedürleri” olmuştur.



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

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 15 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen **uygunluk bölümü başarı puanı %82,8'dir.**³ %82,8 başarı puanıyla uygunluk kriteri büyük ölçüde sağlanmıştır. Yani, program bölgesel ve ulusal politikalarla/stratejilerle uyumlu ve program hedefleri de yararlanıcıların ihtiyaçlarıyla uyumludur.

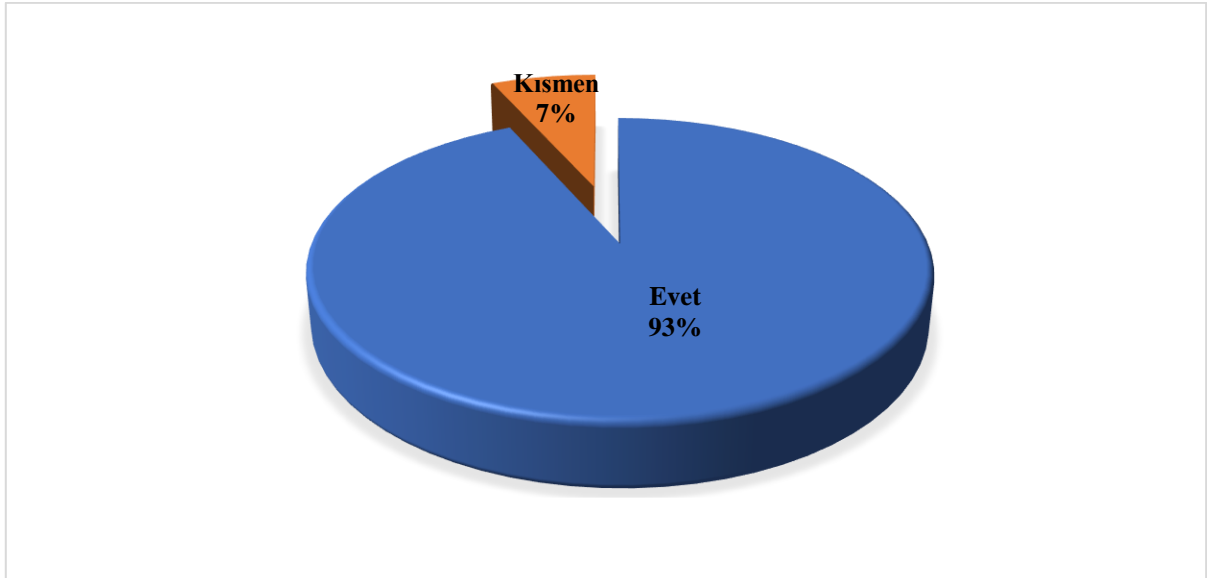
Ankete katılan 15 işletmeden 14'ü ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının **işletmelerinin, bölgesel ve ulusal ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğunu** belirtmişlerdir. İşletmelerin proje kapsamındaki hedefleriyle ilişkisi bakımından düzeltilmesi gereken ve işletmelere

³ 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.

hedeflere ulaşması bakımından en çok zorluk yaratan süreç ise *satın alma prosedürleri*dir. İşletmelerin iş yapma biçimi bakımından en zorluk yaratan kalem ise yine satın alma prosedürleri olmuştur. Bu yanıtlar dikkate alındığında satın alma prosedürlerinde yapılacak olan sadeleştirme/basitleştirme işlemleri yapılması sonucunda zaten yüksek olan uygunluk kriterinin daha da artacağı beklenmektedir.

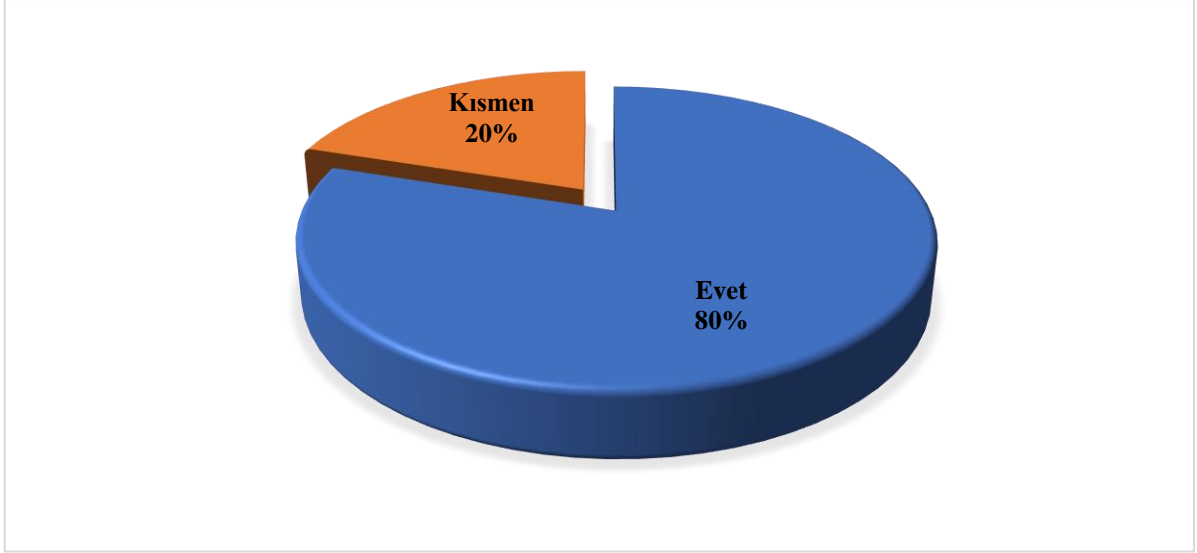
5.1.1.2.2. Verimlilik

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.



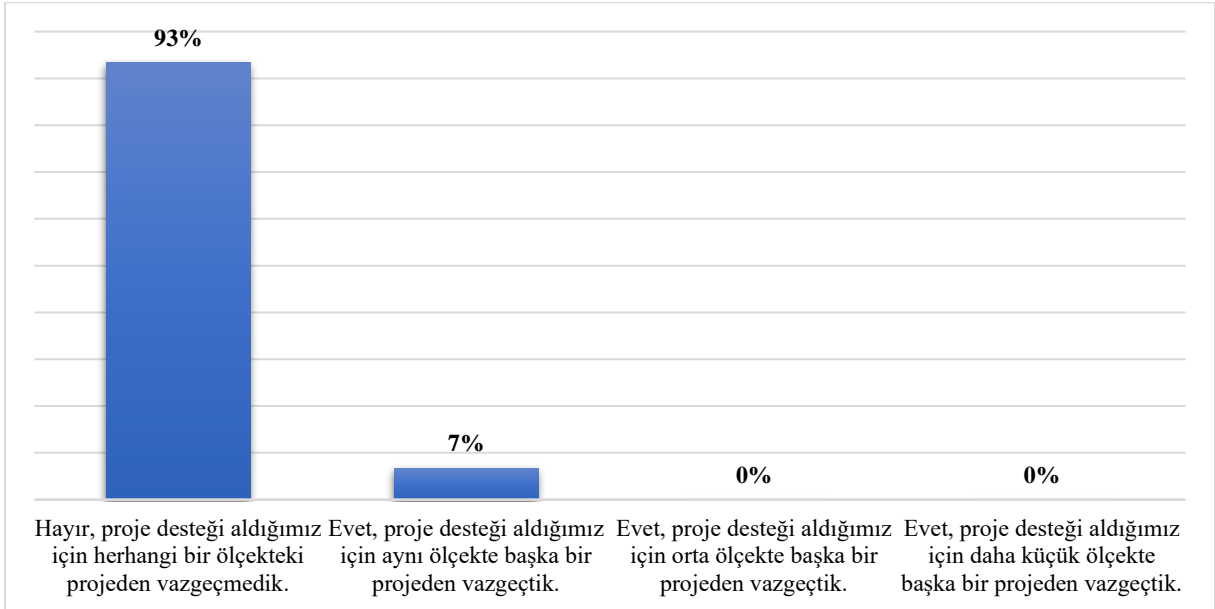
Şekil 16 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yatırımların Hedef Çıktılar Açısından Yeterliliği (N=15)

Ankete katılan firmalardan %33'ü (5 firma) buldukları ilde aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların ZAFER tarafından sunulan programdan istifade ettiğini belirtmiştir. Firmaların %60'ı (9 firma) konu ile ilgili bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Programın sektörde yeterli ilgi görmediğini belirten sadece 1 firma bulunmaktadır (Şekil 16).



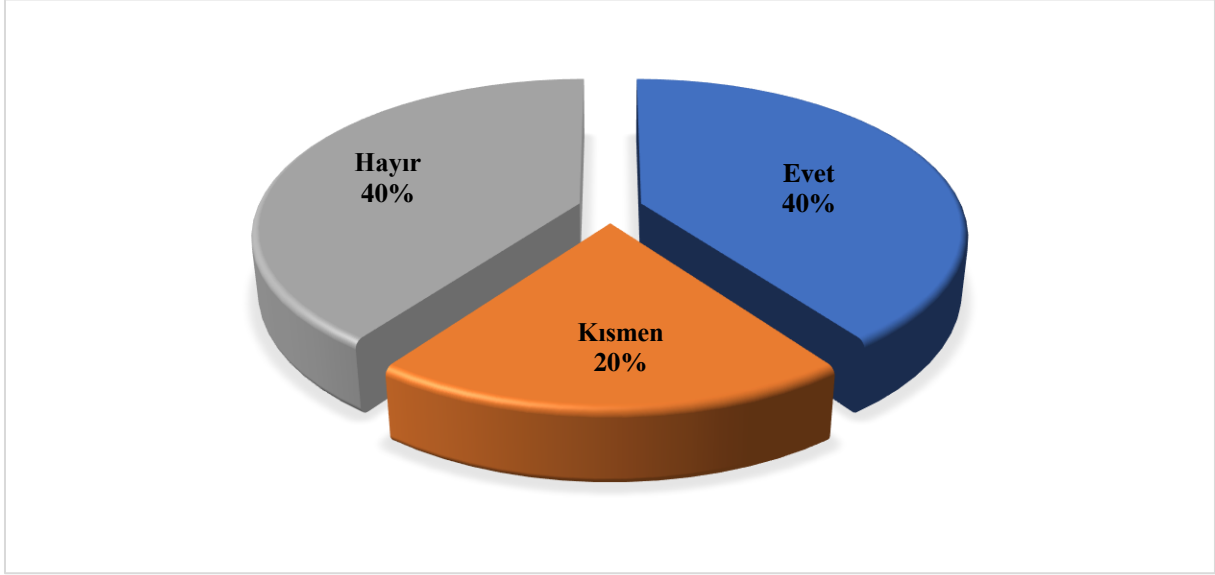
Şekil 17 Proje Kapsamında Daha Fazla Yatırım Yapma İmkânı Tanınması Durumunda, İlave (Varsayımsal) Yatırımlarla Üretilen Ürünlere İlgi/Talep Olma Durumu (N=15)

Şekil 17, proje destek sürecinde firmaların daha fazla yatırım yapma koşulu ile elde edecekleri daha yüksek çıktıya da talep olacağını göstermektedir. Ankete katılan 12 firma (%80) elde edecekleri ilave çıktıya talep olacağını, 3 firma ise kısmen talep olacağını belirtmiştir. İlave çıktı için talep olmayacağını belirten firma bulunmamaktadır. Bu soruya verilen yanıtlara göre, 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=15)

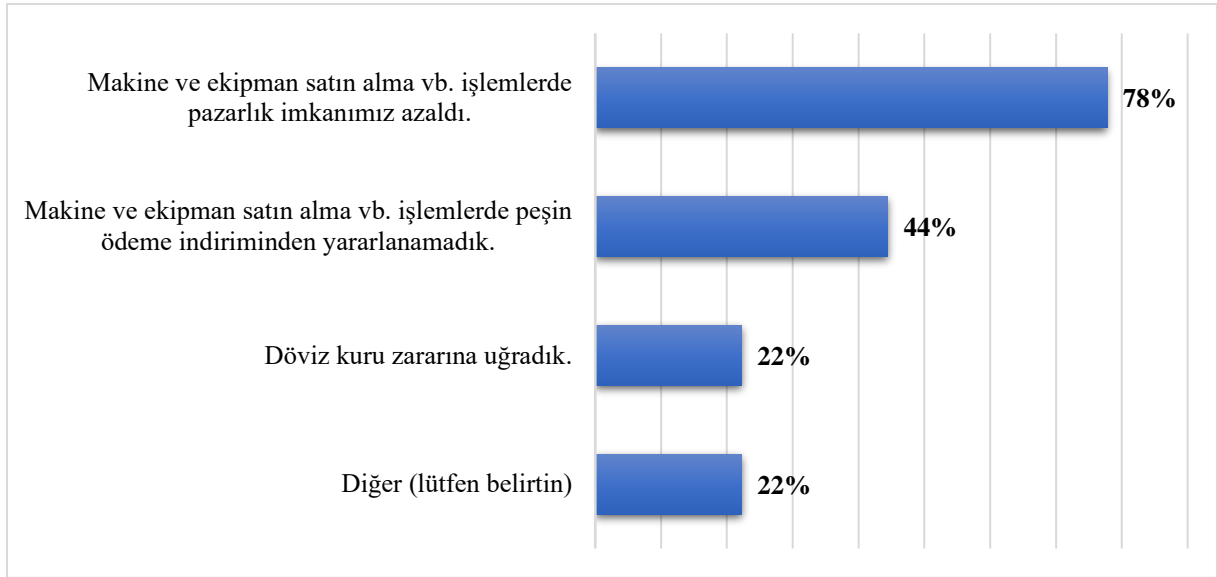
Firmaların %93'ü (14 firma) proje desteği aldıkları için herhangi bir ölçekteki projeden vazgeçmediklerini, 1 firma (%7) yararlandıkları destek ile aynı ölçekteki başka bir projeden vazgeçtiğini beyan etmiştir. Proje desteği aldıkları için orta veya daha küçük ölçekteki başka bir projeden vazgeçtiğini belirten firma bulunmamaktadır. Bu sonuç, proje desteğinin başka yatırımların alternatifi olmadığını ve yeni yatırımları desteklediğini göstermektedir (Şekil 18).



Şekil 19 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Ek Maliyetlere Katlanma Durumu (N=15)

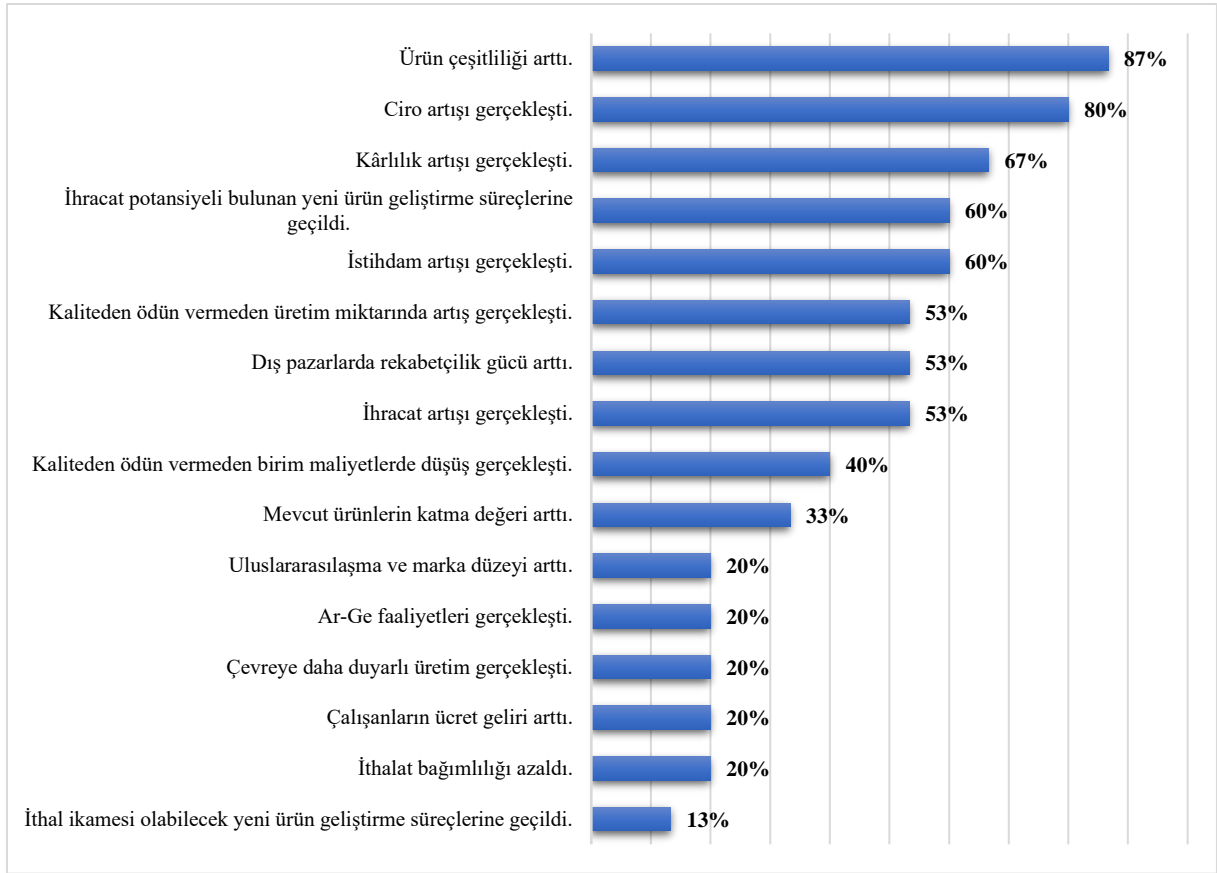
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Proje kapsamında desteklenen firmaların %40'ı (6 firma) karşılaşmış olduğu prosedürlerden dolayı ek maliyetle karşılaşmamışken, 6 firma (%40) karşılaştığını beyan etmiştir. Kısmen ek maliyetle karşılaşan 3 firma (%20) bulunmaktadır (Şekil 19).



Şekil 20 Proje Kapsamında Uygulama Prosedürleri/Kısıtları Nedeniyle (Prosedür/Kısıtlama Olmadığı Duruma Göre) Katlanılan Maliyetler (N=9)

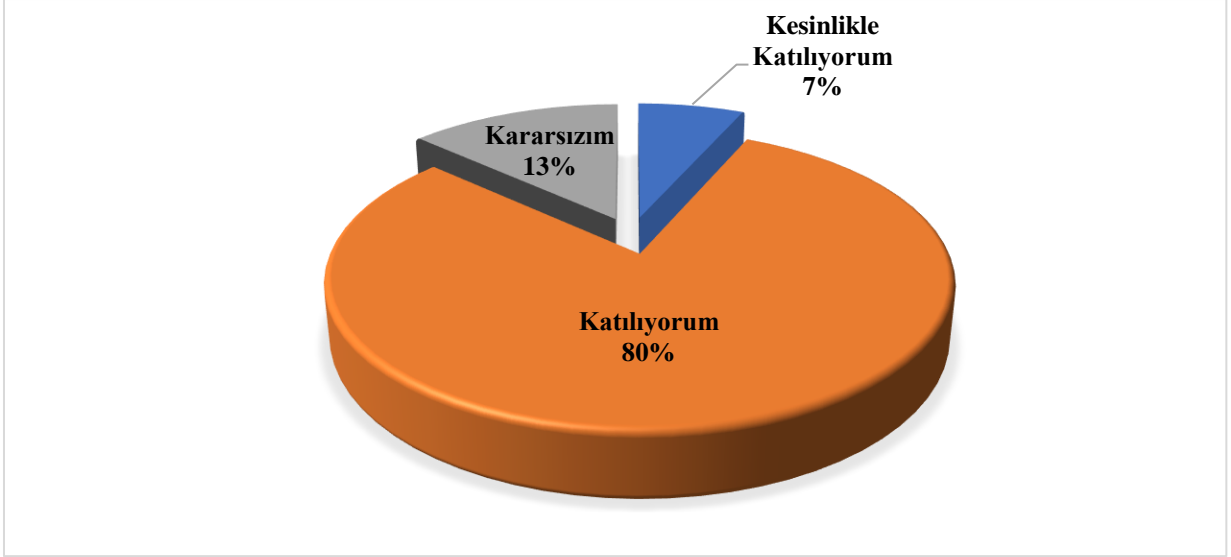
Proje kapsamında karşılaşılan uygulama prosedürlerinden dolayı herhangi bir ek maliyet ile karşı karşıya kalmadığını belirten 6 firma (%40) bulunmaktadır. Ek maliyet ile karşılaştığını belirten firmalardan en fazla karşılaşılan ek maliyet türü ise makine ve ekipman alımında pazarlık imkânlarının azalmasıdır. Bu seçeneği, satın alım işlemlerinde peşin ödeme indiriminden yararlanamama izlemektedir. Döviz kuru nedeniyle ek maliyet ile karşılaştığını belirten 2 firma bulunurken, diğer seçeneği işaretleyen iki firmanın biri herhangi bir sorunla karşılaşmadığını beyan ederken 1 firma daha az tedarikçiye ulaşabildiğini ifade etmiştir (Şekil 20). Elde edilen bulguların, örneğin, ZAFER Satın Alma Rehberi’nde belirtilen ve “*Pazarlık Usulünde, ihtiyaç duyulan alımın (mal veya hizmetin veya yapım işinin) nitelik ve gereğine göre yeterliği tespit edilmesi ve teklif verebilecek en az beş adaydan oluşan ve teklif vermek üzere davet edilecek teklifçilerin yer aldığı kısa listeden*” satın almaların yapılması (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018) gibi şartlar nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilebilir.



Şekil 21 Destek Sonrası İşletmede Proje Sayesinde Fayda Sağlanan Hususlar (N=15)

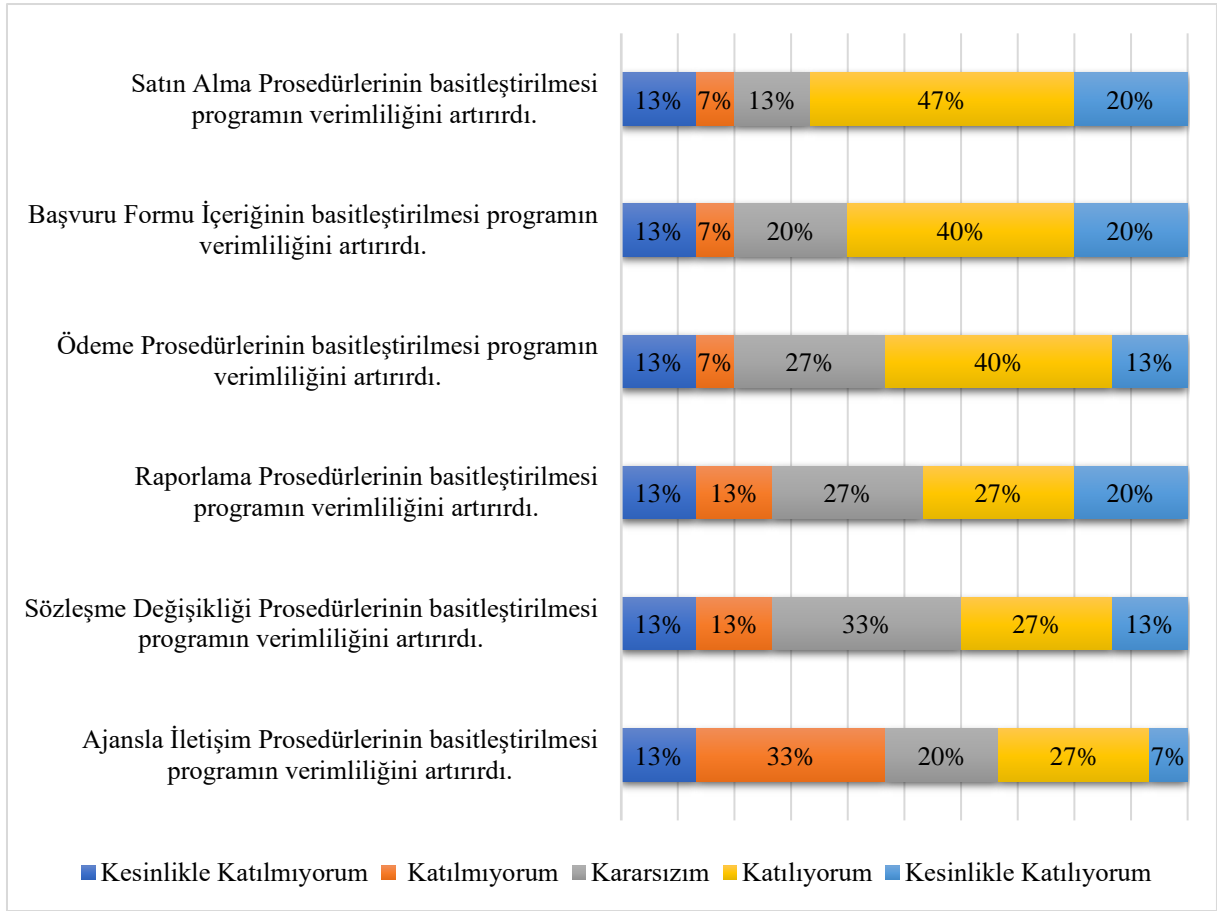
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Yararlanılan destek programı sonrası firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 3 gösterge sırasıyla %87 (13 firma) oranıyla ürün çeşitliliği artışı, %80 (12 firma) oranıyla ciro artışı ve %67 (10 firma) ile kârlılık artışıdır. Bu 3 göstereyi %60 (9 firma) oranıyla ihracat potansiyeli bulunan yeni ürün geliştirme süreçlerine geçilmesi ve istihdam artışı beraber izlemiştir. Kaliteden ödün vermeden üretim miktarında artış gerçekleşmesi, ihracat artışı ve dış pazarlarda rekabet gücünün artması seçeneğini işaretleyen 8 firma (%53) bulunmaktadır (Şekil 21).



Şekil 22 Destek Programında Uygulanan Prosedür ve Süreçlerin İşletme Beklentilerini Karşılama Durumu
(N=15)

Program süresince uygulanan prosedürlerin beklentilerini karşıladığını belirten firmaların oranı %87 (13 firma) olurken (Kesinlikle Katılıyorum + Katılıyorum), 2 firma ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bir başka bakış açısıyla, ankete katılan firmalardan beklentilerini karşılamadığını belirten firma bulunmamaktadır (Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum) (Şekil 22).



Şekil 23 Destek Programında Uygulama Boyunca Karşılaşılan Prosedürlerin/Süreçlerin Basitleştirilmesinin Program Verimliliğini Arttırma Durumu (N=15)

Destek programının verimliliğinin artırılması konusunda katılımcıların %67'si (10 firma) satın alma prosedürlerinin basitleştirilmesinin etkili olacağını belirtmiştir (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum). Satın alma prosedürünü sırasıyla %53 (8 firma) ile ödeme prosedürleri, %47 ile (7 firma) raporlama prosedürlerinin iyileştirmesinin verimli olacağı izlenmektedir (Şekil 23).

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 %88,0'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**.

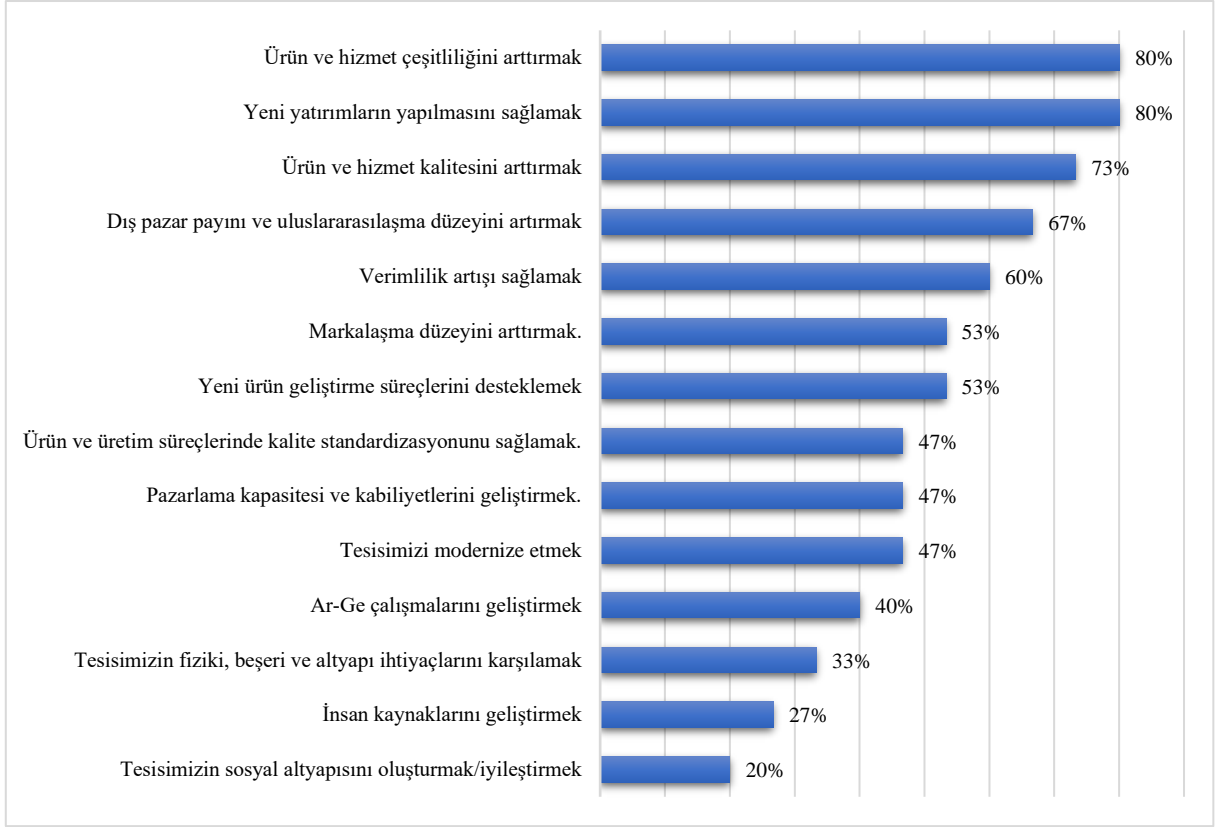
Ankete göre, katılımcılardan hiçbiri gerçekleştirdikleri yatırımların hedefledikleri çıktı için yetersiz olduğunu belirtmemiştir. Aksine 15 firmadan 14'ü yatırımların hedef çıktılar anlamında yeterli olduğunu beyan etmiştir. Bu sonuç **yatırım-hedef çıktı ilişkisinin proje**

kapsamında sağlandığını göstermektedir. 15 firmadan 13'ü programda uygulanan prosedür ve süreçlerin işletmelerinin beklentilerini karşıladığını beyan etmiştir.

Firmaların en fazla iyileştirme elde ettiği ilk 3 gösterge sırasıyla **ürün çeşitliliği, ciro artışı ve karlılık artışı** olarak sıralanmaktadır. Yenilikçi ürün önceliği temelli bir program olan YKMDP'de ciro ve karlılık artışının ürün çeşitliliğinin artmasına bağlı olarak gerçekleştiği ifade edilebilir. Destek programının verimliliğinin artırılması konusunda katılımcıların %67'si **satın alma prosedürlerinin basitleştirilmesinin** etkili olacağını belirtmiştir. Satın alma prosedürünü sırasıyla %60 ile başvuru formu içeriğinin basitleştirmesi izlemiştir. Dolayısıyla hâli hazırda %88 ile verimlilik açısından başarılı olan programın özellikle satın alma ve başvuru formu prosedürlerindeki sadeleştirme ile verimlilik başarısının daha da yükseleceği beklenmektedir.

5.1.1.2.3. Etkinlik

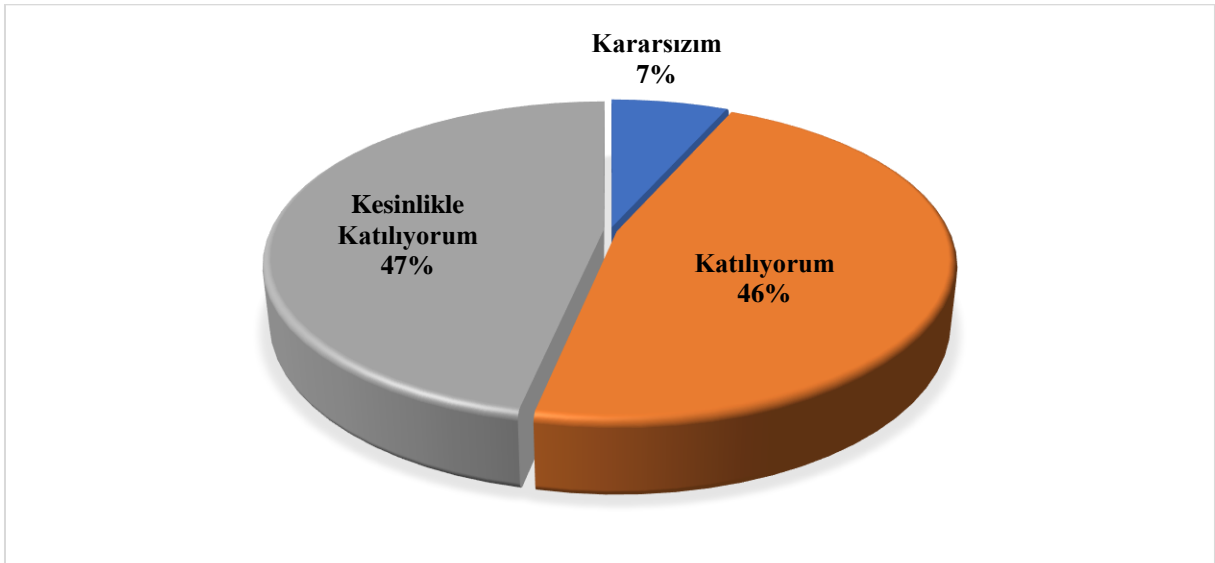
Etkinlik bölümünde firmaların destek programına başvuru hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyleri incelenmektedir. Sorular firmaların destek programından önce ve programdan yararlanmadıkları duruma göre elde ettikleri kazanımları belirlemektedir. Bu alt başlıkta ayrıca işletmelerin program sayesinde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



Şekil 24 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (N=15)

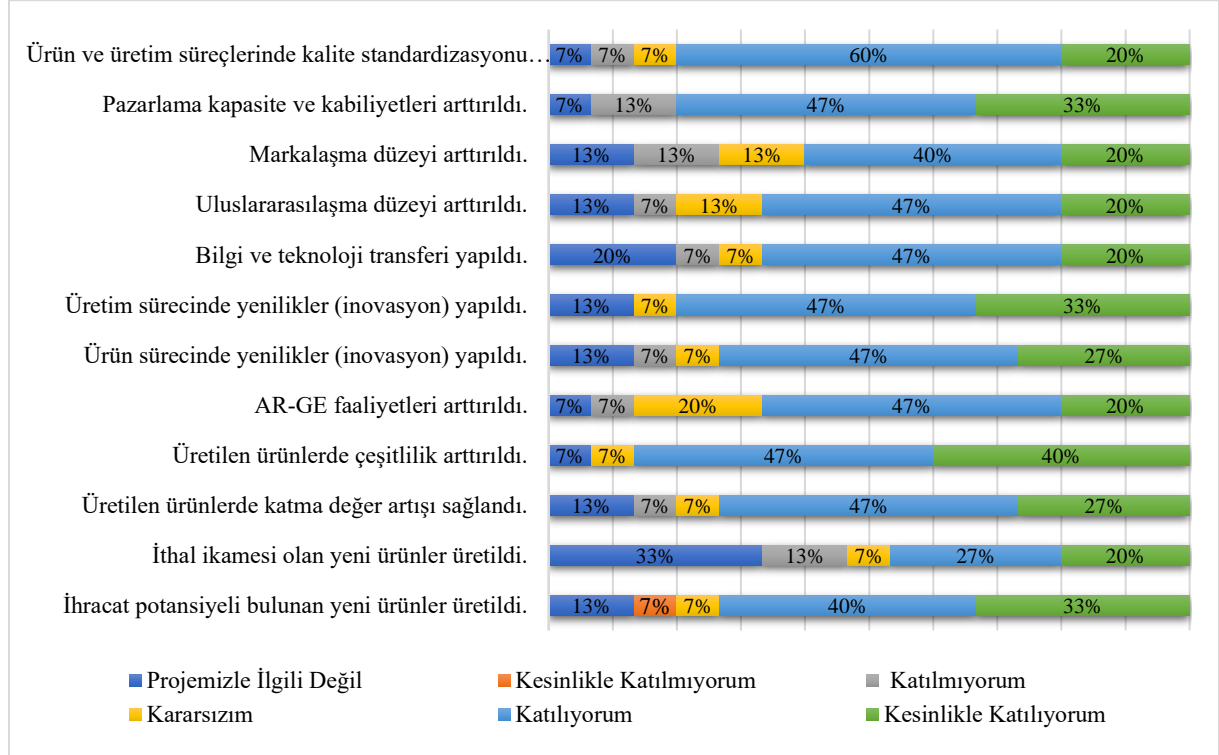
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Firmaların destek programına başvuru nedenleri arasında ilk sırada %80 oranı ile ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak ve yeni yatırımların yapılmasını sağlamak seçenekleri yer almaktadır. Bu cevabı sırasıyla %73 ile ürün ve hizmet kalitesini artırmak, %67 ile dış pazar payını ve uluslararasılaşma düzeyini artırmak takip etmektedir (Şekil 24).



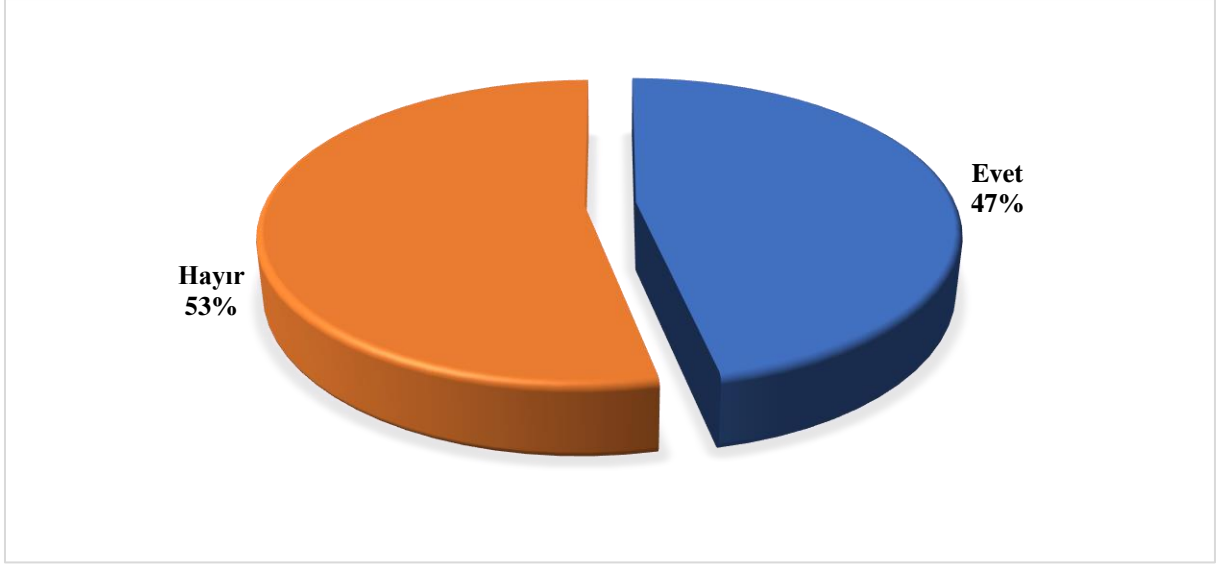
Şekil 25 Proje Sonucu Hedeflere Ulaşma Durumu (N=15)

Ankete katılan firmalardan %93'ü (14 firma) destek programı kapsamında belirledikleri hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir (Kesinlikle Katılıyorum + Katılıyorum). Sadece 1 firma bu konuda kararsız olduğunu beyan etmiştir. Bu nedenle destek programından yararlanan firmaların hedeflerine ulaştığı ifade edilebilir (Şekil 25).



Şekil 26 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Elde Edilen Kazanımlar (N=15)

Destek programından yararlanan firmalar destek öncesi duruma göre elde ettikleri kazanımlar ile işletme kapasitelerinde artış sağlamışlardır. Ankete katılan firmalardan %87'si (13 firma) üretilen ürünlerde ürün çeşitliliğini artırdığını belirtirken, %80'i (12 firma) ürün ve üretim süreçlerinde kalite standardizasyonu sağladığını belirtmiştir. Toplam 12 soruya verilen 156 cevabın (15 firma x 12 soru – 24 Projemizle İlgili Değil) 13'ü (%8) olumsuz cevaptan oluşurken, firmaların verdikleri cevapların 128'i (%82'si) olumlu cevaplardan oluşmaktadır. Geriye kalan yanıtların 15'i de (%10'u) da kararsız grubuna girmektedir (Şekil 26).



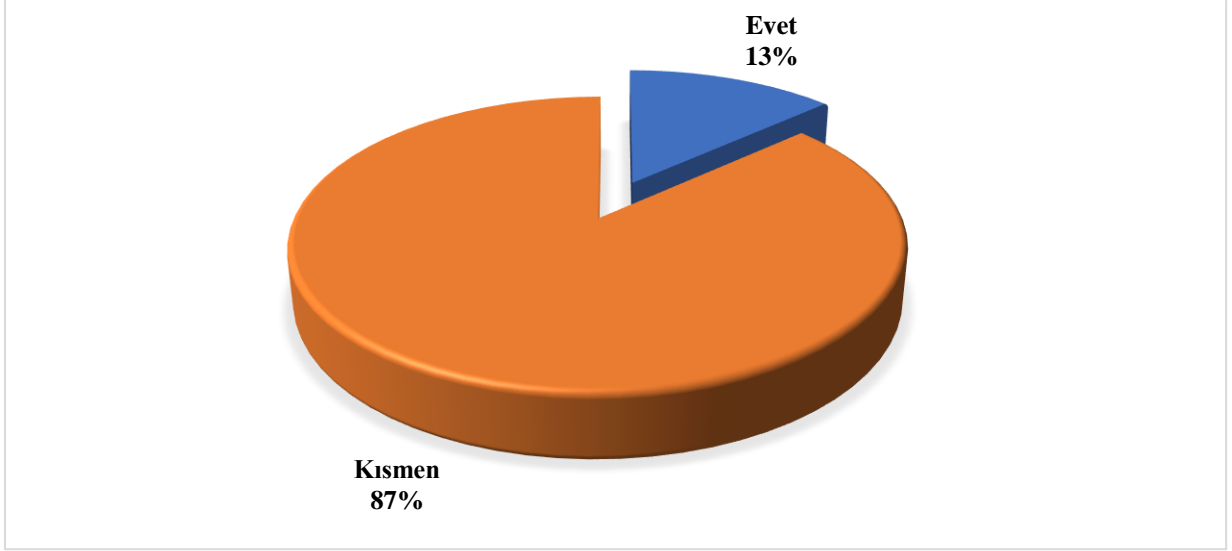
Şekil 27 Destek Alındığı İçin Normalde (Destek Olmayan Duruma Göre) Yapılamayacak İlave Yatırımların Gerçekleşme Durumu (N=15)

Firmaların %32'si (6 firma) destek aldığı için normalde yapmayacağı ilave yatırım yaptığını, %68'i (13 firma) ise yapmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla yaklaşık her üç firmadan biri için normalde destek olmasa idi yapamayacakları ilave yatırımların (destek alındığı için) gerçekleşmesi ile ekonomiye katkı sağlandığı söylenebilir (Şekil 27).

Tablo 7 Yapılan İlave Yatırımların Türü ve Alınan Destek Miktarı/Türü (N=8)

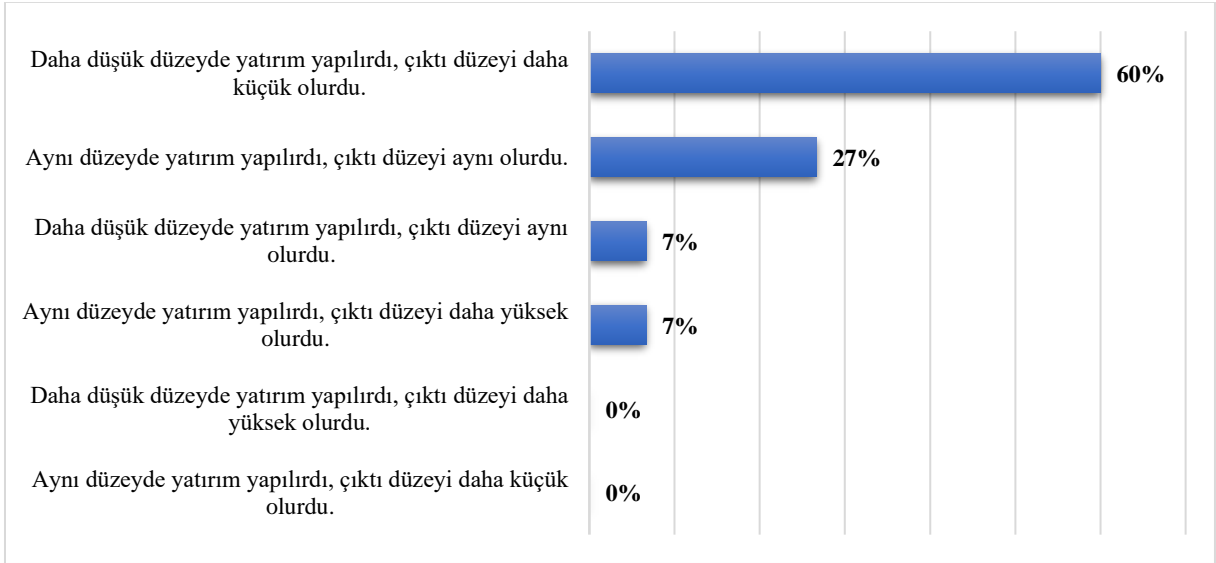
Yatırım Türü	Alınan Destek Miktarı
Makine alımı	250.000 TL
Yük asansörü	Özkaynak
Ek makina yatırımı	Özkaynak
İlave makina parkuru	Özkaynak
Makina	300.000 TL
Arsa alımı ve fabrika yapımı	Özkaynak
Alınan makinelerin ve hatların çoğaltılması	Özkaynak

Destek aldığından dolayı yapmayacağı ilave yatırımı yapan 7 firmaya ait yatırım türü ve varsa alınan destek tutarı veya türü bilgileri yukarıda yer alan Tablo 7'de verilmiştir. Yapılan ilave yatırımlar genel olarak makine, teçhizat ve bina şeklide gerçekleşmiştir.



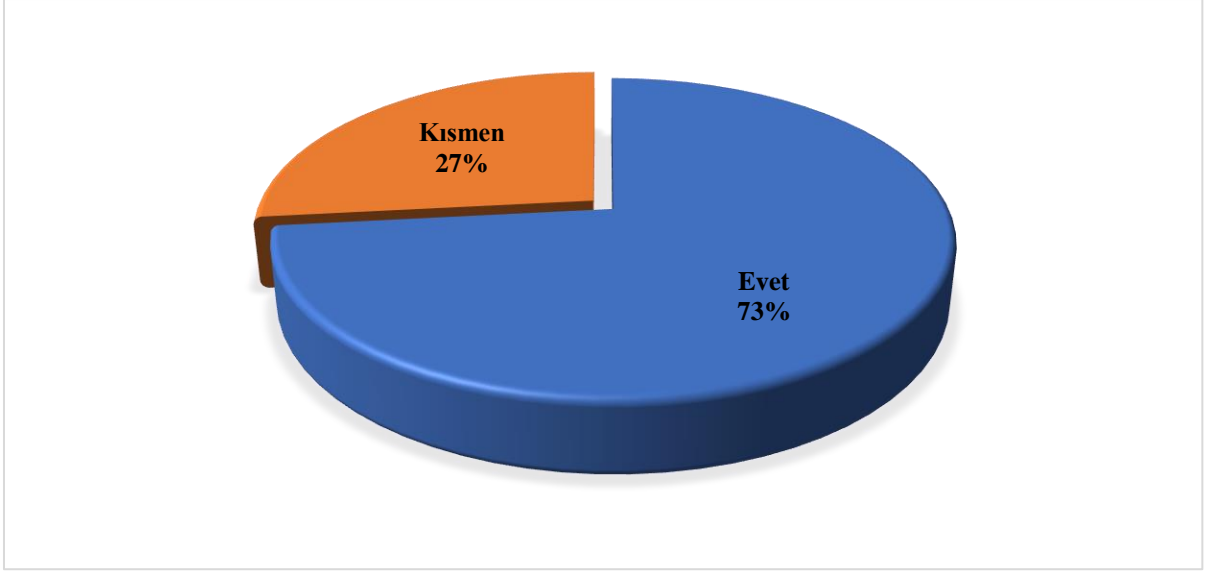
Şekil 28 Destek Alınmasaydı Yatırım Yapabilme Durumu (N=15)

Ankete katılan firmalardan yalnızca 2 firma (%13) destek almadan yapmak istediği yatırımı tam olarak yapabileceğini belirtmiştir. Destek almadan yatırımını kısmen gerçekleştireceğini belirten 13 firma (%87) bulunmaktadır (Şekil 28).



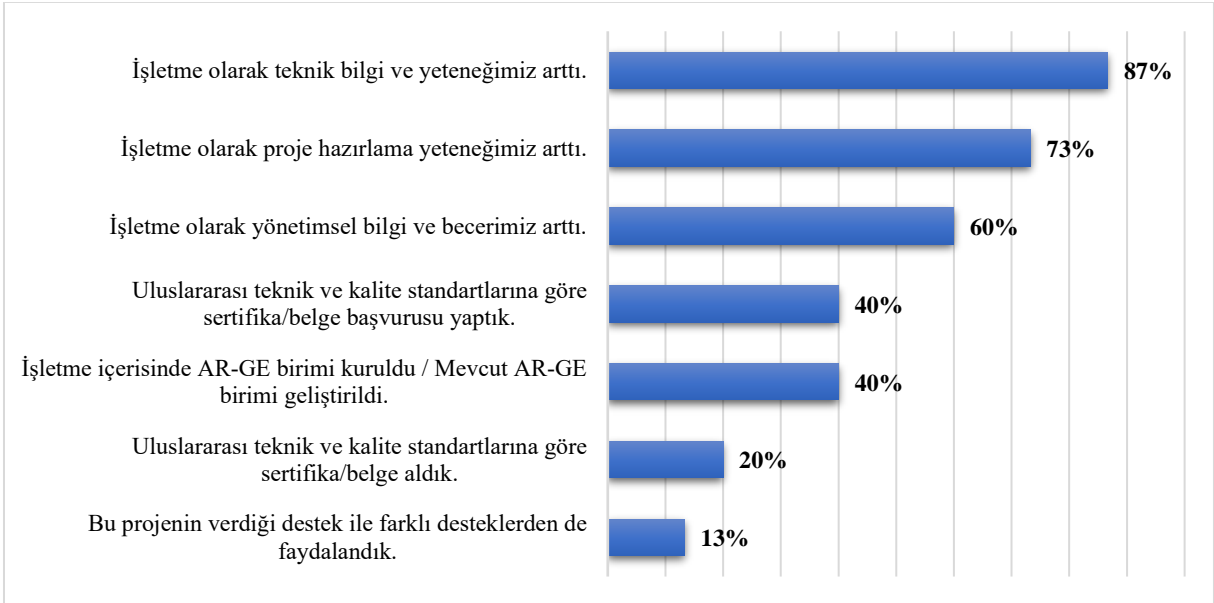
Şekil 29 Destek Almadan Yatırım Olsaydı Yatırım ve Çıktı Durumu (N=15)

Destek almadan yatırımının tamamını veya bir kısmını gerçekleştireceğini beyan eden 15 firmanın yaklaşık %60'ı (9 firma) daha düşük düzeyde yatırım yaparak daha düşük düzeyde çıktı alabileceğini belirtmiştir. Farklı destek/bütçe ile aynı düzeyde yatırım yaparak aynı düzeyde çıktı elde edeceğini belirten 4 firma bulunurken, daha düşük düzeyde yatırım ile aynı çıktıyı elde edebileceğini ve aynı düzey yatırım ile daha fazla çıktı elde edebileceği seçeneklerini işaretleyen 1'er firma bulunmaktadır (Şekil 29).



Şekil 30 ZAFER Desteği Sonrasında İşletmede İnsan Kaynağı Yapısı ve Kurumsal Kapasite Üzerinde Etki Görülme Durumu (N=15)

Ankete katılan tüm firmalar (Evet + Kısmen) destek programı sonucunda işletmesinin insan kaynağı yapısı ve kurumsal kapasitesi üzerinde etki görüldüğünü belirtmiştir (Şekil 30).



Şekil 31 Destek Programının İşletmenin İnsan Kaynağı ve Kurumsal Kapasite Üzerindeki Etkileri (N=19)

**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Destek programı yararlanıcı firmaların %87'sinde (13 firma) teknik bilgi ve yeteneğinin artmasını sağlamıştır. Ayrıca program kapsamında firmaların %73'ü (11 firma) proje hazırlama yeteneğinin arttığını ifade etmiştir. Ankete katılan firmaların hepsi Şekil 33'de yer alan göstergelerden en az birinde kazanım elde etmiştir (Şekil 31).

Etkinlik Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Etkinlik bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 13 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen **etkinlik bölümü başarı puanı %84,3'tür**. %85'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 %93'ü 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 %80 oranı ile **ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak** ve **yeni yatırımların yapılmasını sağlamak** seçenekleri birinci sırada yer almaktadır. Desteklerin olumlu olarak etkilediği en önemli kalem ise ürünlerde **çeşitliliğin artırılması** olmuştur.

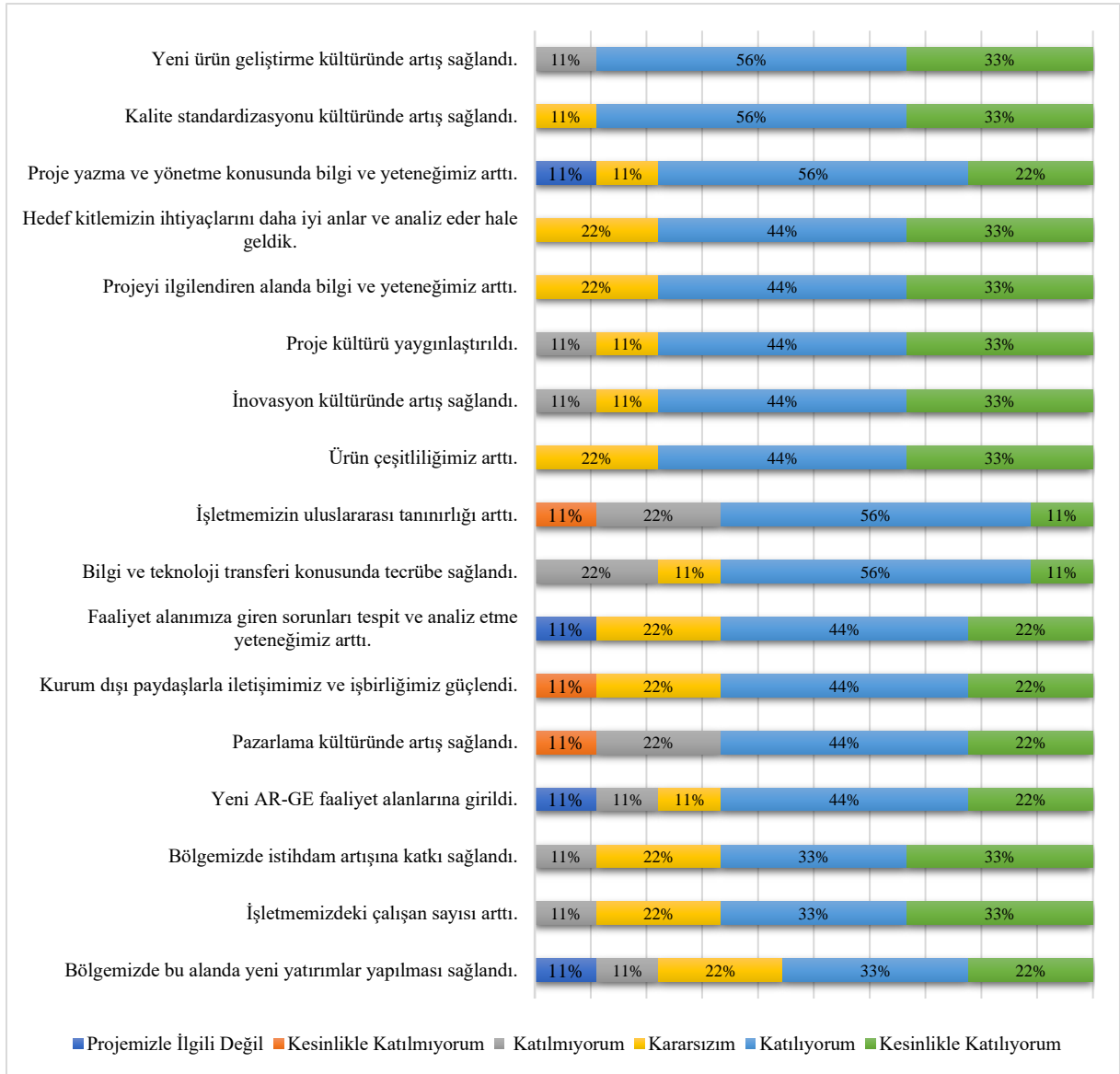
5.1.1.2.4. Etki

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.

Dördüncü bölümde grafiklerde yer alan TL cinsinden tüm parasal değerler GSYH deflatörü⁴ 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 2017 yılında toplam ciro miktarında ortaya çıkan %81 (466 milyon TL) oranındaki artış, firmaların 2017 yılında gerçekleşen ciro rakamının (1.039 milyon TL) destek olmadığı durumda elde edeceklerini beyan ettikleri ciro rakamına (572 milyon TL) göre artış oranını ifade etmektedir.

⁴ Deflatör, Hazine ve Maliye Bakanlığının resmi internet sayfasından 27 Kasım 2021 tarihinde <https://www.hmb.gov.tr/ekonomik-gostergeler> bölümünde yer alan "Ekonomik Göstergeler" kısmından elde edilmiştir.



Şekil 32 Proje Tamamlandıktan Sonra Proje Öncesi Duruma Göre Kazanımlar (N=10)

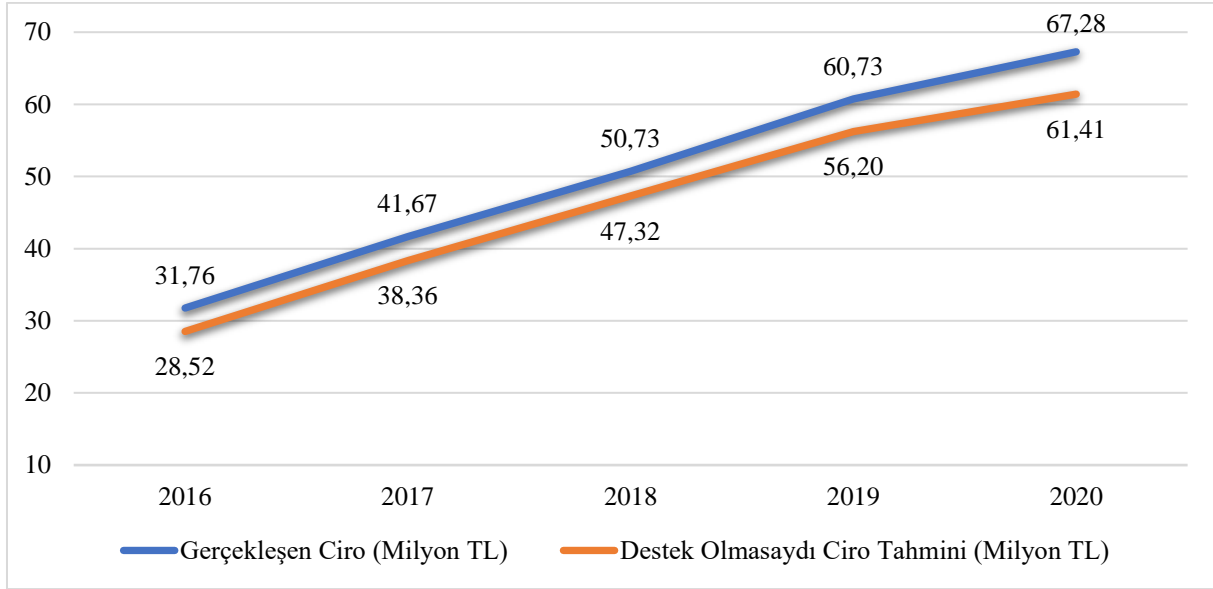
Yukarıda yer alan Şekil 32’de görüldüğü üzere destek programı firmalar açısından önemli kazanımlar sağlamıştır. Destek programının hem işletmelerin özelinde olumlu hem de bölge üzerinde olumlu pozitif dışsallık etkisi bulunmaktadır. Katılımcı firmalardan %89’u yeni ürün geliştirme kültüründe ve kalite standardizasyonunda artış sağlandığını belirtmiştir. Katılımcıların 66’sı bölgedeki istihdam artışına katkı sağladığını belirtirken, %55’i bölgesinde alanı ile ilgili yeni yatırımlar yaptığını 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. Grafiklerde yer alan veriler enflasyon etkisinden arındırılmış reel ifadelerdir. Ekonomik çıktılar analiz edilirken ciro, faaliyet kârı, ihracat ve istihdam incelenmiştir.⁵

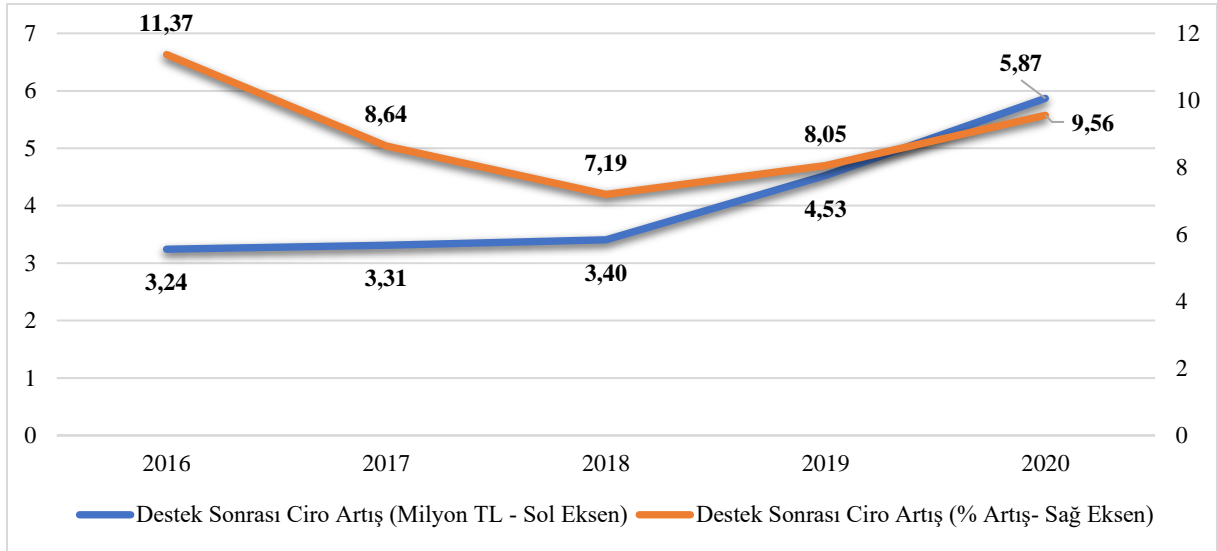
Ciro (Net Satışlar)



Şekil 33 Destek Sonrası Firmaların Toplam Ciro (net satış) Değerleri (milyon TL) (N=5)

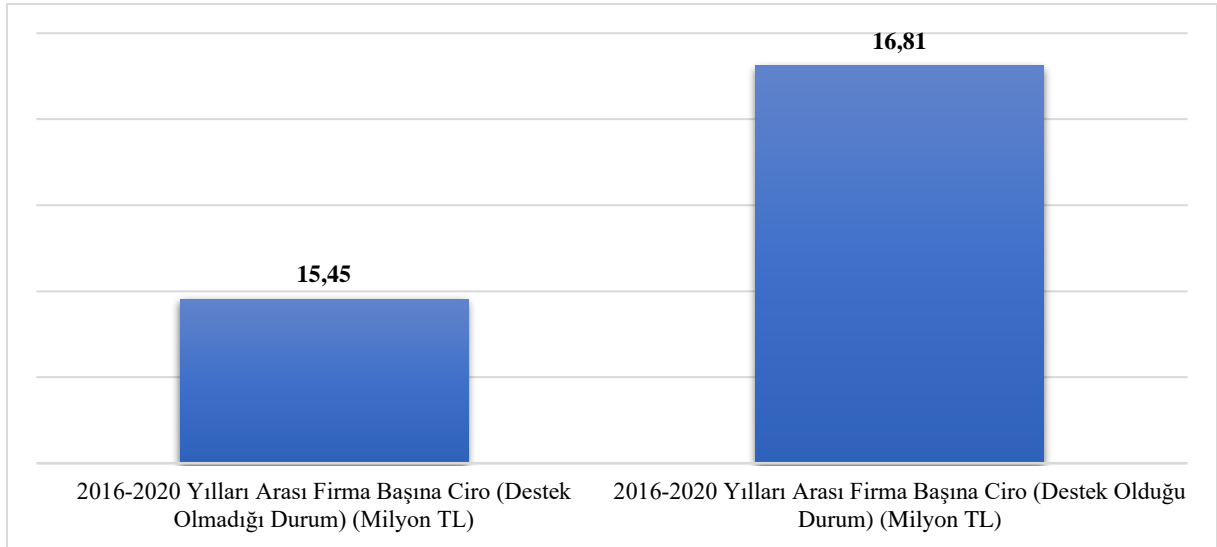
Firmaların gerçekleşen ciro rakamları eğrisi ile destek olmasaydı elde edecekleri tahmini ciro değerleri eğrisi, destek programının başladığı 2016 yılından 2019 yılına kadar birbirine çok yakın iken 2019 yılından sonra aralarındaki fark az da olsa açılmaktadır. Firmaların destek olmadığı durumda elde edecekleri ciro rakamına ait eğrinin her yıl için gerçekleşen ciro eğrisinin altında olması destek programının firmaların ciroları üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir (Şekil 33).

⁵ Ekonomik değişkenlerde 2020 yılında pandemi nedeniyle olumsuz etkilenme olabileceğini de bu kısmı okurken aklımızda tutmamız gerekir.



Şekil 34 Destek Sonrası Firmaların Ciro (Net Satış) Artışları (N=5)

Şekil 34 destek sonrası firmaların destek sonrası durumuna göre ciro artış miktarı ve ciro artış oranlarını göstermektedir. 2016-2020 döneminin tümünde beklendiği üzere destekler olumlu etki yaratmıştır.

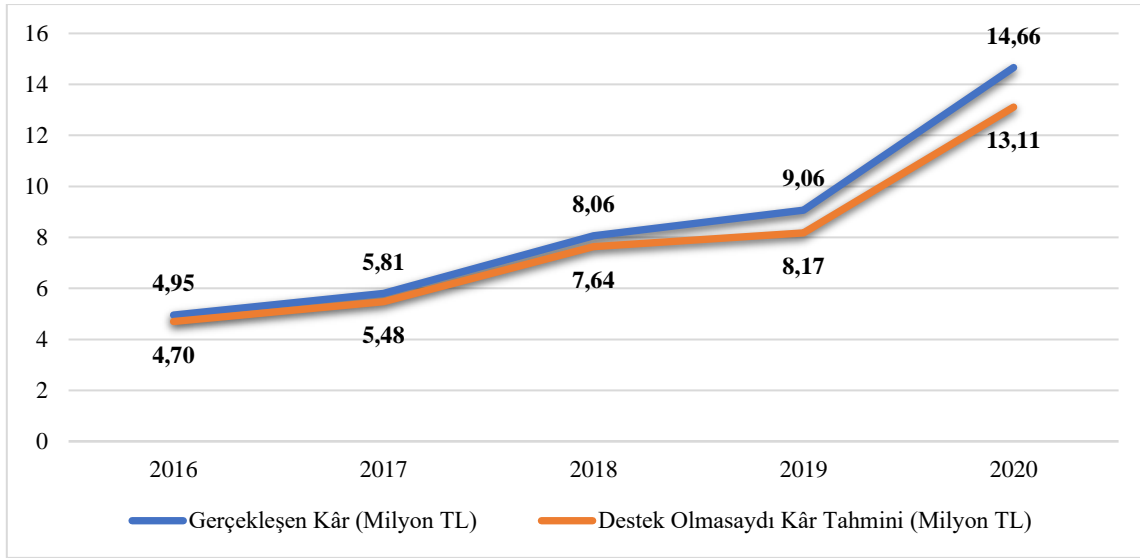


Şekil 35 Firma Başına Yıllık Ortalama Ciro (Net Satış) Değerleri⁶ (N=5)

Firmaların destek almaya başladığı 2016-2020 döneminde gerçekleşen firma başına yıllık ortalama (reel) ciro miktarı 16,81 milyon TL olmuştur. Destek olmadığı durumda ise bu rakam 15,45 milyon TL olarak beklendiği firmalar tarafından beyan edilmiştir. Dolayısıyla destekler, firma başına yıllık ortalama (reel) ciroda destek olmayan duruma göre yaklaşık %9'luk bir artış sağlamaktadır (Şekil 35).

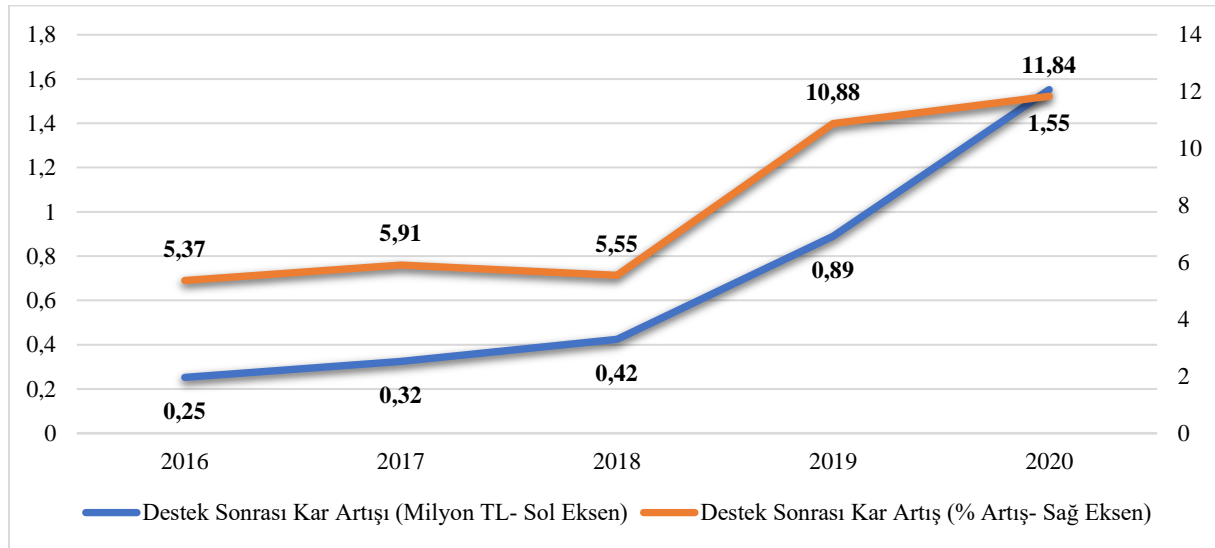
⁶ Bu hesaplama yıllık reel ciro rakamları toplamının veri beyan eden firma sayısına bölünmesi ve daha sonra yıllık ortalaması alınarak yapılmıştır.

Faaliyet Kârı



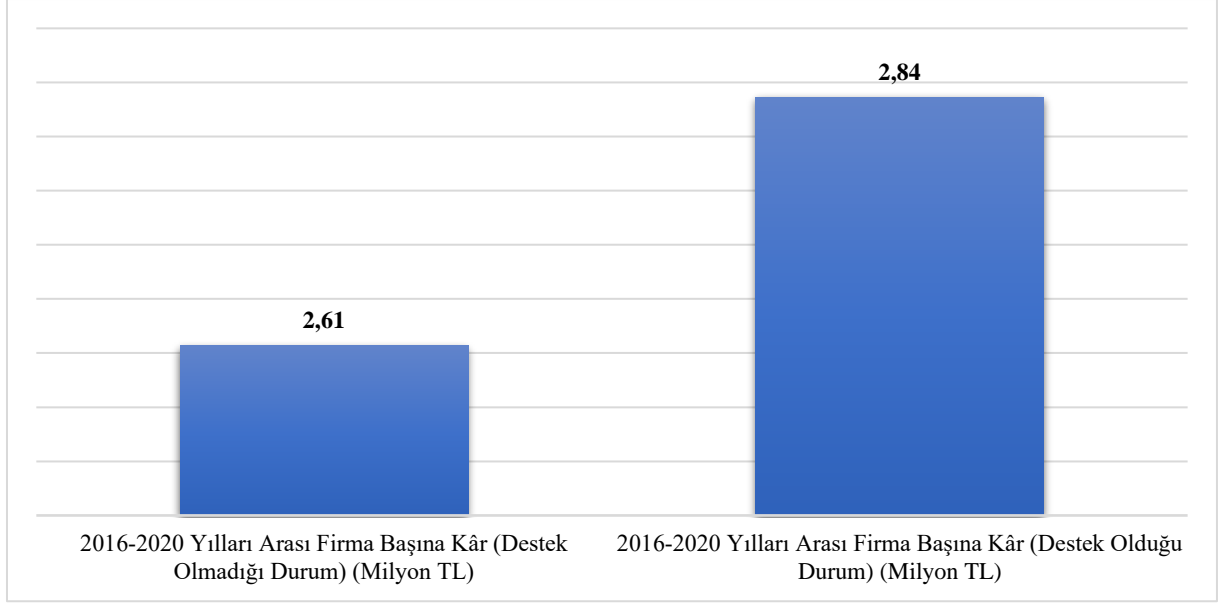
Şekil 36 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kâr Değerleri (milyon TL) (N=5)

Firmaların proje sonrası kârlılık grafiği, ciro grafiği ile benzer bir patika izlemektedir. Firmalar proje kapsamında aldıkları destek ile kârlılıklarını düzenli olarak artırmışlardır. Ayrıca destek olmadığı durumda beklenen kâr eğrisi her yıl için gerçekleşen kâr eğrisinin altında yer almakta ve bu fark 2019 itibarıyla daha da açılmaktadır. Sonuç olarak Şekil 36, destek programının firmaların kârlılıklarında pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 37 Destek Sonrası Firmaların Faaliyet Kârı Artışları (N=5)

Destek programı firmaların gerçekleşen faaliyet kârı ile (destek olmasa idi) beklediği faaliyet kârı arasındaki ilişki ciro artış eğrisi ile benzer bir patika izlemektedir. Destek programının firmaların kârlılıkları üzerinde en az %5,3 en fazla %11,8 olmak üzere tüm yıllarda ortalama %7,9 oranında pozitif bir etkisi olmuştur (Şekil 37).

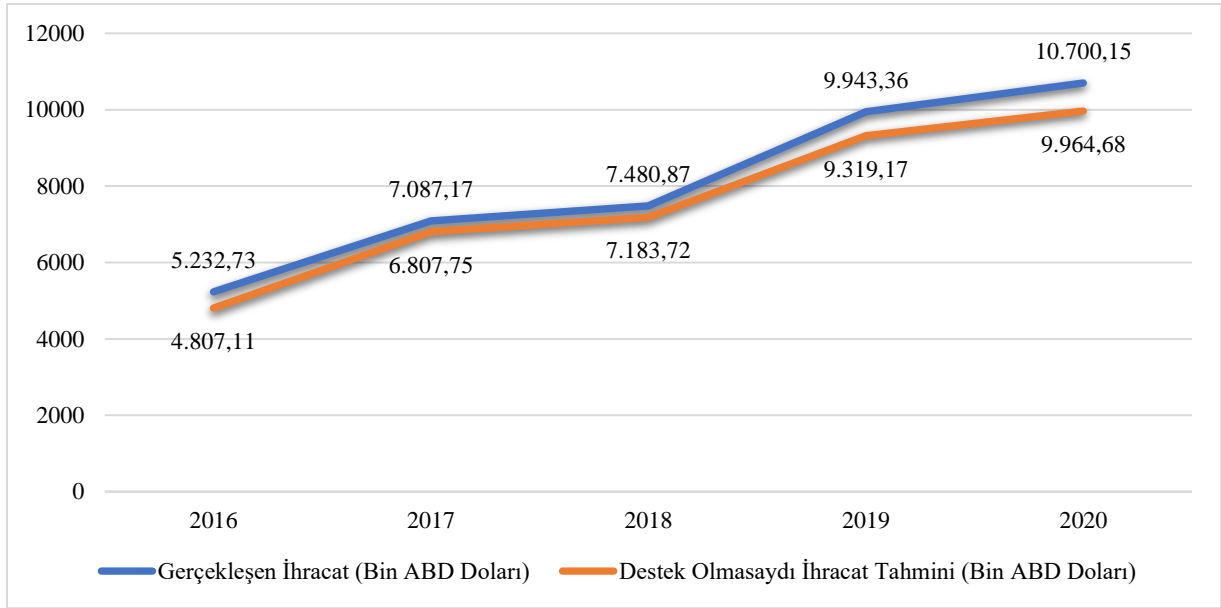


Şekil 38 Firma Başına Yıllık Ortalama Faaliyet Kâr Değerleri (milyon TL) (N=5)

Ankette ilgili bölüme cevap veren 5 firmanın destek programı sonrasında 2016-2020 yılları arasında ortalama firma başına yıllık kâr 2,84 milyon TL olmuştur. Bu rakamın destek olmasa idi 2,61 milyon TL ile sınırlı kalması beklenmektedir. Özetle, firma başına yıllık ortalama faaliyet kârı destek durumunda (desteğin olmadığı duruma göre) yaklaşık %9 daha fazladır (Şekil 38).

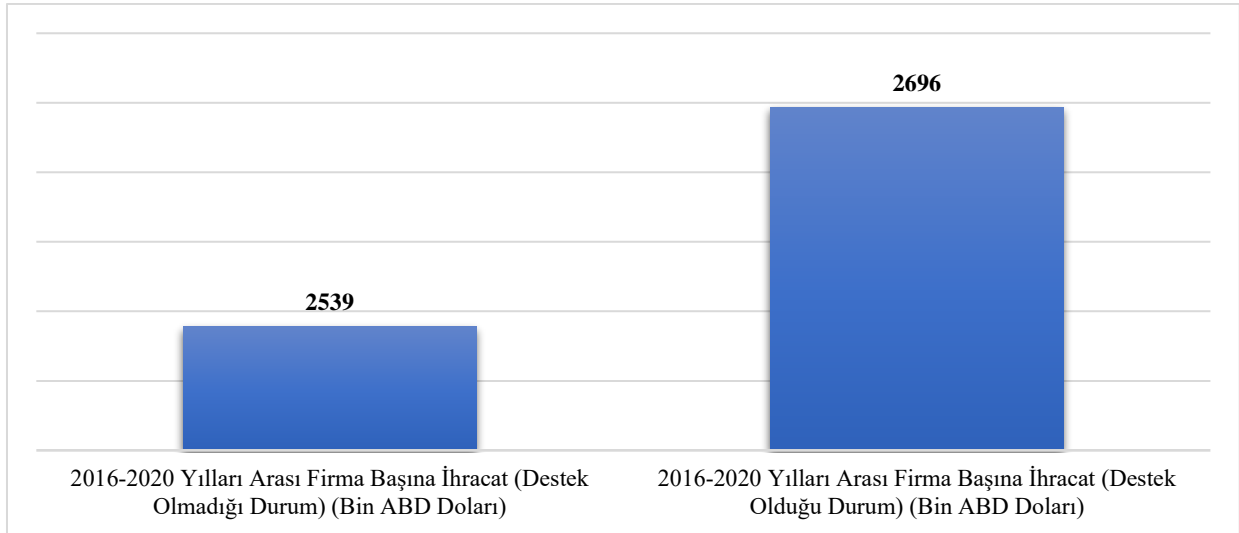
İhracat

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 39 Destek Sonrası Firmaların İhracat Değerleri (Bin ABD Doları) (N=3)⁷

Destek sonrası firmaların ihracat değerleri 2016-2020 döneminin tümünde destek olmaması durumu için verilen beyanlara göre daha yüksektir. Bu fark yıllık firma başına ortalama yaklaşık 157.456 ABD dolarıdır (Şekil 39).



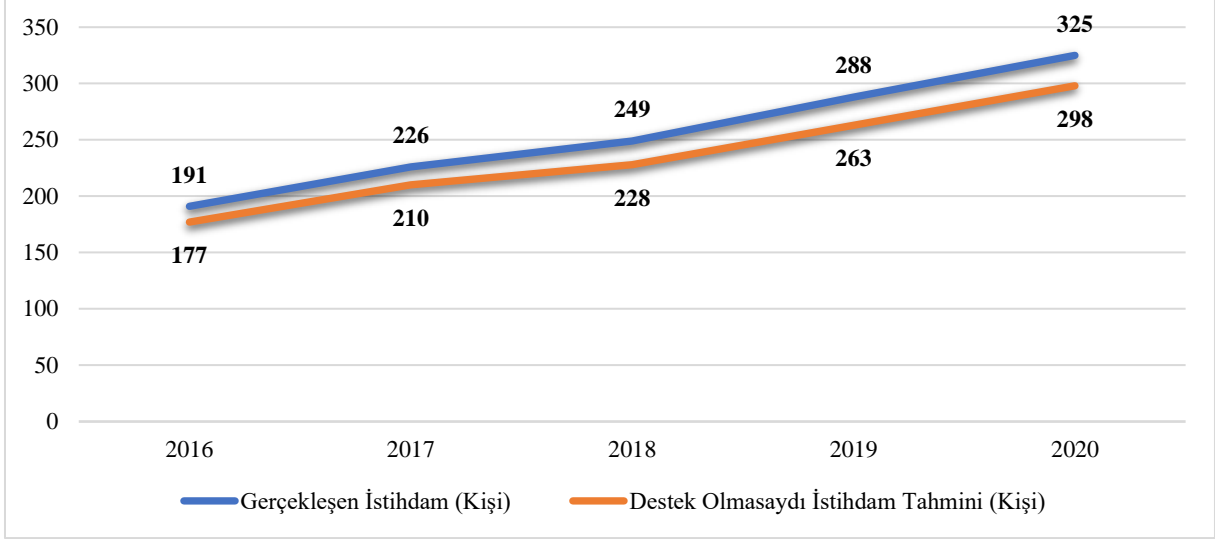
Şekil 40 Destek Sonrası Firmaların İhracat Artışları (N=3)

Ankette ilgili bölüme cevap veren 3 firmanın destek programı sonrasında 2016-2020 yılları arasında ortalama firma başına yıllık ihracat 2.696.000 ABD doları olmuştur. Bu rakamın destek olmasa idi 2.539.000 ABD doları ile sınırlı kalması beklenmektedir (Şekil 40).

⁷ 2015 yılında 1 işletme, 2016-2019 yıllarında 2 işletme, 2020 yılında 3 işletme ihracat yaptığını ve ihracat rakamını beyan etmiştir.

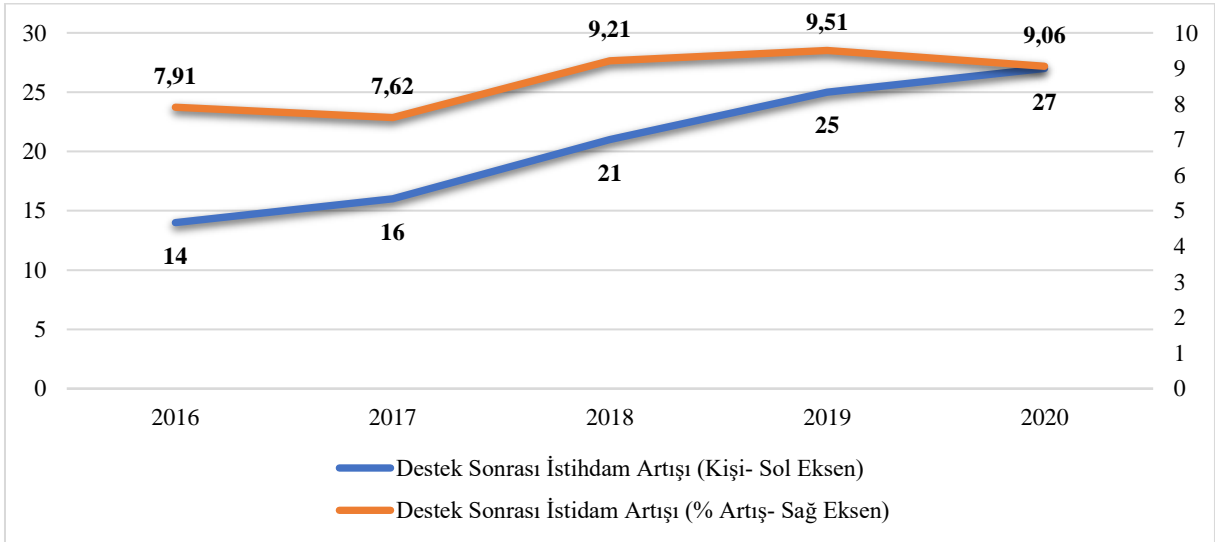
İstihdam

Destek programının iktisadi olarak katkı gösterdiği bir diğer değişken istihdamdır. Destek programının istihdam üzerindeki etkisi sırasıyla Şekil 41, 42 ve Şekil 43’de gösterilmektedir.



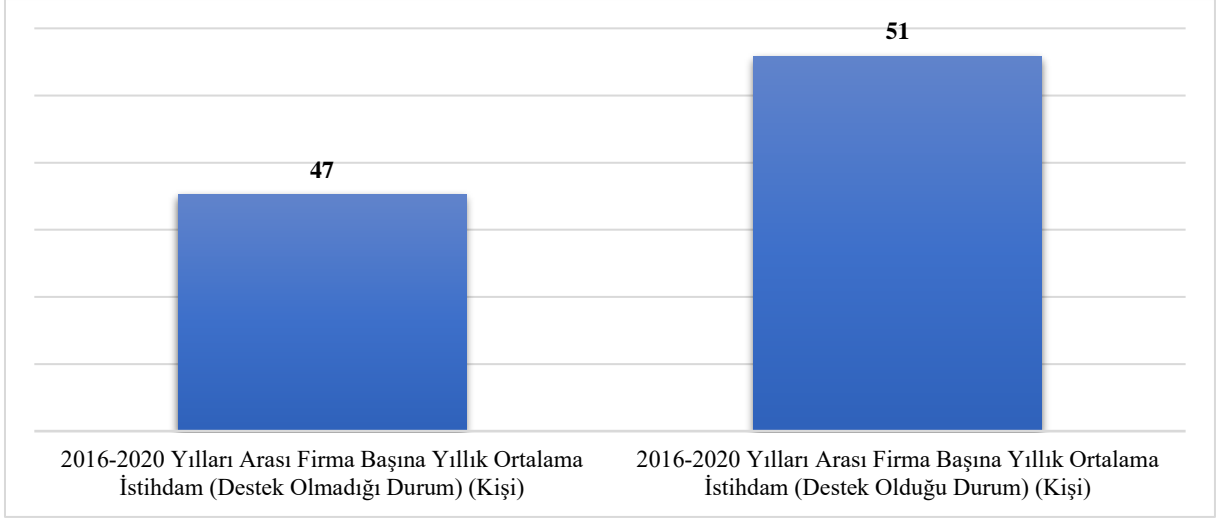
Şekil 41 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Rakamları (Kişi) (N=5)

Destek olmadığı durumda firmaların istihdam edecekleri kişi sayısını gösteren eğri her yıl için gerçekleşen istihdam eğrisinin altında bir seyir izlemektedir (Şekil 41).



Şekil 42 Destek Sonrası Firmaların İstihdam Artışları (N=5)

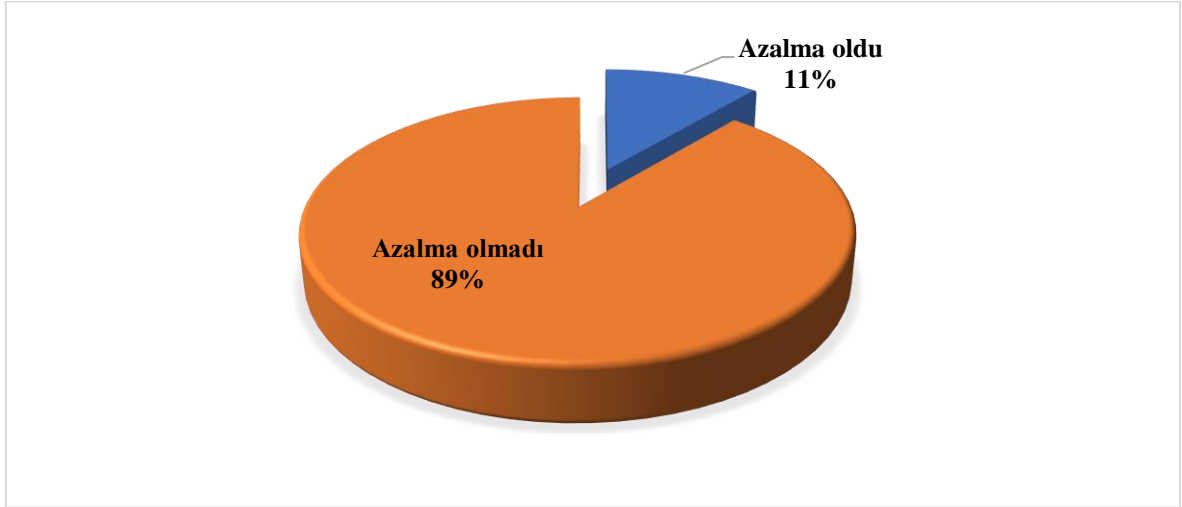
Firmaların destek olmadığı durumda istihdam edecekleri kişi sayısı beyanına göre 2016-2020 yılları arasında destek programı toplam olarak 103 ek istihdam sağlamıştır (Şekil 42).



Şekil 43 Firma Başına Yıllık Ortalama İstihdam Rakamları (Kişi) (N=5)

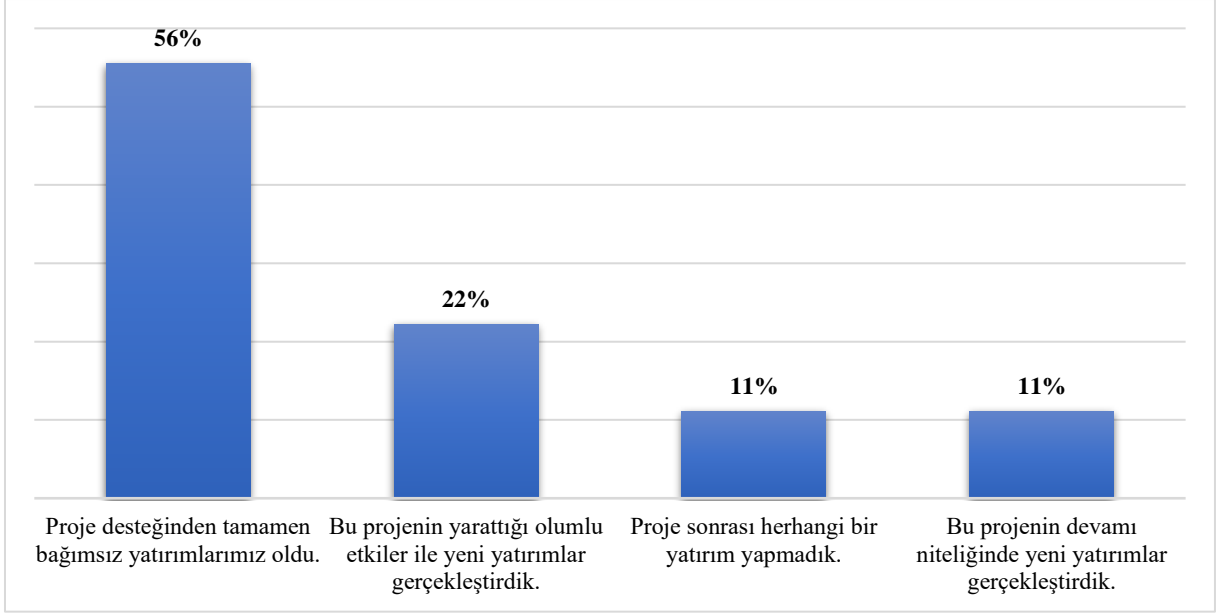
Firmalar 2016-2020 yılları arası yıllık ortalama olarak (yaklaşık) firma başına 4 ek istihdam sağladığını beyan etmiştir (Şekil 43).

Ciro, faaliyet karı, ihracat ve istihdam değişkenleri dışında Etki bölümüne aşağıdaki anket soruları ile devam edilmiştir.



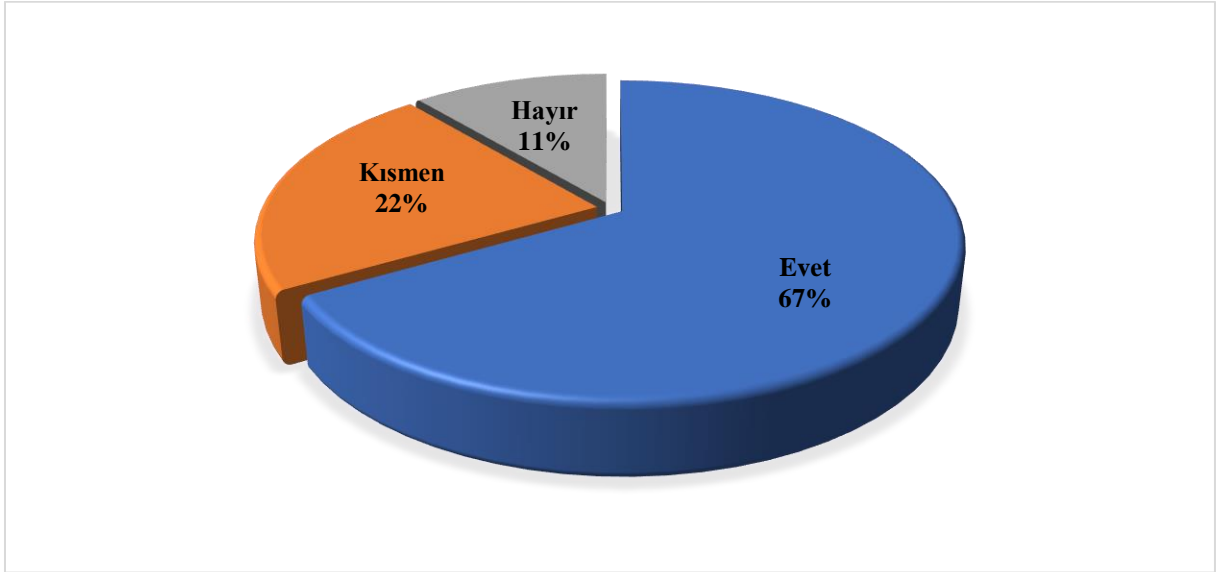
Şekil 44 Alınan Destek Nedeniyle Yapılmaktan Vazgeçilen/Azaltılan Yatırım Durumu (N=9)

Katılımcılardan ilgili soruya cevap veren 9 firmadan 8'i (%89'u) destek programı nedeniyle yatırımlarında yapılmaktan vazgeçilen veya azaltılan bir yatırım olmadığını beyan ederken sadece 1 firma vazgeçilen veya azaltılan bir yatırımı olduğunu beyan etmiştir (Şekil 44).



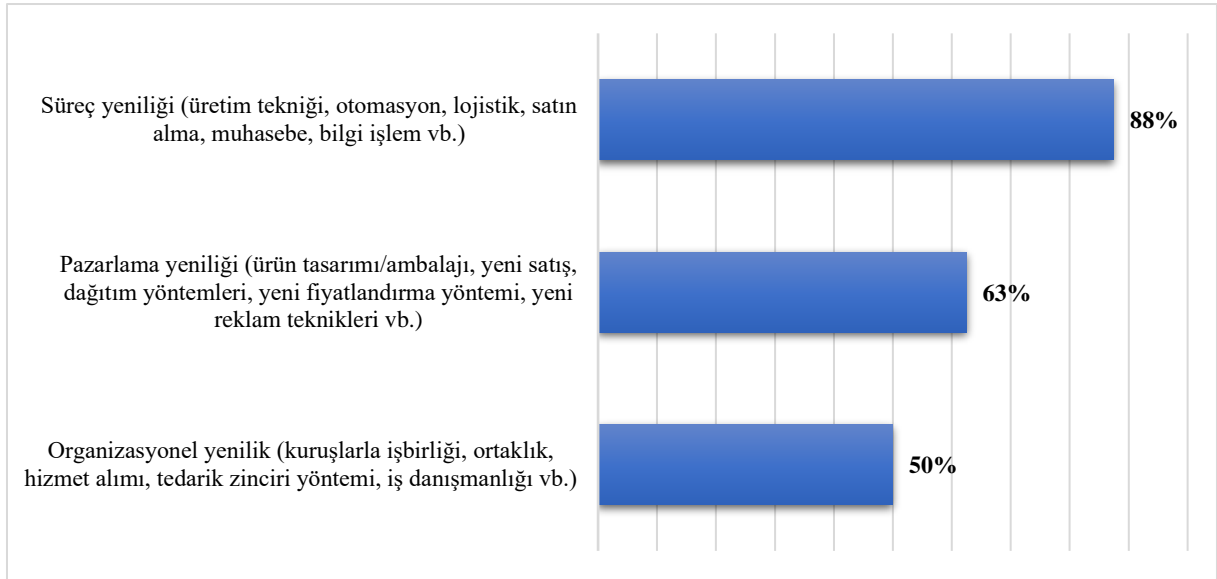
Şekil 45 ZAFER Desteğinin Proje Sonrasında Yapılan Yatırımlara Katkısı (N=9)

Firmalardan ilgili soruya cevap verenlerin %89'u proje sonrası yatırım yaptığını beyan ederek, verilen desteğin sonrasında da yatırımlarına devam etmiştir (Şekil 45).



Şekil 46 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yenilik (Süreç, Organizasyonel Yapı, Pazarlama gibi) Çalışmaları Durumu (N=9)

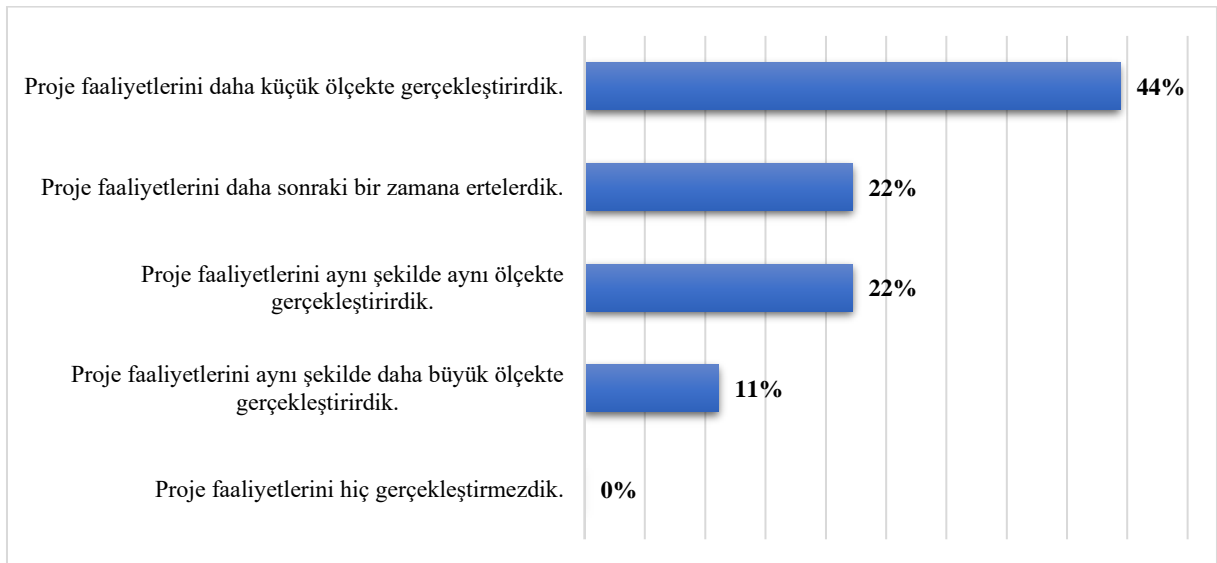
Proje kapsamında işletmesinde herhangi bir yenilik (süreçe, organizasyonel yapıya, pazarlamaya ilişkin yenilikler gibi) gerçekleştiğini belirten 8 firma (%89) bulunurken (Evet + Kısmen), sadece 1 firma herhangi bir yenilik süreci gerçekleştirmemiştir (Şekil 46).



Şekil 47 Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Yenilikler (N=8)

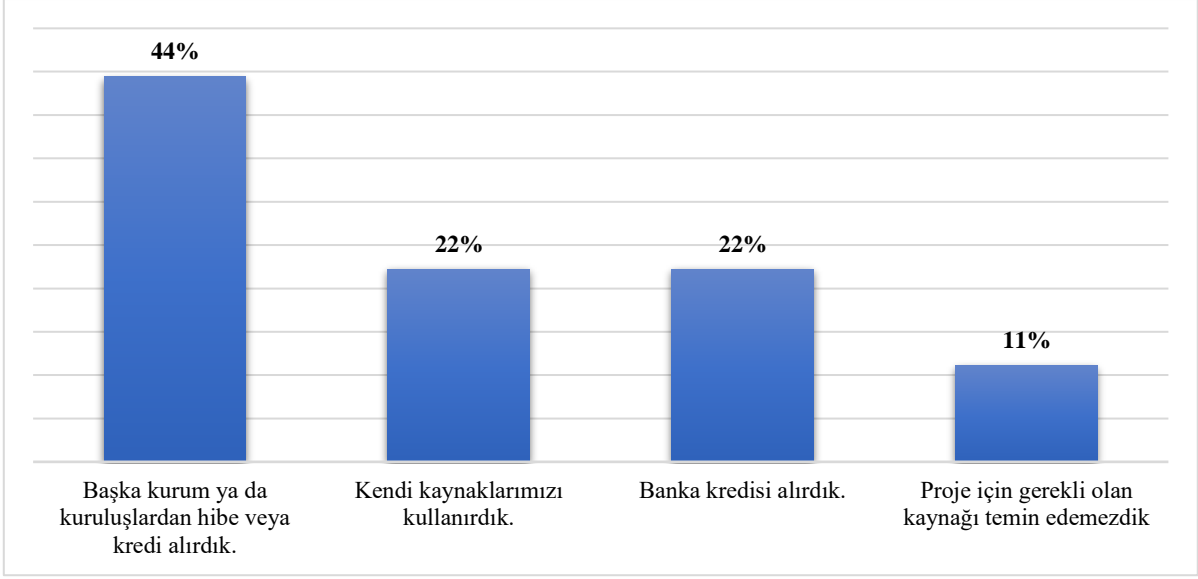
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

Proje kapsamında yenilik süreci gerçekleştirdiğini beyan eden 8 firmadan 7 (%88)'si süreç yeniliği, %63'ü pazarlama yeniliği gerçekleştirirken %50'si organizasyonel yenilik gerçekleştirdiğini beyan etmiştir (Şekil 47).



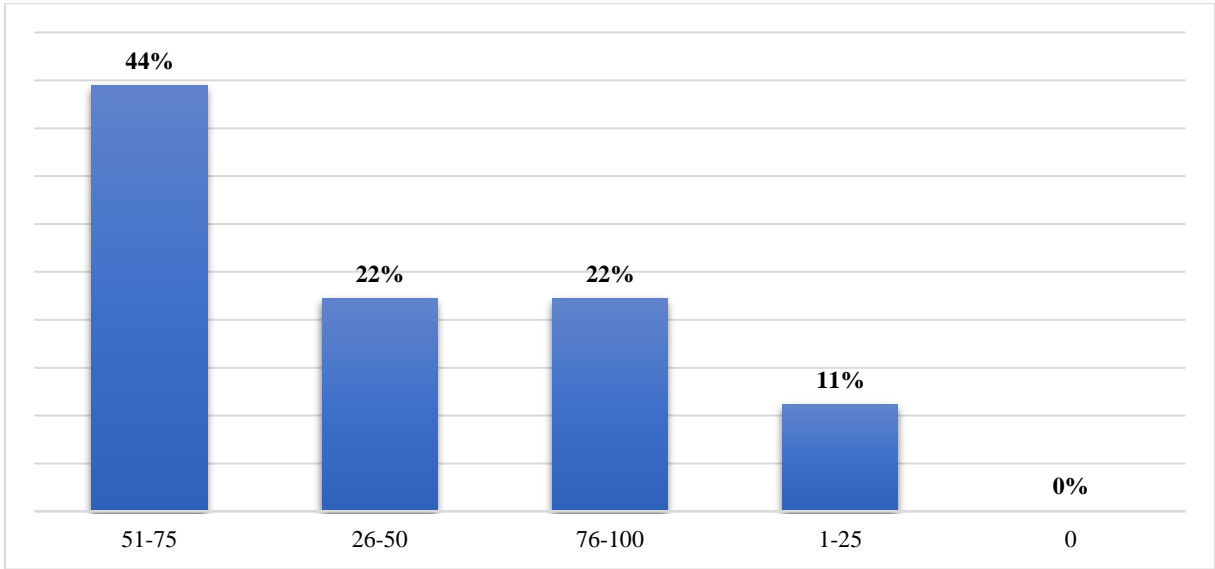
Şekil 48 Destek Olmaması Durumunda Proje Faaliyetlerinin Gerçekleşme İhtimali (Aynı Zamanda, Aynı Bütçe ile Aynı Bölgede) (N=9)

Firmalardan %44'ü destek olmadığı durumda proje faaliyetlerini daha küçük ölçekte gerçekleştirebileceğini, %22'si daha sonraki bir zamanda gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir. Ankete katılan 2 firma proje faaliyetlerini aynı ölçekte ve 1 firma sırasıyla proje faaliyetlerini aynı ölçekte ve proje faaliyetlerini daha büyük ölçekte gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir (Şekil 48).



Şekil 49 Proje Kapsamındaki Yatırımın Gerçekleştirilmesi için, ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Kaynak Temini (N=9)

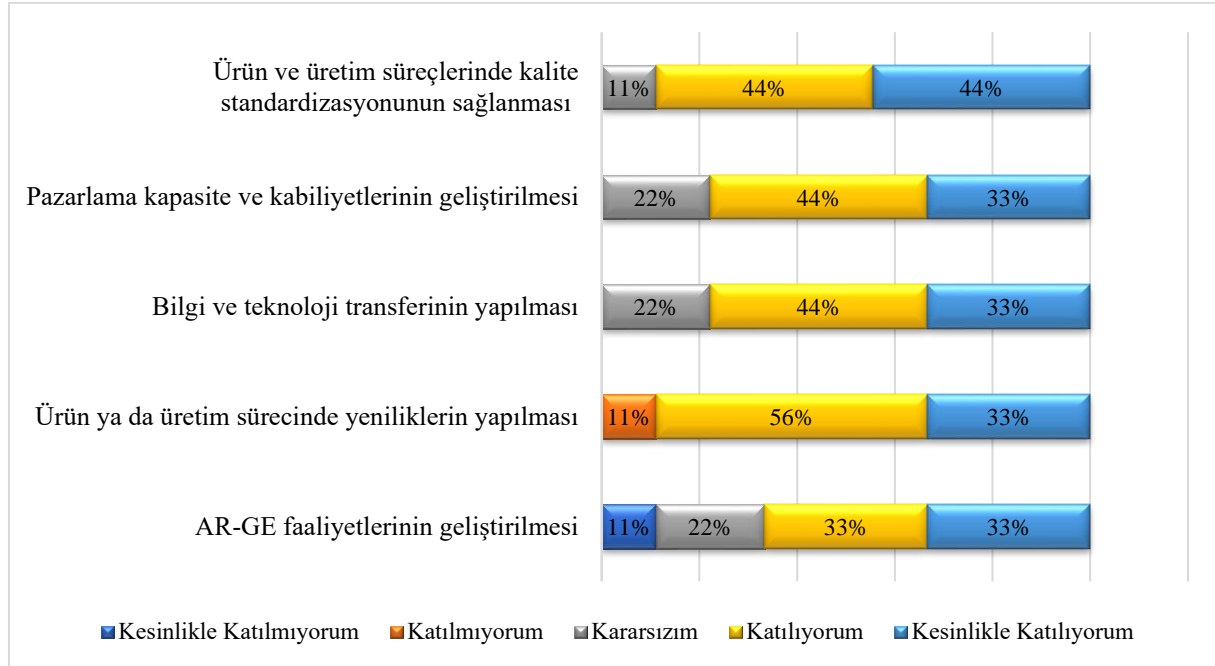
Ajans tarafından verilen hibe desteği olmadığı durumda gerekli finansman ihtiyacını 4 firma başka kurum ya da kuruluştan hibe veya kredi olarak gidereceğini, 2 firma kendi kaynaklarını ve 2 firma da banka kredisi olarak gidereceğini beyan etmiştir. Gerekli kaynağı temin edemeyeceğini belirten 1 firma bulunmaktadır (Şekil 49).



Şekil 50 ZAFER Desteği Olmaması Durumunda Proje Sonucu Elde Edilen Çıktıların Gerçekleşme Oranı (N=9)

Ajans desteği olmasaydı elde edilecek çıktının %76-100'ne ulaşabileceğini belirten 2 firma varken, 4 firma %51-75'ne ulaşabileceğini belirtmiştir. Ankete katılan 2 firma %26-50'sine ulaşabileceğini belirtirken 1 firma ise %1-25'ine ulaşabileceğini belirtmiştir. Firmalar eğer destek almasalardı elde edecekleri çıktının ortalama olarak %57'sini alacaklarını beyan

etmiştir. Bu sonuç destek programının elde edilen çıktılar üzerinde önemli bir etkisi olduğu göstermektedir (Şekil 50).



Şekil 51 Ajans Desteğinin Öncelikleri Etkileme Durumu (N=9)

Şekil 51 alınan desteğin firma faaliyet süreçlerindeki etkisini göstermektedir. Firmalar yararlandıkları destek programının en fazla (%89) olumlu etkisini ürün ya da üretim süreçlerinde ortaya çıkardığı yenilikler ile ürün ve üretim süreçlerinde kalite standardizasyonu sağladığını beyan etmiştir (%88) (4 + 5). Göreli olarak en az olumlu etki Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi sürecinde yaşanmıştır (%66).

Etki Kriteri Hakkında Puanlama ve Değerlendirme

Etki bölümünde Likert ölçeğine uygun olan 17 sorunun puanlanması ve bu puanların ortalamasının alınmasıyla elde edilen etki bölümü başarı puanı %78,9'dur. %80'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.

Firmaların destek aldığı 2016-2020 döneminde gerçekleşen firma başına yıllık ortalama ciro miktarı 16,81 milyon TL olmuştur. Destek olmasa idi 2016 yılından sonraki firma başına yıllık ortalama ciro miktarı artışı yaklaşık 15,45 milyon TL olarak gerçekleşmesi beklenmekte idi.

Destek programı firma başına yıllık ortalama faaliyet kârı 2,84 milyon TL olmuştur. Bu rakamın destek olmaması durumunda 2,61 milyon TL ile sınırlı kalması beklenmekte idi.

2016-2020 yılları arasında gerçekleşen ihracat rakamı ile firmaların destek olmadığı durumda tahmini ihracat rakamları arasındaki ortalama fark (yıllık firma başına ortalama) yaklaşık 157.000 ABD dolarıdır.

Destek sonrası dönemde yıllık firma başına ortalama istihdam 51 olarak gerçekleşmiştir. Destek olmasa idi bu rakamın 47 olması beklenmekte idi.

5.1.1.2.5. Sürdürülebilirlik

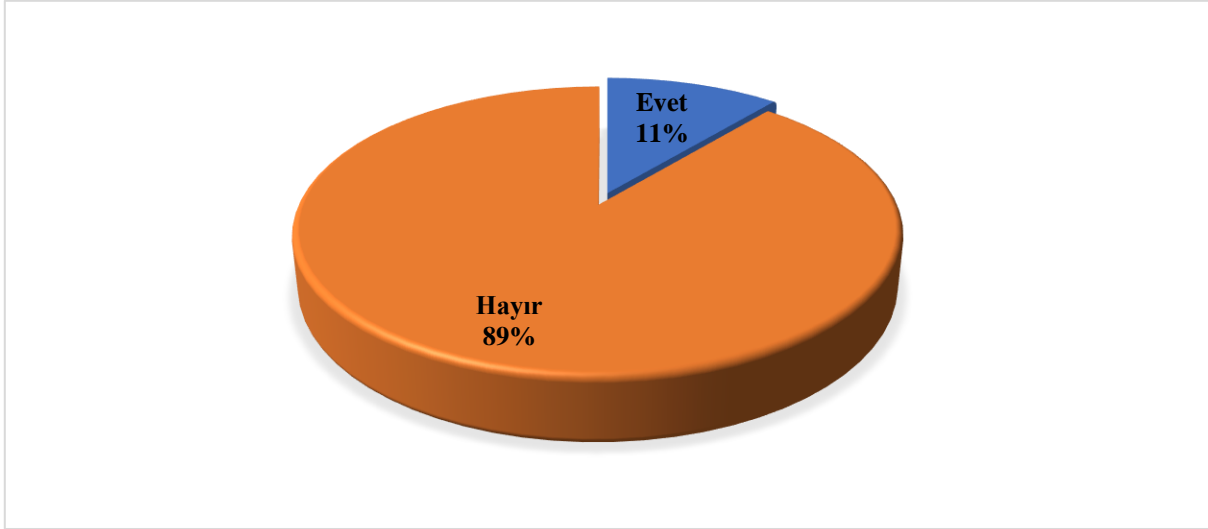
Çalışmadaki beş ana başlıktan sonuncusu olan sürdürülebilirlik ile kastedilen proje çıktı ve sonuçlarının, desteğin tamamlanmasından sonra da devam etmesidir. Spesifik olarak, programın yararlanıcılarda sürdürülebilir değişimlere neden olup olmadığı ve ajans desteği kesilse de sonuçların ve etkilerin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



Şekil 52 Proje Kapsamında Elde Edilen Çıktı, Yatırım ve Üretimin Aktif Olarak Kullanılma Durumu (N=9)

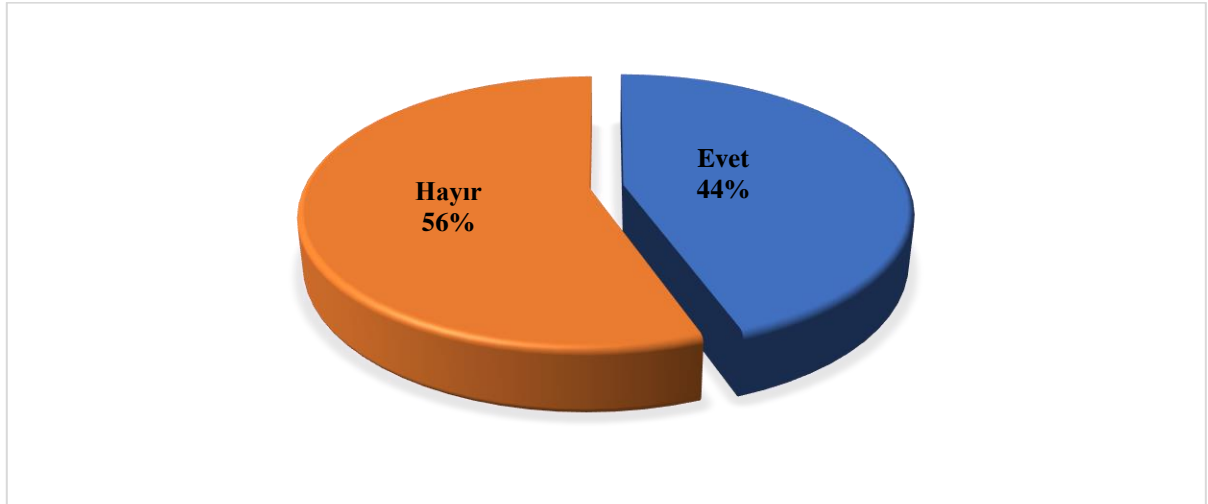
Şekil 52'ye göre tüm firmalar için proje kapsamında elde edilen çıktılar ve yapılan yatırımlar halen aktif olarak kullanılmakta ve bu yatırım ile yapılan üretim de halen devam etmektedir (Kesinlikle Katılıyorum + Katılıyorum). Sadece 1 firma proje tamamlandıktan sonra proje kapsamında elde edilen çıktıların aktif olarak kullanımını yönünde kararsız cevabı vermiştir. Bir

başka deyişle, ankete katılan firmalardan hiçbiri ilgili soruda olumsuz bir cevap vermemiştir (Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum).



Şekil 53 Proje Kapsamında Yapılan Yatırım ve Çıktıların Kullanılmama Durumu (N=9)

Ankete katılan ve ilgili soruya cevap veren firmalardan %89'u (9 firmadan 8'i) yaptığı yatırımları ve elde ettiği çıktıları kullandığını ifade etmiştir. Yaptığı yatırımları ve elde ettiği çıktıları kullanmadığını beyan eden 1 firma, kullanmama durumu olarak kurumsal stratejisinin ve önceliklerinin değiştiğini ifade etmiştir (Şekil 53).



Şekil 54 2015 ve Sonrasında ZAFER Dışında Başka Kurumlardan Destek Alma Durumu (N=10)

2016 ve sonrasında ZAFER dışında başka kurumdan 4 firma destek alırken, 5 firma herhangi bir destek almamıştır (Şekil 54). Firmaların aldığı destek türü ve destek miktarı aşağıda yer alan Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 ZAFER Dışında Alınan Destek Alanı ve Miktarı (N=5)

Destek Türü	Alınan Destek Miktarı
Yeni makine ve ürün*	300.000 TL
Fuar*	10.000 TL
KOSGEB (Ar-Ge+ Yatırım)	5.000.000 TL
KOSGEB Nitelikli Eleman Desteği- İŞKUR İşbaşı Eğitim Desteği	75.000 TL
*Firmalar destek aldıkları kurum bilgisini paylaşmamışlardır.	

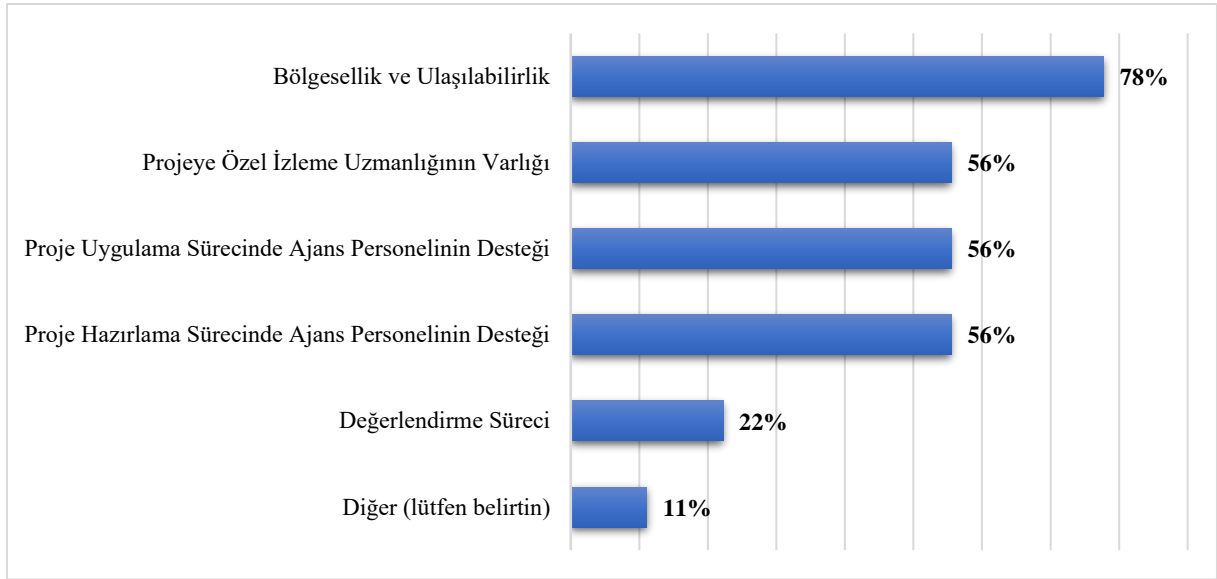
Farklı kurum/kuruştan destek aldığını beyan eden işletmelerin (5 tane) cevaplarına göre aldıkları destek konusu ve destek miktarı Tablo 8’de sunulmuştur.

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 %92,2’dir.** %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 yüksektir. Bu durumun ***yararlanıcılarda sürdürülebilir olumlu değişimlere yol açtığını ve destek sonrasında dahi etkilerin sürekliliğinin mümkün olacağını*** ifade etmektedir.

5.1.1.2.6. Genel Değerlendirme ve Genel Puanlama

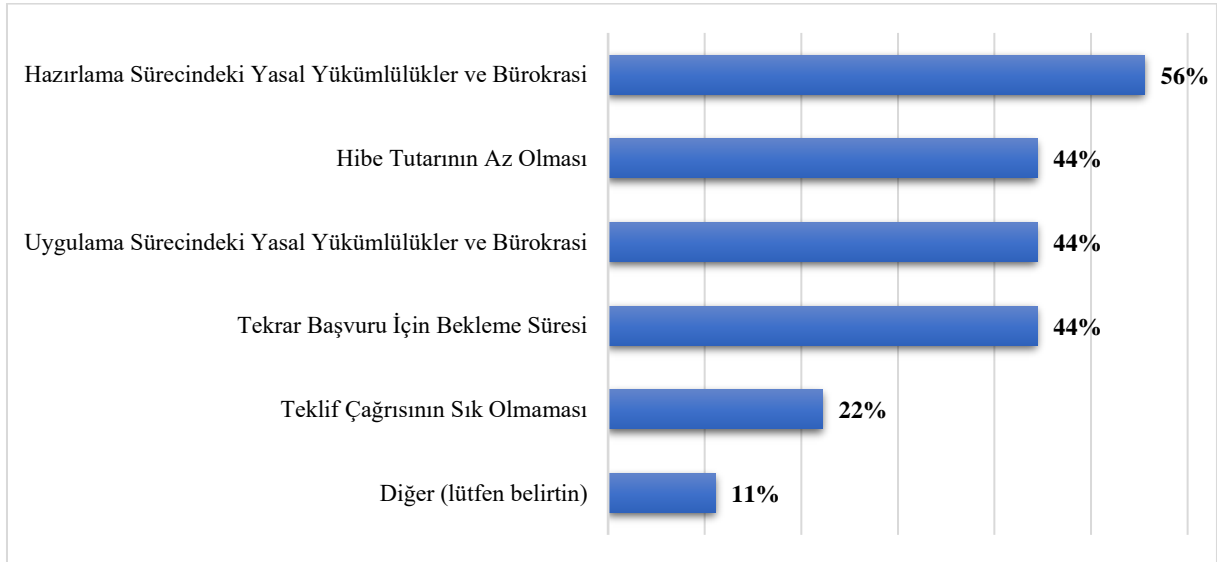
Bu kısımda ilk olarak ankete katılan işletmelere yukarıda detaylı analiz edilen beş ana başlık (değerlendirme kriteri) dışında genel değerlendirmelerini içeren sorular sorulmuş ve bu çerçevede işletmelere benzer bir ZAFER projesine başvurup başvurmayacağı sorusu da yöneltilmiştir. İkinci olarak da tüm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



Şekil 55 ZAFER'den Alınan Desteğin Avantajları (N=9)

**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

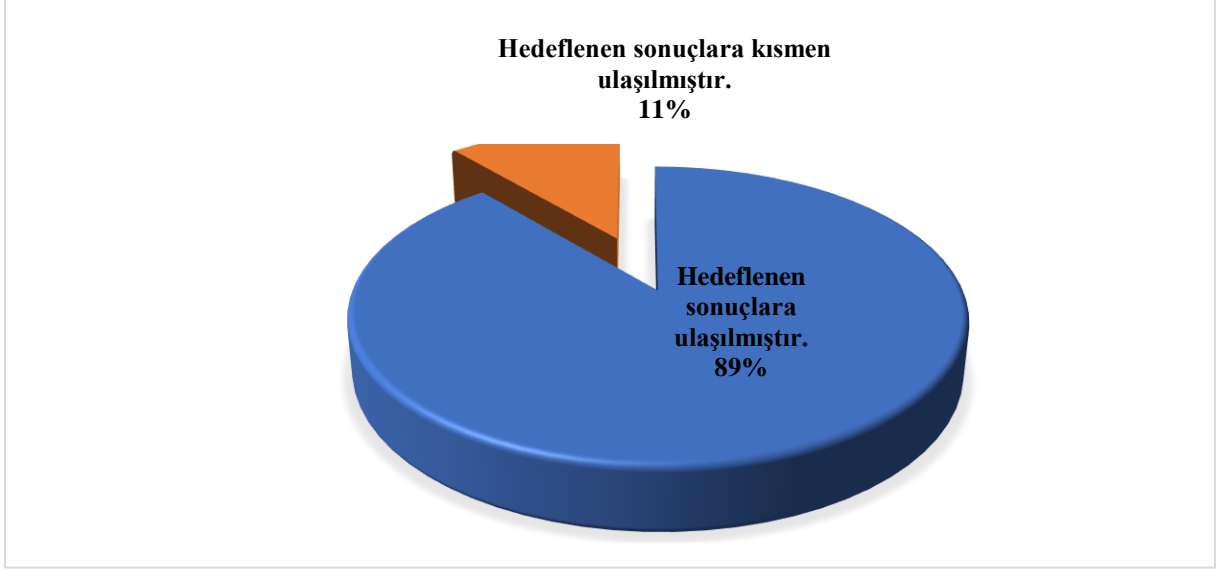
ZAFER'den alınan desteğin en büyük avantajının **bölgesellik ve ulaşılabilirlik** olduğu beyan edilmiştir (%78). Ayrıca, projeye özel izleme uzmanlığının varlığı ve proje uygulama ve hazırlama sürecinde ajans personelinin desteği avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur (Şekil 55).



Şekil 56 ZAFER'den Alınan Desteğin Dezavantajları (N=9)

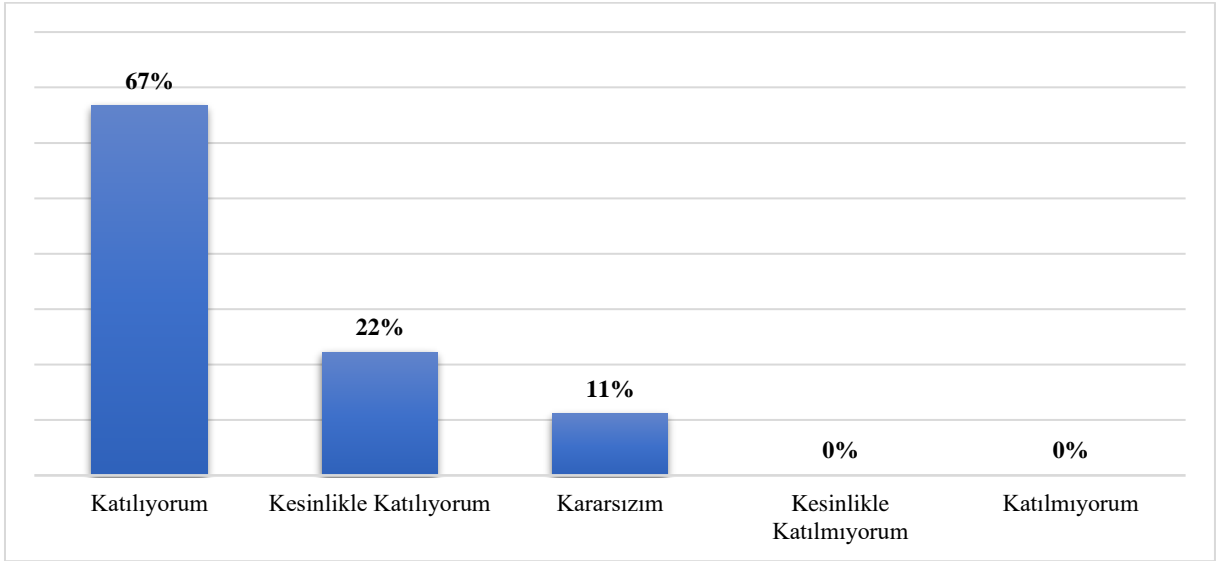
**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

ZAFER'den alınan desteğin en büyük dezavantajının ise uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi olduğu anlaşılmaktadır (%56). Ankette ilgili soruya cevap veren firmalar diğer dezavantajları hibe tutarının az olması, uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve tekrar başvuru için bekleme süresi olduğunu belirtmiştir (Şekil 56).



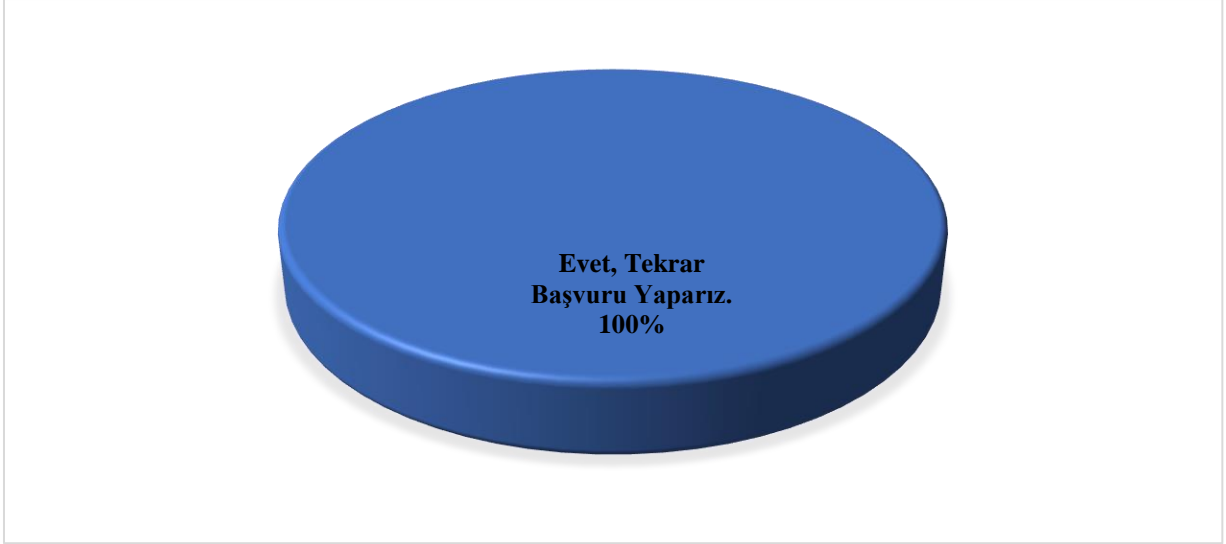
Şekil 57 ZAFER'den Alınan Destek Sonrası İzlenim (N=9)

Firmaların %89'u istediği hedeflere ulaşırken, %11'i de hedeflerine kısmen ulaşmıştır. Destek programı sonunda hedefine ulaşamayan firma bulunmamaktadır (Şekil 57).



Şekil 58 Projede Yürütülen Faaliyetlerin Destek Sonrası Fayda Üretmeye Devam Etme Durumu (N=9)

İşletmelerin %89'u proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin destek sonrasında da fayda üretmeye devam ettiğini beyan etmekte (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum), sadece 1 firma kararsız olduğunu belirtmektedir (Şekil 58).



Şekil 59 ZAFER Desteğine Tekrar Başvurma İsteği (N=9)

Ankete katılan ve ilgili soruya cevap veren tüm firmalar ZAFER desteğine tekrar başvuru yapacağını beyan etmiştir (Şekil 59).

Genel Puanlama

Yukarıda detaylarıyla anlatılan 5 değerlendirme kriteri toplu olarak Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9 Alt Kategori ve Genel Ortalama Puanları

Alt Kategori Ortalama Puanları	Alınan Puan (%)
Uygunluk	82,8
Verimlilik	88,0
Etkinlik	84,3
Etki	78,9
Sürdürülebilirlik	92,2
Genel Ortalama Puan	85,2

Beş değerlendirme kriterlerinden elde edilen (eşit ağırlıklı) ortalama %85,2’dir. Yani yaklaşık %85’lik başarı puanı ile YKMDP oldukça başarılı olmuştur. Özellikle sürdürülebilirlik puanının %90’ın üzerinde olması desteğin sadece verildiği döneme değil, gelecek dönemlere de oldukça katkı yaptığına/yapacağına işaret etmektedir.

5.1.2. Destek Grubu ve Kontrol Grubunun Birlikte Değerlendirilmesi

ZAFER YKMDP destek programına başvuru yapmış ancak sözleşme imzalanmayan (toplam 99 firmadan) 13 firmaya ait veriler iki ana başlık olan “*Temel Bilgiler*” ve “*Proje Başvurusu Hakkında Genel Değerlendirmeler*” altında sunulmuştur. Bu firmaların oluşturduğu grup daha önce de ifade edildiği gibi çalışmanın geri kalanında “KG” olarak ifade edilecektir. Destek grubunda N için yapılan açıklamalar KG için de geçerlidir Aşağıda ilk olarak KG firmalarına

ait Temel Bilgiler Tablo 10’da sunulduktan sonra, diğer tüm bilgiler destek grubu ile karşılaştırmalı olarak ifade edilmiştir.

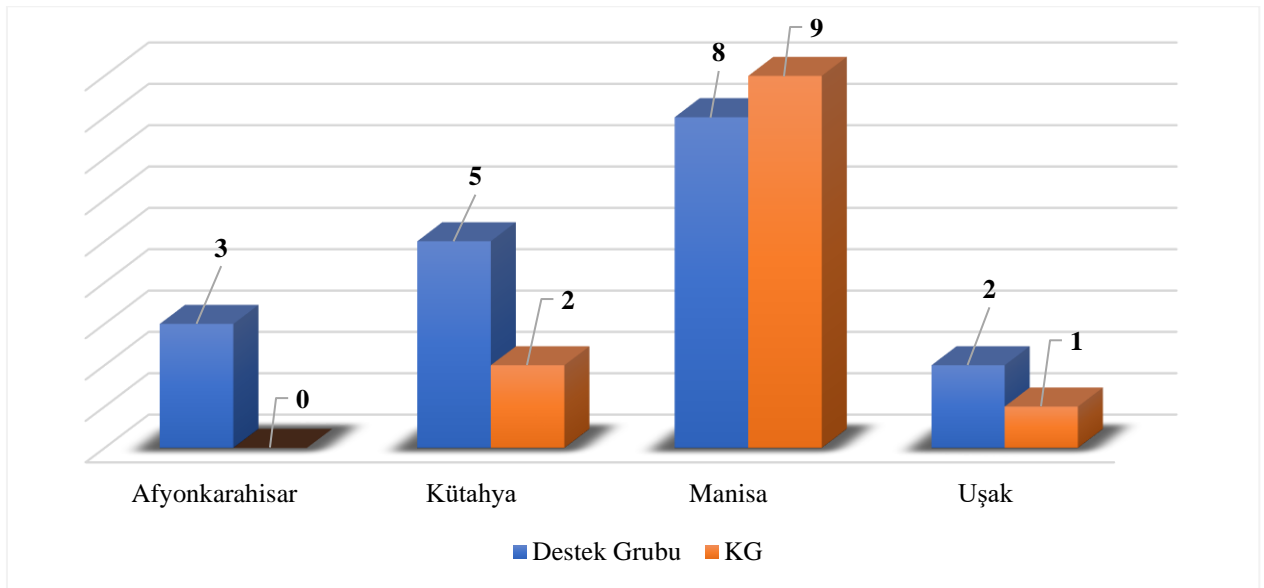
5.1.2.1. Temel Bilgiler

Firmaların kuruluş tarihi, (mevcut) çalışan sayısı ve işletmelerinin bulunduğu il hakkında bilgiler aşağıda bulunan Tablo 10’da firmaların kuruluş tarihi sıralamasına göre sunulmuştur.

Tablo 10 Firmalara Ait Temel Bilgiler (KG)

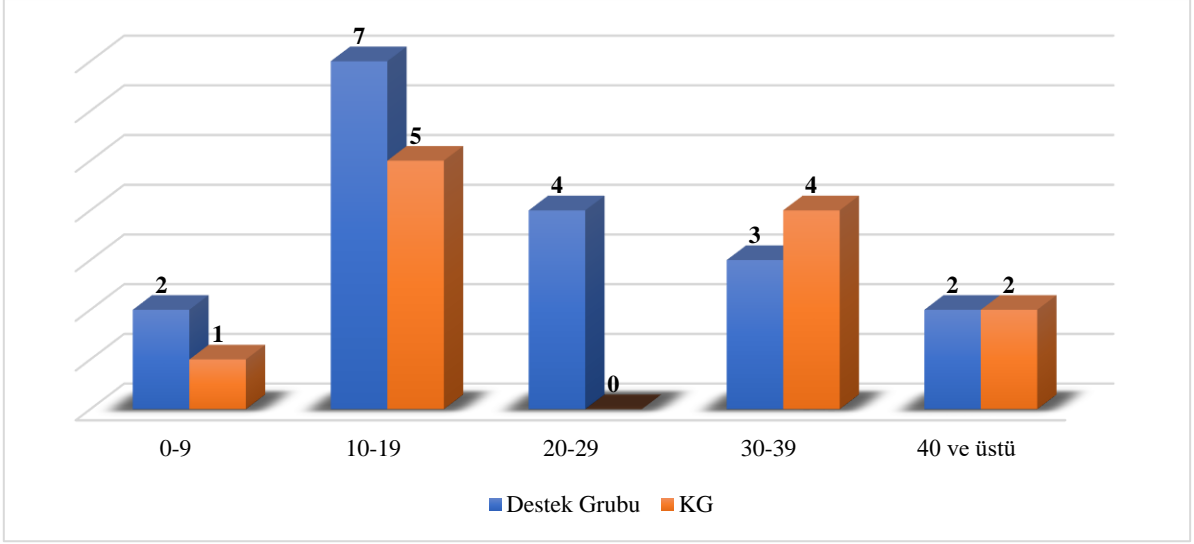
Firmalar	Kurumun Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı (Mevcut)	İşletmenin Bulunduğu il
1	1976	90	MANİSA
2	1979	3	KÜTAHYA
3	1982	134	KÜTAHYA
4	1985	14	İZMİR
5	1987	3	MANİSA
6	1988	130	MANİSA
7	2005	35	UŞAK
8	2006	436	MANİSA
9	2007	90	MANİSA
10	2007	12	MANİSA
11	2007	49	MANİSA
12	2014	2	MANİSA

*Bir firma bilgilerini beyan etmemiştir.



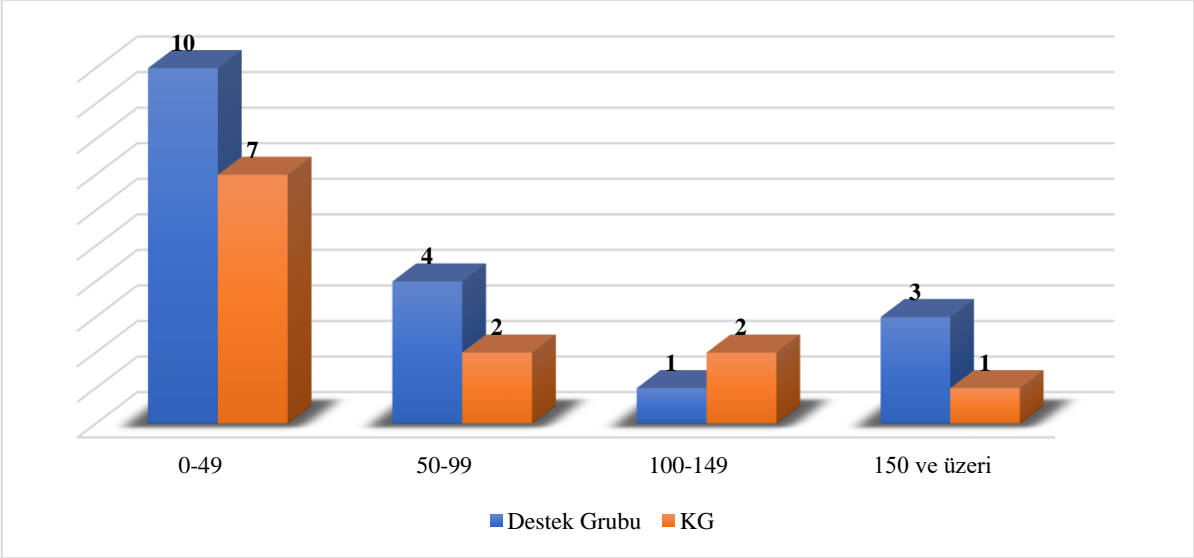
Şekil 60 Firmaların İllere Göre Dağılımı (NDestek=18, NKG =12)

KG’de yer alan firmaların 9’u Manisa, 2’si Kütahya’da bulunmaktadır. Ankette ilgili soruya cevap veren firmalardan 1’i firma Uşak ilinde faaliyet göstermektedir (Şekil 60).



Şekil 61 Firmaların Yaş Dağılımı (NDestek=18, NKG =12)

KG’de yer alan firmaların faaliyet yılı incelendiğinde, destek grubunda olduğundaki gibi en fazla firma 10-19 yaş aralığında yer almaktadır. KG’de yer alan 6 firma, 30 ve daha fazla yıl faaliyet göstermektedir (Şekil 61).



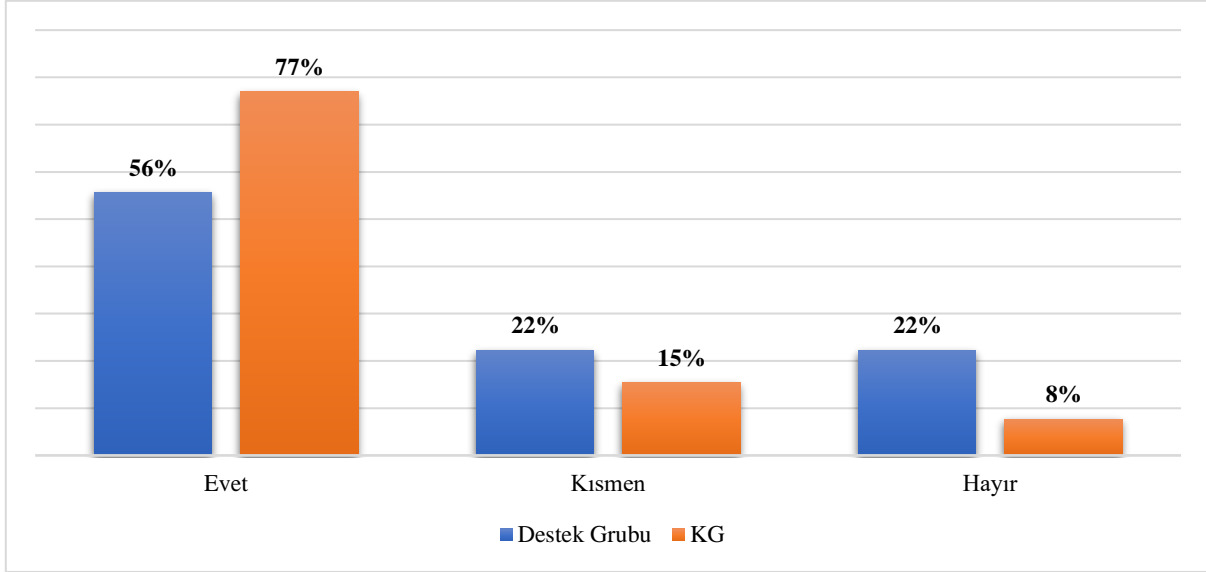
Şekil 62 Firmalarda Çalışan Kişi Sayısı (NDestek=18, NKG =12)

Hem KG hem de destek grubunda bulunan firmaların yaklaşık olarak %56’sı 0-49 çalışan sayısına sahiptir. İstihdam edilen kişi sayısının 150 ve daha üstü olduğu firma sayısı destek grubunda 3 iken KG’de 1’dir (Şekil 62).

5.1.2.2. Proje Başvuruları Hakkında Genel Değerlendirmeler

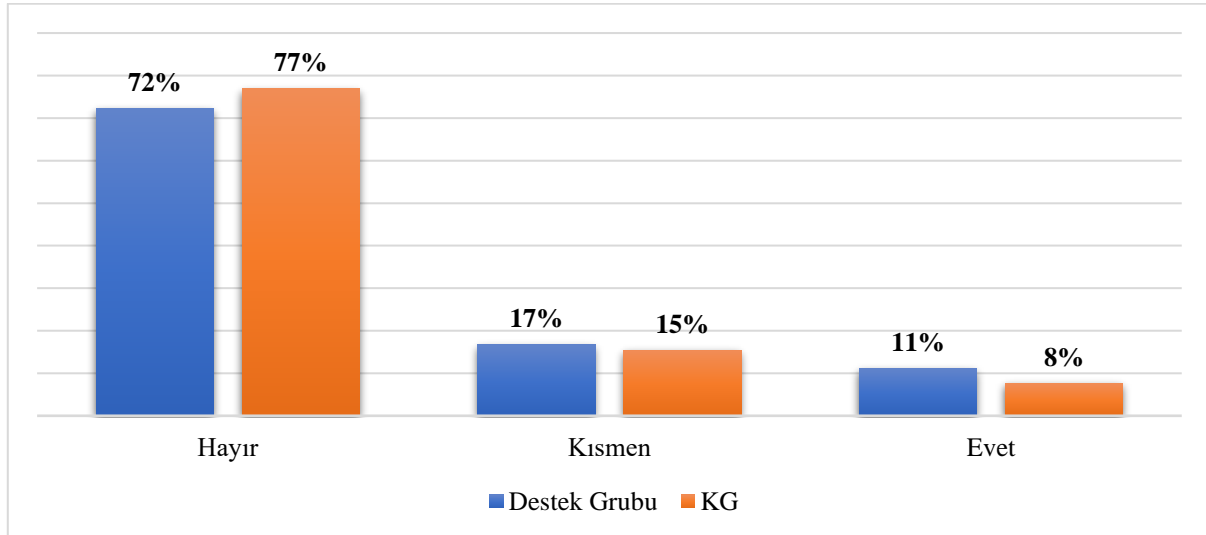
Bu bölümde destek grubunda yer alan firmaların proje çıktıları üzerindeki etkisi KG aracılığıyla karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Bu sonuçların destek alamayan firmalara göre destek

verilen firmaların faaliyet sürecindeki iyileştirmeleri ve ekonomik çıktıları üzerindeki etkisinin daha net anlaşılmasını sağlaması beklenmektedir.



Şekil 63 ZAFER Desteğinin, ZAFER'in ya da Diğer Destek Veren Kurumların İlgili Dönemde Sektördeki Diğer Destekleri Tamamlayıcı Niteliği (NDestek=18, NKG =13)

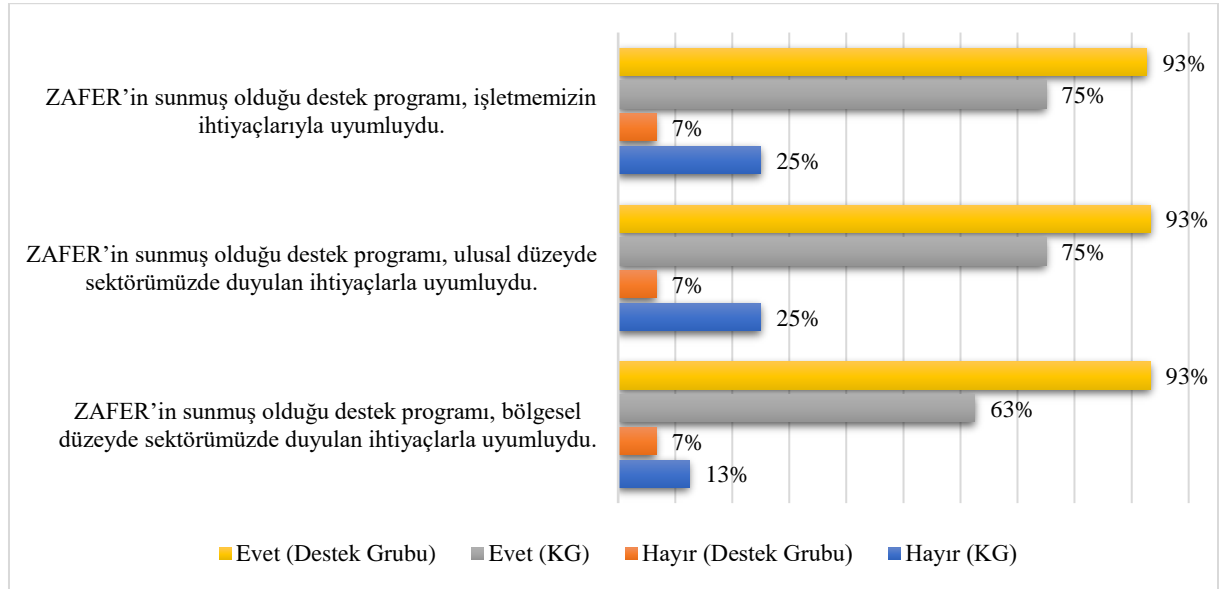
ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının diğer destek veren kurumların desteklerini tamamlayıcı bir niteliğini olduğunu belirten firma sayısı KG'de %92 iken destek grubunda %78'tir (Şekil 63).



Şekil 64 ZAFER Desteğinin, ZAFER ya da Diğer Kurumların Desteklerini Tekrar Etme Durumu (NDestek=18, NKG =13)

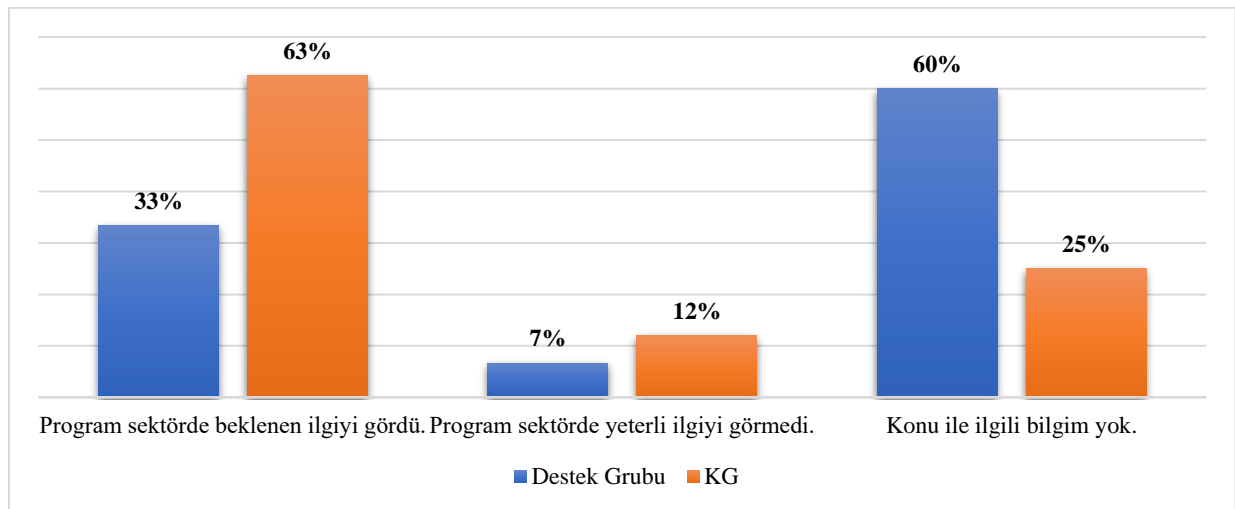
ZAFER desteğinin ZAFER ya da diğer kurumların desteklerini tekrar etme durumunun sorulduğu ifadeye verilen yanıtların dağılımı Şekil 64'te verilmiştir. Hem KG hem de destek grubunun verdiği cevaplar, ZAFER tarafından sunulan destek programının özgün olduğunu

göstermektedir (KG: %77 Hayır, Destek Grubu: %72 Hayır) (Şekil 66). Destek programının tekrar ettiğini belirten firmalardan destek grubunda yer alan firma ilgili kurumun Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu olduğunu beyan ederken, KG’de yer alan firma KOSGEB olarak belirtmiştir.



Şekil 65 ZAFER Desteğinin İhtiyaçlar ile Uyumu (NDestek=15, NKG =8)

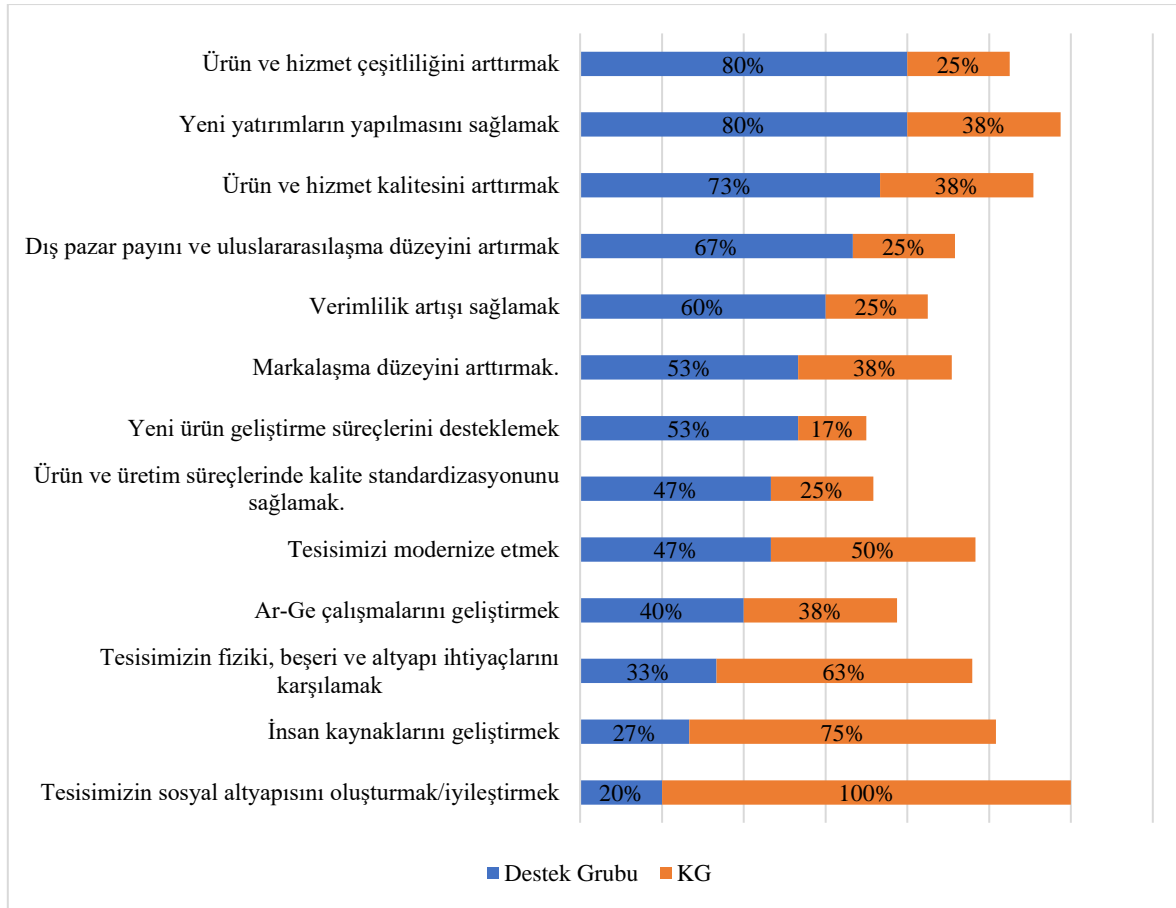
Destek programından yararlanan firmalar (destek grubu), ZAFER tarafından sunulan desteğin hem işletmeleri hem de bölgesel ve ulusal düzeyde sektör ihtiyaçları ile uyumu noktasında, destek programından yararlanamayan (KG) firmalara göre daha yüksek bir olumlu görüşe sahiptir. Destek grubunda “Evet” oranı her üç kategori için %93, KG’de ise ilk iki kategori için %75 ve son kategori için %63’tür. Sonuç olarak destek grubu ve KG cevaplarına göre büyük ölçüde desteğin her üç düzeyde ihtiyaçlarla uyumlu olduğu söylenebilir (Şekil 65).



Şekil 66 Sektördeki İşletmelerin ZAFER Desteğine İlgisi (NDestek=15, NKG =8)

Destek alan grupta %60 yani 15 firmadan 9'u konu hakkında bilgim yok demmiştir. Cevap veren 6 firmadan sadece 1'i programın sektörde yeterli ilgiyi görmedi derken, kalan 5'i programın sektörde yeterli ilgiyi gördüğünü beyan etmiştir. KG'de ise %25 yani 8 firmanın 2'si konu hakkında bilgim yok demmiştir. Cevap veren 6 firmadan 5'i programın sektörde yeterli ilgiyi gördüğünü beyan ederken, sadece 1 firma program sektörde yeterli ilgiyi görmedi demmiştir (Şekil 66).

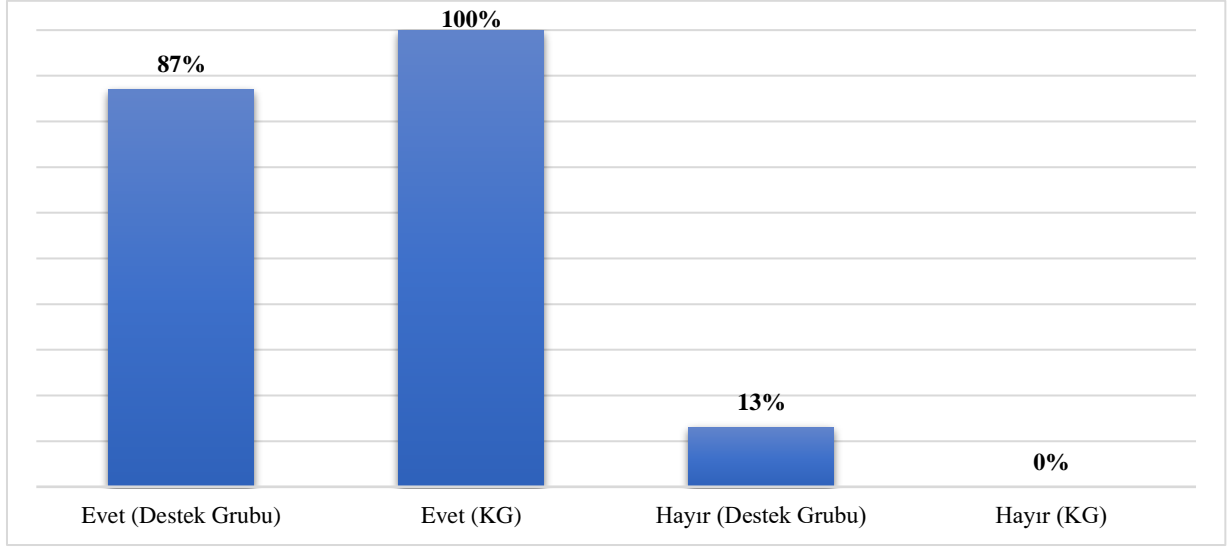
Destek grubu ve KG firmalarından sadece konu ile bilgisi olan firmaların cevapları dikkate alındığında ise destek grubu ve KG'de yaklaşık %83 oranında programın sektörde beklenen ilgiyi gördüğü cevabı işaretlenmiştir. Bu sonuç iki açıdan önemlidir. Birincisi oran olarak %83 oldukça yüksektir, ikincisi de KG cevapları da destek grubu ile elde edilen aynı bulguyu desteklemektedir.



Şekil 67 ZAFER Desteğine Başvuru Nedenleri (NDestek=15, NKG=8)

Şekil 67'de yer alan sonuçlar destek programından yararlanan grubun destek programına başvuru anlamında **ürün ve hizmet kalitesi üzerine yoğunlaştığını** gösterirken, desteklenmeyen grubun **tesislerinin sosyal alt yapısı üzerine yoğunlaştığını** göstermektedir. Bu sonuçlar, proje

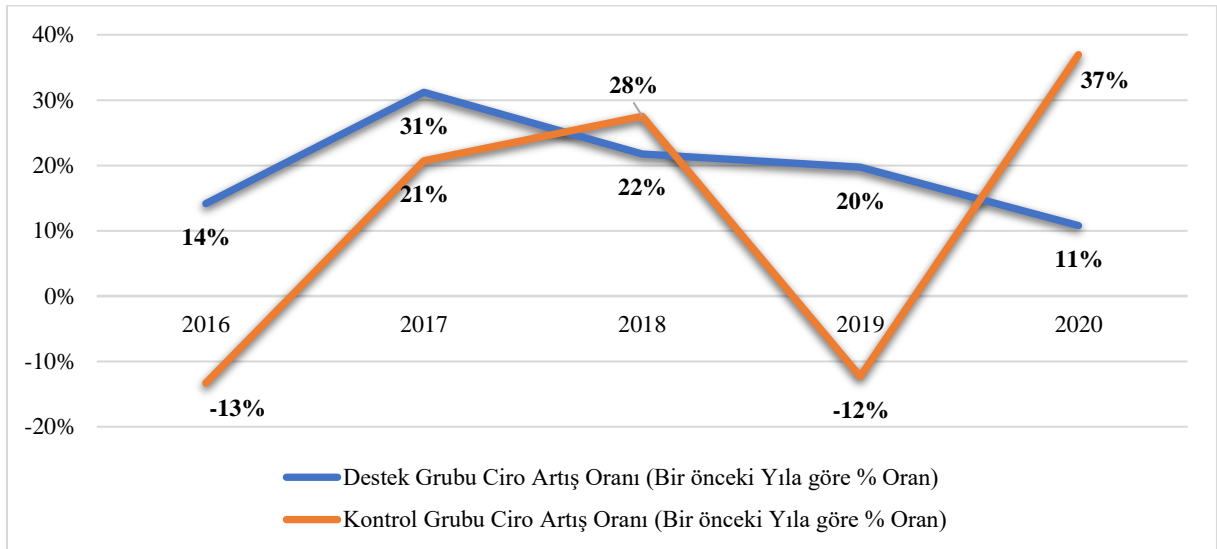
kabul süreçlerinde iktisadi önceliklerin göz önüne alınarak, yaygın etkinin en fazla olduğu projelerin desteklendiğini göstermektedir.



Şekil 68 ZAFER Desteği Alınsaydı Mevcut Yatırımların Artma Oranı (NDestek=15, NKG =8)

Ankette ilgili sorulara cevap veren her iki grupta aldıkları/alacakları destek ile ek yatırım yapıldığını/yapılacağını beyan etmiştir. Bu oran destek grubunda %87, KG’de ise %100’dür (Şekil 68).

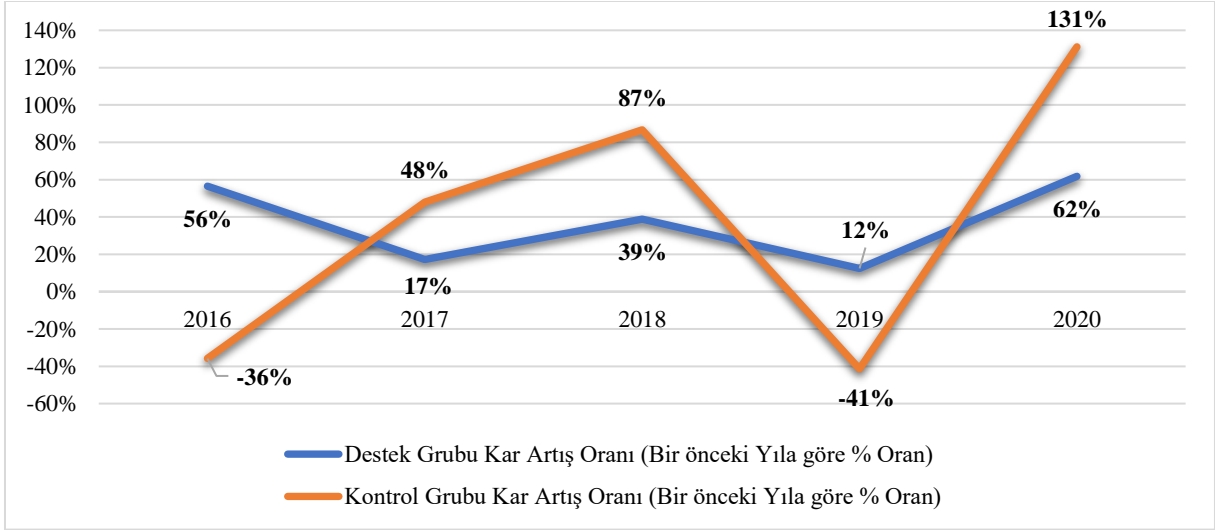
Aşağıda yer alan Şekil 69-72 arasında yapılan karşılaştırmalı analizler, ölçek etkisinin ortadan kaldırılması için bir önceki yıla göre değişimleri baz alınarak yapılmıştır.



Şekil 69 Ciro Artış Oranları (NDestek=5, NKG =8)

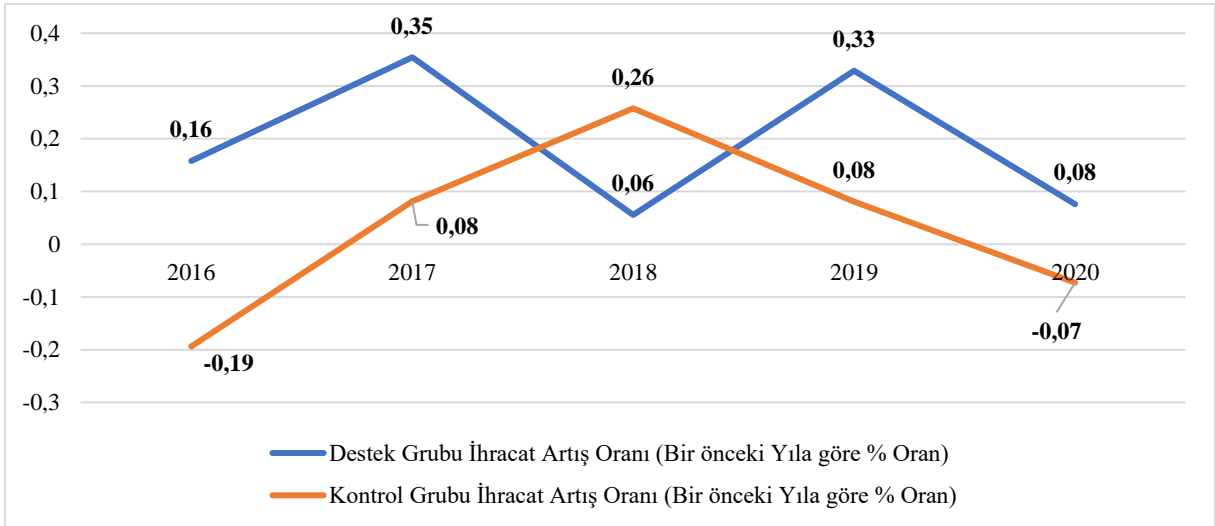
İlgili yıllar arasında destek verilen grupta ortalama ciro artış oranı %20 iken, KG’de %12 olarak gerçekleşmektedir (Şekil 69). Ciro artışındaki bu farkın yanı sıra KG’de yer alan firmaların ciro artış rakamları destek alan gruba göre çok fazla oynaklık göstermesine rağmen, destek

grubunda ise ciro artış oranlarının stabil olduğu gözlenmektedir. Belirtmek gerekir ki, KG'de yer alan firmaların 2020 yılında çok fazla ciro artışı sergilemiş olmaları 2019 yılındaki ciro düşüşünden kaynaklı baz etkisidir.



Şekil 70 Faaliyet Kârı Artış Oranları (NDestek=5, NKG=8)

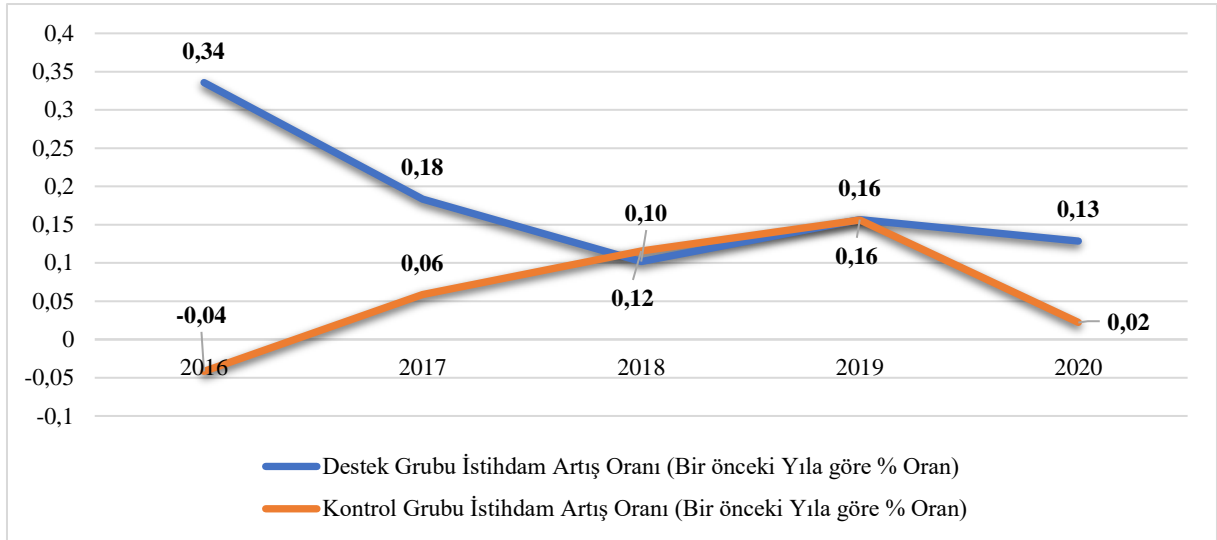
Her iki grubun ciro artış oranında izlediği benzer patika faaliyet kârında da görülmektedir (Şekil 70). Destek verilmeyen KG firmaları daha dalgalı bir faaliyet kârı artış eğrisine sahip iken, destek grubundaki firmalar stabil bir eğriye sahiptir.



Şekil 71 İhracat Artış Oranları (NDestek=3, NKG =7)⁸

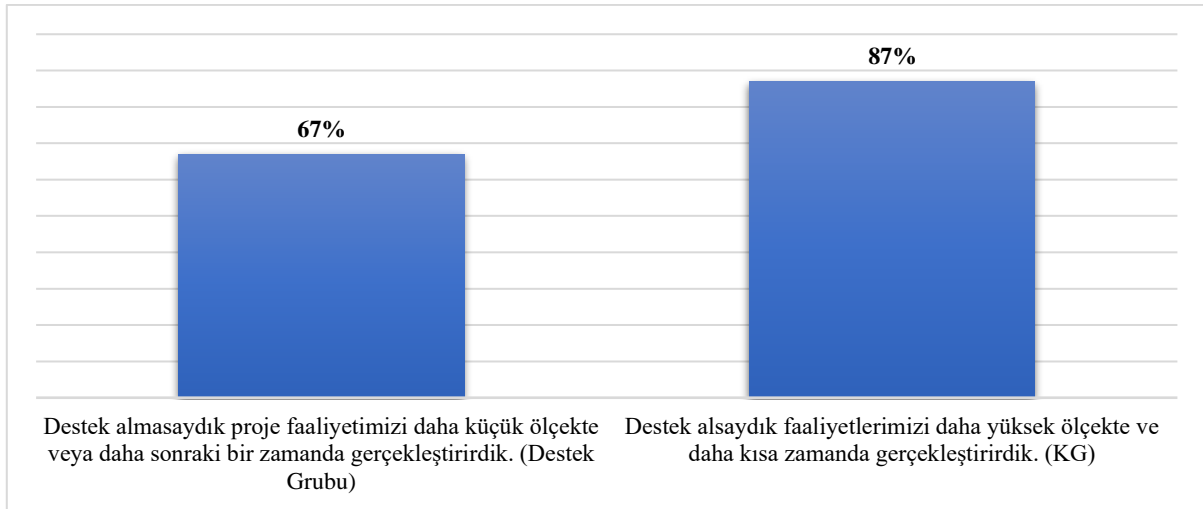
Destek grubunda yer alan firmaların 2016-2020 yılları arası ihracat artış oranları ortalama %19 iken, KG'de 2016-2020 yılları arası ortalama %3 olarak gerçekleşmektedir (Şekil 71).

⁸ KG'de 2013-2018 yılları arası 6 firma, 2019-2020 yıllarında 7 firma bulunmaktadır.



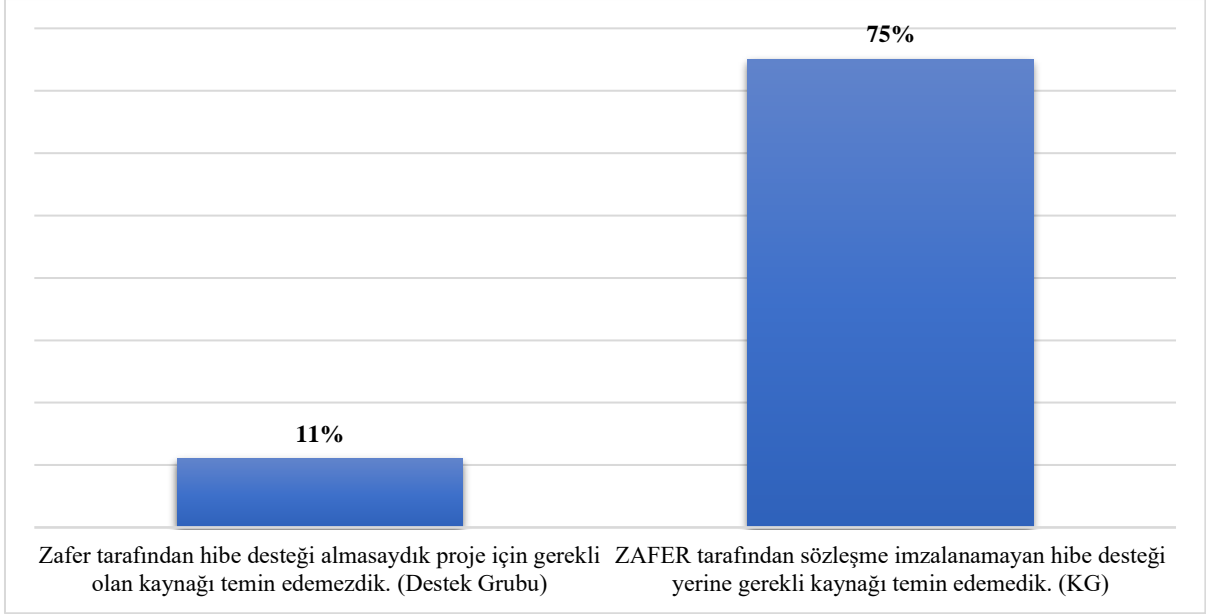
Şekil 72 İstihdam Artış Oranları (NDestek=5, NKG =8)

Destek grubu istihdam artışı 2016, 2017 ve 2020 yıllarında KG'ye göre daha yüksek bir seyir izlemekte iken bu oran her iki grupta 2018 ve 2019 döneminde birbirine oldukça yakın bir seyir izlemektedir (Şekil 72).



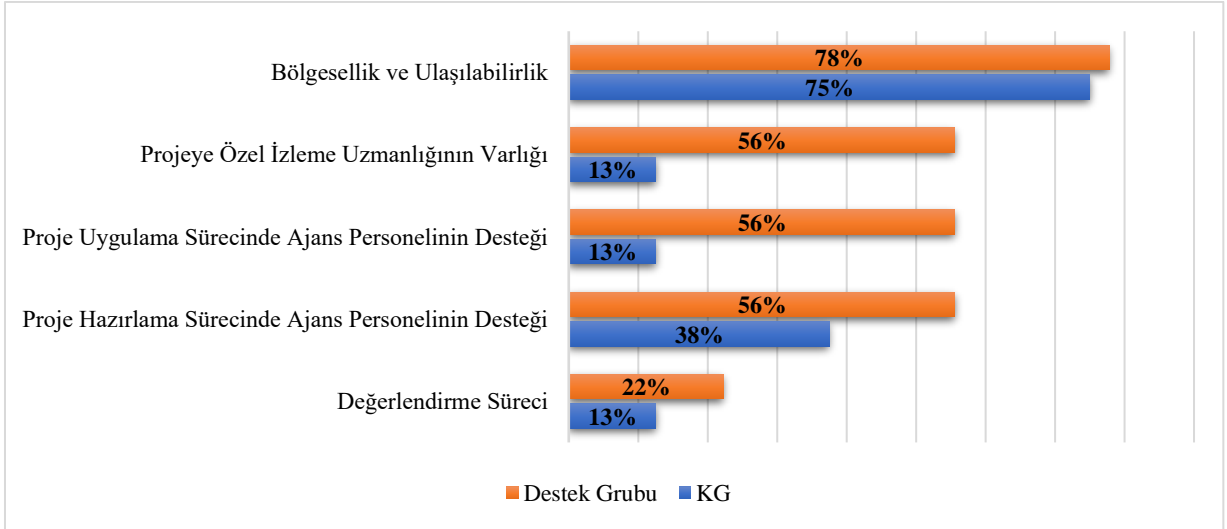
Şekil 73 Proje Desteğinin Firma Faaliyetleri Üzerine Etkisi (NDestek=9, NKG =8)

Her iki grupta yer alan firmaların büyük çoğunluğu, destek programı sayesinde projelerini daha yüksek ölçekte bir yatırım ile daha kısa bir zamanda gerçekleştirdiğini/gerçekleştireceğini beyan etmiştir (Şekil 73). Bu sonuç, destek programının firmaların projelerini daha kısa sürede ve daha yüksek gerçekleştirme imkânına sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 74 Proje Kapsamında Gerekli Kaynağın Temini (NDestek=9, NKG =8)

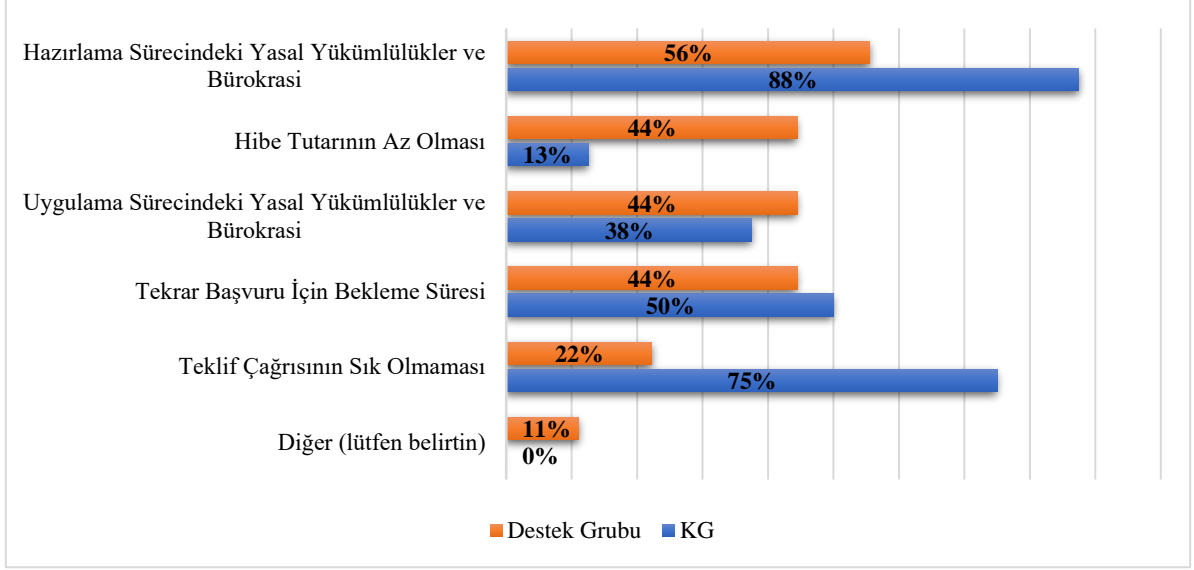
Desteklenmeyen firmalar ilgili kaynağı temin edemediklerini %75 oranında beyan ederken (KG), destek grubu firmaların %89'u kaynağı temin edebileceklerini belirtmişlerdir (Şekil 74).



Şekil 75 ZAFER Desteğinin Avantajları (NDestek=9, NKG =8)

**Birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.*

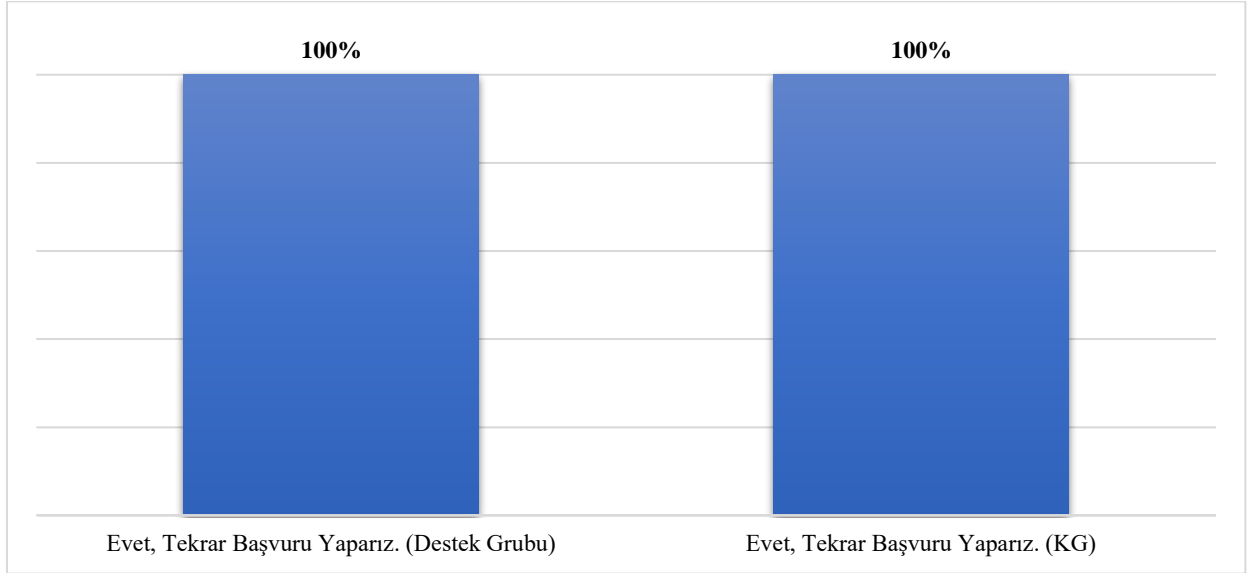
ZAFER destek programının en önemli avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik olduğu hem destek grubu hem de KG tarafından desteklenmektedir. Ayrıca proje kabulü sonrası işleyen süreçlerde destek grubunun daha yüksek olumluluk belirtmesi, KG'nin bu süreçler ile karşılaşmadığından kaynaklanmaktadır (Şekil 75).



Şekil 76 ZAFER Desteğinin Dezavantajları (NDestek=9, NKG =8)

**Birden fazla seçenek işaretlebilmektedir.*

ZAFER'in sunmuş olduğu destek programının dezavantajları içinde sunulan seçenekler arasında her iki grupta da hazırlama sürecindeki yasal yükümlülük ve bürokrasi en fazla orana sahiptir. Bu sonuç, hazırlama sürecindeki yasal yükümlülük ve bürokrasinin iyileştirilmesi gerekliliğini göstermektedir (Şekil 76).



Şekil 77 ZAFER Desteklerine Tekrar Başvurma İsteği (NDestek=9, NKG =8)

Destek alan veya alamayan tüm firmalar, ZAFER tarafından sağlanan mali ve teknik desteklere tekrar başvuru yapacağını beyan etmiştir. Bu sonuç, programın başvuranlar tarafından tercih edilebilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Şekil 77).

6. Sonuç

6.1. YKMDP Değerlendirme Sonuçları

Çalışma sonuçları YKMDP kapsamında değerlendirildiğinde genel olarak aşağıda ifade edilen bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

ZAFER'den alınan desteğin *en büyük avantajının bölgesellik ve ulaşılabilirlik* olduğu beyan edilmiştir. Ayrıca, proje hazırlama ve uygulama sürecinde ajans personelinin desteği ve proje özel izleme uzmanlığının varlığı avantajlar arasında önemli bir yer tutmuştur. ZAFER'den alınan desteğin *en büyük dezavantajı ise proje hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi* olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer önemli dezavantaj ise tekrar başvuru için bekleme süresi, uygulama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasi ve hibe tutarının az olmasıdır. Destek alınan programda karşılaşılan prosedürlerde *en düşük memnuniyet teklif çağrısının sık olmaması*dır. Bu bağlamda proje hazırlama sürecindeki yasal yükümlülükler ve bürokrasinin mümkün olduğunca azaltılması, tekrar başvuru için bekleme süresinin azaltılması/kaldırılması, uygulama sürecindeki prosedürün basitleştirilmesi ve hibe tutarının arttırılması ile programın daha iyi hale gelmesi ve ilgi çekmesi beklenmektedir.

BD ve ajans uzmanlarına göre destek alınması ile destek alınmaması durumları karşılaştırıldığında; desteğin şirketlerin cirosuna önemli ölçüde katkı sağladığı ve firmaların destekten etkin bir şekilde istifade ettikleri belirtilmiştir. Bu bağlamda *programın başarılı olduğu ortak görüşü hakimdir*. BD ve ajans uzmanlarına göre bu program sebebiyle gerçekleşen ciro artışıyla, YKMDP ve benzeri programlardan alınabilecek en üst katkı düzeyinde bir fayda sağlandığı belirtilmiştir. Bu artışın sebebi olarak da *destekler sayesinde işletmelerin üretim miktarlarının ve verimliliklerinin artması* gösterilmiştir.

BD ve ajans uzmanlarına göre ciro artışlarına bakıldığında *program için tahsis edilen toplam kaynağın yaklaşık 4 yıl içinde geri döndüğü anlaşılmaktadır*. BD ve ajans uzmanları destek tutarlarının cirolara kısa vadede olduğu kadar uzun vadede de olumlu yansıdığını belirtmiştir. BD ve ajans uzmanlarına göre *desteklerin yarattığı etkiyle artan üretimle birlikte istihdamın da arttığı* belirtilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde *programın maddi katkılarının yanı sıra yarattığı istihdam artışı ile birlikte sosyal katkılarının da olduğu* belirtilmiştir. Yaratılan istihdam artışının, destek sayesinde ortaya çıkan ciro artışına karşın sınırlı kaldığı da belirtilmiştir. BD ve ajans uzmanlarına göre desteklerin yukarıda bahsi geçen olumlu etkileri,

daha önce başvuru yapmayan ya da başvuru yapıp *destek alamayan firmaların desteklere başvuru yapmalarını önemli ölçüde teşvik edecektir.*

Destekler *bölgede sosyal ve ekonomik gelişmelere ve meslek edindirmelere* katkıda bulunmuştur. Desteklerin yararlanıcılara, *ithalatta bağımlılığın azaltılması* ve *üretim maliyetlerinin azalması* açısından faydaları olmuştur. Verilen destekler farklı faaliyetler için kullanılmamış, *amaç ve hedeflere yönelik kullanılmıştır.* Destek yardımıyla oluşturulan tesisler bölgede benzer tesisleri kurmak isteyen firmalar tarafından ziyaret edilmiştir. Bu bağlamda *projeler farklı kurumlara örnek teşkil etmiştir.* Projelerin firmalara *yeni sektörlerle giriş yapma açısından faydası olmuştur.* Ayrıca, firmalar *projeden sonra kurumsallaşma, ekip çalışması, bilgi alışverişi, planlı ve programlı çalışma kazanımları geliştirdiklerini* beyan etmiştir. Firmalar, destek alınan projeye yeniden başvuru yapılırsa *bütçe konusunda* (özellikle makine alımı konusunda) daha kapsamlı talepleri olacağını beyan etmişlerdir. Proje süresince *öngörülen iş ve işlemler genel anlamda zamanında tamamlanmıştır.* Proje süresinin arkasına taşan iş ve işlemlerin de hepsi tamamlanmıştır.

Ayrıca yararlanıcılar, proje başvuru aşamasındaki bilgi rehberinde *sadeleştirmeler yapılmasını* önermiştir. *Teşviklerin daha detaylandırılmasını,* ayrıca *başvuru ve proje süreçlerinin daha kolay hale getirilmesini* önermişlerdir.

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, (2016), *YKMDP Başvuru Rehberi*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2018) *Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Satın Alma Rehberi*, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.



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

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir. Satılamaz.