

**KALKINMA AJANSLARININ BÖLGE PLANI  
HAZIRLAMADA KULLANDIKLARI SWOT  
ANALİZİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE  
YENİ BİR ÖNERİ: PESTEL ANALİZİ**

Ozan Emre AYTEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN

Temmuz, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MALİYE ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KALKINMA AJANSLARININ BÖLGE PLANI**  
**HAZIRLAMADA KULLANDIKLARI SWOT ANALİZİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ VE YENİ BİR ÖNERİ: PESTEL**  
**ANALİZİ**

**Hazırlayan**  
**Ozan Emre AYTEMİR**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Kalkınma Ajanslarının Bölge Planı Hazırlamada Kullandıkları SWOT Analizinin Değerlendirilmesi ve Yeni Bir Öneri: PESTEL Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19.07.2019

Ozan Emre AYTEMİR

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Abdulkerim ÇALIŞKAN  
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Harun CANSIZ  
: Prof. Dr. İbrahim DURSUN

İmza  
.....  
.....  
.....

Maliye Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ozan Emre AYTEMİR' in **“Kalkınma Ajanslarının Bölge Planı Hazırlamada Kullandıkları SWOT Analizinin Değerlendirilmesi ve Yeni Bir Öneri: PESTEL Analizi”** başlıklı tezi, 19/07/2019 günü saat 11:00' de Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**

### **KALKINMA AJANSLARININ BÖLGE PLANI HAZIRLAMADA KULLANDIKLARI SWOT ANALİZİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YENİ BİR ÖNERİ: PESTEL ANALİZİ**

**Ozan Emre AYTEMİR**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MALİYE ANA BİLİM DALI**

**Temmuz 2019**

**Danışman: Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN**

Kalkınma ajansları, bölgeler arası eşitsizliklerin azaltılması ve bölgesel kalkınmanın sağlanması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda çalışmalar yürüten özerk kamu kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar, bölgenin sosyo-ekonomik ve fiziksel durumunun değerlendirilmesi, bölgedeki mevcut sektörlerin değerlendirilmesi, yereldeki talep ve ihtiyaçların belirlenerek çözümler üretilmesi amacıyla bölge planı hazırlamaktadır. Bölge planı, bir bölgenin kalkınması amacıyla hazırlanan strateji, koordinasyon ve yönlendirme belgesidir. Kalkınma ajansları bölge planı hazırlarken çeşitli analiz teknikleri kullanmaktadır. Bu analiz tekniklerinden biri SWOT (GZFT) analizidir. SWOT, Strength (güç), Weakness (zayıflık), Opportunity (fırsat), Threat (tehdit) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. SWOT analizi ise, ele alınan bir konunun güçlü ve zayıf yönlerini, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri belirlemek için kullanılan stratejik bir tekniktir. Bu

tekniğın, kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlama amaçlarına yeterince hizmet etmediğı düşünölmüş ve PESTEL analizi önerilmiştir. PESTEL, Politic (politik), Economic (ekonomik), Social (sosyal), Technological (teknolojik), Enviromental (çevresel) ve Legal (yasal) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. PESTEL analizi ise, organizasyonun ve bağı kuruluşların üzerinde etkisi olan çalışma ortamının önemli unsurlarını ele alan stratejik bir analiz yöntemidir.

Bu çalışmada, kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlamada kullandıkları SWOT analizi değerlendirilmiş ve öneri olarak PESTEL analizi sunulmuştur. Araştırma için anket yöntemi ve odak grup görüşmesi seçilmiş ve hazırlanan sorular kalkınma ajanslarında bulunan yetkili kişilere yöneltilmiştir. Yürütölen bu ampirik çalışmalar sonucunda, katılımcılara yöneltilen ifadelerden hareketle, yetkililerin bölge planı hazırlamada kullanılan analiz yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları, kullanılan analiz yöntemi dışındaki yöntemler hakkında fikir sahibi oldukları ve alternatif analiz yöntemlerinin denenebileceğini düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca SWOT analizinin objektiflikten uzak olduğı ve yatırımcıya yatırım hususunda yeterli bilgi vermediğı, alternatif analiz yöntemlerinin denenebilir olduğı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, Kalkınma Ajansları, Bölge Planı, SWOT, PESTEL

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF THE SWOT ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT AGENCIES USED IN PREPARING THE REGION PLAN AND A NEW ADVICE: PESTEL ANALYSIS**

**Ozan Emre AYTEMİR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF PUBLIC FINANCE**

**July 2019**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN**

Development agencies are autonomous public institutions that work under the coordination of the Ministry of Industry and Technology to reduce interregional inequalities and ensure regional development. These organizations prepare a regional plan in order to evaluate the socio-economic and physical condition of the region, to evaluate the existing sectors in the region, to identify the local demands and needs and to produce solutions. A regional plan is a strategy, coordination and direction document prepared for the development of a region. Development agencies use various analysis techniques when preparing a regional plan. One of these analysis techniques is SWOT analysis. SWOT is composed of the initials of the words strength, weakness, opportunity and threat. SWOT analysis is a strategic technique used to identify the strengths and weaknesses, opportunities and threats of a subject. This technique is thought to be insufficient to serve the development agencies'

regional plan objectives and PESTEL analysis is proposed. PESTEL consists of the initials of the words Politic, Economic, Social, Technological, Enviromental and Legal. PESTEL analysis, on the other hand, is a strategic analysis method that deals with the important elements of the working environment which has an impact on the organization and its affiliates.

In this study, SWOT analysis used by development agencies in preparing regional plan was evaluated and PESTEL analysis was presented as a suggestion. The questionnaire method and focus group interview were selected for the research and the questions were directed to the authorized persons in the development agencies. As a result of these empirical studies, it was found out that the authorities had sufficient information about the analysis method used in preparing the regional plan, had an idea about the methods other than the analysis method used and that they thought that alternative analysis methods could be tried. In addition, it was concluded that SWOT analysis is far from objectivity and does not provide sufficient information to the investor about the investment and alternative analysis methods can be tried.

**Keywords:** Planning, Development Agencies, Region Plan, SWOT, PESTEL



## ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca akademik bilgisi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen hocam ve danışmanım Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN'a emekleri için gönülden teşekkür ederim.

Yüksek lisans tezimin güncel halini almasında önemli katkılar sunan ve yol gösteren değerli jüri üyeleri, değerli hocalarım, Prof. Dr. İbrahim DURSUN ve Prof. Dr. Harun CANSIZ'a kıymetli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bütün eğitim ve öğretim hayatım boyunca üzerimde emeği olan, başta Afyon Kocatepe Üniversitesi Maliye Bölümü öğretim üyeleri olmak üzere tüm saygıdeğer hocalarıma şükranlarımı sunarım. Zafer Kalkınma Ajansı Genel Merkezi'nde gerçekleştirilen odak grup görüşmesi için yardımlarını benden esirgemeyen Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ hocama ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, yüksek lisans tezimin son halini almasında, değerli görüşlerini ve yardımlarını benden esirgemeyen kıymetli yol arkadaşım Aslı AKTAŞ'a en içten muhabbetlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde arkamda duran, varlıklarıyla bana güç veren, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen kıymetli anne ve babama her şey için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

1. DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALESİ.....	3
1.1. DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALESİNİN NEDENLERİ .....	4
1.1.1. Kamusal Mallar.....	5
1.1.2. Dışsalıklar .....	6
1.1.2.1. Dışsalıkların İçselleştirilmesinde Kamu Kesimi Çözümleri .....	8
1.1.2.2. Dışsalıkların İçselleştirilmesinde Özel Kesim Çözümleri .....	8
1.1.3. Doğal Tekeller .....	9
1.1.4. Asimetrik Bilgi.....	10
1.2. DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALE ARAÇLARI.....	11
1.2.1. Para Politikası .....	11
1.2.2. Maliye Politikası.....	12
1.2.2.1. Vergiler .....	13
1.2.2.2. Özelleştirme .....	15
1.2.2.3. Kamu Harcamaları .....	16
1.2.2.4. Borçlanma .....	18
1.2.2.5. Bütçe .....	18
1.2.3. Regülasyon.....	19
1.2.4. Planlar Yoluyla Müdahale .....	20
2. KALKINMA AJANSLARINA GENEL BİR BAKIŞ.....	23
2.1. KALKINMA AJANSLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	24

2.2. KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ AMAÇLARI .....	24
2.3. KALKINMA AJANSLARININ YASAL DAYANAĞININ İNCELENMESİ.....	25
2.4. KALKINMA AJANSLARININ ORGANİZASYON YAPISI.....	27
2.4.1. Kalkınma Kurulu.....	27
2.4.2. Yönetim Kurulu .....	28
2.4.3. Genel Sekreterlik.....	29
2.4.4. Yatırım Destek Ofisleri.....	29
2.5. KALKINMA AJANSLARININ GÖREVLERİ.....	30
2.5.1. Destekler .....	31
2.5.1.1. Mali Destekler.....	31
2.5.1.1.1. Doğrudan Finansman Desteği .....	31
2.5.1.1.2. Faiz Desteği .....	32
2.5.1.1.3. Faizsiz Kredi Desteği .....	33
2.5.1.2. Teknik Destekler .....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ STRATEJİK PLAN HAZIRLARKEN KULLANDIĞI ANALİZ TEKNİKLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1. BÖLGE VE BÖLGE PLANI KAVRAMLARI .....	34
2. STRATEJİ KAVRAMI .....	34
3. STRATEJİK YÖNETİM .....	36
3.1. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ VE AMACI.....	37
3.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ .....	39
4. STRATEJİK ANALİZ VE STRATEJİK ANALİZ TEKNİKLERİ .....	39
5. KALKINMA AJANSLARININ STRATEJİK PLANLAMA İŞLEVİNİ YERİNE GETİRİRKEN YARARLANDIKLARI TEKNİKLER .....	40
5.1. SWOT ANALİZİ .....	40
5.2. PESTEL ANALİZİ .....	44
5.2.1. Politik Faktörler .....	46
5.2.2. Ekonomik Faktörler .....	47
5.2.3. Sosyal Faktörler .....	47
5.2.4. Teknolojik Faktörler.....	48
5.2.5. Çevresel Faktörler.....	49
5.2.6. Yasal Faktörler.....	49

5.3. DİĞER ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	50
5.3.1. Delphi Tekniği .....	50
5.3.2. Q-Sort Analizi.....	51
5.3.3. Fayda-Maliyet Analizi .....	51
5.3.4. Senaryo Analizi .....	51
5.3.5. Üç Yıldız Analizi (Kümelenme) .....	51
5.3.6. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri .....	51
5.3.7. McKinsey 7S Analizi.....	52
5.3.8. Porter Analizi (5 Güç Prensibi) .....	52
5.3.9. Yoğunlaşma Analizi .....	53
5.3.10. Değişim Payı (Shift-Share) Analizi .....	53
5.3.11. Portföy Analizi.....	53

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>BÖLGESEL PLANLAMANIN ETKİNLİĞİ AÇISINDAN SWOT VE PESTEL ANALİZLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA</b>	
<b>1. SWOT VE PESTEL ANALİZİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>54</b>
1.1. SWOT ANALİZİ .....	54
1.1.1. SWOT Analizi ve Rekabetçi Yapılarla İlişkisi .....	55
1.1.2. SWOT Analizinin Nitelik ve Nicelik Problemleri .....	56
1.1.3. SWOT Analizinin Bakış Açısı.....	56
1.2. PESTEL ANALİZİ .....	56
1.2.1. PESTEL Analizinin Rekabetçi Yapılarla İlişkisi .....	58
1.2.2. PESTEL Analizinin Bakış Açısı.....	58
<b>2. KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA .....</b>	<b>60</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	60
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	60
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI .....	61
2.4. BULGULAR.....	62
<b>SONUÇ .....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>EK-1.....</b>	<b>82</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örnek Bir Firmanın Swot Analizi Matrisi .....	<b>55</b>
<b>Tablo 2.</b> PESTEL Analizi Tablosu Örneği.....	<b>57</b>
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Bildikleri Analiz Yöntemleri .....	<b>62</b>
<b>Tablo 4.</b> Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	<b>63</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Laffer Eğrisi.....	14
<b>Şekil 2.</b> Kalkınma Ajanslarının Organizasyon Yapısı .....	27
<b>Şekil 3.</b> Kalkınma Ajanslarının Sağladığı Destekler .....	31
<b>Şekil 4.</b> Stratejik Yönetimde Cevaplanması Gereken Sorular .....	38
<b>Şekil 5.</b> Stratejik Yönetim Süreci.....	39
<b>Şekil 6.</b> SWOT Analizi .....	42

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>akt.</b>	: Aktaran
<b>BEBKA</b>	: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
<b>BKA</b>	: Bölgesel Kalkınma Ajansı
<b>çev.</b>	: Çeviren
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>GMKA</b>	: Güney Marmara Kalkınma Ajansı
<b>GZFT</b>	: Güçlü yönler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
<b>İBBS</b>	: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması
<b>PESTEL</b>	: Politic, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluğu
<b>SWOT</b>	: Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>vb.</b>	: Ve benzerleri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri

## GİRİŞ

Tüm yatırımcıların ortak amacı yatırımlarının kendilerine kazanç getirmesidir. Kazanç getirmeye başladıktan sonra ise kazancın arttırılması her yatırımcının isteyeceği bir durumdur. Küreselleşen dünya düzeni, gelişen teknoloji, piyasaya giriş şartlarının kolaylaşması (vatandaşlık, dini durumlar vs. gibi hallerin sorun yaratmaması) gibi durumlar serbest piyasa ekonomisini etkilemektedir. Haliyle kâr elde etme amacıyla yola çıkılan durumlarda, devletle imzalanan kullanıcı garantili yap işlet devret modeli gibi istisnai durumlar dışında hiçbir yatırımcı, kazancından emin olamaz. Bu da organizasyon sahiplerine ve/veya yöneticilerine yeni bir görev yüklemektedir. Bu görev, yatırım öncesinde, esnasında ve/veya sonrasında karşılaşılabilecek işletmenin lehine veya aleyhine olan durumların tespiti görevidir. Sorumlu kişiler bu durumların tespiti için stratejik planlama yapmakta ve stratejik analiz çeşitlerine başvurumaktadırlar. Devletler içinse durum biraz daha farklıdır. Her ne kadar devlet kâr amacı güdebilecek bir organizasyon olmasa da, elindeki kıt kaynakları israf etmemesi ve kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması devletin devamlılığı ve selameti açısından ciddi meselelerdir. Özellikle ülkemiz gibi, nüfusunda sürekli olarak artış gerçekleşen, bu durumdan dolayı da altyapı, personel, savunma ve vatandaşlara verilmesi gereken temel hizmet giderlerinde artış gözlenen ve bu giderleri değerli yeraltı kaynaklarının satışından ziyade yatırımların dönüşlerinden elde etmesi gereken ülkelerde kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması elzemdir. Bu şartlar altında devletimizin kusursuza yakın bir planlama yapıp kaynakların israfını önlemesinin gerekliliği ortadadır.

Stratejik yönetim kavramı, tarihsel olarak yeni bir kavram olarak kabul edilebilir. Stratejik yönetimin temelleri 1940'lı yılların sonuna dayansa da, literatürde kabul edilen anlamda, 1960'lı yılların başında ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Tezimizin konusu olan SWOT ve PESTEL analizleri de 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış analiz teknikleridir. SWOT ve PESTEL analizleri dışında, Portföy analizi, Q-Sort analizi, Fayda - Maliyet analizi, Delphi analizi, Senaryo analizi, 7S modeli, Kümelenme analizi, Porter analizi, Yoğunlaşma analizi, Değişim Payı analizi, Balık Kılıçığı analizi, Risk analizi gibi birçok analiz teknikleri stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır.



Bu çalışmada 2006 yılında 5449 sayılı kanun ile kurulan Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın yatırımların yönetilmesi konusundaki pozisyonu ve verimliliği ele alınmaktadır. 2011 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın da kaldırılmasıyla birlikte kurulan Kalkınma Bakanlığı'na bağlanan, yeni hükümet sistemi çerçevesinde 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı'nın da kaldırılmasıyla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanan bölgesel kalkınma ajansları, merkezi otoritenin bölgesel kalkınma, plan oluşturma ve strateji geliştirme gibi konularda elindeki en önemli kurum haline gelen ve DPT'nin kaldırılmasıyla ülkemizde bölgesel kalkınma misyonunu yüklenen bölgesel kalkınma ajanslarının verimliliği ve planlama işlevini yerine getirip getirmediği maliye biliminin konusu açıdan önem arz etmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ülkemizdeki kalkınma ajansları ve kalkınma ajanslarını oluşturan yasa, genelge ve yönetmelikler incelenmiş olup, birinci bölümün son kısmında devletin ekonomiye müdahale nedenleri, amaçları ve araçları açıklanmış, planlamanın tarihsel evrimi ve ülkemizdeki dönüşümü incelenmiştir. İkinci bölümde, stratejik planlama olgusu, strateji, planlama ve stratejik yönetim kavramları ele alınmış, kalkınma ajanslarının stratejik plan hazırlarken kullandıkları analiz tekniklerini hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son kısmında literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler vasıtasıyla SWOT ve PESTEL analizlerinin karşılaştırması yapılmış, kalkınma ajansları personelinin doldurduğu anket ve Zafer Kalkınma Ajansı'nda gerçekleştirilen odak grup çalışması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilip, yorumlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

### 1. DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALESİ

Devletler, insan topluluklarının medeni bir yaşam sürebilmesi adına gerekli olan organizasyonun sağlanması için varlığı elzem olan tüzel varlıklardır. Devlet olma, bir milletin bağımsızlığının en ciddi kanıtıdır. Devlet ise bu sorumluluğun karşılığını, vatandaşlarına sosyal, ekonomik, siyasal, sağlık vb. alanlarda en iyi şartları sunarak veya şartları en iyi düzeye çıkarmaya çalışarak vermektedir.

Kamunun ekonomik faaliyetleri hususunda tarih boyunca çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı “Ulusların Zenginliği” (Wealth of Nations) adlı kitabı bu yaklaşımların başlıcalarından olan Klasik - Liberal Görüş'ün temelini oluşturmaktadır (Pehlivan, 2011: 52). Bu görüşün temelini oluşturan düşünce, “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler.” “laissez - faire, laissez passer” ifadesine dayanır. Bu düşünceyi savunan D. Ricardo, R. Malthus, J. B. Say, J. S. Mill gibi iktisatçılara göre; piyasalarda bir görünmez el vardır ve bu görünmez el ekonomik hayatta düzeni sağlamaktadır. Bu görünmez elin varlığı, devletin piyasalara müdahalesini gereksiz kılmaktadır (Hamidow, 2018: 55). Klasik iktisatçılara göre devlet; tarafsız ve minimal olmalı, denk bütçeyi benimsemeli ve olağanüstü dönemler haricinde borçlanmamalıdır.

Klasik-Liberal Görüş'ün aksi yönde bir yaklaşım olarak sosyalist görüş ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımı savunanlar, liberal ekonomilerde kimi insanların, kendi faydalarını ön plânda tutarak toplumsal faydayı göz ardı ettiklerini ve diğer insanları sömürdüklerini öne sürmüşlerdir. Liberal sistemin tüm bireylerinin refahını sağlayamayacağına inanan sosyalistler, devletin ekonomideki tek hükümdar olması gerektiğini ve bu kaynaklardan elde edilen refahın tüm vatandaşlara eşit olarak dağıtılmasını savunmuşlardır (Işık, 2013: 107).

Etkileri ve süresi açısından dünyanın en büyük krizi kabul edilen 1929 Krizi, ekonomik görüşlerin sorgulanmasına yol açmıştır (Buluş ve Kabaklı, 2010: 2). John Maynard Keynes'in “İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi” kitabında ortaya

koyduğu görüşler modern iktisadın temelini oluşturmaktadır. 1929 Krizi'nden sonra ortaya çıkan Keynesyen görüş, ekonomide devletin varlığının gerekliliğini savunmaktadır. Klasik iktisatçıların savunduğu görüşe göre, ekonomide tam istihdam denge hali mevcuttur. Ancak 1929 Krizi bu fikrin geçerliliğini ortadan kaldırmıştır (Pehlivan, 2011: 53). Keynes'e göre devlet, elindeki egemenlik gücünün yanı sıra sahip olduğu büyük miktardaki kaynakları, harcama veya harcamama yönünde değerlendirerek ekonominin dengeye gelmesinde önemli rol oynamaktadır. Keynes, devletin daralma dönemlerinde kamu harcamalarını arttırarak, enflasyon ve aşırı talep dönemlerinde ise kamu harcamalarını kısarak ve vergileri arttırarak piyasayı dengede tutması gerektiğini savunmaktadır.

Bu yaklaşımların yanı sıra rasyonel beklentiler görüşü, monetarist görüş, arz yanlı iktisat görüşü, merkantilizm, fizyokrazi gibi iktisadi düşünceler de mevcuttur.

#### 1.1.DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALESİNİN NEDENLERİ

Devletin ekonomiye müdahalesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Müdahalenin en temel nedeni piyasa başarısızlıkları olmakla beraber, siyasi ve toplumsal nedenler de vardır (Güvenek, 2009: 48). Siyasi nedenlerden ilki, seçimle başa gelen yöneticilerin yeniden seçilebilme kaygısı taşımalarıdır. Bu da çıkar ve baskı gruplarının lehine bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Yeniden seçilebilme kaygısı güden siyasiler, çıkar ve baskı gruplarının taleplerine karşılık vermek adına, devletin müdahalesinin gerekliliğini sorgulamadan düzenlemeler yapmaktadır (Gökbunar ve Kovancılar, 1998). Seçmenler de, seçimlerin kendilerine ne gibi avantajlar sağlayacağını sorgulamakta ve kendilerine daha fazla kamusal mal ve hizmet sağlanmasını talep etmektedirler (Güvenek, 2009: 48). Seçmenlerin ve baskı gruplarının etkileri ve siyasilerin yeniden seçilme kaygısı devletin ekonomiye müdahalesini arttırmaktadır.

Toplumsal nedenlerin başında da, özel sektörün çeşitli sebeplerle hizmet götürmediği ya da götürmek istemediği hallerde, devletin gereken hizmeti vatandaşına sunmakla mükellef olması gelmektedir. Yatırımın verimliliği bu gibi hallerde ikinci planda tutulmaktadır. Kırsal kesimler gibi düşük talep yoğunluğuna sahip yerleşimlere götürülecek hizmetlere destekler sağlanması ve fiyat ayarlamaları

yapılarak hizmetin devamlılığının sağlanması, devletin ekonomiye müdahale etmesindeki toplumsal nedenlere bir örnektir (Güvenek, 2009: 49).

Devletin ekonomiye müdahalesinin bir diğer nedeni olan piyasa başarısızlıkları da, literatürde “piyasa ekonomisinin tek başına optimum sağlamaktan uzak olması durumu” olarak kabul görmüş “Piyasa Başarısızlığı Teorisidir” (Aktan, 2002: 2). Piyasa başarısızlıkları; kamusal mallar, dışsallıklar, doğal tekeller ve asimetrik bilgiden oluşur (Demir, 2015: 23).

### **1.1.1. Kamusal Mallar**

Kamusal mallar; tam kamusal mal, yarı kamusal mal, demerit-merit mallar ve kulüp malları şeklinde ayrılmaktadır.

Tam kamusal mal kavramı P. A. Samuelson tarafından ortaya atılmıştır. Samuelson'un düşüncesine göre; mevcut vatandaşların her birinin tüketiminin, diğer vatandaşların faydasına bir etkisi olmayan, dolayısıyla faydası bölünemeyen mallara tam kamusal mallar denir (Akdoğan, 2011: 42). Tam kamusal mallarda bireyler arası rekabet söz konusu değildir (Demir, 2015: 24). Ayrıca bireyler bu malların faydasından dışlanamaz ve bu malların faydasını bireyler reddedemez. Samuelson'un bu görüşüne, Richard Musgrave dışlanamama kriterini, Stieglar ise reddedilememe kriterini eklemiştir (Göker, 2008: 110-111). Örnek vermek gerekirse, diplomasi bir tam kamusal maldır (Yumuşak ve Aydın, 2005: 112). Bireyler, diplomasinin varlığını reddedemez; diplomasinin faydalarından dışlanamaz ve diplomasinin bireylere sağladığı fayda bölünerek hesaplanamaz.

Yarı kamusal mallar ise, kamuya yararı tam kamusal mallar gibi olan aynı zamanda yararlanan kişiye de özel mal ve hizmetler gibi fayda sağlayan mallardır (Akdoğan, 2011: 46). Bu hizmetlerin finansmanının bir kısmı harçlarla bir kısmı ise vergilerle karşılanır (Stiglitz, 2000: 129). Yarı kamusal mallar hem yararlanana hem de topluma fayda sağlamaktadır. Üniversite okuyup, doktor olan bir kişi hem kendine fayda sağlamakta hem de topluma yarar sağlamaktadır.

Merit (erdemli) ve demerit (erdemsiz) mallar, özel mal statüsündedir. Erdemli mallar; özel sektör tarafından yeterince üretilmeyen ya da daha fazla üretilmesinin topluma fayda sağlayacağı bilinen, üretiminin devlet tarafından teşvik edilmesi ya da bizzat devlet tarafından üretilmesi gereken, üretim amacı toplumsal refahın artması

ve sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi olan mallardır (Pehlivan, 2011: 43). Devlet bu görevini yerine getirirken, üretimi tamamen üstlenebilir veya özel sektöre destek verme yöntemini seçebilir. Kültür-sanat etkinlikleri, düşük gelirliye yönelik konut inşası, yaşlı, çocuk, kimsesiz ve kadınlara yönelik gerçekleştirilen sosyal hizmetler erdemli malların örnekleridir.

Erdemsiz mallar, üretiminin ve tüketiminin topluma fazladan maliyet yüklediği mallardır. Bireyin bu maddeleri tüketmesi toplumsal refahı ve sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden devlet bu malların tüketimini yasaklayabilir, sınırlandırabilir veya tüketicilerin kullanımdan vazgeçmesi için çeşitli yaptırımlar (vergi ya da cezalar gibi) getirebilir. Sigara, uyuşturucu ve alkol erdemsiz mallara örnek olarak gösterilebilir (Demir, 2015: 28).

Kulüp mallar, özel sektörün üretip hizmete sunduğu, yalnızca belirli ücretler karşılığında üye olan kimselerin faydalarından yararlanabildiği mallara kulüp mallar denir (Pehlivan, 2011: 44). Kulüp mallar, bir kişinin üstlenmesinin çok fazla geleceği maliyetlerin kulüp tarafından üstlenilerek, üretilmesinden ortaya çıkar ve bireye tek başına üstleneceğinin çok daha azına o maldan yararlanma fırsatı sunar. Kulüp mallar belirli bir ücret karşılığı sunuluyor olsa da topluma fayda sağladığı için devlet tarafından desteklenebilir veya özendirilebilir (Pehlivan, 2011: 45).

### **1.1.2. Dışsallıklar**

Dışsallık kavramını 1890 yılında "Ekonominin İlkeleri" (Principles of Economics) eserinde ortaya koyan kişi Alfred Marshall'dır. Ancak günümüzdeki haliyle dışsallıkları inceleyen ilk isim K. Wicksell'dir. Dışsallık, "bir üretici veya tüketicinin faaliyetlerinin, diğerinin refahını yani kârını ya da fayda düzeyini, piyasa fiyatları dışındaki bir yoldan etkilemesidir" (Akalin, 2000: 18).

Dışsallıklar; literatürde olumlu-olumsuz, tüketim-üretim, marjinal-inframarjinal, teknolojik-parasal, ilgili-ilgisiz ve kamusal-özel gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Sayılan bu sınıflandırmaların dışında, literatürde bulunan ancak çok kabul görmemiş olan Pigou ve Bator'un da sınıflandırmaları mevcuttur. Pigou bu sınıflandırmayı; kiracı-mülk sahibi, genel ve endüstriyel dışsallıklar olarak; Bator da mülkiyet, kamusal mal ve teknik dışsallıklar olarak üçe ayırarak yapmıştır (Pigou, 1932; Bator 1958). Bu sınıflandırmalardan en çok üzerinde durulan üretim ve

tüketim dışsallıklarıdır. Üretim dışsallıkları, üreticiden üreticiye ve üreticiden tüketiciye olmak üzere ikiye ayrılır. Tüketim dışsallıkları da tüketiciden üreticiye ve tüketiciden tüketiciye olarak ayrılmaktadır. Ayrıca literatürde bunlar da kendi aralarında olumlu ve olumsuz olarak gruplanmıştır.

Üreticiden üreticiye dışsallık; bir dondurma üreticisinin endüstriyel üretim sayesinde daha düşük maliyetlerle ürettiği dondurmayı daha ucuza satması, el üretimi yapan ve maliyetleri daha yüksek olan küçük üreticinin kazançlarının düşmesine sebep olması üreticiden üreticiye olumsuz dışsallık, bu dondurma üreticisinin çilekli dondurma üretmeye karar vermesi sonucunda çilek üreticilerinin ürettiği çileklerin değerinin artması üreticiden üreticiye olumlu dışsallık örneğidir.

Üreticiden tüketiciye dışsallık; bir otobüs firmasının benzinli otobüsünü, sıkıştırılmış doğal gazla çalışan yeni bir otobüsle değiştirip maliyetlerini düşürmesi ve bunu fiyatlarına yansıtması üreticiden tüketiciye olumlu dışsallık, bu otobüs firmasının bozuk olan havalandırma sistemini yaptırmaması ve yolcularını olumsuz hava şartlarında seyahat etmek durumunda bırakması üreticiden tüketiciye olumsuz dışsallık örneğidir.

Tüketiciden üreticiye dışsallık; bir tüketicinin kullandığı saati bir yakınına tavsiye etmesi tüketiciden üreticiye olumlu dışsallık, saati beğenmeyip yakınlara eleştirmesi veya satın almama tavsiyesi vermesi tüketiciden üreticiye olumsuz dışsallık örneğidir.

Tüketiciden tüketiciye dışsallık; kalitesiz yakıt kullanımıyla çevresinin ve komşularının hayat kalitesini düşürmek tüketiciden tüketiciye olumsuz dışsallık, yeni keşfettiği bir sosyal tesisi çevresiyle paylaşması tüketiciden tüketiciye olumlu dışsallık örneğidir.

Dışsallıkların ortadan kaldırılması piyasa başarısızlığını ortadan kaldırmak için elzendir. Dışsallıkların ortadan kaldırılmasına dışsallıkların içselleştirilmesi denilmektedir. Dışsallıklar kamu kesiminin veya özel kesimin çözümleriyle ortadan kaldırılabilirler.

### 1.1.2.1. Dışsallıkların İçselleştirilmesinde Kamu Kesimi Çözümleri

Devlet; vergiler, sübvansiyonlar, emisyon ticareti ve doğrudan düzenleme gibi yollara başvurarak dışsallıkların içselleştirilmesini sağlayabilir.

Vergiler; devlet için olumsuz dışsallık yayan ekonomik birimlerin faaliyetlerini kısıtlamak için kullanılabilir. Devlet yine buradan elde ettiği geliri de dışsallığı ortadan kaldırmak için kullanabilir, aynı şekilde olumlu dışsallık sağlayan faaliyetleri de destekleyerek kullanımını teşvik edebilir (Demir, 2015: 30). Örneğin; çevreyi daha çok kirleten fosil yakıtlardan daha çok vergi alarak, çevre dostu yakıtlar üzerindeki vergi yükünü azaltarak, çevre dostu yakıtların tercih edilmesini sağlayabilir.

Sübvansiyon ise maddi destek demektir. Olumlu dışsallık faaliyetlerinin çeşitli sübvansiyonlar sağlanarak desteklenmesi, piyasa başarısızlığını gidermek için Pigou tarafından önerilmiştir.

Emisyon ticareti; kabul edilebilir kirlilik düzeyinin belirlenmesi ve kirlilik haklarının, ülkelerin ya da firmaların üretim kapasiteleri dikkate alınacak şekilde üreticiler (kirletenler) arasında pay edilmesi şeklinde açıklanabilir. Üreticiler, devletin kendilerine izin verdiği miktarda kirlilik yayabilirler. Piyasadaki kirletenlerin kullanmadıkları, fazla gelen haklar kirleten ülkeler ya da firmalar arasında alım-satımına konu olabilmektedir. Buradaki en önemli husus devletin belirlediği kirlilik miktarının üzerine çıkılmamasıdır (İnan, 2018: 99).

Doğrudan düzenleme (regülasyon) ise; devletin, çıkardığı yasalarla olumsuz dışsallıklara sebep olan faaliyetleri yasaklayarak veya yine yasalar yardımıyla olumlu dışsallıkların varlığını destekleyerek piyasa başarısızlığının giderilmesinin çözümüne katkı sağlanmasıdır (Demir, 2015: 31).

### 1.1.2.2. Dışsallıkların İçselleştirilmesinde Özel Kesim Çözümleri

Dışsallıkların içselleştirilmesinde kamu kesiminin çözümleri olduğu gibi özel kesimin de çözüm önerileri olmuştur. Bunların başlıcaları Coase Teoremi ve Meade Teoremidir.

Büyük Britanya asıllı 1991 yılı Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Ronald Coase tarafından geliştirilen Coase Teoremi, mülkiyet/hak tesisine bağlıdır (Parlakay ve

Yavuz, 2016: 212). Coase'a göre hak tesisi sağlandığında taraflar kendi aralarında görüşmeler ve pazarlıklar yaparak sorunu çözebilirler (Savaşan, 2013: 234). Böylece devletin müdahalesine gerek kalmadan piyasa aksaklığı giderilmiş olur.

Meade Teoremi'ne göre de dışsallığın dışsallıktan etkilenen ve dışsallığı yayan kısımlarında faaliyet gösteren ekonomik birimlerin ortaklık kurarak dışsallığı gidermesi savunulmaktadır (Armağan, 2003: 7). Bu teoreme göre birleşme gerçekleşince her iki taraf da tatmin olacağı için dışsallık ortadan kalkacaktır (Meade, 1952: 61).

### **1.1.3. Doğal Tekeller**

Üretimde birden çok firmanın bulunmasının ekonomik etkinliğin sağlanması konusunda olumsuzluklar yaratacağı fikriyle, yalnızca bir firmanın üretimde bulunması haline doğal tekeller denir (Çakal, 1996: 17). Doğal tekelleri oluşturan iki temel şart bulunmaktadır. Bunlar, ölçek ekonomilerinden kaynaklanan azalan maliyetler hali, yani üretim miktarı arttıkça marjinal maliyetlerin azalması ve yatırımcının ortalama maliyetinin düşmesi ve üretilen mala olan talep miktarının üreticinin üretim kapasitesinin altında kalmasıdır (Pehlivan, 2011: 46).

Üretim arttıkça üretim maliyetlerinin azalmasından ötürü tek bir firmanın piyasada olması birden çok firmanın piyasada faaliyet göstermesine göre ekonomik etkinliğin sağlanması açısından daha istenen bir durumdur. Talep belliyken piyasaya ikinci bir oyuncunun katılması, iki firmanın da üretimini sınırlayacak ve maliyetlerin düşük seviyelere inmesinin önüne geçecektir. Demir yolu taşımacılığı, su, elektrik, doğal gaz ve internet hizmetleri doğal tekellere örnek olarak gösterilebilir. Bu örneklerin ortak özelliklerinden biri kuruluş maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Kuruluş maliyetleri yüksek olmasına rağmen, bu yatırımı yapacak firmanın geliri talep belli olduğu için tahmin edilebilir olacaktır. Yıllık beş milyon Türk Lirası doğal gaz harcaması yapma potansiyeli olan bir şehre, doğal gaz hattı çekmenin bedelinin yetmiş beş milyon Türk Lirası olduğu varsayımında bulunursak, bu yatırımı tek bir firmanın yapması halinde firma on beşinci yılının sonundan itibaren kâr elde etmeye başlayacaktır. Aynı şehre iki firma doğalgaz için yatırım yapsa, ikisi de yetmiş beşer milyon Türk Lirası harcama yapmak zorunda kalacaklar ve talebi eşit böldükleri varsayımında yıllık gelirleri ikişer buçuk milyon Türk Lirası olacak yatırımlarının



kendisini karşılması otuz yılı bulacaktır. Bu, ekonomik etkinliğin önüne geçen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doğal tekellerin varlığı ekonomik etkinlik açısından iyi olsa da, büyük bir piyasayı tek bir firmaya bırakıp, onu denetlememek veya sınırlamamak sosyal faydanın aleyhine bir davranış olabilir. Doğal tekel olduğunu bilen firma, devlet denetimine tabi tutulmazsa varlığının gereği olarak kârlılığını arttırmak için fiyat artırımına gidebilir ve tüketicileri yüksek fiyatlardan hizmet almaya zorlayarak sömürebilir (Demir, 2015: 34). Devlet bu gibi durumlarda fiyat denetimi ve cezalar gibi sosyal faydayı sağlayıcı müdahalelerde bulunabilir.

#### **1.1.4. Asimetrik Bilgi**

Asimetrik bilgi, alıcı veya satıcıdan birinde olan bilginin diğer tarafta olmaması durumudur. Bu halde piyasa ya hiç oluşmaz ya da etkinsizlik sorunuyla karşı karşıya kalan bir piyasa oluşur (Savaşan, 2013: 249). Her iki durum da piyasa başarısızlığı kategorisine girdiği için devletin müdahalesi gereklidir. Devlet genelde asimetrik bilgi durumuna yasal düzenlemeler yoluyla müdahale etmektedir. Asimetrik bilginin dört farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar ahlaki riziko, ters seçiş, asil vekil problemi ve piyasaların oluşmamasıdır.

Ahlaki Riziko; "hatalarından rahatça sıyrılabileceğini düşünen bireylerin, sahip olduğu bilgileri ahlaka aykırı şekilde kullanmasına" denir (Şahin, 2004: 153). Sağlık sigortası yaptıran bireyin sağlığına dikkat etmemesi, kaskolu araç sahibinin trafik kurallarına riayet etmemesi gibi, hata yapsalar dahi maddi kayıplarının olmayacağını düşünerek hareket etmeleri ahlaki rizikoya örnek olarak gösterilebilir.

Ters Seçiş; eksik bilgi sebebiyle en doğruyu seçtiğini düşünen tarafın beklediğinin tam tersiyle hatta daha kötüsüyle yüz yüze kaldığı durumlara denir (Fidan, 2011: 43-44). Sorunlu ürünleri, sorunsuzmuş gibi satan her satıcı, bu ürünleri sağlam zannederek alan bütün alıcıların ters seçiş durumuna maruz kalmasına neden olur.

Asil-vekil problemi; "kişinin kendi seçtiği veya belirlediği vekilinin, temsil ettiği kişi yerine, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesine denir" (Demir, 2015: 36).

Tarafların eşit bilgiye sahip olmamaları nedeniyle bazı hizmetlerin verilememesi durumuna ise asimetrik bilgide piyasaların oluşmaması denir (Savaşan, 2013: 253). Literatürde genellikle sigortacılık sektöründen örnekler verilen bu kavramda sigortacılık sektörünün öne çıkmasının nedeni, eksik bilgidir kaynaklansa da ahlaki rizikonun etkisinin de gözlemlenebilir olmasıdır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, Savaşan'a göre; zengin kimseler ileride olası bir olumsuz durumla karşılaşmamak adına mevcut durumlarını daimi kılmak için fakirlik sigortası yaptırmak isteyebilirler. Ancak böyle bir durumda bu sigortadan yararlanmak isteyen kimsenin, gerçekten elinde olmayan nedenlerle mi yoksa şanssızlıktan mı fakir olduğunu tespit etmek mümkün değildir. İnsanların, ellerinde olmayan nedenlerle gelecekte fakirleşebilme ihtimalleri gerçekten vardır. Ancak ahlaki rizikoda olduğu gibi sigorta sahibinin ahlaka aykırı hareketler sergileyerek, çalışmadan, emek vermeden sahip olduğu koşullardan ödün vermeme ihtimalini değerlendirip değerlendirmeyeceği bilinmemektedir. Bu yüzden belirsizliklere karşı bir garanti sunma hizmeti veren sigorta sektörü bu durumda hizmet sağlayamamaktadır.

## 1.2.DEVLETİN EKONOMİYE MÜDAHALE ARAÇLARI

Piyasa başarısızlıkları devletin ekonomiye müdahalesini zorunlu hale getirmiştir. Devletin ekonomiye müdahale ederken para politikası, maliye politikası, vergiler, özelleştirme, regülasyon ve planlar yoluyla müdahale gibi araçları kullanılabilir.

### 1.2.1. Para Politikası

Devletin gerçekleştirmeyi hedeflediği; büyüme, istihdam yaratma ve fiyat istikrarı gibi amaçlara ulaşılabilmesi için paranın elde edilebilirliğini ve maliyetini etkilemeye yönelik aldığı kararların tümüne para politikası denir (TCMB). Ülkemizde para politikalarının yürütülmesiyle sorumlu kılınan kuruluş diğer ülkelerde de olduğu Merkez Bankası'dır.

Para politikasının amaçları; fiyat istikrarını sağlama, tam istihdam, iktisadi büyüme, ödemeler dengesi ve faiz istikrarıdır (Kaplan, 2019: 8). Merkez bankalarının fiyat istikrarını sağlamayı amaçlamasının temel sebebi, karar alıcıların

fikirlerine etki etmeyecek ve kabul edilebilir bir seviyede enflasyon oranı sağlanmasıdır (Burtan Doğan ve Akbakay, 2016: 630).

Tam istihdam; geniş anlamda piyasalardaki tüm faktörlerin üretim sürecine dâhil olması, dar anlamda ise emek faktörünün üretim sürecine dâhil edilmesidir (Demirhan, 2007: 10). Tam istihdamın olmadığı durumlarda yoksulluk kaynaklı olumsuz sosyal olaylar gözlenebileceği gibi, kaynakların etkin kullanılmaması sonucu piyasalarda daralma olma olasılığı da ortaya çıkabilir.

İktisadi büyüme, ülkelerin gayri safi yurt içi hâsıllarındaki rakamsal değişime denir (Yaman, 2009: 7). İktisadi büyüme, vatandaşların refahını arttırmada anahtar bir araçtır. İktisadi büyümenin ilgilendiği iki husus bulunmaktadır. İlki, büyümenin esas nedenlerinin tespiti diğeri ise büyümenin sürekliliğini sağlamak için izlenmesi gereken yolun tespitidir (Gömlüksiz ve Alagöz, 2012: 124).

Ödemeler dengesi; ülkenin dış ülkelerle gerçekleştirdiği, parasal girişlere ve çıkışlara yol açan tüm ticaretlerin kaydedilmesidir (Başer, 2018: 17). Ödemeler dengesinin kayıtları genellikle bir yıllık periyotlar şeklinde yapılır. Ödemeler dengesinin tespitindeki amaç, para arzında yapılacak değişikliklerin tespit edilerek, ithalat ihracat dengesinin sağlanmasıdır.

Faiz istikrarı da faiz oranlarındaki dalgalanmalar ekonomik belirsizliğe sebep olduğu için, ekonomik istikrarı olumsuz yönde etkilemektedir. Ekonomik istikrarın sağlanabilmesi için faiz istikrarını sağlamak şarttır (Demirhan, 2007: 12). Merkez bankaları, tüketicilerin ve üreticilerin güven içerisinde ekonomiye katılabilmeleri için faiz istikrarını sağlamakla yükümlüdürler.

### **1.2.2. Maliye Politikası**

Geniş anlamda devletin elindeki imkânların tamamıyla katıldığı ekonomik faaliyetlere maliye politikası denir. Dar anlamda ise; bütçe vasıtasıyla gerçekleştirilen harcama artışlarının milli gelir ve istihdam üzerindeki yükseltici etkilerine maliye politikası denir (Önder, Pınar, Bağdadioğlu, Gümüş ve Ergül, 2014: 3). Ülkelerin maliye politikası uygulamalarının amaçları farklılıklar gösterse de belli başlı amaçların tüm ülkeler için geçerli olduğu söylenebilir. Ülkeler maliye politikası araçlarını uygulamaya geçirirken birçok amaca ulaşmayı hedefler, bunlar; ekonomik istikrarın sağlanması, sürdürülebilir büyüme ve kalkınma, gelir dağılımında adaletin

sağlanması gibi, uygulamalar sonucunda sosyal ve iktisadi refahın yükselmesi arzu edilen amaçlardır (Coşkun, 2004: 20).

Maliye politikalarının uygulanmasında kullanılan altı araç vardır. Bu araçlar; kamu harcamaları politikası, kamu gelirleri (vergi) politikası, borçlanma politikası, bütçe politikası, gelirler politikası ve özelleştirme politikasıdır (Demir, 2015: 254). Devlet bu araçlarla piyasalarda daraltıcı ve genişletici etkiler yaparak maliye politikası amaçlarına ulaşmayı hedefler. Her bir aracın kullanılması ortaya farklı etkiler çıkaracağı gibi, amaçlar arasında çatışmalara da yol açabilir. Demir; bunları şöyle örneklemiştir:

"Ekonomik durgunluğu ortadan kaldırmak için uygulanan genişletici politikalar, enflasyonu artırabilir. Tam istihdama ulaşmak ve işsizliği azaltmak amacıyla uygulanan politikalar fiyat istikrarını bozabilir. Toplam talebi canlandırma amacıyla uygulanan maliye politikaları, tasarrufları ve yatırımları etkileyerek büyüme ve kalkınmaya zarar verebilir. Ekonomik büyüme ve kalkınmayı sağlamak amacıyla uygulanan politikalar, gelir dağılımında adaleti bozabilir." (Demir, 2015: 255).

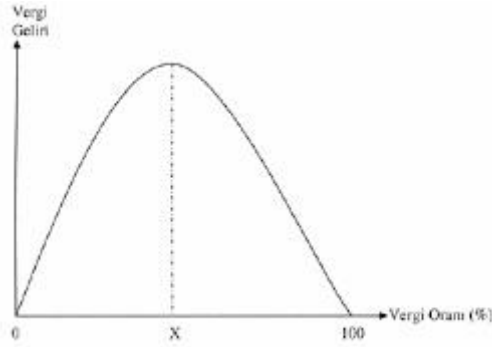
#### 1.2.2.1.Vergiler

"Devletin ve devletin yetki verdiği kamu kuruluşlarının, kamunun harcamalarının finansmanını sağlamak amacıyla gerçek ve tüzel kişilerden, egemenlik gücüne dayanarak karşılıksız şekilde aldığı para şeklindeki iktisadi değerlere vergi" denir (Sağbaş, 2013: 2). Vergiler kamu gelirlerinin ana kaynağıdır. Kamu gelirleri kamu yararı gözetilen faaliyetlerin kaynağını oluşturmaktadır. Devlet, vatandaşlarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu kanalizasyon, su şebekesi, okul, hastane, savunma sanayi harcamaları, diplomatik temsil gibi faaliyetleri hayata geçirmek için elde ettiği vergileri kullanmaktadır.

Vergilerin varlığı ekonomide çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar vergilerin varlığı devletin temel gelir kaynağı olmasından ötürü elzem olsa da, verginin mükellefler açısından da bir gelir kaybı anlamı taşıdığı unutulmamalıdır. Bilhassa özel sektörün yatırımlar konusunda eksik kaldığı ülkelerde, yatırımların finansmanlarının kamu tarafından karşılanması gerektiği için, vergileri, devletin ekonomiye müdahale araçlarının en önemlilerinden bir tanesi haline getirmektedir. Kamu kesimi elde ettiği bu gelire, yatırımları finanse ederek büyüme ve kalkınma üzerinde olumlu etkiler yaratmayı hedeflemektedir. Kamu kesimi büyüme ve

kalkınma üzerinde olumlu etkiler yapabilmek için vergileri kullansa da kimi zaman yeterli geliri elde edemediği için vergileri artırma yoluna gider. Burada dikkat edilmesi gereken husus vergilemenin mali sınırıdır. Vergilemenin mali sınırı; vergi oranları artsa dahi vergi gelirlerinde artışın olmadığı noktadır. Bu noktaya göre vergi hâsılatıyla vergi oranı arasında paralel bir ilişki yoktur (Sağbaşı, 2013: 30). Tarihte ilk olarak İbni Haldun tarafından öne sürülen bu görüş, literatürde Laffer eğrisi olarak kendisine yer bulmaktadır.

**Şekil 1. Laffer Eğrisi**



**Kaynak:** Karabulut, 2006: 371

Vergiler yine bir müdahale aracı olarak gelir dağılımında adaletin sağlanmasında kullanılabilir. Devlet, yüksek gelirliden yüksek, düşük gelirliden düşük vergiler alarak bu durumu sağlamaya çalışmak ister. Artan oranlı gelir vergisi bu amacın yerine getirilmesindeki en mühim araçtır. Aynı zamanda devlet elde ettiği gelirlerle düşük gelirli kesimlere yönelik transfer harcamaları yaparak da gelir dağılımında adaleti sağlamayı hedefler.

Devletin vergileri ekonomiye müdahale aracı olarak kullanma yöntemlerinden bir diğeri ise gelişmesini amaçladığı sektörlerde vergi istisnası ya da gelişmesinin istediği sektörlerde yatırım yapan kimselere vergi muafiyeti sağlamasıdır. İstisna ve muafiyetler sağlayarak o sektörün gelişmesinin önünü açmayı amaçlar. Böylelikle elde edeceği gelirden vazgeçen kamu kesimi, kaynakların özel sektörde kalarak yatırımlara yönelmesini sağlar.

#### 1.2.2.2.Özelleştirme

Devletin ekonomiye müdahale araçlarından bir diğeri özelleştirme. Özelleştirme; "mülkiyeti kamu kesiminde bulunan piyasa aktörlerinin, devletin piyasadan el çekerek, mülkiyetinin ve sorumluluğunun özel sektöre bırakılmasıdır" (Çetinkaya, 2012: 97). Özelleştirme faaliyetlerinin örnekleri genellikle kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) üzerinden görülmektedir. Özelleştirmelerin başlıca iki nedeni devletin, özel sektörün gelişmemesi sebebiyle gördüğü hizmetleri, özel sektörün zamanla gelişmesi sonucunda özel sektöre bırakma isteği ve kaynaklarının israfını önleme arzusu olarak sıralanabilir. Literatürde özelleştirmenin birkaç alt nedeni yer almaktadır. Bunlar, özel sektörün varlığının olmadığı alanlarda zorunlu olarak hizmet veren devletin, özel sektörün piyasaya girmesiyle bulunduğu alandan çekilerek kaynaklarını farklı alanlara yönlendirmesi; devletin yerine getirdiği mal ve hizmet üretim ve sunumunda çeşitli nedenlerle yüksek maliyetlere sahip olması sonucunda verimsizliğe neden olunması, rant ekonomisi döngüsünün kırılmak istenmesi, kamu sektörü üretim modelinin stagflasyona, aşırı vergi yüküne ve kamu açıklarına sebep olmasının kamuoyu tarafından da kabullenilmesi; devletin yönetim sisteminin değişmesi, sosyalist rejimlerin terk edilmesi olarak sayılmıştır (Çetinkaya, 2012: 99).

Yukarıda nedenleri sayılan özelleştirme, çeşitli amaçlara hizmet etse de temel amacının hızla artan nüfus ve buna paralel olarak artış gösteren ihtiyaçların, kamu kesiminin sahip olduğu kıt kaynaklarla giderilmemesi olduğu söylenebilir. Özelleştirmeler sonucunda kamu kesimi, kaynaklarını etkin kullanarak asli görevlerini daha iyi yerine getirebilir hale gelecek ve vatandaşlarının refahını artıracaktır. Özelleştirmelerin temel amacı bu olsa da birden fazla amacı olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde bu amaçların ekonomik, mali ve sosyal amaçlar olarak ayrıldığı görülmektedir.

Ekonomik amaçlar; etkinlik ve verimliliği artırmak, piyasa ekonomisini geliştirmek ve sermaye piyasasını güçlendirmek ve tasarrufları değerlendirmek, mali amaçlar; devlete gelir sağlamak ve devlet işletmelerinin zararlarından kurtulmak, sosyal amaçlar; mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını sağlamak, gelir dağılımını adil hale getirmek ve yeni iş sahaları oluşturmak olarak açıklanabilir.

Özelleştirmelerin faydaları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Özelleştirmelerin, devlete, kaynaklarını etkin kullanmak, gelir sağlamak, işletmelerin zararlarından kurtulmak, gelir dağılımını adil hale getirmek, tasarrufları değerlendirmek gibi yararları olduğu gibi toplumun huzurunu ve refahını bozabilecek sakıncaları da mevcuttur. Bunlar; istihdam seviyelerinin düşmesi, istihdamına devam edilen personelin, özel sektör tarafından sağlanan ekonomik ve sosyal şartlarının, kamu kesiminin sağladığı şartlar kadar iyi olmamasıdır. Büyük çaplı yatırım gereken sektörlerde, rekabet şartlarının oluşmamasından ötürü doğal tekellerin ortaya çıkması ve tüketicilerin zarar görmesi de sayılabilir. Özel sektörün amacı kâr elde etmek olduğu için, özelleştirme sonrasında yatırım yapılması kârlı olmayan, ancak hizmet götürülmesi zorunlu olan alanların hizmetten mahrum kalması da toplumun huzurunu ve refahını bozabilecek sakıncalar arasındadır.

#### 1.2.2.3.Kamu Harcamaları

Devletin ekonomiye müdahale araçlarından bir diğeri de kamu harcamalarıdır. Kamu harcamaları, dar anlamda, "devletin parasal harcamalarının tamamını", geniş anlamda ise "kamu otoritesinin işlevlerini yerine getirirken katlandığı maliyetlerin tümünü" ifade eder (Yılmaz ve Kaya, 2005: 259). Kamu harcamaları idari, finansman tipi, ekonomik ve fonksiyonel olarak dörde ayrılabilir (Demir, 2015: 64). Bu çalışmada kamu harcamalarının ekonomik sınıflandırma kısmında yer alan, cari harcamalar, yatırım harcamaları ve transfer harcamaları incelenecektir.

Cari harcamalar; devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu hizmetler karşılığında yaptığı harcamalardır. Cari harcamaların büyük bir kısmını personel giderleri oluşturmakta, geri kalan kısımda ise dayanaklı olmayan mal hizmetler yer almaktadır (Aytaç, 2004: 43).

Yatırım harcamaları; ülkenin üretim kapasitesinde ve sermaye birikiminde artış gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan harcamalardır. Yatırım harcamalarının faydası birden fazla yıla yayılmaktadır (Demir, 2015: 75). Yatırım harcamaları vasıtasıyla devlet, üretimde verimliliği artırmayı, kaynakların daha etkin kullanılmasını ve istihdam yaratmayı amaçlamaktadır (Akdoğan, 2011: 91).

Transfer harcamaları; satın alma gücünün harcama yapacak kişiler arasında el değiştirmesini sağlayan harcamalardır (Pehlivan, 2011: 79). Transfer harcamaları milli gelirde bir değişim yaratmaz, yalnızca satın alma gücünün elde değiştirmesini ifade eder.

Kamu harcamaları yoluyla devlet ekonomiyi dengede tutmayı amaçlamaktadır. Ekonominin dengesini bozan enflasyon, deflasyon ve stagflasyon gibi durumlarda kamu harcamalarıyla devlet ekonomiyi tekrar denge haline getirmeyi hedeflemektedir. "Toplam arzın, toplam talebi karşılayamaması nedeniyle fiyatlar genel seviyesindeki sürekli artışı" ifade eden enflasyonla mücadelenin kamu harcamaları yönünden iki yolu bulunmaktadır. Toplam arz toplam talebi karşılamadığı için yapılması gereken, toplam arz ve toplam talep arasındaki dengeyi sağlamaktır. Enflasyonla mücadelede kamu harcamaları kullanılırsa, bu duruma iki şekilde müdahale edebilir. Kısa dönemde cari ve yatırım harcamalarının kısılması piyasalarda daraltıcı bir etki yapacak ve toplam talebi kısarak enflasyonla mücadeleye katkı sağlayacaktır (Demir, 2015: 259). Bu yöntem kısa vadeli bir çözüm olmakla birlikte, uzun süreli olarak kullanılması ekonomide olumsuzluklara yol açabilecektir. Kamu harcamalarının enflasyonla mücadeledeki diğer rolü ise toplam arzı artırmaya yönelik hamlelerdir. Toplam arzın artırılmasına yönelik çalışmalar uzun vadeli ve kalıcı çözümler olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam arzın artırılması için yatırım harcamalarını artırmak gereklidir. Kamu harcamaları, toplam arzın toplam talepten fazla olduğu durum olan deflasyonda da kullanılan bir maliye politikası aracıdır (Akdoğan, 2011: 508). Deflasyon halinde, talep, arzdan az olduğu için ekonomik bir durgunluk söz konusudur, burada yapılması gereken toplam talebi canlandırmak olduğu için kamu harcamalarının artırılması gerekmektedir. Özellikle sosyal transfer harcamalarının artırılması deflasyon döneminde ekonomide olumlu bir etki oluşturacaktır. Durgunluk ve enflasyonun bir arada bulunması durumu anlamına gelen stagflasyona da kamu harcamaları vasıtasıyla müdahale edilebilmektedir (Pehlivan, 2011: 272). Stagflasyona karşı mücadelede yerleşmiş bir ortak görüş bulunmamaktadır. Devletin alabileceği maliye politikası tedbirleri, iradi maliye politikaları, otomatik stabilizatörler ve formül esnekliği yöntemleridir. İradi maliye politikaları ve otomatik stabilizatörler kamu harcamalarını içeren tedbirlerdir. İradi maliye politikalarında, kamu harcamaları ve vergiler aracılığıyla hükümet



istikrarsızlığı gidermeyi amaçlar (Pehlivan, 2011: 274). Otomatik stabilizatörlerde de kamu harcamaları ve kamu gelirlerinin istikrarın sağlanmasındaki önemli araçlar olması esasına dayanmaktadır. Bu politikaya göre milli gelirdeki değişmelere paralel olarak, kamu harcamaları ve gelirlerinin otomatik stabilizatör etkisi vasıtasıyla ekonomiyi dengeye getiren unsur olması beklenmektedir (Pehlivan, 2011: 274).

#### 1.2.2.4. Borçlanma

Daha önceki başlıklarda maliye politikası araçları olarak bahsedilen vergiler, özelleştirme ve kamu harcamaları gibi borçlanma da bir maliye politikası aracıdır. Kamu otoritesi, çeşitli amaçlara ulaşmak için borçlanma yoluna gidebilir. Bu durum borçlanmanın amacının yalnızca devlete gelir yaratmak olmadığının bir kanıtıdır (Saygılıoğlu, Ulusoy, Yılmaz, Tosunoğlu ve Bilge, 2012: 14). Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde borçlanma, nakit stokunu azaltmak ve likidite daralmasını sağlamak amacıyla kullanılırken, durgunluk dönemlerinde ise kullanılmayan kaynakların ekonomiye katılması amacıyla borçlanma politikasına başvurulur. Devlet borçlarının tasnifi yapılırken, borçların kaynağına, sürelerine ve zorunluluk durumlarına dikkat edilir. Devlet borçları; kısa vadeli, uzun vadeli, gönüllü, zorunlu, iç ve dış borç olmak üzere altıya ayrılmaktadır (Altıok, 2018: 5). Yüksek enflasyon dönemlerinde uzun vadeli ve iç borçlanmanın, durgunluk dönemlerinde ise kısa vadeli ve dış borçlanmanın gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Saygılıoğlu vd., 2012: 14).

#### 1.2.2.5. Bütçe

Bütçe devletin iktisadi hayata müdahalesindeki en etkili araçtır (Pehlivan, 2011: 209). Daha önceki başlıklarda anlatılan kamu harcamaları ve vergiler bütçenin birer parçasıdır. Devlet kamu harcamaları ve vergileri kullanarak ekonomideki kaynak dağılımına etkiye bulunabilir. Konjonktürel dalgalanmalara göre bütçe hazırlanması bütçenin istikrar sağlayıcı yönünü ortaya koyar (Demir, 2015: 223). Durgunluk dönemlerinde bütçe giderlerinin artırılması yoluna gidilip, yüksek enflasyon dönemlerinde daraltıcı etkiye bulunmak amacıyla bütçe gelirlerinin artırılması hedeflenebilir.

### 1.2.3. Regülasyon

Sosyal ve ekonomik amaçlarla devlet tarafından yürürlüğe konulan yasal ve kurumsal düzenlemelerle, devletin kamusal politikalarını egemen kılma amacıyla yürüttüğü faaliyetlerin tamamına regülasyon denir (Bahar ve Erdoğan, 2011: 2). Piyasa başarısızlıklarını ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan regülasyonların ortaya çıkış sebebi de yine piyasa başarısızlıklarıdır. Regülasyon kavramı klasik düzenleme ve denetleme ifadesinden daha komplike bir yapıyı temsil eder. Regülasyon kavramı kuralların tespiti ve uygulanmasının yanı sıra, kuralların uygulanması konusunda yardımda bulunulması, ihlallerin değerlendirilmesi, telafisi mümkün olmayan zararlara karşı önleyici hizmetlerde bulunulması ve para cezaları gibi faaliyetleri de kapsamaktadır (Coşkun, 2004: 48). Ekonomik, sosyal ve idari olmak üzere üç çeşit regülasyon vardır.

Ekonomik regülasyon; piyasaların etkinliğini geliştirmek ve piyasadaki rekabet ortamını sağlamak amacıyla yapılan regülasyondur. Fiyat, ücret, faiz oranı kontrolleri, piyasa sınırlamaları ve teşvikler ekonomik regülasyonun örnekleridir.

Sosyal regülasyon; toplumsal refahı sağlamak ve toplumu korumak amacıyla sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili risklerin denetlenip, düzenlenmesi sosyal regülasyondur.

İdari regülasyon; devletin taraf olduğu işlemlerin nasıl gerçekleşeceğine dair yaptığı kuralların tamamına idari regülasyon denir. Trafik düzenlenmesi için devletin koyduğu kurallar ve düzenlemeler idari regülasyonun örneğidir. (Çelik, 2015: 31-32).

Regülasyonun en çok hissedildiği etmenler, fiyat, girişim sayısı ve üretim miktarı kontrolüdür. Bunlarla birlikte diğer değişkenlerin (kalite, teknoloji ve girdiler) kontrolü de regülasyonun diğer bir aracıdır (Erol, 2003: 37).

Fiyat kontrolü; fiyatlandırmanın piyasadaki aktörlere bırakılamayacağı durumlarda, doğrudan fiyat belirlenmesi ya da fiyatın belirli aralıklara hapsedilmesi şeklinde gerçekleşen regülasyondur.

Üretim miktarı kontrolü; üretim malın veya hizmetin üretim miktarının sınırlanması şeklinde gerçekleşen regülasyondur.

Girişim sayısı kontrolü; pazara giriş yapmayı bazı şartlara (lisans verilmesi gibi) regülasyon türüne girişim sayısı kontrolü denir.

Regülasyonun amacı, bilhassa iktisadi alanların faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliği optimal düzeye çıkarmaktır (Erol, 2003: 32). Regülasyon hem üreticiyi

hem tüketicuyu korumaya yönelik düzenlemelerdir. Devlet, tüketiciler arasında etkin dağılımı sağlayarak hizmet dağılımında etkinsizliğin önüne geçmek istemektedir. Üreticilerin de olabilecek en düşük maliyetlerle üretim yapmalarını amaçlamaktadır.

Erol (2003: 50), regülasyonun faydalarını “verimliliğin artması, fiyatların hızla düşmesi, yeniliklere fırsat tanınması, ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesinin artması, rekabet gücünün artırılması, fiyat yapısının ve pazara girişin kontrol altına alınması, ortak tüketimin düzenlenmesi, yasaklanmış davranışların kontrolü” şeklinde sıralamıştır.

#### **1.2.4. Planlar Yoluyla Müdahale**

Maliye politikasının amaçları içerisinde, gelir dağılımında adalet, ekonomik istikrarın sağlanması, kaynak dağılımında etkinlik gibi hedeflerin yanı sıra sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınmayı sağlamak da bulunmaktadır. Ekonomik büyüme, ülkelerin gayri safi yurtiçi hâsıllarındaki değişimleri, ekonomik kalkınma ise, ülkede yaşayan bireylerin gelirlerinin, refah seviyelerinin ve hayat standartlarının topyekûn düzenli olarak artmasıdır (Aytürk, 2010: 14). Bu çalışmada bölgesel kalkınma ajanslarının etkinliği incelendiği için, kalkınma kavramına bölgesel kalkınma perspektifinden, planlamaya da bölgesel kalkınmaya yönelik planlamalar üzerinden bir bakış sunulmaya çalışılacaktır.

Devletin asli görevlerinden olan vatandaşın refahının arttırılmasının en etkili yolu planlı ve sürdürülebilir kalkınma ve büyümeyi sağlamaktır. Devlet sürdürülebilir kalkınma ve büyümeyi sağlamak için planlara başvurmuştur. Planlamalar devletlerin ideolojisine göre şekil almaktadır. Söz gelimi liberal ideolojinin egemen olduğu devletlerde devletin piyasalara müdahalesinin planlar içerisinde az yer alması beklenmektedir. Sosyalist ideolojiyle yönetilen ülkelerde ise planlamaların devletçiliğe dayandığını görebilmemiz mümkündür. 1929 buhranı tüm dünyada çeşitli olumsuz etkilere sebep olurken, Sovyetler Birliği'nin bu buhrandan kârlı çıkması sosyalist rejimlere karşı bir sempati ve talep oluşturmuş, sosyalist rejime tepki olarak da faşist rejimlerin ortaya çıkarak, Avrupa'da birçok ülkede egemen güç hale gelmesi sonucunu doğurmuştur. Faşist devletler tıpkı sosyalizm gibi ekonomide müdahaleciği savunmuş ve müdahalelerini giderek arttırmıştır. Aynı dönemde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği ise ekonomiye müdahaleler

amacıyla planlamanın dünya üzerindeki ilk örneklerini hayata geçirmiştir (Edirneligil, 2016: 99-100). Birinci Dünya Savaşı sonrasında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği ile kurulan ikili iyi ilişkiler ülkemizin de sosyalizme uygun olup olmadığını tartışma konusu haline getirmiştir. Bu konu üzerinde cumhuriyetin kuruluşundan daha önce, Enver Paşa ve İttihat ve Terakki mensupları bir araştırma yapmış ve komünizmin Türkler için uygun olmadığı sonucuna varmışlardır. Enver Paşa ve İttihatçılar yine aynı dönemde, yükselen kapitalist ve emperyal düşünceye de karşı çıkmışlardır (Boratav, 1982: 38). Bu bilgiler ışığında planlamanın, devletin ideolojik kabulleri doğrultusunda seyrettiği söylenebilir. İzmir İktisat Kongresi'nde de Türkiye'nin ne sosyalizmi ne de liberalizmi tam anlamıyla kabul etmediğinin göstergesi olan söylemler vuku bulmuştur. Mustafa Kemal Atatürk, hem piyasalara zorunda olunmadıkça karışılmaması gerektiğini, hem de, birinci beş yıllık plan doğrultusunda devletin sanayi tesisleri kuracağını söyleyerek, karma bir sistemin sinyallerini vermiştir (Edirneligil, 2016: 101). Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı gibi iki büyük savaştan çıkan memleketin durumu nedeniyle özel sektör yatırımlarının yetersiz kalması devleti ekonomik müdahalelere itmiştir. Mustafa Kemal Atatürk, Uluslararası İzmir Fuarı'nın açılışı nedeniyle gönderdiği mesajda

“Türkiye Cumhuriyetindeki devletçiliğin, sosyalist düşünceyi savunan kimselerin devletçiliği ile örtüşmediğini, Türkiye'deki devletçiliğin, Türklere has bir devletçilik olduğunu, bu fikriyatın ortaya çıkmasında, büyük bir milletin ve geniş bir memleketin ihtiyaçlarının karşılanmasında özel sektörün yetersiz kalmasının etkili olduğunu” vurgulamıştır (Özyurt, 2011: 125).

Türkiye Cumhuriyeti Devleti de kurulduğu günden bugüne çeşitli kalkınma planları hazırlamış ve uygulamaya koymuştur. Cumhuriyetin ilk on yılında liberal ekonomik politikalar izlense de, çeşitli sebeplerle verimli olamayan bu politikalar terk edilerek, planlamaya dayalı müdahaleci devlet politikalarını da içeren karma ekonomik sisteme geçilmesi kararlaştırılmıştır. Ülkemizde 1933 yılında uygulamaya sokulan birinci beş yıllık sanayi planıyla, devletin ekonomiye müdahalesinde planların kullanılması devletin ekonomiye müdahale araçları arasına girmiştir. Devletimiz 1960 yılına kadar çeşitli isimlerle, farklı alanları ilgilendiren birden fazla planı hayata geçirmiştir. 27 Mayıs 1960 askeri darbesine kadar herhangi bir kurumla temsil edilmeyen planlama fikriyatı, 30 Eylül 1960'da Başbakanlığa bağlı olarak DPT'nin kurulmasıyla, DPT ile devlet kadrolarında temsil edilmeye başlanmıştır. DPT'nin kuruluşu, Amerika'da Türk Askeri Temsil Heyeti üyesi olarak görev

yaparken, George Washington üniversitesinde ekonomi derslerine devam eden Albay Şinasi Orell'in, kurulması gündemde olan planlama birimi hakkında fikir alışverişinde bulunmak için birimin kurulması çalışmalarını yürüten o dönemki devlet bakanı Şefik İnan'la görüşmesi ve bu görüşmeyi Başbakanlık Müsteşarı Alparslan Türkeş'e anlatmasıyla, Türkeş'in; "Bir tasarı da siz hazırlayın, onu da mütalaa ederiz." direktifinden hareketle olmuştur (Mihçioğlu, 1988: 125). 1961 anayasasıyla birlikte planlama görevi DPT'ye verilmiştir. DPT, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı sağlamak için gerekli olan kalkınma planlarının hazırlanmasından sorumlu tutulmuştur. DPT 1963 yılından 2013 yılına kadar dokuz tane kalkınma planı hazırlamıştır. 1963'ten 1980'e kadar olan planlar ile 1980'den 2013'e kadar planları birbirinden ayırmak gerekmektedir. 1980 yılına kadar olan planlar müdahaleciliğin ön planda olduğu karma ekonomiyi temsil ederken, cumhuriyet tarihinin en radikal ekonomik kararlarından kabul edilen 24 Ocak 1980 kararları doğrultusunda hazırlanan kalkınma planları liberal, açık ekonominin kabul edilmesi fikriyatıyla düzenlenmişlerdir.

DPT bünyesinde 2006 yılında kurulan BKA'lar, temel olarak bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesi amacıyla faaliyete geçirilmiştir. BKA'ların bölgesel gelişmişlik farklarını ortadan kaldırırken, aynı zamanda merkezi değil yerel bir idare olduğu için sorunların tespitini daha çabuk gerçekleştirerek, daha uygun maliyetlerle çözeceği ön görülmüştür. Yine de yerel kalkınma planlarının merkezi kalkınma planlarının gölgesinde kalması bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 168). Dünyadaki kalkınma anlayışının son kırk yılda değişmesiyle bölgesel kalkınma ajanslarının misyonu da değişmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğine kadar merkezi idarenin gölgesinde seyreden kalkınma anlayışı, 1970'lerden sonra yerel yönetimlere verilen görevlerle yerel yönetimlerin katılımına açılmıştır. Geleneksel kalkınma politikalarının sorunların çözümünde etkisiz kalması yöneticileri bölgesel kalkınma politikalarında reform yapmaya zorlamıştır (Deviren ve Yıldız, 2014: 5). 1980'lerden sonra değişen bölgesel kalkınma planları, yalnızca direkt devlet yardımlarını değil, iş gücünün niteliğini artırma, sosyal refah, bölgenin yatırım yapılabilirliğini geliştirme gibi faktörleri de içermeye başlamıştır. Bu faktörler bölgenin içsel gelişimine yönelik faktörler olup, bölgesel kalkınmasının sağlanması için varlığı elzem olan etmenlerdir. Değişen kalkınma politikaları,

yalnızca bölgenin içsel gelişimine yönelik faktörleri değil, katılımcıların profilini de değiştirmiştir. BKA'ların danışma organı olan kalkınma kurullarının varlığı, bölgenin önde gelen bilim adamları, iş adamları, kamu ve özel kesim yöneticileri ve yatırımcıları da kalkınma sürecinin içerisine sokmuştur. Bu sayede kurumlar arası iş birliği de gelişmektedir. BKA'ların varlığı bölgesel kalkınma anlayışındaki değişimlerin net olarak görülmesi açısından önemlidir. 20. yüz yılın sonlarına kadar merkezi idarenin gölgesi altında “yukarıdan aşağıya” planlama şeklinde bir anlayışla yönetilen bölgesel kalkınma anlayışından, bölgesel aktörlerin daha etkin katılım sağladığı, bölgenin dinamiklerinin daha çok dikkate alındığı, “aşağıdan yukarıya” planlama anlayışına geçilmesi de bunun kanıtıdır (Akpınar, 2012: 30).

## **2. KALKINMA AJANSLARINA GENEL BİR BAKIŞ**

Kalkınma ajansları 5449 sayılı kanunla kurulmuş tüzel kişiliğe sahip bir devlet teşekkülüdür. İlgili kanunda kalkınma ajanslarının;

“kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” amacıyla kurulduğu belirtilmektedir.

BKA'lar, Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliğine göre ise; “finansman, yönetim ve görevler konusunda, yerel ve bölgesel kurumlarla işbirliği içinde olan ve muhtelif alanlarda örgütlenen yapılardır” (Bakır ve Tuncel, 2010: 27). Bu tanımdan yola çıkarak kalkınma ajanslarının; çeşitli konularda, çoğunlukla yerel düzeydeki kurumlarla koordineli çalıştığı söylenebilir. Kalkınma ajanslarının koordinasyonu açısından yetkili kurum, 2011 yılında kaldırılana kadar DPT olup, DPT'nin kaldırılması sonrasında ajanslar, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinesinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kalkınma ajanslarının teşkilat yapılanması; kalkınma kurulu, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofisleri şeklinde olup, en alt düzeyde ve sahada hizmet veren birimi yatırım destek ofisleridir.

## 2.1.KALKINMA AJANSLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin Tennessee eyaletinde 1933 yılında ortaya çıkan kalkınma ajansları 1929 buhranından diğer bölgelere göre daha çok etkilenen Tennessee Vadisi Bölgesine yönelik çözümler ortaya çıkarmak için kurulmuşlardır (Özkül ve Demirer, 2012: 163). İçerisinde çok çeşitli alanları barındıran, toplumsal kalkınma ve iş imkânlarının artırılmasını hedefleyen bu mahalli kalkınma programı, kalkınma programlarının dünya üzerindeki ilk örneği olarak kabul görmektedir (Özgür, 2014: 85). Daha sonra Avrupa'da uygulamaları görülmeye başlanan bölgesel kalkınma ajanslarının Avusturya, Belçika, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya gibi ülkelerde örneklerine rastlamak mümkündür.

Ülkemizde ise diğer ülkelere göre daha kısa bir geçmişi olan BKA'ların hayatımıza girişi Avrupa Birliği'ne (AB) uyum süreciyle olmuştur. AB'ye uyum süreci kapsamında istatistikî bölge birimleri sınıflandırması (İBBS) kurulmasıyla kalkınma ajanslarının temelleri atılmıştır. İBBS sistemi 5 düzeyden oluşan bir bölgeler hiyerarşisidir:

1. İBBS 1 – Nüfusu 3 Milyon ile 7 Milyon arasında olan bölgeler – Büyük Sosyo - Ekonomik Bölgeler
2. İBBS2 – Nüfusu 800.000 – 3 Milyon arasında olan bölgeler – bölge politikaları için uygun ölçekler
3. İBBS3 – Nüfusu 300.000 – 800.000 arasında olan bölgeler – sınırlı gözlemler için küçük bölgeler. İBBS 4 ve İBBS 5 ise daha küçük yerel yönetim birimleridir (Özgür, 2014: 162-163).

Ülkemizde de pilot uygulama olarak İzmir ve Çukurova kalkınma ajansları kurulmuştur. 25 Ocak 2006'da 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” ile hukuki boyut kazanan kalkınma ajanslarının varlığı, ilgili kanunun 8 Şubat 2006 tarihinde 26074 sayılı Resmi Gazetede de yayınlanmasıyla resmi hüviyetini kavuşmuştur.

## 2.2.KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞ AMAÇLARI

5449 sayılı kanunla kurulan kalkınma ajanslarının amaçları, ilgili kanunun birinci maddesinde,

“Bu Kanunun amacı; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel

potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” olarak açıklanmıştır.

Kalkınma ajanslarına göre; kalkınma ajanslarının amacı; bölgedeki ekonomiyi canlandırmak, bölge halkının kalkınmaya katılımını ve kalkınmadan yararlanmasını sağlamak ve bölgenin girişimci potansiyelini geliştirmektir (Eraslan, 2012: 49).

BKA'ların ekonomik, çevresel ve sosyal amaçlarını Pektekin (2010: 24); kalıcı ve mahalli ekonomik kalkınma için müsait ortamın sağlanması açısından ekonomik, bölgenin çekiciliğinin artırılması açısından çevresel, bölgenin sosyo-kültürel gelişimi açısından da sosyal şeklinde sıralamıştır.

Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği'ne göre ise BKA'lar; sektörel ve genel kalkınma problemlerini belirleyen, bunların çözümüne yönelik problemlerin tespitini yapan ve bu problemlerin çözümlerini belirleyip geliştiren ya da sorunların çözülmesi hususunda çalışmalar yapan projeleri destekleyen organizasyonlardır (Kayasü ve Yaşar, 2004: 348).

AB üye ülke adaylığımızın tescil edildiği 1999 Helsinki zirvesi, Türkiye'nin adaylık sürecinde yeni kriterlerle tanışmasına vesile olmuştur, bölgesel kalkınma ajansları da bu kriterlerden biridir. (Hasanoğlu ve Aliyev: 2006). Söz konusu zirvede, ülkemize resmi olarak AB aday ülke statüsü verilip, ülkemizin diğer aday ülkelerle eşit şart ve kriterlerde değerlendirilmesine karar verilmiştir. Türkiye, girdiği bu yolla birlikte tam üye olmaya yönelik olan amacı doğrultusunda BKA'ları kurmaya yönelmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi AB üyelik sürecinde uyum yasaları gereği İBBS birimlerinin oluşturulup, çalışır hale getirilmesi AB tarafından ülkemizden talep edilmiştir. Bu doğrultuda kurulan İBBS'ler planlamalara, denetleme ve yeniden değerlendirmelere teşkil edecek oluşumlardır (Çalt, 2005: 12).

### 2.3.KALKINMA AJANSLARININ YASAL DAYANAĞININ İNCELENMESİ

Daha önceki başlıklarda belirtildiği üzere, Kalkınma Ajansları, 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunla” kurulmuştur. Kanunun kabul tarihi 25.01.2006 olup 08.02.2006 tarihinde Resmi



Gazetede yayınlanıp yürürlüğe girmiştir. 5449 sayılı kanun otuz ikisi genel, dördü geçici olmak üzere toplam otuz altı maddeden oluşmaktadır.

Kalkınma ajanslarının kendilerine ait bir tüzel kişiliği bulunmakla beraber bu tüzel kişiliğin hukuki statüsünün ortaya konması gerekmektedir. Hukuki statü tüzel kişiliğin niteliğini ifade etmektedir. BKA'ların hukuki statüsü onların kamu tüzel kişisi mi yoksa özel hukuk tüzel kişisi mi olduğunu ortaya koyacak ve BKA'ların bağlı olacağı yargı rejimini ve hukuk sistemindeki yerini açığa çıkaracaktır. BKA'ların özel hukuk kanunlarına tabi olacağı belirtilse de kamu kurumlarına has özelliklere de sahip olduğu görülmektedir. Bunları Koçberber (2006: 47-48), şöyle sıralamıştır:

Yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerinin bir noktadan yapılmasına imkân veren tek durak ofislerine başvurusu devlet kurumlarına başvuru olarak değerlendirilecektir. Ajans gelirleri büyük ölçüde kamu kudretine dayanan gelirlerden oluşmaktadır. Ajanslarda kamu görevlileri de çalışabilecek ve burada geçen süreler memurlukta geçmiş gibi sayılacaktır. Ajansların görevleri kapsamında gerekli gördüğü bilgileri kurum ve kuruluşlardan istemeye yetkili ve bu kurumlarda gerekli bilgileri zamanında vermeye yükümlüdür.

Kalkınma ajansları konusunda anayasada açık bir hüküm yoktur. Bu da kalkınma ajanslarının hukuki statüsünün ortaya konmasında bazı zorluklar yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu açıdan BKA'ların kurumsal açıdan hukuki statüsü tartışılmaya değer bir konudur.

Yukarıda saydığımız maddelere bakılarak BKA'ların kamu tüzel kişisi yönü ön plana çıksa da özel hukuk tüzel kişilerine yakın olan yönleri de vardır (Tamer, 2008:103). Bu açıdan BKA'lar; ne saf bir kamu tüzel kişisi ne de bir özel hukuk kişisidir, normal yönetim modellerinden farklı karma bir yapıya sahip tüzel kişilerdir.

04.07.2006 tarihinde yürürlüğe giren “Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Kurulması Hakkında Kanun'un” söz konusu ajansın görevlerini sayan üçüncü maddesinin (b) bendinde, “kamu kurum ve kuruluşları, kalkınma ajansları ve özel sektör kuruluşları” şeklinde söz edilmesi kalkınma ajanslarının sözü edilen karma yapısının bir işareti ve sonucudur. Ancak karma yapı ifadesi hukuki bir değer taşımamaktadır (Tamer: 2008: 104).

Kalkınma ajanslarının devlet eliyle kurulması, kamu kaynaklarından yararlanması, devlet denetimine tabi olması ve kamu kaynaklarını kullanması ajansların kamu tüzel kişiliği niteliğine sahip olduğunu gösterir delillerdir.

#### 2.4.KALKINMA AJANSLARININ ORGANİZASYON YAPISI

Ajansların teşkilat yapısı 5449 sayılı kanunun üçüncü bölümünde, kanunun yedi, sekiz, dokuz, on, on bir, on iki, on üç, on dört, on beş, on altı ve on yedinci maddelerinde yer alacak şekilde düzenlenmiştir. İlgili kanunun yedinci maddesinde belirtildiği şekilde BKA'ların teşkilat yapısı; “kalkınma kurulu, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinden” oluşmaktadır. Teşkilat yapısı aşağıda yer alan şekil 2 ile gösterilmiştir.

**Şekil 2. Kalkınma Ajanslarının Organizasyon Yapısı**



**Kaynak:** Ankara Kalkınma Ajansı

##### 2.4.1. Kalkınma Kurulu

Bölgesel kalkınma amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla; bölgedeki kamu kurumları, özel teşebbüsler, STK'lar, üniversiteler ve mahalli yönetimler arasındaki koordinasyonu arttırmak ve ajansın fikri danışmanlığını yapması amacıyla kalkınma kurulları oluşturulur. Kalkınma Kurullarına temsilci gönderecek kurumlar 08.04.2013 tarih ve 2013/4748 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenmiştir. 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında

Kanun'un" 9. maddesinde belirtildiği gibi kalkınma kurulları danışma organı görevi görüp, aldığı kararların tavsiye niteliğinde olduğu söylenebilir. Kalkınma kurulu üyelikleri 15 Ağustos 2016 tarih 9112 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla kaldırılmıştır. Bu karara göre Kalkınma Kurulu'nda görev yapan kimselerin görevleri düşürülmüştür. Yeni görevlendirmeler Bakanlar Kurulu kararıyla yapılmakta olup, kimi ajansların bünyesinde kalkınma kurulu oluşturulmadığı saptanmış olup, kimi ajanslarda ise kalkınma kurulunun oluşturulup, faaliyete geçtikleri ve toplantılar yaparak sonuç bildirgesi açıkladıkları görülmüştür.

#### **2.4.2. Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu ajansın karar organıdır. Yönetim kurulunun başı validir. "Birden çok ili kapsayan kalkınma ajanslarında yönetim kurulu başkanlığı ilk yıl, ajans merkezi olarak tayin edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür." (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 10).

Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde, il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 10).

Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri;

Çalışma programını kabul etmek, gerekli hallerde ajansın dönemlik bütçesinde değişikliklere gitmek, mutlaklaşan bütçeyi ve yıllık mali raporu tasdik etmek, ajansların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılacak mal veya hizmet alımlarına veya kiralanmasına karar vermek, ajansın envanterinde yer alan taşınırların ve taşınmazların satımına karar vermek, genel sekreterlik makamınca önerilen izlenice, tasarı ve etkinliklerin desteklenmesine ilişkin teklifleri karara bağlamak, yapılan bağış ve hibelerin kabulünü sağlamak, personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.

Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü onaylamak, genel sekreteri belirlemek ve Devlet Planlama Teşkilatı

Müşteşarlığının onayına sunmak<sup>1</sup>, Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 11).

### **2.4.3. Genel Sekreterlik**

Genel sekreterlik ajansların icra organıdır. Genel sekreter, yatırım destek ofisleri ve genel sekreterliklerin en üstüdür. Genel sekreterlik kadrosuna atanacak kişi, “5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 13. Maddesinde” belirtildiği üzere, kalkınma ajanslarının yönetimiyle ilgili olabilecek lisans düzeyindeki bölümlerden mezun olmalı, bilgi, beceri ve tecrübe yönünden yeterli olup en az beş yıllık deneyime sahip olmalı ve yabancı dil sınavlarında İngilizce alanından en az 70 puana sahip olmalıdır.

#### **Genel Sekreter'in Görev ve Yetkileri;**

Yönetim kurulunun verdiği hükümleri yerine getirmek, bütçe ve çalışma programının hazırlanıp, yönetim kuruluna sunulmasını sağlamak, ajans gelirlerini toplamak, dördüncü maddeye göre belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak, yönetim kurulunun belirlediği hudutlar çerçevesinde, taşıtlar haricindeki taşınır malların alım, satım ve kiralanma gibi durumlarına karar vermek, sorumluluk alanlarında faaliyet gösteren kurumların tasarı üretme ve hayata geçirme kabiliyetlerini artırıcı etkinliklerde bulunmak, mahalli yönetimler, özel teşebbüsler ve STK'lardan gelen tasarı ve etkinlik önerilerini değerlendirerek, yönetim kuruluna tavsiye götürmek, desteklenen tasarı ve etkinlikleri gözlemek, değerlendirmek, teftiş etmek ve raporlamak, bölgesel kalkınmayla ilgili ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ortaklık kurmak ve müşterek tasarılar geliştirmek, mahalli idarelerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak, çalışanların başarımlarını tespit etmek ve başarımlarını değerlendirmek, işe alınacak çalışanların veya işine son verilecek çalışanların tespitini ve yönetim kuruluna teklif edilmesini sağlamak, genel sekreterliği temsilen, bölgesel kalkınma ile alakalı milli ve milletlerarası görüşmelere katılım sağlamak ve yurt dışı temaslarda bulunmak, ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek, yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 14).

### **2.4.4. Yatırım Destek Ofisleri**

Birden çok ilden oluşan kalkınma ajansının genel sekreterliği dışında kalan illerinde, bir koordinatörün yöneticiliğinde olmak üzere, en çok beş uzmandan oluşan yatırım destek ofisleri kurulur. Bu ofisler yönetim kurulu kararıyla kurulurlar. Yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına

<sup>1</sup> İlgili madde, DPT'nin 2011 yılında kapatılmasıyla, Kalkınma Bakanlığı uhdesine geçmiş, ilgili bakanlığın 24 Haziran 2018 seçimleri sonrası kapatılmasına müteakip BKA'ların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanmasıyla genel sekreteri atama yetkisi Sanayi ve Teknoloji Bakanı'na geçmiştir.

cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve bağlı bulunulan bakanlığın onayı ile artırılabilir. Yatırım destek ofisleri görevleri ile ilgili olarak genel sekreterliğe karşı sorumludur. Bu ofislerde yatırımcılara sunulan hizmet ve yardımlardan ücret alınmamaktadır (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 15).

#### Yatırım Destek Ofisleri'nin Görev ve Yetkileri;

Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, yatırımları izlemek, yardım talep eden kamu kurum ve kuruluşlarına, özel sektör yatırımcılarına ve STK'lara mevzuatlar doğrultusunda yardımcı olup rehberlik etmek, başvurular hakkında ön inceleme yapmak, dördüncü madde uyarınca çıkarılacak olan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak, yapılan çalışmalar hususunda valiliği ve genel sekreterliği bilgilendirmekle yükümlüdürler. (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 16).

#### 2.5.KALKINMA AJANSLARININ GÖREVLERİ

Kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri "5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun"un" beşinci maddesinde açıkça belirtilmiştir.

Buldukları yerdeki mahalli yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamak, bölge planlarının hayata geçirilmesine yardımcı olan faaliyet ve tasarımlara destek sağlamak; bu faaliyet ve tasarımların uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve raporlamak, buldukları yerdeki kırsal ve mahalli kalkınma ile ilgili çalışmalar yapılarak tüm potansiyelin ortaya çıkarılmasını sağlamak ve geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak, bölge plan ve programları açısından mühim görülen projelerin takibatını yapmak, özel kesim, STK'lar ve kamu kesimi arasındaki paydaşlığı arttırarak, bölgesel kalkınma amaçlarına ulaşmayı sağlamak, dördüncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya yaptırmak, mevcut buldukları yerdeki imkan ve kaynakların tespit edilmesi, iktisadi ve içtimai gelişmeyi hızlandırmak ve rekabet koşullarını sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmak, çalışmaları üçüncü kişi veya kurumlara yaptırmak veya yapanları desteklemek, bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, milli ve milletlerarası seviyede lansmanını yapmak veya yaptırmak, bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek, kuruluşlar için hayati öneme sahip olan çeşitli konularda, ilgili kuruluşlarla paydaşlık kurarak, yeni girişimcileri desteklemek, ülkemizin de iştirakçisi olduğu ikili veya daha fazla tarafın bulunduğu milletlerarası izlencelere yönelik faaliyetlerin bölgede lansmanını yapmak ve bu izlenceler ışığında proje geliştirilmesine yardımcı olmak, kurumun etkinliklerini ve hareketlerini, mali yapısını ve kurumla ilgili diğer hususların aktüel olarak takip edilebileceği bir

internet sayfası oluşturmak (5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 2006: m 5).

### 2.5.1. Destekler

Kalkınma ajansları tarafından sağlanan destekler mali ve teknik destekler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nce alt yapısı oluşturulan mali ve teknik destekler ajansların ana görev yapısında önemli bir yer tutmaktadır.

**Şekil 3. Kalkınma Ajanslarının Sağladığı Destekler**



**Kaynak:** Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı(BEBKA)

#### 2.5.1.1.Mali Destekler

Mali destekler; faiz desteği, faizsiz kredi desteği ve doğrudan finansman desteği olarak üçe ayrılmaktadır. Teknik desteklerden ayrılan kısmı, direkt olarak işletmelerin akçeli işlerine etki etmesi olarak söylenebilir.

##### 2.5.1.1.1. Doğrudan Finansman Desteği

Doğrudan finansman desteği, ajansın aşağıda belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde, belli proje ve faaliyetlere yaptığı karşılıksız yardımlardır. Doğrudan finansman desteği, ajansın esas itibarıyla proje teklif çağrısı yöntemiyle kullandığı desteklerden oluşur. Ancak ajans istisnai olarak, proje teklif çağrısı yapmaksızın ve proje hazırlığı konusundaki yükümlülüklerinden bazılarını hafifletmek veya proje hazırlık sürecini doğrudan yönetmek suretiyle, doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği şeklinde de doğrudan destek sağlayabilir. Ajans, desteğin hedef kitlesi, kapsamı ve potansiyel yararlanıcının uygulama kapasitesini dikkate alarak aşamalı proje teklif çağrısı yöntemi uygulayabilir (Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008).

Proje Teklif Çağrısı; Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nin dördüncü maddesinde “Ajans tarafından sağlanacak desteklere ilişkin olarak, başvuru rehberinin kamuoyuna ilanına yönelik açık daveti” şeklinde tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, proje başvuru rehberlerindeki özellikleri haiz, başvurusuna engel bir durum olmayan, mali destek programlarından yararlanmak isteyen tüm ilgililerin projelerini hazırlaması ve belirtilen süreler içerisinde ajanslara teslim etmesi anlamına gelmektedir.

Güdümlü Proje Desteği'nin amacının, fikrin oluşma aşamasından itibaren genel çerçevesi ortaya konmuş olan projeyi uygulayacak olan kesimleri bir araya getirmek olduğu söylenebilir. Bu projelerde, üniversite, özel kesim, kamu kesimi ve sivil toplum kuruluşları bir araya getirilerek ortaklıkları teşvik edilir (Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008: m 28).

Doğrudan Faaliyet Desteği; doğrudan finansman desteği kalkınma ajanslarının proje teklif çağrısı üzerine yararlandığı desteklerdir. Ancak kalkınma ajansları proje hazırlığı konusundaki sorumlulukları azaltmak ve destek sürecini hızlandırmak düşüncesiyle proje teklif çağrısına ihtiyaç duyulmaksızın da destekler sağlamaktadır. Bu desteklere proje faaliyet desteği adı verilmektedir. Doğrudan faaliyet desteği istisnai bir destek türü olup, bu destek türünde proje teklif çağrısı usulü uygulanmaz.

#### 2.5.1.1.2. Faiz Desteği

Faiz desteği kâr elde etme amacıyla varlığını sürdüren gerçek ve tüzel kişilerin, başvuru rehberinde belirtilen bütün projelerinin finansmanları için aracı kuruluşlardan kullandıkları kredilerin faiz ödemelerinin kalkınma ajansı tarafından yüklenilmesini öngören destek türüdür. Bu proje ile desteklenmesi düşünülen projelere verilebilecek en yüksek destek oranı, o yıl bütçesinden faiz desteğine harcanılması öngörülen toplam ödeneğin yüzde beşini geçemez (Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008: m 29).

Faiz desteğinin esasları Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde belirlenmiş olup, yaygın bir uygulama ağına sahip değildir.

#### 2.5.1.1.3. Faizsiz Kredi Desteği

Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde yer alan desteklerden biri de faizsiz kredi desteğidir. Bu desteklerin muhatabı, kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerdir. Destekten yararlanacak kimseler faizsiz kredi desteği çağrısı için yayınlanan başvuru rehberine uygun nitelikteki projeleri için, üç ay geri ödemesiz dönem ve en fazla dört yıl vadeli kredi kullanabilmektedir. Faizsiz kredi desteğinde ulusal düzeyde Kalkınma Bakanlığı tarafından belirlenen finans kuruluşlarına yararlanıcıların kredi başvurusunda bulunması ve kredi taleplerinin finans kuruluşu tarafından onaylanmış olması şartı aranır. (Terzioğlu, 2017: 23).

#### 2.5.1.2. Teknik Destekler

Ajansların hangi teknik destekleri hangi şartlar altında sağlayabileceği Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 32.maddesinde tasvir edilmiştir. Bu maddedeki en önemli husus ajansın şeffaflık ve adalet ilkesine zarar vermeyecek şekilde, teknik desteği sağlaması gerektiğidir.

Ajans; adil, açık ve şeffaf kurallara tabi olmak ve kendisi tarafından yapılan herhangi bir proje teklif çağrısı ile ilişkilendirilmemek koşuluyla, yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitesini artırıcı faaliyetleri ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının, organize sanayi bölgelerinin, küçük sanayi sitelerinin, teknoparkların, teknoloji geliştirme bölgelerinin, endüstri bölgelerinin, iş geliştirme merkezlerinin, birliklerin ve kooperatiflerin ve sayılan bu kurum ve kuruluşların kurduğu veya ortağı olduğu işletmelerin yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmaları için, mevcut imkanları çerçevesinde kendi personeli eliyle ya da zorunlu hallerde hizmet alımı yoluyla; eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici teknik destek hizmetleri sağlayabilir (Kalkınma Ajansları Proje Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008: m 32).



## İKİNCİ BÖLÜM

### BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ STRATEJİK PLAN HAZIRLARKEN KULLANDIĞI ANALİZ TEKNİKLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın bu kısmında bölge ve bölge planı kavramları, strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetimin önemi ve amacı ile stratejik yönetim süreci açıklanmaya çalışılacak, devamında ise kalkınma ajanslarının kullandığı analiz tekniklerine ilişkin bilgi verilecektir.

#### 1. BÖLGE VE BÖLGE PLANI KAVRAMLARI

Bölge kelimesi, coğrafi anlamda, özellikleri benzerlik gösteren, sosyal, kültürel ve demografik özellikleriyle bir bütün haline gelen, kentlere nazaran daha geniş, bir ülkeden ise daha küçük mekansal parçayı ifade eder (Sert, 2012: 121). Polatoğlu (1988: 9) ise kamu yönetimi anlamında bölgeyi; "birden fazla ilin bir arada kümelenmesi sonucu oluşturulan ilden daha geniş ölçekli coğrafi alan" olarak tanımlamıştır.

Bölge planı, "kaynakların etkin ve yerinde kullanılması ile bölgenin ve ülkenin kalkınmasına katkı sağlamayı amaçlayan politika belgesidir" (Güney Marmara Kalkınma Ajansı, 2014: 19). Bölge planlarının hazırlanması kalkınma ajanslarının sorumluluğundadır. Bölge planının hazırlanmasında görevli birim ise ajanslar bünyesinde faaliyet gösteren planlama, programlama ve koordinasyon birimidir (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı). Bölge planında yer alan politikaların uygulanabilirliği, ulusal politikalar, mevcut şartlar ve yerel yöneticilerin karar verme stratejileriyle doğrudan ilişkilidir.

#### 2. STRATEJİ KAVRAMI

Sık kullanılmasına rağmen strateji kavramının tanımı hususunda ortak bir görüşe varıldığı belirtilmesi mümkün değildir. Etimolojik olarak bakıldığında ise strateji karşımıza bir savaş terimi olarak çıkmakta ve Latince'deki "stratos"(ordu) ve "agein"(yol göstermek) kelimelerinden türetildiğini bulunmaktadır (Barca ve Balcı, 2006: 37). TDK sözlüğüne göre ise strateji; "Bir ulusun veya uluslar

topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş.” anlamına gelmektedir ve Fransızca kökünden türediği görülmektedir (www.tdk.gov.tr). Literatürdeki bir başka strateji tanımı ise Ülgen ve Mirze tarafından; “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.” şeklinde yapılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Strateji kelimesinin en detaylı açıklaması ise Akay (2007: 52) tarafından yapılmıştır:

- Stratarchés – Lejyon kumandanı
- Strategia – Ordu komutanının strateji merkezi
- Strategos – Ordu komutanı, general
- Strategika – Ordu komutanlığı
- Stratégion - Kumandan çadırı
- Stratégos - General, kumandan
- Stratégos hypatos - Üst düzey kumandan
- Strateia - Askeri hizmet, askerlik
- Strateuma / Strateusis - Askeri harekât
- Stratia - Ordu
- Stratié - Ordu, lejyon
- Stratiootés - Asker
- Stratiootika - Askeri işler
- Stratopedrarchés - Kumandan
- Stratopedesis - Bahriye filosu
- Startopedon - Ordu, askeri üs
- Strator - Süvari
- Stratura - Süvari birliği

### 3. STRATEJİK YÖNETİM

İş çevrelerindeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin ve örgütlerin giderek büyümesi ve çok bölümlü yapılara dönüşmeleri sonucunda, stratejik yönetim, işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Üzün, 2000: 8). Literatürde çeşitli tanımlarla karşılanan stratejik yönetim kavramı, aşağıdaki tanımlarla ele alınarak anlatılmaya çalışılacaktır.

Akgemci'ye (2008: 7) göre stratejik yönetim, “temel olarak işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve söz konusu işletmenin rakiplerine karşı bir üstünlük kurması için işletmenin kaynaklarının etkin kullanılmasını hedefleme halidir”.

Ülgen ve Mirze'ye (2004: 25) göre stratejik yönetim, “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, vb.) etkili ve verimli kullanma sürecidir”.

Aktan'a (1999: 6) göre stratejik yönetim, “bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunları planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü” ifade eder.

Dinçer'e (1998: 35) göre stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür”.

Barry'e (akt. Kayış, 2009: 13) göre stratejik yönetim, “bir örgütün, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder”.

Wheelen'e (akt. Çıkmak, 2012: 6) göre stratejik yönetim, “bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır”. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir.

Bryson'a (akt. Aktan, 1999: 5) göre stratejik yönetim, “bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim sistemidir”.

Çeşitli kaynaklarda farklı tanımların varlığı göze çarpsa da stratejik yönetimi; genel olarak her bir yazarın dile getirdiği üzere, işletmelerin ve son zamanlarda kamu sektörünün de gelişen ve globalleşen dünya düzeninde varlıklarını, sağlıklı ve amaçları doğrultusunda sürdürebilmelerinin anahtarı olarak tanımlamak da mümkündür. İlerleyen başlıklarda amacı, önemi ve süreci işlenecek olan stratejik yönetimin iktisadi kurumlar için olmazsa olmaz nitelikte olduğu genel olarak kabul gördüğü söylenebilir.

### 3.1. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ VE AMACI

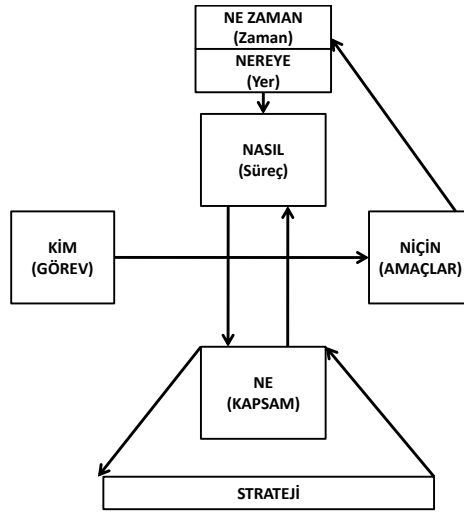
İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için karşı karşıya kalacakları tehditler ve önlerine çıkacak fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, bu durumlarla ilgili çıkarımlarda bulunarak gerçekçi stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle küresel düzeyde stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Akgemci, 2008: 35). Stratejik yönetim, çevresel koşulları değerlendirme yetisi kazandırdığı örgüte, önündeki riskleri ve fırsatları tahmin etme kabiliyeti kazandırır. Faaliyet alanı fark etmeksizin stratejiyi amaç tayiniyle ilişkilendirmemiz mümkündür, bu yüzden stratejisi ve buna bağlı bir yönetim biçimini bünyesinde barındırmayan işletmenin amaçlarını açık ve kesin bir şekilde saptaması mümkün değildir (Eren, 1996:14). Stratejik yönetim, işletmenin amacını çalışanlarına yalın bir şekilde anlatmasını ve bu doğrultuda yapılacak şeylerin neler olduğu hususunda rehberlik edecek bir araçtır. Bu sayede çeşitli alanlardaki gelişmeler rahatlıkla takip edilerek, işletmeye esnek bir yapı kazandırılabilir (Çıkmak, 2012: 10). Stratejik yönetim, işletmeye içerisinde bulunduğu durumdan etkilenen olmaktan çok, bu süreci başlatan ve bu süreci yöneten konumda olma imkânı verir. Böylece şirkete, kendi ticari yaşamının iplerini elinde tutma imkânı sağlar (Ertan, 2010: 27). Stratejik yönetim planlaması yapmak aynı zamanda hesaba katılmayan durumlarla karşı karşıya kalınması halinde ortak bir taslağa sahip olup, bu taslağı olağanüstü durumlarda kullanma hususunda şirketi ve çalışanlarını tutarlı kılar (Lewis, 2004: 9). Ayrıca karar alma süreçlerinde hızlanma ve uzmanlığın artmasında da stratejik yönetim ve buna bağlı planlamanın önemi büyüktür.

Stratejik yönetimin varoluş sebebi, örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılığını sürdürmesidir (Narinoğlu, 2014: 140). Stratejiler kurumun her

düzeyinde uygulanabilir, "Ne yapmak istiyoruz" sorusu her birim için önemlidir (Özutku, Gürler Hazman, Töre Başat, Çalışkan ve Tatar, 2014: 22). Stratejik yönetimin asıl amacı ise stratejiler geliştirmek, o stratejileri uygulamak ve ortaya çıkan sonuçları denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşır (Aktan, 1999: 7).

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- Stratejiler kim veya kimler tarafından oluşturulacaktır?

#### **Şekil 4. Stratejik Yönetimde Cevaplanması Gereken Sorular**



**Kaynak:** Aktan, 1999: 8

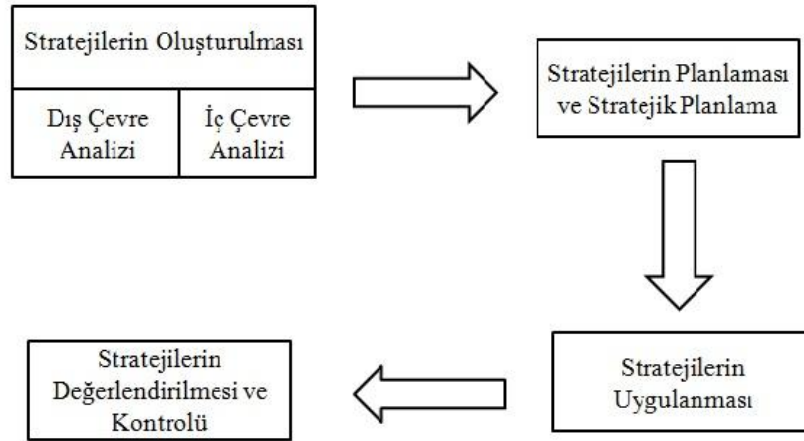
Stratejik yönetimin bir diğer amacı ise organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını da amaçlamaktadır (Aktan, 2008: 7). Stratejik yönetim, organizasyonun iç ve dış çevresini incelemesine imkan veren bir yönetim tekniğidir. Ekip çalışmasına dayalı olarak kurumun amaçlarına ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur (Çetin, 2005: 94). Kısaca stratejik yönetimin amacı, kuruma, çevreyle uyum içerisinde faaliyetlerde bulunma, içerden ve dışarıdan

gelen beklentilere cevap verebilme, kurumun geleceğini öngörebilmesine yardımcı olma, hareketlerini değerlendirmesine katkıda bulunma ve kurumu ortak bir hedefe yöneltme ve yönetim kalitesini artırma amacı gütmektedir (Durna ve Eren, 2002: 61).

### 3.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, örgütün uzun dönemde yaşamının devam etmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilir (Mirze ve Ülgen, 2004: 57). Stratejik yönetim süreci, bir çok aşamanın birbiriyle paralel şekilde çalışmasının ve bu çalışmaların değerlendirilmesinin yapıldığı bir süreçtir (Sucu, 2010: 76). Kurumun hedeflerini üst yönetim belirlerken, dahili ve harici bilgilerin ve verilerin toplanması orta ve alt kademe yöneticilerinin sorumluluğundadır (Kırılmaz, 2013: 117). Stratejik yönetim sürecinin temel olarak dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar; stratejilerin oluşturulması, stratejilerin planlanması ve stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesidir.

#### *Şekil 5. Stratejik Yönetim Süreci*



**Kaynak:** Mirze ve Ülgen (2004: 57).

## 4. STRATEJİK ANALİZ VE STRATEJİK ANALİZ TEKNİKLERİ

Analiz, Türkçe anlamıyla bakıldığı zaman çözümlenme anlamına gelen Fransızca kökenli bir sözcüktür. Stratejik analizin ise birçok kaynakta farklı tanımları mevcuttur. Bu tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

Certo'ya (akt. Aydın, 2003: 2) göre stratejik analiz, “organizasyonun içerisinde bulunduğu ortamın, hem mevcut zamanında taşıdığı hem de gelecekte taşıyabileceği tehditler ve fırsatların kurumun hedeflerine ulaşmasını nasıl etkileyeceğinin gözlenmesi sürecidir.”

Çıkmak'a (2012: 13) göre ise, “amaçların belirlenmesi, bu amaçlara uygun stratejilerin seçilmesi ve organizasyonun hem iç hem de dış çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetlerdir”.

Özer'e (2010: 142) göre ise stratejik analiz, “farklı eylem akışlarının fayda, maliyet ve risklerini saptayarak uzlaşmayı özendirecek bir gereçtir”.

Her üç ifadede de yer aldığı üzere stratejik analiz, organizasyonun hem mevcut zamandaki hem de gelecek zamandaki karşılaşılabileceği fırsatların ve tehditlerin tespiti saptanmasına yönelik yapılan çevre kontrolü olarak kabul edilebilir.

## **5. KALKINMA AJANSLARININ STRATEJİK PLANLAMA İŞLEVİNİ YERİNE GETİRİRKEN YARARLANDIKLARI TEKNİKLER**

Çalışmanın bu bölümünde, kalkınma ajanslarında planlama sürecinde kullanılan analiz teknikleri incelenecektir. Aşağıda verilen analiz tekniklerinin kalkınma ajansları tarafından kullanıldığı bilgisi, anket çalışması ve odak grup görüşmesi sonucunda elde edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı incelenecek olan odak grup görüşmesi ve anket sonuçlarından elde edilen bilgilere göre, kalkınma ajanslarında kullanılan analiz yöntemleri şunlardır: SWOT Analizi, Delphi Tekniği, Q-Sort Analizi, Fayda-Maliyet Analizi, Senaryo Analizi, PESTEL Analizi, Üç Yıldız Analizi, Kümelenme Analizi, McKinsey 7S Analizi, Porter Analizi, Yoğunlaşma Analizi, Değişim Payı Analizi ve Değer Zinciri Analizi.

### **5.1. SWOT ANALİZİ**

SWOT Analizi'nin ortaya çıkışı hakkında farklı kaynaklarda farklı bilgiler yer almaktadır. Friesner'e göre SWOT Analizi; 1960-1970 yılları arasında Stanford Araştırma Enstitüsü'nde (Stanford Resarch Instute) sürdürülen çalışmaların ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaları beş kişilik bir grubun gerçekleştirdiği ve bu grubun başını Albert Humphrey'in çektiği bildirilmiştir. (Friesner, 2011: 1). Gökçe'ye

göre ise SWOT Analizi'nin; Heinz Weilrich'in "Long Range Planning"de yayınlanan makalesi sonucunda ortaya çıktığı ve günümüzde de geçerliliğini sürdürdüğü öne sürülmüştür (Gökçe, 2006: 10).

Stratejik analiz yöntemlerinin en bilinen ve en çok uygulanan tekniklerinin başında gelen SWOT Analizi, İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

S: Strength (Türkçe anlamı olarak güç kelimesinin karşılığını oluşturan strength kelimesi Türkçe literatürde güçlü yönler olarak kullanılmaktadır, strength kelimesinin ilk harfinden gelen "S" harfi organizasyonun güçlü olduğu yönleri sembolize etmektedir.)

W: Weakness (Türkçe anlamı olarak zayıflık kelimesinin karşılığını oluşturan Weakness kelimesinden gelen "W" harfi organizasyonun zayıf olduğu yönleri sembolize etmektedir.)

O: Opportunity (Türkçe anlamı olarak fırsat kelimesinin karşılığını oluşturan opportunity kelimesinden gelen "O" harfi organizasyonun sahip olduğu fırsatları sembolize etmektedir.)

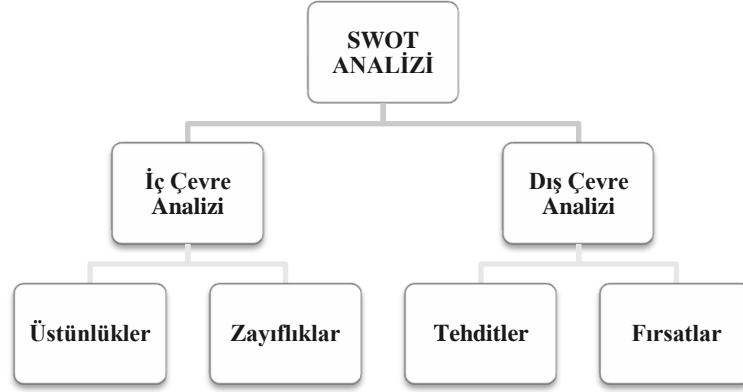
T: Threat (Türkçe anlamı olarak tehdit kelimesinin karşılığını oluşturan threat kelimesinden gelen "T" harfi organizasyona yönelik tehditleri sembolize etmektedir.)

Literatürde yer alan kimi kaynaklarda SWOT analizinden GZFT analizi olarak bahsedildiği de görülmektedir. GZFT analizi, SWOT Analizi'nin isminin Türkçeleştirilmiş hali olarak açıklanabilir. Anlam olarak; G harfi güçlü yönleri, Z harfi zayıflıkları, F harfi fırsatları, T harfi ise tehditleri temsil etmektedir.

En yalın haliyle organizasyonun iç ve dış analizlerini bir araya toplayan bir durum analizi olarak tanımlayabileceğimiz SWOT Analizi, hem mevcut durum analizi hem de gelecek durum analizi vazifesi görebilmektedir. İç analiz sonucu elde edilen verilerle organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Dış çevre analiziyle ise organizasyonun karşılaşılabileceği tehditler veya kullanabileceği fırsatların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu sayede organizasyonla ilgili geleceğe dönük stratejiler geliştirmesi amaçlanmaktadır (Çoban, Karakaya, 2010: 348).



### Şekil 6. SWOT Analizi



Yukarıdaki şablondan da anlaşılacağı üzere SWOT Analizi organizasyonun hem iç hem de dış değerlendirmesini yapabilen bir analiz yöntemidir. SWOT Analizi organizasyona olumlu ya da olumsuz etki yapan iç ve dış etkenlerin düzenli olarak tetkik edildiği bir analiz yöntemidir (DPT, 2006: 23). Organizasyon yöneticilerinin "Neredeyiz?" sorusunu cevaplayarak buldukları konumu saptaması stratejik planlamanın en kritik adımıdır. Atılacak adımlara nereden başlanacağı saptanırsa varılmak istenen hedefin de belirlenmesi o derece kolay olacaktır (Akat, 1998:48). Ancak, sadece organizasyon içi değerlendirmelerle hedefe ulaşılması amacı stratejik planlama açısından mümkün değildir. Organizasyonun veya kurumun hedeflerini ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi yalnızca iç çevresinin analizine değil içinde bulunduğu çevrenin de iç çevresiyle birlikte yapılmış bir analizine bağlıdır (Dinçer, 1998: 201-205). Organizasyonun bağlı bulunduğu dış çevre ekonomik, politik, hukuki, teknolojik vb. birçok değişkenden etkilenen, organizasyonun başarısını ve devamlılığını sağlayan en mühim etkendir (Dinçer, 1998: 202). Bu bilgiler bağlamında SWOT Analizinin önemi ortaya çıkmaktadır. SWOT Analizi stratejik planlamanın en önemli ve en çok kullanılan yöntemlerinden biridir. Güçlü ve zayıf yönler iç çevre analizi kısmını, fırsatlar ve tehditler ise dış çevre analizi kısmını oluşturmaktadır. İç çevre analizine bakarak SWOT Analizi bir mevcut durum analizidir, dış çevre analizine baktığımızda ise SWOT Analizi bir gelecek durum analizidir (Ağaoğlu, Şimşek ve Altınkurt, 2006: 44).

SWOT Analizi yapılırken organizasyondaki ilgili birimlerin ayrı ayrı görüşlerine başvurularak ve bu görüşlerden ortak bir payda çıkarılarak varılması gereken yer belirlenmelidir (Nayir, 2009: 56). Sahillioğlu tarafından SWOT Analizi

yapılırken uyulması gereken kurallar “analiz yapılırken, olaylara hem objektif hem de özeleştirisel şekilde yaklaşılması gerektiği; yapılabilecek bir şeylerin olduğu olgular üzerine düşünülmesi gerektiği, bunun çoğu zaman, mevcut imkânlar kapsamında gerçekleştirilmesi muhtemel aksiyonlar olması gerektiği; içinde bulunulan sektörü bir bütün olarak ele alınması gerektiği, SWOT analizini organizasyonda yönetim seviyesinde yer alan her şahsın ayrı ayrı görüşlerini alarak ve bu görüşlerden ortak bir noktaya vararak yürütmek gerektiği” şeklinde sıralamıştır ( Sahillioğlu akt: Nayir 2009: 56).

SWOT analizi yaparken dikkat edilmesi gereken hususlara Piercy ve Giles (1989: 5) de farklı bir bakış açısı getirmişler ve kendi "kurallarını" şöyle sıralamışlardır:

- Odaklanmış bir SWOT. Bu kavram ile, belirli bir konuya odaklanarak, ilgisiz materyalleri analiz dışında tutarak analizin yumuşaklığının yenilebileceğini öne sürmüşlerdir.
- Vizyon paylaşımı. Her birimin kendi uzmanlarınca değerlendirilip, kendi uzmanları tarafından yönetilmesi gerekliliği.
- Müşteri odaklılık. Organizasyon, müşterisinin değer vereceği yönlerine kaynaklarını aktarıp güçlendirmelidir.
- Çevre analizi.
- Yapısal strateji oluşturma. Üç başlıkta ele alınan bu kısımda organizasyon; merkezi odak noktasında güçlü yönleriyle dışarıdaki fırsatları eşleştirmeyi buldurmalıdır. İkinci olarak dönüşüm stratejileri oluşturmalıdır. Zayıflıklar kısmında bulunan sorunların çözümlerinde tek bir değişkene bağlı kalmayarak farklı arayışlar içerisinde olmak olarak açıklanabilir.

SWOT analizine yönelik bazı eleştiriler ise şöyle sıralanabilir:

- Çok sayıda bilginin varlığı SWOT analizini planlamanın amacından koparabilir.
- SWOT analizi genel bir bakış açısına sahiptir ve genel çözümler sunmaktadır.
- SWOT analizi rekabetçi yapıya uygun bir analiz biçimi değildir. Sistem, alt sistem ve üst sistem düzeyindeki dinamik ve yapısal değişmeler, SWOT matrisindeki girdilerin geçerliliğini etkileyebilir.

- SWOT analizi, nitelik ve nicelik problemine sahip bir analiz tekniğidir. Analize çok sayıda faktör etkilenebilir ancak SWOT analiziyle analizlerin önceliğini belirlemek mümkün olmayabilir.
- SWOT analizi çok dar bir çevreye odaklanmaktadır.
- SWOT analizi subjektif bir analizdir. Kurum kültürü, yöneticilerin istekleri, önyargıları ve umutları gibi faktörlerin etkisi altında kalabilirler (Gürel ve Tat, 2017: 1005).
- SWOT analizi genellikle geniş güçlü ve zayıf yönler listeleri oluşturur. Katılımcılar liste yapmanın stratejik planlama olduğunu düşünüp, sonuçlara kayıtsız kalabilirler. Ayrıca yapılan listeler herhangi bir nedensel veya hiyerarşik çerçeveye sahip olmadıkları için belirsizliklere sebep olabilirler (Clardy, 2013: 107).

Son olarak da yaratıcı stratejilere fırsat verilmelidir. Gerek DPT'nin yayınladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda gerekse Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın yayınladığı Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi'nde yapılması gereken ve önerilen analiz tekniği SWOT analizi olmuştur. 2015 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda da yine SWOT analizi önerilmiş, ancak SWOT analizinin tek başına yetersiz kaldığı düşünülerek, SWOT analizini tamamlayıcı çalışmalar yapılması gerektiği de vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 25). Bu bağlamda sıra dışı ve iyi fikirlerin basitçe göz ardı edilmemesi gerektiği, bu süreci geliştirmek için sürekli yeni fikirlere açık olunması gerektiği söylenebilir.

## 5.2. PESTEL ANALİZİ

PESTEL analizi literatürde ilk defa Francis Joseph Aquilar'ın 1967 yılında çıkardığı *Scanning the Business Environment* (İş Ortamının Taranması) isimli kitabında ETPS kısaltmasıyla yer almıştır. Aquilar'ın bu yayınından sonra, Arnold Brown Amerika'daki Institute of Life Insurance (Hayat Sigortası Enstitüsü) adına bu çalışmayı yeniden yorumlamış ve STEP olarak adlandırmıştır (Rastoki ve Trivedi, 2016:386). PESTEL analizi organizasyonun ve bağlı kuruluşlarının üzerinde etkisi olan çalışma ortamının önemli unsurlarını ele alan stratejik bir analiz yöntemidir

(Databio). PESTEL analizi, şirketlerin faaliyet gösterdiği dış çevre hakkında bilgi sağlayarak şirketlerin stratejik planlamasını destekler. Şirketler, çevrenin politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel yönlerini analiz ederek, kontrollerinin ötesinde olan ancak işletmeleri üzerinde etkisi olan önemli faktörlerin durumu ve eğilimlerinin kapsamlı bir resmini elde eder. PESTEL analizi konusunda bilinmesi gereken iki önemli detay bulunmaktadır. Birincisi, analiz edilen faktörün kaynağı organizasyon dışında olmalıdır, ikincisi ise organizasyonu etkileyen bir faktör olmasıdır (FME, 2013:10). PESTEL analizi anlaşılması ve uygulanması kolay bir analizdir. Sadece stratejik planlama veya ayrıntılı eylem planlaması için değil, kapasite geliştirme/sorun analizi gibi başka alanlarda da yararlıdır (Akay, 2007: 148).

PESTEL analizi ismi de yine SWOT analizinin isminde gibi, içerdiği yabancı dil kökenli öğelerin baş harflerinin kısaltması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu öğeler şöyle sıralanabilir:

Politic : Politik

Economic: Ekonomik

Social: Sosyal (Toplumsal)

Technological: Teknolojik

Environmental: Çevresel

Legal: Yasal

Francis Joseph Aquilar'ın kitabında ETPS ismiyle yer almasının sebebi ise; bu analiz yönteminin kitapta yalnızca ekonomik(E), teknolojik(T), politik(P) ve sosyal(S) etkilerinin incelenmesinden kaynaklıdır. İlerleyen yıllarda birçok akademisyen makale ve kitaplarında bu kavramı geliştirmiş son olarak günümüzdeki hali olan PESTEL analizi adını almıştır. Literatürde PESTEL analizi için, PEST, PESTLE, STEEPLE ve STEP gibi kısaltmalar kullanıldığı da görülmektedir.

PESTEL analizi bütün etmenler için ayrı ayrı sorular sorarak ve muhtemel sonuçları değerlendirerek dış çevreyi kavramamıza imkan veren bir bakış açısı sunar. Sorulması gereken sorular (FME, 2013: 7);

- Kritik politik faktörler nelerdir?

- Önemli ekonomik faktörler nelerdir?
- Kültürel yönlerin ağır basanları hangileridir?
- Ortaya çıkması beklenen teknolojik yenilikler nelerdir?
- Mevcut veya çıkması olası mevzuat, yasa, yönetmelik vb. hangisi veya hangileri sektörü etkileyebilir?
- Çevresel düşünceler nelerdir?

PESTEL analizinin içerdiği faktörlerin açıklaması ise aşağıda verilmiştir.

### **5.2.1. Politik Faktörler**

Bir ülkedeki politik eğilimler, o ülkede yatırım yapmaya karar veren organizasyonları doğrudan etkiler. Bu politik faktörleri; siyasi istikrar, baskı grupları ve lobi faaliyetleri, istihdam ve işletme kanunları, komşularla olan ilişkiler ve coğrafi olaylar, yolsuzluk oranları ve bürokrasi süreçleri ve sorunları vd. olarak sıralayabiliriz. Hükümet çatışmaları ve hükümetin müdahale derecesi de politik faktörlerin ilgisi alanına girmektedir (Alanzi, 2018). Politik faktörleri üç ana seviyede kategorize edebilmemiz mümkündür bunlar; uluslar üstü, ulusal ve ulus altı tabakalar. Ticari faaliyetler küreselleşmeye başladıkça organizasyon üzerindeki uluslar üstü baskı bağlayıcılık seviyesinin etkisi artmaktadır. Son yıllarda giderek artan ekonomik bloklar halinde kendilerini örgütleyen ve siyasi birliktelikleri için egemenliğin kesinliği konusunda şüpheler oluşması pahasına siyasi bir birlik kurma eğiliminde ilerleyen ülkeleri de görebilmemiz mümkündür (Bonnici, 2015: 1). Mevcut organizasyonun politika değişikliklerine hızlı bir şekilde ayak uydurması tavsiye edilir. Politik ortamın istikrarlı olarak kabul edildiği bölgelerde dahi büyük politika değişiklikleri sıklıkla görülmektedir (FME, 2013: 12). Dünya ekonomisinin büyük bir kısmında serbest piyasa ekonomisi hakim olsa da yönetimler halihazırda kusurlu olan bölgelere önemli müdahalelerde bulunmaktadır (Bonicci, 2015: 2). Hükümetler özelleştirme veya kamulaştırma gibi farklı araçları kullanarak ekonomiye müdahale etmekte ve piyasayı etkilemektedir. Bu şartlar göz önünde bulundurulduğunda politik çevrenin iyi incelenerek mercek altına alınması organizasyonun selameti açısından önemlidir. Son olarak politik faktörler ile yasal faktörler arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Ancak ikisini birbirinden ayıran ciddi bir fark vardır, politik faktörler yasal faktörlerin ortaya çıkışının altında yatan itici

güçlere(politik istikrar, hükümet politikaları, baskı grupları ve lobilerin faaliyetleri vb.) ve nihayetinde ortaya çıkan bağlayıcı mevzuata yol açan siyasi sürece odaklanır (Databio, 2017: 19).

### **5.2.2. Ekonomik Faktörler**

Ekonomik faktörler organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir ve en önemlisi olarak kabul edilebilir. Kuruluşlar, ekonomik durumdaki değişikliklere ve özellikle de makro-ekonomik durumun mali boyutlarına uyacak şekilde değiştirilebilecek stratejiler yaratmaya çalışmaktadır (FME, 2013: 13). Bu sayede organizasyon yapısını ve karlılığını koruyup devamlılığı sağlamak amaçlanmaktadır. PESTEL analizinin içerdiği ekonomik faktörler geniş bir skalada yer almaktadır, piyasaları etkileyen her faktör PESTEL analizinin de haliyle dikkatini çekmekte ve ilgi alanına girmektedir. Haliyle de analizin konu edindiği faktörlerin ögesi olmaktadır. Bu faktörlerden birkaçı; enflasyon oranındaki olası değişiklikler, vergiler, faiz oranları, döviz kurları, ticaret düzenlemeleri, tüketim vergileri, işsizlik, beceri düzeyleri, uzmanlık, iş gücü maliyetleri, ekonomik büyüme, ürüne özel vergi, teknolojik gelişme maliyetleri, rekabet, piyasa rotaları ve dağıtım, yatırım yapılması hedeflenen ülkenin büyüme oranları, GSMH ve GSYİH durumu ve satın alma gücü paritesi vd. olarak sıralandırılabilir. Ekonomik faktörler arasında uzun vadeli küresel ekonominin yanı sıra hızlı piyasa dalgalanmaları, maliyetler ve rekabetler yasal ve politik durum da birbirinden bağımsız olmayacak şekilde incelenmelidir (Databio, 2017: 31)

### **5.2.3. Sosyal Faktörler**

Sosyal faktörler ya da sosyo-kültürel faktörler olarak incelenen bu kısım PESTEL analizinin altı maddesinden biridir. Sosyal faktörler, bireylerin veya toplumdaki grupların sosyal ve ekonomik durumlarını ifade eder (Databio, 2017: 15). Bunlar piyasa davranışını, siyasi kararları ve nihayetinde mevzuatı etkileyebilecek, davranışların, tutumların ve eğilimlerin önemli bir kaynağıdır. Sosyal eğilimlerin izlenmesi, bir firmanın ürünlerini veya hizmetlerini müşterilerin değişen beklentilerini uyacak biçimde yeniden konumlandırmasını sağlar (Bonicci, 2015: 5). Sosyal faktörler ve kültürler arası iletişim uluslararası ve küresel pazarlarda kritik bir rol oynamaktadır ve organizasyonun başarısı, örgütün bu alanda yaptığı çalışmaların

derinliğine bağlıdır (FME, 2013: 15). Satın alma davranışlarını bilmek piyasayı fethetmek için esas olgulardan biridir. Bu davranışların temelini oluşturan olguların bütünü de sosyal faktörlerin kapsamı alanındadır. Bu olguları şu şekilde sıralamamız mümkündür: Yaş dağılımı, nüfus artış hızı, istihdam seviyeleri, eğitim ve kariyer eğilimleri, dini inançlar, kültürel ve sosyal sözleşmeler, sağlık bilinci, yaşam tarzları, güvenlik anlayışları, örf ve adetler, gelenekler, demografik yapı, rol modelleri, mitler vd. Son olarak istihdam veya ekonomik koşullar değiştikçe, sosyal faktörlerin de değişebileceği gözlemlenebilir (Databio: 2017: 16).

#### **5.2.4. Teknolojik Faktörler**

Teknolojinin tüm sınırları yok sayarcasına gelişmesi, şirketlerin teknolojik gelişmeleri analiz edip, yorumlamasına ve gerektiğinde, teknolojik gelişmeler ışığında pozisyon almasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, mevcut sınırları zorlamak isteyen azimli girişimciler tarafından yaratılan yenilikçilikten kaynaklanmaktadır (Bonicci, 2015: 6). Teknoloji geliştikçe sınırlar kalkmakta, mevcut teknoloji eskimiş ve rekabet edilebilir hale gelmiş olmaktadır. Bu da bazı sektörlerin yok olmasını hızlandırırken bazı sektörlerin de yok olmasının önüne geçmektedir (Bonicci, 2015: 6). Bu iddiayı bir örnekle açıklamamız gerekirse; insanlar önceden seyahatlerini planlarken acentelerden yararlanırken, şimdilerde kendileri bir nevi kendilerinin acentesi haline gelmiş durumdadır. Diğer bir taraftan ise perakende zincirleri de yerlerini arabulucu diyebileceğimiz birçok e-ticaret sitesine kaptırmışlardır. Bu yorumdan da anlaşılacağı üzere internet üzerinden iletişim, satış gibi kanallar ve teknoloji kullanımı şirketler için hayati öneme sahip bir konuma gelmiştir (Perera, 2017: 13). Teknoloji, çevrimiçi stratejilerin, çevrimdışı geleneksel pazarlama stratejilerini devirdiği pazarlama işlevinin anahtarı bir konuma gelmiştir. Kısa mesaj ve elektronik posta pazarlamaları bunun en büyük örnekleridir. Üzerinde durulması gereken teknolojik faktörler ise; teknik güncellemeler, teknik altyapı ve teknik uygunluk, teknolojinin üretkenliği, sektör gerekleri, güncellemeler, donanım, yazılım, otomasyon, rekabet eden teknolojiler, ar-ge çalışmaları, lisanslama, patentler, bağımlı / ilgili teknolojiler vd. olarak gösterilebilir.

### **5.2.5. Çevresel Faktörler**

21. yüzyıl çevreyi ve sürdürülebilir kalkınmayı her zamankinden daha fazla tartışmaların merkezi haline getirmiştir (Alanzi, 2018). Gerek çevresel gelişmelerin sonuçlarına ilişkin yapılan tahminlerin korkutucu şeyler öngörmesi gerekse kaynakların giderek azalması çevresel faktörleri işletmeler için önemli bir konu haline getirmiştir. Bu faktörler; çevre dostu üretim, hava, iklim, coğrafi konum, doğal afet sıklığı, altyapının fiziksel durumu, kapasitesi ve ömrü, enerji bulunabilirliği, geri dönüşüm, atık yönetimi, hava ve su kirliliği, çevre konularına ve ekolojik çeşitliliğe yönelik tutumlar, çevre kirliliğini düzenleyen yasalar ve nesli tükenmekte olan türler vd. olarak sıralandırılabilir.

### **5.2.6. Yasal Faktörler**

Organizasyonun bulunduğu ülkedeki bütün yasal düzenlemeleri (mevzuat, yönerge, kanun, anayasa, uluslararası sözleşmeler vd.) ifade eden bu faktör organizasyonun kuruluşunu etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Her işletme bir şekilde vergiye tabi olduğundan dolayı yasal düzenlemelerle içli dışlı bir durumda kalması kaçınılmazdır. Yasal faktörler organizasyonun bulunduğu alana göre değişiklik göstermektedir (Perera, 2017: 14). Söz gelimi turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tabi olduğu yasal mevzuat farklılık gösterebilir (Perera, 2017: 14). Şirketin yasalarla sorunlar yaşamaması toplum nezdinde de etik değerlere saygı hususunda şirket hanesine olumlu katkılar sunacaktır. Dikkat edilmesi gereken yasal faktörlerin yalnızca mevcut bulunulan ülkeyle sınırlı kalmaması, aynı zamanda, ana ticaret ortağı ülkelerin de mevzuatı ve yasaları üzerinde durulmalıdır (FME, 2013: 18). Son yıllarda, kuruluşların, tüketicinin korunması, çalışanların refahı, atıkların elden çıkarılması, kazançlarının ve yatırımlarının nasıl olacağı dahil olmak üzere tüm faaliyet alanlarıyla ilgili mevzuata uymalarını izlemek üzere kurulan kurumların sayısında önemli bir artış görülmektedir (FME, 2013: 18). Yasal faktörler istihdamı, rekabeti, sağlık ve güvenliği, yasaları, kanunları, anayasayı, mevcut ve yaklaşmakta olan mevzuatı içerir. Ayrıca ticaret kısıtlamaları, kotalar ve özel tüketim vergileri gibi özel durumlar da yasal faktörlerin kapsamı alanına girmektedir. Tüm bu



faktörler, organizasyonun işleyiş şeklini etkiler ve iş stratejisini hazırlarken dikkate alınması gereken önemli hususlar olarak öne çıkar (FME, 2013: 18).

PESTEL Analizi Süreci şu şekildedir:

1. PESTEL analizi faktörlerinin belirlenmesi.
2. Organizasyon üzerindeki olası etkilerinin analizinin yapılması.
3. Faktörlerin fırsatlara ve tehditlere göre kategorize edilmesi.
4. Öncelikli faktörlerin belirlenmesi.
5. Düzeltici veya önleyici stratejik eylem planı geliştirilmesi.

### 5.3.DİĞER ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmanın bu kısmında kalkınma ajansları çalışanlarına uygulanan anket çalışmasının yardımıyla bilgi sahibi olunan, kalkınma ajanslarında kullanılan diğer analiz yöntemlerinin kısa bir açıklaması yapılacaktır.

#### 5.3.1. Delphi Tekniği

Adını bir Yunan mitinden alan Delphi tekniği, geleceğe yönelik tahminler yapma yöntemidir. 1946 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde RAND Corporation tarafından geliştirilmiştir (Semerci ve Semerci, 2001: 242). Organizasyon yapısında mevcut bir sorunun çözümü hususunda, uzman kişilerle yüz yüze konuşmalar yapmadan veya birlikte tartışmalar yaşanmadan bir konu hususunda karar vermelerine ve bir uzlaşma sağlamalarına yardımcı olan analiz yöntemidir (Aktan, 1999: 12). Delphi tekniği; karar alma sürecini kolaylaştıran bir süreç olarak kabul edilmekte, belli bir konuda birçok görüş tek bir görüşten üstündür tezine dayanmaktadır (Paykoç ve Ok, 1990: 14). Delphi tekniğinin işleyişi; konunun uzmanlarına sorunlara bakış açıları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini yansıtabilecekleri yazılı bir form iletilir. Formlar uzmanlar tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Bütün uzmanların görüş ve önerileri tasnif edilir ve tekrar yazılı olarak uzmanlara iletilir. Bu süreç uzlaşma sağlanıncaya kadar devam eder (Aktan, 1999: 12).

### **5.3.2. Q-Sort Analizi**

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analizin temelinde en fazla öneme sahip konularla, öncelik sıralamasında geride olan konuların sıralaması yapılarak öncelikleri konuların tespiti yatmaktadır (Çelik, 2011: 36).

### **5.3.3. Fayda-Maliyet Analizi**

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz çeşidinin temel dayanağı, projelerin faydalarını ve maliyetlerini tespit ederek, daha rasyonel kararlar alınmasına katkıda bulunmaktır (York, 2014: 44).

### **5.3.4. Senaryo Analizi**

Senaryo analizi, geleceği şekillendirecek unsurların tespit edilmesi ve tasnif edilmesi vasıtasıyla muhtemel gelecek alternatiflerinin ve bu alternatiflere ulaşma yolunun tespitini içermektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 2). Senaryo analizi Rand Corporation araştırmacısı Herman Kahn tarafından literatüre sunulmuştur. Senaryo yazımının amacı gelecekte neler olacağını tahmin etmektir.

### **5.3.5. Üç Yıldız Analizi (Kümelenme)**

Üç yıldız analizi rekabetçi sektörleri saptarken belirli bir bölgede aynı ya da benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların istihdam düzeylerini üst bir bölge ile karşılaştırarak ilgili sektörün bölgedeki payını ve o sektördeki hakimiyetini, ihtisasını ortaya koymaktadır (Karahallı OSB, 2014: 8). Üç yıldız analizi European Cluster Observatory (ECO) kuruluşunca geliştirilen, en fazla tercih edilen kümelenme analizi yöntemlerinden biridir. Üç yıldız analizinde büyüklük, uzmanlık ve başatlık olmak üzere üç temel değere bakılır (Şen ve Sandal, 2017: 48).

### **5.3.6. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri**

Problemler genel olarak karmaşık bir yapıya sahiptirler ve birden fazla unsurun tetiklemesiyle ortaya çıkmaktadırlar. Bu unsurlar, problemin çözümü hususunda çözüme dair ipuçları vermektedirler. Çok sayıda kriterden oluşan bu yapı için "Çok Kriterli Karar Verme Analiz Yöntemleri" geliştirilmiştir (Yücel ve Ulutaş, 2009: 328). Karar alma mekanizmasındaki yöneticiler için doğru kararı vermek zorlu

bir süreçtir. Süreçte yer alan kimseler alternatifler arasından seçim yaparken, bazen farklı olguları gerçekleştiren bazen de birbirleriyle çelişen seçenekler arasından en uygun olanı kendi operasyonları doğrultusunda seçmek zorundadırlar, bu yüzden karar vericiler böyle durumlarda Çok Amaçlı Karar Verme Tekniklerinden yararlanmaktadır (Yücel ve Ulutaş, 2009: 329). Çok kriterli karar verme teknikleri içerisinde birden çok yöntem bulunmaktadır bunlar; electre yöntemi, ahp yöntemi, topsis yöntemi, promethee yöntemi vd. olarak sıralandırılabilir.

### **5.3.7. McKinsey 7S Analizi**

7S analizi ülkemizde son zamanlarda ismi sıkça duyulmaya başlanan McKinsey danışmanlık şirketi tarafından büyük ölçekli işletmelerin içsel faktörlerinin incelenmesi ve performans değerlendirilmesi yapılması amacıyla geliştirilmiştir. 1980'lerde geliştirilen bu analiz yöntemi McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları ve bilim adamlarının ortak çalışmasıyla ortaya çıkarılmıştır. Model ismini incelediği yedi konunun İngilizce karşılıklarındaki baş harflerinden almaktadır. Bu konular;

- Structure - Yapı
- Strategy - Strateji
- Systems - Sistem
- Shared Values - Paylaşılan Değerler
- Skills - Beceriler
- Style - Stil
- Staff – Personel olarak sıralandırılabilir (Davutoğlu, Akgül ve Yıldız, 2016: 2).

### **5.3.8. Porter Analizi (5 Güç Prensibi)**

Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter'ın geliştirdiği bu yöntem isminden de anlaşılacağı üzere beş ana faktör üzerinden sektörün durumunu ele almayı amaçlamaktadır. Sektörler birbirlerinden farklılık gösterse de uzun vadede karlılığın, beş kuvvetin bilinmesi ve kabul görmesi sayesinde devamlılığının sağlanacağı savunulmuştur (Coşkun, 2014: 45). Bu beş kuvvet; sektördeki rekabet, sektöre yeni girecek yatırımcıların karşılaşacakları tehlike ve engeller, tedarikçilerin

pazara olan hâkimiyetleri, ikame ürünlerin tehditleri ve tüketicilerin pazarlık güçleri şeklinde sıralanmaktadır.

### **5.3.9. Yoğunlaşma Analizi**

İktisadi kontrolün teşebbüsler arasında el değiştirerek belirli merkezlerde toplanması ve bu durumun ilgili piyasadaki oyuncuları azaltacak şekilde değişikliklere yol açmasına yoğunlaşma denilmektedir (Ulubağ, 2015: 82). Diğer bir deyişle yoğunlaşma; piyasadaki hakim firma sayısının göstergesidir. Firma sayısı azaldıkça yoğunlaşma artmakta, yüksek sayıda firmanın faaliyet gösterdiği piyasalarda ise yoğunlaşma sayıları azalmaktadır (Önder, 2016: 192).

### **5.3.10. Değişim Payı (Shift-Share) Analizi**

Değişim payı analizi istihdam üzerinden ulusal, yerel ve sektörel unsurların incelendiği bir analiz türüdür. Bu analiz yöntemi belirli bir süre zarfında, bir bölgede muhtelif ekonomik değişkenleri tanımlamak için kullanılan bölge ekonomileri analiz tekniğidir (İskenderoğlu ve Gülseren, 2017: 92). Değişim payı analizi en az veri ile bölgesel hareketlerin hesaplanmasını sağlayan basit ve faydalı bir yöntemdir (İskenderoğlu ve Gülseren, 2017: 92). Literatürde analizin kayma ya da değişim (shift) kısmı, milli ekonominin büyümesi durumunda bölgenin bundan alması gereken istihdam payının altında kalan ya da üzerine çıkan kısmını ifade etmek için kullanılır (Becerren, 2003: 2). Değişim payı analizinin üç ana bileşeni vardır bunlar; ulusal pay etkisi, sanayi karması etkisi ve bölgesel değişim etkisidir.

### **5.3.11. Portföy Analizi**

Portföy analizleri, organizasyonun yapısında yer alan, örgütün diğer bileşenlerinden bağımsız olarak planlama yapılabilecek, farklı görev ve amaçlara sahip stratejik iş birimlerinin, muhtelif kıstaslara göre değerlendirilmesi ve gelecekteki durumlarının yorumlanması sürecidir (Çetinkaya, 2006: 63). Bu analizler matrisler yardımıyla yapılarak, stratejilerin belirlenmesi ve kaynakların etkin dağılması konusunda firmaya yardımcı olur (Aktan ve Vural, 2004: 89).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **BÖLGESEL PLANLAMANIN ETKİNLİĞİ AÇISINDAN SWOT VE PESTEL ANALİZLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ: KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Çalışmanın bu bölümünde daha önceki bölümlerde anlatılan toplam on üç yöntemden ikisi olan PESTEL ve SWOT analizlerinin karşılaştırılması yapılacaktır.

#### **1. SWOT VE PESTEL ANALİZİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Gelişen ve değişen dünya düzeni, yatırımcıları yatırım yapmadan önce tüm iç ve dış faktörleri incelemeye sevk etmektedir. Yatırımın başında, yatırım esnasında veya yatırımın son aşamalarında karşılaşılabilecek organizasyonun lehine ya da aleyhine olan durumların tespiti ve aleyhe olan durumların çözümü, lehine olan durumların daha iyi değerlendirilebilmesi için stratejik analiz gerekmektedir. Organizasyonun problemsiz ilerleyebilmesi ve yatırımın başarıya ulaşabilmesi için yönetimler her ihtimali dikkate almak zorundadır. Küreselleşen dünya ve bilgiye ulaşma kolaylığının artması, işletmeler için bir avantaj olduğu gibi; rakiplerinin de bu gelişmeleri takip ettiği varsayımından hareketle, bu iki durumun organizasyona etkisini nötr olarak kabul etmek mümkündür. Organizasyonun başarıya ulaşması için yapılması gereken şeylerin başında gelen stratejik analiz, yukarıda saydığımız şartların da gelişmesiyle daha çok ön plana çıkmıştır.

PESTEL ve SWOT analizleri ülkemizde kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlamasında uygulanan analiz çeşitlerindedir. Anket çalışması ve odak grup çalışması yöntemleriyle yapılan bu çalışmada, SWOT ve PESTEL analizi karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

##### **1.1. SWOT ANALİZİ**

SWOT analizi, genelde bir matris üzerinden yürütülen, işletme içi faktörler olan, güçlü ve zayıf yönlerle birlikte işletmenin kontrolünde olmayan, dış dünyada var olan faktörlerin yani fırsatlar ve tehditlerin bir tablo halinde ortaya koyulup bunun üzerinde geleneksel yöntemlerin üzerinde fikirler açığa çıkararak, işletmeyi avantajlı pozisyona ulaştırmayı hedefleyen bir analiz tekniğidir. Aşağıda tamamen örnek gösterme maksadıyla, hazırlanan tabloda SWOT matrisi gösterilmektedir. Bu

matris herhangi bir işletme baz alınmadan, yalnızca örnek gösterme maksadıyla hazırlanmıştır.

**Tablo 1. Örnek Bir Firmanın SWOT Analizi Matrisi**

<b><u>Güçlü Yönler (Strengths):</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kalifiye ve yeterli sayıda personel.</li><li>• Likidite sorununun bulunmaması.</li><li>• Son teknoloji alt yapıya ve ekipmana sahip olunması.</li></ul>	<b><u>Zayıf Yönler (Weakness):</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasada tanınmayan bir marka olması.</li><li>• Talep esnekliği yüksek olan bir ürünün üreticisi olunması.</li><li>• Yüksek maaş ödemeleri.</li></ul>
<b><u>Fırsatlar (Opportunities):</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Başka ülkelere açılabilme fırsatına sahip olunması.</li><li>• İhracatın önündeki engellerin kaldırılması.</li><li>• Kalifiye personel sayısının artması.</li></ul>	<b><u>Tehditler (Threats):</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Döviz kurundaki dalgalanmaların hammadde fiyatlarını etkilemesi.</li><li>• Sektörün diğer yatırımcılar için popülerleşmesi nedeniyle kar marjının düşmesi.</li></ul>

### **1.1.1. SWOT Analizi ve Rekabetçi Yapılarla İlişkisi**

SWOT analizi, yalnızca analizi yapılan organizasyonu araştırma eğiliminde olduğu için rekabetçi yapılara uygun bir analiz tekniği değildir (Riccentre, 2012:5). Organizasyonun rekabetçi bir yapıda olabilmesi için iç ve dış tüm faktörlerin, gerekirse rakip organizasyonların incelenmesi gereklidir. Sistemdeki değişimler, SWOT matrisindeki verilerin geçerliliğini etkileyebilir. Organizasyon, ancak kendisi ve çevresi arasında iyi bir uyum sağlarsa gelişebilir (Valentin, 2005: 91). İyi bir uyum da rekabetçi yapıyla yakından alakalıdır.

### **1.1.2. SWOT Analizinin Nitelik ve Nicelik Problemleri**

SWOT analizi, nitelik ve nicelik problemleri olan bir analiz tekniğidir (Gürel ve Tat, 2017: 1004). Matrise çok sayıda faktörün eklenebilmesi olumlu bir durum gibi gözükse de, bu faktörlere öncelik sıralaması verilememesi SWOT analizinin nitelik ve nicelik kısmında sorun yaşadığını gösterebilir. Ayrıca matrise çok sayıda verinin eklenmesi SWOT analizini amacından saptırabilir.

SWOT analizinde, organizasyonun başarıları ve güçlü yönleri karıştırılabilir. Örneğin pazar payı liderliği güçlü yönlerden değil başarılarıdır. Pazar payı lideri olunmasına katkı sağlayan düşük maliyet liderliği güçlü bir yöndür (Valentin, 2005: 92).

### **1.1.3. SWOT Analizinin Bakış Açısı**

SWOT analizi genel bir bakış açısına sahiptir ve genel çözümler önermektedir. Analizi yapan kişileri, metotsal sorgulama ve tarama yerine kategorize etmeye teşvik eder. Dikkatle incelenmesi gereken ayrıntıların, bir bakışta fark edilebileceği gibi yanlış bir izlenim uyandırmaktadır (Valentin, 2005: 92). Bu da organizasyon için olumsuzluklar yaratabilir.

SWOT analizi sübjektif bir bakış açısıyla hazırlanması muhtemel bir analiz yöntemidir. Organizasyon kültürü, yöneticilerin istekleri, önyargıları ve umutları gibi faktörler SWOT analizini objektiflikten uzaklaştırabilirler (Gürel ve Tat, 2017: 1005).

## **1.2. PESTEL ANALİZİ**

PESTEL analizi, işletmenin durumunu politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal başlıkları üzerinden altı madde altında incelemektedir. Her başlık altında olumlu ya da olumsuz durumlar ortaya konulup, bunlar üzerinde çalışılarak, organizasyonun olabilecek en iyi düzeye gelmesi veya konumlanması arzulanarak uygulanan bir analiz tekniğidir. Aşağıda PESTEL analizi örneği olarak herhangi bir işletmeyi temsil etmeyen bir PESTEL analizi tablosu bulunmaktadır. Her faktör bir olumlu, bir olumsuz örnek üzerinden açıklanacaktır.

**Tablo 2. PESTEL Analizi Tablosu Örneği**

PESTEL ANALİZİ TABLOSU ÖRNEĞİ	
Politik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devletin üreticisi olunan maddenin piyasasına girme kararı, KİT kurulması.</li><li>• Üreticisi olunan maddenin üretimi ve ticareti üzerindeki kotanın kaldırılması.</li></ul>
Ekonomik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üretim maliyetlerinin artması sonucu fiyat artışının, satışları düşürmesi</li><li>• Alım gücünün artması.</li></ul>
Sosyal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dönemsel gelişen toplumsal hassasiyetlerin ön plana çıktığı vakitlerde, yerli üretimin tercih edilmesi.</li><li>• Olumsuz bir hareket sonucu, toplumdaki imajın sarsılması sonrasında tüketicilerin örgütlenerek organizasyona karşı boykot kararı alması.</li></ul>
Teknolojik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelişen teknolojiyle birlikte makineleşmenin artması, maaş yüklerinin ve firelerin azalması.</li><li>• Bilgiye ulaşmanın kolay olması neticesinde, üreticinin fiyatı daha uygun olan ürüne yönelmesi.</li></ul>
Çevresel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üretim esnasında çevreye verilen zararların tazmininin gerekliliği.</li><li>• İklim şartlarının olumlu gitmesi sonucu, hammadde tedarik sürecinde sorun yaşanmaması.</li></ul>
Yasal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üreticisi olunan maddenin vergileme dışına alınması.</li><li>• Üreticisi olunan maddenin üzerine ek vergi getirilmesi.</li></ul>



### **1.2.1. PESTEL Analizinin Rekabetçi Yapılarla İlişkisi**

PESTEL analizi SWOT analizine göre daha rekabetçi bir yapıdır. Organizasyonun dış çevresinde rakipleri de dahil olmak üzere bütün bir piyasayı analiz etme eğilimindedir (Riccentre, 2012: 4). Bu faktör PESTEL analizini rekabetçi yapılar için daha tercih edilebilir kılmaktadır.

Organizasyonun genişleme dönemlerinde de PESTEL analizi daha tercih edilebilir bu analiz yöntemidir. PESTEL analizi, SWOT analizine göre daha çok faktörü ele almasının yanı sıra, SWOT analizinden farklı olarak yasal faktörleri de incelediği için, farklı ülkelere açılmayı planlayan organizasyon yöneticileri için daha verimli olabilir.

### **1.2.2. PESTEL Analizinin Bakış Açısı**

PESTEL analizi, SWOT analizine göre daha geniş bir çerçeveyi ele almaktadır. Altı faktörü çeşitli yönlerden ele alarak, organizasyon için gereken adımların atılmasında faydalı olabilecek bir analiz ortaya çıkarmaktadır.

PESTEL analizi SWOT analizine bakarak daha objektif hazırlanabilecek bir analiz yöntemidir. İncelediği faktörler, yöneticilerin veya kurumun beklentilerinden etkilenebilecek yapıda değildirler.

Karşılaştırmanın bu evresinde tablolar üzerinden açıklanan veriler, maddeler halinde sıralanacaktır.

- PESTEL analizinde, SWOT analizinden farklı olarak, işletmenin mevcut durumundan çok, genişleme halindeki olası faktörlerin daha detaylı çapta incelendiği göze çarpmaktadır.
- Organizasyonun veya işletmenin olası küreselleşme hamlelerinde PESTEL analizi, daha çok faktörü ele alması ve yabancı bir ülkede bulunmanın ve barınmanın belki de en önemli ayağı olan yasal faktörlerin incelemesi açısından, SWOT analizine göre daha avantajlı konumdadır. Türkiye gibi üniter yapıya sahip bir ülkede var olan bir organizasyonun, farklı bir şehre organizasyonunu taşıması halinde yasaları incelemesi gereksiz olacaktır. Lakin; bölgesel kalkınma ajanslarının varlığı ve aynı yatırımın farklı şehirlerde kalkınmada öncelik derecesi sebebiyle kalkınma ajansları

tarafından farklı destekler görmesi durumu nedeniyle mevzuat ve yönetmeliklerin incelenmesi organizasyonun başarısı açısından faydalı olabilecektir.

- PESTEL analizinin odak noktası trendleri saptamaktır.
- SWOT analizi, dış çevre analizinde PESTEL analizine göre daha az faktörü ele almasından ötürü tek başına yetersiz kalabilir. Dış çevre analizi yapılacaksa PESTEL analizinin uygulanması daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracaktır.
- SWOT analizi içsel faktörlere yoğunlaşan bir analiz tekniğidir. PESTEL analizi ise makro harici faktörleri de ele almaktadır.
- SWOT analizi faktörleri güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler başlıkları altında sınıflandırıp incelerken, PESTEL analizi, politik, ekonomik, sosyal, çevresel, teknolojik ve yasal yönlerden altı başlık altında sınıflandırıp inceler.
- SWOT analizi objektif bir bakış açısından uzaklaşabilecek bir yapıya sahiptir. PESTEL analizine nazaran daha genel bir bakış açısı sunmaktadır.
- PESTEL analizi organizasyonun rakipleri de dâhil olmak üzere bütün bir piyasayı analiz etme eğilimindeyken, SWOT analizi, yalnızca analizi yapılan organizasyonu araştırma etme eğilimindedir (Riccentre, 2012: 4).
- SWOT analizi, yalnızca analizi yapılan organizasyonu araştırma eğiliminde olduğu için rekabetçi bir yapıya uygun bir analiz tekniği değildir (Riccentre, 2012: 5).

Bu iki analiz tekniği arasında birtakım benzerlikler de bulunmaktadır. Bu benzerlikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Uzun vadeli kararlar almak için kullanılan stratejik araçlardır.
- İki analiz yöntemi de öncelikleri belirleme amacı gütmemektedir. Analizi yapan kişi veya kurumlar kendileri, faktörleri derecelendirerek öncelikleri saptamalıdır (Riccentre, 2012: 5).

- Analizlerin başarıya ulaşması için, iki analizi de uygulayacak kişilerin, analiz teknikleri konusunda uzman olmaları gerekmektedir.

## **2. Kalkınma Ajansları Üzerinde Yapılan Araştırma**

### **2.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Teknoloji kullanımının yaygınlaşması, dünyadaki küreselleşme hareketleri ve güçlü bir siyasi otoritenin varlığı bireyler ve firmaların karar alma sürecinde etkili faktörler arasındadır. Bireyler ve firmalar kendi çıkarlarını maksimize etmeyi hedeflemektedir. Devlet ise kaynakların dengeli dağılımını sağlama amacıyla olup kamu kuruluşları aracılığıyla teşvikler ve kalkınma planları gibi araçları kullanarak bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak istemektedir.

Ülkemizde teşvikler ve kalkınma planları gibi araçların kullanımında en etkin kurum BKA'lardır. DPT'nin kaldırılması sonrasında planlama alanında devletin, taşra teşkilatlarındaki en etkili birimi haline gelen BKA'lar bölge planları hazırlayarak buldukları bölgelerdeki kaynakların etkin bir biçimde harekete geçirilmesini amaçlamaktadırlar. BKA'ların hazırladıkları bölge planları, yatırımın ve yatırımcıların başarısı için, yatırımcılara, bölge hakkında gerçek durumu yansıtacak içeriğe ve niteliğe sahip olmalıdır. Bu araştırmanın amacı, ülkemizde bulunan kalkınma ajanslarının; bölge planı hazırlarken kullandıkları stratejik analiz yöntemlerini, yetkililerin bu analiz yöntemleri hakkındaki bilgi düzeylerini, kullanılan analiz yöntemi dışındaki alternatif analiz yöntemleri hakkındaki düşüncelerini ve PESTEL analizinin kullanılabilirliği hakkındaki düşüncelerini tespit etmektir.

### **2.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Öncelikle, araştırma için odak grup görüşmesi ve anket olmak üzere iki yöntemin bir arada uygulanmasına karar verilmiştir. Daha sonra anket soruları ve odak grup görüşmesinde yöneltilecek sorular bilimsel standartlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Araştırmada anket çalışmasının hedef kitlesi olarak ilgili kurumların genel sekreter ve uzmanları seçilmiştir. Anket çalışması, internet üzerinden yürütülmüş, elektronik posta yoluyla katılımcılara iletilmiştir. Anket çalışmasında katılımcılara, kurumu ve katılımcıyı tanımaya yönelik iki adet açık uçlu soru, dört

adet çoktan seçmeli soru ve araştırılmakta olan konudaki görüşlerini öğrenmek üzere 20 adet likert ölçeğine göre hazırlanmış ifade yöneltilmiştir.

Odak grup görüşmesi; daha önceden belirlenmiş bir konu hususunda, birden çok katılımcının olduğu, konuyla alakalı katılımcılarla gerçekleştirilen, konuya hâkim bir kişinin moderatörlüğünü, yine konuya hâkim bir diğer kişinin raportörlüğünü yaptığı nitel bir bilgi toplama yöntemidir (Çokluk, Yılmaz, Oğuz, 2011: 99). Bu görüşme, Zafer Kalkınma Ajansı'yla, çalışmanın güvenilirliğini arttırmak ve uzmanlardan yerinde bilgi almak adına yapılmıştır. Zafer Kalkınma Ajansı Genel Merkezi, Kütahya'da 07.01.2019 tarihinde Zafer Kalkınma Ajansı uzmanları ve planlama birimi müdürüyle gerçekleştirilmiştir.

### 2.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlamasında kullandıkları analiz yöntemleriyle ilgili yapılan anket çalışmasının ana kütlesi Türkiye'deki bütün kalkınma ajanslarıdır. Bu kurumlarda anket uygulamak için yetkin kişiler olan planlama uzmanları ve genel sekreterler seçilmiştir. Anket formu, Türkiye'deki bütün kalkınma ajanslarında bu pozisyonlarda yer alan tüm çalışanlara e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Ancak genel sekreterlerin hiçbirinin ankete katılmayı tercih etmediği görülmüştür. Araştırma, yalnızca 13 kalkınma ajansından birer kalkınma ajansı personeliyle olmak üzere toplamda 13 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde 26 adet kalkınma ajansı olması ve bu kurumlarda çalışan genel sekreter ve uzmanların; sayı olarak toplam personel sayısına oranla daha küçük bir grubu oluşturması, çalışmanın örneklem büyüklüğünü oldukça daraltan bir faktördür.

Anket çalışması ve odak grup görüşmesi, kalkınma ajansları personeline uygulandığı için, katılımcıların objektif bir bakış sunamamış olmaları göz ardı edilmemesi gereken bir ihtimaldir. Anket uygulanabilecek katılımcı sayısının az olması kadar, anketleri doldurmaktan kaçınan personelin olması da anket çalışmasının sınırlılıklarındandır. Çalışmadaki diğer bir sınırlılık, odak grup görüşmesi esnasında da yine odak grup görüşmesi gerçekleştirilen personelin kurumda görev yapan kişiler olması, görüşmenin ses kaydına alınması konusunda görüşme gerçekleştirilecek kişilerden izin alınması, seslerinin daha sonra çözülüp,

yazıya aktarılacağı bilgisinin verilmesi neticesiyle, yaptıkları yorumların objektifliğinin sorgulamaya açık olmasıdır.

#### 2.4.BULGULAR

Anket çalışmasında, öncelikle katılımcıların hangi analiz yöntemlerini biliyor oldukları, daha sonra da kalkınma ajanslarında kullanılan analiz yöntemlerinin hangileri olduğu katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların bu iki soruda birden fazla seçeneği tercih edebilecekleri belirtilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar, aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3. Katılımcıların Bildikleri Analiz Yöntemleri**

Analiz Yöntemi	Yöntemi Bilen Katılımcı Sayısı
SWOT Analizi	13
Delphi Tekniği	3
Portföy Analizi	2
Q-Sort Analizi	1
Fayda-Maliyet Analizi	8
Senaryo Yöntemi	3
PESTEL Analizi	6
Üç Yıldız (Kümelenme) Analizi	3
Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri	1
7S Modeli	1
Yoğunlaşma Analizi	1
Değişim Payı Analizi	1

**Tablo 4. Kullanılan Analiz Yöntemleri**

Analiz Yöntemi	Yöntemi Kullanan Kurum Sayısı
SWOT Analizi	13
Delphi Tekniği	3
Portföy Analizi	1
Q-Sort Analizi	1
Fayda-Maliyet Analizi	7
Senaryo Yöntemi	4
PESTEL Analizi	3
Üç Yıldız (Kümelenme) Analizi	2
Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri	1
7S Modeli	1
Porter Analizi	1
Yoğunlaşma Analizi	1
Değişim Payı Analizi	1

Tablo 3’te görüldüğü gibi, analiz yöntemleri arasında en çok bilinen yöntem SWOT analizidir. 13 farklı kalkınma ajansından elde edilen 13 yanıtı göre, anket yanıtlarının elde edildiği tüm kurumlarda SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT analizi en çok bilinen ve en sık uygulanan analiz yöntemidir. SWOT analizinden sonra en çok kullanılan analiz yöntemi ise, Fayda-Maliyet Yöntemi’dir. Bu yöntemden sonra en çok kullanılan analiz yöntemi de Senaryo Yöntemi’dir.

Anketin yöneltildiği kişilerin planlama hakkındaki bilgi düzeyi, kullanılan analiz yöntemlerinin incelenmesinde önemli bir faktördür. Planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olunması; planlama sürecinde uygulanan analiz yöntemleri ve planlamanın amaçları hakkında da bilgi sahibi olunması anlamına gelmektedir. Katılımcıların planlama hakkındaki bilgi düzeylerini analiz etmek için katılımcılara “Planlamaya dair yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum” ifadesi yöneltmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %84,61’i olumlu, %15,38’i olumsuz cevap vermiştir. Bu ifadeye verilen olumlu cevapların yüksek oranda olması, anketin planlama sürecine hâkim olan, doğru kişiler üzerinde uygulanmış olduğu sonucunu vermesi açısından olumludur.

Planlama hakkındaki bilgi düzeylerinin yanı sıra katılımcılara, kullanılan analiz yöntemleri hakkındaki bilgi düzeyleri de doğrudan sorulmuştur. “Kullandığımız analiz yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahibim” ifadesine katılımcıların %69,23’ü olumlu, %7,6’sı olumsuz cevap vermiştir. Katılımcıların %27,07’si “fikrim yok” seçeneğini tercih etmiştir. Katılımcıların büyük kısmının, kullanılan analiz yöntemleri hakkında bilgi sahibi olduğunu düşündüğü görülmüştür.

Planlama sürecine ve kullanılan analiz yöntemine hâkim olan katılımcıların kullanılmakta olan analiz yöntemleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için katılımcılara “Kullandığımız analiz yöntemi yeterlidir” ve “Kullandığımız analiz yöntemi kolaydır” şeklinde iki ifade yöneltilmiştir. Katılımcıların %69,23’ü kullanmakta oldukları analiz yönteminin kolay, %84,61’i yeterli olduğunu ifade etmiştir. Mevcut analiz yöntemlerinin yeterli ve kolay olduğunu düşünen kalkınma ajansı personelinin, alternatif analiz yöntemlerine nasıl baktığının da araştırma konusu olması gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle, bu ifadeden sonra katılımcılara yöneltilen “Alternatif analiz yöntemleri denenebilir” ifadesi de incelenmiştir. Bu ifadeye de katılımcıların %92,3’ünün olumlu cevap verdiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre; katılımcılar, kullanmakta oldukları analiz yönteminin yeterli ve kolay olduğunu düşünmekle beraber, alternatif analiz yöntemlerinin de denenebileceğini düşünmektedir.

Katılımcıların tamamına yakını, alternatif analiz yöntemlerinin denenebileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle, alternatif analiz yöntemleri hakkındaki bilgi düzeyleri de önemli hale gelmektedir. Bu durumu analiz edebilmek için, katılımcılara “Şu an kullandığımız analiz yöntemleri dışında kullanılan analiz yöntemleri hakkında fikir sahibiyim” ifadesi yöneltilmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %53,84’ü olumlu, %23,07’si olumsuz cevap vermiştir. Geriye kalan %23,07 katılımcı da “fikrim yok” seçeneğini tercih etmiştir. Farklı analiz yöntemleri hakkında fikir sahibi olduğunu düşünen katılımcılar çoğunluktadır. Ancak, katılımcıların tamamına yakını farklı analiz yöntemlerinin denenebileceğini düşünürken, farklı analizler hakkında fikir sahibi olduğunu düşünenlerin oranı %50’lere düşmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde PESTEL analizinin etkinliğinin önemi ortaya koyulmuştur. Bu nedenle, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın PESTEL

analizi hakkında kalkınma ajanslarındaki ilgili personeli bilgilendirmesi, alternatif analiz yöntemlerinin denenebileceğini düşünen personel için faydalı olabilecektir.

Araştırmada analiz edilmesi gereken diğer durum, yatırımcıların yatırım kararı alırken kalkınma ajanslarından aldıkları bilgiler doğrultusunda hareket edip etmedikleridir. Çalışmanın ikinci bölümünde üzerinde durulduğu gibi, kalkınma ajansları için PESTEL analizini SWOT analizinden ayıran en önemli fark, PESTEL analizinin yatırımcılar açısından bölgenin yatırıma uygunluğunun değerlendirilmesine imkân sunmasıdır. Yatırımcının yatırım kararlarında, kalkınma ajanslarının verdiği bilgilerin etkisi faktörünün incelenmesi için katılımcılara “Yatırımcılar, ajanstan aldıkları bilgilere dayanarak yatırım kararı vermektedir” ifadesi yöneltilmiştir. Bu ifadeye, katılımcıların %33,33’ü olumlu, %25’i olumsuz cevap vermiştir. Katılımcıların büyük kısmı, yatırımcıların kalkınma ajanslarından aldıkları bilgiler doğrultusunda yatırım kararı aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda, yatırımcılara bölgenin yatırıma uygunluğu hakkında doğru çıkarımlar yapmasını sağlayacak bir analiz yönteminin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. SWOT analizi, uygulandığı kurumlarda kurum içine bir bakış ortaya koymaktadır. Kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlamasında SWOT analizini kullanması, bölge planını inceleyecek yatırımcı açısından değil; planlama sürecinde kurumun yetkilileri açısından fayda meydana getirecektir. Sonuç olarak, kalkınma ajansları tarafından PESTEL analizinin kullanılması, yatırım kararları alırken kalkınma ajanslarından aldıkları bilgileri esas alan yatırımcı için fayda sağlayacaktır.

Odak grup çalışması vasıtasıyla elde edilen bulgular ise şunlardır:

Mevzuattaki boşluklar, ajansların serbest çalışmaya izin veren yapısı ve bakanlığın kalkınma ajanslarını, yapısal anlamda birbirlerine denk hale gelmeleri konusunda zorlamaması, kalkınma ajansları arasındaki veri alışverişini ve yönetimsel standardı yakalamayı zorlaştırmaktadır.

Ajansların yatırımcıya yardımcı olma konusunda verdikleri destekler, ajansların yetersiz kaldığı durumlarda gerek devlet kurumlarından (TÜİK gibi) bilgi alınması, gerekse işin uzmanlarından hizmet satın alınması gibi profesyonel hareketlerle desteklenerek bölgenin faydasına sunulmaktadır.



SWOT analizi yapılırken objektiflikten uzaklaşılabilirdi odak grup çalışması esnasında uzmanlar tarafından dile getirilmiştir. Birbirinden farklı şehirlerin SWOT analizlerinin hemen hemen aynı çıkması, bu durumun basit bir örneğidir. SWOT analizinin optimist bir bakış açısı sunduğu, oluşturana ve yorumlayana göre sübjektif bir hâl aldığı da odak grup çalışması esnasında dile getirilmiştir.

Siyasi baskılar ve göreve yeni başlayan kamu yöneticilerinin bölge halkına ve bağılı bulunduğu bakanlığa önemli çalışmalar gerçekleştirdiğini kanıtlamak amacıyla, verimli olmamasına rağmen bazı sektörleri şehirlerine kazandırmak için önemli çabalar sarf ettikleri görülmektedir.

Yatırımcılar için kalkınma ajanslarının destekleri kadar şehrin sosyal olanaklarının da önemli olduğu durumlar görülmektedir.

Kalkınma ajansları vali adına hareket ettikleri için, ellerinde olmayan bilgileri kısa zamanda, bilgiye sahip olan kurumdan rahatça elde edebilmektedir.

## SONUÇ

Birden çok disiplinin ortak ve odak noktası olan bölgesel kalkınma konusu, ülkemizde AB müzakereleri aracılığıyla popülerlik kazanmıştır. 1999 yılında Finlandiya'nın Helsinki şehrinde düzenlenen zirvede, Türkiye'nin AB aday ülke statüsü kazanmasıyla, diğer pek çok yeni konu gibi bölgesel kalkınma ve bölgesel kalkınma ajansları da ülke gündemine girmiştir. Bölgesel kalkınma, bir takım idari ve siyasi politikalarla bölgede yer alan faktörlerin ekonomik anlamda geliştirilmesini ifade etmektedir. Bölgesel kalkınmanın ülkemizdeki en önemli aktörü, BKA'dır. BKA, buldukları bölgeyi ekonomik ve sosyal açıdan kalkındırmayı amaçlamaktadır. "Finansman, yönetim ve görevler konusunda, yerel ve bölgesel kurumlarla işbirliği içinde olan ve muhtelif alanlarda örgütlenen yapılar" olan kalkınma ajansları, DPT'nin 2011 yılında kaldırılmasıyla, DPT'nin tecrübeli ve nitelikli personellerinin bir kısmını bünyesinde toplamıştır. Ülkemizde yirmi altı tane bulunan kalkınma ajansları, ülkemizin yedi bölgesine dağılmış ve buldukları bölgelerin gelişmişlik derecelerine ve kalkınmada öncelik derecelerine göre yatırımcıları desteklemektedir.

DPT'nin kaldırılması, yeni hükümet sistemiyle Kalkınma Bakanlığı'nın da Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesine alınmasıyla, BKA'lar kalkınma hususunda sahadaki en önemli aktörler olarak kalmışlardır. Kalkınma ajanslarının verimliliği ve etkinliğinin artması ülkemiz için büyük önem taşımaktadır ve bölgesel kalkınmanın verimli ve etkin bir şekilde sağlanmasıyla ulusal kalkınmanın da önü açılacaktır.

Gelişen ve değişen dünya düzeni, insanları sosyal, ekonomik ve teknolojik gibi faktörler başta olmak üzere çeşitli faktörlerden dolayı, büyük şehirlere, büyük bölgelere, kısacası imkânların fazla olduğu alanlara çekmektedir. Gerek nüfus yoğunluğunun artması gerekse iş imkânlarının artmasıyla ekonomik, sosyal vb. faktörlerin yoğunlaştığı bölgeler aynı olmakta, diğer bölgelerle aralarındaki gelişmişlik farkı giderek artmaktadır. İşte bu gibi durumların önüne geçilmesi, yani bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesi amacıyla kalkınma ajansları kurulmuştur. Kalkınma ajansları verdikleri desteklerle yalnızca mevcut buldukları bölgeyi değil, nüfus yoğunluğu gibi olumsuz dışsallıklar nedeniyle yetersizlikler ve zorluklar

yaşayan diğer bir bölgeleri de, kendi bölgesine olası bir iş gücünü çekmesi durumuyla da rahatlatacaktır. Yer aldıkları bölgelerdeki ekonomiyi canlandırarak, bölgenin kalkınmasını amaçlarken, yaptıkları planlamalar bu amaca hizmet eden temeli oluşturmaktadır. Bu planlamalar sayesinde bölgenin birçok açıdan analizini yapmakta ve mevcut duruma göre stratejik plan hazırlanmaktadır. Hazırlanan stratejik planlar belirli analiz yöntemlerine göre hazırlanmaktadır. SWOT analizi bu analizlerin başında gelmektedir.

“Kalkınma Ajanslarının Bölge Planı Hazırlamada Kullandıkları SWOT Analizinin İncelenmesi ve Yeni Bir Öneri: PESTEL Analizi” adlı bu çalışma ile Türkiye’deki kalkınma ajanslarının bölge planı hazırlamada kullandıkları SWOT analizinin pozitif ve negatif yönleri, PESTEL analiziyle benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyulmuş, SWOT analizinin PESTEL analizine göre eksik yönleri belirtilmiş ve kalkınma ajanslarının PESTEL analizini kullanmaları önerilmiştir. Araştırma için odak grup görüşmesi ve anket çalışması birlikte uygulanmıştır. Anket çalışması, katılımcılara e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Odak grup görüşmesi de Zafer Kalkınma Ajansı’nın Kütahya’daki merkezine gidilerek, kurumda görevli uzmanlarla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda; “ajanslarda kullanılan analiz yöntemleri”, “planlama sürecinde aktif rol oynayan ajans personelinin, planlama süreci hakkındaki bilgi düzeyi”, “görev yaptıkları kurumda kullanılan analiz yöntemi hakkındaki bilgi düzeyi”, “kullanılan analiz yöntemleri hakkındaki düşünceleri”, “alternatif analiz yöntemleri hakkındaki düşünceleri” ve “yatırımcıların yatırım kararlarında ajanslardan aldıkları bilgilerin etkisi” konuları analiz edilmek istenmiştir. Bu sebeple katılımcılara, bu konulara dair soru ve ifadeler yöneltilmiştir.

Çalışmada, kullanılan analiz yöntemlerinin tespiti için katılımcılara kurumlarında kullanılan analiz yöntemleri sorulmuştur. Katılımcıların görev yaptıkları 13 kalkınma ajansında da en az bir kere olmak üzere, SWOT analizi kullanıldığı görülmüştür. SWOT analizini, Fayda-Maliyet analizi takip etmektedir. Bunlar dışında; Delphi, Portföy, Q-Sort, Senaryo, PESTEL, Üç Yıldız, Çok Kriterli Karar Verme, Porter, Yoğunlaşma ve Değişim Payı yöntemlerinin de en az bir kurumda kullanıldığı katılımcıların verdiği cevaplarda görülmüştür. Ayrıca odak grup görüşmesinde, kalkınma ajanslarının yaptıkları planlarda birden çok stratejik analiz yöntemini bir arada kullandıkları, ajans personeli tarafından ifade edilmiştir.

“Planlama sürecinde aktif rol oynayan ajans personelinin, planlama süreci hakkındaki bilgi düzeyinin” araştırılmasında katılımcıların büyük bir kısmının planlamaya dair yeterli bilgiye sahip olduğunu düşündüğü görülmüştür. Planlamada aktif rol alan personelin yeterli bilgiye sahip olması, bölge planının amaçları olan; bölgenin sosyo-ekonomik ve fiziksel durumunun değerlendirilmesi, bölgedeki mevcut sektörlerin değerlendirilmesi, bölgenin analizinin yapılabilmesi, bölgedeki talebin belirlenerek hizmet sunulması açısından önem arz etmektedir.

“Görev yaptıkları kurumda kullanılan analiz yöntemi hakkındaki bilgi düzeyinin” araştırılmasında katılımcıların çoğunluğu kullandıkları analiz yöntemi hakkında bilgi sahibi olduğunu düşünmektedir. Kurumda kullanılan analiz yöntemi hakkında bilgi sahibi olmaları, diğer ifadelerle verilen cevapların tutarlılığı için önemlidir.

Çalışmada diğer analiz edilmek istenen konu da, katılımcıların “kullanılan analiz yöntemleri hakkındaki düşünceleridir”. Bu analizde, katılımcıların kullanmakta oldukları analizleri kolay ve yeterli buldukları tespit edilmiştir. Kullanılan analiz yöntemlerine bakıldığında, çalışmanın önerisi olan PESTEL analizinin, cevapların alındığı 13 kurum arasından yalnızca 3’ünde kullanılmakta ya da daha önceden kullanılmış olduğu görülmüştür. Yatırımcıların karar almasında daha etkin bilgiler sunduğu belirtilen PESTEL analizinin, kurumlar tarafından tercih edilebilmesi için, öncelikle kullandıkları yöntemi yetersiz görmeleri ve alternatif arayışı içinde olmaları gerektiği düşünülmüştür. Ancak daha sonra katılımcıların “alternatif analiz yöntemleri hakkındaki düşünceleri” incelendiğinde, bu konuda da olumlu düşüncelere sahip oldukları ve kullandıkları yöntemin yeterli ve kolay olduğunu düşünmelerine rağmen, alternatif analiz yöntemlerinin denenebileceğini düşündükleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların “yatırımcıların yatırım kararlarında ajanslardan aldıkları bilgilerin etkisi” konusundaki düşüncelerini öğrenmek için, kullandıkları analiz yöntemi dışında diğer analiz yöntemleri hakkında da fikir sahibi olup olmadıkları öğrenilmek istenmiştir. Bu konuda da sonuçlar pozitif yöndedir. Katılımcıların, farklı analiz yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmalarıyla beraber, kullandıkları dışında analiz yönteminin denenebilir olduğunu düşünmeleri; çalışmada önerilen PESTEL

analizinin daha yaygın bir şekilde kullanılabilir ve kabul görebilir olduğunu göstermektedir.

Odak grup görüşmesinde, katılımcılar tarafından kamu yöneticilerinin siyasi baskılara maruz kalabildikleri ve verimli olmamasına rağmen bazı sektörleri destekledikleri ifade edilmiştir. Bu noktada PESTEL analizinin, bölgenin politik yapısı hakkında yatırımcıya bilgi sunuyor olması, siyasi baskılardan etkilenen yöneticilerin olduğu bölgelerde yatırımcının karar verme sürecinde yol gösterici olacaktır. Ayrıca bu görüşmede, yatırımcılar için şehrin sosyal olanaklarının da önemli görüldüğü durumlar olduğu ifade edilmiştir. PESTEL analizi, bölgenin sosyal durumunu da ortaya koyduğu için yine yatırımcı için daha elverişlidir.

Literatür taramasından ve kalkınma ajansı personelinden elde edilen bilgiler ışığında, SWOT ve PESTEL analizlerinin kalkınma ajansları ve planlamada kullanılma durumlarını ele alan ve PESTEL analizinin kullanılmasını öneren bu çalışmada, kalkınma ajanslarının verimliliğinin artırılması en büyük amaç olarak öne çıkmaktadır. Karşılaştırmalardan hareketle, kalkınma ajansları için PESTEL analizinin SWOT analizine göre daha etkin ve dinamik bir analiz yöntemi olduğu görülmüştür. SWOT analizinin sübjektif ve içsel bir bakış sunan analizlerinin, yatırımcının aradığı bilgileri vermekten uzak olduğu; PESTEL analizinin ise yatırımcıya aradığı bilgileri sunabilen objektif bir bakış açısına sahip olduğu literatür çalışması ve odak grup görüşmeleri sonucunda tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., ve Altinkurt, Y., (2006). Endüstri Meslek Liselerinde Stratejik Planlama Öncesi SWOT Analizi Uygulaması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31 (140), 43-55.
- Akalın, G. (2000). *Kamu Ekonomisi*, Ankara: Akçağ Yayınları.
- Akat, Ö. (1998). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Pazarlama*. İstanbul: Hünkar Ofset Matbaa.
- Akay, H. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Strateji Geliştirme*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 158, STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları 7, Yazın Basın Yayın Matbaacılık.
- Akdoğan, A. (2011). *Kamu Maliyesi* (14. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, Tahir. (2008) *Stratejik Yönetim* (2 .Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akpınar, R. (2012). Türkiye'de Değişen Bölgesel Kalkınma Politikaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 29-46.
- Aktan, C., C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları.
- Aktan, C., C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Ceis Dergisi*, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C., C. ve Vural, İ., Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Yayın No:254.
- Alanzi, S. (2018). *PESTLE Anaylsis*, www.salemalanzi.com. (Erişim: 15.03.2019).
- Altıok, Ş., B. (2018). *Türkiye'de Devlet Borçlanmasında Bazı Makroekonomik Göstergelerin Etkileri: 2012-2017 Dönemi İçin Dinamik Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Kayseri.
- Armağan, R. (2003). Kamu Ekonomisinde Dışsallıklar ve Dışsallıkların İçselleştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1-20.

- Arslan, K. (2005). Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etken Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 275-294.
- Aytaç, D. (2004). *Türkiye'de Konsolide Bütçe Harcamalarının Gelişimi: Avrupa Birliği Ülkeleri ile Bir Karşılaştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aytürk, Akyol, K. (2010). *Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme ve Kalkınma Üzerine Etkisi: Ortadoğu Anadolu Bölgesi Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bahar, O. ve Erdoğan, E. (2011). 1994 ve 2000 Krizleri Sonrasında Türkiye'de Uygulanan Finansal Regülasyon Politikaları. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27, 1-19.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006) Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (2), 29-50.
- Başer, H. (2018). *Cari Açığın Finansmanın Kalitesi ve Vergi Politikalarının Rolü: Türkiye Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bator, F. M. (1958). The Anatomy of Market Failure. *The Quarterly Journal of Economics*, 72 (3), 352-379.
- Beceren, E. (2003). Bölgesel Kalkınma Analizlerinde Değişim Payı (Shift-Share) Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 27- 48.
- Bonnici-Sammut, T. (2015). PEST Analysis, Malta University, [https://www.researchgate.net/publication/257303449\\_PEST\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis). (Erişim: 01.07.2019).
- Boratav, K. (1987). *Türkiye'de Devletçilik* (2. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları.
- Buluş, A. ve Kabaklarlı, E. (2010). 1929 Ekonomik Buhranı ile Son Dönem Global Krizin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 1-22.

- Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı, *Fizibilite Desteği*.  
[https://www.bebka.org.tr/site-sayfa-70-dogrudan\\_faaliyet\\_destegi.html](https://www.bebka.org.tr/site-sayfa-70-dogrudan_faaliyet_destegi.html) (Erişim: 17.07.2018)
- Burtan Doğan, B. ve Akbakay, Z. (2016). Enflasyon Hedeflemesi Stratejisi ile Fiyat İstikrarının Sağlanması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 629-642.
- Certo, S., C. ve Paul, P., J. (1996). *Strategic Managements*.
- Clardy, A. (2013). Strengths vs. Strong Position: Rethinkink of the Nature of SWOT Analysis. *Modern Menagement Science & Engineering*, 1 (1), 100-122.
- Coşkun, B. (2004). *Devletin Regülasyonlar Yoluyla Piyasalara Müdahalesi, Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Enerji Piyasaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7, 43-60.
- Çakal, R. (1996). *Doğal Tekellerde Özelleştirme ve Regülasyon*. (Uzmanlık Tezi). DPT, Ankara.
- Çalt, G. *Bölgeselleşme Ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları*. [www.zmo.org.tr](http://www.zmo.org.tr) (Erişim: 17.07.2017).
- Çelik, E. (2015). *Ortak Malların Yönetilmesinde Piyasa Ekonomisinin Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çelik, R. (2011). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi*. T.C Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Çetin, S. (2005) Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.



- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8 (3), 57-76.
- Çetinkaya, Ö. (2012). *Türkiye'de Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme* (3. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çıkmak, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çoban, B. ve Karakaya, Y., E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *NWSA Social Sciences Dergisi*, 5 (4), 343-352.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., ve Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Odak Grup Görüşmesi. *Kurumsal Eğitimbilim Dergisi*, 1 (4), 95-107.
- Databio Consorsium (2017). Data - Driven Bioeconomy, Intrasoft International, Funded by the Horizon 2020 Framework Programme of the Europe Union.
- Davutoğlu, N., A., Akgül, B. ve Yıldız, E. (2017). 7'S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (40), 135-161.
- Demir, İ., C. (2015). *Kamu Maliyesi*, Limit Yayınları, Afyonkarahisar.
- Demirhan, İ. (2007). *Türkiye'de Para Politikası Uygulamaları ve Enflasyon Hedeflemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, [http://www.marka.org.tr/sayfa/156/158/planlama\\_-programlama-ve-koordinasyon-birimi](http://www.marka.org.tr/sayfa/156/158/planlama_-programlama-ve-koordinasyon-birimi). (Erişim: 17.07.2019).
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm*, Başbakanlık.

- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55-75.
- Edirneligil, A. (2016). *Müdahaleci Akımlar Bağlamında Atatürk Dönemi Sanayileşme Politikaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eraslan, Ş. N. (2012). *Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erol, E. (1996) *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Erol, M. (2003). *Doğal Tekellerin Düzenlenmesi ve Telekomünikasyon Sektöründe Düzenleyici Kurum*. (Uzmanlık Tezi). DPT, Ankara.
- Ertan, Y. (2010) *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Fidan, M. M. (2011). Kobi Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği. *Maliye Finans Yazıları*, 90, 41-57.
- Free Menagement E-books. (2013). *PESTLE Analysis, Strategy Skills*. <https://docplayer.net/9768722-Pestle-analysis-strategy-skills-team-fme-www-free-management-ebooks-com-isbn-978-1-62620-998-5.html>. (Erişim: 15.02.2019).
- Friesner, T. (2011). *History of SWOT Analysis*. [https://www.researchgate.net/publication/288958760\\_History\\_of\\_swot\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis). (Erişim: 12.02.2019).
- Gökbunar, R. ve Kovancılar, B. (1998). Sosyal Refah Devleti ve Değişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 251-266.
- Gökçe, F. (2006). *Yerel Destinasyonlarda Turizm Potansiyelinin Belirlenmesinde SWOT (FÜTZ) Analizi Tekniği: Giresun Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Göker, Z. (2008). Kamusal Mallar Tanımında Farklı Görüşler. *Maliye Dergisi*, 155, 108-118.

- Gömlüksiz, M. ve Alagöz, M. (2012). İktisadi Büyüme Olgusuna Ekonometrik Bir Yaklaşım: "Brimch" Ülkeleri ve Türkiye Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 121-148.
- Güney Marmara Kalkınma Ajansı. (2014). *Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı*.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review, *The Journal of International Social Research*, 10 (51), 994-1006.
- Güvenek, B. (2009). Devletin Regülasyonlar Yoluyla Piyasalara Müdahalesi ve Türkiye Enerji Piyasaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18, 45-62.
- Hamidow, M., H. (2018). *İbn-i Haldun ve A. Smithin İktisadi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Hasanoğlu, M., Aliyev, Z. (2006). Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Sayıştay Dergisi*, 60, 81-103.
- <http://www.ankaraka.org.tr> (Erişim Tarihi: 15.02.2018).
- <http://www.tdk.org.tr> (Erişim Tarihi: 25.03.2018).
- Işık, A. (2013). Sosyalist Ekonomik Sistemden Piyasa Ekonomisine Geçişin Nedenleri. *Yönetim ve Ekonomik Dergisi*, 20, 105-118.
- İnan, M. (2018). Kamu Ekonomisi ve Dışsallıkların İçselleştirilmesi. *Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 76-107.
- İskenderoğlu, Ö. ve Gülseren, M., C. (2017). Bölgesel Kalkınmada Finans Kesiminin Rolünün Değişim Payı Analizi ile İncelenmesi: Niğde İli Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (4), 87-104.
- Kalkınma Bakanlığı. (2015). *Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Taslak)*, 3. Sürüm, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemleri Rehberi*, Ankara.
- Kaplan, H., F. (2019). *Türkiye'de Para Politikası Şoklarının Asimetrik Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Karabulut, T. (2006). Laffer Etkisinin Türkiye Uygulaması (1980 – 2003). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 367–377.
- Karahallı OSB, (2014). *Küme Geliştirme Süreci Diğer Aşamalar Paydaşlarla Yapılan Kümelenme Çalıştayı Sonuçları*, Karahallı Organize Sanayi Bölgesi Raporu.
- Kayasü, S. ve Yaşar, S., Y. (2004). Bölgesel Kalkınma Ajansları: Türkiye Üzerine Öneriler. *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu* içinde (348–357). Ankara: DPT Yayınları.
- Kayış, T. (2009). *Kamu Sektöründe Stratejik Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Polis Akademisi Başkanlığı, Ankara.
- Koçberber, S. (2006). Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi. *Sayıştay Dergisi*, 61, 37-55.
- Lewis, D. (2004). *STK'lar İçin Bir Stratejik Yönetim Perspektifi*, (C. Hüroğlu çev.). İstanbul: STK Yönetimi Konferans Yazıları.
- Meade, J. E. (1952). External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation. *The Economic Journal*, 62 (245), 54-67.
- Mihçioğlu, C. (1988). Yine Devlet Planlama Örgütünün Kuruluşu Üzerine. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 113-146.
- Nayir, O. (2009). *Isparta Yöresi Korunan Doğal Alanlarında Ekoturizm Talep ve Eğilimlerinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Önder, İ. (2014). Maliye Politikası: Kavramlar, Etkinliği ve Sınırları. B. Ataç, (Ed.), *Maliye Politikası (3)* içinde (2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Önder, K. (2016). Türkiye Bisküvi, Çikolatalı ve Şekerli Mamuller Sektörü: Firma Yoğunlaşma Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31 (2). 179-208.

- Özer, D. (2010). *Deniz Ulaştırma Politikaları Oluşturma Süreci ve Stratejik Analizler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özgür, A. E. (2014). *AB Uygulamaları Çerçevesinde Türkiye’de Kalkınma Ajansları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkul, E. ve Demirer D. (2012). Bölge Planları Üzerine Bir Doküman, Şehirlerin Turistik Markalaşmasında Kalkınma Ajanslarının Rolü. *Düzce İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 157-181.
- Özutku, H., Gürler Hazman, G., Töre Başat, H., Çalışkan, A. ve Tatar, A. (2014). Kuramdan Uygulamaya Performans Prizması Modeli: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Belediyeler İçin Model Uyarlama Çalışması. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Özyurt, H. (2011). Atatürk Dönemi, Birinci ve İkinci Beş Yıllık Sanayileşme Planları ve Türk Ekonomisindeki Yapı Değişikliğine Etkileri (1933-1938). *İstanbul Journal of Sociological Studies*, 19, 119-148.
- Parlakay, O. ve Yavuz, A. (2016). Negatif Dışsallıkların Çevreye Olumsuz Etkilerinin Önlenmesinde Kullanılan Çözüm Yolları. *Akademik Bakış Dergisi*, 56, 210-220.
- Paykoç, F. ve Ok, A. (1990). Delfi Tekniği ile Türk Eğitim Sistemindeki Bazı Problemlerin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 14 (75), 14-21.
- Pehlivan, O. (2011). *Kamu Maliyesi*, Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Pektakin, K. (2010). Avrupa Birliği Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma. *Kalkınma Dergisi*, 55, 24-29
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*,  
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=the+pestle+analysis+by+rashain+perera&ots=DtdoN4uEy&sig=VZ9GmYWD3T\\_c9DQBgZUZF4Eges&redir\\_esc=y#v=onepage&q=the%20pestle%20analysis%20by%20rashain%20perera&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=the+pestle+analysis+by+rashain+perera&ots=DtdoN4uEy&sig=VZ9GmYWD3T_c9DQBgZUZF4Eges&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20pestle%20analysis%20by%20rashain%20perera&f=false). (Erişim: 20.02.2019).
- Piercy, N. ve Giles, W. (1989). *Making SWOT Analysis Work*. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 7, 5-7.

- Pigou, A. C. (1932). *The Economics of Welfare* (4th Edition). London: Macmillan.
- Polatoğlu, A. (1988). Bölge Valiliği Üzerine Düşünceler. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 22 (205).
- Rastogi, N. ve Trivedi, M. K. (2016) Pestle Technique - A Tool To Identify External Risks In Construction Projects, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3 (1), 384-388.
- Riccentre. (2012). *SWOT Analysis and PEST Analysis*. <https://riccentre.ca/wp-content/uploads/2012/01/Session-1-Takeaways-Guidlines.pdf>. (Erişim Tarihi: 11.02.2018)
- Sağbaş, İ. (2013). *Vergi Teorisi*, Ankara: Kalkan Matbaacılık.
- Savaşan, F. (2013). *Piyasa Başarisızlığından Devletin Başarisızlığına Kamu Ekonomisi*. (2. Baskı). İstanbul: Kitap Matbaacılık.
- Semerci, Ç. ve Semerci, N. (2001). Program Geliştirmede Delphi, Dacum ve Meslek Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 241-250.
- Sert, O. (2012). Bölge, Türkiye'de Bölge Kavramı ve Kalkınma Ajanslarının Yapısı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 119-146.
- Stiglitz, E. J. (2000). *Economics of the Public Sector*. (Third Ed.). New York: W. W. Norton Company.
- Sucu, M., E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Süreci ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- şahin, M. (2004). Kamu Borçlanması, Ahlaki Riziko ve Politik Borçlanma. *Vergi Dünyası Dergisi*, 23, 152-161.
- şantaş, F. (2010). *Devlet ve Piyasa Başarisızlıklarına İlişkin Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- şen, Ö. ve Sandal, E., K. (2017). Gaziantep İlinde Üç Yıldız Analizi Yöntemi İle Endüstriyel Kümelenme Analizi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 22 (38), 39-62.
- Tahtalıoğlu, H. ve Özgür, H. (2016). Türkiye'de Kalkınma Ajansları Politikasının Çözümlemesi: Süreç Analizi (Aşamalar Yaklaşımı). *Niğe Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3), 161-184.

- Tamer, A. (2008). *Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri*. (Uzmanlık Tezi). Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- TCMB, <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Te mel+Faaliyetler/Para+Politikasi> (Erişim Tarihi: 15.05.2019).
- Tekin, F. ve Tosunoğlu, Ş. (2012). *Devlet Borçları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Terzioğlu, E. (2017). *Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Mali Desteklerin İşletmelerce Muhasebeleştirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Tuncel, C. O. ve Bakır, H. (2010). Yenilik Temelli Bir Bölgesel Gelişme Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Yeri. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 19-41.
- Ulubağ, A. (2015). *Perakende Sektöründe Yoğunlaşma Analizi: Denizli İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üzün, Cengiz. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Valentin, E., K. (2005). Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead, *The Journal of Applied Business Research*, 2 (21), 91-105.
- Vatansever., Deviren, N. ve Yıldız, O. (2014). Bölgesel Kalkınma Teorileri ve Yeni Bölgeselcilik Yaklaşımının Türkiye'deki Bölge Kalkınma Politikalarına Etkileri. *Akademik Bakış Dergisi*, 44.
- Yaman, M. (2019). *Dış Ticaret-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Teori, Literatür ve Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Yılmaz, Ö. ve Kaya, V. (2005). Kamu Harcama Çeşitleri ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (5), 257-271.

York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, (2014). Stratejik Analiz, İstanbul.

Yumuşak, G. İ. ve Aydın, M. (2005). Bilgi Kamusal Bir Mal Mıdır?. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 104-122.

Yücel, M. ve Ulutaş, A. (2009). Çok Kriterli Karar Yöntemlerinden Electre Yöntemiyle Malatya'da Bir Kargo Firması İçin Yer Seçimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17 (9), 327-244.



Değerli katılımcı; bu anket çalışmasının amacı, kalkınma ajanslarının kullandığı stratejik yönetim araçlarının tespiti ve yorumlanmasıdır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketin sağlıklı ve net sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için anket sorularını samimi ve doğru bir şekilde yanıtlamanız önem arz etmektedir. Elektronik ortamda katılımını gerçekleştirdiğiniz anket formunu **ozanemreaytemir@gmail.com** mail adresine elektronik posta iletimi olarak iletmenizi arz ederiz. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman: Doç.Dr. Abdülkerim Çalışkan  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Maliye Bölümü Öğretim Üyesi

Hazırlayan: Ozan Emre Aytemir  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Maliye Yüksek Lisans Öğrencisi

### 1- Kurum Adı:

### 2- İletişim için lütfen belirtiniz

E-Posta: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

### 3- Anketi dolduran görevlinin statüsü

(Ajans genel sekreteri veya planlamada görev almış uzmanlar tarafından doldurulması beklenmektedir.)

a. Genel Sekreter ( )

b. Uzman ( )

### 4- Aşağıdaki yöntemlerden hangi/hangilerini biliyorsunuz

SWOT (GZFT) Analizi ( )

Delphi Tekniği ( )

Portföy Analizi ( )

Q-Sort Analizi ( )

Fayda Maliyet Analizi ( )

Senaryo Analizi ( )

Pestel Analizi ( )

Diğer (Lütfen Belirtiniz) ...

**5- Çalıştığınız kurumda aşağıdaki analiz yöntemlerinden hangisi veya hangileri kullanılmaktadır veya kullanılmıştır ?**

- SWOT (GZFT) Analizi ( )
- Delphi Tekniği ( )
- Portföy Analizi ( )
- Q-Sort Analizi ( )
- Fayda Maliyet Analizi ( )
- Senaryo Analizi ( )
- Pestel Analizi ( )
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) ...

**6- Yukarıdaki yöntemlerden kullanmış olduğunuz analiz yöntemlerini kullanılma sıklığına göre yeniden sıralayınız (En sık kullandığınız yönleme 1'den başlayarak numara veriniz, hiç kullanmadığınız bir yöntem için 0 (sıfır) rakamını yazınız)**

- SWOT (GZFT) Analizi ( )
- Delphi Tekniği ( )
- Portföy Analizi ( )
- Q-Sort Analizi ( )
- Fayda Maliyet Analizi ( )
- Senaryo Analizi ( )
- Pestel Analizi ( )
- Diğer (Lütfen Belirtiniz) ...

**7- Lütfen aşağıdaki yargılara şahsi kanaatinize göre katılım düzeyinizi belirtiniz.**

	<b>KALKINMA AJANSLARINDA KULLANILAN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARININ TESPİTİ ve YORUMLANMASI</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	Planlamaya dair yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
<b>2</b>	Kullandığımız analiz yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	( )	( )	( )	( )	( )
<b>3</b>	Kullandığımız analiz yöntemi yeterlidir	( )	( )	( )	( )	( )
<b>4</b>	Kullandığımız analiz yöntemi kolaydır	( )	( )	( )	( )	( )
<b>5</b>	Bu analiz yönteminde kullanılan verilere ulaşmak kolaydır	( )	( )	( )	( )	( )
<b>6</b>	Kalkınma Ajanslarının verdiği hizmetlerin yeterli ve iyi olduğunu düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7</b>	Alternatif analiz yöntemleri denenebilir	( )	( )	( )	( )	( )
<b>8</b>	Şu an kullandığımız analiz yöntemi dışında kullanılan analiz yöntemleri hakkında fikir sahibiyim	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9</b>	Ajans olarak elde ettiğimiz veriler yatırımcıya yol gösterecek şekilde kullanılabilir, açık, sade ve anlaşılabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>10</b>	Yatırımcılar ajanstan aldıkları bilgilere dayanarak yatırım kararı vermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11</b>	Ajans planlama ve destek programlarında sektördeki uzmanlardan görüş almaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12</b>	Planlamacıların kişisel görüşlerinden (öncelikleri, hayata bakışları, siyasal tutumlar vb.) planlar etkilenmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>13</b>	Planların hazırlanmasında kullanılan verilen merkezi yönetim kamu kurumlarından elde edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>14</b>	Planların hazırlanmasında kullanılan veriler makro çevresel faktörler analiz edilerek elde edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>15</b>	Planlar hazırlanırken bölgenin sosyal dokusu ve yapısı analiz edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>16</b>	Planlar hazırlanırken bölgenin siyasi yapısı analiz edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>17</b>	Planlar hazırlanırken bölgenin ekonomik özelliklerine göre öncelikler tespit edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	Planlar hazırlanırken bölgenin teknolojik gelişmişlik düzeyi analizlere katılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>19</b>	Planlar hazırlanırken potansiyel yatırımcıların karşılaşacağı hukuki prosedürler hakkında bilgi verilmesi öngörülmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>20</b>	Yatırımcılar ajans verilerine bakarak bölgede hangi yatırımı yapacaklarına karar verebilmekteledir.	( )	( )	( )	( )	( )