

ÇANAKKALE ŞEHİR EKONOMİSİ ANALİZİ:

EKONOMİ-POLİTİK YAKLAŞIM



 STANBUL T CARET
 N VERS TES 

D PA

Düşünce ve Proje  retim Akademisi

ÇANAKKALE ŞEHİR EKONOMİSİ ANALİZİ:

EKONOMİ-POLİTİK YAKLAŞIM



ÇANAKKALE ŞEHİR EKONOMİSİ ANALİZİ: EKONOMİ-POLİTİK YAKLAŞIM

Bu çalışma Çanakkale Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (ÇASİAD) ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Düşünce ve Proje Üretim Akademisi (DÜPA) tarafından hazırlanmıştır.

Bu kitabın bütün yayın hakları Çanakkale Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'ne (ÇASİAD) aittir. Çanakkale Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'nin yazılı izni alınmadan kitabın tümü ya da bir basılamaz ve/veya dijital ortama aktarılamaz.

KATKI SAĞLAYANLAR

Proje Çalışma Grubu

Prof. Dr. Nazım EKREN

Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

Dr. Mefule FINDIKÇI ERDOĞAN

Doç. Dr. Handan AYDIN

Dr. Server Sevil AKYÜREK

Kübra Hatice BİLDİK

Muhammed Ali ÇINAR

ÇASİAD Çalışma Grubu

Semih BAŞARAN

Hande TANRIVERDİ

M. Berk BALÇIK

Özge ARETLİK

İbrahim GÜREL

Tasarım

Murat Şimşek

SUNUŞ

ÇASIAD Türkiye ve dünya gündeminde ortaya çıkan gelişmeler ışığında Çanakkale'nin geleceğine yönelik olarak bu çalışmayı yapmıştır. Özellikle köprü, iklim değişikliği ve dijital teknolojilerin yakın zamanda kentler ve iş dünyası üzerinde büyük etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Hatta her alanda teknolojik olarak sessiz büyük bir devrim yaşanmaktadır. ÇASIAD bu gelişmeler ışığında, şimdiden Çanakkale'nin geleceğinin konuşulması ve geleceğe hazırlık yapılması gerektiğini düşünmektedir.

Çanakkale için başlattığımız ve gelecek kuşaklar için büyük bir değer oluşturduğuna inandığımız Çanakkale Vizyonu Tasarımı (ÇVT) çalışmasına yönelik olarak İstanbul Ticaret Üniversitesi DÜPA ile ortak bir protokol imzalamıştır. Bu bağlamda proje İstanbul Ticaret Üniversitesi Düşünce ve Proje Üretim Akademisi koordinatörlüğünde Prof. Dr. Nazım Ekren başkanlığında, Dr. Mefule Fındıkçı Erdoğan, Kübra Hatice Bildik ve Muhammed Ali Çınar ile Prof. Dr. Murat Kasımoğlu yürütücülüğünde Doç. Dr. Handan Aydın, Dr. Server Sevil Akyürek ve Zeynep Odabaşı Filiz tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma ile kentin kısa-orta ve uzun vadeli ekonomik-politik-sosyal-çevre dinamikleri üzerinde araştırmalar yapıldı ve ilk sonuçlar ortaya kondu. Şirketlerimizin rekabet güçlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması için ne tür çalışmalar yapılması gerektiği detaylı olarak belirlendi. ÇASIAD olarak hedefimiz kentin, Cumhuriyetin 2. yüzyılına hizmet etmesine yönelik deseninin anlaşılması ve tasarımı-na yönelik vizyonunun ortaya konmasıdır. Bunun için kentimizin iş aktörü olarak her türlü sorumluluğu almaktan çekinmeyeceğiz. Bu konuda kısa, orta ve uzun vadeli olarak stratejik çalışmaları adım adım başlatmayı hedeflemekteyiz.

1915 Çanakkale Köprüsü ile yaşadığımız şehir her alanda büyük bir meydan okuma ile karşı karşıyadır. Bizler bu süreçlerde nasıl var olacağız ve kentimizi gelecek kuşaklara nasıl teslim edeceğiz, soruları hepimize büyük sorumluk yüklemektedir. ÇASIAD olarak bu topraklara olan borcumuzu ödemek ve kentimizin sahip olduğu tarihsel sorumluluklara sahip çıkmak istiyoruz. Bu çalışmayla dünyanın en önemli altyapı projelerinden biri olan 1915 Çanakkale Köprüsü ve etkilerine de dikkat çekerek şehrin geleceğine ışık tutmayı hedefledik. Çanakkale için 1915 Çanakkale Köprü Projesi'nin etkilerinin kent paydaşları açısından değerlendirilmesi ve stratejik çalışmaların başlatılmasını çok önemsiyoruz.

Çalışma birçok açıdan kentimizin birikimlerini geleceğe taşıyacak ve çocuklarımızın daha sağlıklı bir çevrede yetişmesini esas alacak bir anlayışta yürütülmüştür. Bu çerçevede altı temel boyut üzerinden Çanakkale'nin geleceğine katkı sağlamaktadır:

Gelecek Referanslılık İlkesi: Köprü ve küresel gelişmelerin Çanakkale'nin tarımsal faaliyetlerini, doğayı, bölgedeki sosyo-ekonomik yapıyı ve yaşamı nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu süreçte konu temelinde geleceğe odaklı bir yaklaşım ele alınmıştır. Konuya ilişkin geçmiş veriler ve çalışmaların incelenmesi ile birlikte geleceğe yönelik yaklaşımlar ve koşullar dikkate alınarak Çanakkale'nin yeri ve konumu değerlendirilmiştir. Söz konusu bileşenlerin dinamikleri ve projeksiyonları da göz önüne alınarak ÇVT'nin geleceğe yönelik öngörülleri ortaya konmuştur.

Bütünlükçü/Holistik Bakış Açısı İlkesi: Bu kapsamda, Çanakkale'nin; çevresinin sosyo-ekonomik, politik, biyolojik, ekolojik ve fiziksel değerlerinin yanı sıra beşeri kaynakları bir bütün olarak ele alınarak, geleceğe yönelik kaynakları koruyacak bir yaklaşım benimsenmiştir. İklim, çevre, etik ve yüksek tek-

noloji odaklı bir ekonomik desenin geliştirilmesine yönelik olarak paydaşların gelişimini esas alan bir yaklaşım ile insan ve değer odaklı bir kent anlayışının temel ilkeleri çalışmada ortaya konmuştur.

Katılımcılık İlkesi: ÇVT sürecinde Çanakkale ve çevresine ilişkin iç ve dış paydaşlara ulaşılmış, katılım- cılığın en üst seviyede gerçekleşmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca paydaşlar arasında ayırım gözetmek- sizin çalışma içerisinde yer almalarına önem verilmiştir. Çanakkale vizyonu hazırlama sürecindeki her türlü gelişme ve çalışma hakkında paydaşlara bilgi verilmiştir. Bu çerçevede bütün üyelerimiz ile odak grup toplantıları yapılarak konu ile ilgili değerlendirmeleri bilimsel olarak kayıt altına alınmıştır.

Paydaş Beklentilerinin Hesaba Katılması İlkesi: Bu kapsamda, Çanakkale ve çevresine ilişkin her pay- daşın görüşlerini ifade etmesi için çok yönlü bilimsel yaklaşımlardan yararlanılmıştır. Ayrıca hazırlanan Çanakkale Vizyon Tasarımı Belgesi temelinde, kentin kaynaklarını kullanacak ve koruyacak olanların paydaşlar olduğu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda bölgede yaşayan insanların, nasıl yaşadıkları, neyi nasıl tükettikleri ve vazgeçemedikleri alışkanlıklarının neler olduğu ve alan için neler talep ettikleri- ne yönelik değişkenler üzerinde durulmuştur.

Bilimsellik İlkesi: Çanakkale Vizyon Tasarımı çalışmasının araştırma, analiz, planlama, raporlama olmak üzere her bir aşamasında bilimsel kurallara bağlı kalınmış ve akademik yöntemler ile kapsamlı şekilde paydaş beklenti ve görüşlerini de dikkate alarak kentimizin bilgisine sunulmuştur.

Uygulanabilirlik İlkesi: Bu kapsamda, çalışmada elde edilen veriler, paydaşlardan alınan görüşler ve gündeme gelen çözüm önerileri, Çanakkale ve çevresinin değerlerine uygun bir şekilde analiz edilmiştir. Ayrıca çözüm önerileri belirlenirken hedefler, amaçlar ve zaman-iş planı gibi temel unsurların yanı sıra Çanakkale ve çevresinin özellikleri de dikkate alınarak üç önemli kanvas modeli ile ortaya konmuştur.

Sonuç olarak, ÇASIAD iş dünyası paydaşı olarak başlatmış olduğu bu çalışma ile her alanda farklı gö- rüşleri, değerleri, etik kodları ve çevreyi merkez olarak almaktadır. Başlatılan bu girişimi de kurumsal olarak geliştirmek ve desteklemek içinde alanında söz sahibi bilim insanları ve paydaşları Troya Forum çatısı altında bir araya düzenli olarak getirmeyi hedeflemektedir. ÇASIAD bu noktada üzerine düşen her türlü görevi yerine getirmeye hazırdır. Çanakkale için, ülkemiz için ve geleceğimiz için geçmişten aldığı- mız mirası çocuklarımıza daha güzel şekilde bırakmak için başta Çanakkaleliler olmak üzere Çanakkale ruhunu taşıyan herkesi Troya Forum altında birlikte çalışmaya davet ediyorum.

Saygılarımla,

Semih Başaran

ÇASIAD Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

ÖZET	2
SUNUŞ	3
TABLO LİSTESİ	7
ŞEKİL LİSTESİ	8
GİRİŞ	10
1. ÇANAKKALE’NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ KONUMU	13
1.1. GSYH’DEKİ PAYI VE SEKTÖREL DAĞILIMI	13
1.2. MAL/HİZMET ÜRETİMİ SÜRECİ VE BELİRLEYİCİLER	18
1.3. DIŞ TİCARETİN ANALİZİ	19
1.4. İSTİHDAMIN ANALİZİ.....	22
1.5. DİĞER GÖSTERGELER.....	25
1.5.1. Tarım ve Hayvancılık	25
1.5.2. Konut Satış Oranları	26
1.5.3. Yatırımlar ve Fuarlar	26
2. ÇANAKKALE’NİN SOSYO-EKONOMİK SÜREÇ ANALİZİ: MEVCUT DURUM PERFORMANS	
DEĞERLENDİRMESİ	29
2.1. NÜFUS YAPISI	29
2.2. GELİR-TÜKETİM-TASARRUF VE KREDİ İLİŞKİSİ	33
2.3. YOKSULLUK	40
3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KENTLEŞMENİN EKONOMİK DEĞERİ: KAPSAYICI REFAH VE FIRSATLAR	41
3.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞİM	42
3.2. KENTSEL ÇEVRE VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ	45
3.3. KAYNAK AÇISINDAN VERİMLİ BİR ŞEHİR TASARIMI	48
3.4. ÇANAKKALE 1915 KÖPRÜSÜ ETKİLERİ	49
4. KÜRESEL DÜNYADA RAKİP EDİNMEK: REKABET ANALİZİ	51
4.1. ÇANAKKALE’NİN TİCARET VE GİRİŞİMSSEL POTANSİYELİNİN STRATEJİK ANALİZİ	51
4.2. MİKRO EKONOMİK ANALİZ VE İŞ MODELLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ	52
4.3. ÇANAKKALE İŞ DÜNYASI İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDEKİ	
DEĞERLENDİRMELER	55

4.4. GİRİŞİMCİLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	56
4.5. ÇANAKKALE'DEKİ İŞ FIRSATLARININ ÇOK YÖNLÜ ANALİZİ	58
4.6. İŞ DÜNYASININ DİJİTAL ÇAĞDA YAPILANMASI: DİJİRATİ OLMAK	62
4.6.1. Yeni Düzendeki Çalışma Yaşamındaki Zorluklar	64
4.6.2. Tarihsel Süreçten Bugüne Nasıl Geldik: Dijital Dünya	66
4.6.3. Şirketler Neden Dijirati Olmalı	68
4.6.4. Şirketler Nasıl Dijirati Olur?	70
5. ÇANAKKALE'DEKİ İŞ DÜNYASI KESİMİNİN DEĞERLENDİRMELERİ: ANKET ANALİZİ	73
5.1. ANKETİN YAPI VE ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ	73
5.2. BULGULAR	73
5.2.1. Demografik Özellikler	74
5.2.2. Şirket Önceliklerinin Analizi ve Belirlenmesi	90
5.2.3. Çanakkale Öngörülleri	97
5.2.4. Şirketlerin Salgın Ve Ekonomik Daralma İle İlgili Tutum Ve Stratejilerinin Tespit Edilmesi	100
5.2.5. Şirketlerin İş STK'larından Beklentileri: Dernek Oda Borsa Üyeleri İçin Öngörüler.....	103
5.2.6. ÇVT-ÇASİAD Üye Gelişim Kanvası	106
5.3. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	109
6. ÇANAKKALE'NİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPASİTESİNİN İYLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN TASARIM ÖNERİSİ....	113
6.1. YENİ ÇANAKKALE VİZYONU: STRATEJİK TERCİH VE ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ	113
6.2. ÇASİAD PERSPEKTİFİ: ŞİRKETLERİN TALEP VE BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ	119
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	123
KAYNAKÇA	125
EKLER	130

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Şehir Planlaması için Rehber Dizini	47
Tablo 4.1. Çanakkale GZFT Matrisi	54
Tablo 5.1. Yıllık Net Satış Hasılatı Ya Da Mali Bilançoya Ve Çalışan Sayısı Dağılımı	79
Tablo 5.2. Büyümedeki Finansman Kaynağı İle Kredi Kullanım Durum ve İhtiyacı İlişkisi	85
Tablo 5.3. Şirket Departmanlarının Sektörlere Göre Dağılımı	87
Tablo 5.4 KMO ve Bartlett's Testi	109
Tablo 5.5. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflere Göre Faktör Dağılımı	109
Tablo 5.6. Şirketlerin Stratejik Önceliklerine Göre Faktör Dağılımı	110
Tablo 5.7. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimlerine Göre Faktör Dağılımı	110
Tablo 5.8. Şirketlerin Rekabet Gücü Değişkenlerine Göre Faktör Dağılımı	111
Tablo 5.9. Şirketlerin Çanakkale'ye Dair Beklentileri için Faktör Dağılımı	111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. 2004-2020 Batı Marmara Bölgesinin Cari Fiyatlarla Kişi Başına GSYH'nin (\$)Türkiye'deki Payı.....	14
Şekil 1.2. 2004-2020 Çanakkale'nin Cari Fiyatlarla Kişi Başına GSYH(\$) Oranında Türkiye'nin Payı.....	14
Şekil 1.3. 2020 yılı En Yüksek Kişi Başına GSYH(\$) Sahip 10 İl içerisinde Çanakkale'nin Konumu.....	15
Şekil 1.4. 2015-2020Çanakkale İktisadi Faaliyet Kollarına Göre GSYH Zincirlenmiş Hacim Endeksi Değişim Oranları..	16
Şekil 1.5. 2004-2020 Sektörlerin Cari Fiyatlarla Çanakkale GSYH'sindeki % Payı.....	17
Şekil 1.6. 2004-2020 Çanakkale'deki Sektörlerin Cari Fiyatlarla Türkiye GSYH'sindeki % Payı.....	18
Şekil 1.7. 2017-2021 Çanakkale'nin Türkiye'nin İthalat Oranlarındaki % Payı.....	20
Şekil 1.8. 2017-2021 Çanakkale'nin Türkiye'nin İhracat Oranlarındaki % Payı.....	21
Şekil 1.9. 2013-2022 Çanakkale'nin İthalat ve İhracat Değerleri (Bin \$).....	22
Şekil 1.10. 2016-2021 Çanakkale'de Yaşa Göre İşe Alım Oranı (%).....	23
Şekil 1.11. 2016-2021Çanakkale'de Yaşa Göre İşsizlik Oranı (%).....	23
Şekil 1.12. 2016-2021Çanakkale'de Eğitim Durumuna Göre İşe Alım Oranı (%).....	24
Şekil 1.13. 2016-2021Çanakkale'de Eğitim Durumuna Göre işsizlik Oranı (%).....	24
Şekil 1.14. 2016-2021Çanakkale'de Kurumlar Tarafından Oluşturulan İş Gücü Talebinin Karşılama Oranı.....	24
Şekil 1.15. 2016-2021COVID-19 Süreci İş Gücü Talebi ve İşsizlik ilişkisi (Bin kişi).....	24
Şekil 1.16. Çanakkale 2016-2020 Ortalama Büyük ve Küçükbaş Hayvancılık Oranları.....	25
Şekil 1.17. Çanakkale 2016-2020 Ortalama Arıcılık Oranları.....	25
Şekil 1.18. 2016-2022 Çanakkale Ortalama Sebze ve Meyve Oranları.....	25
Şekil 1.19. 2016-2022 Türkiye Ortalama Sebze ve Meyve Verileri.....	25
Şekil 1.20. 2013-2021 Türkiye'de Gerçekleşen Konu Satışlarında Çanakkale'nin Payı (%).....	26
Şekil 1.21. 2016-2021 Ortalama Çanakkale'de Düzenlenen Fuar Oranları.....	27
Şekil 1.22. 2016-2021 Ortalama Türkiye'de Düzenlenen Fuar Oranları.....	27
Şekil 2.1. 2017-2021 Çanakkale Yaşa Göre Nüfus Yapısı (Bin Kişi).....	30
Şekil 2.2. 2015-2021 Çanakkale'nin Türkiye Doğum Oranlarındaki Payı (%).....	30
Şekil 2.3. 2015-2021 Çanakkale'nin Doğum Oranları (Bin Kişi).....	30
Şekil 2.4. 2008-2021 Çanakkale ve Türkiye Nüfus Artış Hızı Oranı (%).....	31
Şekil 2.5. 2008-2021 Çanakkale ve Türkiye Nüfus Yoğunluğu Oranı (%).....	31
Şekil 2.6. 2015-2021Batı Marmara'da Göç Hareketlerinin Oranları.....	32
Şekil 2.7. 2014-2021 Çanakkale'nin Ortalama Olarak En Çok Göç Aldığı 15 İl.....	32
Şekil 2.8. 2016-2021 Çanakkale'nin Türkiye'deki Tasarruf Oranlarındaki Payı (%).....	34
Şekil 2.9. 2016-2021 Çanakkale'nin Türkiye'deki Kredi Oranlarındaki Payı (%).....	34
Şekil 2.10. 2016-2021 Çanakkale'deki Paydaşların Tasarruf Miktarı (Milyon TL).....	35
Şekil 2.11. 2016-2021 Çanakkale'de Paydaşları Kredi Miktarı (Milyon TL).....	36
Şekil 2.12. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye Hane halkı kullanılabilir Gelirine Göre Gini Katsayısı Oranları (%).....	36
Şekil 2.13. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye Kullanılabilir Fert Gelirine Göre Gini Katsayısı Oranları (%).....	36
Şekil 2.14. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye'nin P80/P20 Oranı (%).....	37
Şekil 2.15. 2016-2021 Çanakkale Hane halkı kullanılabilir Gelirin %20'lik Gruplara Göre Dağılımı (%).....	37
Şekil 2.16. 2006-2020Dönemi Çanakkale GINI katsayısı ve Kişi Başına GSYH değişim Eğilimi.....	38
Şekil 2.17. 2013-2019 Balıkesir, Çanakkale Hane Halkı Tüketim Harcamalarının Ortalama Dağılım Oranı (%).....	38
Şekil 2.18. 2003-2019 Batı Marmara Gelire %20'lik Grupların Ortalama Tüketim Harcama Oranları(%).....	39
Şekil 2.19. 2016-2021 Balıkesir ve Çanakkale'de Eşdeğer Hanehalkı Kullanılabilir Fert Gelirine göre Yoksulluk Oranı (%) (Medyan Gelirin %50'sine Göre).....	40
Şekil 2.20. 2014-2021 Balıkesir ve Çanakkale'de Satınalma Gücü Paritesine (SGP) Göre Gelire Dayalı Yoksulluk Oranları(%) (Medyan Gelirin %50'si).....	40

Şekil 3.1. Toplam Doğurganlık Oranı (kadın başına doğum).....	43
Şekil 3.2. Toplam Doğurganlık Oranlarının Karşılaştırılması.....	43
Şekil 3.3. Türkiye’de Yakıt Tipine Göre Karbon Emisyonu.....	46
Şekil 3.4. Türkiye’de Nüfus Büyümesi ve Şehirde Yaşayan Nüfus Büyümesinin Karşılaştırılması.....	46
Şekil 4.1. Çanakkale’nin Sosyo-Ekonomik ve Fiziksel Altyapısının Analizi	51
Şekil 4.2. Çanakkale’nin Görünümü.....	52
Şekil 4.3. Çanakkale’nin Beşeri Sermaye ve İTF Potansiyeli Matrisi	61
Şekil 4.4. COVID-19 Öncesi ve Sonrası Paradigmalar.....	63
Şekil 4.5. Bilişim Teknolojileri ve Büyümenin Öncelikli Olmasının Nedeni.....	67
Şekil 4.6. Dijital Olgunluk Seviyesine Göre Şirketler.....	69
Şekil 4.7. Dijital Olgunluk Seviyelerine Göre Şirketlerin Karşılaştırılması.....	70
Şekil 5.1. Anket Bölümleri ve Kavramsal Çerçevesi.....	74
Şekil 5.2. Cinsiyet Dağılımı.....	75
Şekil 5.3. Eğitim Dağılımı.....	75
Şekil 5.4. Pay Sahipliği ve Kuşak.....	76
Şekil 5.5. Şirketteki Görev ve Tecrübe Yapısı.....	77
Şekil 5.6. Şirketlerin Çalışan Sayısı Bakımından Ölçek Türü.....	78
Şekil 5.7. Şirketlerin Yıllık Net Satış Hasılatı-Mali Bilançoya Göre Ölçek Türü.....	78
Şekil 5.8. Şirketlerin Hukuki Yapısı.....	79
Şekil 5.9. Şirketlerin Faaliyet Alanı.....	80
Şekil 5.10. Şirketlerin Faaliyet Bulunduğu Bölge.....	80
Şekil 5.11. Şirketlerin İş Yeri Mülkiyeti.....	81
Şekil 5.12. Toplam İş Yeri Büyüklüğü (m ²).....	81
Şekil 5.13. Şirketlerin Tedarikçi Sayısı.....	82
Şekil 5.14. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Yapısı.....	82
Şekil 5.15. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Büyüme/Küçülme (Daralma) Oranı.....	83
Şekil 5.16. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Büyüme Kaydedilme Durumunda Finansman Kaynağı Dağılımı...	84
Şekil 5.17. Şirketlerin Toplam Borçlarının Varlıklarına Oranı.....	84
Şekil 5.18. Şirketlerin Kredi Kullanımı ve İhtiyaç Tespiti.....	85
Şekil 5.19. Şirketlerin Departmanlara Göre Analizi.....	86
Şekil 5.20. Şirketlerin Muhasebe Faaliyetlerinin Yönetimi.....	87
Şekil 5.21. Şirketlerin Personel İhtiyacının Analizi.....	88
Şekil 5.22. Şirketlerin Personel İhtiyacının Departmanlara Göre Analizi.....	88
Şekil 5.23. Şirketlerin Ürün ve Hizmetlerini Müşterilere Sunma Kanalları.....	89
Şekil 5.24. Şirketlerin İhracat Yapısı.....	89
Şekil 5.25. Şirketlerin Belgelerinin Tespiti.....	90
Şekil 5.26. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflerin Öncelik Sıralaması.....	91
Şekil 5.27. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflerin Dağılımı.....	92
Şekil 5.28. Şirketlerin Stratejik Öncelik Sıralaması.....	92
Şekil 5.29. Şirketlerin Stratejik Önceliklerinin Dağılımı.....	93
Şekil 5.30. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimi Öncelik Sıralaması.....	94
Şekil 5.31. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimi Önem Dağılımı.....	95
Şekil 5.32. Şirketlerin Rekabet Gücü Faktörleri Öncelik Sıralaması.....	96

Şekil 5.33. Şirketlerin Rekabet Gücü Faktörleri Önem Dağılımı.....	97
Şekil 5.34. Şirketlerin Gelecek Beş Yılda Çanakkale Ekonomisinde Yer Alması Öngörülen Faaliyetlerin Öncelik Sıralaması.....	98
Şekil 5.35. Şirketlerin Gelecek Beş Yılda Çanakkale Ekonomisinde Yer Alması Öngörülen Faaliyetlerin Önem Dağılımı.....	99
Şekil 5.36. Şirketlerin Çanakkale Ekonomisinde Katma Değer Yaratması Beklenen Sektörlerin Öncelik Dağılımı...	100
Şekil 5.37. Şirketlerin Salgın ve Ekonomik Daralma İle İlgili Tutumları.....	101
Şekil 5.38. Ekonomik Daralma Döneminde Şirketlerin Yaygın Olarak Uyguladığı Stratejilerin Öncelik Sıralaması...	102
Şekil 5.39. Ekonomik Daralma Döneminde Şirketlerin Yaygın Olarak Uyguladığı Stratejilerin Önem Dağılımı.....	103
Şekil 5.40 Üyeler ve İş STK İlişki Deseni.....	104
Şekil 5.41. ÇASIAD Üye Perspektifinden STK Faaliyetleri	105
Şekil 5.42. Etkinliklerden Haberdar Olma Kanalı.....	106
Şekil 5.43. Etkinliklerden Haberdar olma Tercihi.....	106

Yakın geçmişte ortaya çıkan Küresel Finans Krizi, COVID-19 Krizi ve Rusya-Ukrayna Savaşı gibi sorunlar küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyaya iz bırakmıştır. Gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler bu tarz kriz süreçlerinde oldukça derinden etkilenme potansiyeline sahiptirler. Bu açıdan bakıldığında, ülkelerin ekonomik büyümeleri zayıflamakta, şirketlerin krizlere verdiği tepkiler neticesinde küçülmeler yaşanmakta ve tüketici davranışları değişmektedir. Böyle bir geçiş aşamasında ülkelerin hatta şehirlerin gösterdiği refleksler farklılaşmaktadır. Ülkeler makro anlamda tepkiler oluştursa da mikro anlamda oluşturulacak tepkilerin içerikleri göz ardı edilmemelidir ve şehirlerin yakından takibi bu durum gözetilerek yapılmalıdır.

Dahası 21. yüzyılda şehirlerin dünya ekonomisi için ne kadar önemli olduğu görünür hale gelmiştir ve bazı şehir ekonomilerinin bazı ülkelerin ekonomilerinin üretim ve ihracat kapasitesinden daha yüksek katma değer ortaya koyduğu görülmüştür. Böyle bir durumda Türkiye'nin katma değer potansiyeli yüksek olan şehirler üzerine araştırmalar yapılarak ilgili şehirlerin gelecekte gelişmesi muhtemelen alanlarının ve atıl kalan alanlarının tespit edilmesi gereklidir. Dünya nüfusunun artmasına paralel olarak şehirlerde yaşamayı arzu edenlerin sayısı da artmıştır. Nüfustaki bu artış, karaların kullanımında ve tahribat anlamında önemli etkiler ortaya koyduğu gibi yarı şehirleşmiş bölgelerin varlığının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Ayrıca uluslararası sistemde meydana gelen değişimler neticesinde göç hareketleri de şehirlerdeki nüfus yoğunluğunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte nüfus artışı, şehirlerin cazibeli yönlerinin ortaya çıkarılarak sürdürülebilir bir ekonomi anlayışıyla bütünleştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda iklim değişikliğine duyarlı bir çevre düzeni oluşturulması, yoksulluk ve eşitsizliğin getirdiği yıkıcı sonuçların önlenmesi, rekabet gücü yüksek şirketlerin endüstriye kazandırılması ve hem finansal hem de ekonomik anlamda büyüme kalitesinin ve oranının artırılması gerekmektedir. Böyle bir vizyonla refah ekonomilerinin inşa edilmesi imkânlı hale gelecektir.

Şehir ekonomilerinin itici güçlerinden biri olarak şirketlerin rol ve fonksiyonlarının dizaynı, dönüşümü ve koordinasyonu oldukça kritiktir. Bu minvalde, şehirler özelinde şirketlerin içyapılarının analiz edilerek konjonktüre göre verdikleri tepkileri, gelecekte oluşturmaları gereken reflekslerin tasarımları yapılmalıdır. Dahası, küresel bir değişimin başlangıcının ancak mikro bir değişimle mümkün olabileceği unutulmamalıdır.

Çanakkale, Türkiye'nin turizmi adına önemli bir bölgesi olması dışında gelişen tarımıyla, ulaşım ağlarıyla ve sanayi atılımlarıyla şehir ekonomisi kültürünü, sahip olduğu değerlerle örtüştürerek sürdürebilme kapasitesine sahiptir. 1915 Çanakkale Köprüsü'nün inşası ile şehrin turizm destinasyonu olma rolünü genişletip transit bir geçiş noktası olma özelliği kazanarak ithalat ve ihracatta da önemli dönüşümler yaşayacağı öngörülmektedir. COVID-19 süreci ile dijitalleşmenin küresel anlamda da değer kazanması şehrin çevrimiçi iş yapma biçimlerine adaptasyonunu hızlandırarak rekabetin güçlendirilmesini sağlamıştır.

Bu proje, ÇASIAD öncülüğünde Çanakkale’deki şirketlerin ve şehrin görünümü hakkında detaylı incelemeler yapılarak bir şehir ekonomisinin nasıl geliştirileceğinin analiz edilmesine olanak tanımıştır. ÇASIAD, Türkiye ve dünya gündeminde ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda Çanakkale’nin geleceğine yönelik olarak çalışmalar başlatmıştır. Çanakkale için başlatılan ve gelecek kuşaklar için büyük bir değer oluşturduğuna inanılan Çanakkale Vizyonu Tasarımı (ÇVT) çalışması kapsamında; İstanbul Ticaret Üniversitesi Düşünce ve Proje Üretim Akademisi (DÜPA) “Çanakkale Şehir Ekonomisi Analizi: Ekonomi-Politik Yaklaşım” başlıklı proje için iş birliği ve ortak araştırma yapmaya karar vermişlerdir.

Her iki kurumun oluşturduğu araştırma ekibi Çanakkale’nin karşı karşıya kaldığı ve kalabileceği ekonomik-sosyal-çevresel gelişmelere yönelik olarak stratejik bir çerçeve oluşturma sürecine girmiştir. Çalışma birçok açıdan kentin birikimlerini geleceğe taşıyacak ve gelecek neslin daha sağlıklı bir çevrede yetişmesini esas alacak bir anlayışta yürütülmüştür. Küresel dünyada rekabet edilebilirliğin artırılması ve sürdürülebilir bir ekonomi için şehirlerin öneminin saptanması amacıyla şehirlerin bilgi desenin çıkarılması ve stratejik bir eylem planına ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, politika yapıcıların yön tayinin kolaylaştırması ve şehrin yapısına uygun rekabetçi bir büyüme modeli elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, kurumlar arası görüşmeler sonucu şehir ekonomisinin haritasının çıkarılması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Çanakkale için kısa-orta ve uzun vadeli gelişmelerin dikkate alarak stratejik bir sürecin başlatılması hedeflenmektedir. ÇASIAD bu sürecin liderliğini ve süreç yönetimini üstlenerek kente yönelik sorumluluklarını yerine getirme hedefindedir.

ÇANAKKALE’NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ KONUMU*

Şehirler; yapılanmaların, kültürleşmenin ve yeniliğin sembolü olarak bir ülkenin simasını yansıtmada belirleyici ve kapsayıcı bir rol üstlenebilmektedirler. Yeni yüzyılın getirmiş olduğu teknolojik dönüşümler, gelişen ve yenilenen uluslararası ticaret koşulları şehirlerin rol ve fonksiyonlarını arttırmaya başlamaktadır.

Bu yüzden, değişen ve küreselleşen dünyada şehirlere sunulan yeni rollerde şehir kavramını kargaşa ve bozulmuşluktan ziyade düzen, istikrar ve gelişmişliğin sembolü haline getirilmesi üzerine politikalar uygulandığı görülmektedir. İlgili politikaların uygulanmasının ana sebepleri; yeni dünya düzeninde gelişen ve değişen toplumsal ve mekânsal ilişkilerin, yeni yoğunlaşmaların, dağılımların, tabakalaşmaların varlığıdır. Bu noktada, literatürde uzmanlık alanlarına göre yeni şehir tanımlarının oluşturulduğu görülmektedir. Örneğin, iktisatçılar şehirdeki üretim ilişkilerini ele alırken, mimarlar fiziki yapı ve plânlamaları, coğrafyacılar mekân-toplum ilişkilerini, siyaset bilimciler ise yönetim ilişkilerini ele alarak yeni bir şehir kavramı yaratmaya çalışmaktadır (Açıkgöz, 2007). Şehirlerin değişim ve dönüşüm sonucu üreteceği faktörlerle gelişmişlik düzeyinin belirleneceği ifade edilebilir. Bu gelişmişlik düzeyinin oluşması toplumsal kalkınmayı da beraberinde getirecektir. Böylece istihdam, gelir dağılımı eşitsizliği gibi toplumun geneline yayılan sorunlarının çözümünün ortaya çıkarılması mümkün kılınacaktır. Buna rağmen, dönüşüm süreçlerin yaşanabilmesi için ülkelerin genel ekonomik stratejilerini şehirler bazında özelleştirmesi ve her şehrin ekonomik ve toplumsal yapısına uygun planlamalar ile desteklemesi gereklidir.

Yapısal, finansal ve sosyoekonomik faktörler gibi birçok unsur dikkate alındığında, Türkiye’nin gelişmişlik düzeyi bakımından en önde gelen şehrinin İstanbul olduğu söylenebilir. İstanbul’a; sosyal, kültürel ve coğrafi benzerliği açısından

dikkat çeken ve son dönemlerde Türkiye’nin ticaret ağının gelişmişliğine katkı sunacağı düşünülen Çanakkale, Türkiye’nin kuzeybatısında Gelibolu Yarımadası ile Anadolu’nun uzantısı olan Biga Yarımadası üzerinde, İstanbul’dan sonra hem Asya’da hem de Avrupa’da toprakları olan ikinci ilidir. Çanakkale’nin liman, koy ve burunlara sahip olması bu şehri İstanbul’dan ayırtan coğrafi sebeplerden birkaçıdır. 9737,00 km² yüzölçümüne sahip olan Çanakkale’de toplam 11 ilçe ve 576 köy bulunmaktadır. Çanakkale’nin 2021 yılına göre nüfusu 557.276’dır. Bu nüfusun %50,30 erkek, %49,70 kadınlardan oluşmaktadır (Çanakkale Valiliği, 2021).

Çanakkale’nin 90 binlik nüfusuyla en kalabalık ilçesi ise Biga’dır. Çanakkale’nin en az nüfusa sahip ilçeleri ise sırasıyla; Bozcaada, Gökçeada ve Eceabat’tır. Coğrafi olarak sahip olduğu konumu ve Akdeniz ve Karadeniz geçiş iklimi özelliklerini bir arada barındırması neticesinde Çanakkale turizm sektörü için önemli illerden birisi olarak ön plana çıkabilmektedir (Çanakkale Belediyesi, 2021). Bu neticede, Çanakkale’nin geçim kaynağı ağırlıklı olarak tarım, turizm, hizmet ve sanayi sektörleri tarafından sağlanmaktadır.

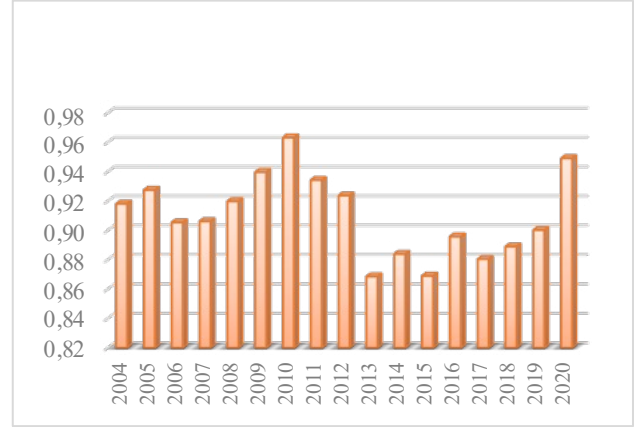
1.1. GSYH’ deki Payı ve Sektörel Dağılımı

Gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) oranları belli bir dönem ve sınır içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin parasal karşılığının sonucunda ekonomideki büyüme düzeyinin kalitesini ya da durgunluk halinde olup olmadığını yansıtmaktadır (Bakış,

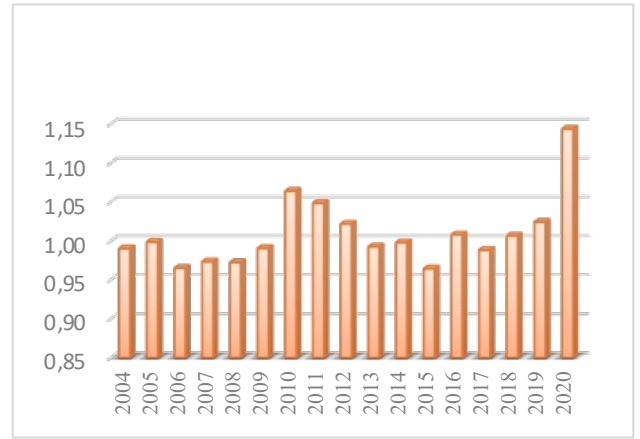
* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Muhammed Ali ÇINAR tarafından hazırlanmıştır.

2018, s. 20). GSYH oranları hesaplama çeşidi olarak ikiye ayrılmaktadır; ilk olarak nominal GSYH, enflasyonu veya deflasyonu hesaba katmadan cari piyasa fiyatlarının baz alınarak yapılan hesaplama türüdür. Reel GSYH ise fiyatların doğal hareketine bakılarak ve bir ekonominin değerinin zaman içindeki kademeli artışı izlenerek yapılan hesaplama türüdür (Parasız, Ekren, & Tuna, 2013). GSYH oranlarının sağlıklı bir görünümüne sahip olması ve bu durumun göstergelere de olumlu yansması yabancı yatırımcıların ekonomik faaliyet gösterilen ve olumlu izlenimler alınan bu bölgeye yatırım sunabilmesi açısından önem arz ettiği söylenebilir. Böylece yabancı yatırımcıların da sunmuş olduğu sermaye katkısı ile istikrarlı bir büyümenin yakalanmasını ve bu istikrarlı büyümenin diğer ekonomik göstergelere de olumlu yansması beklenecektir. Buna karşın, GSYH oranlarını tek başına yorumlanması gerek yatırımcıları gerek ilgili yöneticileri yanıltabilme ihtimali yüksektir. Bu yüzden bir ekonomide büyüme artışı veya tam tersi düşük büyüme söz konusu ise bu verilerin istihdam, işsizlik oranları ve enflasyon gibi diğer makroekonomik göstergeler ile de aynı yönde hareket etmesi gereklidir (Ünlü, 2019).

Küresel ekonomik rekabetin değişim ve dönüşümüne uğrayarak hızla artış gösterdiği yeni yüzyılda ülkeler pazar paylarını artırarak doğrudan veya dolaylı yatırımları çekebilmek adına yeni teşvikler sunabilecek alanlar aramaktadır. Yeni dönemde GSYH’de değişime neden olabilecek ve yatırımcılar adına ilgi odağı sağlanması açısından bir konsept olarak şehirler ön plana çıkmaktadır. Bir ülke içinde yer alan şehirlerin bulunduğu konumun getirmiş olduğu avantajları üzerine yoğunlaşılması ve bu avantajların yatırımcıların ilgi odağı haline getirilmesi ülke ekonomisinin büyüme sağlayabilmesi açısından son derece önemli bir hale gelmiştir (Kantor, 1987). Böylece ülkeler şehirler bazında uygulamaya almış olduğu stratejik yönetiminin etkin ve verimli kullanımı sayesinde belirli bir zaman diliminden sonra hangi makroekonomik sürdürülebilirliğin geliştirilebile-

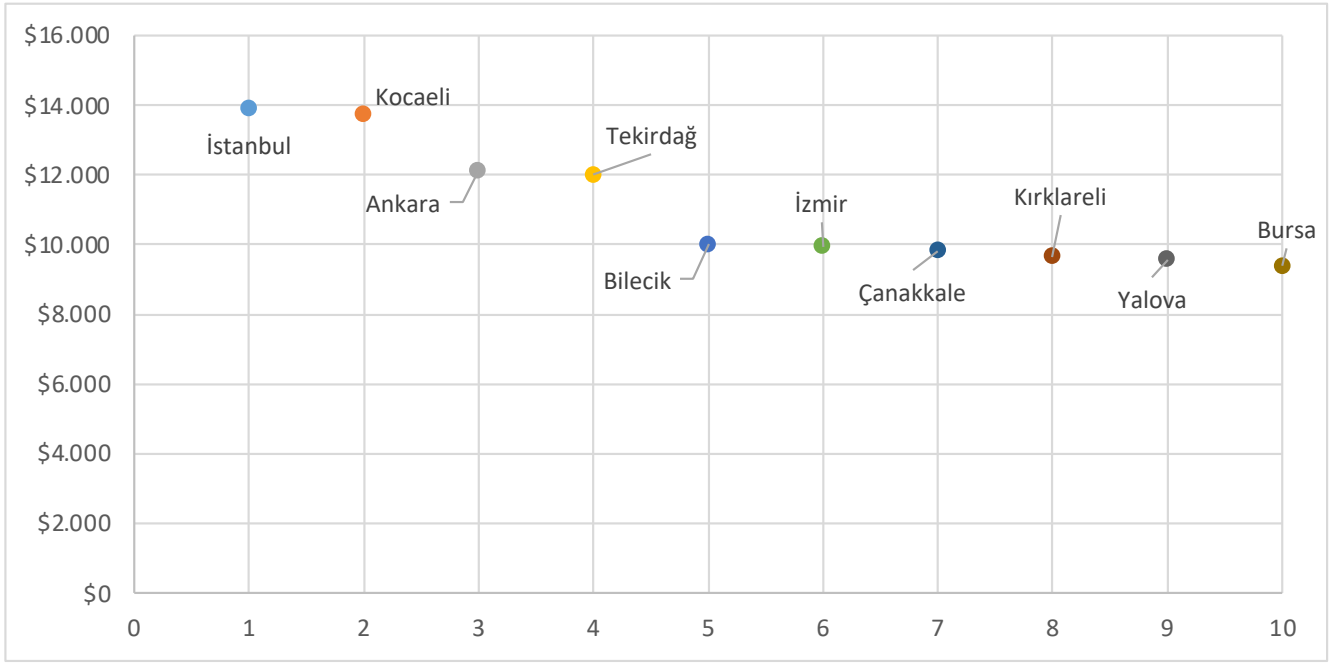


Şekil 1.1. 2004-2020 Batı Marmara Bölgesinin Cari Fiyatlarla Kişi Başına GSYH'nin (\$)Türkiye'deki Payı
Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 1.2. 2004-2020 Çanakkale'nin Cari Fiyatlarla Kişi Başına GSYH(\$)'Oranında Türkiye'deki Payı
Kaynak: TÜİK, 2022

ceğini tespit etmeye başlayacaktır (Ali & Parvin, 2010, s. 5-6). Son dönemlerde büyüme oranlarındaki artışı yakalayabilme ve birçok ekonomik problemi çözebilmek adına ülkeler şehirler bazında döngüsel ekonomi politikaları izlemektedir. Döngüsel ekonomi, endüstriyel ekonomide üretilen ürünlerin yeniden dönüşümün sağlanarak sürdürülebilir üretim zincirinin oluşturulmasıdır ve bu sistemin birbirine ilintili çalışması nedeniyle uygulanacak döngüsel ekonomi modeli ile büyüme oranlarında ve üretici tasarruflarında artış olacağı düşünülmektedir (Balbay, Sarıhan, & Avşar, 2021). Böylece şehirlerde istihdam ve büyüme oranlarında artış sağlanacağı beklentisi oluşmaktadır.



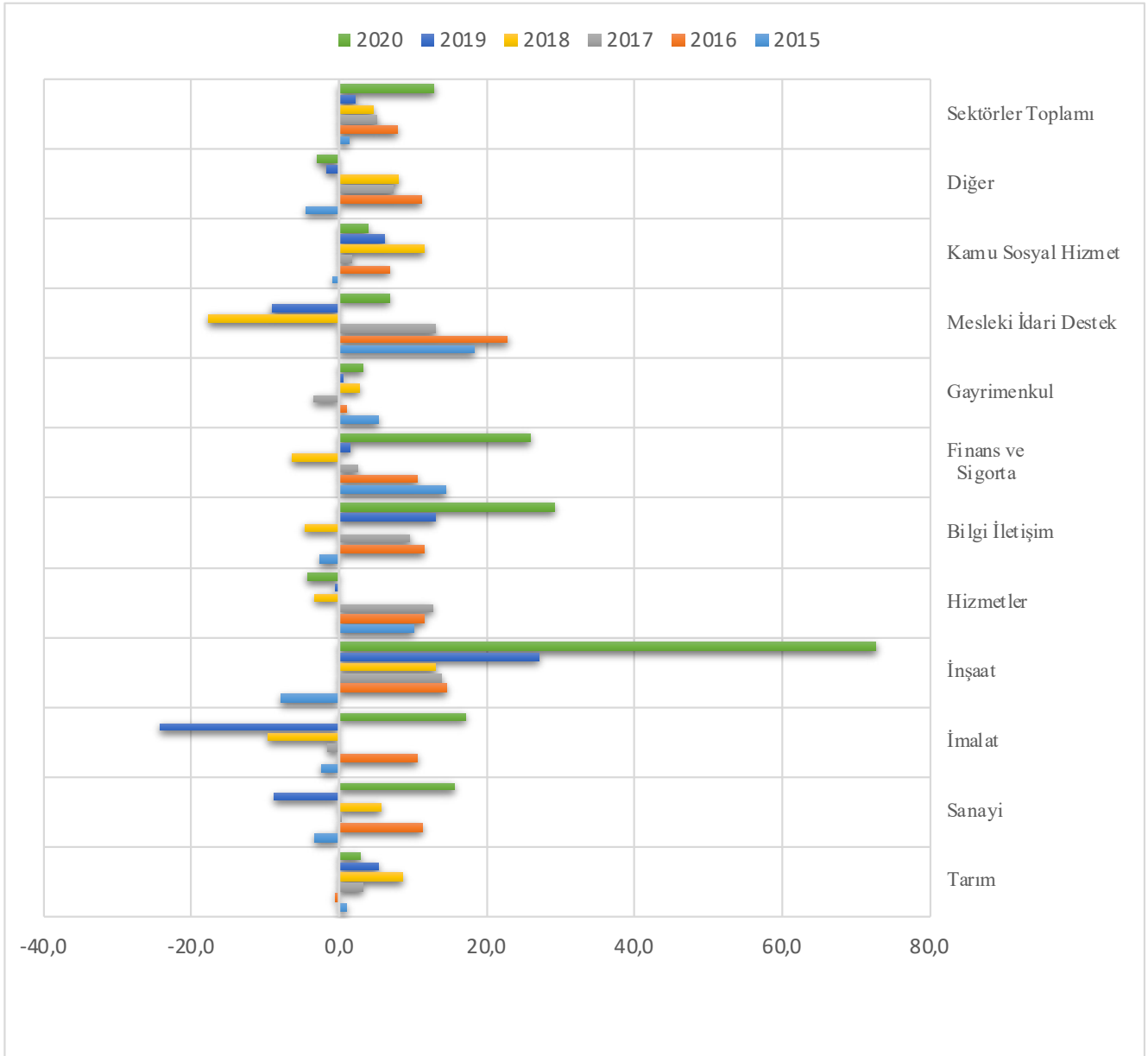
Şekil 1.3. 2020Yılı En Yüksek Kişi Başına GSYH (\$) Sahip 10 İl İçerisinde Çanakkale'nin Konumu
Kaynak: TÜİK, 2022

Şekil 1'de yer alan Batı Marmara bölgesinde kişi başına GSYH (\$) oranının Türkiye'deki yüzdelik payının en iyi olduğu dönem 2010 yılındaki 0,96 oran ve 2020 yılındaki 0,94'lük oranlar ile sağlandığı görülmektedir. Batı Marmara bölgesinin, Türkiye GSYH' sine en az katkı sunduğu dönem 0,86'lık oran ile 2013 ve 2015 yılları olduğu görülmektedir. Batı Marmara bölgesinde GSYH oranında 2012'den sonra sert bir düşüş yaşandığı ve bu düşüşün 2020'de de devam eden bir süreç halinde olduğunu söylenebilir. Bu durumun temel nedeni olarak Çanakkale'nin ekonomik yapısını oluşturan başlıca sektörlerin; tarım, sanayi ve hizmetler olması ve 2012 yılında Türkiye'nin bu sektörlerin dışında kalan gayrimenkul, enerji gibi alanlarda gelişim göstermiş olması bu durumu açıklar nitelik taşımaktadır (TÜİK, 2013).

Çanakkale'nin ve Batı Marmara bölgesinin cari fiyatlarla kişi başına GSYH oranının 2020'de yüksek olmasının temel nedeni olarak COVID-19 sonrası dönemde dış ticarete katkı sunmaya başlaması ve bu katkının özellikle tarım ve imalat sanayisinden gelmiş olmasıdır (TÜİK, 2020). Türkiye genel ticari yapısı itibari ile ara mal üreten bir ülke olması ve COVID-19 döneminde küresel

ölçekteki tedarik zincirinin bozulması ile bu açığı kapatmaya yönelik sunmuş olduğu katkıların da etkili olabildiği söylenebilir. Özellikle 2020 yılında tarım, sanayi ve hizmetler sektörünün Türkiye'de ön plana çıkması ve COVID-19 süreci sonrası bu sektörlerin önem kazanması Çanakkale'nin GSYH'deki oranını artırmasını sağlamıştır. 2020 yılında dördüncü çeyrekte tarım sektörü yüzde 4, sanayi sektörü yüzde 10,3 ve hizmetler sektörü ve inşaat sektörü yüzde 3,3 oranında reel katma değer artışı gerçekleştirmiştir (SBB, 2020). Şekil 1 ve Şekil 2 incelendiğinde, Batı Marmara bölgesi ve Çanakkale'nin Türkiye'deki GSYH yüzdelik paylarının küresel salgınlardan sonra artış gösterdiği söylenebilir. Çünkü 2009 yılında küresel olarak domuz gribi salgını yaşanırken 2010 yılında GSYH paylarında artış görülmüştür (The Economist, 2009). Benzer durum COVID-19 sonrası da görüldüğü için Türkiye'nin küresel üretimde ara mal tedariki sağlayan bir ülke olması açısından kriz dönemlerinde küresel ticarete öneminin arttığı düşünülebilir.

Ancak bütün bu gelişmelere rağmen Çanakkale gibi oldukça yüksek potansiyele sahip olan bir şehrin Türkiye ekonomisi içindeki payının geliş-

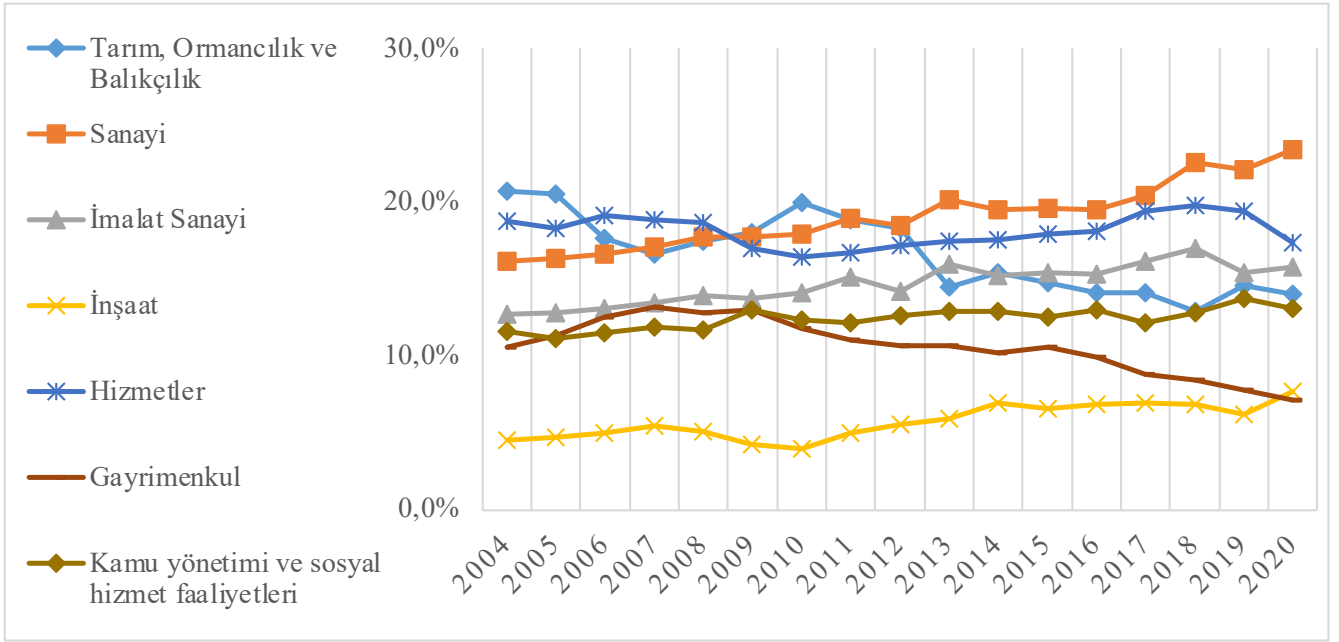


Şekil 1.4. 2015-2020 Çanakkale İktisadi Faaliyet Kollarına Göre GSYH Zincirlenmiş Hacim Endeksi Değişim Oranları
Kaynak: TÜİK, 2022

mesi gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle özellikle politika yapımcıların bütüncül bir yaklaşımla kentin ekonomik desenini yeniden gözden geçirmeleri gerektiği söylenebilir.

GSYH, üretici birimlerin belli bir dönemde ekonomik faaliyetler sonucu tüm mal ve hizmetlerin yaratmış olduğu değerlerden üretimde kullanılan girdilerin toplamının çıkarılması ile elde edilmektedir (Parasız, Ekren, & Tuna, 2013). Bu hesaplama enflasyonun etkisinin arındırılması sonucu zincirlenmiş hacim endeksi elde edilir

(Bakış, 2018). Çanakkale'nin GSYH iktisadi faaliyet kollarına göre zincirlenmiş hacim endeksi değişim oranları, 2015-2020 dönemleri dikkate alındığında endeks değişim oranına inşaat sektörünün sahip olduğu görülmektedir. Özellikle 2015'ten sonra negatife düşmemesi ve 2020 yılında olağanüstü bir artış göstermesiyle diğer sektörlerden ayrılmaktadır. 2019 ve 2020 yıllarında hızlı bir artışın görünmesi konut talebine yönelik bir artışın söz konusu olduğunu varsayımını oluşturmaktadır. Genel tabloda ise tarım ve hizmetler sektörü inşaat sektörünün aksine



Şekil 1.5. 2004-2020 Sektörlerin Cari Fiyatlarla Çanakkale GSYH'sindeki % Payı

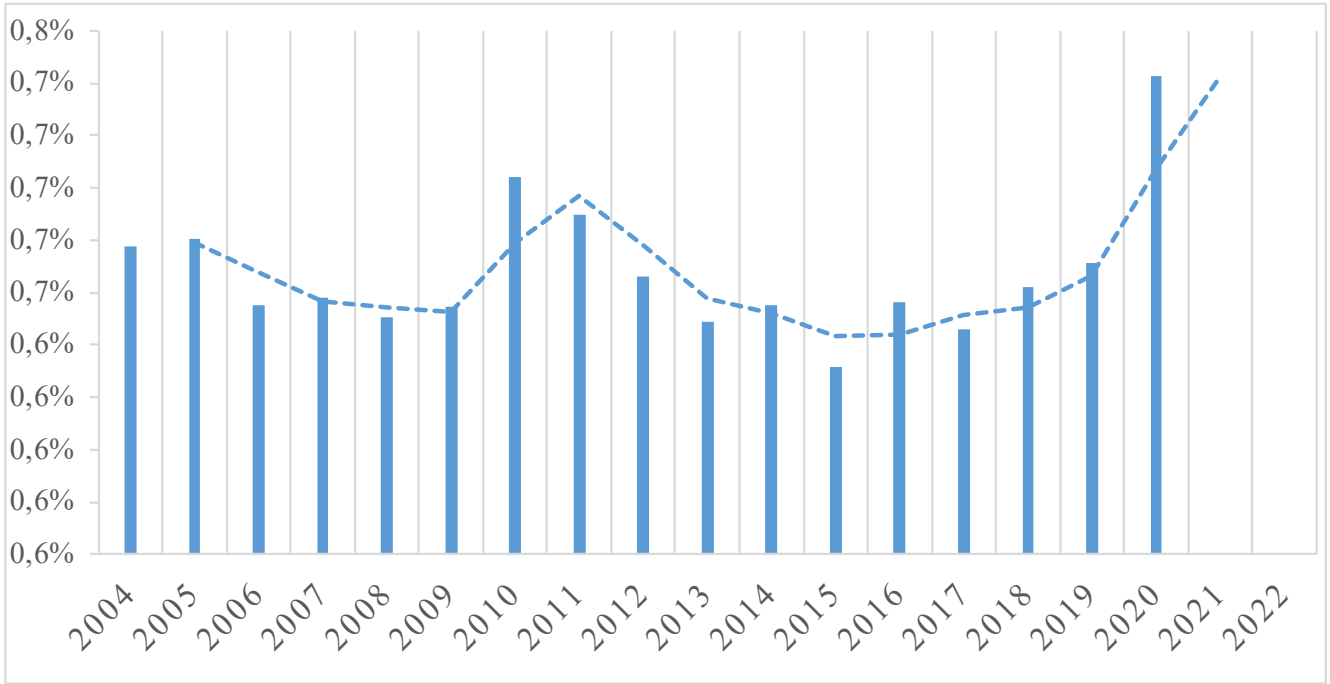
Kaynak: TÜİK, 2022

sert düşüşler yaşamıştır. İmalat sanayinin 2019 yılında yaşanan COVID-19 küresel salgınının getirmiş olduğu ticaret kısıtlarından dolayı ham madde yetersizliğinin üretim kısıtlamalarını da beraberinde getirmesi nedeniyle etkilendiği ve negatife düştüğü söylenebilir. Finans sektörünün 2017'de yaşadığı performans kaybını, 2020 yılında fon arzında artışların yaşanması ve bu fon arzı artışlarına karşılık bir fon talebinin oluşması neticesinde bankacılık sektörünün toparlanma sürecine girdiği görülmektedir. Zincirlenmiş hacim endeksinde 2017 yılından sonra tarım, sanayi ve hizmetler sektöründe olumsuz süreç yaşanmaya başlamıştır. Sanayi sektörü dışındaki tarım ve hizmetler sektörünün toparlanma sürecine giremediği söylenebilir.

Çanakkale'de faaliyet gösteren sektörlerin 2004-2020 dönemleri arasında cari fiyatlarla Çanakkale GSYH'sine sağlamış oldukları katkılar ele alındığında dört sektör ön plana çıkmaktadır. En çok orana sahip olan sektörler sırasıyla sanayi, hizmetler, tarım ve imalat sanayi sektörleri olarak sıralanabilir. Çanakkale; İstanbul, Bursa ve İzmir gibi sanayi yoğunluklu metropol şehirlere yakınlığı ve gelişmekte olan ulaşım altyapısı nedeniyle sanayi sektöründe diğer sektörlerle nazaran daha aktif görünmektedir.

Sanayi sektörünün Çanakkale'de son dönemlerde ön planda olması tarıma dayalı sanayi yatırım olanaklarının daha fazla artış elde etmesini sağlamaktadır. Çanakkale'de tarım alanlarını 252.747 hektar ile tarla alanları, 32.573 hektar ile zeytinlik alanları, 20.942 hektar ile sebze alanları, 20.754 hektar ile meyve alanları ve 4.617 hektar ile bağ alanları oluşturmaktadır (Güney Marmara Kalkınma Ajansı, 2019). Çeşitli arazi ve ekolojik yapıları nedeniyle de hem tarım sektörü hem de tarıma dayalı sanayiden katkı alan sanayi sektörü Çanakkale'deki cari fiyatlarla GSYH payında ağırlıklı orana sahip olmasını sağlamıştır. Ayrıca kültürel miraslara ve mevsimsel avantajlara sahip olmasıyla Çanakkale, turizmin önde gelen şehirlerin içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden, turizmin gelişimi ve katkıları nedeniyle hizmet sektörünün de gelişimi ön plana çıkmaktadır. Genel olarak Çanakkale'de sanayi sektörünün GSYH'deki katkısında artış görülürken tarım sektörünün tam tersi şekilde düşüş yaşadığı görülmektedir.

Çanakkale'de yer alan sektörlerin Türkiye'deki paylarının 2010 yılından sonra hızlı bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Çanakkale'nin Şekil 4'te görüldüğü gibi önemli sektörlerinin içinde tarım, sanayi ve hizmetler sektörü yer almaktadır. Yine



Şekil 1.6. 2004-2020 Çanakkale'nin Cari Fiyatlarla Türkiye GSYH'sindeki Payı

Kaynak: TÜİK, 2022

Şekil 4'te görüldüğü gibi tarım sektöründe hızlı bir düşüş yaşanmıştır ve tarım sektörünün yaşamış olduğu bu düşüş beraberinde tarıma dayalı sanayi sektörünü de etkilediği için Çanakkale'nin, Türkiye GSYH' sindeki payı da düşüş yaşamıştır. Ancak COVID-19 pandemi sürecinin ardından Çanakkale'nin sektörlerindeki toparlanma ile GSYH oranlarına katkısını artırmaya başladığı söylenebilir.

1.2. Mal/Hizmet Üretimi Süreci ve Belirleyiciler

Ekonomi biliminin günümüzdeki en yaygın tanımı olan neo-klasik perspektife göre ekonomi, kıt kaynakların alternatif kullanım olanaklarının analizi olarak tanımlanmaktadır (Bilir, 2018). Bu tanıma göre ekonomi bilimi yalnızca tüketim ya da harcamalar açısından ele alınsa da ekonomi perspektife göre farklı tanımları bünyesinde barındırmaktadır. Bu yüzden, sadece tüketim odaklı bir inceleme ekonominin tanımlanmasında hata oluşturabilir. Bununla birlikte ekonominin üretim odaklı incelenmesi halinde bu üretimin kimin için ne kadar ve nasıl yapılacağı sorgulanırken diğer yandan paylaşım odaklı incelenmesi halinde

üretim sonucu elde edilen gelirin sermaye sahibi ve emek sahibi arasında nasıl paylaşılacağını da dikkat çekilmektedir (Eğilmez, 2019). Genel olarak ekonomide çok çeşitli iş kollarının bulunması ve bu iş kollarında girdilerin hariç tutularak üretilen değerlerin, ülkelerin ya da şehirlerin makro-ekonomik göstergelerinde olumlu ya da olumsuz değişimleri bulunmaktadır (The Economist, 2016). Ekonomide mal ve hizmet üretim sürecini ve bu üretim sürecinin büyümeye olan katkısı teknolojik gelişmeler, emek (iş gücü), sermaye, talep yapısı ve doğal kaynaklar (ham madde) gibi faktörler tarafından belirlenmektedir (Şimşek & Kadılar, 2010).

Adam Smith' in görüşüne göre emek; özel mülkiyetin ve sermaye birikiminin bulunmadığı ilkel toplumlarda değeri yaratan unsur olarak ele alınırken bu tanım, David Ricardo ve Karl Marx tarafından genişletilerek değeri yaratan tek faktörün emek olduğu ilkesine dönüştürülmüş ve emek-değer teorisi adı verilmiştir (Bocutoğlu, 2012). Üretim süreci içerisinde ekonomik kaynakların daha etkin ve verimli kullanılabilmesi için iş gücü yapısının da aynı şekilde etkin ve verimli olması gerektiği varsayılabilir. Günümüzde

küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni ekonomik şartlar beraberinde üretim sürecindeki ücret ve güvenlik gibi unsurlarda yaşanan olumsuzluklar sebebiyle emeğin verimliliğini de etkilenmektedir. Emeğin verimliliğindeki düşüş ve iş gücünde yaşanan sürekli değişim nedeniyle üretim sürecinde uygun eleman bulunamaması, bulunan elemanların örgütsel bağlılığı ve işe devamlılığının sağlanamaması gibi etkenler üretim sürecindeki kapasiteyi ve verimliliği de beraberinde etkilemektedir (Alparslan & Orhan, 2016). İş gücü içerisinde yaşanan sürekli değişim nedeniyle tecrübeli elemanların yerine daha az tecrübe sahibi elemanların yerleştirilmesi firmalara; verimde düşüş ve üretim hattında ise çeşitli maliyetler oluşturmaktadır (Alparslan & Orhan, 2016). İş gücündeki bu değişim beraberinde mal ve hizmet üretimde aksamalar oluşturabilme nedeniyle ülkelerin, şehirlerin ya da firmaların gelişim sürecine ve dolayısıyla diğer üretim faktörlerine de etki edebilme ihtimalini arttırmaktadır. Üretim sürecindeki firmaların iş gücünün verimliliğini ya da istihdam artışı sağlayabilmesi için gerekli sermayeyi de elinde bulundurabilmesi önemlidir (Bocutoğlu, 2012). Sermaye üreticinin çıktı elde edebilmesi için nakit veya nakde dönüştürülecek beşerî, sosyal ve teknolojik her türlü unsur içermektedir (Bal, Bal, Algan, & Ediz, 2015). Bu sermaye türlerinin iş gücü ile birleşmesi hem üretime hem de diğer üretim faktörlerine katkı sunmaktadır. Bir işletmenin yeterli sermayeye sahip olması ve üretimin getirmiş olduğu pozitiflik nedeniyle istihdam artışına gitmesi zamanla büyümeyi sağlaması beklenebilir. Genel olarak sermayenin büyümeye katkısı; teknolojik gelişmelerdeki yayılma, sermayenin büyüme odaklı yapısı nedeniyle yatırımlar açısından çekiciliği ve en önemlisi sosyal kalkınma ve bütünleşmeyle uyum sağlaması şeklinde sıralanabilir (Awan, 2012). Sermayeye olan yatırımların oluşması ve üretimin istikrar kazanmasında önemli unsurlardan birisi mal veya hizmete sunulan talep oranıdır ve bu taleplerin karşılanması sürecinde kullanılan kaynakların da yeterliliğidir. Eğer mal veya hizmete sunulan talep oranı beklenilenin altında

veya çok üstünde ise arz yönlü sıkıntılar oluşabilir. Mal veya hizmetlerin fiyatları sabit kabul edildiğinde talebi etkileyen en önemli unsurlar tüketicinin geliri, tüketicinin gelecek dönem adına gelir odaklı beklentisi, nüfus artış hızı ve tüketici zevkleri şeklinde sıralanabilir (Gür, 2021). Genel olarak üretim faktörlerinin birbiri ile iç içe geçmiş çarkları oluşturması ve birbirlerinin hem nedenleri hem de sonuçları olmasıyla üretim sürecindeki kapasite kullanım oranlarında artış veya azalma eğilimine yönlendirdikleri söylenebilir.

1.3. Dış Ticaretin Analizi

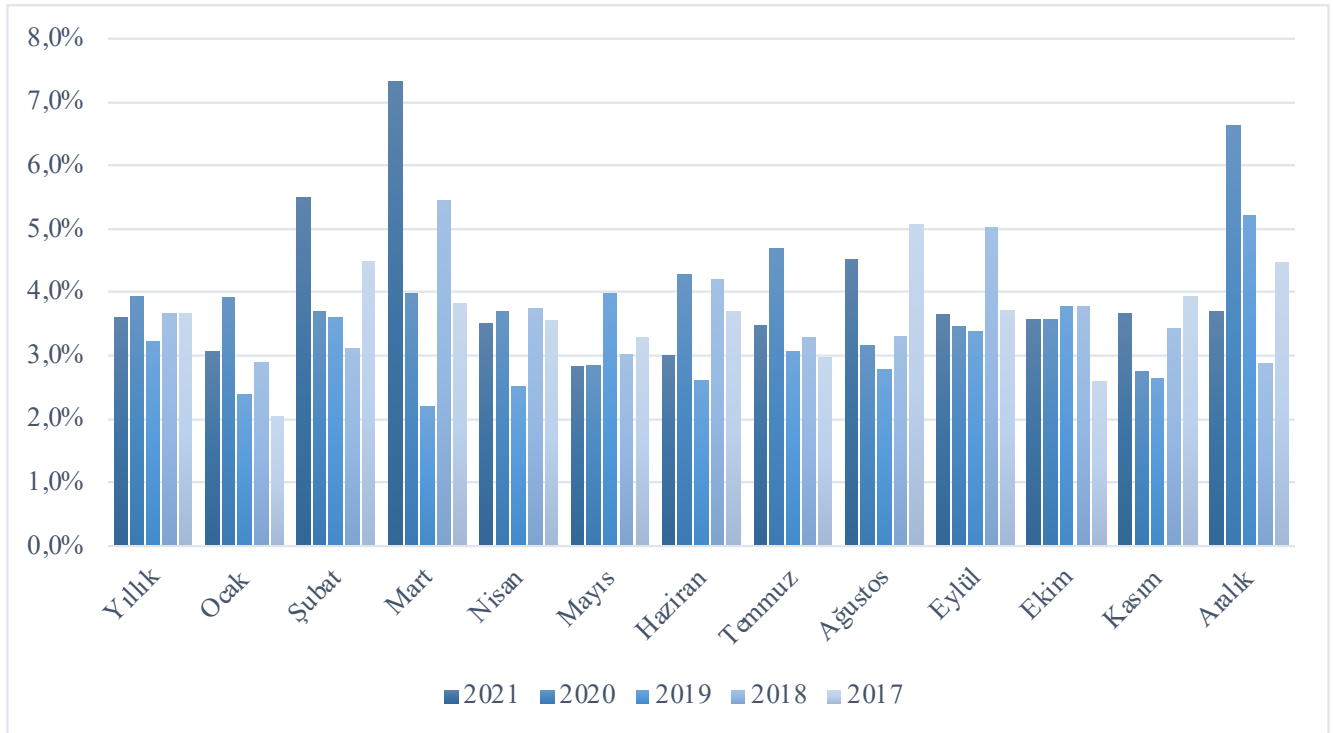
Dış ticaret, ülke ekonomilerinin sürdürülebilir büyüme yakalaması açısından önem arz etmektedir. Bu görüş büyümede istikrarın sağlanması ihracatta yaşanacak olumlu gelişmelere bağlanırsa da bazı görüşler ithalat politikalarının da büyümede etkili olduğunu savunmaktadır (Uçan & Koçak, 2014). Bazı çalışmalar ise dışa yönelimli ihracat politikası ile içe yönelimli ithal ikameci bir politikanın birbirleriyle benzerlikleri olduğunu ve bu benzerliklerin başında devlet desteğinin bulunduğu varsayımını ele almaktadır. Ülkelerin kendi iç hattında bölgesel ya da ulusal gelişim sağlamadan dışa açılımlı bir ihracat politikası izlemesinin, ekonomik büyüme sağlanmasının gelişmiş ülke örnekleri üzerinden bakıldığında çok mümkün olmadığı düşünülmektedir (Saçık, 2009). Özellikle gelişmiş ülkelere nazaran gelişmekte olan ülkelerin dış ticaretten etkilenme olanaklarının yüksek olduğu bilinmektedir çünkü gelişmekte olan ülkelerin çoğunluklu olarak döviz, enerji ve ham madde bağımlılığının bulunması ve genellikle dışa bağımlı bir ekonomi görünümüne sahip olmaları bu ülkelerin dış ticaret özelinde sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Dış ticarete istikrarlı bir büyüme yakalayabilmek adına ülkeler genel kabul görmüş olan bir politika türü olarak ihracat oranlarını yükseltmeyi tercih etmektedir. Özellikle küreselleşmenin hız kazanması ile ekonomik aktivitelerin sınırları kaldırılmış ve sınırlı iç pazardan dışa açılım sağlanmıştır. Bu politikaların uygulanması kısa dönemde ihracatın katkılarıyla ekonomik büyümede

istikrar göstermesini mümkün kılmasa da uzun dönemde bir istikrar sunması söz konusudur (Uçan & Koçak, 2014).

1980 sonrası küreselleşmenin giderek hız kazanması ile geleneksel olmayan ekonomik politikaların uygulanması ulusal ve küresel ticaret uygulamaları üzerinde değişimlere neden olmuştur. Bu değişimlerden bazıları özellikle ülkelerin bölgesel ekonomik politikalara daha fazla ağırlık vermesiyle sağlandığı söylenebilir. Ekonomik politikadaki bu değişimler neticesinde bir ülke, ham madde kaynakları, jeopolitik konumu ve ekolojik yapısı gibi avantajlara tüm coğrafi bütünlüğünün içerisinde sahip olmasa dahi bölgesel düzeyde, turizme etki edecek tarihi dokulara ve güzelliklere, enerji kaynaklarına ve diğer avantajlara sahip olabilmektedir. Son dönemlerde ulusal ve uluslararası teknolojik gelişmelerin olması ve bu gelişmeler doğrultusunda ihtiyaçların farklılaşmasıyla ulusal ve uluslararası ticaretin de farklılaşması gerçekleşmiştir. Özellikle 20. yüzyıldan günümüze kıyı kentlerinin dış ticarete önemli bir rol almaya başladığı görülmektedir. Limanlara sahip bu kentlerin şehir ekonomisini,

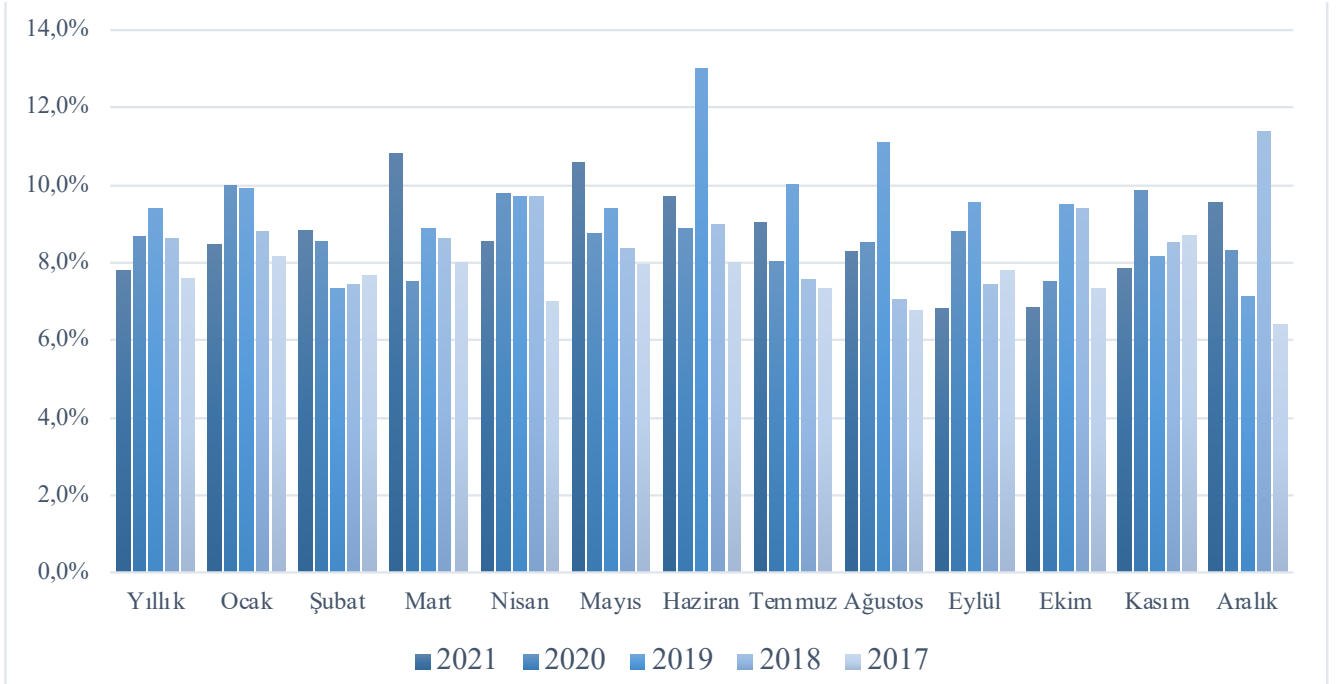
bölgesel ve ulusal ekonominin gelişimini teşvik etmenin anahtarı olacağı tahmin edilmektedir. Yaşanan bu gelişmeler sadece ticari aktiviteler üzerinde değil toplumsal ve kültürel etkileşimlerin üzerinde de tesir etmesi muhtemeldir (Zhu, 2011, s. 335).

Dünya üzerinde üç tarafı denizlerle çevrili ülke sayısı sınırlıdır ve bu ülkelerden birisi de Türkiye'dir. Türkiye, coğrafi konumu nedeniyle önemli limanlara ve boğazlara ev sahipliği yaparak kıtalar arası transit geçiş noktası olma özelliği taşımaktadır. Türkiye'de 71 liman ve 2 boğaz bulunurken Çanakkale ilinde 18 liman ve 1 boğaz bulunmaktadır (T.C Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2021). Bu limanların içinde diğer limanlardan konum ve işlevsellik açısından farklılık gösteren Kepez Limanı yer almaktadır. Kepez Limanı ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenliği) koduna sahip olması ve elleçleme imkânı yani gümrük gözetimi altında eşyaların nitelik kaybetmeden taşıma veya saklanma durumunun bulunması da limanın diğer limanlardan farklılık göstermesini sağlamaktadır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013). Kepez ve benzeri limanların de-



Şekil 1.7. 2017-2021 Çanakkale'nin Türkiye'nin İthalat Oranlarındaki % Payı

Kaynak: TÜİK, 2022



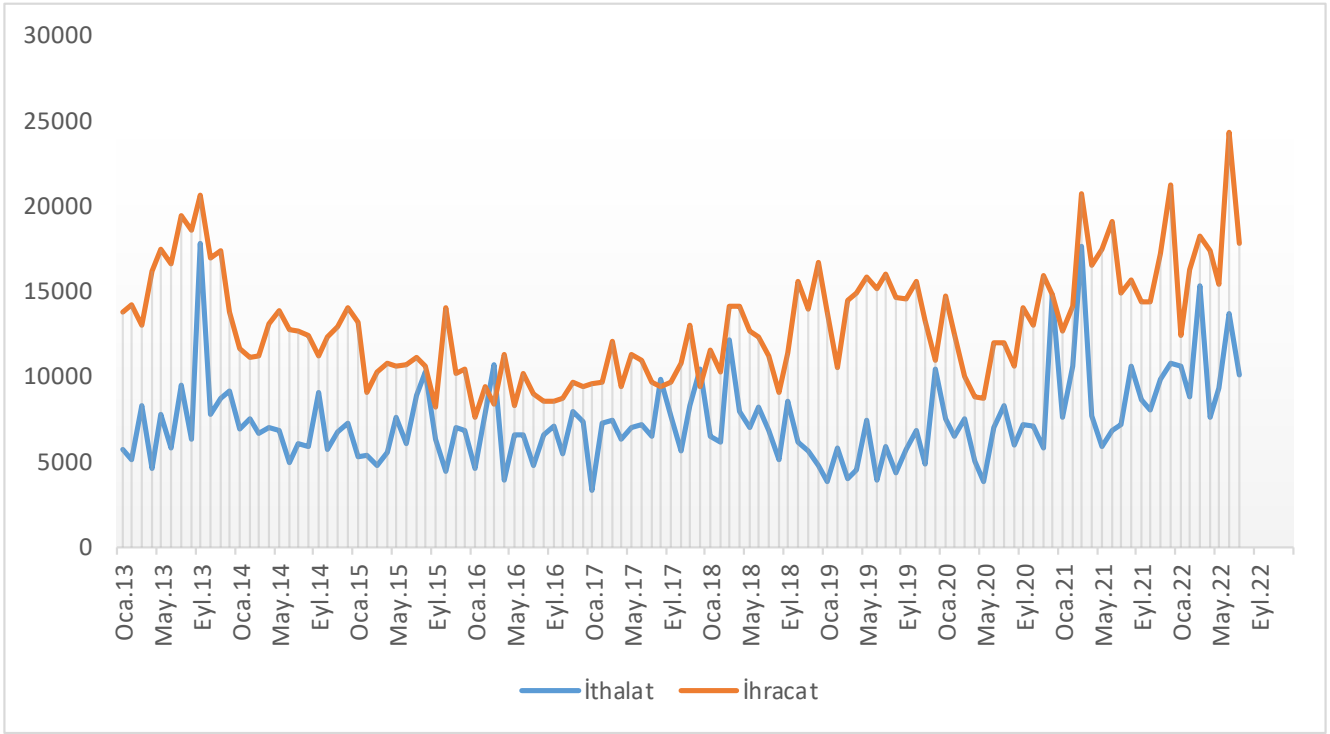
Şekil 1.8. 2017-2021 Çanakkale'nin Türkiye'nin İhracat Oranlarındaki % Payı

Kaynak: TÜİK, 2022

niz ticaretinin gelişimini sağlamasıyla bölgesel ekonomik ve kültürel yapıda gelişime neden olarak ithalat ve ihracat kalemlerinde de etki gözlenmesi muhtemeldir.

Çanakkale'de 2017-2021 ithalat oranlarının, Türkiye'deki ithalat oranları içindeki payı dikkate alınarak hazırlanan Şekil 1.7' de olduğu gibi genel olarak ithalatın dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. İthalat oranlarının göstermiş olduğu bu dalgalı seyrin oluşumunda mevsimselliğin ticarete etki ettiği söylenebilir. Özellikle Aralık, Ocak, Şubat ve Mart gibi soğuk havanın etkili olduğu dönemlerde ithalat oranları, sıcak havalardan etkili olduğu dönemlere göre artış göstermiştir. En yüksek ithalat oranları Mart 2021 ve Aralık 2020 yıllarında görülürken en düşük ithalat oranları Ocak 2019 ve Mart 2019'da görülmektedir. Bu değişimin yaşanmasındaki en büyük etkenin COVID-19 sürecinin, üretim ve tedarik zincirlerinde yaratmış olduğu aksaklıklardan kaynaklandığı tahmin edilebilir. Genel grafiğe bakıldığında, bahar ve yaz mevsimlerinde ithalat oranları benzerlik gösterirken kış mevsiminde ithalat oranlarındaki değişimlerde özellikle pandemi sonrası artış gösterdiği tespit edilmiştir.

Çanakkale'de 2017-2021 ihracat oranlarının, Türkiye'deki ihracat oranları içindeki payı dikkate alındığında Şekil 1.8' de olduğu gibi genel olarak ihracatın dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. İhracat oranlarının göstermiş olduğu bu dalgalı seyrin tıpkı Şekil 1.7'deki ithalat oranlarında olduğu gibi mevsimselliğin ticaret üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Özellikle mart ayından eylül ayına kadar ihracat oranları benzerlik göstermektedir. Genellikle, eylül ayının ihracat oranlarının diğer aylara göre düşüş yaşadığı görülmektedir. En iyi ihracat oranı Haziran 2019, Ağustos 2019 ve Aralık 2018 yıllarında gözlenirken en düşük ihracat oranları Ağustos 2017 ve Aralık 2017 de gözlenmiştir. COVID-19 sürecinin Türkiye'de etkisini artırdığı 2020 ve 2021 dönemlerinde tedarik ve üretim zincirlerindeki kırılmalar temmuz ve aralık ayları arasındaki ihracat oranlarını diğer dönemlere göre olumsuz etkilemiştir. Genel grafik incelendiğinde, Çanakkale'nin Türkiye'deki ihracat oranları içerisindeki payı Şekil 1.9' daki ithalat oranlarından farklı olarak mevsimsellikten ağırlıklı bir şekilde etkilenmemiştir. Ayrıca 2017-2021 arası dönemlerde dalgalı ihracat oranlarına sahip olunmasına rağmen pandemi sürecinin ihracatı oranlarını olumsuz etkilemediği söylenebilir.



Şekil 1.9. 2013-2022 Çanakkale'nin İthalat ve İhracat Değerleri (Bin \$)

Kaynak: TÜİK, 2022

Çanakkale'nin ihracat ve ithalat seyri de yıllar içerisinde incelendiğinde, ihracatın ithalattan daha fazla olduğu, bir başka ifade ile dış ticaret fazlası verdiği anlaşılmaktadır.

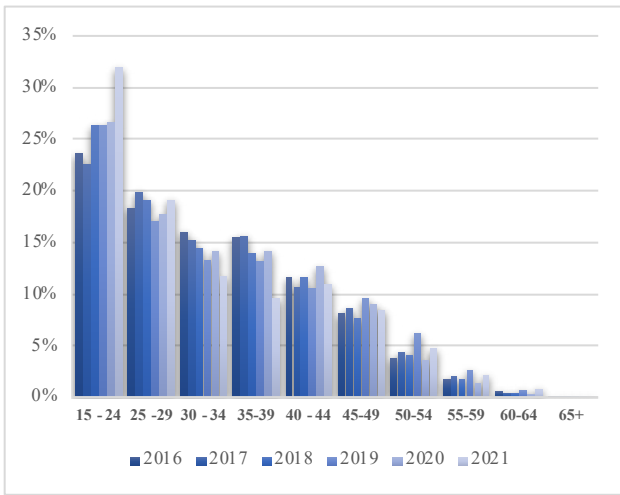
1.4. İstihdamın Analizi

İstihdam, emeğin bir bedel doğrultusunda çalıştırılmasıdır. Günümüzde ülkelerin ekonomik yapıların etki etme kapasitesi ya da sağlamlığı fark etmeksizin emeğin çalıştırılması konusunda problemler yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkeler diğer ülkelere nazaran bu problemi dönemler içerisinde kısa süreli etkileşimler ile çözmeye çalışmış ya da problemi ötelemiştir. Nitekim, 2008 Küresel Finans Krizi'nin Amerika'da başlamasıyla beraber birçok gelişmiş ülkede işsizlik problemi görülmeye başlanmasının en güçlü sebeplerinden birisi küreselleşmedir. Küreselleşmeyle istihdamda kalıcı olmayan ama kısa dönemli pozitif yansımalar sunulmasına rağmen ekonomik sınırların kaldırılmış olması nedeniyle ülkelerin birbirinden etkilenme hızı da artmıştır (Duran, 2017, s. 282-283). Günümüz gelişmiş ekonomileri krizlere daha duyarlı hale gelmiş ve gelişmekte olan ülkeleri de peşinden sürüklemiştir,

bu yüzden, gelişmekte olan ülkelerde krizlerin getirmiş olduğu talep sorunları nedeniyle de istihdam problemi yoğun olarak yaşanmaktadır (Güner & Korkmaz, 2011, s. 44).

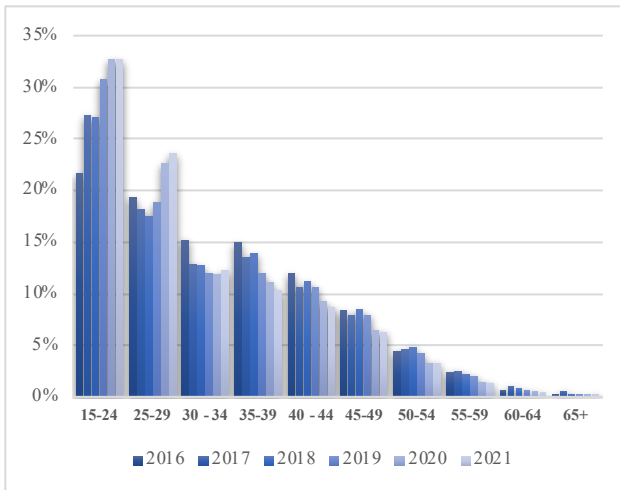
21.yüzyılda hızla artan teknolojik gelişmeler her ülkeyi yeni arayışlara sevk etmiştir çünkü bu gelişmeler üretim faktörlerinden tüketim faktörlerine kadar birçok alana etki etmektedir. Yapısal ekonomik düzenlemelerin getirmiş olduğu bazı değişimler uluslararası ilişkilerde devletlerin birbirine olan bağlarının artması gibi şehirlerin de birbirine olan bağlarını arttırmaya başlamıştır. Şehirlerin birbirine olan bağları özellikle istihdam ve gelir dağılımı üzerinden yaşanmaktadır. İstihdam ve işsizlik, ekonomik ve sosyal yapının yanı sıra uygulanmakta olan makroekonomik politikalara bağlı olarak ortaya çıkan bir problem olabilmektedir. Özellikle bu problemin çözülmemesi hızlı nüfus artışı, bölgelere göre farklılık gösteren iş gücü piyasası ve teknolojik gelişmelerin yaşanması nedeniyle ülke içinde iş gücü altında göç dalgaları oluşma ihtimali artacaktır (Erdoğan & Okudum, 2015). Şehirlerarası yaşanan bu göç dalgaları da istihdamı destekleyecek

doğrudan veya dolaylı yatırımların yaşanmaması işsizlik problemini çözülemez hale getirecektir. Bu yüzden, şehirlerin artı değerleri üzerine uygulanacak politikalar doğrultusunda yatırımcılar için tercih edilebilecek uygun bir zemin hazırlanmış olacaktır. Her şehrin nüfus yapısı, jeopolitik konumu ve ham madde kaynakları gibi farklı artı değerlerinin bulunması nedeniyle yatırımcı çekebilmek ihtimali değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden devlet destekli politikaların ağırlık kazanması halinde şehirlerin gelişmişlik düzeyinin artırılmaya çalışılmasıyla bu problemin aşılabilmesi söz konusu olabilmektedir (Topal, 2017, s. 188-189).



Şekil 1.10. 2016-2021 Çanakkale’de Yaşa Göre İşe Alım Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

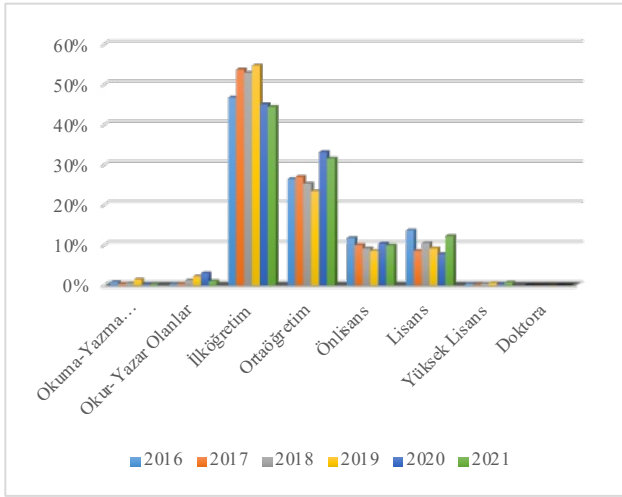


Şekil 1.11. 2016-2021 Çanakkale’de Yaşa Göre İşsizlik Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

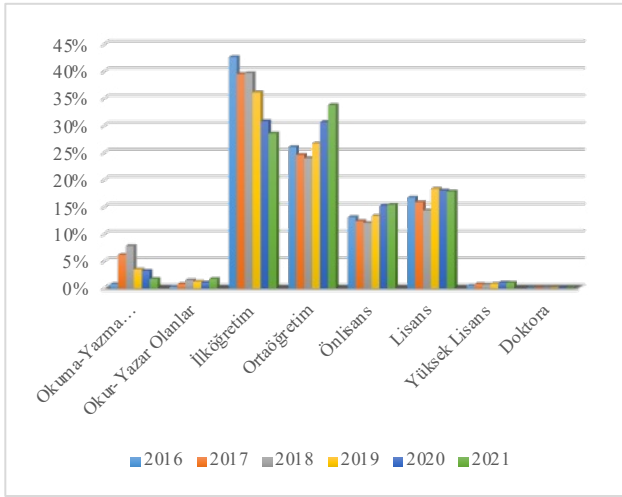
Çanakkale’deki yaşa göre işsizlik oranı Şekil 1.10’da görüldüğü gibi en yüksek 15-24 ve 25-29 yaş arasındaki gruplarda görülürken en düşük işsizlik oranı da 65 ve üzeri yaş grubunda görülmektedir. COVID-19 pandemi döneminin getirmiş olduğu etkilerin üretimin, tedarik zincirlerinin ve hizmet faaliyetlerinin bozulması birçok iş kolunda yaşanan olumsuzlukların oluşmasına sebep olmuştur. Bu yüzden, 2019-2021 döneminde 15-24 ve 25-29 yaş grubunda geçmiş dönemlere göre işsizlikte hızlı bir artış yaşanırken 30-60 yaş grubu arasında işsizlik seyri neredeyse sabittir. Bu durumda işverenin COVID-19 pandemi sürecinde daha genç ve tecrübe kazanması beklenen gruba nazaran kalifiye elemanları işletmesinde tutmayı seçtiği varsayılabilir. Kentte 35 yaş ve üzeri grupta COVID-19 pandemi sürecinde işsizlik oranlarının azaldığının görülmesi de bu durumu destekler nitelik taşımaktadır. Şekil 9’da görüldüğü gibi Çanakkale’deki işe alım oranlarında 15-24 yaş grubu en yüksek orana sahip olmasına rağmen 25-40 yaş grupları arasında işe alım oranları genellikle birbirine yakın oranlarda seyretmektedir. Çanakkale’de genç nüfusun ve eğitim uygulama alanlarının yoğunlukta olduğu varsayımı genç nüfusun işe alım ve işsizlik oranlarının benzer olmasını sağlayabilmektedir. COVID-19 sürecinin etkisini azaltmasına rağmen devam ettiği 2021 yılında 15-29 yaş arasında işe alım oranlarının artış göstermeye başladığı ve 30-40 yaş arasının ise geçmiş dönemlere göre işe alım oranlarının düştüğü söylenebilir. Bu durumda şirketler bünyesine daha genç olarak nitelendirilen 15-29 yaş grubu üzerinde işe alımlar yapmaktadır.

Çanakkale’de Şekil 1.12’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre işsizlik oranlarında 2018 yılından sonra okuma ve yazma bilmeyenlerin işsizlik oranının azaldığı görülürken ortaöğretim grubunda 2018 yılından sonra işsizlik oranında artış gerçekleştiği görülmektedir. Üniversite eğitimi alan gruplarda ise önlisans eğitimi alanların 2018 yılından sonra işsizlik oranının arttığı, lisans mezunlarının 2020-2021 yıllarında iş ola-



Şekil 1.12. 2016-2021 Çanakkale'de Eğitim Durumuna Göre İşe Alım Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

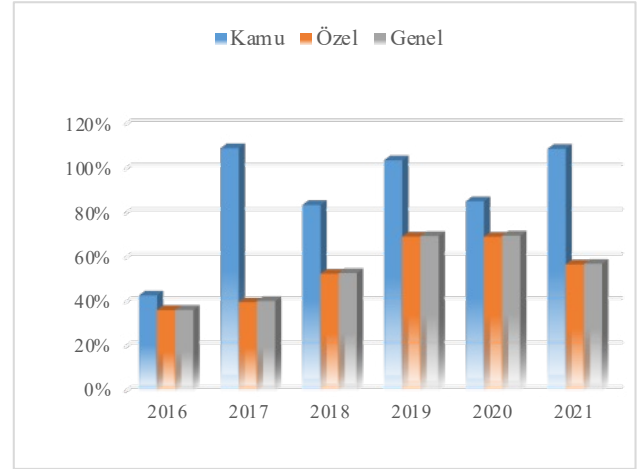


Şekil 1.13. 2016-2021 Çanakkale'de Eğitim Durumuna Göre İşsizlik Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

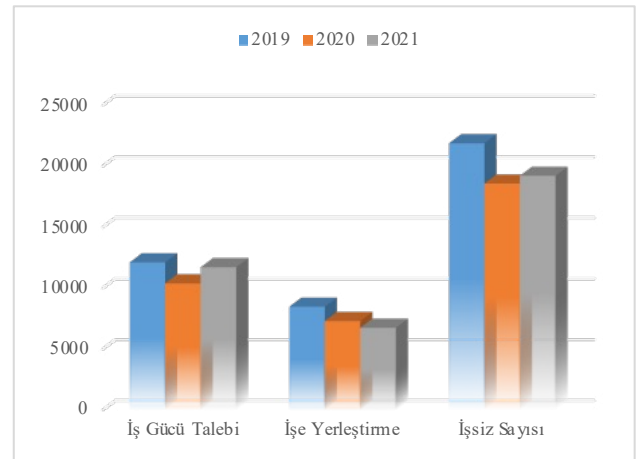
naklarına erişimlerinin kolaylaştığı ve işverenlerin eğitim seviyesi sınırlamasından dolayı işsizlik oranının bu sebepten dolayı düştüğü söylenebilir. Bu durum Şekil 1.10'da yer alan işe alım oranları doğrultusunda da desteklenmektedir çünkü 2020-2021 yıllarında eski dönemlere göre lisans eğitimi alan grubun işe alım oranında artış görülürken diğer eğitim seviyelerindeki işe alım oranlarında düşüş görülmektedir. Genel olarak işverenlerin eğitim seviyesi kıstası araması ve eğitime erişim olanaklarının artış göstermesi iş dünyasında yer alan çalışanların eğitim seviyesini de artırmaya başladığı da söylenebilir. Ancak eğitim seviyesinde artış olmasına rağmen özellikle üniversite eğitimi alan grupların işsizlik ora-

nının fazla olması işverenlerin genellikle nitelikli ve tecrübeli çalışanlara yöneldiğini doğrulamaktadır.



Şekil 1.14. 2016-2021 Çanakkale'de Kurumlar Tarafından Oluşturulan İş Gücü Talebinin Karşılama Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 1.15. 2016-2021 COVID-19 Süreci İş Gücü Talebi ve İşsizlik İlişkisi (Bin kişi)

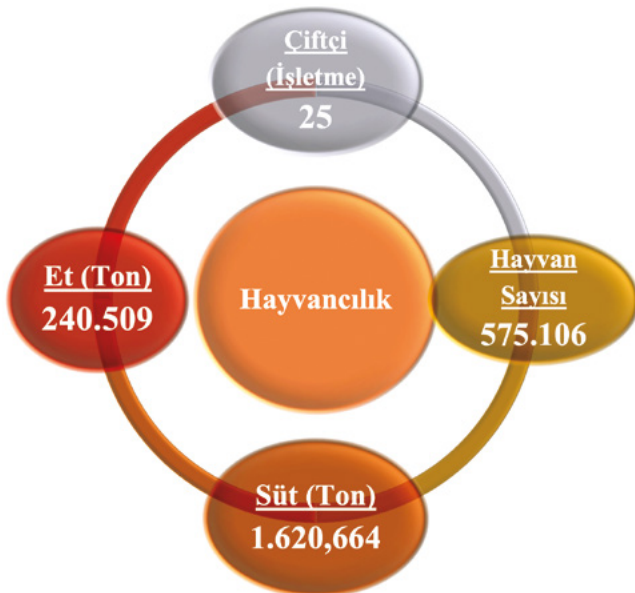
Kaynak: TÜİK, 2022

Şekil 1.14 ve Şekil 1.15'te yer alan grafiklerde kamu sektörü ve özel sektörün iş gücü talebinde bulunması durumunda bu talebin işçiler tarafından karşılanma oranları dikkate alınmaktadır. Şekil 1.14'e göre 2016 yılından sonra genellikle kamu sektörünün bir iş gücü talebi oluşturması durumunda oluşan talebin üzerinde bir işe alım gerçekleştirdiği gözlenmektedir. 2016 ve 2021 yılları arasında dikkat edildiğinde kamu sektörü, her dönemde iş gücü talebinin genel ortalaması üzerinde işe alım gerçekleştirmektedir. Özel sektörde ise kamu sektörü kadar olmasa da iş

gücü talebi oluştuğunda bu talebin üzerinde işe alım gerçekleşmektedir ayrıca işe alımların çoğunluğu genel olarak özel sektör tarafından yapılmaktadır fakat COVID-19 pandemi sürecinde işe alım oranlarının aşağı yönlü hareket ettiği de görülmektedir. Şekil 1.15'te Çanakkale'de COVID-19 sürecinde işverenler tarafından gerçekleşen işgücü talebi kontenjanı ve işsizlik durumunda bulunanların işe yerleşim oranları yer almaktadır. Şekil 1.15'te de görüldüğü gibi genel olarak sektörlerin iş gücü talebinin karşılanmadığı ve iş gücü talebinin altında bir işe yerleştirme oranlarının oluştuğu görülmektedir özellikle COVID-19 pandemi sürecinin başlangıcı olan 2019'da işverenler tarafından oluşturulan iş gücü taleplerinin, işe yerleştirme durumlarıyla eşgüdümün sağlanamaması 2021 yılında da devam etmektedir. Ancak 2021 yılında işsizlik sayılarında da artışın yaşanması işçi ve işveren arasında iletişim problemleri ya da gelir odaklı problemlerden dolayı işçilerin tatmin olmadığı ve bu yüzden işe katılımdan kaçındıkları ya da COVID-19 döneminde yaşanan belirsizlik ortamının işçi ve işveren grubunu temkinli davranmaya yönelttiği varsayımı oluşturulabilir.

1.5. Diğer Göstergeler

1.5.1. Tarım ve Hayvancılık



Şekil 1.16. Çanakkale 2016-2020 Ortalama Büyük ve Küçükbaş Hayvancılık Verileri

Kaynak: T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022



Şekil 1.17. Çanakkale 2016-2020 Ortalama Arıcılık Verileri

Kaynak: T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022

Çanakkale'de Şekil 1.16'da, 2016-2020 dönemleri arasında ortalama olarak üretilen et ve süt oranları verilmektedir. Çanakkale'de Şekil 1.5'te yer alan sektör dağılımlarına göre tarım ve hayvancılık faaliyetleri önemli yer tutmaktadır ancak Çanakkale'nin hem bölge şehirlerde hem de kendi iç bünyesinde yaşamış olduğu değişimlerden dolayı sanayi odaklı bir ekonomi modeline de geçiş durumu söz konusudur. Bu nedenden dolayı Şekil 1.16 ve Şekil 1.17'de yer alan hayvancılık ve arıcılık faaliyetlerinin ortalama değerleri gelecek dönemlerde bu sayıların oldukça değişeceği öngörülmektedir.



Şekil 1.18. 2016-2022 Çanakkale Ortalama Sebze ve Meyve Oranları

Kaynak: T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022



Şekil 1.19. 2016-2022 Türkiye Ortalama Sebze ve Meyve Verileri

Kaynak: T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022

Şekil 1.18’de Çanakkale’nin tarım yapısı 2016-2020 dönemleri ortalaması dikkate alındığında Şekil 1.19’de görüldüğü gibi sektör bazlı olarak önemli bir yer tutmaktadır ancak hayvancılık üretimine benzer şekilde meyve ve sebze üretiminin Türkiye oranlarına kıyasla üretimin azalmaya başladığı ve özellikle 2020 yılında çiftçi sayısının daha önceki dönemlere göre düşüş yaşaması nedeniyle de gelecek dönemler Çanakkale’de üretim oranlarının daha da düşeceği tahmin edilebilir. Çiftçi sayısındaki azalış COVID-19 pandemi döneminin getirmiş olduğu kısıtlar ve beraberinde yaşanan ekonomik sonuçlar ile de oldukça ilintilidir.

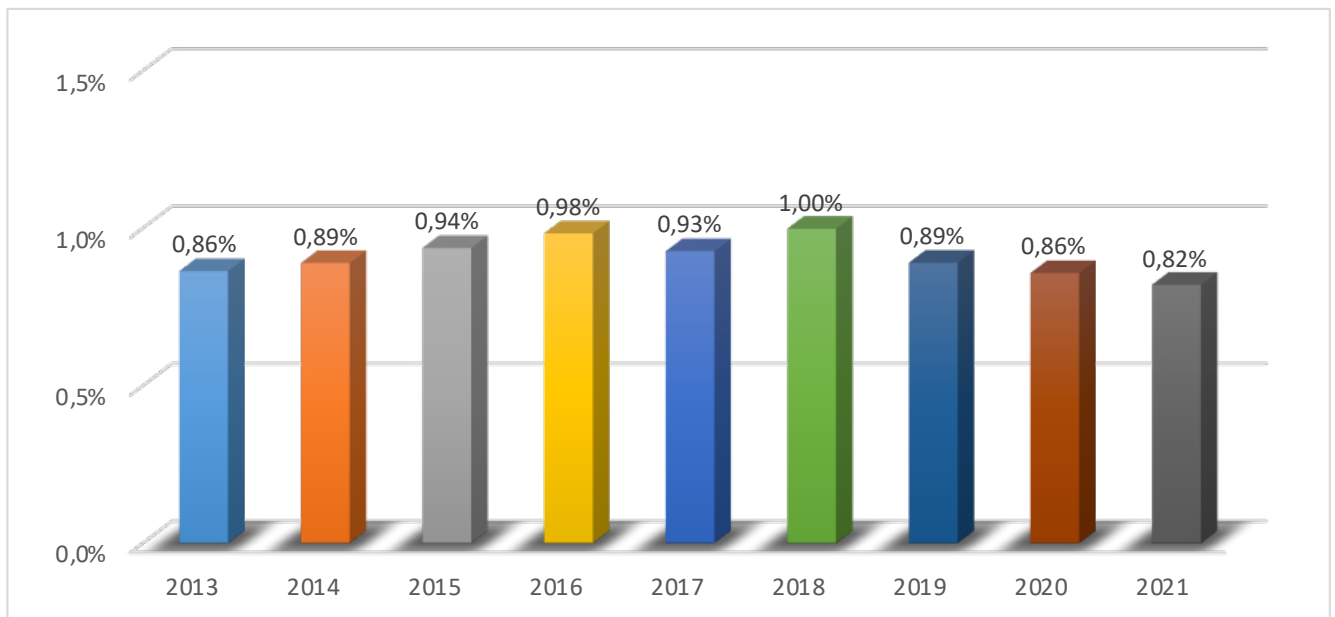
1.5.2 Konut Satış Oranları

Şekil 1.20’de yer alan Çanakkale’de yapılan konut satışlarının Türkiye’deki yapılan konut satışlarındaki payı 2013-2021 dönemleri ele alınarak incelendiğinde Çanakkale’de dönemler arasında inşaat sektörünün ve konut alımının benzer düzeylerde ilerlediği görülmektedir. Ancak COVID-19 pandemi sürecinin getirmiş olduğu belirsizlik ortamı ve üretimde yaşanan aksaklıklar birçok sektörde olduğu gibi inşaat sektörüne de

etki etmiştir. Dolayısıyla hem konut arzında yaşanan sıkıntılar hem de COVID-19 pandemisinin getirmiş olduğu ekonomik kırılganlıkların konut talebini etkilemiştir. Bu doğrultuda 2019’da başlayan düşüş 2020’de devam etmektedir. İnşaat sektörü işlev olarak birçok sektör ile iç içe olması ve gerekli ham maddelere de küresel olarak yaşanan krizden dolayı uluslararası ticaretin etkilenmesiyle yetersizliğin baş göstermesi inşaat sektöründeki fiyatlar genel düzeyini de etkileme durumundan dolayı talepte düşüş yaşanmasına ve üretimde aksaklığa sebep olmuştur.

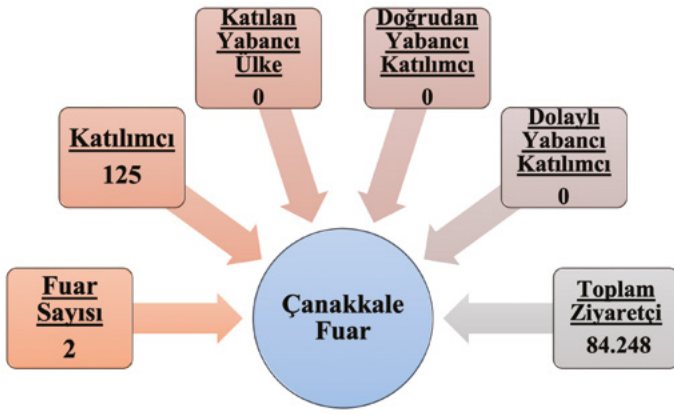
1.5.3 Yatırımlar ve Fuarlar

Şekil 1.21 ve şekil 1.22’de mal ve hizmetlerin, şehir kültürü ve ekonomisi gibi birçok unsurun tanıtımında yardımcı olabilecek ve şehirlerin, firmaların bu tanıtımlar sonucunda fayda sağlayabileceği fuar sayıları yer almaktadır. Fuarlar, özellikle yatırım beklentisi içerisinde yer alan şehir ya da firmalara katkı sunabilmesi adına önemlidir. Mal ve hizmet üretiminin tanıtımı sonrası yatırım elde edebilme durumu beraberinde sermaye katkısı ve dolaylı olarak istihdam artışı sağlayabilir. Şekil 1.21’de Çanakkale’de düzenlenen ortalama fuar sayısı ve katılımcı verileri görülmektedir.

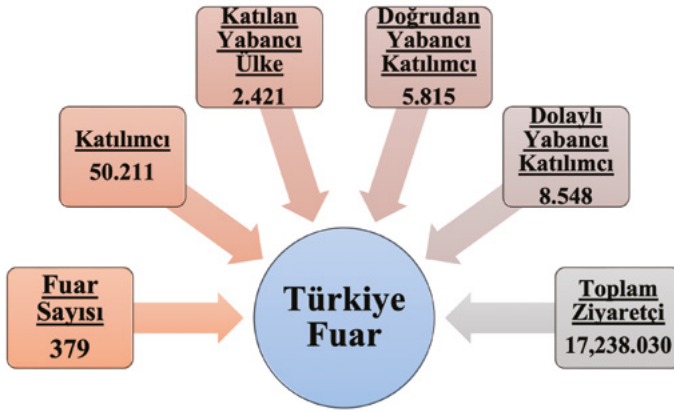


Şekil 1.20. 2013-2021 Türkiye’de Gerçekleşen Konu Satışlarında Çanakkale’nin Payı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 1.21. 2016-2021 Ortalama Çanakkale’de Düzenlenen Fuar Oranları
Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 1.22. 2016-2021 Ortalama Türkiye’de Düzenlenen Fuar Oranları
Kaynak: TÜİK, 2022

Şekil 1.22’de yer alan Türkiye’de düzenlenen ortalama fuar sayısı karşılaştırıldığında Çanakkale’nin çok düşük oranlarda kaldığı söylenebilir. Özellikle Çanakkale ve benzeri şehirlerin daha yüksek yatırım oranları yakalayabilmesi için mal ve hizmetlerini yabancı piyasalara tanıtımı önemli olabilmektedir fakat Şekil 1.21’de yer alan ortalama yabancı katılımcı ve ziyaretçi sayısının 0 olması bu alanda yabancı piyasalara mal ve hizmetlerin pazarlanmasında zorluklar yaşanabileceği ihtimali olduğunu göstermektedir. Çanakkale özellikle turizm sektörü açısından da etkinlik geliştirme ve pazarlama alanlarında önemli bir destinasyon olarak potansiyel taşımaktadır. Bu nedenle fuar, zirve ve etkinlik gibi

alanlarda çalışmaların kentte öne çıkması büyük bir önem taşımaktadır. Veriler analiz edildiği zaman özellikle bu alanlarda büyük bir gelişme potansiyelinin olduğu görülmektedir.

ÇANAKKALE’NİN SOSYO-EKONOMİK SÜREÇ ANALİZİ: MEVCUT DURUM PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ*

Bu bölümde Çanakkale’nin sosyoekonomik performans kriterleri analiz edilmektedir. Bu çerçevede birçok alandan elde edilen veriler çok boyutlu olarak ele alınmış ve kentin kısa-orta ve uzun vadeli gelişim stratejileri üzerindeki etkileri analitik bir şekilde değerlendirilmiştir.

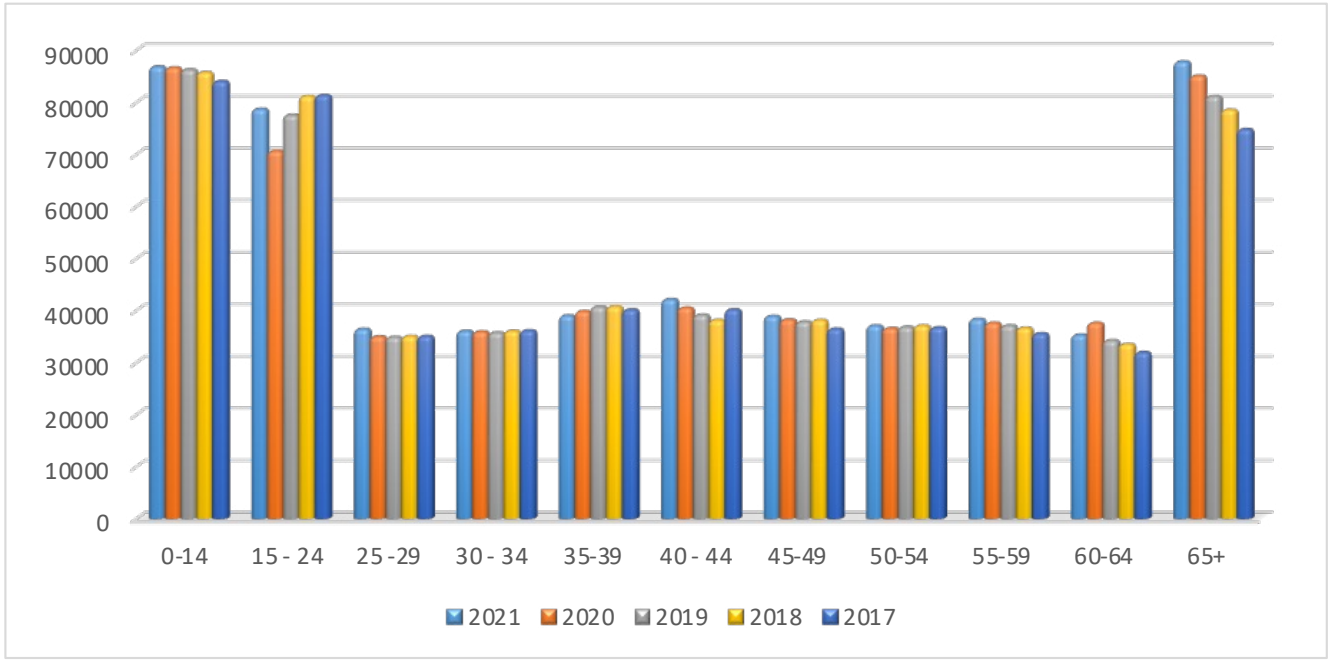
2.1. Nüfus Yapısı

Ülkelerin ekonomik ve politik yapısında uyguladıkları stratejileri şekillendiren faktörlerden birisi nüfus kavramıdır. Nüfusun düzensiz ve hızlı bir şekilde artış göstermesi sosyal ve ekonomik sorunları da beraberinde getirmektedir. Nüfus artış oranı mal ve hizmet hareketlerini de yakından etkilemektedir bu yüzden nüfus artışında yaşanan değişimin akabinde milli gelirin dağılımında, istihdam oranlarında, harcamalarda ve diğer makroekonomik göstergelerde belirgin değişimlere neden olacaktır. Nüfus artış hızının, gelişme seviyesi ile ters orantılı olduğu dikkate alınarak gelişmiş ülkelerdeki nüfus artış oranı gelişmekte olan ülkelere göre daha yavaş bir seyir izlemektedir ayrıca bu nüfus artış hızı ülkelerin ekonomik gelişme derecelerinin demografik bir kriteri olarak kabul edilmektedir (*Birinci, 1998*).

Bir ülkede 14-65 yaş grubu içinde çalışmak isteyenlerin sayısı sivil iş gücü arzı olarak tanımlanmaktadır (*Birinci, 1998*). İş gücü arzındaki artışlar; çeşitli altyapı harcamalarını artıracığı ve istihdam ortamının yaratılması için ek sermaye ihtiyacı oluşturacağından dolayı çeşitli sosyo-ekonomik problemler baş gösterecektir. Artan iş gücü arzını istihdam edebilecek yeni iş imkânları oluşturulmadığı sürece işsizlik probleminin ortaya çıkması muhtemeldir ve bu sorunların önüne geçmek adına istihdamı teşvik eden yatırımlar yapılması önem arz etmektedir (*Birinci, 1998*). Bu noktada politik aktörlerin şehirlerin çeşitli avantajlarını, istihdam yaratabilecek yatırımları

alabilmesi için politik enstrüman olarak kullanmayı tercih edebilecektir. Ayrıca istihdam problemi baş gösterdiği için düzensiz iş göçleri sıklık kazanacaktır. Dolayısıyla sektörler arasındaki bağ koptuğu için sektörlerin eş değerli bir şekilde büyüme ihtimali ortadan kalmış olacaktır. Örneğin, mevsimlik tarım işçilerinin şehirlere göç etmesi ve sanayi odaklı alanlara yönelmesi tarım sektöründeki iş gücü ve üretimi sınırlarken sanayi sektöründe de yığılmanın getirmiş olduğu gelir eşitsizliği ortamı oluşacaktır. Nüfusun kontrolsüz bir şekilde artış göstermesi ekonomik problemleri beraberinde getirmesine rağmen nüfusun demografik yapısı da ekonomik düzen içerisinde önemli bir yer edinmektedir çünkü bir ülkenin ya da şehrin nüfusunun yaşlanması, yaşlı olarak nitelendirilen grubun ekonomik aktiviteler içerisinde payını artıracaktır. Bu durum beraberinde iş gücü arzını da şekillendirecektir böylece nüfusun fazlasıyla yaşlanması, toplam iş gücü arzını, istihdam yapısını, ücret gelirlerini, tasarrufları, üretimi ve tüketimleri en önemlisi bunların bir getiri olarak ekonomik büyümeyi etkilemektedir (*Günsoy & Tekeli, 2015*). Toplumların genç yaşta iş gücüne katılımlarının getirmiş olduğu avantajlar; tasarruf gerçekleştirmeleri ve bununla beraber tüketime meyilli olmaları, yaşlılık döneminde gelirlerin düşmesiyle bu durumun tam tersinin yaşanması ekonomik göstergelerde önemli değişimler yaratabilmektedir. Başta iş gücü yapısı olmakla beraber yatırım oranları ve tasarrufların ilk etapta etkilenebileceği söylenebilir.

* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Muhammed Ali ÇINAR tarafından hazırlanmıştır.

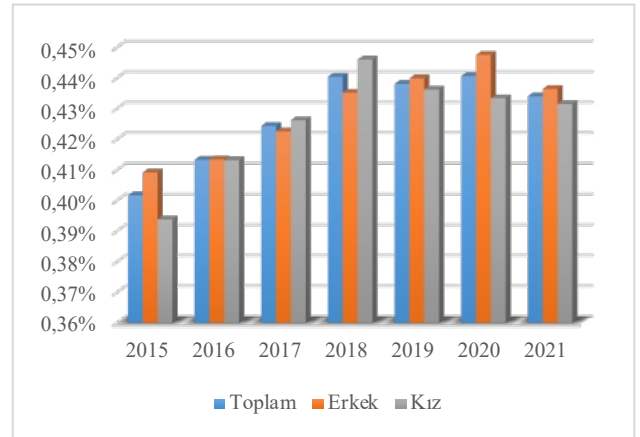


Şekil 2.1. 2017-2021 Çanakkale Yaşa Göre Nüfus Yapısı (Bin Kişi)

Kaynak: TÜİK, 2022

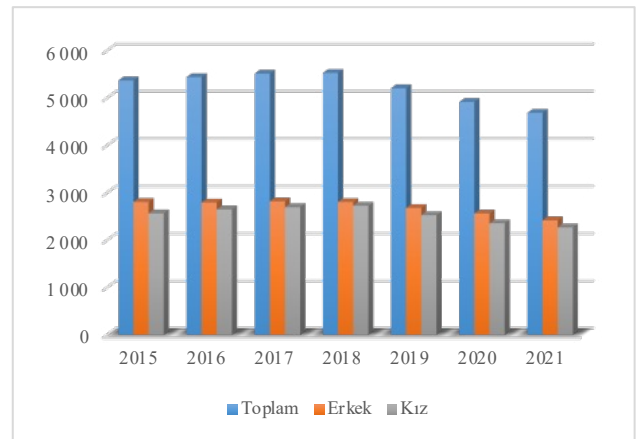
Şekil 2.1’de yer alan Çanakkale’nin yaşa göre nüfus oranlarında 0-24 yaşın ve 65 yaş üstü grubun genel ortalamasının çok üzerinde olduğu görülmektedir. Çanakkale’de yaşlı nüfus oranını giderek artarken genç nüfus içerisinde özellikle 15-24 yaş grubunun nüfus oranı azalmaktadır. Genç nüfusun azalırken yaşlı nüfusun artış göstermesi beraberinde ekonomik aktiviteleri etkilemesi beklenmektedir çünkü genç nüfusun iş gücüne katılımı, tüketime olan yönelimi bulunurken yaşlı olarak görülen gruplardan bu durumların tam tersi bir yönde işlediği söylenebilir (Günsoy & Tekeli, 2015). Böylece tasarruf, yatırım ve tüketim oranları da bu ekonomik aktivitelerin getirmiş olduğu yapıdan dolayı değişiklik yaşayabilir. Çanakkale’de orta yaş grubu olarak 35-49 yaş arası dikkate alındığında görülen yoğunluğun ve artan oranın ileriye dönük olarak Çanakkale’deki yaşlılık oranlarındaki artışı destekleyeceğini ve bu artışın devam etme olasılığı olduğunu göstermektedir.

Şekil 2.3’te Çanakkale’nin 2018’den sonra toplam doğum oranlarında düşüş yaşandığı görülmeye rağmen Çanakkale’nin Şekil 2.2’de görüldüğü gibi cinsiyet odaklı bakıldığında Tür-



Şekil 2.2. 2015-2021 Çanakkale’nin Türkiye Doğum Oranlarındaki Payı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

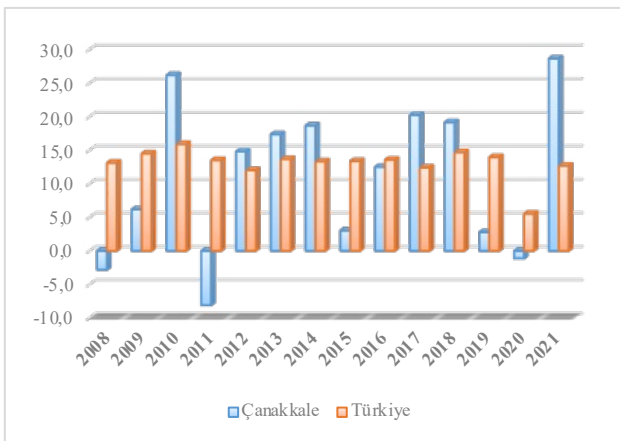


Şekil 2.3. 2015-2021 Çanakkale’nin Doğum Oranları (Bin Kişi)

Kaynak: TÜİK, 2022

kiye'deki doğum oranlarına katkısı artmıştır. Çanakkale'nin Türkiye'deki doğum oranlarına katkısı 2016'dan sonra yukarı yönlü ivme kazanmış ancak 2019 yılına gelindiğinde bu oranlar aşağı yönlü hareket etmeye başlamıştır. Şekil 2.3'te 2021 dikkate alındığında doğum oranlarının Çanakkale için düşüş göstermesi ve bu düşüşün 2018 sonrası devam etmesi gelecek projeksiyonunda Çanakkale'nin genç nüfus oranında azalma, orta ve 65+ yaş grubunda bir artış oluşturabilecektir. Nüfus yapısının yaşlanması Şekil 2.1'de Çanakkale nüfus yapısının incelenmesinde bahsedildiği gibi zaman içerisinde iş gücü, istihdam ve diğer ekonomik faaliyetleri etkileyebilir.

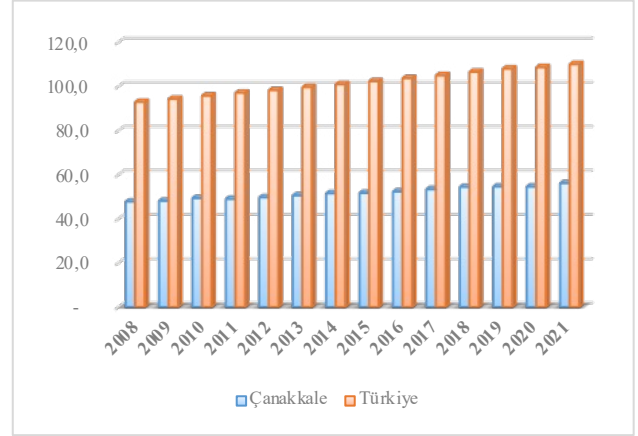
Çanakkale gelecek süreçte özellikle köprü vb. gelişmeler çerçevesinde önemli bir şekilde göç alacak bir şehir olarak tahmin edilmektedir. Ayrıca üniversitenin de varlığı ve büyük bir ölçeğe ulaşması da kentin demografik yapısını etkileyen temel faktörler arasındadır. Bu nedenle Çanakkale mevcut görünümde genç ve yaşlı nüfusun belirgin şekilde ön planda olduğu görülmektedir. Ancak mevcut gelişmeler orta yaş alanında kentte önemli bir göçün olacağını yönelik bir eğilim olduğunu bize göstermektedir.



Şekil 2.4. 2008-2021 Çanakkale ve Türkiye Nüfus Artış Hızı Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

Çanakkale ve Türkiye'nin şekil 2.4'te yer alan nüfus artış hızları incelendiğinde Türkiye genelinde nüfus artış hızında ani kırılmalar gözlen-



Şekil 2.5. 2008-2021 Çanakkale ve Türkiye Nüfus Yoğunluğu Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

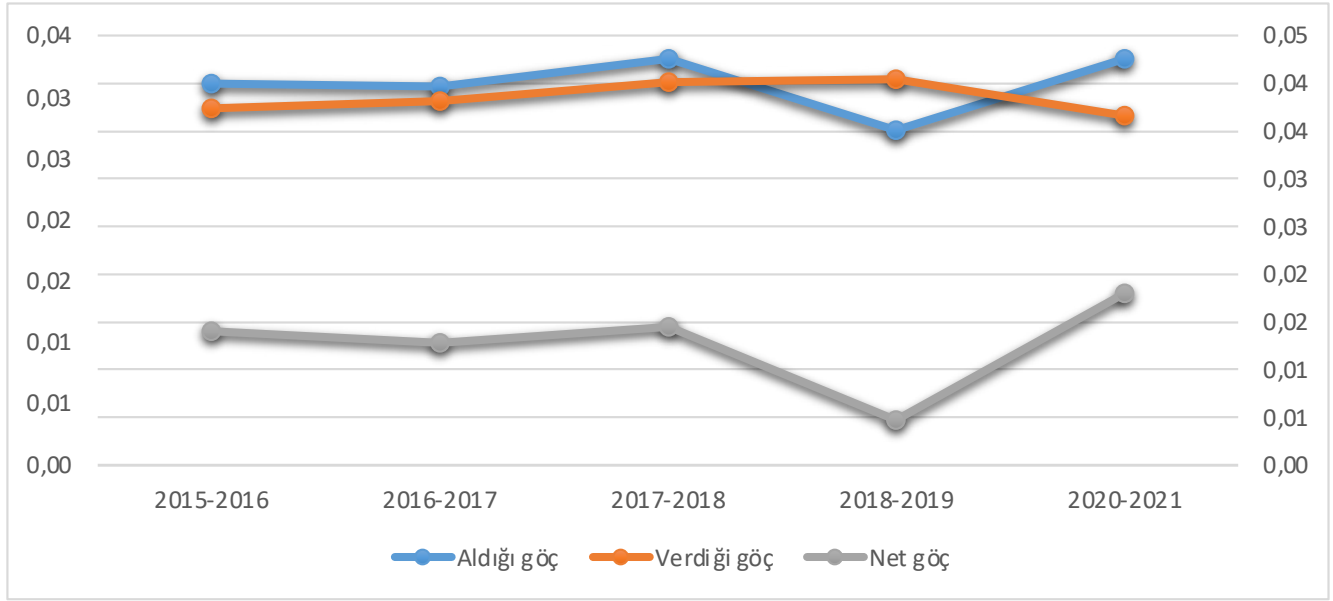
mezken Çanakkale'de 2008, 2011 ve 2021 dönemlerinde hızlı düşüşler görülmektedir. Nüfus artış hızının aşağı yönlü hareket ettiği bu dönemlerde bölgesel ve ulusal sağlık sorunlarının bulunması ortak noktaları olarak dikkat çekerken salgın hastalıkların yaşandığı dönemlerden sonra nüfus artış hızlarında yükseliş görülmektedir. 2008-2009 döneminde Çanakkale'de 'Tularemia' yani yabani hayvanlara veya onların besin olarak kullandığı kaynaklara temas sonucu bulaşan bir hastalık türünün görülmesiyle beraber 2009-2010 dönemlerinde de küresel ölçekte 'domuz gribi' salgınının görülmesi nüfus artış hızlarına etki etmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı, 2019).

İsmi geçen salgınların yaşandığı dönemlere ve ondan sonra gelen dönemlere dikkat edildiğinde nüfus artış hızında salgın hastalıkların etkisi olduğu görülmektedir. 2021 yılında ise Çanakkale, Türkiye ortalamasının üzerinde bir nüfus artış hızı yakalamıştır. Şekil 2.6' da yer alan nüfus yoğunluklarına dikkat edildiğinde Çanakkale ve Türkiye'nin her geçen yıl giderek nüfus yoğunluk oranlarını artırdığı görülmektedir. Nüfus yoğunluğu, bir kilometre kareye düşen kişi sayısı olarak hesaplanmakta ve bu durum sadece nüfus artış hızları, doğum oranları ile eşleştirilmemektedir çünkü kilometrekareye düşen kişi miktarında göç hareketleri de etkili olabilmektedir (TÜİK, 2022). Bu şekilde inceleme yapıldığında nüfus yoğunluğunda Türkiye ve Çanakkale'nin göç

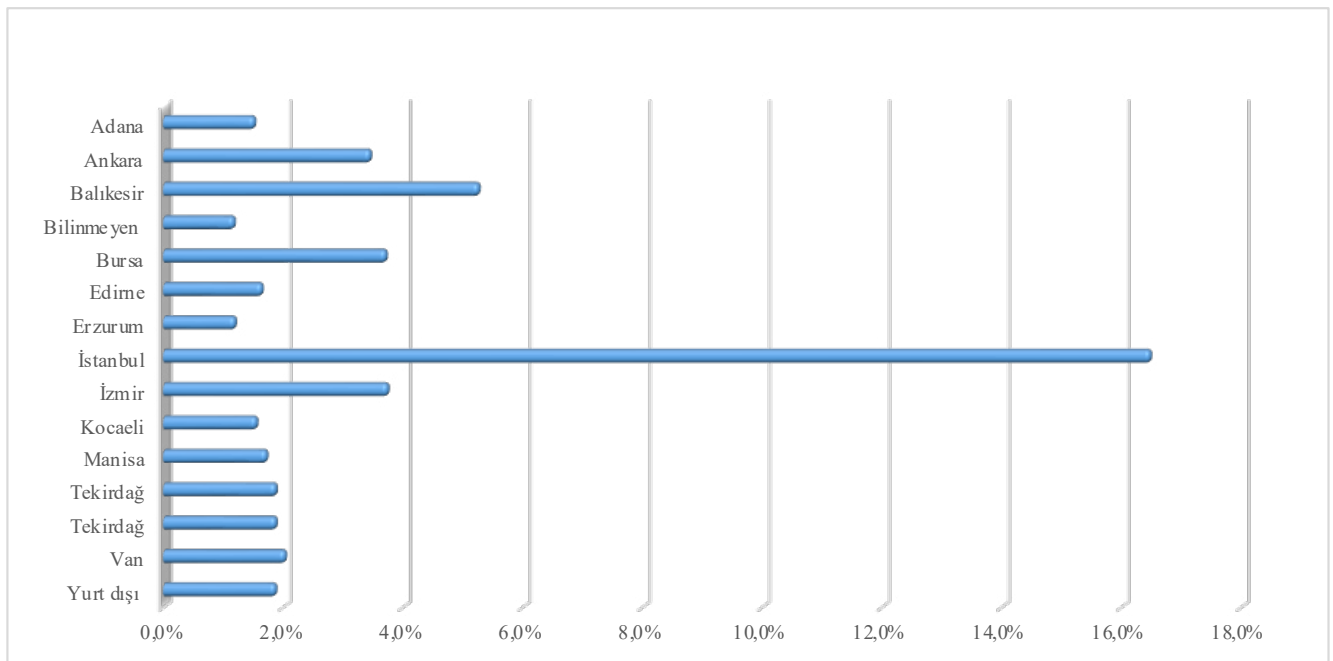
alma oranlarının ağırlıklı olduğu söylenebilir çünkü Şekil 2.4 ve Şekil 2.5'te doğum oranlarındaki düşüş olduğu saptanmıştır.

Şekil 2.6'da yer alan Batı Marmara göç hareketlerinde 2015-2016, 2017-2018 ve 2020-2021 dönemlerinde net göç oranlarında diğer dönemlere göre 0,011 gibi bir oran elde edilmiştir. 0,011 net göç oranına göre Batı Marmara'ya daha çok göç eden gruplar olurken, aldığı göç

oranından altında bir göç vermiş bulunmaktadır. Batı Marmara'da şehirler arası nüfusun sirkülasyonu genel olarak durağanlaşmamıştır. Bu nüfus hareketlerinin her dönemde yaşanıyor olması iş gücü adına yapılan hareketler olarak yorumlanabilir. 2019 döneminde göç hareketlerinin diğer dönemlere göre oldukça kısıtlanma nedeni COVID-19 pandemi sürecinde şehirlerarası bağlantıların kapatılması olduğu düşünülebilir. Şekil 2.7'ye göre Batı Marmara ve Çanakkale bölge-



Şekil 2.6. 2015-2021 Batı Marmara'da Göç Hareketlerinin Oranları
Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 2.7. 2014-2021 Çanakkale'nin Ortalama Olarak En Çok Göç Aldığı 15 İl
Kaynak: TÜİK, 2022.

sinde yaşanan göç hareketlerinin iş gücü odaklı olduğunu doğrulayabilir niteliğe sahiptir çünkü özellikle İstanbul, Balıkesir, İzmir ve Bursa gibi şehirlerin Çanakkale'ye göç hareketleri yoğun görülmektedir. Bu durum ismi geçen şehirlerin yakınlığı ve ticari ilişkilerinin olduğu da düşünülürse normal olarak sınıflandırılabilir.

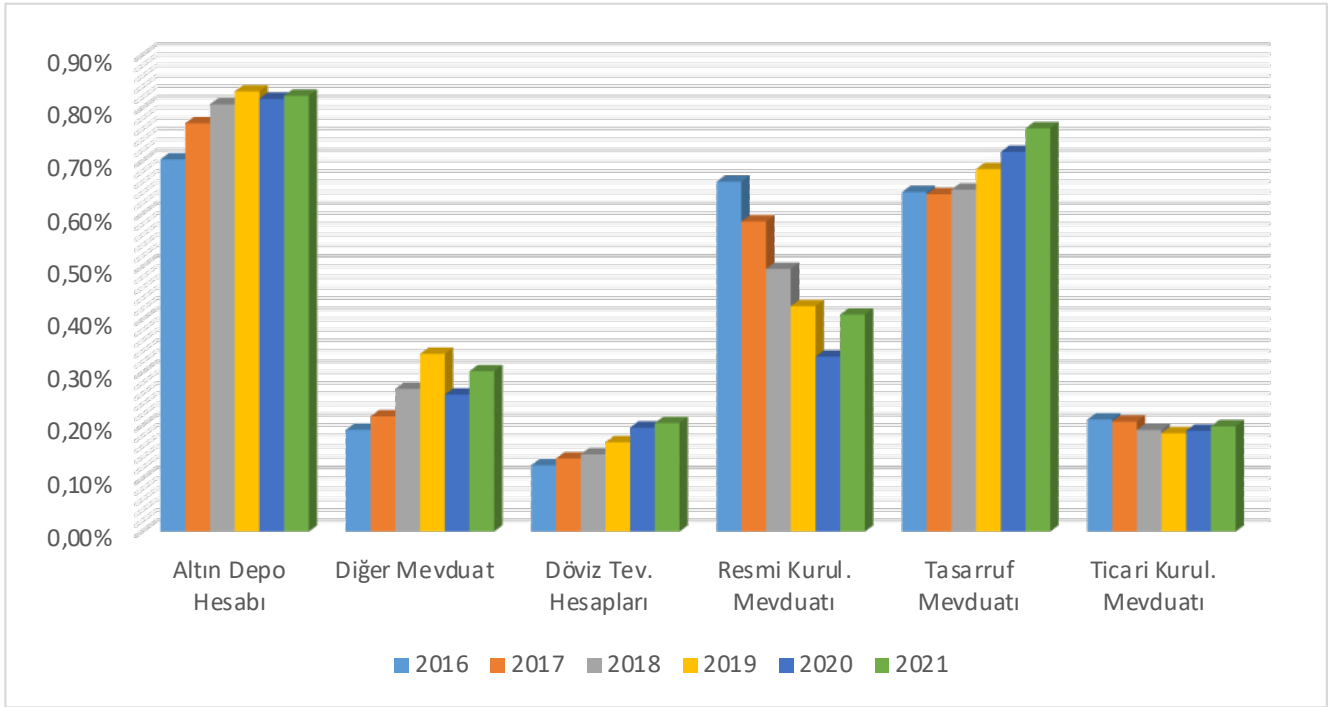
2.2. Gelir-Tüketim-Tasarruf ve Kredi İlişkisi

Ekonomide yer alan paydaşlar, dönem içinde mal ve hizmet üretimine sunmuş olduğu emek veya sermaye katkısından dolayı gelir elde edebilmektedir. Bu paydaşlar elde etmiş oldukları geliri, fayda elde edebilmek adına tüketim kanallarında harcamayı tercih edebilmektedir ancak paydaşlar gelirinin tamamını harcamayı tercih etmediği düşünüldüğünde bu yüzden gelir ve tüketim arasındaki ilişkiden doğan tasarruf oranları oluşabilmektedir. Özellikle bir ekonomide yatırım ve tasarruf oranları paydaşların gelirleri ve harcamaları arasındaki bağın durumuna göre etki altında kalmaktadır (*Tarı & Çalışkan, 2006*). Günümüzde paydaşların tasarruf ve yatırım kanallarına olan yönelimini bankacılık sistemi faiz oranlarıyla sunmuş oldukları teşvik yöntemiyle sağlanmaya çalışmaktadır. Böylece fon arzı olurken bankacılık sistemi oluşan fon arzını kredi ile fon talep eden paydaşlara; fon arzı sunan paydaşlara ödediği faiz oranından yüksek olacak şekilde kredi vermektedir. Kredinin paydaşlara teşvik edilmesi ve paydaşların krediye ulaşımının kolaylaşması beraberinde harcama artışı ve sektörlerde sermaye oluşumunu sağlayacaktır. Özellikle sermaye oluşumunun sağlanması iş olanaklarını artıracığı için istihdam oranlarında artış görülmesi muhtemeldir (*Mill, 2017*).

Ülkelerin her bölgesinde, her şehrinde aynı jeopolitik ya da ekonomik şartlara sahip olmaması ve buna istinaden hızlı nüfus artışının yaşanması beraberinde istihdam problemini de etkileyebilmektedir ancak buna ek olarak gelir dağılımı

eşitsizliğinin oluşması tasarruf, gelir ve harcama zincirinin ideal ve istenilen düzeyde işletilemesine neden olması muhtemeldir. Bu yüzden, özellikle şehir odaklı bakıldığında gelişmişlik düzeyi ve yatırım oranlarını etkileyen faktörler oluşacaktır.

Gelir dağılımındaki eşitsizlik sadece belli bir grubun tasarrufa yönelmesini sağlarken belli bir grubun borçlanma oranını artıracaktır (*Dönek, 1996*). Bu durumun özellikle şehirlerde hanehalkı tercih ve önceliklerini etkilemesi beklenirken hem gelişmişlik düzeyi hem de yatırım alanlarında zayıf kalmış bir şehirde hanehalkının zaruri ihtiyaçlar dışında tüketime yönelme ihtimalini azaltabilecektir. Bu doğrultuda, hanehalkı gelirinin bir bölümü ile döviz ya da kıymetli maden alımı yapmaya başlayacaktır böylece döviz ve kıymetli maden talebi artarak değer kazanacak ve üretimde kullanılan ithal girdi maliyetleri doğrudan etkilenecektir. Dolayısıyla, fiyatlar genel düzeyi etkilenmeye başlayacak ve çıkmaz bir sarmal oluşacaktır (*Eğilmez, 2022*). Şehir bazında talepte olan düşüşün üretim üzerindeki etkileri de yansıdığı zaman büyüme ve gelişmişlik düzeyini artırma ihtimali oldukça zayıflayacaktır. Bu durumda birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görüldüğü gibi daha gelişmiş olduğu düşünülen kentlere hızlı bir nüfus aktarımı yaşanması muhtemeldir. Politika yapıcılar tarafından oluşturulan stratejik ilerlemelerde aksaklıklara sebep olunması muhtemel olduğu gibi belirlenen alanlara yönlendirilen üretim mekanizmalarının geliştirilmesi gündeme alınabilir. Buna karşın üretimdeki bu keskin dönüşümün etkilerinin hesaplanması hem güç hem de farazi nitelikler taşıması yönüyle olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ülkelerin şehirlerdeki nüfus geçişlerinin getirdiği değişimden dolayı üretim olanakları değişime uğradığı için ihracat ve ithalat kalemleri de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecektir.

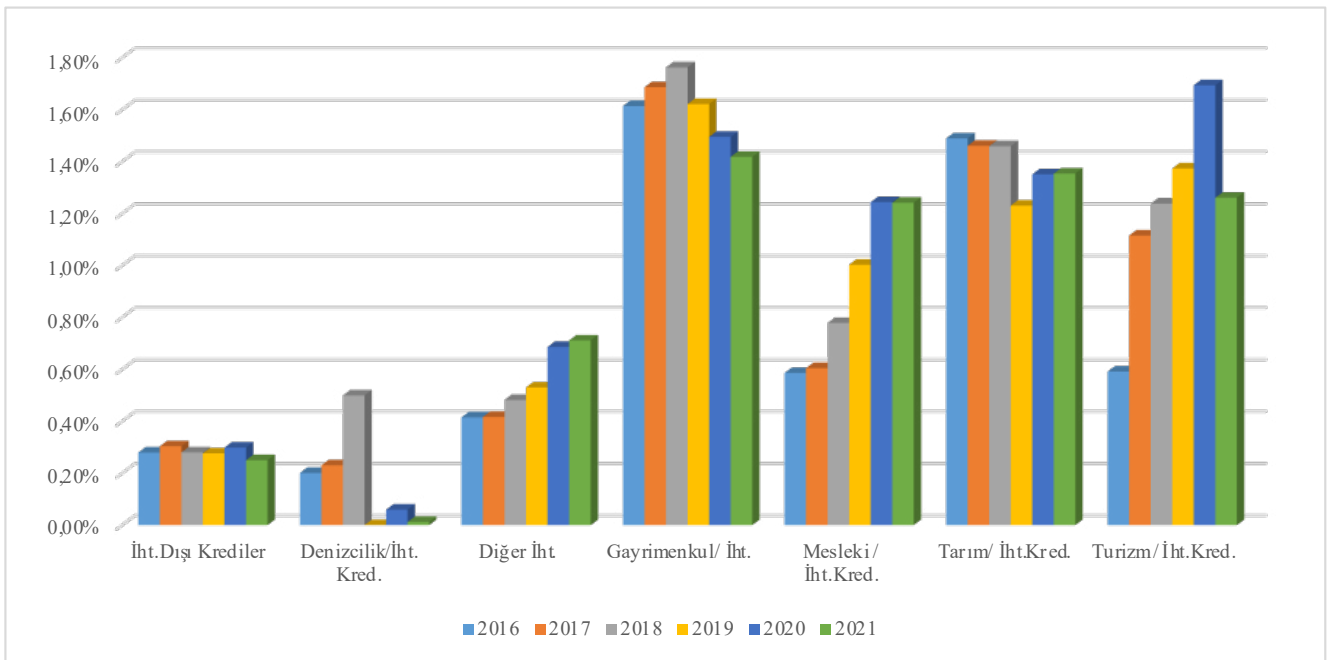


Şekil 2.8. 2016-2021 Çanakkale'nin Türkiye'deki Tasarruf Oranlarındaki Payı (%)

Kaynak: TBB, 2022

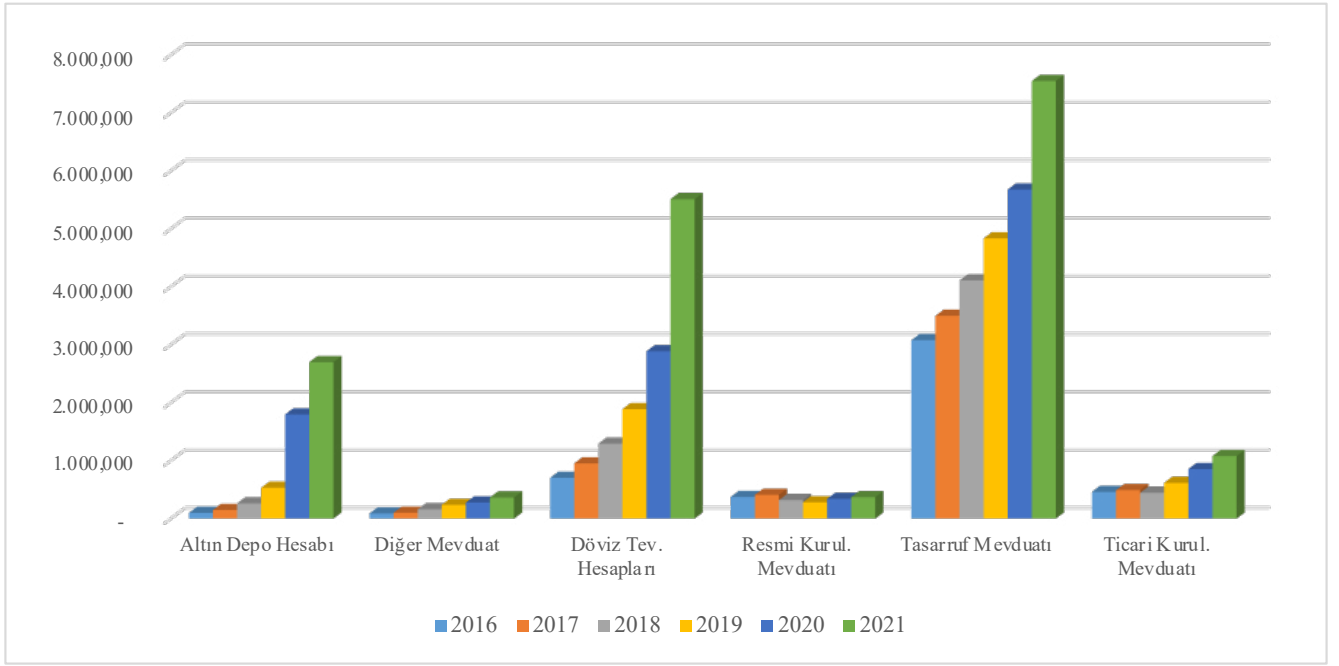
Çanakkale'de paydaşların 2016-2021 yıllarındaki tasarruf miktarının Türkiye genelindeki payı dikkate alınan Şekil 2.8' de belirtildiği gibi Çanakkale'de paydaşların Türkiye geneline göre tasarruflarını altın hesapları ve faiz amaçlı tasarruf mevduatlarına yönelttiği görülmektedir.

Özellikle COVID-19 pandemi sürecinde yaşanan belirsizlik ortamının hane halkını tasarrufa yönlendirdiği tahmin edilmektedir. 2021 yılı itibari ile kısıtlamaların kalkmasına rağmen pandeminin bir sonucu olarak ekonomik kırılganlıkların yaşanmaya devam etmesi hane halkının da geliri-



Şekil 2.9. 2016-2021 Çanakkale'nin Türkiye'deki Kredi Oranlarındaki Payı (%)

Kaynak: TBB, 2022



Şekil 2.10. 2016-2021 Çanakkale'deki Paydaşların Tasarruf Miktarı (Milyon TL)
Kaynak: TBB,2022

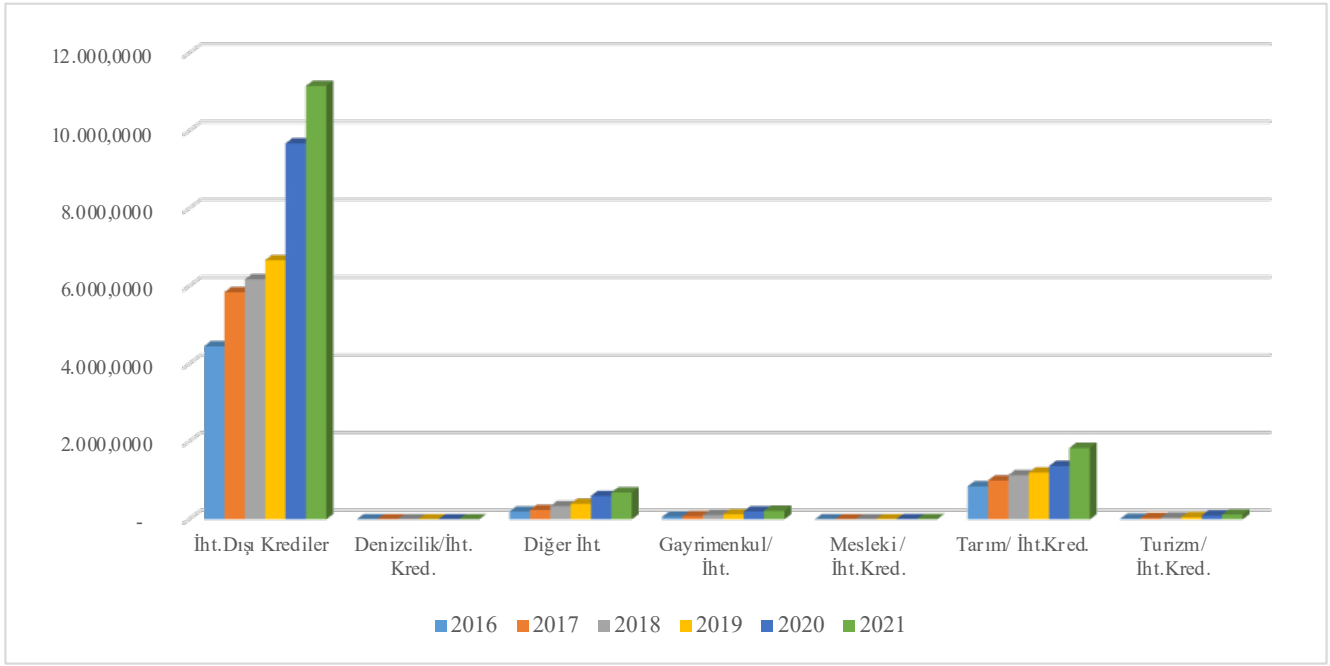
nin bir bölümünü tasarrufa yöneltmesini devam etmesini sağlamıştır.

Çanakkale'de paydaşların 2016-2021 yıllarındaki kredi miktarının Türkiye genelindeki payı Şekil 2.9' da belirtildiği üzere Çanakkale'de, Türkiye geneline oranla gayrimenkul ve turizm için kullanılmaya sunulan kredi miktarlarında düşüş olduğu görülmektedir. 2018'de başlayan gayrimenkul kredi miktarı düşüşü COVID-19 pandemi etkisiyle beraber 2021 yılında da düşüşü devam etmektedir. Ayrıca yine pandeminin getirmiş olduğu ekonomik etkilerin sonucu olarak tarım alanında kullanılan araç ve gereçlerin fiyat olarak artış gösterme ihtimali bu alanda kredi kullanımını da artırmıştır. Borçlanma sonucu gerçekleştirilen üretim miktarı doğrudan maliyet mekanizmasını etkileyeceği için fiyatlar genel düzeyine de zaman içinde yansımaları bulunmaktadır.

Çanakkale'de paydaşların 2016-2021 yıllarındaki tasarruf miktarı Şekil 2.10'a göre gelirlerinin tamamını harcamalara ayırmak yerine gelirlerin bir kısmını anlık tüketim ihtiyaçlarından feragat ederek ileride kullanmak adına tasarruf yapmayı

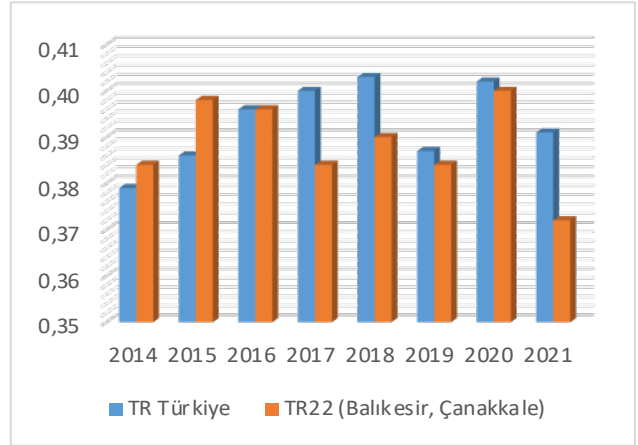
tercih ettiği ve bu tercihlerin çeşitli kollara ayrıldığı görülmektedir. Paydaşların tasarrufa yönelimi için tercih ve önceliklerini etkileyecek etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlerden bazıları kıymetli madenlerin getirmiş olduğu değer kat sayısı veya bankacılık sisteminin sunmuş olduğu faiz oranları gibi teşvik edici unsurlar olduğu için tasarruf mevduat oranlarında diğer mevduatlara nazaran yüksek oranlar bulunmaktadır.

Çanakkale'de yer alan paydaşların da gelirlerini değerlendirmeyi tercih ettiği ancak bu tercihlerin 2018'den sonra geçmiş dönemlere göre hızlandığı görülmektedir. 2016-2021 yılları arasında tasarruf araçlarının tümü dikkate alındığında, paydaşlar gelirlerini genellikle tasarruf mevduatlarında tutarak tasarruf elde ettikleri görülmektedir. Tasarruf mevduatındaki miktarın 2020-2021 arasında artmış olmasının nedeni COVID-19 pandemisinin getirmiş olduğu belirsizlik ortamıdır. Belirsizliklerin getirmiş olduğu ekonomik olumsuzlukların yaşanması söz konusudur. Ayrıca tasarruf mevduat miktarlarındaki artışa benzer şekilde döviz tevdiat hesaplarında da 2021 yılında 2020 yılına göre hızlı bir artış yaşanmıştır. Uygulanan ekonomik politikalar ve COVID-19

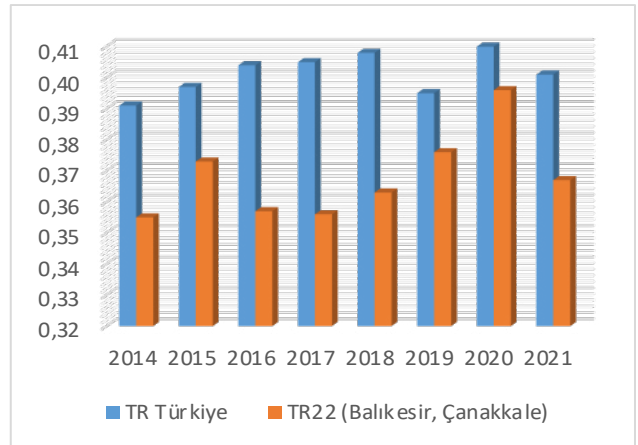


Şekil 2.11. 2016-2021 Çanakkale’de Paydaşların Kredi Miktarı (Milyon TL)
Kaynak: TBB, 2022

pandemi etkilerinin üretici kanalına yansması ve ticari aktivitelerinin etkilemesi düşüncesiyle diğer mevduat hesaplarında olduğu gibi döviz tevdiat hesaplarına da yönelim gerçekleşmiştir. Tasarruf oranlarının bu denli hızlı artış göstermesi beraberinde tüketimde azalmayı böylece talep ve arz dengesizliğinin oluşmasına neden olacaktır. Taleplerde yaşanan düşüş nedeniyle eğer üreticilerin ihracat kanalı bulunmuyorsa üretimdeki azalma nedeniyle de gelir-gider dengesizliği yaşanması muhtemeldir. Şekil 2.11’de paydaşların 2016-2021 yıllarında kullandıkları kredi miktarları dikkate alındığında, ekonomik paydaşlar gelirlerinin tamamını harcamalara ayırmak yerine bu gelirlerin bir kısmını anlık tüketim ihtiyaçlarından feragat ederek ileride kullanmak adına tasarruf yapmayı tercih etmektedir. Ancak tasarrufların ve gelirin yetersiz olması paydaşları borçlanma alanına yönlendirebilmektedir. Bu doğrultuda, Çanakkale’de paydaşlar 2016-2021 dönemlerinde en çok ihtiyaç kredilerine yönelirken en az denizcilik ve turizm kredilerine yönelmiştir. COVID-19 pandemisiyle küresel ölçekte birçok ekonomik faaliyetin yavaşlamasından dolayı istihdam ve iş gücünü etkilemesi paydaşların gelirlerinin azalmasına neden olurken paydaşların gelirde yaşanan bu açığı borçlanma yöntemiyle



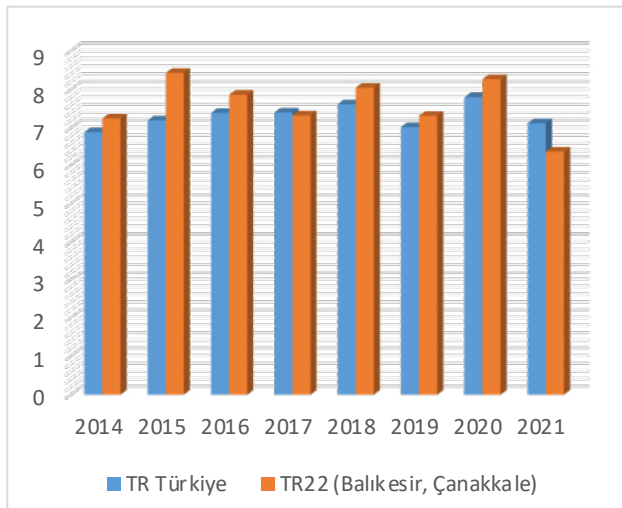
Şekil 2.12. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye Hane halkı kullanılabilir Gelirine Göre Gini Katsayısı Oranları (%)
Kaynak: TÜİK, 2022



Şekil 2.13. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye Kullanılabilir Fert Gelirine Göre Gini Katsayısı Oranları (%)
Kaynak: TÜİK, 2022

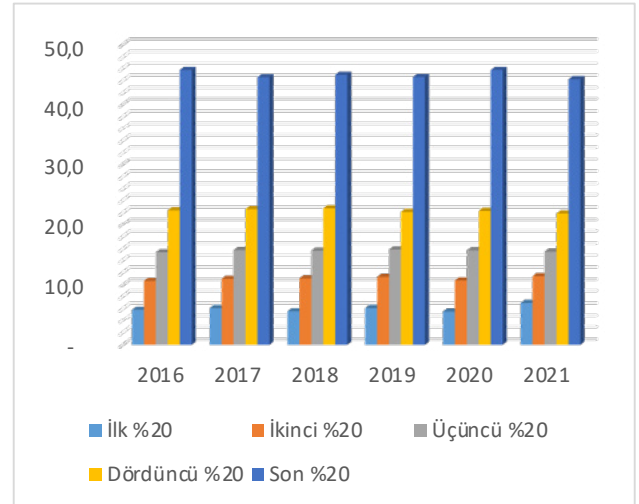
karşılması borçlanma oranlarında artışa neden olmuştur. Tarım alanında da kredi kullanımı, ihtiyaç kredi kullanım miktarı kadar yüksek olmasa dahi son dönemlerde ciddi artış yaşamıştır. Tarım alanında yaşanan kredi ihtiyacının artışı üretici kesiminin borç almayı tercih etmesinden dolayı maliyetlerde artışın olma ihtimalini de artırmaktadır. Genel durumda hem kredi kullanım miktarlarının artması hem de tasarruf miktarlarının artış göstermesi paydaşlar için borçlanmanın daha cazip olduğu ihtimalini anlamına gelmektedir ancak sürdürülebilir bir borçlanmanın ötesine geçilmesi halinde finansal yapılarda bozulmaların ortaya çıkma ihtimali artar.

Gini katsayısı, elde edilen milli gelirin fertlere dağılımındaki eşitliği ya da eşitsizliği göstermektedir ve Gini katsayısı sıfıra yaklaştıkça gelir dağılımında eşitliği, bire yaklaştıkça gelir dağılımında bozulmayı ifade etmektedir (TÜİK, 2022). Çanakkale ve Balıkesir’de şekil 2.13’te yer alan kullanılabilir fert gelirine göre Gini katsayısı 2016-2017 yıllarında Türkiye’deki oranlara göre ciddi düşüşün yaşandığı ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin arttığını göstermektedir ve bu durumda ağırlıklı olarak işveren ve çalışan gruplar arasındaki makası açmaktadır. Buna karşın, 2019 yılında yaşanan COVID-19 salgınının işverenlerin gelirinde yaratmış olduğu kopukluk nedeniyle aradaki eşitsizliğin bir miktar azaldığı görülmektedir.



Şekil 2.14. 2014-2021 Çanakkale ve Türkiye’nin P80/P20 Oranı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022



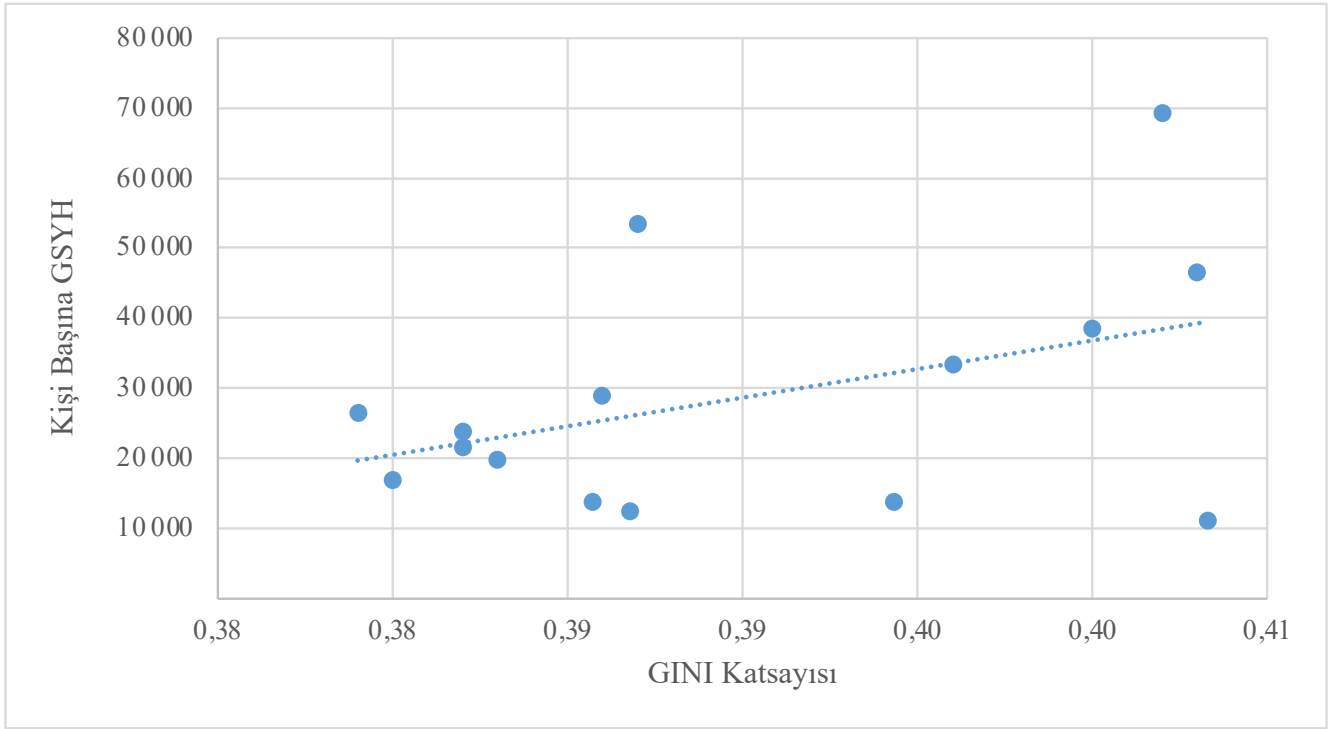
Şekil 2.15. 2016-2021 Çanakkale Hanehalkı Kullanılabilir Gelirin %20’lik Gruplara Göre Dağılımı (%)

Kaynak: TÜİK, 2022

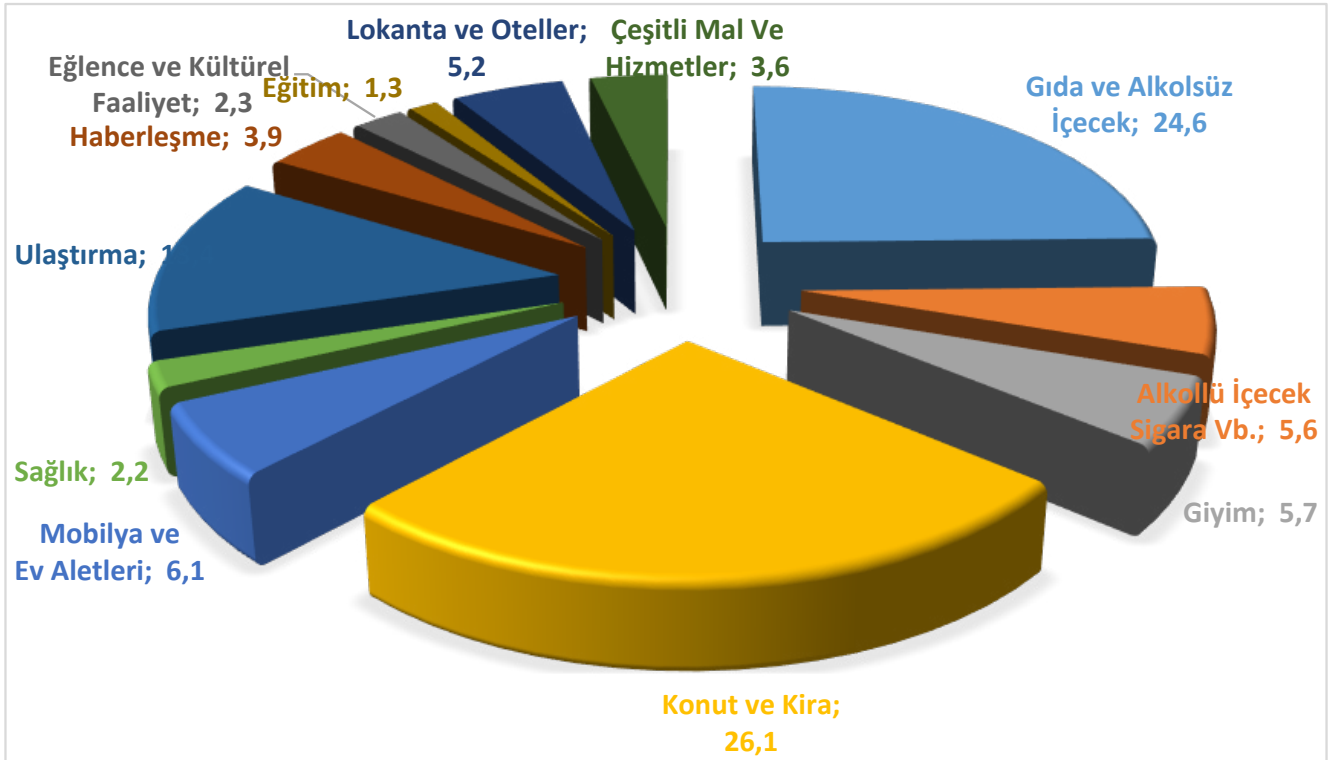
Çanakkale ve Balıkesir’de 2021 yılında hem fert hem de hanehalkı gelirinde özellikle döviz kurunda yaşanan artışlar gibi benzeri ekonomik olumsuzlukların yaşanmasından dolayı gelir eşitsizliğinin de arttığı varsayılabilir. Şekil 2.12 ve Şekil 2.13 hemen hemen benzerlik göstermesine rağmen hane halkı kullanılabilir gelirin Gini katsayısı dönemler arasında daha dalgalı bir seyir izlemektedir. Özellikle Şekil 2.13’te Çanakkale ve Balıkesir’de hane halkı açısından gelir eşitsizliği 2014 ve 2015 dönemlerinde Türkiye’nin Gini katsayısının çok üzerinde bir oran yakalamıştır. Ayrıca gelir eşitsizliklerinin en düşük olduğu dönemin ise 2021 yılı olduğu görülmektedir.

P80/P20 oranı, en yüksek gelire sahip %20’lik grubun gelirinin, en düşük gelire sahip %20’lik grubun gelirine oranı şeklinde hesaplanmasıdır. P80/P20 oranlarının sıfıra yakın olması gelir eşitsizliğinin azaldığını gösterirken bire yakın olması gelir eşitsizliğinin arttığını göstermektedir (TÜİK, 2022).

Çanakkale ve Balıkesir’de %20’lik gruplar arası gelir eşitsizliğinin 2015, 2016, 2018 ve 2020 yıllarına yılında Türkiye ortalamasında üzerinde bir oran yakalanarak gerçekleşmesi bu bölgede gelir dağılımının adil olmadığı ve taban ile tavan gruplar arasındaki makasın sıklıkla bozulduğu düşünülebilir.



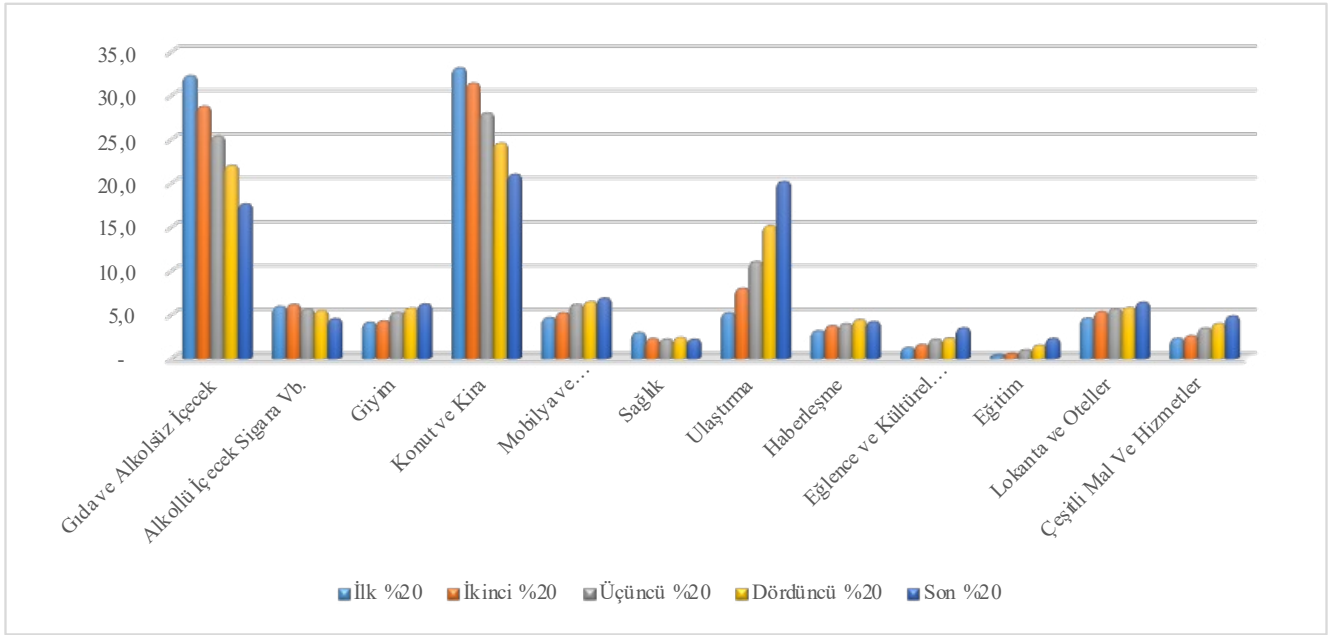
Şekil 2.16. 2006-2020 Dönemi Çanakkale Gini Katsayısı ve Kişi Başına GSYH değişim Eğilimi



Şekil 2.17. 2013-2019 Balıkesir, Çanakkale Hane Halkı Tüketim Harcamalarının Ortalama Dağılım Oranı (%)
Kaynak: TBB, 2022

Şekil 2.16'ya göre Türkiye ortalamasının üzerinde bir noktada sıklıkla yaşanan %20'lik gruplar arası gelir eşitsizliği durumu sosyal dokuyu zamanla bozabileceği için bu bölgeden bireylerin göç edebilme ihtimali de zamanla artış göster-

mesi muhtemeldir. Balıkesir ve Çanakkale'de yaşanan gelir eşitsizliğinin, Türkiye ortalaması üzerinde olması istihdam ve yoksulluk problemlerinin kalıcı olmaya başlaması ve şekil 2.15'e bakıldığında %20'lik gelir grupları arasındaki



Şekil 2.18. 2003-2019 Batı Marmara Gelire %20'lik Grupların Ortalama Tüketim Harcama Oranları(%)
Kaynak: TÜİK, 2022

açıklık neredeyse her dönem aynı düzeyde devam etmesinden dolayı fertlerin iş gücü için göç etmeyi tercih etmesi beklenebilir (Bahar & Bingöl, 2010, s. 49). Sürekli göç verme durumunun oluşması ise zamanla Çanakkale'deki iş gücü yapısını değiştirecek ve zamanla daha yaşlı bir iş gücü oluşturma olasılığını artıracaktır.

Şekil 2.17'de yer alan hanehalkı tüketim harcamaları dağılımı 2003-2019 yılları arasındaki ortalaması dikkate alındığında paydaşların, gelirlerinin büyük bir kısmını temel insani ihtiyaçlar olarak ele alınabilecek çeşitli gıda, konut ve giyim gibi alanlara ağırlıklı olarak yaptığı görülmektedir. Gelirlerinin bir kısmını ise zaruri olmayan ancak zevk ve tercihleri nedeniyle eğlence sektörlerinin yer aldığı gruplarda tüketildiği de görülmektedir. 2003-2019 dönemleri ortalaması dikkate alındığında Balıkesir ve Çanakkale'de hanehalkı en çok harcamayı konut ve kira üzerine yaparken en az harcamayı eğitim alanında yapmıştır. Çanakkale'de kira ve gıda gruplarında yapılan harcamalardan sonra en çok harcama ise ulaşım alanında yapılmıştır. Şekil 2.17'ye benzer olarak şekil 2.18'de %20'lik gelir grupları en çok harcamayı gıda, konut ve ulaşım alanında yaptığı görülmektedir.

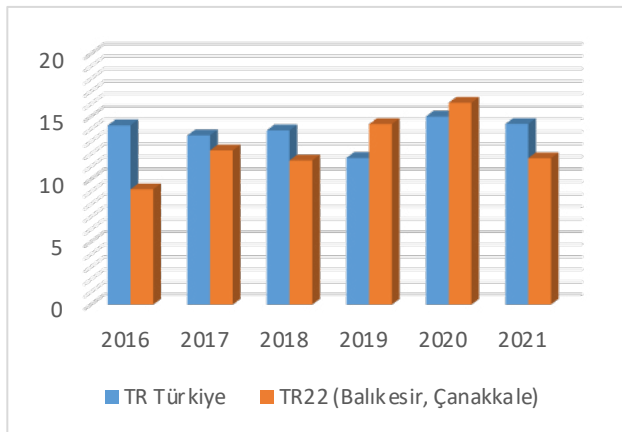
2.3. Yoksulluk

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'ndaki (2005) ifadeye göre yoksulluk gelirin, bir insanın günlük yeterli beslenme koşullarını ve beslenme dışında kalan temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemesidir. Yoksulluk şartları ülkelerin, şehirlerin bulundukları konum ve şartlara göre değişiklik göstermektedir. Yoksulluğun oluşmasında işsizlik, gelir dağılımı eşitsizliği, yüksek enflasyon oranları ve politik olumsuzlukların var olması etkili olabilmektedir. Genellikle yoksulluğun getirmiş olduğu olumsuzluklar ve hanehalkının ihtiyaçlarını karşılama isteği şehirler ya da ülkeler arası kontrolsüz bir göç dalgası yaratmaktadır. Bu göç dalgalarının etkileri özellikle şehirlerde daha ağır hissedilebilmektedir çünkü şehir kültürünün değişime uğraması ve var olan istihdam alanlarının bu değişimlerle erozyona uğraması o şehri gelişmişlik açısından durağanlaştırma ihtimali oluşturmaktadır (Erkan & Bağlı, 2005, s. 107).

Küresel alanda 2008 yaşanan Küresel Finans Krizi'nden sonra ülkeler uluslararası kaynaklar oluşturarak yoksulluk problemini çözmeyi amaçlamasına rağmen şehir bazlı politikalar uygulamayı tercih etmediklerinden dolayı yoksul-

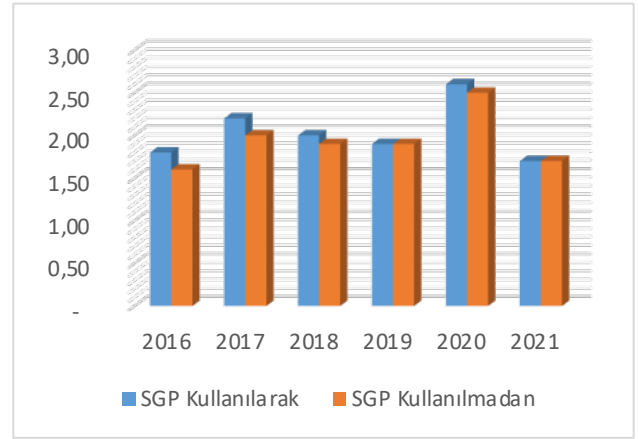
luk problemi görece olarak toparlanmış olmasına rağmen bu problem kalıcı çözüme ulaştırılamamıştır. Bununla beraber de yoksulluğun kırsal kesimden kente akışının hızlanmaya başlaması sürdürülebilir bir şehir ekonomisinin de önünü kesmektedir (Durgun & Çak, 2010).

Ülkelerin sadece belli başlı bölge ve şehirlere yapmış olduğu yatırımlar genele bakıldığında gelişmişlik düzeyini artırmadığı için istihdam alanları oluşmamakla beraber var olan istihdam alanlarında da yaşanan gelir adaletsizliği zamanla şehirler arasında yayılabilecektir çünkü kentlere yapılan göçlerde istihdam arayışlarına cevap bulunamaması zamanla kentsel yoksulluğu da beraberinde getirecektir. Ekonomik dönüşümlerin, yani tarımdan sanayiye, sanayiden bilgi toplumuna geçişin yaratmış olduğu istihdam problemi artış gösterdikçe; kayıt dışı istihdamın artması, istihdamda ayrımcılığın ve fırsat eşitsizliğinin büyümesi, iş dünyasının gerekli yetenek ve beceriye ulaşamaması, sermaye ve girişim yetersizliği yoksulluğun dolaşım hızını artırmaya devam edecektir (Durgun & Çak, 2010, s. 37-38).



Şekil 2.19. 2016-2021 Balıkesir ve Çanakkale’de Eşdeğer Hanehalkı Kullanılabilir Fert Gelirine Göre Yoksulluk Oranı (%) (Medyan Gelirin %50’sine Göre)
Kaynak: TÜİK, 2022

Satınalma gücü paritesi (SGP) ayrıntılı olarak tanımlanmış standart bir mal ve hizmet sepetinin farklı ülkelerdeki fiyat oranı olarak tanımlanmaktadır böylece ülkeler arasındaki fiyat düzeyi fark-



Şekil 2.20. 2014-2021 Balıkesir ve Çanakkale’de Satınalma Gücü Paritesi (SGP) Göre Gelire Dayalı Yoksulluk Oranları (%) (Medyan Gelirin %50’si)
Kaynak: TÜİK, 2022

lılıkları giderilmekte ve uluslararası-para birimlerinin satın alma güçlerini eşitleyen bir değişim oranını oluşturulmaktadır (Eğilmez, 2021). Şekil 2.19’da görüldüğü gibi fert gelirine göre yoksulluk oranları Balıkesir ve Çanakkale’nin kullanılabilir fert gelirine göre yoksulluk oranları 2016 yılında Türkiye genelindeki oranlardan daha düşük olmasına rağmen bu oranların sonraki dönemlerde hızla arttığı görülmektedir.

Pandemi döneminde bu şehirlerin ciddi anlamda etkilendiği görülmektedir. Bu durumda iş dünyasının kısırlaşması nedeniyle hanehalkı gelirlerinin de aynı şekilde kısırlaşmış olduğu varsayılabilir ancak şekil 2.20’de de görüldüğü gibi 2021 yılında kısıtlamaların kaldırılması ihracat oranlarında iyileşme sağlanması nedeniyle Balıkesir ve Çanakkale’de yoksulluk oranlarının 2020’ye göre toparlanma sağladığı görülmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KENTLEŞMENİN EKONOMİK DEĞERİ: KAPSAYICI REFAH VE FIRSATLAR*

İnsan topluluklarının doğa üzerinde sürdürdüğü hayatta bıraktığı tahribat geçen yüzyıllar içerisinde daha belirgin hale gelmiştir. Sanayi Devrimi'nin ardından başlayan kentleşme hareketleri ekolojik dengenin değişim sürecinde önemli bir rol ve fonksiyona sahiptir.

Sanayi toplumlarına evrilen devletler kentleşmenin kontrolsüz ve hızlı nüksedişi karşısında önlem almakta gecikme yaşamışlardır (*Wu & Wu, 2012*). Dolayısıyla sürdürülebilirlik sorunu kentleşme coşkusu karşısında daha sönük kalmış ve izlerini günümüzde halen yaşatmaktadır. Bu tarz bir dönüşüm sürecinden uzak kalmış şehirleşme biçimlerinin kentlerin dokusuna zarar verdiği gibi ekolojik dengenin de olağan seyrinden çıkmasına sebep olmaktadır. Yalnızca şehre özgü bir bozulma değil ilgili kentin beşerî ve ekonomik hayatına da zarar verdiği açıktır. Bütün bunlarla birlikte, kentlerdeki sürdürülebilirlik sorunun ekonomik dönüşümler sebepli olduğu ifade edilse bile devamında da ekonomik dönüşümün tıkanmasına sebep olduğu söylenebilmektedir.

Petrol krizinin ardından popülerleşen paylaşımlı ekonomi birçok ülkedeki şehirleşmenin yetersiz oluşu ve alternatiflerin aranmaya başladığı dönemde işaret etmektedir (*Wu & Zhi, 2016*). Paylaşımlı ekonomiler ekonomik manada sürdürülebilirliğin altını çizdiği gibi sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe de vurgu yapmaktadır. Sosyal anlamda birbirine güvenen küçük komünlerin oluşumunun genel güven etkisi oluşturmada, çevresel anlamda ise topluluk halinde hareket ederek karbon salınımının azaltılmasına yardımcı olacak şekilde teknolojik ürün kullanımının azaltılmasına etkisi olduğu söylenebilir. Bir çevrede güvenin inşasının önem kazanması için iş birliği kültürünün ilgili çevrede yaşayan bireyler tarafından şehirlerin tasarlanma süreçlerinde daha etkin ve çevre dostu bir yöntemin izlenmesinin gerekliliği kaynakların kullanımının yön ve şekli de tayin etmektedir.

Çevrenin ekonomik düzen etkisi geçen yüzyıllarda var olan pratikleri derinden etkilemiş ve dönüştürme yolunda adımlar atılmasına neden olmuştur. Arazilerin popülasyona yeterliliğinin sağlanması için fiziksel kısıtlamalara tabi olunması, trafik sıkışıklığı ve sosyal yetersizlikler, kentsel dokunun tahrip edilmesi ve standart altı bir yaşam biçimine rıza gösterilmesi söz konusudur. Bu tehlikelerin çözümü için gerekli adımların atılmayışı ise sorunların yığılmı hale gelerek ekolojik dengeye ve ekonomik sürdürülebilirliğe karşı her geçen gün daha büyük bir tehdit oluşturduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirliği yüksek şehirlerin projelendirmeleri ise kritik bir gelecek yaşamı belirleme unsuru olarak nitelendirilmektedir.

21. yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle geleneksel iş yapış şekillerinde yaşanan değişim ve bununla ilintili olarak şehirlerin ve ülkelerin bir dönüşüm yaşamalarını gerekli kılarak sürdürülebilir kalkınma öncelikli bir gündem maddesi olmuştur. Özellikle son yıllarda sürdürülebilir ekonomilerin istihdam ve büyüme üzerinde oluşturduğu kritik rol ile katma değerlerinin alabileceği boyut göz ardı edilemeyecek seviyeye ulaşmıştır. Bilgi teknolojilerini içermeyen ve dijital yetenekleri gelişmeyen sektörler sürdürülebilirliklerini kaybetme riskiyle karşılaşmaktadır. Şirketler, faaliyetlerini korumak ve geliştirmek için sürdürülebilir mukayeseli rekabet avantajına sahip olmalıdır. Rekabet gücü; verimlilik, etkinlik ve alternatif maliyetlerle ilişkili bir olgu olduğundan kendini yenileyebilme ve devam ettirebilme kapasitesi yüksek olmalıdır. Söz konusu fak-

* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Kübra Hatice BİLDİK tarafından hazırlanmıştır.

törlerin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecek şekilde yönetilmesi bilgi, beceri ve yetenek araçlarının kullanım şekline bağlıdır. Dolayısıyla kalkınmanın itici gücü sayılabilecek politikalar, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir kalkınmanın önemli bileşenlerindendir.

Gelişen teknolojinin çarpan etkisiyle birlikte ülkelerin bilinirliğinin artırılmasına yönelik tek boyutlu tanıtımlar çok boyutluluk kazanarak daha geniş kitlelere duyurulmuş ve yayılmıştır. Kültür, sanat, arkeolojik kalıntılar, spor, tarih, bilim gibi evrensel öğeler konferanslar ya da festivallerin düzenlendiği şehirlere karşı pozitif bir imajın oluşturulması ise ayrıca önemlidir.

Sürdürülebilirliğin ekonomik anlamdaki en spesifik alanlarından biri olan kreatif ekonomi ise Çanakkale özelinde gelişmeye ve yönlendirilmeye oldukça açıktır ve tanıtılarak hem ulusal hem de uluslararası anlamda bilinirliği artırılmalıdır. Kreatif ekonomilerin şehir özelinde desteklenebilmesi için zayıf sektörlerin zayıf yönleri belirlenmeli ve sürdürülebilirliği yüksek olan tasarımlara yönlendirilmesi gereklidir. Çanakkale’deki kreatif ekonomilerde gerek kamu gerekse özel sektör aktörlerinin uluslararası iş birliği seviyesi düşüktür buna bağlı olarak tanınırılığı da düşüktür. Uluslararası iş birliklerinin ve ortaklaşma ağlarının güçlendirilmesine, geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına ihtiyaç vardır.

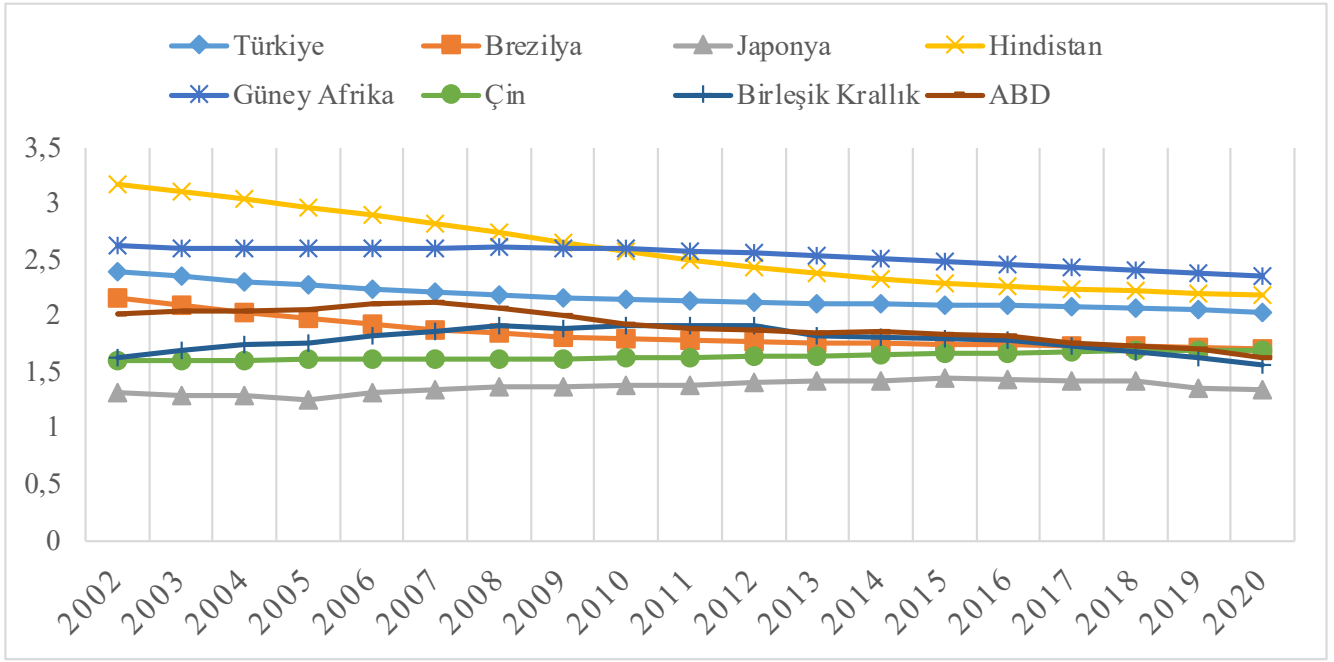
Uluslararası iş birliklerinin seviyesinin düşüklüğünün yanında kreatif ekonomi aktörlerinin kendi aralarında yerel iş birliklerinin de teşvik edilerek bir üst seviyeye taşınması gereklidir. Kümelenme ve iş birliği yetersizliği dolayısıyla açık ve etkili bir Çanakkale kreatif ekonomi stratejisinin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve geciktirmektedir. Kamu kurumları ve özel kurumlar ile sivil toplum kuruluşlarının kaynak ve kapasitelerini koordine edip bütünleştiren bir yapının oluşturulması ise Çanakkale’nin gelecek tasarımı için oldukça önemlidir.

3.1. Demografik Değişim

Geçmiş yıllardan itibaren nüfusun önemi devletler nezdinde oldukça önemli olduğu gibi ekonomik manada da gelişimin itici gücünü oluşturan beşerî sermayenin kendi içindeki dağılımı da kritiktir. Genç nüfusun varlığı üretimin ve tüketimin yönünü ve fonksiyonunu belirlemektedir. Yaşlanan bir popülasyon ise üretim sürecinden dışlanan ve tüketim sürecine dahil edilen bir grubu işaret etmektedir. Nüfusun yaş gruplarına göre dağılımı kamu otoritelerinin uyguladığı politikaların tasarlanmasında kullanılan öncül göstergelerden birisidir. Örneğin, bir ülkede yaşlanan nüfus varlığı ağırlıkta ise hisse senedi piyasasının katılımının sağlanması adına primlerin artırılması gerekir (Erb, Harvey, & Viskanta, 1997).

Nüfus yaşlanması, 65 yaş üstü nüfusun toplam nüfus içindeki payının artması durumudur. Yükselen piyasalar ve gelişmiş piyasalar açısından geleceğin şekillendirmesinde rol oynayan nüfusun artış hızının gittikçe azalma trendine girmektedir ve doğurganlık düzeyinin değişmesi ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu durum özellikle yükselen piyasa ekonomilerinde büyümenin önüne geçerek iş gücü kıtlığına yol açmış ve kamu otoritesinin emeklilik ve sağlık harcamalarının artmasına sebep olmuştur (Herrman, 2014).

Yükselen piyasalardaki yüksek nüfus, potansiyel pazarı oluşturmakla kalmaz aynı zamanda üreticilik kapasitesinin diğer ülkelere kıyasla avantajlı bir konuma getirilmesini sağlar. Türkiye ise nüfusu açısından piyasalar için oldukça avantajlı bir konuma sahiptir. Türkiye’nin sahip olduğu bu güçlü potansiyel şehir ekonomileri açısından da önemli bir kaldıraç oluşturmaktadır. Çanakkale gibi yüksek bir potansiyel taşıyan şehirlerin ekonomik gelişmesinde de bu dinamik demografik yapının önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda ekonomik politika geliştirirken çok yönlü olarak strateji tasarımında bu unsurların dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.



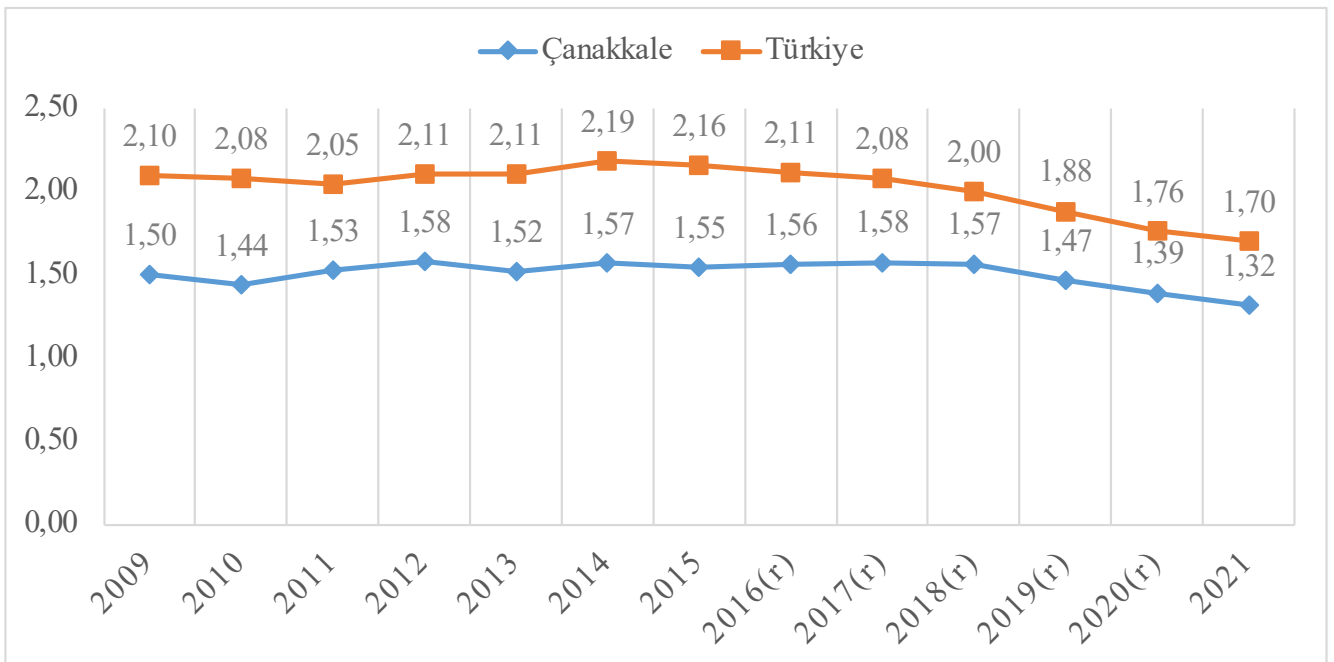
Şekil 3.1. Toplam Doğurganlık Oranı (kadın başına doğum)

Kaynak: World Bank, 2022

Şekil 3.1’ de görüldüğü gibi Güney Afrika, Hindistan ve Türkiye’nin diğer ülkelere kıyasla yüksek düzeyde seyreden bir doğurganlık oranı olduğu görülmektedir. Çin ve Brezilya’nın benzer oranlara sahip olduğu görülse de Japonya, Birleşik Krallık ve ABD’nin oldukça düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Doğurganlık oranlarının azalması genç nüfusun toplam nüfustaki

payın azaldığına işaret etmektedir. Nüfusun yaşlanması sorunuyla karşı karşıya kalan gelişmiş piyasalar nüfus artışını teşvik edecek politikalar izlemektedir.

Türkiye ile Çanakkale’nin toplam doğurganlık oranları karşılaştırıldığında, Çanakkale’nin ortalamının altında kaldığı görülmüştür. Birçok uz-



Şekil 3.2. Toplam Doğurganlık Oranlarının Karşılaştırılması

Kaynak: TÜİK, 2022

man, evlilik ve doğum oranlarındaki düşüklüğün sebebini çocuk yetiştirme maliyetlerinin artması, çalışan ebeveynlerin çocuk bakım yükünü üstlenmekte zorlanmasında, eğitim sistemlerindeki yetersizliklerde ya da fazla rekabetçi toplumsal yapıda aramaktadır (Seo, 2019).

Koşulların iyileştirildiği gelişmiş ülkelerde ise benzer oranların devam ettiği varsayıldığında doğurganlık oranlarının düşmesinde başka sebepler olabileceği göz ardı edilmemelidir. Çanakkale özelinde aile planlamalarının düzenlenmesi ve ülke genelinde nüfus artışını pozitif yönde etkileyecek politikaların üretilerek bireylerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Dünyada düşük doğurganlık oranları hem siyasal hem sosyal hem de ekonomik bir problem haline gelmektedir (Sikorska, 2021).

Dünya üzerinde uygulanan aile politikalarında, vergi muafiyetleri, çocuk bakımlarının devlet tarafından karşılanması, ailelerin çocuk yetiştirme hususunda bilinçlendirme çalışmalarının yapılması ve aile kartlarının oluşturulması gibi ekonomik ve sosyal teşvikler bulunmaktadır.

Doğurganlık oranlarına bağlı olarak Çanakkale’de genç nüfusun toplam nüfustaki oranı da Türkiye ortalamasının altındadır (TÜİK, 2022). Genç nüfus (15-64) çalışabilen nüfus olarak da adlandırılmaktadır ve ekonomik büyümenin kritik bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nüfusa yönelik uygulanacak eğitim kalitelerinin yükseltilerek kalifiye iş gücü piyasada yer almalıdır. Örneğin, gelecek yıllarda demografik değişimin üretim üzerinde oldukça büyük etkisi olacağı, Almanya’daki iş gücünün nerdeyse şu ankinin %15 daha altında seyredeceği ve tüketimin de benzer oranlarda düşeceği öngörülmektedir (Börsch-Supan, 2003). Yaş yapısının bir ülke için değişiyor olması bile tüm dünyayı etkileyebilecek bir süreci beraberinde getirmektedir.

Ekonomik eşitsizliklerin giderek artmasının ardında nüfusun yaşlanması olduğunu ve nüfu-

sun refahına yönelik üretilen politikaların mevcut eşitsizliği daha da şiddetlendirdiği de ifade edilmektedir (Herrman, 2014). Ancak sosyal korumanın bir lüksten ziyade sosyal ve ekonomik gelişmişlik adına bir gereklilik olduğu göz önünde tutulmalıdır.

Dünya genelinde nüfus artış hızı düşmekte olsa da toplam nüfus 8 milyara yakındır. Demografide yaşanan bu değişimin temel sebepleri arasında; teknolojik gelişmenin yaşanması, sağlık altyapılarının güçlendirilmesi, bilimsel çalışmaların kapsamının genişletilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynakların artırılması ve yaşam kalitesinin artırılması örnek verilebilir. Ayrıca demografinin ölçülebilirliği ve tahmin edilebilirliği en yüksek olan sosyal bilim olarak literatürde yer almaktadır, özellikle 10-70 yaş arası bireylere yönelik yapılacak tahminlerin kesinliği şaşırtıcı biçimde yüksektir (Arnott & Chaves, 2012). Gelecekte olabilecek değişimlerde yaratacağı etkileri hususunda ekonomide halen gücü ve sınırları bilinmeyen bir değişken olarak yer alsa da bilimsel anlamda verileri dünya genelinde hem çok eskilere dayanmakta hem de erişilebilirliği oldukça yüksektir.

Bununla birlikte ekonominin gidişatının en önemli belirleyicilerinden birisi olan nüfus değişkeninin gelecekteki potansiyel hareketlerini kestirebilmek politika yapıcılar için oldukça önemlidir. Örneğin bir sonraki yıl emekli olabilecek kişi sayısının tahmin edilebilirliği kadar bir sonraki yıl tam zamanlı çalışmaya başlayacak yüksek öğrenim görmüş kişilerin sayısının ekonomide oluşturacağı etkinin tahmin edilerek politikalar tasarlanması refah kanallarında oluşabilecek tıkanıklıkların önüne geçilmesinde kullanılabilirliktedir.

Genç yetişkinler GSYH gelişiminde ülkelerin kalkınma motoru görevini üstlenmelerine karşın orta yaşlı yetişkinler ise sermaye piyasalarının gelişiminde önemli bir gücü oluşturarak gelir, tasarruf ve yatırım hususunda bir toplumu yu-

karı taşıma görevini üstlenirler (Arnott & Chaves, 2012). Çocuklar ve yaşlılar ise GSYH büyümesine katkıda bulunmazlar çünkü ne üretimde ne de üretileni satın alma konusunda fonksiyonel işlemlere sahip değildirler.

3.2. Kentsel Çevre ve İklim Değişikliği

İklim değişimini etkileyen potansiyel birçok neden vardır ve ülkelerin hangi spesifik sorunun üzerinden gelmeleri gerektiğini ayırt ederek politikalar üretmeleri gerekmektedir. Kentsel çevrenin ekolojik değişimi yalnızca küresel ısınma ile ifade edilemeyecek kadar geniş bir yelpazeye sahip olan bozulma sürecini tarif etmektedir.

Kent dönüşümleri yapılırken ormansızlaşma, çölleşme, var olan canlı hayatının kaybedilmeye başlanması, sera gazı salınımlarının artması gibi birçok etmen üzerinde etkilenmelerin oluşmasından kaynaklanmaktadır (Grimmond, 2007). Artan nüfusun varlığı kentleşmenin itici unsurlarından birisi olsa da kentlerdeki biyolojik çeşitliliğin ve ekolojik döngünün bozulmasının ardında yatan “bireylerin konfor alanlarının” erken sanayileşme döneminde köylerden kentlere doğru ilerleyen sürecinin kentlerden köylere doğru taşınması ile ilgili olduğu da açıktır. Doğal yaşamın arzulanırlığının artması aslında dönüşüm süreçlerinin tersten bir şekilde kendini tekrar etmesiyle sonuçlanabilmektedir. Yerel etkilerin küresel anlamda bıraktığı izler ise insanlık açısından büyük bir tehdit oluştururken çevre ve ekolojik farkındalığın kazandırılması önem arz etmektedir.

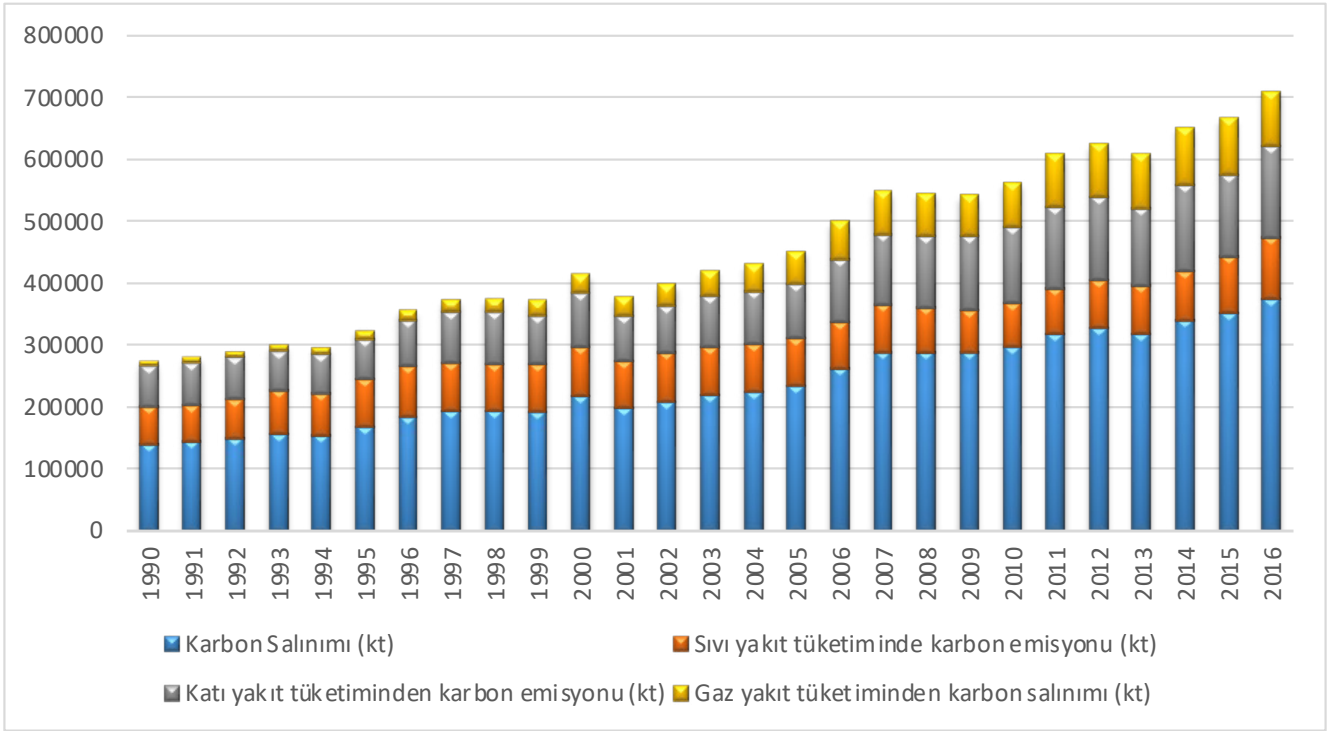
Kentleşmedeki en büyük tehlikelerden birisi de şehirlerin kırsal mekânlardan daha fazla ısınması olarak gösterilmektedir. Şehirlerdeki ısınmanın bireylerin iyi oluşuna ve sağlığına etki ettiği gibi tüm canlıların yaşam kalitesini de olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir (Grimmond, 2007). Kentleşmenin hızlanması karşısında inşa edilen yapıların sürdürülebilirliğinin yüksek olması ya da geçmişte inşa edilenlerin onarıma/yeniden

yapılanmaya açık olması gerekmektedir. Buna karşın, yalnızca kentleşmenin iklim değişiminde oluşturduğu tehlike diğer etkenlere kıyasla oldukça düşüktür.

İklim hassasiyeti olan sektörlerin geliştiği ülkelerde küresel ısınmanın tehlikesi daha derin bir boyuttadır. Örneğin; Afrika ülkelerinde iklimle bağlı geliştirilen sektörler bulunmaktadır ve kıt finansal ve doğal kaynaklar, teknolojik ve kurumsal noksanlıklar nedeniyle ekolojik dengenin bozulması kaynaklı kırılganlıkları artmaktadır (Ravindranath & Sathaye, 2002). Yenilenebilir enerji yöntemlerinin sanayileşmede kullanılmaya başlanması hem maliyet açısından hem de ekolojik açıdan faydalar oluşturacaktır.

İklim değişiminin dengelenmesi için hem bölgesel hem de küresel farkındalığın oluşturularak sera gazı emisyonunun azaltılması gerekmektedir. Öte yandan, enerji teknolojilerinin ve enerji kullanım alışkanlıklarının küresel düzeyde dönüştürülmesi önemlidir. Fosil yakıtların halen aktif olarak kullanılması maliyetler açısından kolaylıklar sağlıyormuş gibi görünse de dünya ekonomisine uzun vadede oluşturacağı ekolojik baskılar nedeniyle zarar görülmesine neden olacaktır. Ekolojik dengenin korunması adına yapılan uluslararası sözleşmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve sadık kalınabilmesi için gerçekleştirilebilir hedeflerin ortaya konması gerekmektedir. Uluslararası sistemin öngörülebilir hedefleri ile ürünlerdeki verimlilik ve etkinlik oranlarını arttıracak daha çevreci yöntemlerin adapte edilmesi gerekmektedir.

İklim değişikliklerinin yaşanması uzun vadede gerçekleşse de süreç yalnızca ekolojiyi değil, ekonomik, politik, kurumsal ve teknolojik baskılar arasındaki karmaşık süreçleri içermektedir (Ravindranath & Sathaye, 2002). Çevresel risk yönetimi, hâlihazırda var olan sorunlar saptandıktan sonra sorunların çözümüne yönelik uygun seçimler yapılır ve uygulama için gerekli adımlar atılarak biyolojik çeşitliliği ve yaşamı koruyan bir süreçtir (USPCC RARM, 1997).

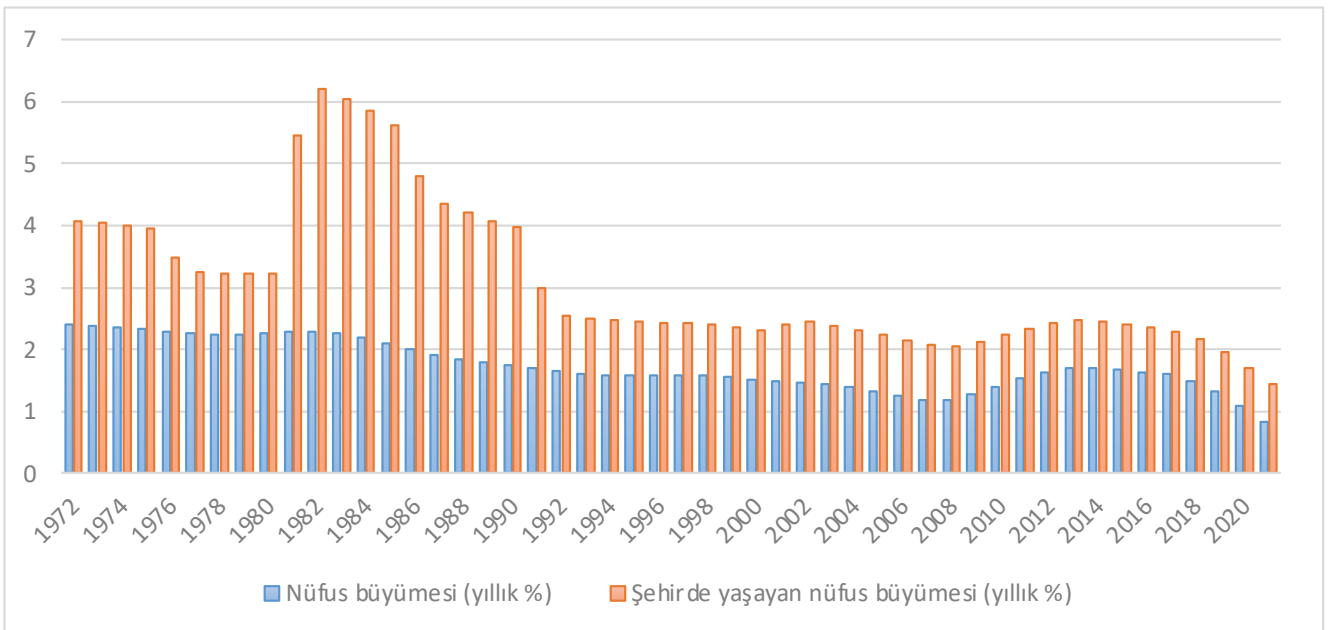


Şekil 3.3. Türkiye’de Yakıt Tipine Göre Karbon Emisyonu

Kaynak: World Bank, 2022

Temel amaç ise ekolojik denge için ortaya çıkabilecek olası risklerin minimize edilmesi ve maliyet düşürücü yöntemlerin izlenmesidir. İklim değişikliğinin önünde iletişim ile alakalı iki önemli sorun olduğu ifade edilmektedir: İklim değişikliği tahminleri sürecinde var olan belirsizlikler ve ge-

leceğin belirsizliği ile uzun vadeli risklerin kısa vadeli risklerde ortaya çıkabilecek ticari, siyasal ve olaylara dayalı risklerin lehine edilecek iskontoların varlığı neticesinde yaşanabilecek değişimlerdir (Jones, 2001).



Şekil 3.4. Türkiye’de Nüfus Büyümesi ve Şehirde Yaşayan Nüfus Büyümesinin Karşılaştırılması

Kaynak: TÜİK, 2022

Tablo 3.1.Şehir Planlaması İçin Rehber Dizini

Parametreler	Eylem Planı	Yönerge
Yerleşim Yeri Bağlamı	Enerji verimliliği önlemlerinin uygulanması için uygun koşulları sağlayan yeni kentsel genişleme veya müdahaleleri yeniden tasarlama alanlarının belirlenmesi	Enerji tüketimini azaltmak ve güneş enerjisi uygulamak için imar ve altyapı planlaması yoluyla kamu ve açık alan ve binalar için alan ve alanları sınırlandırmak
Şehir Modeli	Altyapı ağlarının verimli, uygulama ve bakımını sağlamak için mevcut kentsel dokuların sürekliliğini ve tutarlılığını sağlamak ve yenilerinin planlanması	Cephelerin maksimum Güney maruziyetini sağlayarak pasif güneş mimarisi için en iyi koşulları oluşturmak neticesinde kentsel kalıpları kompakt formlara doğru optimize edilmesi
Sokak/Blok Yönü	Daha iyi enerji performanslarına sahip gelecekteki yapı çevrelerin temelini oluşturmak için yerel güneş yolu ve rüzgarlarla ilgili olarak yeni kentsel alanların optimum sokak/blok yöneliminin tanımlanması	Bina cephelerinin güneye en fazla maruz kalmasını sağlamak için sokak/blok yönlendirmesini planlamak ve doğal olarak havalandırılan binalar için optimum açıklıklar tasarlanması
Sokak Geometrisi	Yeterli düzeyde güvenlik, konfor ve yapı çevre kalitesini ve doğal havalandırma ve güneş ışığı erişimi koşullarını sağlamak için yeni ve mevcut kentsel alanlar için uzunlamasına sokak bölümlerinin tanımlanması	Daha iyi doğal aydınlatma ve havalandırmaya izin veren bina yüksekliğinin caddeye veya alan genişliğine oranlarını sağlamak için uzunlamasına sokak bölümlerinin tasarlanması
Şekil ve Zemin diyagramı	Daha iyi enerji performansları sağlamak için mevcut ve planlanan sokak/blok modellerini dengelemek için şekil ve zemin diyagramını göz önünde bulundurulması	Dengeli ve homojen kentsel formlar tasarlamak için gerekli olan yüzdelere, oranların ve parametrelerin geliştirilmesinde şekil ve zemin diyagramlarının benimsenmesi
Arazi Kullanım Endeksi	Küresel kentsel enerji dengesini desteklemek için yeni kentsel alanlar için yeterli arazi kullanım endekslerinin sağlanması	Mevcut ve önerilen arazi kullanım modelleri ile ilgili enerji tüketimi ve yenilenebilir enerjiden potansiyel arz arasındaki etkileşimleri göz önünde bulundurarak yeni kentsel alanlarda arazi kullanım endekslerinin benimsenmesi
Bina Yüksekliği Kat Sayısı	Güneş enerjisinin üretim ve pasif tasarım düzeyinde kullanımını sağlamak için bina uyumunun düzenlenmesi	Güneş enerjisi üretimi ve güneş kazanımlarını uygulamak için çatı ve cephe yüzeylerinin optimum orantılamasını sağlayarak bina hizalama planlarının belirlenmesi
Bina Tipolojisi Konut	Yeni binalar için önerilen kat sayısının sitenin mikro iklimini etkilememesini ve her binanın güneş enerjisi üretimi ve enerji tüketimi açısından uygun olmasının sağlanması	Binaların iç ortamları için doğal aydınlatma ve havalandırma standartlarını belirleyen her katta enerji tüketiminin en aza indirilmesine katkıda bulunması
Bina Tipolojisi	Enerji dengesi kapsamına en fazla katkıda bulunan bina tipolojilerinin geliştirilmesinin sağlanması	Bina tipolojilerinin daha iyi enerji performanslarını sağlayan biyoiklimsel kentsel tasarım ilkelerini teşvik edilmesi
Konut Tipi	Enerji tüketimi ve güneş potansiyeli ile ilgili en uygun konut tiplerinin belirlenmesi	Enerji tüketimi ve güneş potansiyeli ile ilgili en uygun konut tiplerinin belirlenmesi
Yapısal Sistemler	Sürdürülebilir inşaat süreçlerinin kullanımını ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını teşvik edilmesi	Yeterli enerji verimliliği standartlarına daha uygun bina teknolojilerini ve malzemelerinin belirlenmesi
Yenilenebilir Enerji	Kurulumu için uygun koşullara sahip şehrin tüm binalarında fotovoltaik ve termal sistemlerin uygulanmasını teşvik edilmesi	Yeni binalarda fotovoltaik ve termal sistemlerin entegrasyonuna özellikle odaklanarak, güneş enerjili kentsel planlama uygulamalarını benimseyerek, yenilenebilir kaynaklardan binalarda minimum enerji üretiminin belirlenmesi
Akıllı Izgara	Şehir genelinde enerji tüketimi ve üretim akışlarının gerçek zamanlı yönetimi ve izlenmesi için akıllı şebekeleri teşvik edilmesi	Elektrik altyapısı modernizasyon planları aracılığıyla enerji akışlarını yönetmek, optimize etmek ve izlemek için akıllı şebekelerin uygulanmasının sağlanması
Enerji Tüketimi	Bina ölçeğinde enerji akışlarını izlemek ve optimize etmek için akıllı sayaçları teşvik edilmesi	Şehir genelinde ısıtma, soğutma, aydınlatma vb. için enerji kullanımının yoğunluğunu izlemek için binalarda akıllı ölçüm sistemlerinin benimsenmesinin sağlanması
Güneş Enerjisi Üretim Potansiyeli	Kentsel birim ve bina ölçeğinde güneş enerjisi üretim potansiyelini simüle edilmesi	Çevrimiçi halk katılımı platformları ve uygulamaları aracılığıyla sonuçları açıklamak için bir şehir güneş haritası geliştirilmesi

Kaynak: Akt: (Amado, Piggo, & Amado, Energy efficient city: A model for urban planning, 2016; Amado, Amado, & Poggi, Oeiras e-city: modelo de cidade energeticamente eficiente, 2014) *Yazar düzenlemesi yapılmıştır.

Şekil 3.3'te gösterildiği gibi Türkiye'de tüm yakıt tiplerinin artan oranda kullanımı mevcuttur. Özellikle katı ve sıvı karbon salınımı oran açısından çok yüksek olsa da gaz yakıtların karbon salınım oranının önceki yıllara oranla artış göstermesi daha çevreci yakıt kullanımlarına geçişin göstergesi niteliğini taşımaktadır. Sera gazı salınımlarının oranları artışına eşlik eden ötrofikasyon (aşırı besin içeren maddelerin su kütlesine karışarak plankterlerin aşırı büyümesi/artması), hava ve su kirliliği, büyük toprak aşınımları gibi birçok olay birbiri içerisinde hem etkileşim halinde hem de kümülatif sonuçlara sahiptir (McNutt, 2013). Çanakkale'nin turizm özelindeki karbon ayak izine ilişkin yapılan çalışmada turistlerin şehirde ulaşım araçlarının yetersizliği neticesinde özel araç kullanımının artmasına neden olarak karbon emisyonunun arttığı bulgulamıştır (Eşitti & Duran, 2018).

Türkiye'de nüfus büyümesi ve şehirde yaşayan nüfus büyümesi 90'lı yıllardan itibaren benzer bir trendi takip etmektedir. Nüfus büyümesinin özellikle 2014 sonrası dönemde azalma eğilimine girmiştir. Şehirde yaşayan nüfus oranı, 2020 yılında nüfus büyümesinin neredeyse iki katına çıkmıştır. Şehirleşmenin hızla geliştiği ülkelerdeki sorunların başında; yeni iş imkânlarının oluşmasında yaşanan problemler, çarpık kentleşme ve kültürel anlamda yaşanan uyumsuzluklar gelmektedir. Kentsel yayılmayla birlikte kırsaldaki üretimin azalmakta ve kırsal yerleşimlerin rol ve fonksiyonlarının değişmekte olduğunu ifade ettikleri çalışmalarında, Çanakkale'deki yapılaşmış alanlara yakın olan kırsal alanların daha hızlı kentsel alana dönüşerek tarımsal üretimin sonlandığını gözlemlemişlerdir. (Çavuş & Başaran Uysal, 2018)

3.3. Kaynak Açısından Verimli Bir Şehir Tasarımı

Verimli bir şehir tasarımı oluşturulabilmesi için yeni yüzyıl şartlarının gerektirdiklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla ekosistemin

ve insan toplumunun iklim değişikliğine karşı nasıl daha az kırılgan hale getirileceği yüzyılın en önemli dinamiklerinden birisidir (Marland, ve diğerleri, 2013). Sürdürülebilir uyum kavramı bu noktada şehirleşmenin kilit kavramını oluşturmaktadır. Sürdürülebilir uyum ise iklim değişikliğine karşı oluşturulan aksiyonların birey tarafında sosyal eşitlik ve çevre açısından bütünsellik taşıdığı için küresel bir fenomen haline gelmiştir (Eriksen & Brown, 2011). Nüfusun şehirde yaşama talebinin bir sonucu olarak küresel tüketim boyut ve içerik değiştirmiştir. Şehirlerde mevcut olan planlamalar enerji verimliliğini arttırmaya çalışan yalın modelleri kapsamakta ve arzu edilen verimlilik ve etkinlikten uzak olan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Amado, Poggi, & Amado, 2016). Sürdürülebilir bir gelişim ivmesi yakalanabilmesi için mevcut sistemlerin dönüştürülerek şehir parametreleri dikkate alınarak verimlilik ve etkinliğin artırılması gereklilik halini almıştır.

Akıllı şehir tasarımları hızlı gelişen teknoloji ile birlikte şehirler için yeni dizaynlar ortaya konmuştur. Akıllı şehirler, evler, hastaneler, ulaşım ve kamu hizmetleri içerecek şekilde yapay zekâ ile birleştiren bir bütünleşme sürecini ifade etmektedir. Bu tasarımlarda özellikle ekonomik büyümenin artırılması ve gereksiz enerji kullanımının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Akıllı şehir tasarımları; şehirlerin rekabetçi, modern ve işlevsel hale getirilmesi amacıyla modern teknolojilerin adapte edilmesinin önü açılarak şehrin sosyal altyapısını, ekonomik altyapısını, kurumsal altyapısını ve fiziksel altyapısını birbirine bağlama görevini üstlenmektedir (Hati, Dey, & De, 2017). Dolayısıyla kendi kendine yetebilen şehirler kurulmasının önünün açılmasıyla sosyal, çevresel ve ekonomik anlamda yeni fırsatlar yaratılacaktır. Güneş enerjisinin kullanımının artırılarak fosil yakıt kullanımının azalmasıyla yakıt kaynaklı salınan karbon seviyesinin düşürülmesi planlamaların ortak noktalarından birisi olarak gösterilebilmektedir (Amado, Poggi, & Amado, 2016). Bu tasarımlar kara parçasının verimliliği artırarak bireysel yaşamın konforunun artırıl-

masına ve küresel anlamda ise enerji tüketimlerinin düşürülerek tasarrufların arttırılmasını sağlamaktadır. Bu tarz bir dönüşüm sürecinin yaşandığı 21. yüzyılda ilgili otoritelerin öncülüğünde gerçekleştirilecek akıllı şehir tasarımları geleceğin inşasında önemli bir rol oynayacaktır. Çanakkale'nin şehir silüetinin korunarak yeniden dizaynının yapılması için verimliliği yükseltilecek şehir tasarım parametreleri ile yeniden düzenlemelere tabi tutulması gereklidir. Yeni yüzyılda enerji verimliliğinin ön plana çıktığı sistemlerin şehirlere entegre edilmesi trendi takip edilmektedir. 1915 Çanakkale Köprüsü'nün inşa edilmesiyle şehir hem yeni bir silüet kazanmış hem de transit geçişin daha kolay sağlanabilirliğiyle yeni bir ekonomik fonksiyon edinmiştir. Ulaşım ağında yaşanan bu dönüşüm şehrin yeni bir sürece girmesini sağlayarak şehir planlaması ve dizaynının revizyona uğraması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 3.1'de ifade edildiği gibi enerji verimliliği yüksek, alternatif çevre dostu enerji tüketimlerinin önünü açabilecek sistemlerin entegre edilmesi oldukça önemlidir. Mevcut iklim ve coğrafi yapı göz önünde tutularak şehrin avantajlarının ortaya çıkarılması gereklidir. Bireylerin yaşam koşullarını iyileştirirken çevreye duyarlılığın artırılarak gelecek yıllara daha az hasarlı bir çevrenin ulaştırılması sağlanmalıdır. Bunlara rağmen iklim değişimlerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek negatif durumların önüne geçilmesinin sonuçlarının refah ve kalkınmaya dair oluşturabileceği etkileri müphemliğini korumaktadır. İklim hassasiyetlerini azaltmaya odaklanan politika ya da müdahalelerin faydaları olsa dahi farklı hassasiyetlerinin olabileceğini ve olumsuz etkileyerek sosyal eşitsizliklere yol açabileceği de savunulmuştur (Eriksen & Brown, 2011).

3.4. Çanakkale 1915 Köprüsü Etkileri

Çanakkale 1915 Köprüsü her bakımdan gerek Çanakkale gerekse de Türkiye açısından çok

önemli bir projedir. Bu nedenle köprünün etkilerinin çok yönlü olarak kısa-orta ve uzun vadeli olarak ele alınması kentin paydaşları açısından büyük önem taşımaktadır. Köprü altyapı projesinin stratejik etkilerinin bilimsel açıdan ele alındığı zaman özellikle ilk beş yıl yavaş daha sonra da bulunduğu çevre üzerinde üssel etkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Özellikle bu tür altyapı projelerinin kent açısından yeni izlekler geliştireceği ve kentin şehirleşme akşarını değiştireceği mevcut yapının ortalama 30 yıl içerisinde köprü ve çevresine yönelik olarak kayacağı düşünülmektedir. Köprü ayrıca sadece bölgesel bir etkiye sahip değildir. Türkiye'nin Avrupa bağlantılarını yeniden şekillendirmiş ve lojistik operasyonlarının yapısını değiştirmiştir. Bu nedenle de orta vadede Çanakkale ve çevresi birçok açıdan önemli meydan okumalar ile kalacaktır. Bunlar kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Gayrimenkul fiyatlarında önemli değer artışları,
- Mevcut kentin odak notasının kayması ve yeni şehir odağının köprü çevresine yönelmesi,
- Yerel paydaşların bu gelişmeler çerçevesinde yaşam koşullarının zorlaşması
- Göç ve yeni yatırım olanaklarının getireceği etkiler,
- Ekonomik ve sosyolojik desenin değişmeye başlaması.

Bu çerçevede kentin karşı karşıya kaldığı bu önemli durumsallık stratejik bir analiz konusu yapılmalıdır. Ayrıca valilik, belediye ve üniversite gibi paydaşların bu gelişmelere ışık tutacak kararları ve eylemleri şimdiden değerlendirmeleri Çanakkale'nin gelecek yüz yılına etki edecektir.

ÇANAKKALE 1915 KÖPRÜSÜ ETKİLERİ KANVAS MODELİ

VADELİ ETKİLERİ	KISA			
	ÇANAKKALE EKONOMİSİ	GAYRİMENKUL SEKTÖRÜ	SOSYAL YAPI	ÇEVRE
	• Rekabet artışı • Maliyet artışları • Tersine beyin göçü • Ticaret ve turizm faaliyetlerinin gelişmesi • Nitelikli sektörlerin gelişmesi • Yerel şirketlerin oyun dışına itilmesi	• Kentin bütün varlıklarının değerlendirilmesi ve mülkiyet yapılarında büyük hareketlenme • Geliştirme ve projelerin çeşitlenmesi • İmar yapılarında değişim	• Göç oranının kalıcı olarak artışı • Yaşlı nüfusun oranının artması	• Madencilik ve çevrenin etkilerinin artması • Doğal stokların ortaya çıkan gelişmelerden etkilenmesi
VADELİ ETKİLERİ	ORTA			
	ÇANAKKALE EKONOMİSİ	GAYRİMENKUL SEKTÖRÜ	SOSYAL YAPI	ÇEVRE
	• Havalimanı ve lojistik olanakların geliştirilmesi • OSB ve Teknopark gibi alanların değerlendirilmesi • Stratejik ve büyük ölçekli yatırımların gelişmesi	• İkincil piyasanın gelişmesi • Sektörün dikey büyümesi • Dikey mimarinin gelişmesi • Ticari gayrimenkul yatırımlarında artış	• Kentin sosyal dokusunda yapısal değişimler • Dışardan gelenlerin kent sosyo-ekonomik yapısı üzerindeki etkilerinin artması	• Yeşil ekonomiye geçiş • Karbon ayak izi ve etkileri
VADELİ ETKİLERİ	UZUN			
	ÇANAKKALE EKONOMİSİ	GAYRİMENKUL SEKTÖRÜ	SOSYAL YAPI	ÇEVRE
	• Kent ekonomik deseninin değişmesi • Arz ve talebin beklentinin üzerinde artışı • İstihdam piyasasının derinleşmesi • Turizm sektörünün ve hizmetlerinin niteliğinin gelişmesi • Küresel bir destinasyona evrilme • Kişi başı gelir in yükselmesi	• Ofis piyasasının gelişmesi • Sektördeki örgütlenme ve yatırımcıların gelişmesi (GYO, GYF vb) • Turizm yatırımlarında üssel büyüme	• Kentsel sosyal dokunun değişimi • Yeni sosyal örüntülerin gelişmesi • Kozmopolit yaşam biçimlerinin yerleşik hale gelmesi vd.	• Korumaya kullanma ve kentin geleceği • Endemik türlerin korunması, gerekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi
	→ Çanakkale’de yeni izleklerin gelişmesi		→ Yatırım ve finansman modellerinin belirlenmesi	
	→ Altyapı ihtiyaçlarının yönetimi		→ Kentsel büyüme ve gelişme	

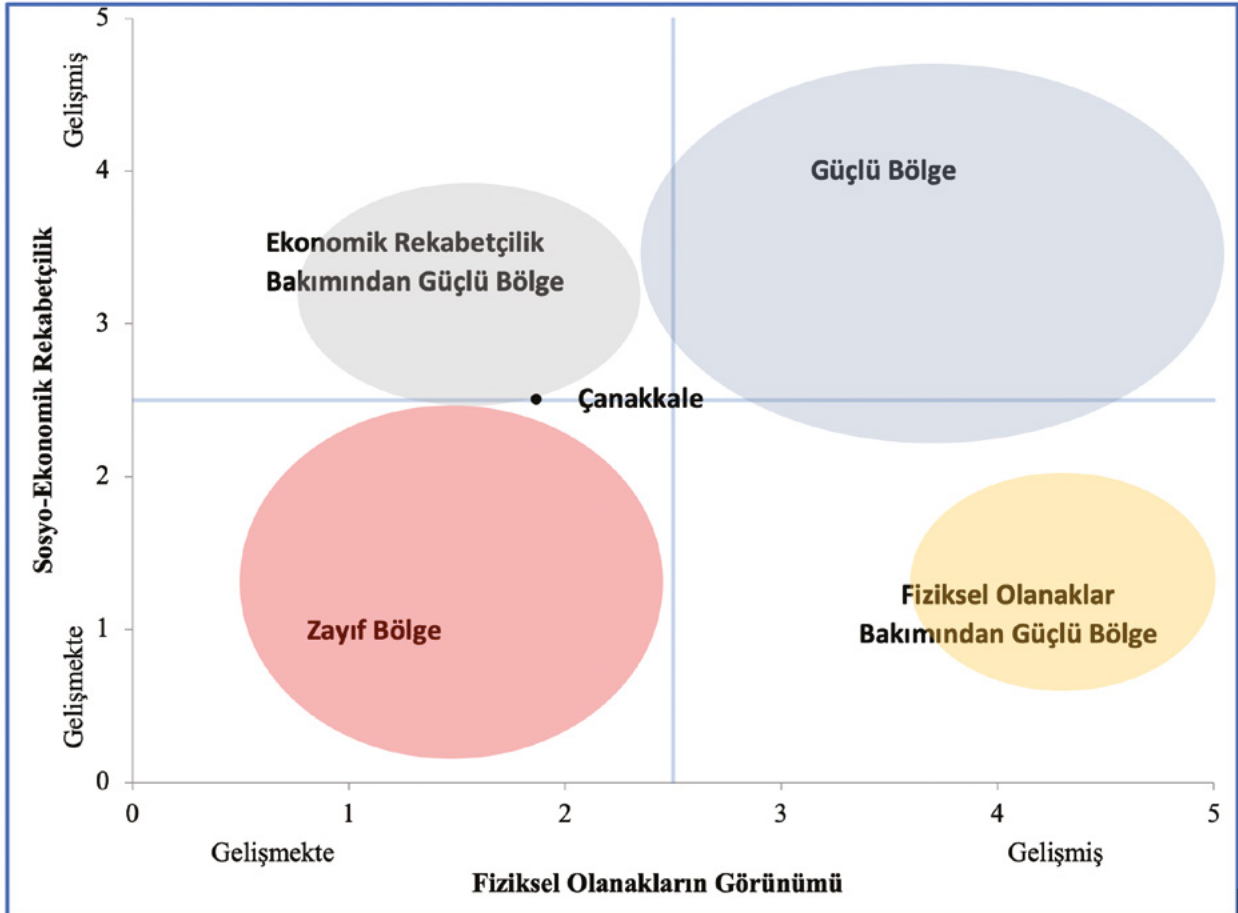
KÜRESEL DÜNYADA RAKİP EDİNMEK: REKABET ANALİZİ*

Çanakkale'nin rekabet gücünü etkileyen birçok faktör olmasına rağmen bu bölümde kentin sahip olduğu mevcut olanaklar ve girişim kültürü eklektik bir çerçevede ele alınmıştır. Özellikle geleceğe yönelik yorum ve analiz yapabilmek adına mevcut stokların değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

4.1. Çanakkale'nin Ticaret Kültürü ve Girişimsel Potansiyelin Stratejik Analizi

Çanakkale girişimcilerin yoğun bir biçimde bilgi birikimi ve deneyimlerinin analizi orta ve uzun vadeli kentin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece yerel düzeydeki girişimcilik ve iş yapma sistemine yönelik değerler analiz edilebilecektir. Bu çerçevede girişimcilerle yoğun toplantılar ve görüşme-

ler yapılarak; girişimcilerin faaliyetlerinin ortaya çıkmasında etkili olan: a) bireysel faktörler, b) sosyal yapıya yönelik faktörler, c) ekonomik yapıya yönelik faktörler bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirilip ortaya konmaya çalışılmıştır. Yerel düzeyde modern iş dünyasının evriminin yaklaşık olarak son 50 yıl içerisinde (Türkiye'nin iş dünyasına ilişkin temel kuluçkalama dönemi ile paralellik göstermektedir) önemli gelişmeler gösterdiği çalışmalar sonucunda görülmüştür.



Şekil 4.1. Çanakkale'nin Sosyo-Ekonomik ve Fiziksel Altyapısının Analizi

* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Prof.Dr. Murat KASIMOĞLU, Doç. Dr. Handan AYDIN, Dr. Server Sevil AKYÜREK tarafından hazırlanmıştır.

Çanakkale ekonomik-sosyal ve fiziksel kapasite açısından ele alındığı zaman rekabetçi pozisyonunun analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Gerçekçi olarak değerlendirmek gerekirse Cumhuriyet'in ilk yüz yılında Çanakkale hak ettiği gelişmeyi ve büyümeyi sağlama hususunda problemler yaşamış ve bazı yetersizliklerle mücadele etmiştir. Ancak 1915 Köprüsü ve altyapı projesi Çanakkale'nin ekonomik, yapısal ve kültürel unsurları üzerinde orta ve uzun vadede etki ederek başta İstanbul olmak üzere Avrupa'nın tedarik ve lojistik üssü olmaya aday bir konumda bulunmaktadır.

Odak grup, mülakatlar ve saha ziyaretleri sonucunda elde edilen sistematik veriler bilimsel bir biçimde tartışılarak bir model oluşturma ve yazma sürecine tabi tutulmuştur. Tüm bu değerlendirme sürecinin sonucunda da Çanakkale ve çevresinin girişimci ve girişimcilik anlayışı, yerel piyasada girişimsel fırsatları algılamaları (tanımlamaları), örgütsel süreçlere bakış açıları (yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi), yerel yönetime, devlete, ulusal ve uluslararası iş çevrelerine karşı genel değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

Daha sonra yine yerel düzeydeki girişimcilere anket çalışması yapılarak girişimcilerle ilgili temel değerler ve eğilimler tespit edilmeye çalışılmıştır. Burada yerel girişimcilerin ve iş dünyasının sosyolojik değerleri, eğitim düzeyleri, aile ilişkileri, firma başlatmadaki (start-up) gerekçeleri, bireysel özellikleri ve toplumsal geleneklerle ilişkilerine yönelik veriler girişimcilerin kendilerinden elde edilmiştir.

Bölgenin girişimcilik kültüründe önemli rol oynayan grupların ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili olarak kapsamlı vaka çalışmaları yapılmış ve iş modellerine yönelik olarak verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yine konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, makaleler, değerlendirmeler, raporlar dikkate alınarak yerel iş dünyası ile ilgili

verilerin sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir. Bu veriler değerlendirilerek yerel iş dünyasının girişimcilik yapısına ilişkin bilgiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ancak şu kısıt hiçbir zaman unutulmamalıdır: Konuyla ilgili olarak şu ana kadar sistematik ve düzenli bir veri üretme sisteminin olmadığı da araştırma sürecinde açıkça görülmüştür. Bu nedenle bölge ile ilgili olarak yapılan yayınların düzensiz olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.2. İş Kültürü ve Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi*

Araştırma Ekim 2021 tarihi itibarıyla yerel iş dünyasındaki girişimcilerin; girişimsel tutumu, davranışı ve değerlerinin ortaya çıkarılması çerçevesinde başlatılmıştır. Bu çerçevede konu ile ilgili Ticaret Odası, Esnaf Odası, Ticaret Borsası ve ilgili dernekler ile iletişime geçilerek bu örgütlerin üyeleri ile ortak bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıya farklı sektörlerde faaliyette bulunan girişimciler katılmıştır. Çanakkale merkez ve 11 (Ayvacık, Bayramiç, Biga, Bozcaada, Çan, Eceabat, Ezine, Gelibolu, Gökçeada, Lapseki, Yenice) ilçe kentin ekonomik süreçlerine yön vermektedir. Araştırma sürecinde kentin tamamında iş yapan girişimciler de bulunmaktadır. Bu çerçevede bölgede yer alan odalar ve dernekler kayıtlı olan girişimler incelenmiştir (Çanakkale Sanayi ve Ticaret Odası, Biga Ticaret Odası, ÇASIAD, BISIAD). Buralara kayıtlı şirketlerin ilin tamamında faaliyetlerini yaygın bir biçimde gerçekleştirmektedir.

Araştırmada daha çok KOBİ düzeyinde girişimlere yer verilmiştir. Büyük şirketler ölçek, yapı, faaliyet alanı gibi konularda önemli düzeyde farklılık gösterdiği için araştırma örneklemini dışında tutulmuştur. Araştırma, daha çok küçük ve orta büyüklükte Şirketler olarak adlandırılan girişimlerin kurucularına ve girişimlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu girişimler ortalama 10-200 arasında çalışana sahip ilde ya da bölgede düzeyinde ticari faaliyet gerçekleştiren, yurt dışındaki piyasalarda herhangi önemli bir faaliyette bulunmayan, çok düşük düzeyde profesyonel yönetici çalıştıran ya da hiç çalıştırmayan girişimleri kapsamaktadır. Araştırmanın bu örneklem üzerine odaklanmasındaki temel amaç; bu girişimlerin bilimsel araştırmalara birçok alanda araştırma ihtiyacı hissettirmeleridir. Bu nedenle bu kümedeki örgütler, araştırma sürecine de olumlu katkı sağlamışlardır. Aynı zamanda bu kümede yer alan girişimler ve kurucularını gerçekten de çok büyük ölçekli gelişmiş girişimlerle birlikte değerlendirilmesinin çok sağlıklı olmayacağı düşüncesiyle örneklemin belirli alanlarda homojenleştirme düşüncesi bu örneklem grubuna yönelme sürecine etki etmiştir.

Çanakkale iş dünyası ve girişimcilerle ilgili geleneklerin, değerlerin, iş yapma modellerinin ortaya çıkarılmasında da bu kümenin sahip olmuş olduğu değerlerin önemli yer tuttuğunu ifade edilebilir. Özellikle girişimcilerin bu kümede cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yerli ya da göçmen olması durumu açısından heterojen bir nitelik göstermesi nedeniyle yerel iş dünyasındaki girişimcilerin anlaşılmasında çok daha etkili olduğu ifade edilebilir. Böylece farklı değerlere sahip toplulukların girişimsel faaliyetlerinin anlaşılması mümkün olacaktır. Nitekim bölgeye bakıldığında



Şekil 4.2. Çanakkale'nin Görünümü

Bu girişimler Çanakkale iş dünyasının yaklaşık olarak %98'ini oluşturmaktadır. Rekabet koşullarının üst seviyede olması ve artması sonucunda da bu girişimlerin ve kurucularının bu süreçten yoğun bir biçimde etkilenmeleri nedeniyle araştırmanın bu grupta olmasının önemini daha da artırmaktadır.

zaman farklı demografik özelliklere sahip toplulukların iş alanları ve yapıları nitelik bakımından ayrılmaktadır. Sahip olmuş oldukları gelenek ve değerlerinin iş tutum ve davranışını etkilediğini ifade edilebilir.

Tablo 4.1. Çanakkale GZFT Matrisi

Değerlendirmeler	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
Coğrafi, konumsal, jeopolitik, özellikler	●		●	●
Tarihi ve kültürel özellikler	●		●	
Rekabet gücü			●	●
Hizmetler sektörü		●	●	●
Teknik altyapı		●	●	●
Ekonomik yapı		●	●	●
Ekonomik verilerin sağladığı güven ve çekicilik		●	●	
Ulaşım ilişkileri		●		●
Konut-ofis nitelik ve niceliği		●		
Kalifiye işgücü potansiyeli	●	●	●	●
Güvenlik	●	●		●
Tanıtım, imaj		●	●	●
Afet riski				●
Eğitim donatısı		●		
Kentin “çocuk/yaşlı dostu” olması		●		
Sosyal donatı		●		
Yasal altyapı, mevzuat			●	●
Bürokrasi				●
Çevre koruma, kent planlamanın etkinliği		●		
Yönetişim		●		

Ayrıca demografik özelliklerde farklılaşmaların incelenmesi toplumun farklı özelliklerinin girişimcilik ve iş yapma biçimlerine ilişkin temel bulguların ortaya çıkarılmasını mümkün kılacaktır. Böylece bölgenin yerel girişimcilik ve iş yapma anlayışına yönelik derinlikli, güvenilir ve geçerli bilgilerin ortaya çıkarılması bir başka sonuç olarak değerlendirilebilir. Özellikle de bölgede iş yapmak isteyen farklı değerlere sahip girişimcilerin, temel girişimcilik yapısını daha kolay anlamalarına olanak sağlanacaktır. Bu nedenle demografiyi iş dünyası açısından inceleyen çalışmaların da yapılması önemli bir araç olarak ele alınabilir.

Çanakkale’nin girişimciler açısından sunduğu temel fırsatlar ve potansiyel değerlendirildiğinde güçlü, zayıf yönleri ile fırsat, tehdit unsurları bütüncül olarak göz önüne alınarak aşağıdaki çerçevede olduğu görülmektedir. Yapılan değerlendirmelerde kentin iş ortamını ve biçimi doğrudan etkileyen faktörler birleştirilerek GZFT analizi aşağıdaki tabloda bütünleşik olarak ortaya konulmuştur. Görüleceği gibi Çanakkale ekonomisi birçok boyuttan ele alındığı zaman güçlü ve zayıf alanlarının girişimler üzerindeki ekili olduğu; bunun yanında da farklı faktörler açısından da önemli fırsat ve tehditler barındırdığı görülmektedir. Genel iş yapma ve uygulama stratejilerini etkileyen bu faktörlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekir.

4.3. Çanakkale İş Dünyası ile İlgili Gelişmeler ve Tarihsel Süreç İçerisindeki Değerlendirmeler

Yerel iş dünyası ele alındığı zaman, özellikle Osmanlı döneminde stratejik bir önem arz ettiği görülmüştür. Bu çerçevede imparatorluk yönetimi kente özel bir ilgi göstermiş ve kentte inşaat yatırımları yaparak devlet görevlilerini kente göndermiştir. 1400 ve 1500'lü yılları kapsayan bu süreç kentin dönem içerisinde askeri önemi nedeniyle savunma ve askeri yatırımların ön planda olduğu bir iş dünyası yapısı ortaya koymuştur.

Daha sonraki aşamada (1500-1700'lü yıllar) kent çok kültürlü bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Yapısal olarak farklı etnik grupların kente göç ettiği bu dönemde görülmüştür. Özellikle Rum ve Ermeniler bu süreç içerisinde kentin iş dünyasının gelişiminde rol almışlardır. İş kültürü ile ilgili modern girişimcilik gelişmelerinin tohumlarının atıldığı bu dönemde; el sanatları ve esnafılık kültürü ortaya çıkmıştır. Kentin büyüme ve kentleşme dinamiklerini bu süreç içerisinde harekete geçirmiş ve girişimciler ortaya çıkmıştır.

Bundan sonraki aşamada bölge girişimciliğinin temel değerlerinin gelişmeye, olgunlaşmaya ve kendi değerlerinin ortaya çıkmaya başladığı, özellikle ticari geçiş noktası olduğu için Ermeni ile Rumların yanında Yahudilerin de bölgede yatırım yapmaya başladıklarını ve ticaretle ilgilendikleri görülmektedir. Aynı zamanda bu dönemde kentte ticari ataşeliğin kurulması bölge iş kültürü açısından çok önemli bir değer olarak ifade edilmekte ve bu durumun yerel iş dünyasının dış piyasalara açılması açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Bu gelişme süreci aynı zamanda sosyal yaşantıya da yansımış bu dönemin içinde kentte kültür, sanat faaliyetlerinin de yoğunluk kazandığı görülmüştür.

Kentin kaderinin özellikle 1915'ten sonra değişmeye başladığı görülmektedir. Sahip olduğu

bütün ticari, kültürel değerlerin I. Dünya Savaşı ile yok olduğu ve yerel düzeydeki girişimcilerin tamamen kentten uzaklaşarak iş dünyasının büyük bir yapısal değişim süreci içerisine girdiği görülmektedir. İş dünyası çok kültürlü özelliğini kaybetmeye başlamış ve yabancı etnik kökenli iş adamlarının kentten ayrılması ile farklı bir aşamaya girilmiştir. Burada özellikle ifade edilmesi gereken; I. Dünya Savaşı'nın Çanakkale kent iş dünyasına ve girişimcilik yapısına yönelik yıkıcı bir iz bıraktığı verilerde de görülmektedir.

Cumhuriyet'in kurulması ve gelişmesinin ardından kentin, 1950'den sonra gelişim planı ortaya konmuş ve devlet destekli olarak iş insanlarının girişimcilik yapması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede özellikle kentte altyapının (ulaşım, enerji, eğitim vd.) oluşturulmaya çalışıldığını görülmektedir. Kentin bu gelişim serüveninde hem kent içi mobilite hem de Türkiye'nin farklı bölgelerinden gelen nüfusla girişimcilik anlayışı yeniden oluşmaya başlamıştır. Bu göç sonucunda kentin doğal yapısı ve sahip olmuş olduğu değerler etkilenmiştir; ayrıca bu süreçte ticari yatırımlar kentin doğu ve güney çıkışlarında ve Biga'da kuluçkalanmaya başlamıştır.

Türkiye ekonomik ve siyasal yapısındaki gelişim ve değişim süreci çerçevesinde özellikle kentin girişimcilik yapısının 1985 yılına kadar kamu ağırlıklı yatırımlarla yönlendirildiği görülmektedir. 1985'ten sonra kentte özellikle inşaat sektöründeki girişimcilik alanında büyük bir gelişmenin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alanlarda yüklenicilerin kent girişimcilik kültürünün oluşmasında etkili bir sermaye grubu olduğunu söylemek mümkündür. Bu girişim grubunda oluşan sermaye birikiminin daha sonra eğitim, sağlık, imalat ve tarım alanındaki yatırımlara yönelmiştir. 1990'dan sonra kent iş dünyasında önemli yapısal gelişmeler olmuş; özellikle kentin altyapısının mevcut iş dünyası ihtiyaçlarına cevap veremediği iş adamlarının faaliyetlerini sınırlandığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, özellikle deniz ve hava ulaşımının kentte oluşturulmaya çalışıldığını

görülmektedir. Bu dönemde kentte üniversitenin kurulması yeni girişimcilik alanlarının ortaya çıkmasına olanak sağlamış, aynı zamanda, mevcut girişimcilik alanlarının da (konaklama, eğlence, ulaşım, eğitim, manifaturacılık vb.) daha güçlü hale gelmesini sağlamıştır. Çünkü mevcut kent nüfusu yaklaşık olarak %20'lik harcama potansiyeli olan, dinamik müşteri grubu eklenmesi ile kent ekonomisi üzerinde çok ciddi bir etki yaratmıştır. Hatta üniversiteden mezun olan bazı öğrencilerin bazı alanlarda üst düzeyde girişimsel projelere imza attıkları da görülmüştür.

Kentteki iş dünyasının evrimi ve gelişimi sonucunda 1995 yılından sonra Avrupa Birliği sürecinin de önem kazanması ile beraber kentteki girişimcilik yapısı ve özellikleri yeniden sorgulanmaya başlanmış ve yerel iş dünyasının gelişimini sağlayabilecek ne tür projelerin ortaya konulabileceğine yönelik olarak ticaret ve iş adamları dernekleri ve üniversite yoğun bir çalışma içerisine girmişlerdir. Bu aktörlerin karşılıklı olarak işbirliği içerisine girmeleri de bu dönemin önemli bir özelliğidir. Bunun sonucunda da iş adamları arasında işbirliği potansiyelinin arttığı, üniversite destekli teknoloji ağırlıklı projelerin kent girişimcilerinin gündemine girmeye başladığı görülmektedir.

4.4. Girişimcilerin Temel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın inceleme alanına giren girişimcilerin yetişmiş olduğu sosyal çevre ve yapı incelendiğinde, genellikle bu girişimcilerin yetişmiş oldukları sosyal çevrenin köy ve ilçe ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak da bölgede iş yapan girişimcilerin önemli bir bölümü kırsal kökenli çevreden gelmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak, bu tür girişimcilerin faaliyet gösterdikleri alanların da tarım ve hayvancılık sektörlerine yönelik olarak geliştiği görülmüştür. Buradan elde edilen gelir ile girişimciler daha sonra farklı sektörlerle girmişler ve faaliyette bulunmuşlardır. Girişimciler 2. ve 3. kuşakta girişimsel faaliyet alanlarında önemli çeşitlenmelere gitmişlerdir.

Diğer bir bulgu; girişimcilerin eğitim yapıları ile ilgilidir. Bölgede faaliyette bulunan ilk kuşak girişimcilerin büyük bir çoğunluğu ilköğretim düzeyinde eğitim altyapısına sahiptir. Çok az bir kısmı ise, lise, meslek lisesi, yüksekokul ve üniversite eğitimi almıştır. Bu girişimcilerin yetiştikleri çevredeki 1960'lı yılların Türkiye'si olduğu unutulmamalıdır. O dönemde özellikle genç Cumhuriyet'in gelişmeye, demokratik, sosyal ve kültürel açıdan kalkınmaya çalıştığı bilinmektedir. Daha sonraki kuşakta (ikinci) girişimciler arasında eğitim, göreceli olarak lise ve üniversite düzeyine doğru artış göstermiştir. Üçüncü kuşağın eğitime ise, girişimciler büyük önem vermektedirler. Hemen hemen tüm girişimciler çocuklarının üst düzey işletme, hukuk, mühendislik eğitimi alması konusunda önemli bir motivasyona sahiptirler.

Girişimcilerin iş deneyimlerine bakıldığında, her iki girişimciden biri girişimcilik kariyerini seçmeden önce bir iş deneyimine sahiptir. İş deneyimine sahip olan her iki girişimciden birinin ise, faaliyette bulunduğu girişimcilik alanı ile geçmiş iş deneyimi arasında bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Çanakkale'deki girişimcilerin toplumun gelenek ve değerleriyle çok yakın bir ilişki içerisinde olduğu iş yaparken bu değerlerin kendileri açısından önem taşıdığını ifade etmektedirler. Özellikle ticaret yaparken öngördüğü dürüstlük ve ahlaki değerlerin ticaret yaşamlarında büyük bir yere sahiptir.

Yerel girişimcilerin kişilik özellikleri incelendiğinde, genel olarak girişimcilerin başarılı olma konusunda üst düzey bir motivasyona sahiptirler. Girişimsel kararlarda, yeni projelere başlamada ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkan olayları değerlendirmede girişimcilerin iç kontrol odaklı oldukları görülmektedir. Ancak köprü ile fiziksel çevrenin değişmesi ve yeni girişim kültürünün genel olarak kent üzerinde önemli bir etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Bütün sektörlerde yapılan incelemelerde yönetim ve üretim teknolojisi konusunda şirketlerde önemli gelişmeler olduğu görülmüştür. Ek olarak girişimcilerin şirket içerisinde yaratıcılık süreçlerini geliştirmeye yönelik çabalarının olduğu yapılan değerlendirmeler sonucunda görülmüştür. Bu da girişimcilerin yenilikçi ve yaratıcı tutum ve davranış içerisinde oldukları hakkında bilgi sunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan şirketlerin üretim süreçlerinde MRP-I ve MRP-II, web sayfası ve e-ticaret konusundaki davranışları da bu konuyu desteklemektedir. Hatta bir yönetici bu yıl için örgütsel sistemin geliştirilmesine yönelik olarak, modern teknoloji yatırımlarının 100.000 dolar civarında olacağını ifade etmiştir. Bunu, diğer şirketlerin verileri desteklemektedir. Bu girişimciler yurt içinde ve yurt dışında gelişebilmenin yolunu bulma ve araştırma konusunda büyük bir çaba içerisindeyler. Özellikle bu konuda şirketlerin ticaret odaları, dernekler ve KOSGEB’den teknik bilgi (*know-how*) sağlama konusunda önemli girişimlerinin olduğu da görülmektedir.

Ayrıca bu tür örgütlerde pazarlama biriminin oluşturulması ve bu konuda profesyonellerin örgüte kazandırılması yine önemli bir bulgudur. Yerel girişimcilerin özellikle özsermaye dışında kaynak kullanma konusunda ihtiyatlı bir tutum ve davranış içerisindeyler. Genellikle büyüme ve gelişme sürecini kendi kaynakları ile finanse etmeye çalışan bu girişimciler kısa vadede ciddi bir büyüme potansiyeli yaratma konusunda önemli kısıtlara sahiptirler.

Yine girişimcilerin temel yapısına bakıldığında çalışanların 10-100 arasında olduklarını görmektedir. Özellikle de eğitilmiş profesyonellerin şirkete kazandırılması ve seçimi konusunda motivasyonlarının olduğu ancak finansman kısıtları nedeniyle bu alanlarda zorluk çektikleri anlaşılmaktadır.

Girişimcilerin faaliyet yaptıkları sektörler ele alındığında en çok işletmenin gıda alanında olduğu onu sırasıyla; inşaat, mobilya, madencilik, deri-

cilik, tekstil ve makine sektörleri izlemektedir. Bu örgütler üretimlerini tüketicilere doğrudan satış, sipariş ya da toptancı aracılığıyla sunmaktadırlar. Örgütlerin özellikle rekabet güçlerini geliştirmek için bilişim altyapılarını güçlü hale getirebilmek amacı ile AR-GE’ye bütçelerinden önemli oranda pay ayırmaktadırlar. Yine girişimcilerin özellikle büyüme ve gelişme sürecinde nitelikli insan gücü tedariki konusunda önemli sorunlarının olduğu görülmüştür.

Özellikle bürokratik sistemin ağır işleyişi, vergi oranlarındaki yükseklik, teşvik ve desteklerin sınırlı kalması, yerel girişimcilerin sorunlarla başa çıkmasında engel oluşturmaktadır. Bu örgütlerin temel karar alma ve yönetim süreçleri incelendiğinde, genellikle yönetim kurulunu oluşturan aile üyeleri önemli rol oynamaktadır. Bu süreçte özellikle aile içerisinde birinci ve ikinci kuşağın temel iş değerleri arasında oluşan farklılıkların şirketlerde çatışmaya zemin hazırladığı da ifade edilmektedir.

Uygulanan yönetim ve pazarlama teknikleri açısından bu örgütler değerlendirildiğinde, uygulamalarının şirket yöneticilerinin sahip olduğu eğitim nitelikleri incelendiğinde, modern piyasa koşullarındaki uygulamalara göre amiyane kalmaktadır. Bu da girişimin piyasa koşullarına ayak uydurmasında ve rekabet gücünü geliştirmede önemli bir sorun yaratmaktadır.

Bu süreçte özellikle birinci ve ikinci kuşak girişimcilerin işleri yaratmaları nedeniyle sahip oldukları *know-how*’ın etkisiyle profesyonel destek alma konusunda isteksiz davranışlarının etkisi büyüktür. Modern işletmecilik tekniklerinin örgütlere girmesini geciktirmektedir. Genellikle bu örgütler üst düzeyde bir iş gücü devir hızına sahip, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin ise düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bunun firmalara modern yönetim uygulamalarının girmemesine bağlanması mümkün görünmektedir.

4.5. Çanakkale’deki İş Fırsatlarının Çok Yönlü Analizi

Bu bölümdeki bulgular; Çanakkale bölgesinde faaliyette bulunan girişimci, yönetici, profesyonellerin görüşleri çerçevesinde ortaya konmuştur. Bu faktörler iş dünyası ile ilgili mevcut ve geleceğe ilişkin değerlerin ortaya konmasında önemli ipuçları sunmaktadır.

Şirketlerin Yönetimi, Yapısı ve Değerlerine

Yönelik Özellikler: Bu bölgede özellikle çok yetenekli girişimci, teknik eleman ve ustaların bulunduğu ifade edilmektedir. Özellikle örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları üretim değerlerinin, şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte oldukları vurgulanmaktadır. Girişimlerin üretim ve perakende düzeyinde güçlü bir yönetim yapılarının olduğu ifade edilmektedir. Yine girişimlerin büyüme ve yeni piyasalara açılma arzularının olduğu yapılan görüşmeler ve veriler ışığında ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin genelde küçük ölçekte olduğu ve bunun rekabet yapısı açısından engel teşkil ettiği de örgütsel yapılarla ilgili vurgulanan bir başka noktadır. Çanakkale ilinde sanayi kuruluşlarının büyük bir kısmının yatırım ölçeği yerel düzeyde kalmaktadır. Girişimlerde yönetimin hâlen ailenin birinci kuşağının etkisi altında olması özellikle değişim sürecinde örgütsel yapıları zora sokmaktadır. Yine girişimlerdeki insan kaynağı alanındaki yetersizliklerin çözülmemesi sonucunda örgütlerin önemli sorunlar yaşadıkları ifade edilmektedir. Birçok girişimcinin örgütsel yapıyı güçlendirmek ve rekabet gücü kazandırma konusunda istekli olmasına rağmen bunu bir türlü uygulamaya dönüştürememesinin var olduğu konusunda da şirketler ile ilgili söylemler bulunmaktadır. Ayrıca bu şirketlerin önemli bir bölümü kayıt dışı çalıştığı için gerçekçi performans kriterlerine sahip değildirler. Bu durumu da özellikle yerel örgütlerin yeni iş birliği olanakları ve düşük maliyetli finansman sağlama konusunda sıkıntılarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Genelde girişimcilerin iç piyasanın önemini kavramadan bu piyasaya yöneldikleri ifade edilmektedir. Kent iş dünyasının tarımsal ağırlıklı olmasının önemli bir sorun olduğu ve aile şirketlerinin profesyonelleşme ve kurumsallaşma konusunda büyük sıkıntıları olduğu ifade edilmektedir. Buna en ilginç örnekte “AKFA” şirketinin sahibinin 1975’te ölmesi üzerine şirket yönetim kurulu üyeleri arasında çıkan çatışmalar sonucunda şirketin batmasıdır. Bölgede dış piyasalara açılma potansiyeli olan farklı sektörlerde 28’in üzerinde işletmenin olduğu görülmektedir.

Özellikle artan yerel rekabet sonucunda girişimlerin karlılık düzeyinde büyük azalmalar olduğu sermaye gücü zayıf girişimlerin mevcut piyasa koşullarında başarısız olacağı ya da kısa vadede piyasadan yok olacaklarına dair gelişmelerin de var olduğu ifade edilmektedir. Yerel piyasadaki girişimlerin genel olarak pazarlama, finans, insan kaynakları gibi konularda yetersiz kaldığı, verimlilik analizi ve iş ölçümünün yapılamadığı, amaç analizi ve amaç belirleme süreçlerinin zayıf kaldığı; üretim maliyetlerinin genel piyasa koşullarının üzerinde olduğu konusunda değerlendirilmeler uzmanlar, girişimciler ve araştırmacılar tarafından vurgulanan, yerel girişimciler ile ilgili temel ortak söylemler arasında ifade edilmektedir.

Yerel girişimcilerin ise karşılaştıkları sorunları finansal, yönetim, pazarlama, insan kaynakları ve teknoloji biçiminde önem sırasına göre sıralamaktadırlar. Özellikle bürokrasiden şikâyet etmektedirler. Girişimcilerin rekabet güçlerini geliştirmeye yönelik olarak eğitim almak istedikleri konular ise müşteri ilişkileri yönetimi, pazar/pazarlama araştırması, yönetim ve organizasyon teknikleri, finansman teknikleri, pazarlama yönetimi, satış yönetimi ve teknikleri, insan kaynakları yönetimi, iş ve işletme hukuku, sektörel bilgilendirme seminerleri (et, süt, vs.), dış pazarlara girme yöntemleri, AR-GE, yabancı dil ve bilgisayar kursu, ihracat işlemleri ve elektronik ticaret olarak ifade edilmiştir.

İş Fırsatlarına Yönelik Bulgular: Çanakkale’de piyasa birçok alanda kapsamlı bir iş potansiyeline sahiptir. İçinde bulunduğu coğrafi konum Çanakkale’nin gerek Türkiye gerekse Avrupa pazarlarına girişimlerinin açılması konusunda fırsatlar sağlamaktadır. Üretim faktörleri ve piyasadaki potansiyel dikkate alındığında bölgede özellikle tarım ve tarıma dayalı sanayiye yönelik yatırımların karlı yatırımlar olacağı konusunda vurgulamalar mevcuttur. Spesifik olarak zeytin ve zeytinyağı üretimi büyük bir değer arz etmektedir. Meyvecilik alanında yapılacak olan yatırımlar yine bölge açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Kiraz, elma, şeftali ve üzüm açısından bölgenin çok uygun bir klimatolojik yapıya sahip olduğu görülmektedir. Balıkçılık ve hayvancılık özellikle bölgede yatırım kapasitesi açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Köprü ile birlikte özellikle gayrimenkul sektöründe büyük hareketlenmeler başlamıştır.

Önemli girişimciler, iş dünyası ile ilgili STK’ler ve bölge ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda vurgulanan temel nokta yerel pazarın imalat sektöründe özellikle de mobilya, mutfak mobilyası, inşaat gibi alanlarda ciddi oranda yatırım potansiyelinin mevcut olduğudur. Yine uzmanların vurguladığı, özellikle bölgenin sahip olmuş olduğu turizm potansiyeli nedeniyle turizm yatırımlarının karlı olabileceği konusunda değerlendirmelere yer verilmektedir. Bölgede yeni otellerin ve turizm tesislerinin açılmasının orta ve uzun vadede kazanç sağlayacağı konusunda iş insanlarının vurgulamaları mevcuttur. Bağ yetiştiriciliği ve şarapçılık, seramik üretimi, madencilik, gıda sanayi, sardalye üretimi, süt ürünleri üretimi, demircilik, sera yetiştiriciliği, organik tarım ve turizm bölgede belirtilen potansiyel girişim alanlarıdır.

Ortak Çalışma ve Yatırım Kültürüne Yönelik Bulgular: Ayrıca hemen hemen her alanda gelişmekte olan girişimlerin (eğitim, sağlık, eğlence, enerji, tarım, hayvancılık) ortak proje yapma ve birlikte çalışma konusunda çok yüksek motivasyona sahip oldukları gerek Türkiye’de ge-

rekse yurt dışında kendilerine ortak arayışı içerisinde oldukları konusunda ifadeler mevcuttur. Özellikle bu konuda yerel pazardaki girişimciler ve iş dünyası ile ilgili STK’ler, Türkiye’deki diğer STK’ler (ticari) ile ve yurtdışındaki eşdeğer kuruluşlar ve yerel yönetimlerle bağlantı içerisine girerek bu konularda fırsat yaratmanın yollarını araştırmaktadırlar. Özellikle, bölgenin coğrafi yapısının niteliğine dayanarak Yunanistan, Bulgaristan, Romanya, İtalya gibi ülkelerle yoğun işbirliği yaratmanın yolları konusunda girişim başlatma aşamasında olduklarını girişimciler ifade etmektedir. Bu süreci desteklemek adına bölgede kurulmuş olan organize sanayi bölgelerine yabancı yatırımcıların çekilmesi konusunda da önemli çalışmaların var olduğu görülmektedir.

Bu gelişmede özellikle kentin iş dünyasının 1915’ten önceki çok kültürlü ve kozmopolit yapıya dönüşeceği konusuna değişik ipuçları vermektedir. Spesifik olarak mobilya sektöründe tarımsal üretim alanında ve turizm projeleri ile ilgili olarak girişimcilerin ortak proje yapma konusunda eyleme geçmek için fırsat aradıkları da yine vurgulanan bir konu olarak gündem maddesi haline gelmektedir. Yerel yönetim ve üniversitenin de özellikle bu sürece uluslararası açılım yaparak katkı vermeye çalıştığı görülmektedir. Yerel yönetimlerin farklı ülkelerle kardeş kent projesi yürütmesi, üniversitenin de konuyla ilgili olarak farklı Avrupa ülkeleriyle ortak yüksek lisans programı geliştirme çabaları bu sürecin desteklemesine yönelik çabalar olarak değerlendirilmektedir.

Altyapı, Ulaşım ve Enerji Konusundaki Değerlendirmeler: Girişimcilik açısından çok önemli olan altyapı, ulaşım ve enerji konusunda bölgenin sorunları olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle hava ulaşımı, deniz, kara ve demiryolu ulaşımındaki mevcut durumun bölgedeki Şirketlerin üretimlerini değerlendirmeye imkân sağlayacak standartta olmaması, girişimlerin gelişmesine olumsuz olarak etki etmektedir. Ancak özellikle RO-RO seferlerinin başlatılması, hava ulaşımının

geliştirilmesi, kentin teşvik ve yatırım öncelikleri açısından cazip hale getirilmesinin yeni projelerin başlatılması konusunda bir rol üstleneceği görüşleri mevcuttur. 1915 Köprüsü'nün kentin özellikle lojistik bir üs olarak gelişmesine önemli etki edeceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede kısa ve orta vade özellikle kara taşımacılığında büyük bir dönüşüm yaşanması beklenmektedir.

Bölgeye doğal gazın gelmesinin girişimlerin enerji ihtiyacını karşılamada önemli bir rol üstleneceği ifade edilmekte ve özellikle üniversitenin kurulması ile birlikte yerel firmaların ihtiyaç duyduğu kalifiye insan kaynaklarının karşılanması konusunda ortaya yeni fırsatların çıktığı girişimciler tarafından ortaya konmaktadır. Ancak bölgede var olan yerel girişimcilerdeki sermaye yetersizliği, sermaye maliyetinin yüksek olduğuna ilişkin değerlendirmelere de yer verilmektedir.

Sonuç ve Genel Değerlendirmeler: Çanakkale piyasası genel olarak ele alındığında, girişimcilik yapısı açısından kendine özgü değerleri, gelenekleri, çalışma biçimi mevcuttur. Girişimciler tarafından tanımlanan girişimsel fırsatların tarihsel süreç içerisinde geliştiği görülmektedir. Bütün bu değerler genel olarak Türkiye'nin makro anlamda girişimcilik değerleri ile benzerlik göstermekle beraber, kendine özgü piyasa koşulları içerisinde biçimlendiğinin ifade edilmesi yanlış olmaz. Yerel girişimcilik anlayışının gelişmesinde özellikle sosyo-kültürel gelişmeler, ekonomik, politik ve eğitim alanında ortaya çıkan değişimler etkili olmuştur. Bugünkü modern iş dünyasına yönelik altyapının oluşmasının bu faktörlerden etkilendiğini söylemek mümkündür. İş dünyasının temel değerlerinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde, modern piyasanın oluşmasında öncelikli olarak tarıma dayalı girişimciliğin etkili olduğu; 1950'lerden sonra devletin desteği ve bölgede planlı olarak girişimci yaratma politikalarının bir sonucu olarak da girişimcilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu süreç yerel iş dünyasının endüstrileşmesinde ve meslek gruplarının oluşmasında büyük bir rol oynamıştır. Ayrıca in-

şaat sektöründe ortaya çıkan girişimciler, perakendeciliğin hızlı bir biçimde büyümesi de modern Çanakkale bölgesi girişimciliğinin oluşup gelişmesinde rol oynamıştır. Ortaya çıkan bu yeni fırsatlar farklı bölgelerden insanları ve sermayeyi kente çekerek kentte yeni heterojen bir iş dünyası kültürü yaratmıştır.

İş dünyasındaki girişimcilerin modernleşme süreci etkisi altında kaldığı ve zaman içerisinde özellikle normatif faktörlerin girişimcilerin iş yapma biçimleri üzerindeki etkilerinin azaldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak yerel kültür faktörünün dışında farklı girişimcilik alanlarında norm değerler ortaya çıkmıştır. Örneğin, birçok şirket ve girişimci; performans değerlendirme uygulamaları, çalışanlara eşit fırsatlar yaratma yönelik politikaları benimsediklerini ifade etmektedirler. Bunun sonucu olarak, modern Türk girişimcileri yeni girişim projelerinde ve yatırımlarında daha rasyonel, dünya ile entegre bir değer yaratma çabası içerisine girmişlerdir.

Girişimcilerin son zamanlarda rekabetin de artmasıyla beraber insan kaynakları ve müşteri ilişkilerine büyük önem vermeye başladıkları bu konuda uluslararası alandaki büyük firmaların uygulamalarından etkilendikleri görülmektedir. Bölgenin nüfus yapısındaki farklılıkların da iş dünyası içerisinde kaybolmaya başladığını genel bir yerel iş değerler sistemi ve davranışının ortaya çıktığını da zaman içerisinde görmek mümkündür.

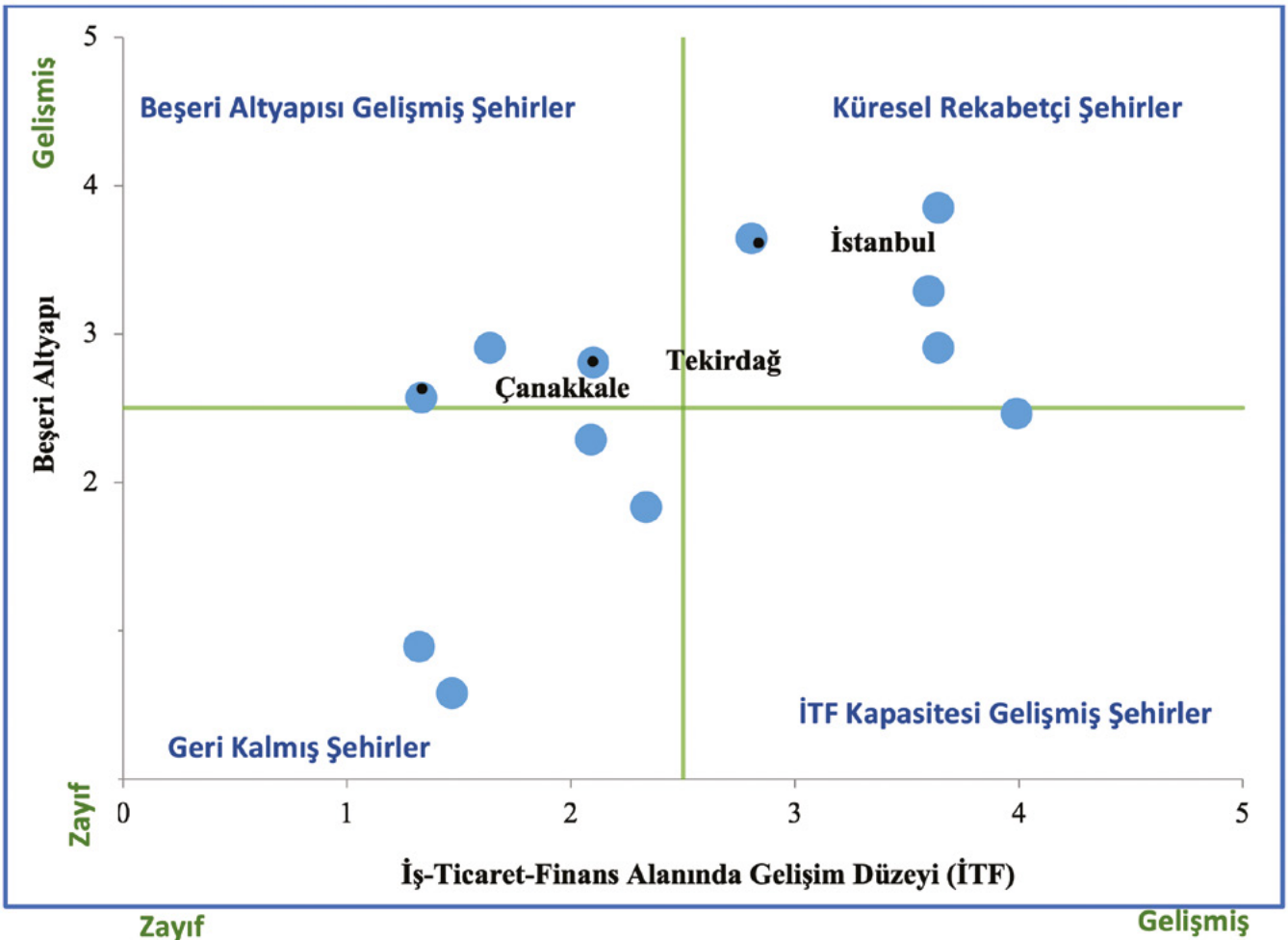
Özellikle bölgenin endüstrileşme sürecinin bölgedeki iş dünyasını yönlendiren önemli bir faktör olduğu tarihsel arka plan bu konuda çok büyük bir rol oynadığı, daha sonra bu sürecin savaş nedeniyle olumsuz etkilendiği görülmüştür. Ancak 2000'li yıllardan sonra kent iş dünyası tekrardan eski misyonuna dönme konusunda bir çaba içerisine girmiştir. Çanakkale iş dünyası sahip olduğu yerel değerler çerçevesinde birçok açıdan çekici özellik göstermektedir, ancak bunun ekonomik faaliyetlere aktarılması konusun-

da yetersiz kaldığı da yine elde edilen temel bulgular arasındadır.

Yerel pazarda, kişi başına düşen gelirin 3500\$ civarında olması ve Türkiye düzeyinde yapılan sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamalarına göre Çanakkale ilinin üst sıralarda yer alması özellikle yerel piyasanın ve kent yapısının standardının ne düzeyde olduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılması konusunda somut veri sunmaktadır. Çalışmanın başında ortaya konan teorik model önerisi dikkate alındığında araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulgulara yönelik olarak şu noktalara vurgu yapılabilir; girişimcilerin bireysel öz geçmiş ve bağlamsal koşulları ile ilgili tespit edilen bulgular: Girişimcilerin olgunlaşma süreci içerisinde içinde bulundukları sosyal çevreleri köy ve ilçedir. Girişimcilerin büyük bölümü kırsal kökenlidir.

Mülakatlarda eğitim durumları ile ilgili olarak çalışma hayatına erken yaşlarda başlamalarının eğitimlerini etkilediklerini ifade etmektedirler. Girişimci ebeveynleri ile ilgili yapılmış saptamalar dikkate alındığında girişimci babalarının neredeyse tamamı sadece okur-yazar ve ilköğretim mezunudur. Babaların mesleki durumları incelendiğinde çoğunluğun küçük imalatçı ve çiftçi olduğu görülmektedir. Büyükbabaların mesleki durumlarında ise çiftçilik ön plandadır.

Girişimcilerin daha önceden bir iş deneyimine sahip olup olmadıkları değerlendirildiğinde genel eğilim her iki girişimciden birinin iş deneyimine sahip olduğudur. Ancak geçmiş iş deneyimi ile mevcut iş arasında bir ilişki arandığında ortaya çıkan eğilim yine her iki girişimciden bi-



Şekil 4.3. Çanakkale'nin Beşeri Sermaye ve İTF Potansiyeli Matrisi

rinin önceki iş deneyimi ile mevcut işi arasında bir paralelliğin söz konusu olduğudur. Girişimcilerin tamamı içinde bulundukları toplumun örf ve adetlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kültürel değerler, gelenek ve görenekler son derece önem arz etmektedir. Diğer taraftan ahlaki değerlerin iş hayatına etkileri konusu incelendiğinde her iki girişimciden birini az ya da çok bu inanç ve değerlerin iş hayatlarını yönlendirmelerinde etkili olmaktadır.

Girişimcilerin kişilik özellikleri incelendiğinde başarı ihtiyaçları yüksektir ve iç kontrol odaklıdırlar. Yenilikçi ve yaratıcı tutum ve davranışlarda bulunmaktadırlar. Girişimcilerin büyük bölümünün yeni teknolojiye, yeni ürünlere, yurtiçi ve yurtdışında yeni pazarlara açılmaya karşı tutumları olumludur. Ek olarak girişimciler genel olarak proaktif bir niteliğe de sahiptirler. Girişimciler genel olarak sosyal ilişki ağlarına önem vermekte paydaşları ile ilişkilerini geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Sivil toplum kuruluşları ile yerel yönetimle, mahalli idarelerle, mesleki organizasyonlarla ve diğer girişimcilerle işbirliğine açıktırlar.

Girişimcilerin uzun vadeli iş hedefleri bulunmaktadır. Kararlarında ise genel olarak kısa yollu düşünme süreçlerini işletmektedirler. Öz-etkinlikleri yüksektir. Girişimcilerin çoğunluğu piyasadaki enformasyona karşı bir teyakkuz durumu sergilemekte ve elde ettikleri enformasyonları bilgi işleminden geçirerek fırsatları kurgulamaktadırlar.

Sergilemiş oldukları girişimcilik davranışı, yani tanımladıkları fırsatlara dayanarak firma kurmaları ile ilgili spesifik araştırmalar girişimcilerin algıladıkları fırsat ile ilgili tutum ve niyetlerinin çok güçlü olduğu izlenimi vermektedir. Girişimcilerin büyük çoğunluğu, algıladıkları fırsattan yararlanma adına, eğer ellerinde yeterli finansal kaynak olmasa bile yine de yabancı kaynaklarla firmalarını kuracaklarını belirtmişlerdir. Girişimcilerin

büyük bölümü girişimcilik kariyerini tercih etme kararlarının yakın çevreleri tarafından desteklenmediğini ve bu yönde teşvik edildiklerini belirtmişlerdir. Girişimin finansı ise ilk planda aile birikimi ile sağlanmıştır. Bazı girişimciler ise ortaklık kurarak firmalarının kurulumunu sağlamışlardır. Banka kredileri ya da risk sermayesi kullanımı yok denecek kadar azdır.

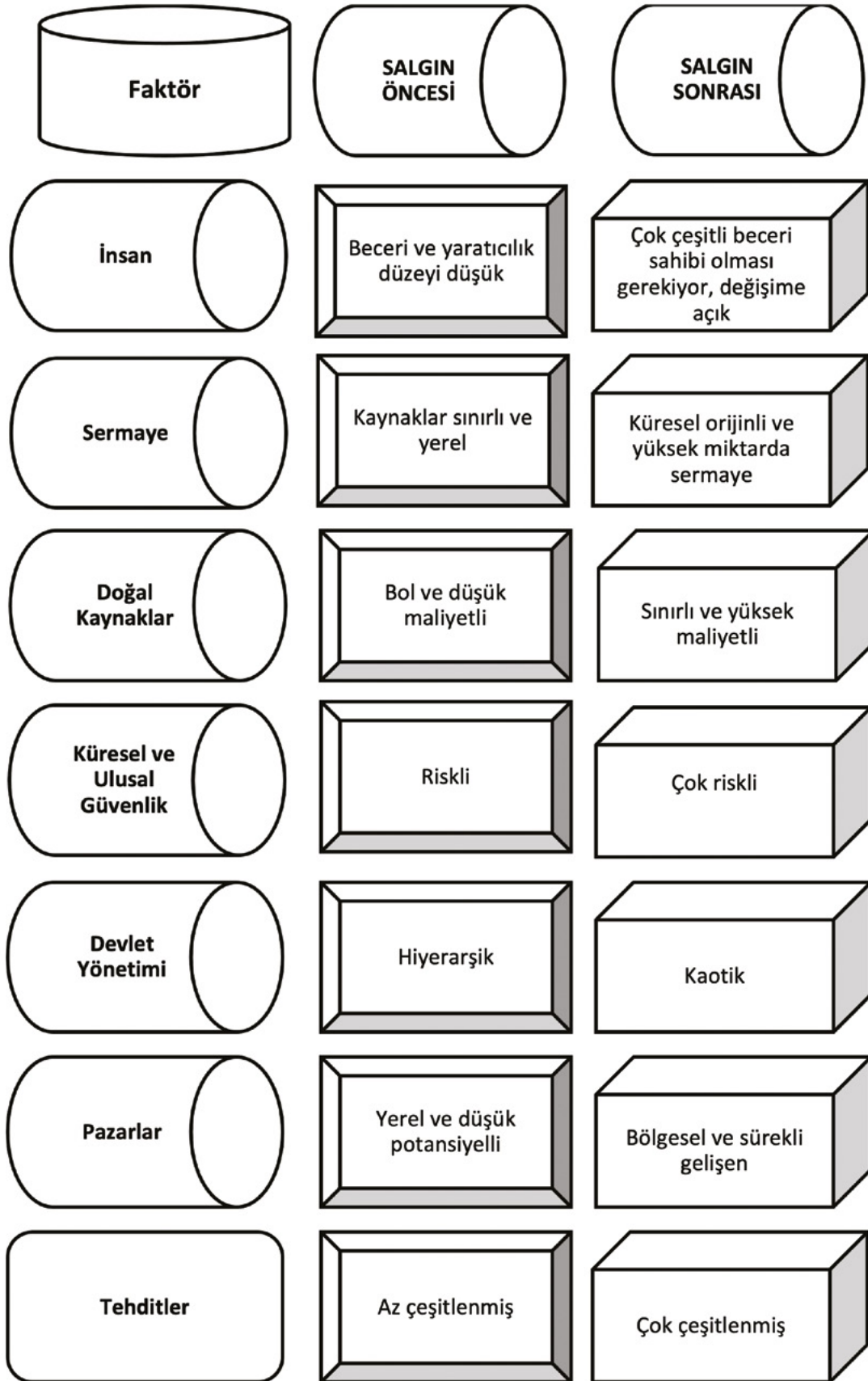
Şekil 4.3'te küresel alanda yaşanan gelişmeler kentlerin stratejik olarak sürdürülebilir kapasitelerinin gelişmesi üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede beşeri sermayenin gelişmesi ve girişimcilik rütbesi özellikle güçlü ve yenilikçi yatırımlar açısından önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada Çanakkale'nin temel olarak gerek ikincil gerekse de birincil veri kaynaklarından yararlanılarak yapılan çalışmalar sonucunda özellikle kentin rekabetçi gücünü belirleyen temel beşeri sermayesi ve İTF alanındaki pratikler, tarihsel süreç içerisinde oluşan izlekler kentlerin geleceğe yönelik kaderleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çanakkale 1915 Köprüsü ile çok önemli bir gelişmeye yelken açan bir kent, orta ve uzun vade de İstanbul ile lojistik entegrasyon sağlanacağı düşünülen kentin önemli bir gelişme göstereceği düşünülmektedir.

4.6. İş Dünyasının Dijital Çağda Yapılanması: Dijirati Olmak

COVID-19 birçok alanda zorunlu bir değişim yaratmıştır. Çalışma biçimi, çalışanların ve işlerin denetimi, bilgi paylaşımı, sosyal yapılar ve sistemler, çalışanların motivasyonu, izleme ve denetleme mekanizmaları, bilgi teknolojileri, liderlik biçimi, iletişim teknolojileri ve iletişim biçimi, beklenti ve hedefler, sosyal etkileşim gibi pek çok alanda değişim yaşanması beklenmektedir. Şirketler bu değişimin yaratacağı pek çok zorlukla da karşılaşacaktır. Şekil 4.4'te görüleceği gibi küresel salgının makro-mezo-mikro düzey-

de çok büyük etkilerinin olacağı beklenmektedir. Bütün yapılar için büyük bir değişim süreci baş-

ladı ve hızlı bir şekilde yol almaktadır.



Şekil 4.4. COVID-19 Öncesi ve Sonrası Paradigmalar

COVID-19 iş hayatını daha dinamik ve çok yönlü olarak çalışma yaşamını kökten etkilemektedir. Bu süreçlere karşı esnek tutum ve davranışlara sahip çalışanlar gelecekte çok daha fazla tercih edilecektir. Bireylerden çok daha fazla kavramsal becerilerin beklendiği daha karmaşık bir sürece girilmektedir. Bu nedenle olay ve olgulara analitik bakmak artık teorik konuşmaların ötesine geçmektedir. Tehditler ve ulusal güvenlik açısından yeni riskler ortaya çıkmıştır. Birçok açıdan kontrolü zor olan bir dönem başlamıştır. Çatışmaların yüksek olduğu küresel dünyadan göç, belirsiz saldırıların yoğun bir şekilde yaşanacağı güvenlik risklerinin çok yüksek olduğu bir döneme girilmektedir. Tehdit çeşitleri de derinleşerek biyolojik, siber, yapay zekâ gibi alanlarda insanları, kurumları ve devletleri yoğun bir şekilde tehdit edecek yeni alanlar gelişmektedir.

Küresel alanda kontrol ve kaynakların yönetimi için sermayenin gücü kullanılacaktır. Bu süreçte küresel orijinli yüksek sermaye akışı olacağı tahmin edilmektedir. Özellikle doğal kaynaklara, sağlık ve gıda gibi alanlarda küresel yatırımlarda büyük artış beklenmektedir. Ülkelerin bu süreçte mevcut kaynaklarının kontrolü ve üretimini elde tutmaları aynı zamanda güvenlik konusu olarak görülecektir. Pazarlar ve piyasa ilişkileri yapısal olarak değişme ihtimali vardır. Yerel pazarların üretim ve tüketimdeki etkisi devam etmekle beraber bölgesel düzeyde üretim ve tedarik zincirleri gelişecektir. Böylece coğrafik yakınlık kritik bir öneme sahip olacaktır. Aynı coğrafik alanda olan ülkeler stratejik ve organik iş birlikleri derinleşecektir. Bölgesel dağıtım, lojistik ve üretim merkezleri tek pazara bağlı olmanın risklerini ortadan kaldırmak için önemli bir yatırım alanı olacaktır.

4.6.1. Yeni Düzendeki Çalışma Yaşamındaki Zorluklar

Tüm sistemler değişim geçirirken çeşitli zorluklarla da karşılaşmaktadır. Bu zorlukları aşmak konusunda dijitalleşmenin önem kazandığı gö-

rülmektedir. Şirketler hem dijitalleşmeye ayak uydurabilmeli hem de gerçek bir liderlik modeli ortaya koymak zorundadırlar.

Uzaktan çalışmanın zorluğu, tehditler ve zayıflıklar: Geleneksel çalışma ortamları ve biçimlerinden sonra özellikle yöneticiler için uzaktan çalışmayı yönlendiren faktörleri değerlendirmek ve yeni sistemler kurmak hiçte kolay değil. İşin içinde anlaşılması gereken birçok faktör vardır. Bu süreçte yüksek performanslı ve verimli yüksek çalışanların iş performanslarında gerileme olabilir. Bu süreçlerin yönetimi ve analizi yeni bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir (Larson, Vroman, & Makarius, 2020):

- **Çalışanların ve işlerin denetimi:** Hem yönetim hem de çalışanlar açısından fiziksel olarak aynı ortamda olmamanın zorlukları hem çalışanlar hem de yönetimler tarafından ifade edilmektedir. Yönetim genel olarak çalışanların uzakta olmalarının özellikle yüksek performans ortaya koyma bağlamında sonuçlarının olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlar açısından ise yönetim desteğinin olmaması, ayrıca çalışanlar yönetimin fiziksel olarak ulaşılabilir olmaması nedeniyle yönetimin yardım ve destek olmayacağı düşünülmektedirler.

- **Çalışanlar arasında işlerle ilgili bilgi paylaşımındaki zorluklar:** Uzaktan çalışmanın çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve geri bildirim konusunda yetersizlikler oluşturduğu ifade edilmektedir. Araştırmalar uzaktan çalışmanın ortak bilgi paylaşımında en düşük seviyede gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

- **Sosyal yapıdan ve sistemlerden uzaklaşma:** Yalnızlık uzaktan çalışmanın en önemli zorluklarından biri olarak görülmektedir. Çalışanlar iş ortamında enformel olarak sahip oldukları sosyal etkileşim olanağını yitirmektedirler. Bu nedenle özellikle uzun vadeli olarak çalışanların uzaktan işlerini yürütmeleri iş yerine ve şirkete ait olma duygularını zayıflatacağı için işten ayrılma

riskleri de yükselmiş olacaktır. Özellikle uzaktan çalışmanın takım çalışması ve kurumsal kolektif bilincin zayıflaması üzerinde etkilerinin olacağını unutmamak gerekmektedir. Yöneticilerin bilinçli şekilde çalışanlara destek vermesi ve süreçleri yönlendirirken bu tür faktörleri dikkate almalıdırlar.

● **Ev ortamında çalışmanın zorlukları:** Bir çalışanın ev ortamında koltukta oturarak aile ortamında iş yapmaya çalışması sıkıntılı bir durumdur. Uzaktan ya da sanal olarak bir çalışanın işlerini düzgün bir şekilde yürütebilmesi için çalışma alanına ve aile ortamından uzaklaşmasına ihtiyaç vardır. Bu tür durumlarda evin olası talepleri ile işin gerekleri arasında paradokslar oluşabilir. Bu durumda sanal ya da uzaktan çalışmanın zorluklarından biridir.

● **Yöneticiler Tarafından Çalışanların Desteklenmesi:** Uzaktan çalışma kendi içinde zorluklar ve problemler içerisinde yöneticilerin hızlı ve düşük maliyetli olarak çalışanları destekleyecekleri ucuz ve etkin yöntemlerin olduğunu görmektedir.. Aşağıda bunlardan birkaçına bakıldığında (Larson, Vroman, & Makarius, 2020):

● **Günlük izleme ve değerlendirme mekanizmalarının kurulması:** Birçok uzaktan başarılı yönetici çalışanları telefonla tek tek ya da grup-takım çalışması gerekli olan durumlarda ise toplantı formatında telefon araması yaparak işleri ve süreçleri etkin şekilde takip etmektedir. Ayrıca bu yaklaşım süreçlerde çalışanların soruları veya konu ile ilgili problemlerini dinlemek ve öğrenmek için de fırsat oluşmaktadır.

● **Farklı iletişim teknolojileri ile iletişim kanalları oluşturulması:** İş yaparken e-posta yeterli bir iletişim aracı değildir. Çalışanlar ile daha güçlü ve etkin, zenginleştirilmiş kanallar ile iletişim kurmak gereklidir. Bu nedenle video-konferans ve benzeri araçların kullanımı çok önemlidir. Görsel iletişim altyapısı şirkette eksik ise bunun bir an önce tamamlanmasına yönelik olarak gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Böylece

şirket içindeki iletişim kanallarının zenginleştirilmesi sağlanmış olur.

● **Beklenti ve hedeflerin tam olarak belirlenmesi:** Yöneticiler uzaktan çalışmasının daha etkin ve tatmin edici olması için beklentilerini, yöntemlerini ve iletişim zaman planını net bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Özellikle çalışanların ve iş takımlarının karşı karşıya kaldıkları problemlere karşı yönetimle iletişimi ve süreçlerin net ve açık bir şekilde olması iş verimliliğini destekler.

● **Sosyal etkileşim için fırsatların oluşturulması:** Yöneticilerin çalışanların dijital ortamda mutlaka enformel iletişim kurmalarına olanak sağlaması lazımdır. Bu yaklaşımın verimlilik ve motivasyon üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Ayrıca bu süreçte yöneticilerin çalışanları iş dışında da arayarak özellikle sağlıklı bir iletişim ve bilgi akışı oluşturması önemlidir. Bunun çalışanlar üzerinde olumlu katkısı vardır. Sanal ortamda ortak yemek düzenlenmesi, bunların video konferans ile iş ortamında paylaşılması özellikle çalışanların kendilerini iş ortamına ait hissetmelerini konusunda önemlidir.

● **Çalışanların cesaretlendirilmesi ve duygusal destek verilmesi:** Bu tür stresli ve gerilimli zamanlarda özellikle yöneticilerin çalışanları dinlemesi ve desteklemesi çok önemlidir. Yönetici özellikle kendi bakış açısını veya sorunları gündeme getirmeden çalışanları dikkatle dinleyerek onların gerilim ve streslerini azaltmak için dikkatle odaklanması gerekir. Çalışanların taleplerini iyi bir şekilde anlamaya çalışması önemlidir. Yöneticilerin yardımcı olmaması, stres ve gerilim süreçlerini yönlendirmemesi durumunda çalışanlar üzerinde sızma etkisi (trickle-down effect) ile olumsuz psikoloji oluşturarak örgütsel yapının tamamını etkisi altına alacaktır.

COVID-19 Meydan Okumasına Karşı Gerçek Liderlik Zamanı: Küresel olarak karşı karşıya kalınan bu sağlık krizinde, hastanelerin, okulların,

şirketlerin neye ihtiyacı var diye sorulduğunda “gerçek liderlik” olarak bunu ifade etmek mümkündür. Liderler bireylerin bu dönemdeki, umutsuzluklarını, karşı karşıya kaldıkları problemi, zor olan durumlar karşısından harekete geçirir ve farklı bir etki oluşturma gücüne sahiptir. Bu dönemde en büyük tehdit insanların karşı karşıya kaldığı korkudur. Korku insanların girişimsel ve üretim davranışlarını kısıtlayıcı etki ederek yapıların çözüm geliştirmesini de engellemektedir.

Liderin bu süreçte içinde bulunduğu zorlukları açıklayarak çalışanlar ile birlikte bu zorluğu ve fırtınayı atlatmak için çalıştığını göstermesi gerekir. 1914 yılında İngiliz bir denizcinin Antarktika bilim ve araştırma gezisinde yaşadıkları buna güzel bir örnek olarak gösterilebilir. Endurance isimli geminin kaptanı Ernest Shackleton liderliğinde başlayan araştırma ve keşif yolculuğunda gemi buzlara saplanır ve kontrolsüz bir şekilde sürüklenir. Gemi Antarktika’da buzların ve zorlu kış koşullarının arasında mahsur kalmıştır. Herkesin umudunu yitirdiği anda Kaptan Shackleton yanına dört adamını alarak filika ile gemiyi ve ekibini kurtarmak için 800 mil yolculuk yapar. Gemide kalan ekibe de görev vererek bilim insanlarının veri toplamaya devam etmesini ister, diğer elemanlarda avlanarak olumsuz kış koşullarında ayakta kalmaları talimatını verir. Kaptan Shackleton dört ay sonra yardım bularak gelip bütün mürettebatı kurtarır ve herkesin evine sağ salim dönmesini sağlar (Koehn, Helms, & Mead, 2010). Bu yaşananlar gerçekten zorlu koşullarda ayakta kalmak, ekibin çalışmasının devamını sağlamak ve gerekli kararları vererek zorlu koşulları yönetmek adına çok önemli bir örnektir. Burada kaptan Shackleton olmasaydı belki hiçbir mürettebat kurtulamayacaktı, ancak kaptanın liderliği, cesareti ve zor koşullarda doğru karar alarak gerekli çalışmaları başlatması günümüzdeki zorlu koşullar açısından gerçek liderliğe güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, küresel düzeyde ortaya çıkan salgın her alanda güçlü etkileri olan dışsal bir deği-

şim faktörü olarak kendisini göstermektedir. Bu çerçevede şirketler ve yapılar büyük bir değişim etkisinin altına girmiştir. Bu sürecin temel kaldıracı da teknoloji ve dijitalleşmedir. Aşağıda da kısaca bu model ve yapı ele alınacaktır.

4.6.2 Tarihsel Süreçten Bugüne Nasıl Geldik: Dijital Dünya

Dünya Göbeklitepe’den I. Endüstri Devrimi’ne 12.000 yılda, IV. Endüstri Devrimi’ne 200 yılda gelmiştir. İlk sanayi devrimi 1800’lerde mekanizasyon ve mekanik enerji üretimi ile başlamıştır. Manuel işten ilk üretim süreçlerine geçiş olmuştur. Örneğin, 1784 yılında ilk endüstriyel dokuma tezgâhı kullanılmaya başlanmıştır. Yaşam kalitesini artırma arzusu, değişimin ana itici gücü olmuştur. 20. yüzyılın başında II. Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir. Sanayileşme devriminde ikinci dalga seri üretimi mümkün kılan elektrifikasyon ile tetiklenmiştir. Bu dönemdeki seri üretim ürün çeşitliliğine imkân vermemektedir. İlk üretim hattı 1870 yılında Cincinnati Mezbahaları’nda kurulmuştur. III. Sanayi Devrimi, mikro elektronik ve otomasyon ile dijitalleşme ile karakterize edilebilir. İlk programlanabilir mantıksal denetleyici (PLC) Mdicon 084, 1969 yılında geliştirilmiştir. Artık üretimde programlanabilir makinelerle esnek üretim hatlarında ürün çeşitliliği de sağlanabilmektedir. Ancak bu tür üretim sistemleri hala üretim miktarı konusunda esnekliğe sahip değildir.

Bugün bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) gelişimi tarafından tetiklenen dördüncü sanayi devriminde teknoloji temelli, merkezi olmayan kontrol ve gelişmiş ağ bağlantıları ile siber-fiziksel sistemlerin akıllı otomasyonuna geçilmiştir. Endüstriyel üretim sistemleri için bu yeni teknoloji klasik hiyerarşik otomasyon sistemlerinin kendi kendine organize olabilen siber fiziksel üretim sistemine yeniden düzenlenerek esnek seri özel üretim ve üretim miktarında esneklik sağlar (Rojko, 2017). Sanayi Devrimleri sadece enerji ve

üretim sistemlerinde değil aynı zamanda iletişim, ulaşım ve kullanılan para sistemleri, iş modelleri, iş analizleri, çalışma mekânları ve iş gücünde de zincirleme bir dönüşüm ortaya çıkarmıştır.

Gelinen noktada Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm bir teknoloji olmaktan çıkmış yeni bir meydan okumaya dönüşmüştür. Bu meydan okumayı doğru okuyamayanlar kendilerini güçlülerin in-safına bırakmak zorunda kalacaktır. Örneğin, Almanya için Endüstri 4.0 sadece teknolojik ve ticari bir süreç değil, aynı zamanda imalat sanayinin daha geçirgen, yeni kalifikasyonlara açık, ileri eğitim faaliyetleri içeren, olumlu bir iş-yaşam dengesi için daha iyi seçenekler sunan sosyal eşitsizliği azaltan sosyal yenilikleri de içeren yapısal bir yeniden canlandırma sürecidir. Almanya Endüstri 4.0 ile sadece yeni teknik seçenekler

üretmeyi ve kullanmayı hedeflememiştir. Aynı zamanda kademeli olarak evrimsel değişikliklere dayanarak yıkıcı ABD modeline meydan okumaktadır (Schroeder, 2016).

Yapılan araştırmaya göre, 2018 yılı itibarıyla %55'i kentleşen dünyada 7,593 milyar insan yaşamaktadır. Dünyada her üç insandan ikisi dijitalleşmiştir. 4,021 milyar internet kullanıcısı bulunmaktadır. Bir başka deyişle dünya nüfusunun %53'ü internete entegre olmuştur. Dünya nüfusunun %42'si yani 3,196 milyar insan sosyal medya kullanıcısı ve dünya nüfusunun %68'i yani 5,135 milyar insan mobil cihaz kullanıcısıdır (Kemp, 2018).

Endüstri 4.0 tartışması sadece bir rekabetçilik sorunu değil, aynı zamanda ekonomi ve top-



Şekil 4.5. Bilişim Teknolojileri ve Büyümenin Öncelikli Olmasının Nedeni

lum için dijitalleşmenin sonuçlarını kontrol etme sorunuyla da ilgilidir. Bu nedenle, Almanya dijitalleşmede verimlilik, rekabetçilik, istihdam, yeterlilik, büyük veri ve veri güvenliği konularına odaklanmıştır. Almanya’da 1998’den 2012’ye kadar olan dönemde, dijitalleşme kilit sanayi sektörlerine yılda ortalama yüzde 0,4 oranında büyüme katkısı sağlamıştır. 2025 yılına kadar yılda yüzde 1,5 ila 2,2 arasında ilave katma değer sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte, dijitalleşmenin ülke ekonomisi için de yılda 20 ila 30 milyar Euro’luk katma değer yaratması beklenmektedir. Bu, imalat sanayinde toplam brüt katma değerdeki yıllık artışın üçte birine karşılık gelmektedir (Schroeder, 2016).

2013’ten bu yana ABD’deki tüm çalışanların yaklaşık yüzde 47’si, işlerin daha fazla dijitalleşmeden kaybedilebileceği mesleklerde çalıştığı ortaya konmuştur. Almanya’da ise bu oran sadece %12’dir. Bu risk daha az eğitilmiş kişilerin veri gözlükleri ve tabletler gibi teknolojik yenilikler sayesinde nitelikli iş yapabilmeleri sağlamakla azaltılabilir. Son on yılda özellikle nitelikli vasıflı sanayi işçilerine artan talep nedeniyle istihdamda %6 oranında bir artış meydana gelmiştir. Dolayısıyla Endüstri 4.0, endüstriyel emeğin sonucu değil, teknolojik değişim, iş içeriği ve süreçleri için yeni şartlara uygun niteliklere ve yeterliliklere sahip iş gücüne doğru bir değişim anlamına gelmektedir. Dijitalleşme ile sadece emek ve üretim süreçleri değil, aynı zamanda profesyonel ihtiyaç profilleri de daha talepkâr, birbirine bağlı ve daha karmaşık hale gelmektedir (Schroeder, 2016).

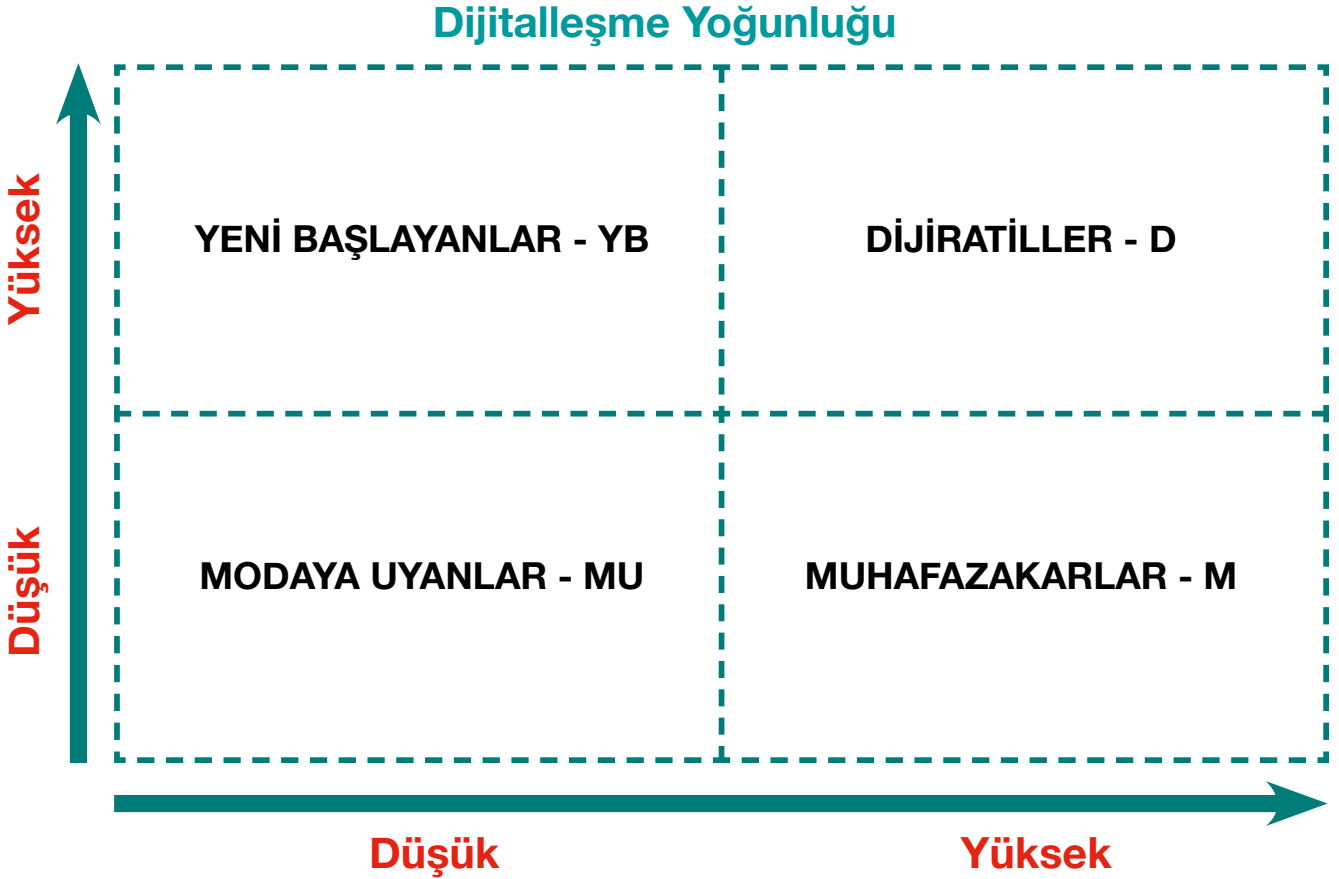
Soyut düşünme, bilgi yönetimi, süreç sorumluluğu, dokümantasyon ve okuma becerilerinin önemi giderek artmaktadır. Proje çalışması, ekip çalışması ve paylaşılan çalışma süreçleri de daha önemli hale gelmektedir. Bu da sosyal yeterliliklerin daha fazla talep edileceği anlamına gelmektedir. Bu değişikliklere paralel olarak Endüstri 4.0’da daha ileri eğitimin kilit rolü vardır. Eğitim vermenin amacı bir yandan Endüstri 4.0

mantığının anlamındaki gerekliliklere uymak ve aynı zamanda etkilenen bireylerin iş gücü piyasası fırsatlarını güvence altına almak ve teşvik etmektir. Şirketler için önemli risklerden bir tanesi de veri güvenliği eksikliğidir. Siber saldırılar artık egemen ülkeler arasındaki ilişkilere zarar verebilecek kadar halka açık etkinlikler haline gelmiştir. Endüstri 4.0 bağlamında büyük verilerin belirsizliği daha da belirginleşmektedir. Bu belirsizliği azaltmak için özel veri haklarının, şirketlerin ve otoritelerin çıkarlarının daha iyi dengelenebilmesi için mevcut veri koruma yasalarında reformlar yapılması gerekmektedir. Dijitalleşmeyi başarılı kılmak için yasal, teknolojik ve ticari yeterliliklerin daha sıkı bir biçimde birbirine bağlı olmalıdır. (Schroeder, 2016)

4.6.3 Şirketler Neden Dijirati Olmalı?

Yeni normal ve yüksek rekabet ile birlikte iş yaşamındaki her iki öncelikten biri büyüme ve rekabet her üç öncelikten biri de bilişim teknolojileri ile ilgilidir. Her devletin her şehrin ve de her şirketin amacı; rekabetçi üstünlük kazanmaktır (Porter, 1990). Rekabetçilik üstünlüğün verimlilik ve yenilikçilik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Verimlilik daha az sermaye, ekipman, işgücü ile daha fazla ve hatasız çıktı üretmektir (Wang, Yang, Wang, Xia, & Wang, 2020).

Yenilikçilik ise süreçlerde ürün veya hizmetlerde daha etkin sonuç elde edebilmek için uygulanan yeniliklerdir. Rekabetçi üstünlük kazanmak için teknoloji bir numaralı kaldıraçtır (Wernerfelt, 1984) (Mayindi, D. H.; Kachienga, M. O., 2008) (Prahalad, C. K.; Hamel, G., 1990), (Barney, 1991). Rekabetçilik, bir şirket içinde başkaları tarafından kolayca taklit edilemeyen teknolojik kaynakların toplanması ve şirketin bu teknoloji ile rekabet avantajından yararlanma yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Wang, Yang, Wang, Xia, & Wang, 2020).



Şekil 4.6. Dijital Olgunluk Seviyesine Göre Şirketler

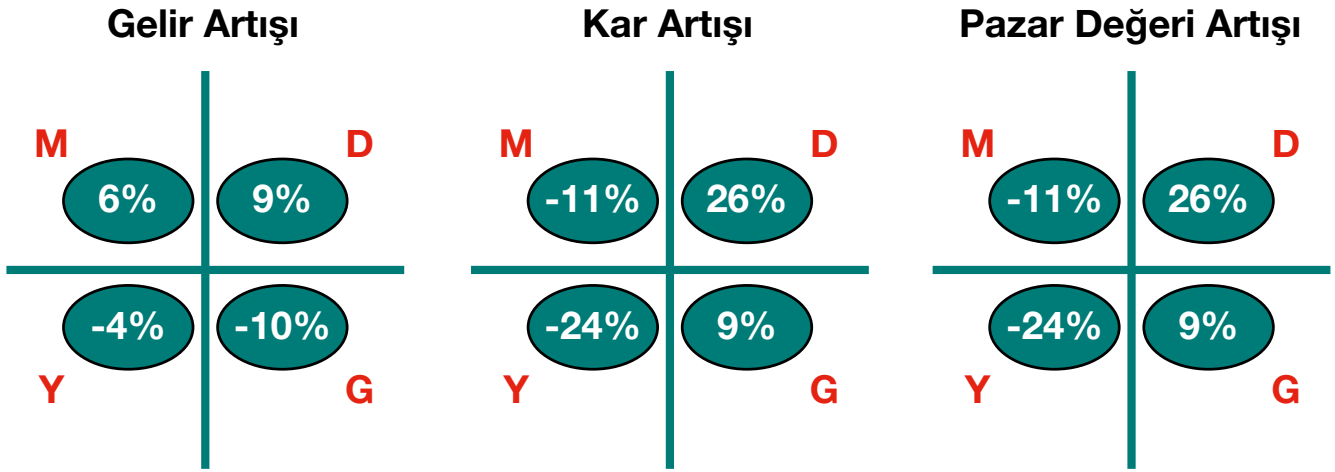
Dijitalleşmede rekabetçilik gücü kazanabilmek için anlamak zorunda olunan yıkıcı (disruptive) teknolojiler arasında IoT, Bulut, Mobil, BC, SS, AI, Big Data, VR EAS bulunmaktadır (Westerman, Calmejjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011).

Dijital olgunluk seviyesine göre şirketler modaya uyanlar, yeni başlayanlar, muhafazakârlar ve dijiratiler şeklinde kategorize edilen şirketler gelir artışı, kar artışı ve pazar değerleri bakımından karşılaştırılarak aralarındaki farklar ortaya konmuştur (Westerman, Calmejjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011).

Dijitalleşenlerin diğer kategorilerdeki şirketlere nazaran daha fazla gelir, kar ve pazar değeri artışı yaşadığı görülmektedir. Gelir artışında rekabet etme gücü en zayıf olan muhafazakâr şirketlerdir. Kar artışı bakımından rekabetçilik gücü en düşük olan yeni başlayan şirketlerdir. Pazar değeri bakımından ise rekabetçilik gücü en düşük

olan modaya uyan şirketlerdir. Bu sonuçlar dijital ekonominin iş modellerini iyileştirmeyi ve yenilemeyi zorunlu kıldığını göstermektedir (Westerman, Calmejjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011).

Modaya uyan şirketlerin %70'i rekabetçilik güçlerini arttırabilmek için iş modelinde küçük değişikliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Sürekli rekabetçi bir ortamda bulunan dijitalleşen firmaların %42'si rekabetçilik güçlerini koruyabilmek için iş modellerinde orta seviyede değişikliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Muhafazakâr şirketlerin %72'si ise iş modellerinde küçük değişikliğe gitmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Westerman, Calmejjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011). Birçok firmanın dijitalleşmeden yararlanmaktan uzak olduğunu ve temel olarak büyüme yerine dijitalleşme yoluyla daha fazla verimlilik elde etmeye odaklandıklarını göstermektedir (Björkdahl, 2020).



Şekil 4.7. Dijital Olgunluk Seviyelerine Göre Şirketlerin Karşılaştırılması

Kaynak: (Westerman, Calmejjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011).

Bugün dünyada yaşanan bu köklü ve radikal etkiler artık şirketlerin yeni normale göre yapılanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte de bütüncül bir yönetim yaklaşımının temel çerçevesini oluşturan dijitalleşme dışında başka bir alternatif bulunmamaktadır. Özellikle dijital doğumlu şirketler bu süreçleri daha sorunsuz hatta daha yüksek büyüme ve kâr oranları ile hayatlarını sürdürme şansı yakalarken diğer şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri büyük bir risk altında olacaktır. Şirketlerin sahiplerinin ve yöneticilerinin ivedi olarak yapısal analiz yaparak şirketin dijital olgunluk seviyesine bakması gerekmektedir. Buradan çıkan sonuçlar çerçevesinde zor piyasa koşulları altında yapısal ve dijital dönüşüm başlatmaları kısa-orta vadeli faaliyetlerini sürdürmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Eğer şirketler dijital olgunluk seviyelerini yükseltmez başka bir ifade ile dijirati olamazlar ise piyasada rekabet etme şansları tamamen ortadan kalkacaktır. Bu nedenle hem örgütsel yapılarını hızlı şekilde değiştirmeleri hem de dijital doğumlu şirketlere karşı güçlü reflekslere sahip olmak için acil dönüşüm için bütün şirketlerin aksiyon alması gerekiyor.

4.6.4. Çanakkale'deki Şirketler Nasıl Dijirati Olur?

Üretimin dijitalleşmesi, ürünlerin fabrikaların operasyonlarını, süreçlerini ve enerji ayak izini dönüştürdüğü gibi satış sonrası tasarlama, imalat, kullanma, işletme ve servis sonrası hizmetleri de değiştirmektedir. Üretim tedarik zinciri yönetimine ilişkin dijital teknolojilerin imalat sanayi ile yakınsaması, küresel imalat rekabeti ortamını da yeniden düzenlemektedir (Ezell, 2018). Şirketlerin dijirati olabilmesi için iş fikirleri, stratejiler, metodolojiler, bulut teknolojisi ve yetenekli insanlara ihtiyaç vardır. Bu temel faktörler ile dijital dönüşüm başlatılarak şirketin yapısal nitelikleri hızlı bir şekilde dönüşüme tabi tutulur.

Şirketlerde dijital dönüşüm için farkındalık oluşturulmalı ve seminerler, eğitimler ve atölye çalışmaları düzenlenmelidir. Dijital dönüşüm, aynı pazar ortamında rekabet eden firmalar arasındaki dengeyi değiştirme gücüne sahiptir. Esasen, yeni bir oyun alanı kurarak ve firmaların çeşitli seviyelerde rekabet etme biçimlerini değiştirerek bilinen iş yapılarını etkilemektedir. Mevcut stratejik yönetim teorileri ve modelleri hala kısmen şirketin dahili kaynaklarını ve yeteneklerini de-

ğerlendirme amacına hizmet etmektedir. Mevcut ve gelecekteki pazar ortamını analiz etmek için araçlar ve sistemlerle birlikte, firmalar stratejik seçeneklerini geliştirebilirler (Grap, B.; Olaru, M.; Gavril, R. M., 2019). Araştırmalara göre, her iki dijital dönüşüm projesinden biri başarısız olmaktadır. Projelerin yarısı bütçesini iki kat aşmaktadır. Projelerin %73'ü ise hedeflenen amaca ulaşmamaktadır.

Dijitalleşme çalışmalarının başarısızlık nedenleri arasında bulanık hedefler, aşırı iyimserlik, zayıf sponsorluk, aşırı mühendislik düşüncesi, çoklu sistem karmaşası, yönetim eksikliği ve başarısız proje yönetimi bulunmaktadır. Çevik, akıllı ve uyumlu ekip ve sistem yoksa dönüşüm başarısızlıkla sonuçlanır. Dijital dönüşüm projesinin temel amacı rekabet gücünü arttırmaktır. Dijital dönüşüm projelerinin yenilikçiliği desteklemek, verimliliği arttırmak, yeni müşteriler kazanmak ve sadakati arttırmak ve riskleri yok etmek olmak üzere dört temel görevi bulunmaktadır. Bu çerçevede süreçlerinin doğru bir şekilde tasarlanması ve şirkette güçlü bir dijital liderliğe ihtiyaç vardır. “İşleri doğru yapmak ve doğru işi yapmak” bu süreçteki en kritik yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Dijirati olma sürecinde bu tür güçlü yönetim ve güçlü liderlik bir şirketi altı ay içerisinde güçlü bir yapısal dönüşümün içerisinde girmesine olanak sağlar. Bu süreç daha sonra enformatik yönetim omurga üzerinde oturduktan sonra çok daha hızlı ve etkin bir şekilde ilerler. Böylece yönetim, üretim, satış-pazarlama, finans insan kaynakları ve diğer bütün fonksiyonlar artık daha güçlü bir bağlamda etkin bir yaklaşımla yönlendirilir.

Bu çalışma çerçevesinde özellikle Çanakale'nin rekabet gücüne önemli etki edecek şirketlerin mevcut gelişmeler çerçevesinden yeniden yapılanmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun içinde özellikle ÇASIAD liderliğinde gerek üyeler gerekse de kentte ekonomik yaşamın temel sürükleyici olan şirketlerin “dijirati” olmak için girişimler başlatması gerekmektedir. Mevcut piyasa ko-

şulları klasik iş modellerinin ticari olarak devamına olanak sağlamadığı için yeni iş modelleri ile şirketler geleceklerini mutlaka yeniden yapılandırmak durumundadırlar.

ÇANAKKALE'DEKİ İŞ DÜNYASI KESİMİNİN DEĞERLENDİRMELERİ: ANKET ANALİZİ*

Bu bölümde özellikle başta ÇASIAD olmak üzere Çanakkale iş dünyasının temel durumu, beklentileri ve Çanakkale'ye yönelik olarak bakış açıları analiz edilmiştir. Bu çerçevede gerek odak grup toplantıları ile bizzat katılımcıların değerlendirmelerine yer verilmiş gerekse de anket formu ile kapsamlı veriler toplanarak özellikle iş dünyasının küresel/ekonomik gelişmelere ve şirketlere yönelik değerlendirmeleri analiz edilmiştir.

5.1. Anketin Yapı ve Özelliklerinin Belirlenmesi

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin mevcut operasyon süreçlerini irdeleyerek Çanakkale'deki işletmelerin beklenti ve değerlendirmeleri tespit edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda katılımcılara farklı alanlarda değerlendirme ve analiz yapmak için kapsamlı bir anket formu hazırlanmıştır. Anket katılımcılara ait demografik bilgiler, çalışmanın temel amaçları çerçevesinde kent, şirketler ve beklentilere yönelik değerlendirmeler yapılabilmesine olanak sağlayan sorular içermektedir. Anket temel olarak ÇASIAD yönetim kurulu başkanı ve üyeler ile kapsamlı bir şekilde analiz edilerek her bölümdeki soruların paydaşlar açısından anlamı ve önemi değerlendirilmiştir. Bu çerçevede sahadan verilerin toplanması daha güvenilir ve geçerli bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmada bütüncül bir Çanakkale vizyonu için “İş Dünyasının Değerlendirmeleri” analiz edilerek paydaşların Çanakkale'nin geleceğine yönelik beklenti ve öncelikleri belirlenmiştir. Şirketlerin potansiyellerinin ve rekabet gücünün analiz edilmesi ve küreselleşen dünyada şehir ekonomisine yaklaşımlar dikkate alınarak Çanakkale'nin ve şirketlerin küresel rekabete dahil olabilmeleri için gerekli öncelikler tespit edilmiştir ve izlenecek bir yol haritası niteliğinde değişim/dönüşüme uygun bir model önerisi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Proje kapsamında şirketlere uygulanması öngörülen anket yedi bölümden oluşmuştur. Anket hem ÇASIAD üyelerine hem de revize edilerek Çanakkale'de faaliyet gösteren şirketlere uygulanarak analitik ve kapsamlı bir değerlendirme yapılması için gerekli veri elde edilmesine olanak sağlamıştır.

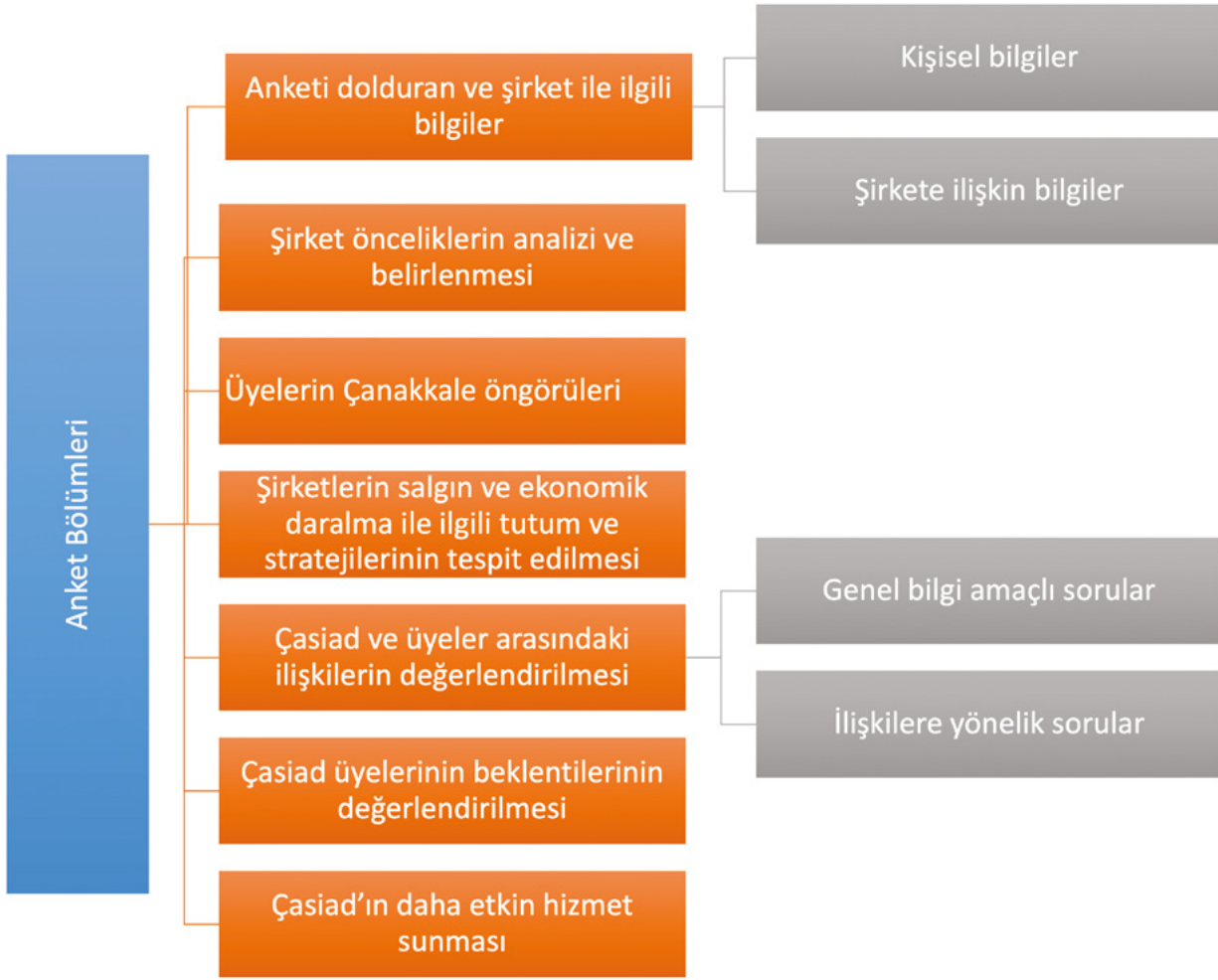
İlgili anket hem faaliyetlerin yön ve şeklinin hem de beklentilerin ortak payda da değerlendirilmesine olanak sağlayarak Çanakkale için bir strateji oluşturma noktasında önem arz etmektedir. Çalışmada kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmış ve bu bağlamda, katılımcılara internet üzerinden ve yüz yüze olarak anket yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda Mart-Temmuz 2022 döneminde 80 şirket yöneticisine yedi kısımdan oluşan 41 soruluk bir soru formu uygulanmış ve elde edilen anketlerden 77'sinin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler ve odak grup toplantılarında elde edilen uzman görüşleri çerçevesinde gerekli analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 22 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar tablo, grafik ve çeşitli görsel modeller ile desteklenerek değerlendirilmiştir.

5.2. Bulgular

Çalışmaya yönelik bulgular altı başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar, demografik özellikler, şirket önceliklerinin analizi ve belirlenmesi,

* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Prof. Dr. Nazım EKREN, Dr. Mefule FINDIKÇI ERDOĞAN, Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU tarafından hazırlanmıştır. Ayrıca bu bölümde anket verilerinin elde edilmesi sürecinde odak grup toplantıları ve yüz yüze anket görüşmelerinde ÇASIAD Başkanı Semih BAŞARAN koordinatörlüğünde YK üyeleri destek sağlamıştır.



Şekil 5.1. Anket Bölümleri ve Kavramsal Çerçevesi

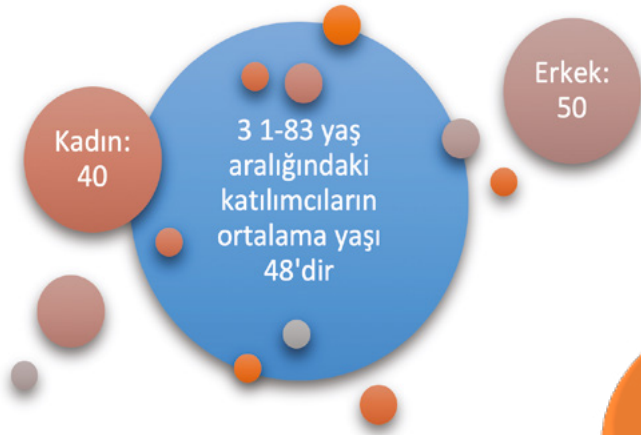
Çanakkale öngörülleri, şirketlerin salgın ve ekonomik daralma ile ilgili tutum ve stratejilerinin tespiti, dernek ve üyeler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi ve ÇVT-ÇASIAD üye gelişim matrisidir.

5.2.1. Demografik Özellikler

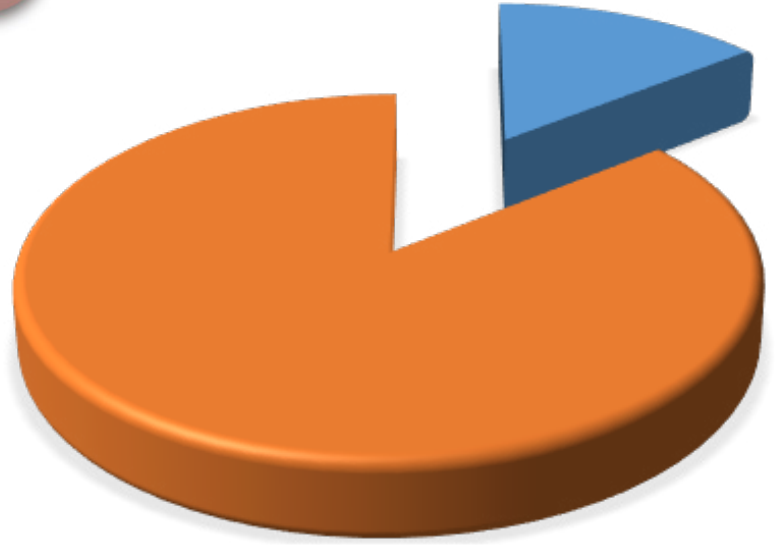
Çalışmanın bu bölümünde, anketin ilk kısmında katılımcılara ve şirkete ilişkin bilgileri içeren sorulara ait bulgular ve değerlendirmeler ele alınmıştır. Çalışmaya katılanların %86'sının erkek, %14'ünün ise kadın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcı profili 31-83 yaş arasında oluşmuş ve yaş ortalamasının kadınlarda 40 ve erkeklerde 50 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde, farklı eğitim durumları söz konusu olsa da %72'sinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Bu aşamada çalışmanın temel odaklı noktasının ÇASIAD üyeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda üyeler ile yürütülen yüz yüze görüşmeler sayesinde yaklaşık %60'ının anketlere katılımı sağlanmıştır. Bu da özellikle kente dair iş dünyasının görüş ve değerlendirmeleri açısından kabul edilebilir bir sonuç ortaya koymaktadır. Yukarıda analiz sonuçlarında da görüleceği gibi katılımcılar yaş ve cinsiyet açısından heterojen bir özellik göstermektedir. Bu durum da farklı görüş ve değerlendirmeler açısından önemlidir.

Çalışmaya katılanların %97'si görev yaptıkları mevcut şirketlerinde pay sahibi olduklarını ifade etmiştir. Pay sahibi olduğunu ifade eden katılımcıların %68'i şirket kurucusu iken %31'i ikinci kuşak şirket sahibidir. Katılımcıların sadece %1'ine ait şirketler 3. nesle aktarılabilmektedir. Çalışmaya katılan şirketlerin genellikle aile şirketleri olması kurumsallaşma desteği olmadan



Katılımcıların genel yaş dağılımı 31-83 arasında olmakla beraber, ortalama yaş 48'dir.

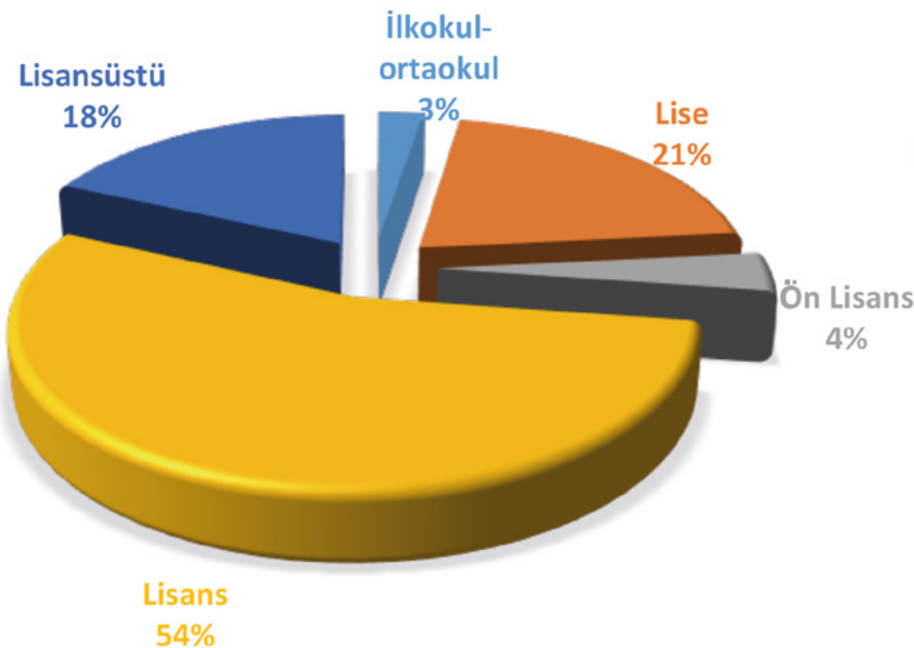


**Erkek
86%**

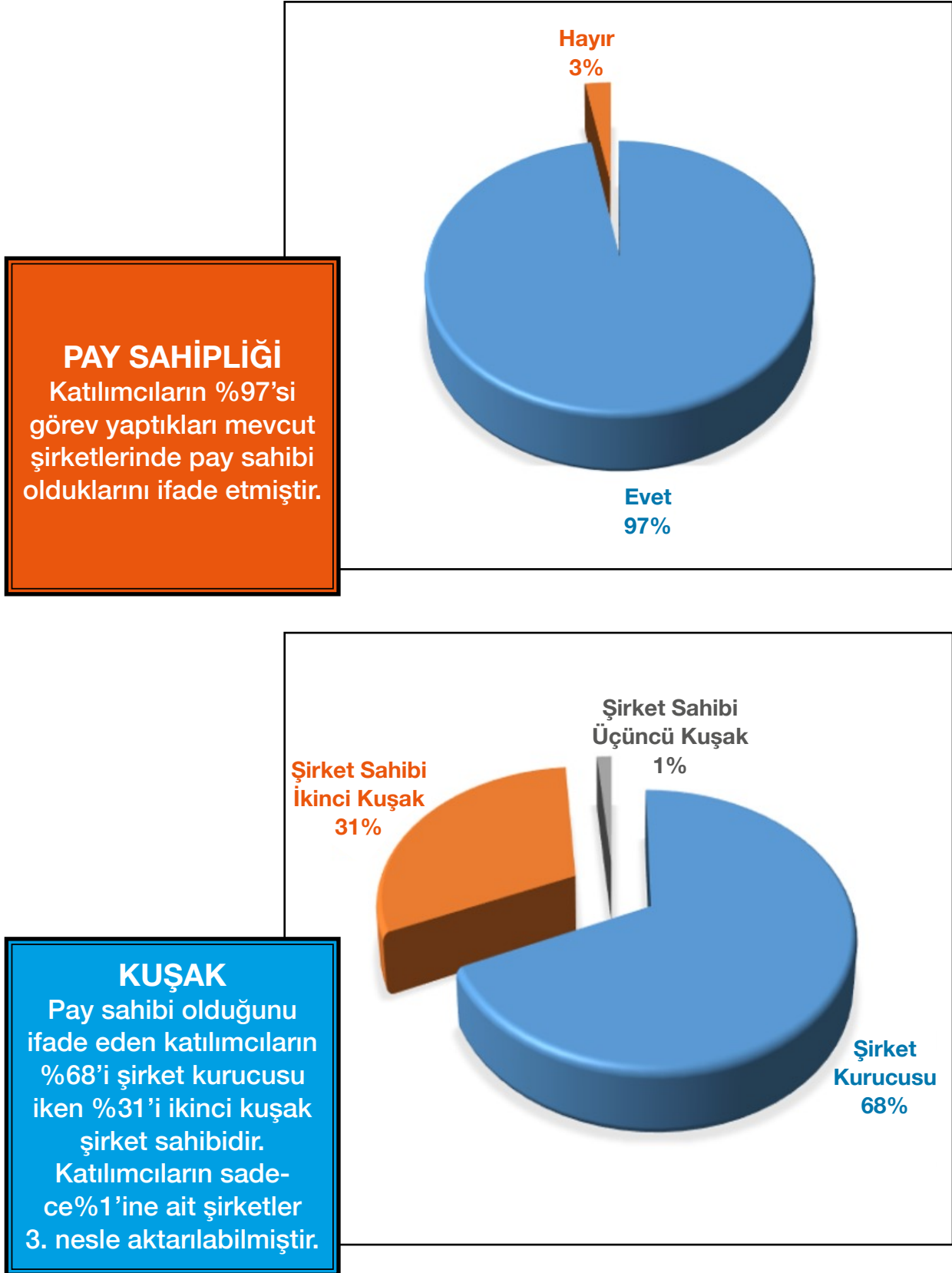
Şekil 5.2. Cinsiyet Dağılımı

nesilden nesle devir hususunda tüm dünyada olduğu gibi zorlanabileceklerini göstermektedir. Nitekim dünya genelinde aile şirketlerinin ancak %30'u başarıyla 2. Kuşağa geçiş sürecini tamamlarken, bu şirketlerin de ancak %10'u başarıyla 3. kuşağa geçebilmekte, kalan şirketlerin %3'ü 4. kuşağa devrolurken sonraki kuşaklarda

bu oran %1'lere kadar düşmektedir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğu tahmin edilmektedir (Lambrecht, 2005, s.267; akt Gözen, 2018, s.2). Bu sonuçların özellikle Çanakkale'de ortaya çıkan yeni durum ile etkin bir şekilde değerlendirilmesine büyük ihtiyaç vardır. Mevcut şirketler daha ikinci kuşa-



Şekil 5.3. Eğitim Dağılımı



Şekil 5.4. Pay Sahipliği ve Kuşak

ğa yeni yeni geçmekte bu durum da kentin iş dünyasının stratejik olarak hangi faktörlerden etkilenebileceğine yönelik olarak bizlere önemli ipuçları vermektedir. ÇASIAD bu süreçte başta

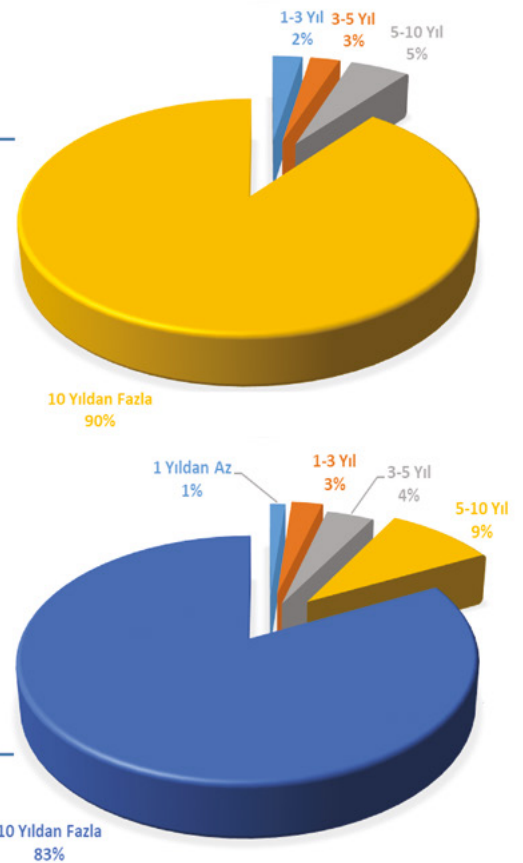
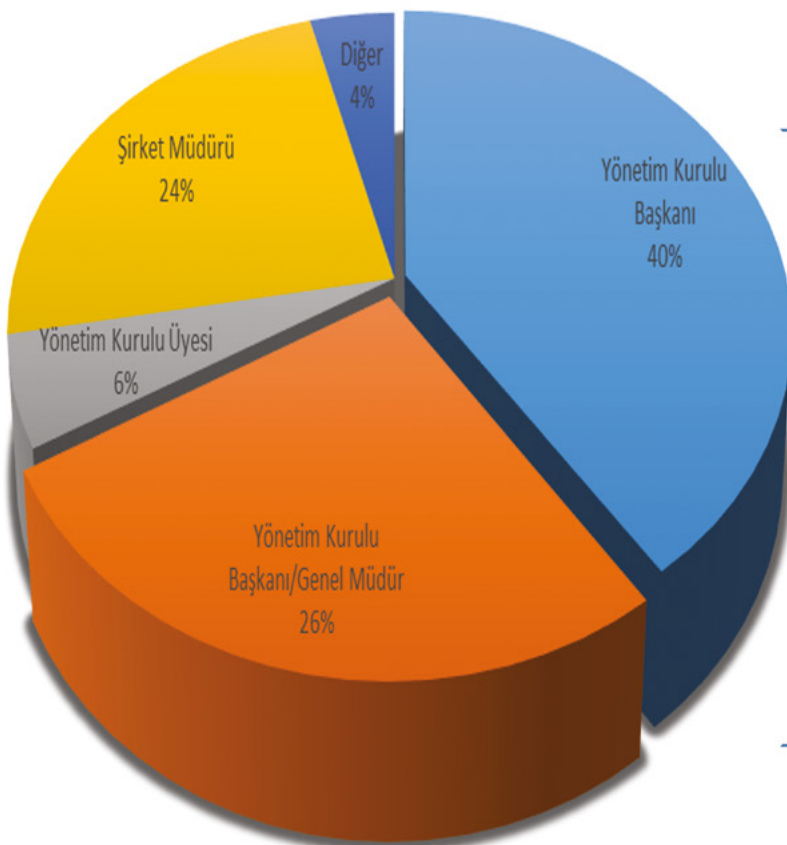
üyeleri olmak üzere şirketlerin kuşaklar arasında devir süreçlerini doğru bir şekilde değerlendirmek üzere kurumsal yapısını geliştirme noktasında girişimlere liderlik edebilir.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim sorunu çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. Özellikle kurucunun mülkiyeti ve yönetimi altındaki aile şirketlerinden ziyade 2. ve 3. kuşak aile şirketlerinde taraflar arası çatışma durumu çok daha yaygın ve önemli bir sorun olarak görülmektedir. Dolayısıyla aile üyesi vekillerin varlığı vekâlet maliyetini azaltmayıp aksine daha da arttırabilmektedir, çünkü bu durumda aile üyeleri şirketlerini ileriye taşımaktan ziyade kendi çıkarlarını maksimize etmenin savaşıını verme çabası içindedirler. Bunun doğal bir sonucu olarak işletme performansı da olumsuz yönde etkilenmektedir (Gözen, 2018, s.61).

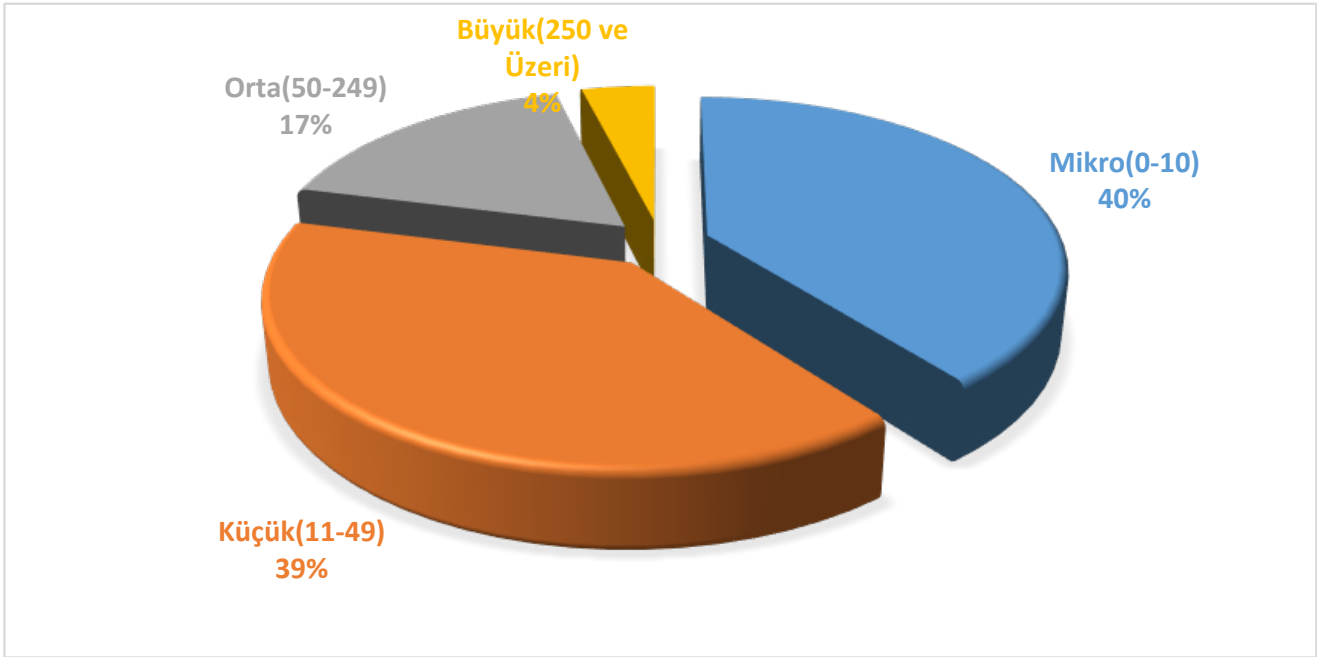
Katılımcıların mevcut görevleri ve tecrübeleri incelendiğinde, %40'nın sadece yönetim kurulu başkanlığını ifa ettiği, %26'sının ise hem şirket müdürlüğünü hem de yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğü görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların %24'ü ise şirket müdürü pozisyonunda görev almaktadır. Anketin katılımcılarının

genellikle üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam iş hayatı tecrübesi incelendiğinde ise %90'ının 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan mevcut şirketlerindeki tecrübe süresi ise katılımcıların %83'ü için 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Hem üst yönetim hem de uzun dönem tecrübelerinin varlığı Çanakkale'de iş hayatı hususunda katılımcıların daha deneyimsel fikirler sunabilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu durum şirketlerin hem kurumsal hem de ekonomik/finansal süreçleri hakkında doğru bilgi edinebilmek için anket bulguları açısından önemlidir.

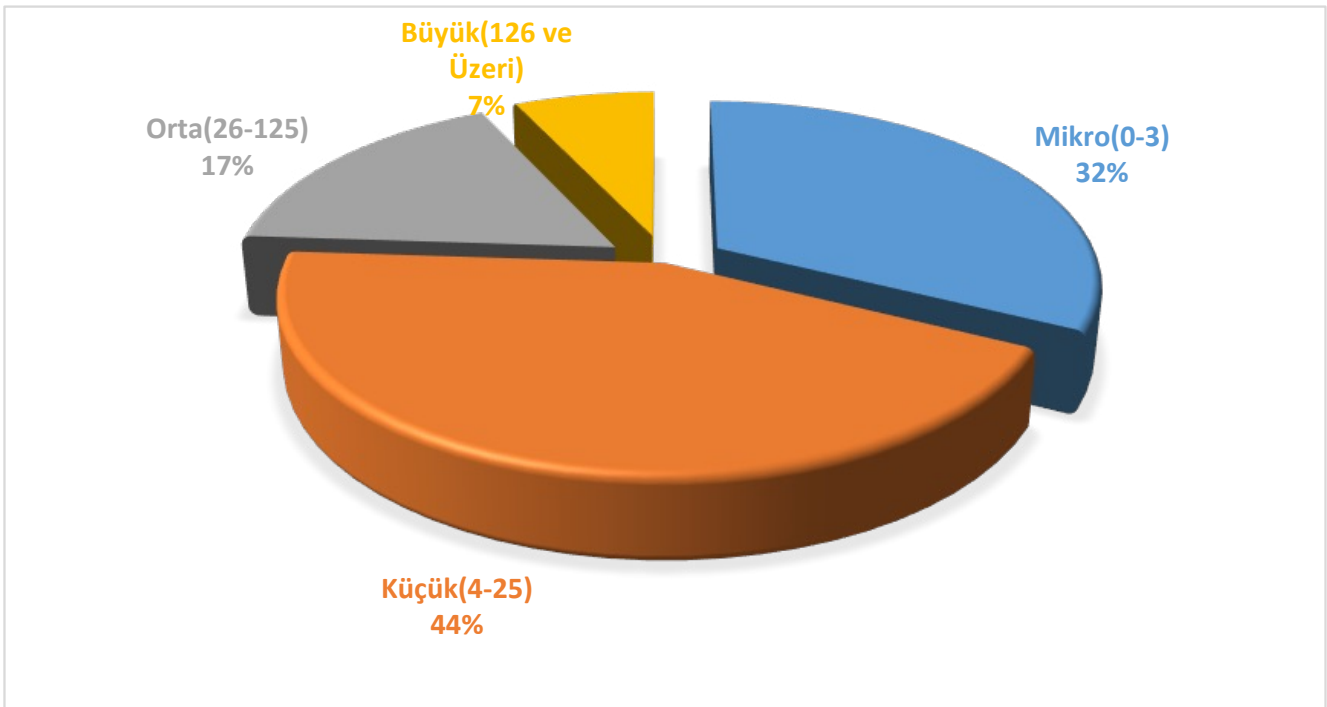
Özellikle anket verilerini güvenilirliği açısından büyük değer taşıyan bu sonuçlar analiz edildiğinde katılımcı profilinin niteliğinin yüksek olması önemlidir. Verilerin analiz ve sonuçlarının güçlü bir deneyim ve birikime dayanması çıkan sonuçların daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.



Şekil 5.5. Şirketteki Görev ve Tecrübe Yapısı



Şekil 5.6. Şirketlerin Çalışan Sayısı Bakımından Ölçek Türü



Şekil 5.7. Şirketlerin Yıllık Net Satış Hasılatı-Mali Bilanço'ya Göre Ölçek Türü

Çalışmaya konu olan şirketler kuruluş yılı bakımından incelendiğinde, en eski şirketin 1963 ve en yeni şirketin 2022 yılında kurulduğu belirlenmiştir. Çalışan sayısına göre şirketlerin %40'ı mikro, %39'u ise küçük ölçeklidir. ciro bakımından ise şirketler incelendiğinde, %32'sinin mikro ve %44'ünün küçük ölçekli firmalar olduğu görülmektedir.

Çalışmaya konu olan şirketlerin yıllık net satış hasılatı ya da mali bilanço'ya ve çalışan sayısına göre ölçekleri benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Yıllık net satış hasılatı ya da mali bilanço'ya göre mikro düzeyde olanların %90,9'u çalışan sayısı bakımından da mikro, % 67,7 si çalışan sayısı bakımından da küçüktür ve orta ölçekli olan firmaların %33,3'ü çalışan sayısı ba-

Tablo 5.1. Yıllık Net Satış Hasılatı-Mali Bilançoya ve Çalışan Sayısı Dağılımı

		Yıllık net satış hasılatı ya da mali bilanço (Milyon TL)			
		Mikro (0-3)	Küçük (4-25)	Orta (26-125)	Büyük (126 ve Üzeri)
Çalışan Sayısı (Kişi)	Mikro (0-10)	90,9%	16,1%	8,3%	20,0%
	Küçük (11-49)	9,1%	67,7%	41,7%	0,0%
	Orta (50-249)	0,0%	16,1%	33,3%	60,0%
	Büyük (250 ve Üzeri)	0,0%	0,0%	16,7%	20,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

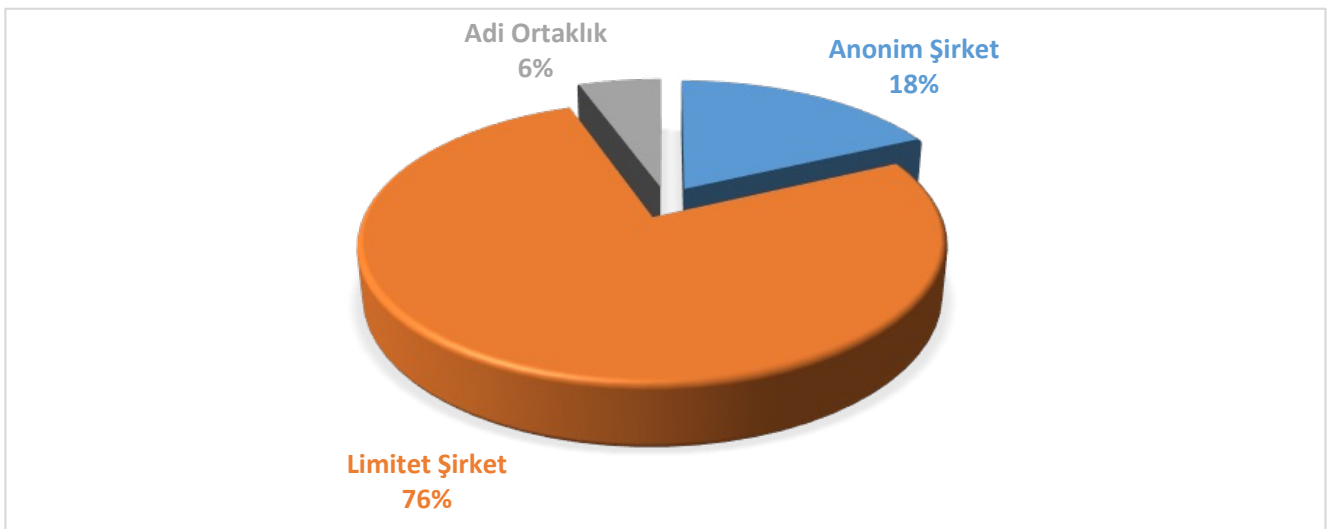
kımından da orta ölçekli firmalardır. Ancak yıllık net satış hasılatı ya da mali bilanço bakımından büyük ölçekli olan firmaların %60'ı çalışan sayısı bakımından orta ölçekli, orta ölçekli firmaların %41,7'si küçük ölçekli firmalardır. Ölçek türü bakımından değişimi farklılık göstermesi normal olmakla beraber COVID-19 Krizi sonrası yaşanan yüksek enflasyonla şirketlerin maliyetlerine yansıyan fiyat artışlarının da bu farklılıkların son dönemde belirginleşmesinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya konu olan şirketlerin hukuki sınırları dırmalara göre incelendiğinde, %76'sının limitet,

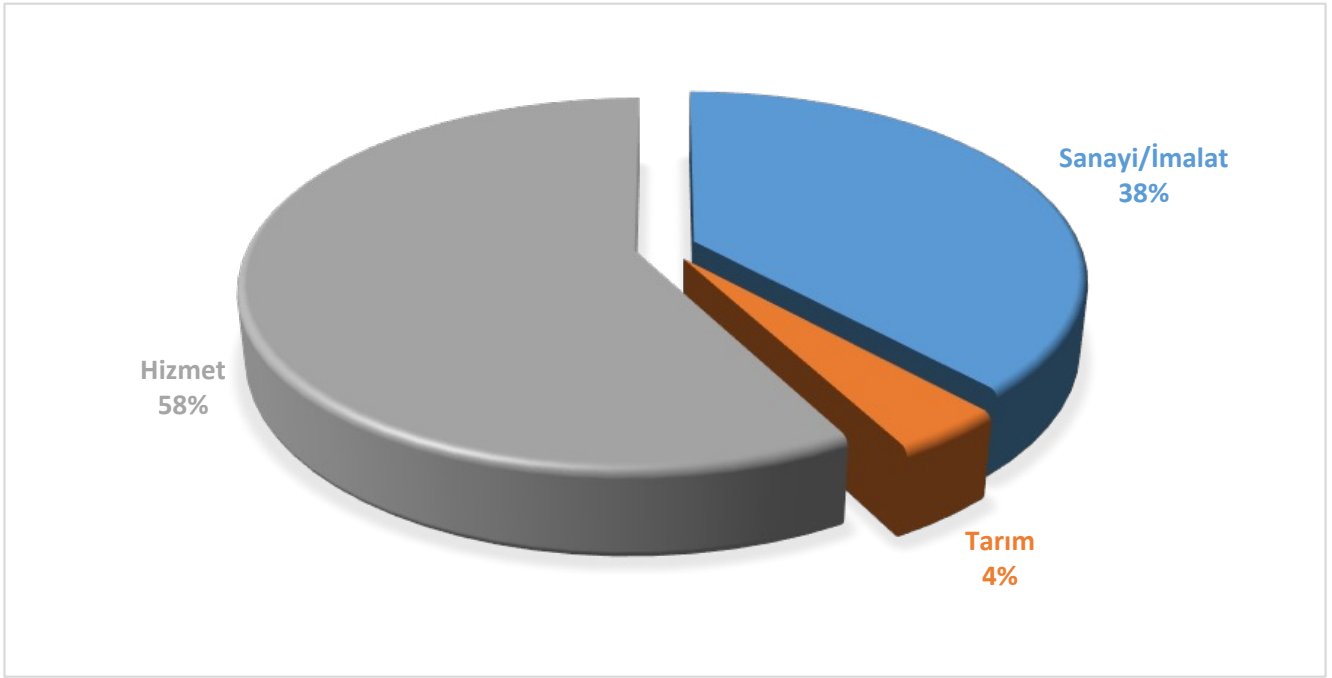
%18'inin anonim ve %6'sının adi ortaklık olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan şirketler sektör bakımından 3 farklı gruba ayrılarak incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre, şirketlerin %58'i hizmet sektörü, %38'i ise sanayi/imalat ve %4'ü tarım sektöründe yer almaktadır.

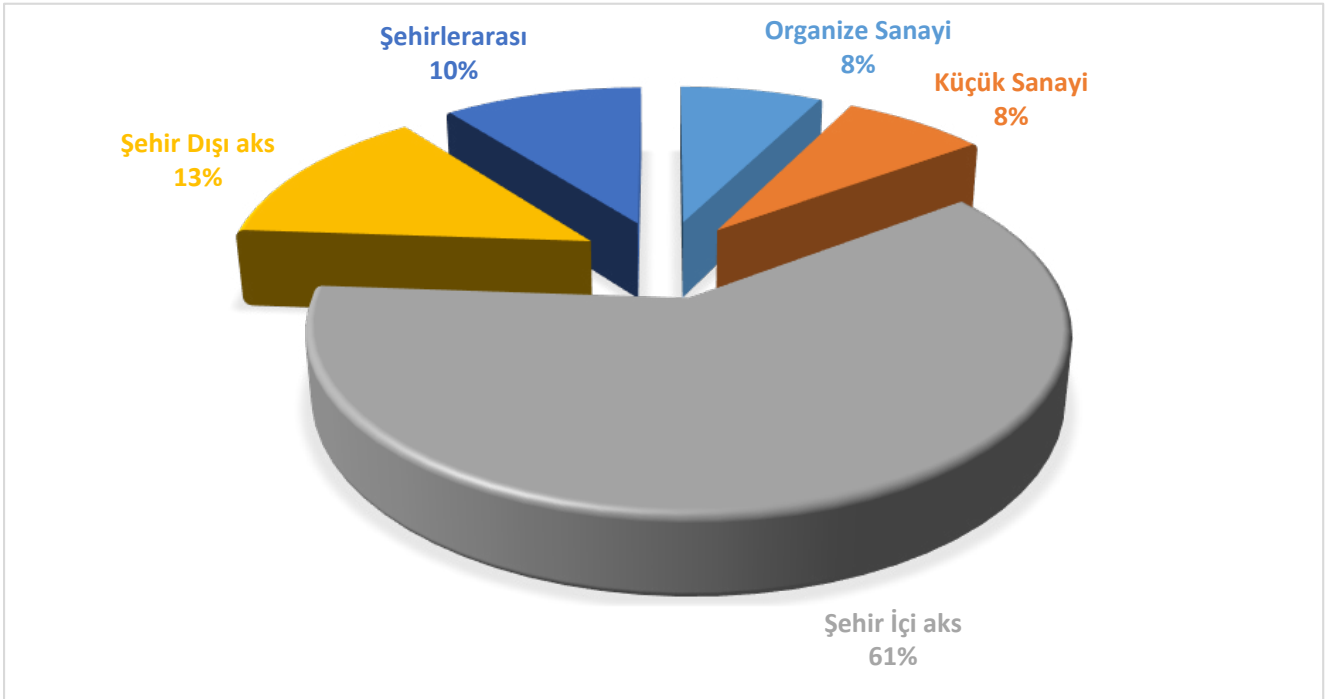
Şirketler faaliyetinin bulunduğu bölge bakımından incelendiğinde %61'inin şehir içi aks, %13'ünün şehir dışı aks ve %10'unun ise şehirlerarası aksta faaliyet gösterdiği görülmektedir.



Şekil 5.8. Şirketlerin Hukuki Yapısı



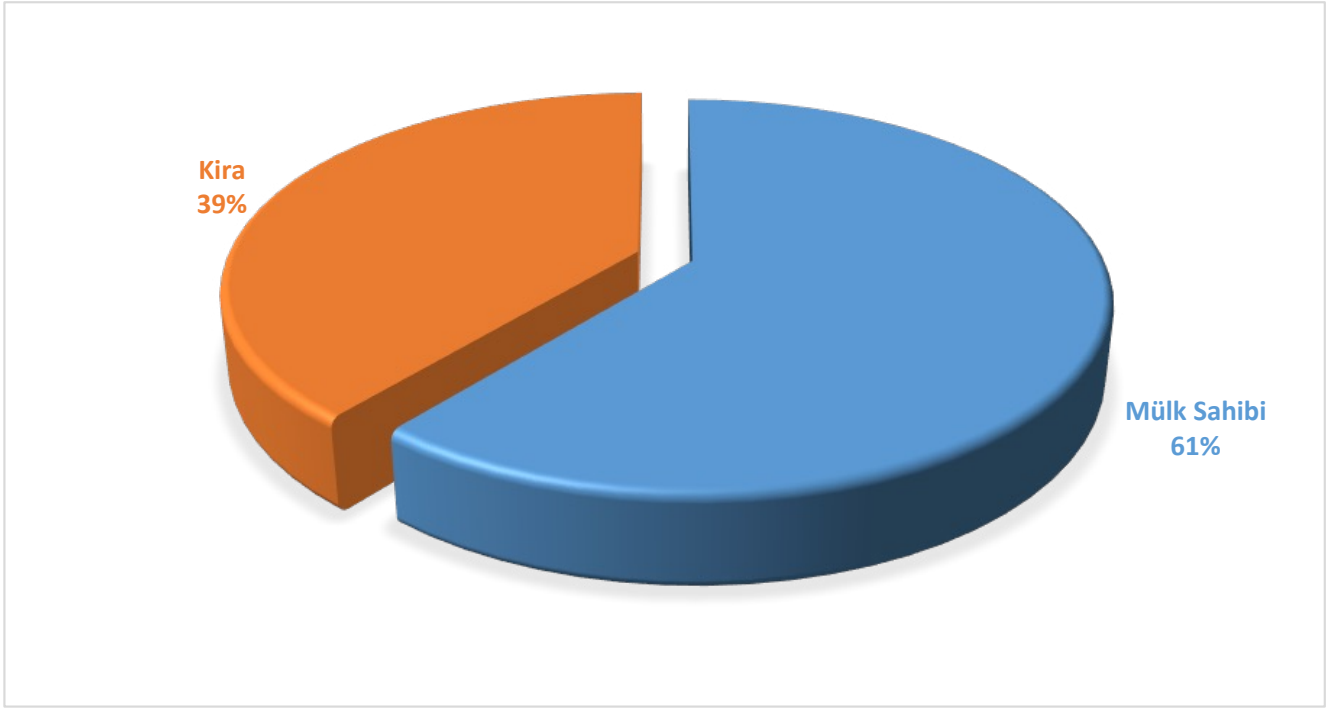
Şekil 5.9. Şirketlerin Faaliyet Alanı



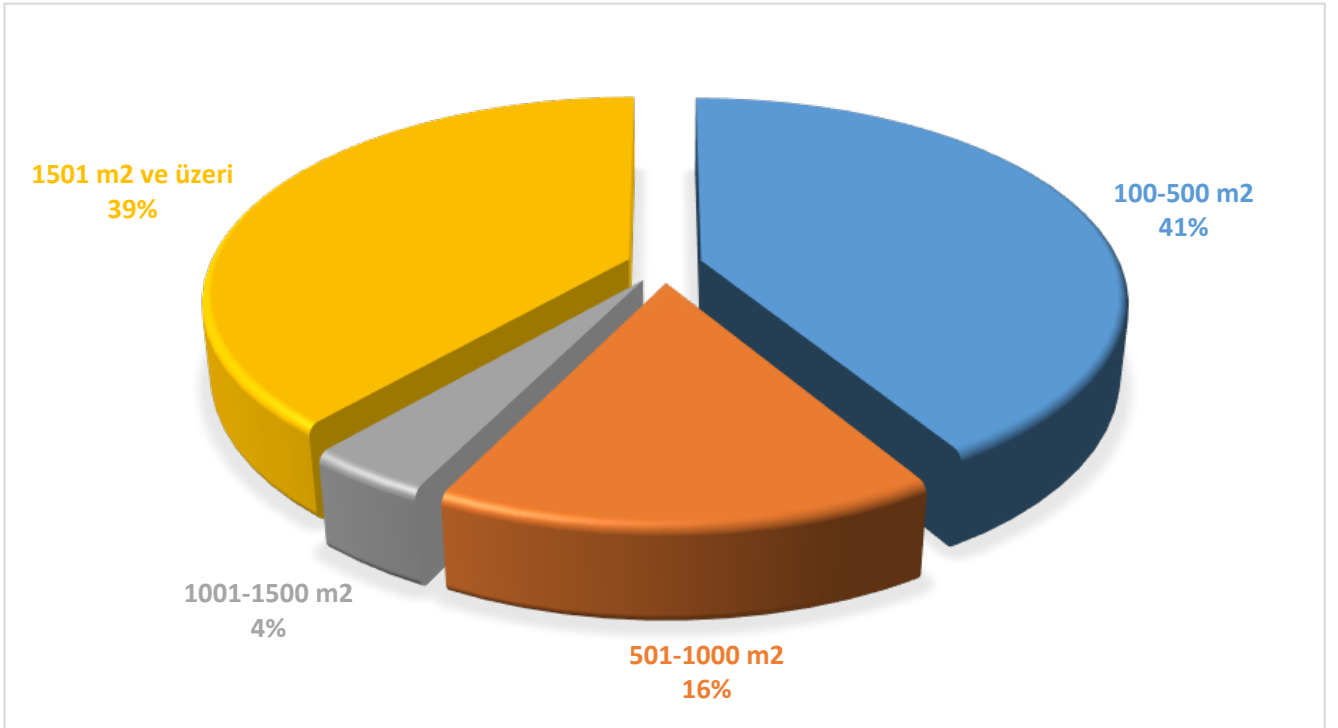
Şekil 5.10. Şirketlerin Faaliyet Bulunduğu Bölge

Şirketlerin mülkiyet yapısı incelendiğinde %61'inin mülk sahibi ve %39'unun kirada faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan toplam iş yeri büyüklüğü bakımından bulgular şir-

ketlerin %41'inin 100-500 metrekare, %16'sının 501-1000 metrekare ve %39'unun 1501 metrekare ve üzeri alana sahip olduğu göstermektedir. Şirketlerin %34'ünün 1 ile 9 arasında, %13'ünün



Şekil 5.11. Şirketlerin İş Yeri Mülkiyeti

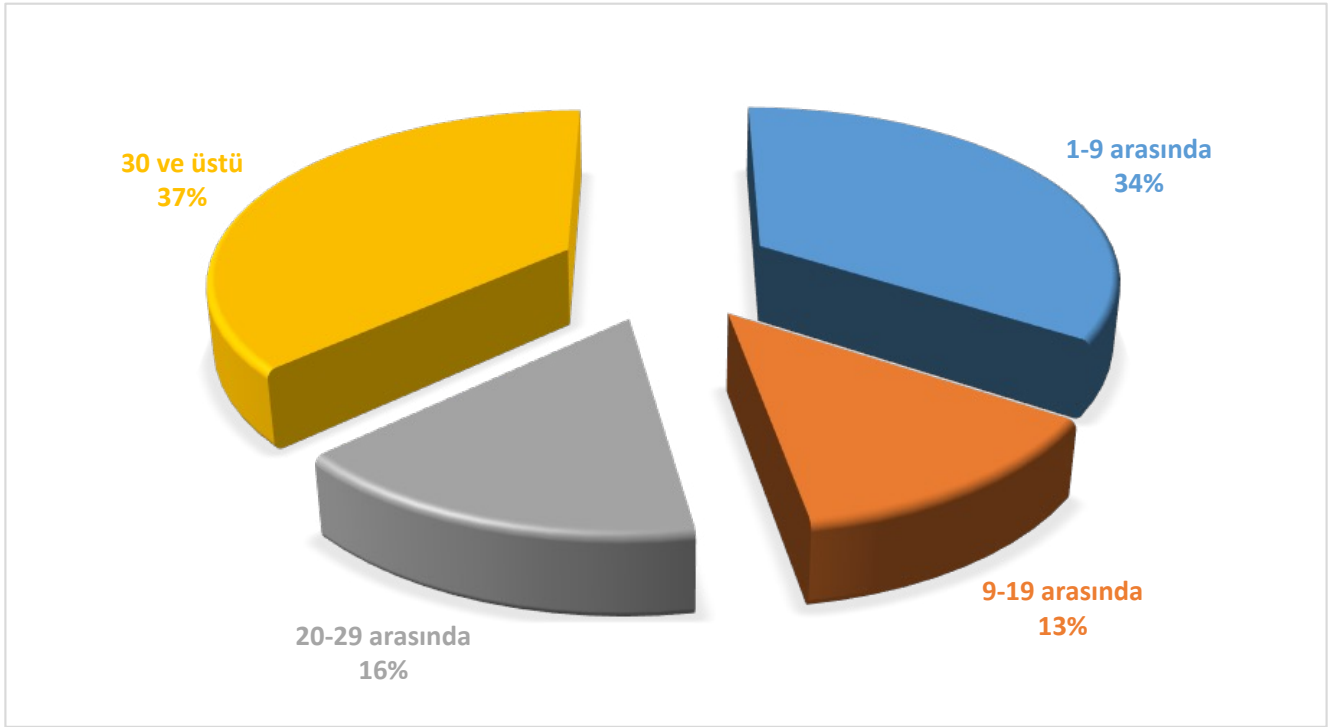


Şekil 5.12. Toplam İş Yeri Büyüklüğü (m²)

9 ila 19 arasında, %16'sının 20-29 arasında ve % 37'sinin 30 ve üstü bir tedarikçi sayısına sahip olduğu belirlenmiştir. Şirketlerin genellikle 20 ve üzeri tedarikçi sayısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum tedarik zincirlerindeki aksaklıklardan kaynaklanacak sorunların giderilmesine

yönelik olabileceği gibi ve ürün çeşitliliğinden kaynaklıda ortaya çıktığı ifade edilebilir.

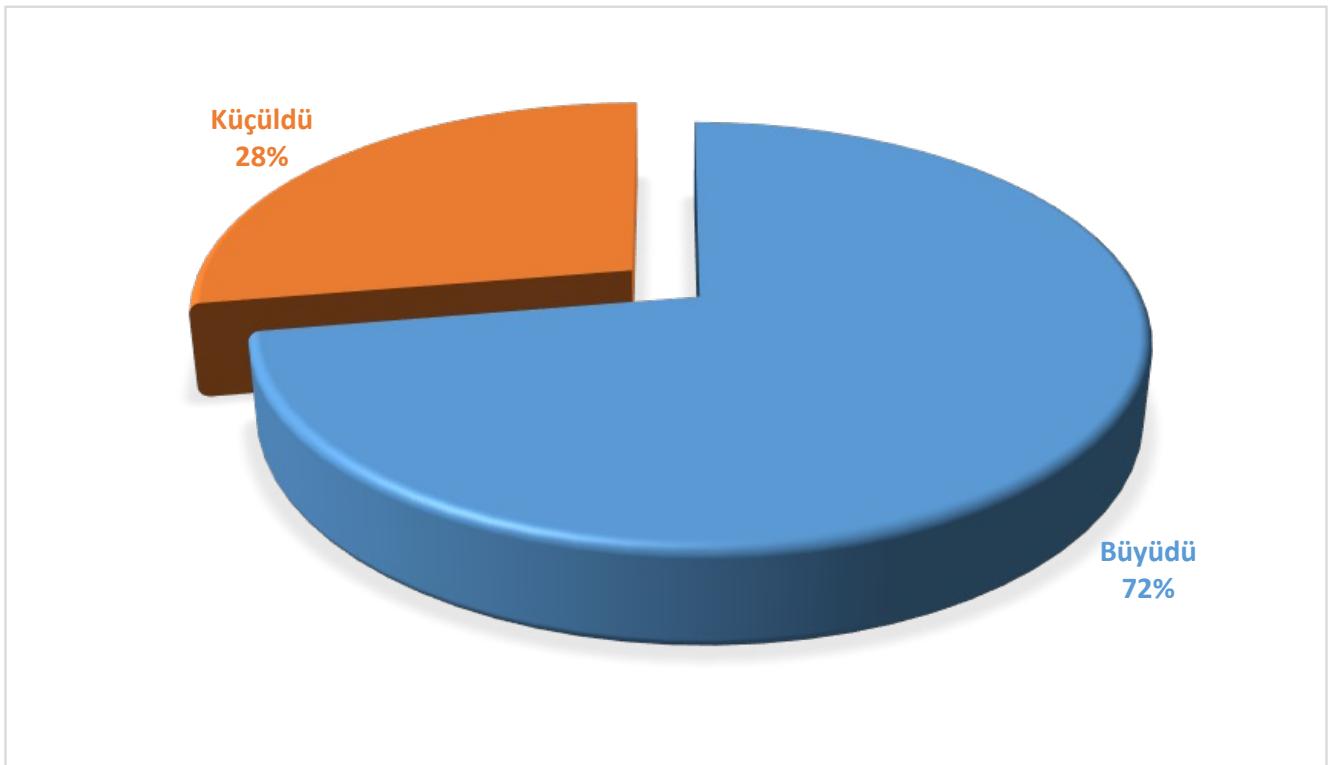
Şirketlerin son üç yılda ciro bakımından performansı incelendiğinde, %72'sinin büyüme, %18'inin ise daralma yaşadığı tespit edilmiştir.



Şekil 5.13. Toplam İş Yeri Büyüklüğü (m²)

Son 3 yıllık dönemde Türkiye ekonomisindeki değişim/dönüşümler ve COVID-19 etkisiyle gelen fiyat hareketliliklerinden kaynaklı bilanço artışlarının etkisi göz ardı edilemez. Nitekim büyüme kaydeden şirketler incelendiğinde %9'unun

%0-5 oranında, %11'inin %6-10 oranında, %25'inin %11-20 oranında, %27'sinin %21-50 oranında ve %27'sinin ise %51 ve daha üzeri bir oranda büyüdüğü görülmektedir.



Şekil 5.14. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Yapısı

Daralma kaydeden şirketler bakımından durum incelendiğinde ise, %21'inin %0-5 oranında, %11'inin %6- 10 oranında, %11'inin %11-20 oranında, %37'sinin %21-50 oranında ve %21'inin ise %51 ve daha üzeri bir oranda daraldığı belirlenmiştir. Şirketler genellikle yüksek büyüme ya da daralma oranları gerçekleştirmiştir.

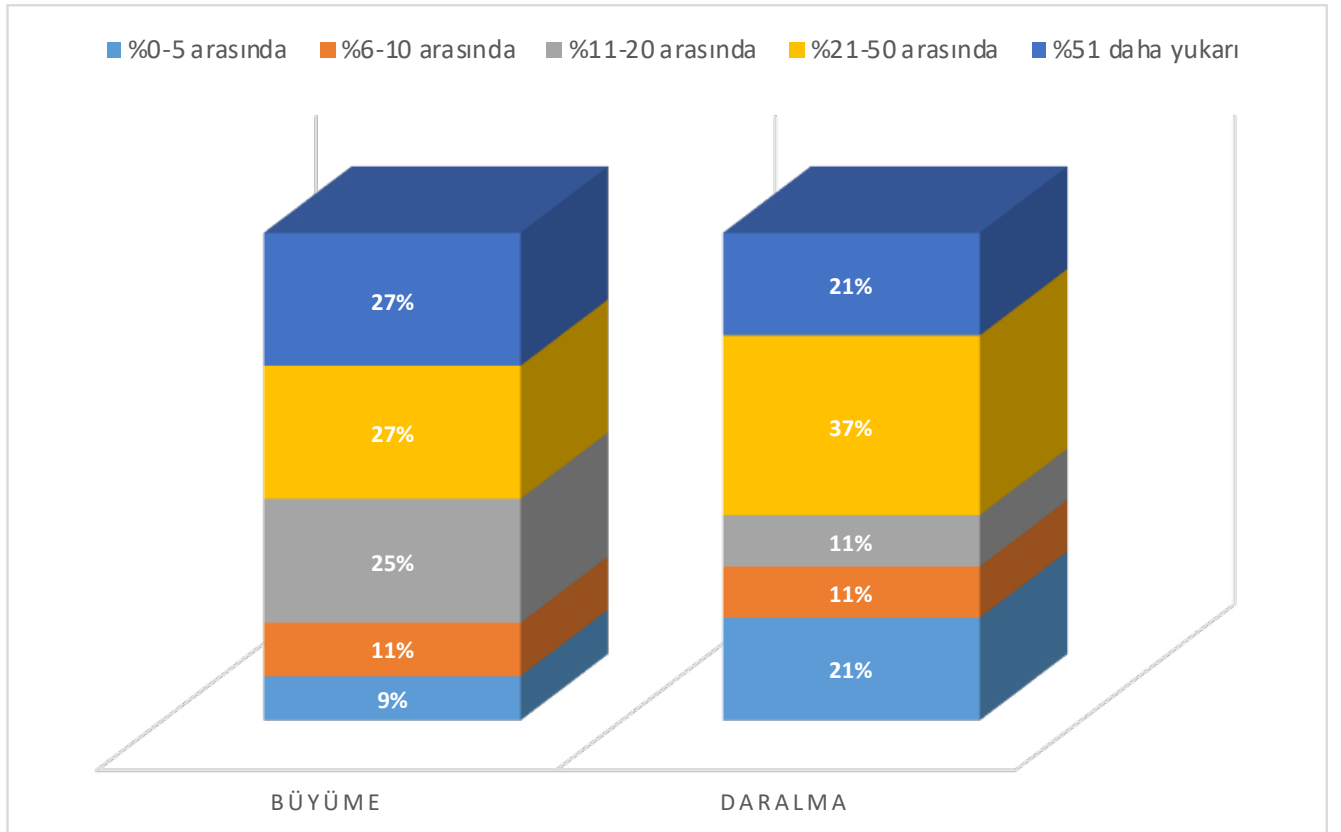
COVID-19 ile birlikte gelen iki-üç yılda Türkiye'nin genel olarak yaşadığı ekonomik zorlukların Çanakkale'nin ekonomik yaşantısında da izlerini görmek mümkündür. Bu noktada, şirketlerin büyümelerindeki kaynakların incelenmesi önem arz etmektedir. Çünkü doğru yol haritaları ile ilerleyen şirketler için bulgular konjonktürel farklılıkları fırsata çevirebilmenin büyüme oranlarında kaliteli ve yüksek değerler oluşturma mümkün olabileceğini göstermektedir.

Son üç yıllık süreçte büyüme kaydeden şirketlerin finansman kaynakları irdelendiğinde, %53'ünün tamamen özkaynak, %29'unun ise

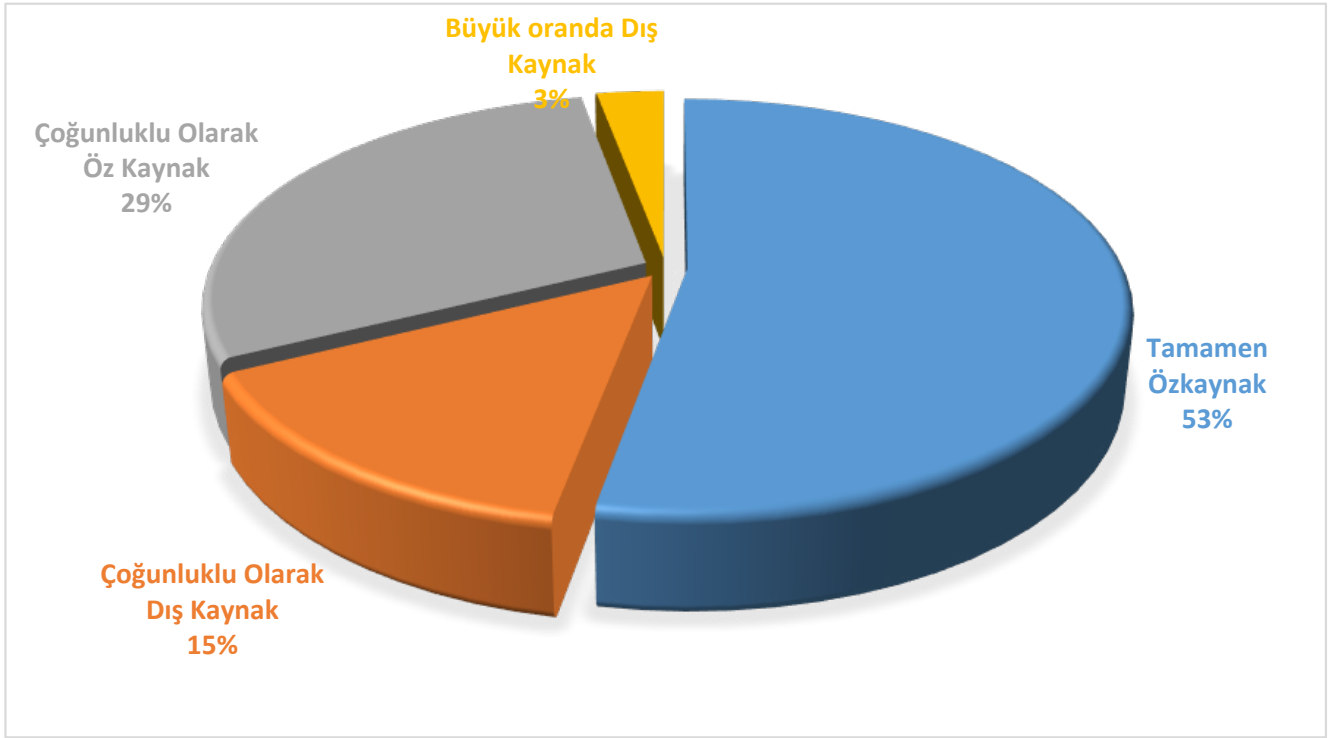
finansmanda çoğunlukla özkaynak kullanımı sağladığını göstermektedir. Yatırımların desteklenmesi amacıyla düşük faiz ortamının mevcut olduğu bir dönem geçiren şirketler bu dönemde dış finansmanı daha az tercih etmiştir. Sermayenin yoğun olduğu şirketlerde borçlanmaya gerek kalmadan kaynakların doğru ve verimli dağıtımı neticesinde şirket gelişimi açısından olanak sağlanmış ve yeni fırsatlar ortaya çıkmıştır.

Şirketlerin %60'ının toplam borçlarının varlıklarına oranı %10'dan az, %19'unun %11-21 arasında ve %12'sinin %21-30 arasında olduğu belirlenmiştir. Toplam borçlarının varlıklarına oranı %30'u geçen şirketlerin oranı ise sade %9'dur.

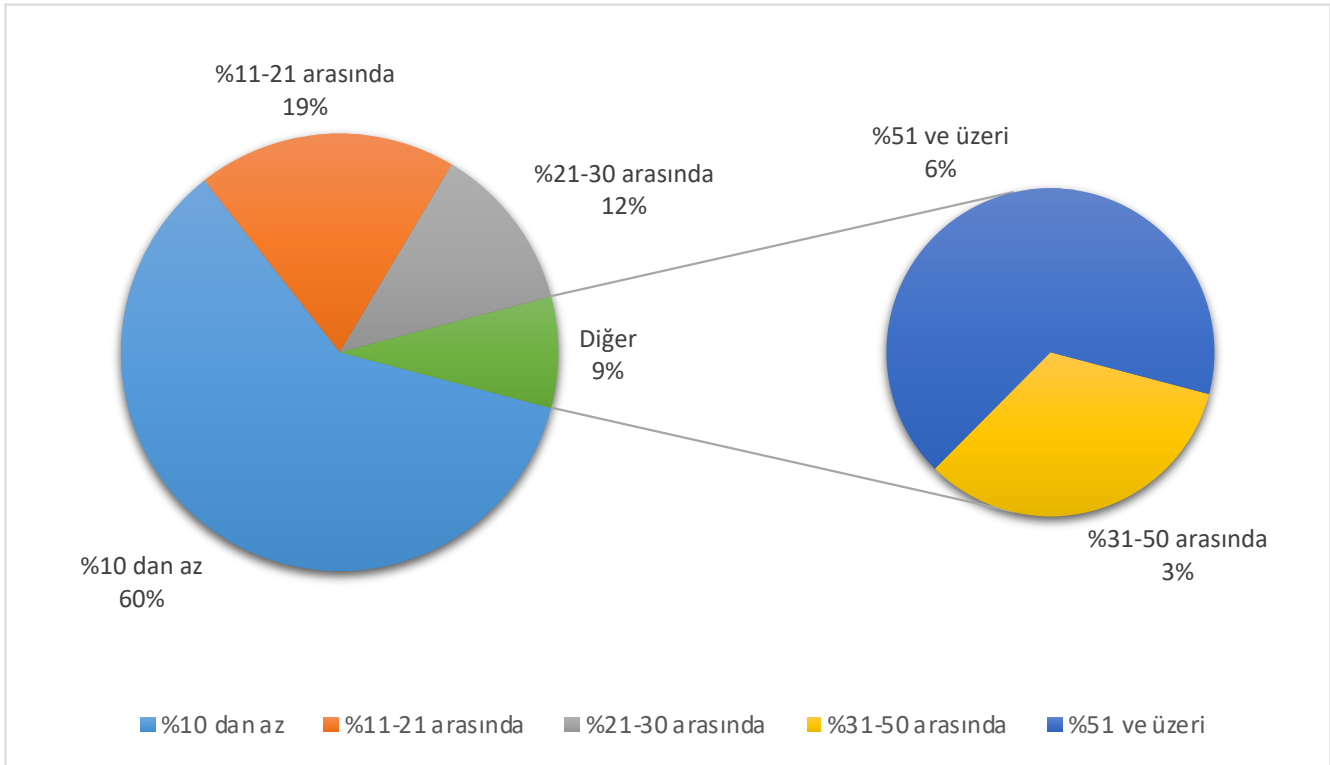
Şirketlerin kredi kullanımı ve ihtiyacı analiz edildiğinde, %64'ünün hali hazırda kredi kullanımı gerçekleştirdiği, %36'sının ise kredi kullanmadığı belirlenmekle beraber şirketlerin %65'i şu anda kredi ihtiyacı olmadığını belirtirken %35 'i kredi ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Kredi kullanımlarının yönü ve şeklinin nasıl gerçekleştiği



Şekil 5.15. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Büyüme/Küçülme (Daralma) Oranı



Şekil 5.16. Şirketlerin Son Üç Yılda Ciro Olarak Büyüme Kaydedilme Durumunda Finansman Kaynağı Dağılımı

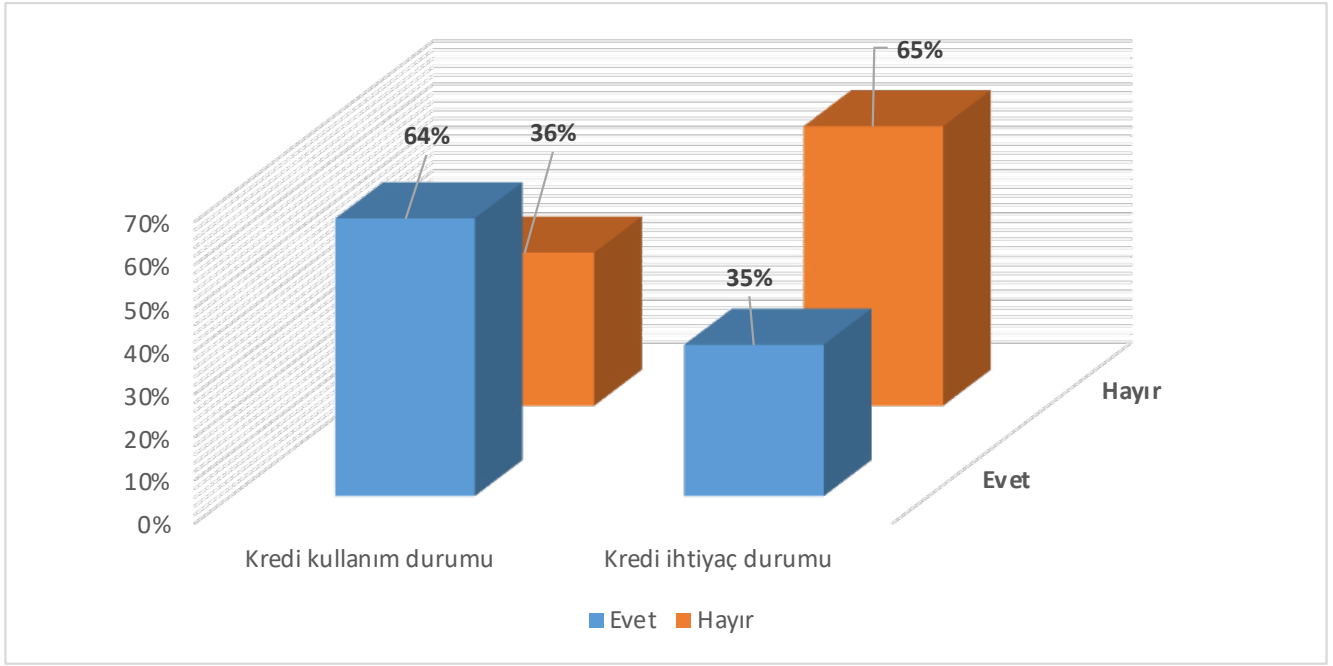


Şekil 5.17. Şirketlerin Toplam Borçlarının Varlıklarına Oranı

ise borçlanmanın sürdürülebilir ve verimli olup olmadığını belirlenmesi ile şirketlerin sürdürülebilir kredi performanslarının derecesi tayin edilebilir.

Şirketlerin mevcut bilançolarındaki gelişmelerin, finansman kaynaklarının, borçlarının, kredi

durumlarının ve ihtiyaçlarının tespitinden sonra bu süreçte kullandıkları finansman kaynakları ve kredi durumu/ihtiyacı arasında bir ilişkinin varlığının sınanması önemli hale gelmiştir. Şirkette büyüme gerçekleşmiş ise büyümedeki finansman kaynağı ile kredi kullanım durum ve



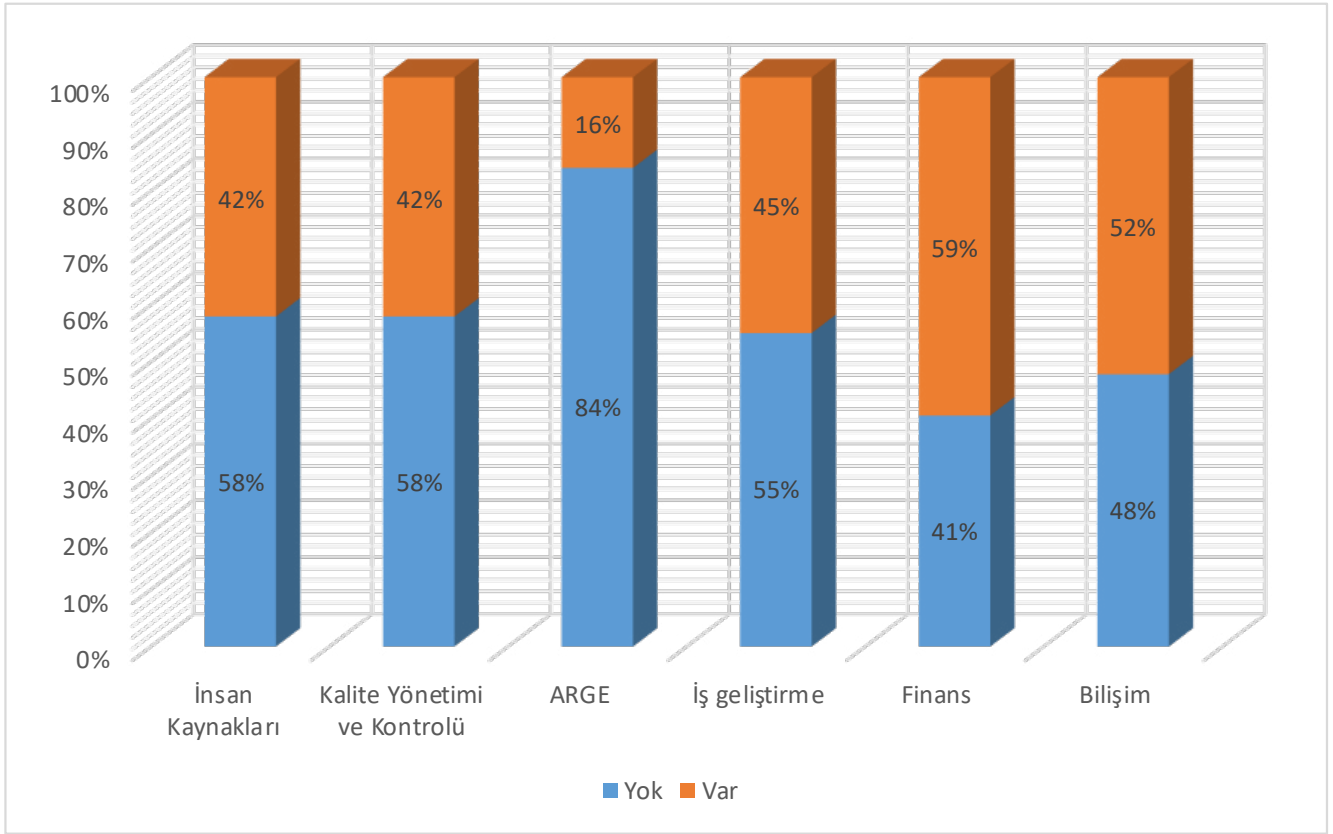
Şekil 5.18. Şirketlerin Kredi Kullanımı ve İhtiyaç Tespiti

ihtiyacına ilişkin verilen cevaplar arasında %5 istatistiksel anlamlılık düzeyine göre bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tablo 5.2’de görüldüğü üzere, hâlihazırda kredi kullananların %45,2 sinin şirketteki büyümeyi finanse etmek için çoğunlukla özkaynak kullandığı %28,6’sının ise tamamen özkaynak kullandığı görülmektedir. Ayrıca kredi ihtiyacı olduğunu belirten şirketlerin %41,7’sinin

daha önce şirketteki büyümeyi çoğunlukla öz kaynaktan finanse ettiği anlaşılmaktadır. Şirketlerin mevcut konjonktürü değerlendirmek amacıyla finansmanı sermaye ile sağlamış olmaları sonraki dönem büyümenin devamlılığı için dış finansman ihtiyacını ortaya çıkarmış olabilir.

Tablo 5.2. Büyümedeki Finansman Kaynağı ile Kredi Kullanım Durum ve İhtiyacı İlişkisi

		Kredi kullanım durumu		Kredi ihtiyaç durumu	
		Evet	Hayır	Evet	Hayır
Şirkette büyüme gerçekleşmiş ise büyümedeki finansman kaynağı	Tamamen Öz kaynak	28,6%	92,3%	20,8%	69,0%
	Çoğunluklu Olarak Dış Kaynak	21,4%	3,8%	29,2%	7,1%
	Çoğunluklu Olarak Öz Kaynak	45,2%	3,8%	41,7%	23,8%
	Büyük oranda Dış Kaynak	4,8%	0,0%	8,3%	0,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ki-Kare Tablosu	X ²	26,291		16,888	
	p	0,000		0,001	



Şekil 5.19. Şirketlerin Departmanlara Göre Analizi

Departmanlara göre bulgular incelendiğinde, şirketlerin %42'sinde insan kaynakları, kalite yönetimi ve kontrolü departmanlarının, %16'sında Ar&Ge departmanının, %45'inde iş geliştirme departmanının, %59'unda finans departmanının, %52'sinde bilişim departmanının olduğu görülmektedir. Bu noktada departmanların sektörlere göre incelenmesi sektörlerin ihtiyaç analizinin de yapılmasına olanak sağlayacaktır. Kurumsallaşma açısından kritik bir öneme sahip olan şirket içi birimler, şirketlerin gelecekte daha az aşınımlara uğrayarak güçlü bir kurumsal kültür yapısının ve kalitesinin oluşturabilmesinin önünü açmaktadır.

Departmanların sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, sanayi/imalat sektöründe genellikle tüm bölümlerin bulunduğu ve bilişim departmanının ise özellik hizmet ve sanayi/ imalat sektörünün yer alan şirketlerin %50'si ve üzerinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Tarım sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %66,7'sinde AR-GE departmanının olduğu belirlenmiştir. Çanakkale özellik-

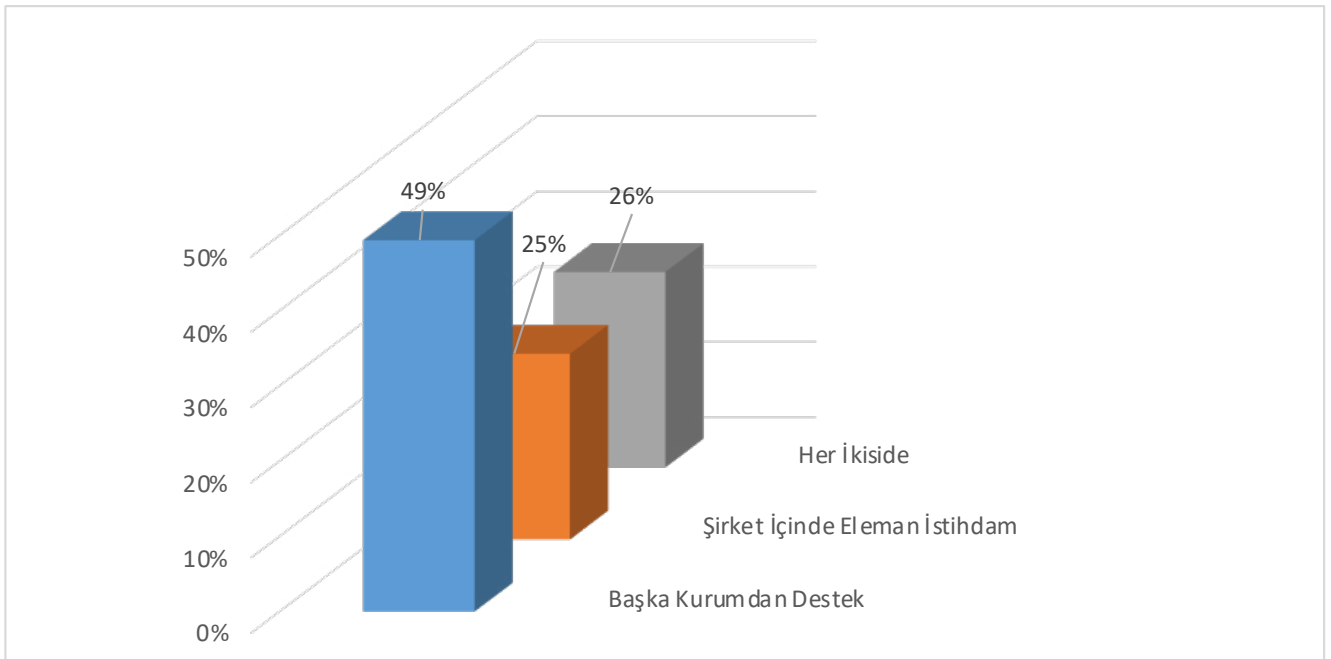
le tarım sektörü hususunda önemli bir havzaya sahip olması sahip olduğu olanakların şirketler tarafından değerlendirilmesi ve araştırma/geliştirme faaliyetlerine imkân ve kaynak oluşturarak sürdürülebilir tarım ve teknolojik tarım açısından kaynak harcamalarının düzenlenmesi bakımından önemli bir konuma sahiptir.

Şirketlerin muhasebe faaliyetlerini genellikle başka kurumdan destek alarak gerçekleştirdikleri, sadece %25'inin şirket içerisinde muhasebe için bir personel bulundurulduğu anlaşılmaktadır.

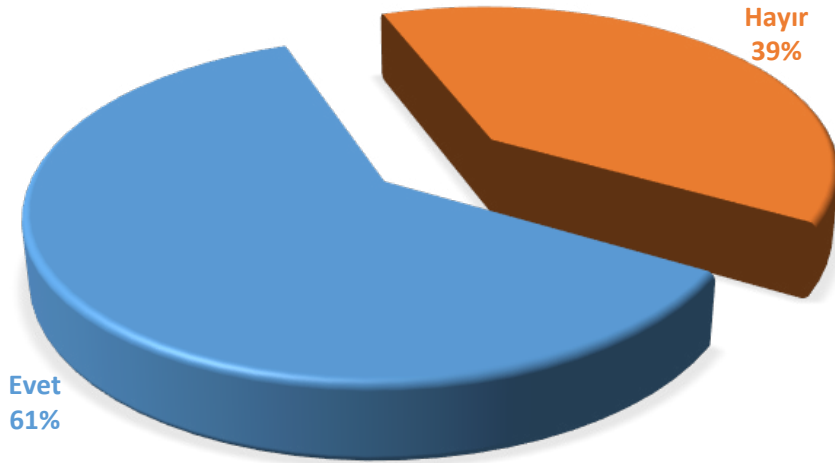
Şirketlerin %61'i personel ihtiyacı olduğunu ifade ederken %39'u yeni bir personel ihtiyacı olmadığını belirtmiştir. Personel ihtiyaçları departmanlar bazında incelendiğinde, sırasıyla satış, hizmet ve üretim departmanlarında personel açığı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.3. Şirket Departmanlarının Sektörlere Göre Dağılımı

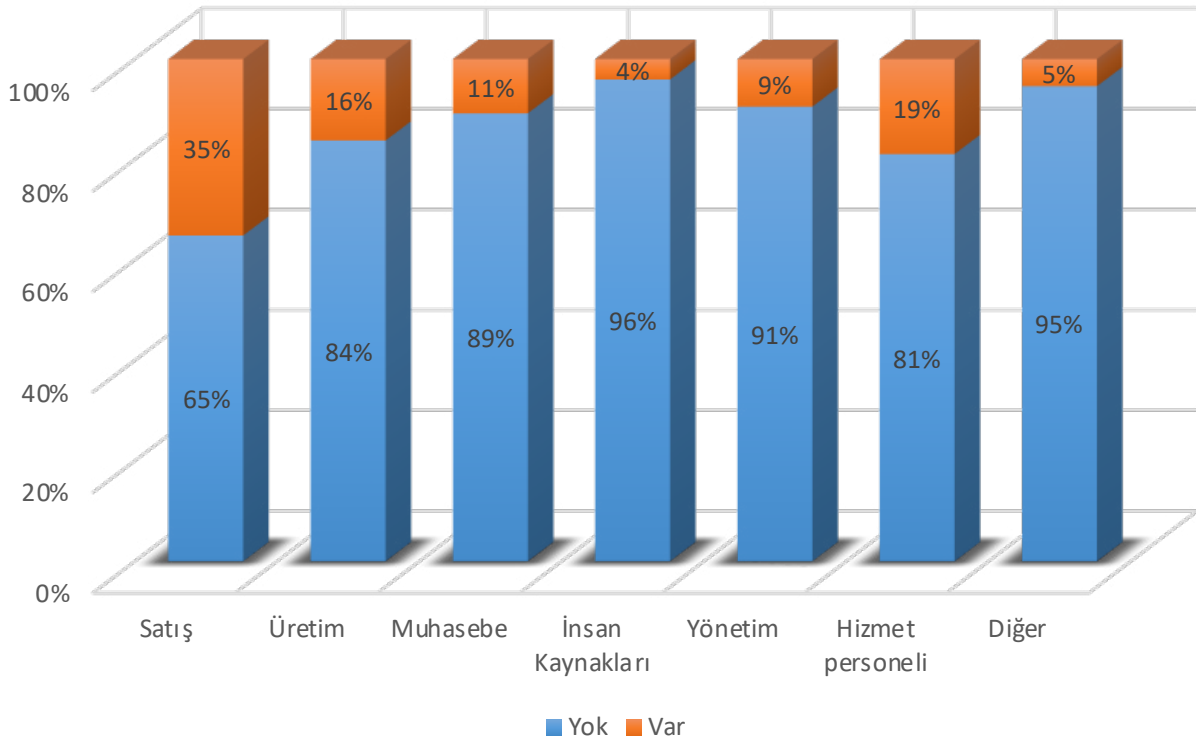
		Faaliyet sektörü		
		Sanayi/İmalat	Tarım	Hizmet
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü	Yok	53,8%	100,0%	57,5%
	Var	46,2%	0,0%	42,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%
Kalite Yönetimi ve Kontrolü	Yok	53,8%	100,0%	57,5%
	Var	46,2%	0,0%	42,5%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%
ARGE	Yok	96,2%	33,3%	80,0%
	Var	3,8%	66,7%	20,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%
İş Geliştirme & Pazarlama	Yok	53,8%	66,7%	55,0%
	Var	46,2%	33,3%	45,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%
Finans	Yok	46,2%	66,7%	35,0%
	Var	53,8%	33,3%	65,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%
Bilişim	Yok	38,5%	100,0%	50,0%
	Var	61,5%	0,0%	50,0%
	Toplam	100,0%	100,0%	100,0%



Şekil 5.20. Şirketlerin Muhasebe Faaliyetlerinin Yönetimi



Şekil 5.21. Şirketlerin Personel İhtiyacının Analizi

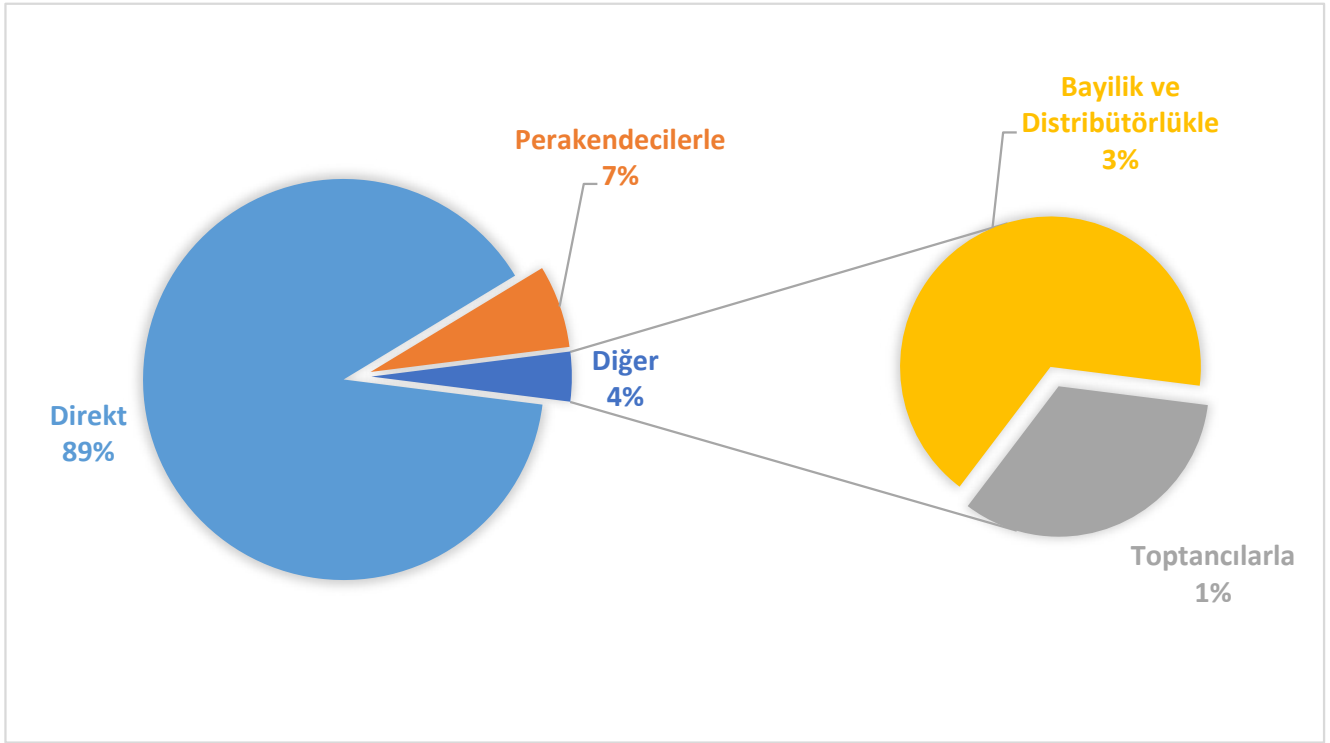


Şekil 5.22. Şirketlerin Personel İhtiyacının Departmanlara Göre Analizi

Şirketlerin %89'u ürün ve hizmetlerini müşterilere direkt olarak sunduğunu ifade etmiştir. Şirketlerin %7'si perakendecilerle çalışırken %3'ü bayilik ve distribütörlük ve son olarak %1'i ise toptancılar kanalını kullandığını belirtmiştir. Şirketlerin direkt olarak müşterilerle temasının söz konusu olduğu böyle bir ortamda şirketlerin di-

jital dönüşümlerinin sağlanması ürün ve hizmetlere ulaşım kolaylığı bakımından ayrı bir öneme sahiptir.

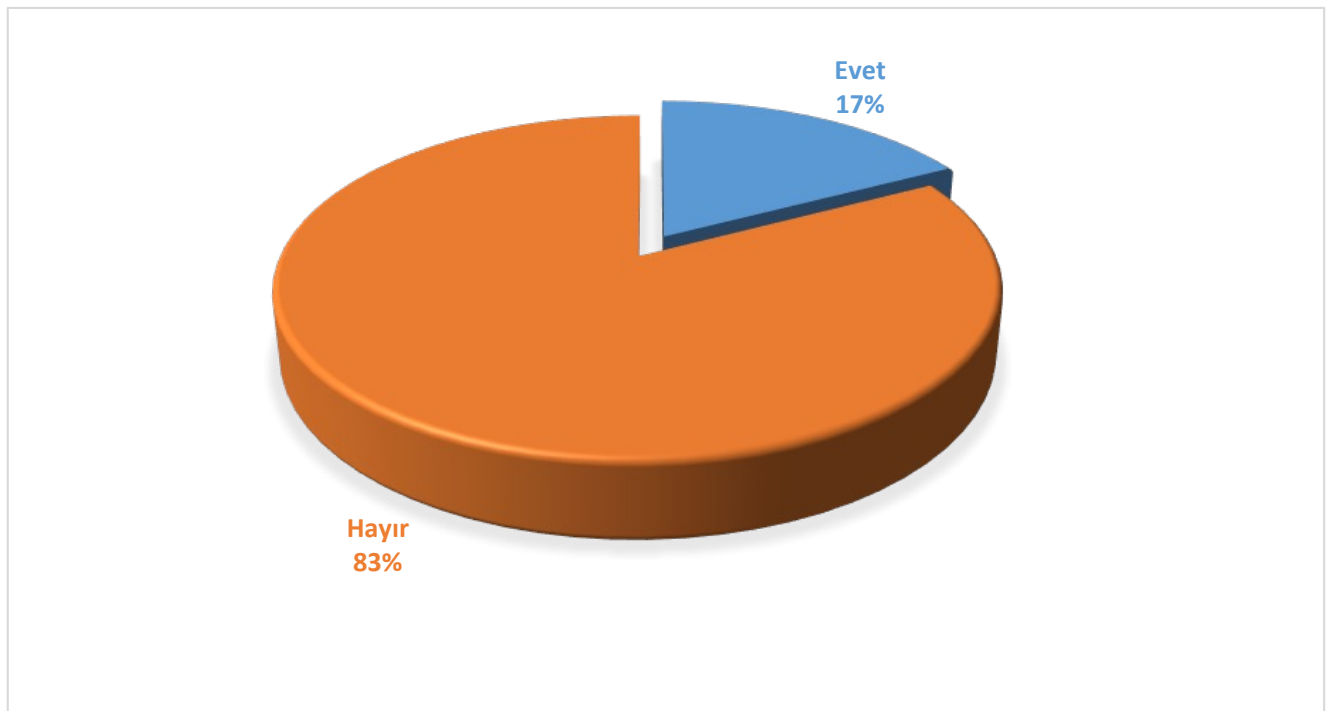
Şirketlerin sadece %17'si ihracat yaptığını ifade etmiştir. Türkiye'nin ihracatından aldığı pay yıllar içerisinde artan Çanakkale ekonomisinde ihra-



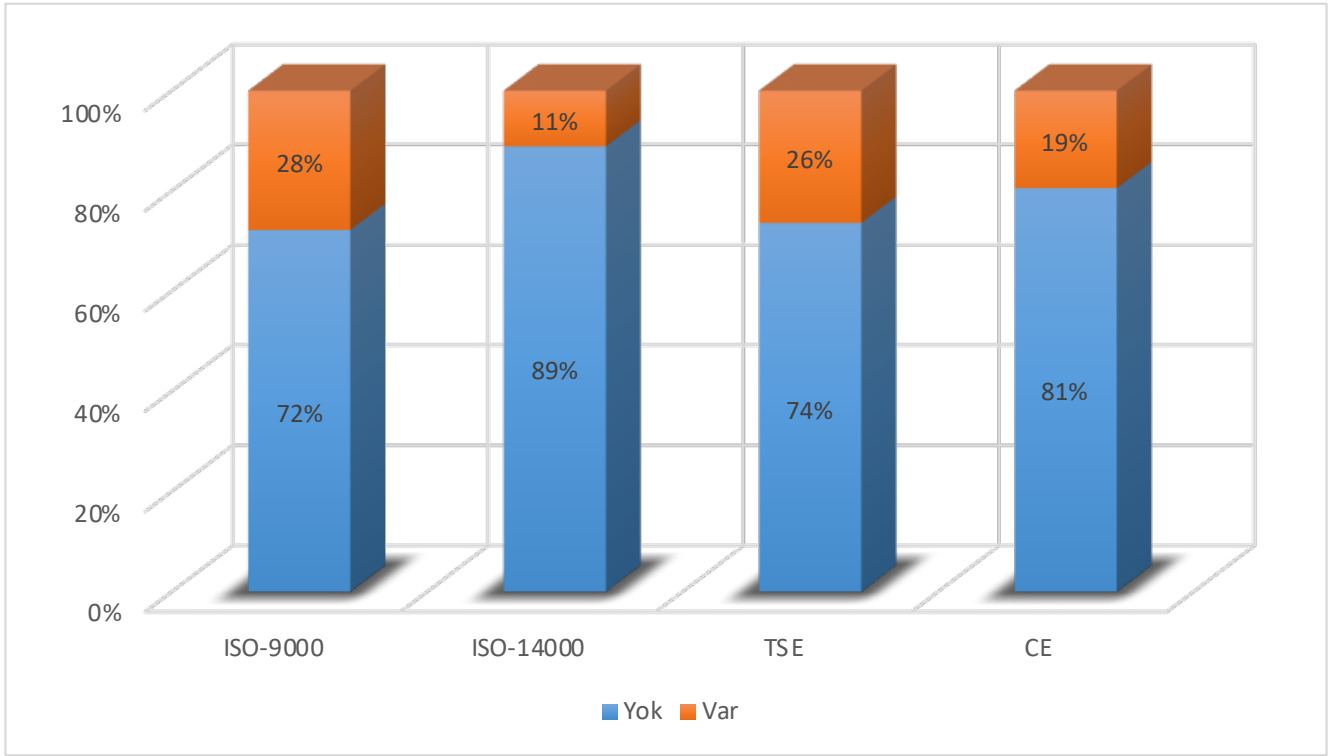
Şekil 5.23. Şirketlerin Ürün ve Hizmetlerini Müşterilere Sunma Kanalları

catın payının arttırılması, şirket ekosisteminin gelişimi açısından da gerekli bir yaklaşım olacaktır. Ürün ve hizmetlerin dağıtımında kullanılan kanalların geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi, ürün ve hizmetlerin tanıtımının arttırılması ve işbirliği olanaklarının araştırılarak yeni bağlantılar kurulması bu noktada hem yeni pazarların belirlenmesi hem de şirketlerin büyümesi için im-

kân yaratacaktır. İhracat yapan şirketlerin ticaret partnerleri olan ülkeler incelendiğinde, başta Balkan ülkeleri olmak üzere Avrupa ülkeleri, Irak, İsrail, Libya, Kuzey Kıbrıs, Amerika, Çin ayrıca İsveç ve İsviçre gibi Kuzey ülkelerinin olduğu görülmektedir.



Şekil 5.24. Şirketlerin İhracat Yapısı



Şekil 5.25. Şirketlerin Belgelerinin Tespiti

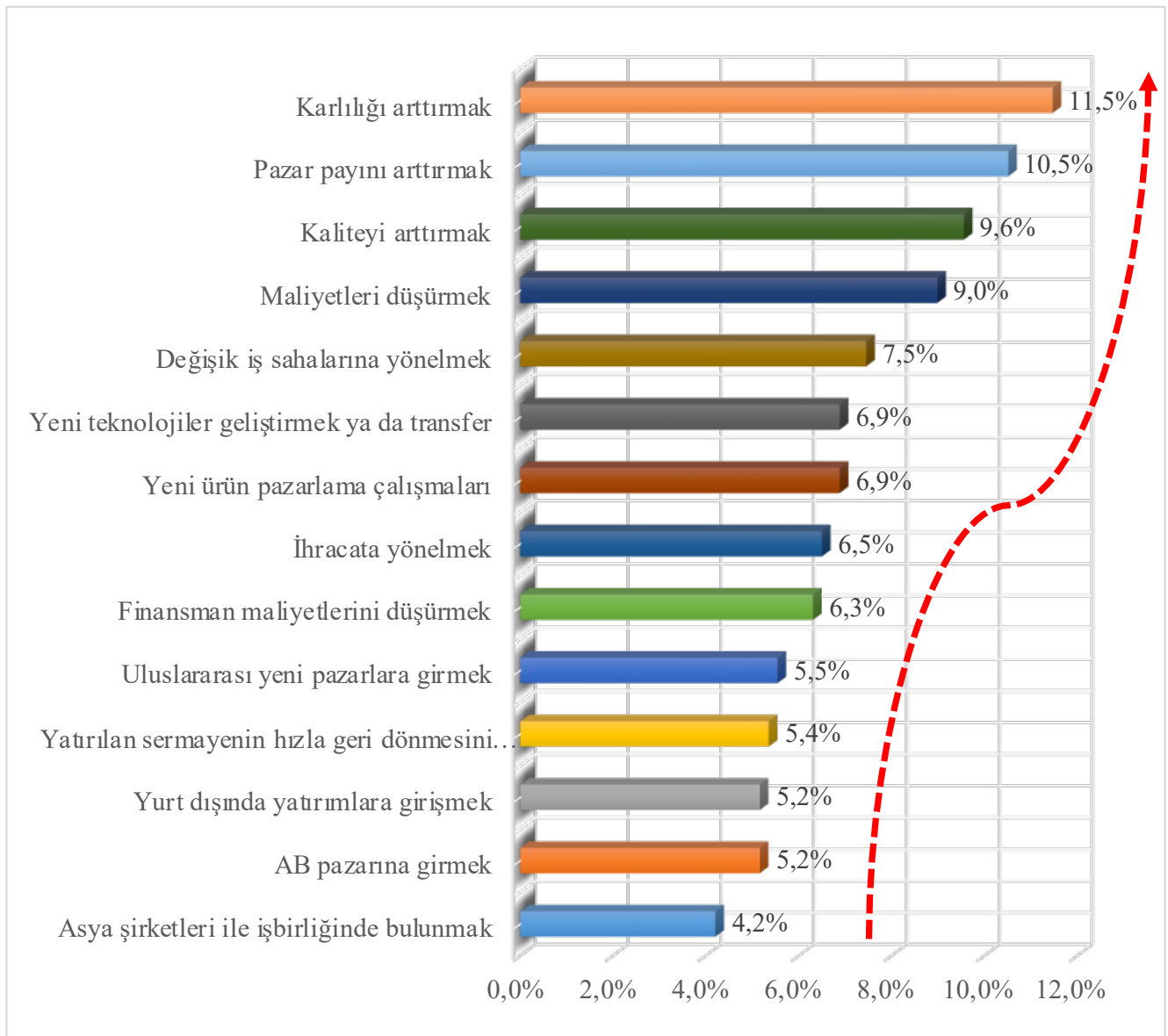
Şirketlerin %28'inin ISO-9000, %11'inin ISO-14000, %26'sının TSE ve %19'unun CE belgesi bulunduğu belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası standartlara erişebilmek için gerekli olan geçerlilik belgelerinin şirketler nezdinde edinilerek küresel ticarete önemli bir oyuncu haline gelmelerinin önü açılmalıdır.

5.2.2 Şirket Önceliklerin Analizi ve Belirlenmesi

Çalışmanın bu bölümünde şirketlerin önceliklerinin belirlenmesi bu önceliklerin şirketlere göre değerlendirilerek analiz edilmesine odaklanılmıştır. Şirketlerin 10 yıl için ana hedefleri incelendiğinde katılımcılar tarafından en çok ifade edilen üç hedefin sırasıyla kârlılığı arttırmak, pazar payını arttırmak ve kaliteyi arttırmak olduğu belirlenmiştir. En az önemli olduğu düşünülen hedefler ise Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak, AB pazarına girmek ve yurtdışında yatırımlar yapmak olduğu tespit edilmiştir. Şirketler, finansal performanslarını geliştirmeye, satışlarını arttırmaya ve ürün/hizmetlerini geliştirmeye odaklanmaktadır.

Şirketlerin 10 yıl içerisinde gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin dağılımı incelendiğinde katılımcılardan pazar payını arttırmanın önemli bir hedef olduğunu ifade edenlerin %64'ü bu hedefin çok güçlü derecede önemli olduğunu belirtirken sadece %4'ü en az önemli hedef olarak belirtmiştir. Katılımcılardan kârlılığı arttırmayı hedef olarak belirtenlerden %47'si bu hedefin çok güçlü derecede önemli olduğunu ve %10'u en az önemli hedef olduğunu ifade etmiştir. Kaliteyi arttırmanın önemli bir hedef olduğunu belirtenlerin %50'den fazlası bu hedefi güçlü derecede önemli bulurken, %24'ü bu hedefin en az önemli olduğunu vurgulamıştır.

Şirketlerin 10 yıl içerisinde gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin dağılımı incelendiğinde katılımcılardan pazar payını arttırmanın önemli bir hedef olduğunu ifade edenlerin %64'ü bu hedefin çok güçlü derecede önemli olduğunu belirtirken sadece %4'ü en az önemli hedef olarak belirtmiştir. Katılımcılardan kârlılığı arttırmayı hedef olarak belirtenlerden %47'si bu hedefin çok güçlü derecede önemli olduğunu ve %10'u en az önemli hedef olduğunu ifade etmiştir. Kaliteyi



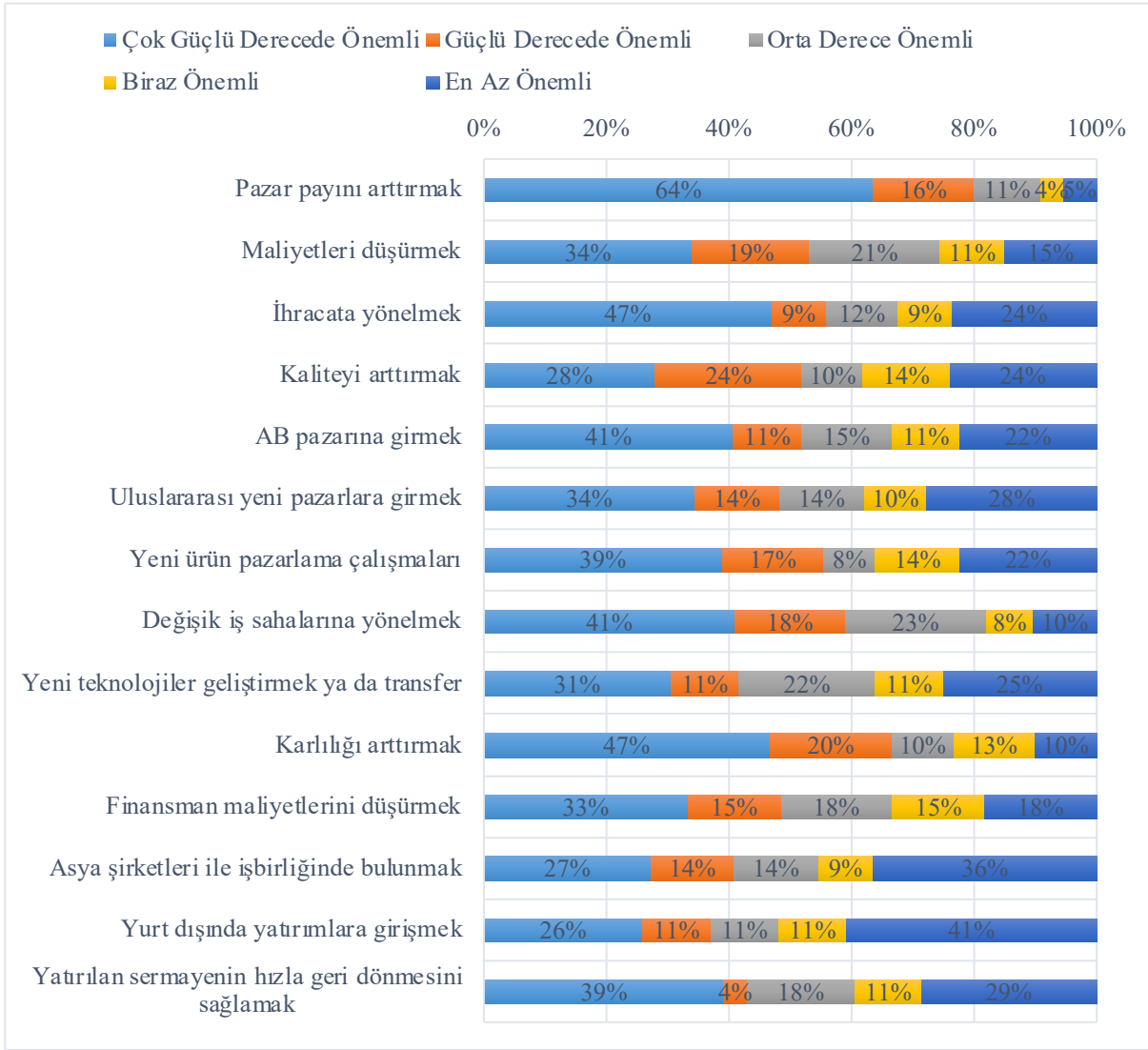
Şekil 5.26. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflerin Öncelik Sıralaması

arttırmanın önemli bir hedef olduğunu belirtenlerin %50'den fazlası bu hedefi güçlü derecede önemli bulurken, %24'ü bu hedefin en az önemli olduğunu vurgulamıştır.

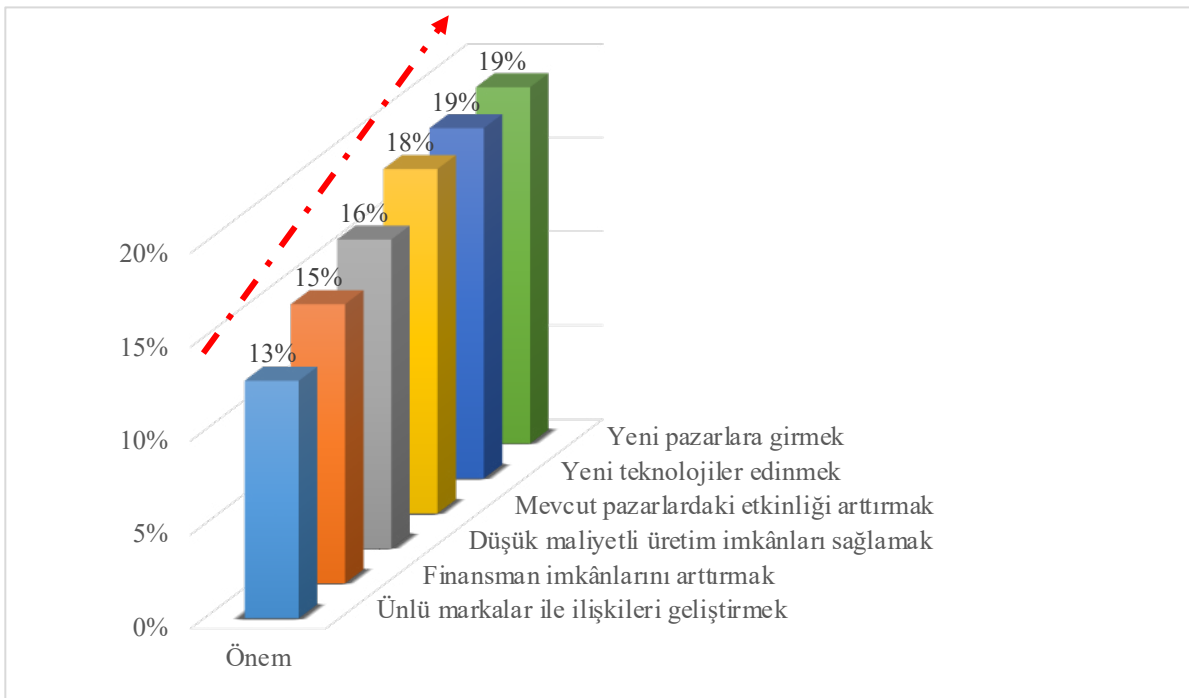
Şirketlerin stratejik öncelik sıralaması incelendiğinde, katılımcılar tarafından en çok ifade edilen üç stratejinin sırasıyla yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler edinmek ve mevcut pazarlardaki etkinliği arttırmak olduğu tespit edilmiştir. En az önemli olduğu düşünülen strateji ise ünlü markalarla ilişkiler geliştirmek şeklinde ifade edilmiştir. Şirketlerin dış ticaretlerini geliştirmek adına yeni pazarlara yönelmek Çanakkale'nin ekonomisi içinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca

teknolojik dönüşümlere uyum sağlanması bakımından hem mevcut dijital süreçlerin geliştirilmesi hem de üretim ve dağıtım açısından yeni teknoloji edinimi şirketlerin büyümelerinde farklı bir gelişim için öncü nitelik oluşturabilir.

Şirketlerin stratejik öncelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan yeni pazarlara girmenin önemli bir strateji olduğunu ifade edenlerin %65'i bu stratejinin güçlü derecede önemli olduğunu gösterirken %15'i en az önemli strateji olarak ifade etmiştir. Yeni teknoloji edinimini strateji olarak ifade edenlerin %58'i bu stratejinin çok güçlü derecede önemli olduğunu ve %8'i ise en az önemli strateji olduğunu işaret etmiştir. Mev-



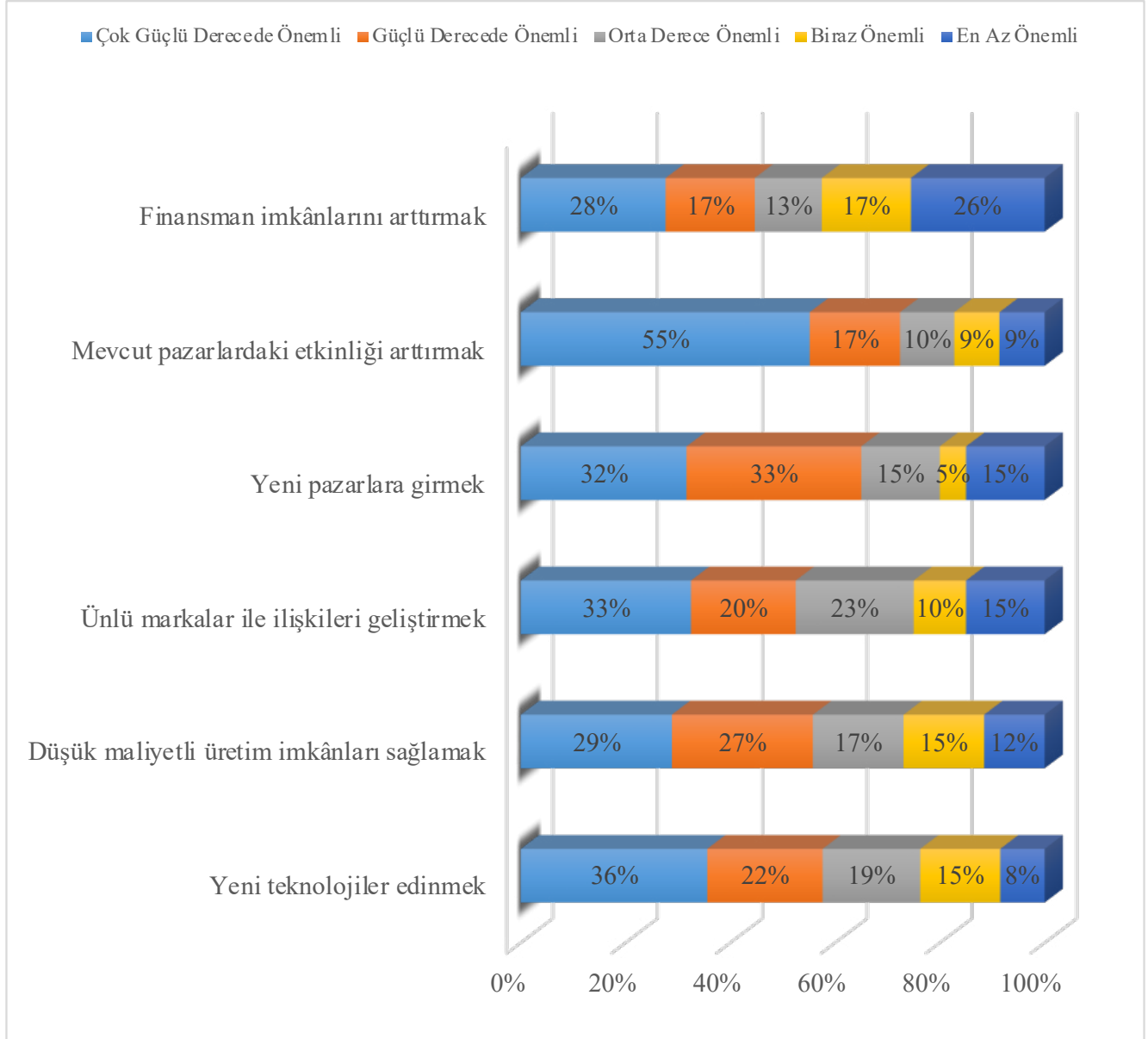
Şekil 5.27. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflerin Dağılımı



Şekil 5.28. Şirketlerin Stratejik Öncelik Sıralaması

cut pazarlarda etkinliğin artırılmasını bir strateji olarak sunan katılımcıların %70'den fazlası bu hedefi güçlü derecede önemli bulurken, %9'u bu hedefin en az önemli olduğunu belirtmiştir.

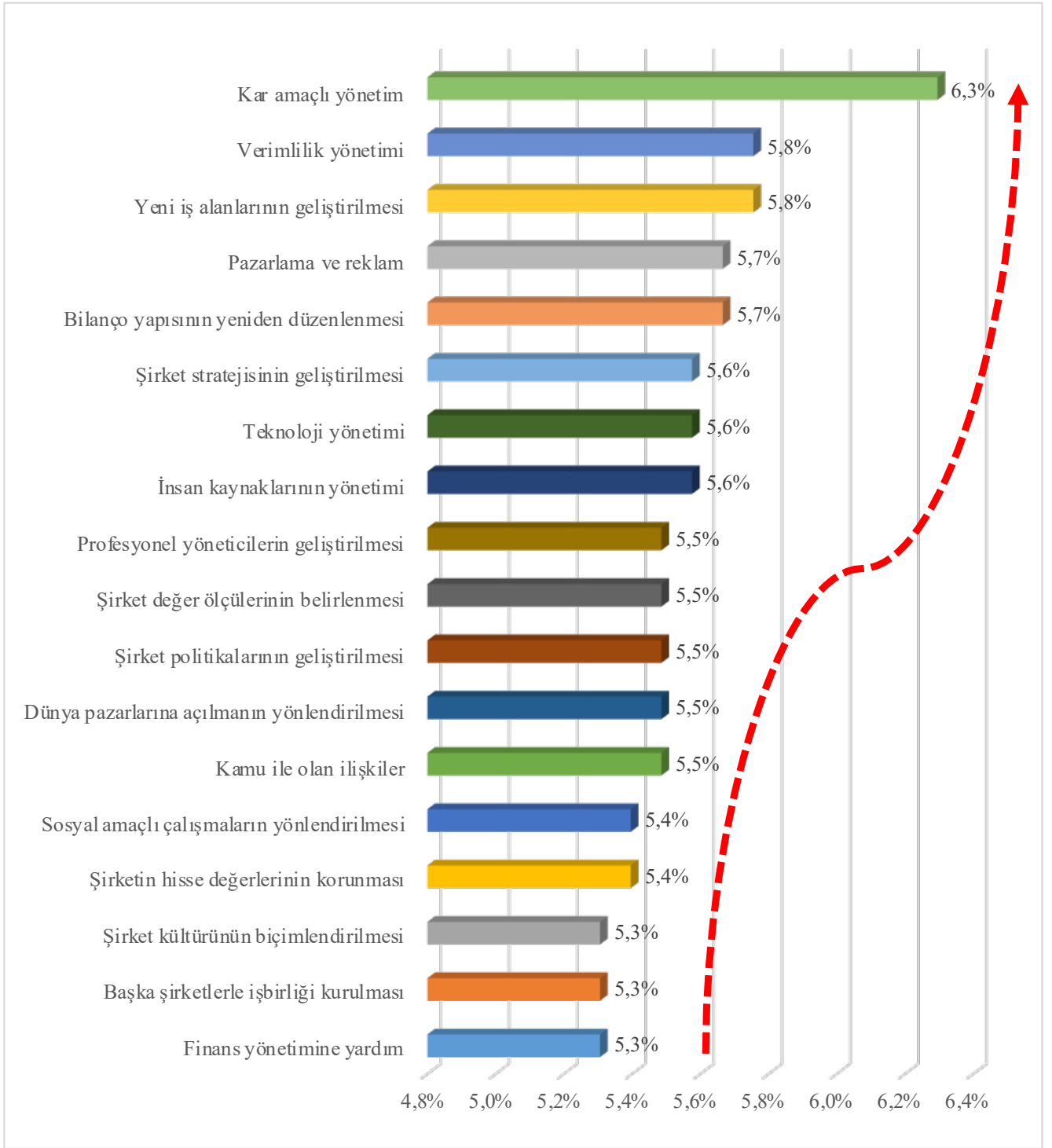
Şirketlerin yapıları ve misyonları gereği bu tercihler farklılık gösterse de öncelik sıralaması şirket içi gelişim için oldukça değerlidir.



Şekil 5.29. Şirketlerin Stratejik Önceliklerinin Dağılımı

Mevcut yönetim biçimi öncelik sıralaması incelendiğinde, katılımcılar tarafından en çok ifade edilen üç yönetim biçimin sırasıyla; kâr amaçlı yönetim, verimlilik yönetimi ve yeni iş alanlarının geliştirilmesi olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin özellikle, mevcut pazar yerleri içerisinde kârlarını artırma odaklı bir yönetim benimsedikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, verimlilik yöneti-

mine odaklanan şirketler, girdi ve çıktı dengesini önemseyerek dinamik bir yapıda kuruluşlarının başarı derecesini ve kârlılığını arttırmaya odaklanmaktadır. Yeni iş alanlarının geliştirilmesi ise değişen dünya sistematığında şirketlerin pazarlarda yer almaya devamlılığı bakımından geliştireceği stratejilerde önemli bir yönetim biçimi olarak rol oynanacaktır.

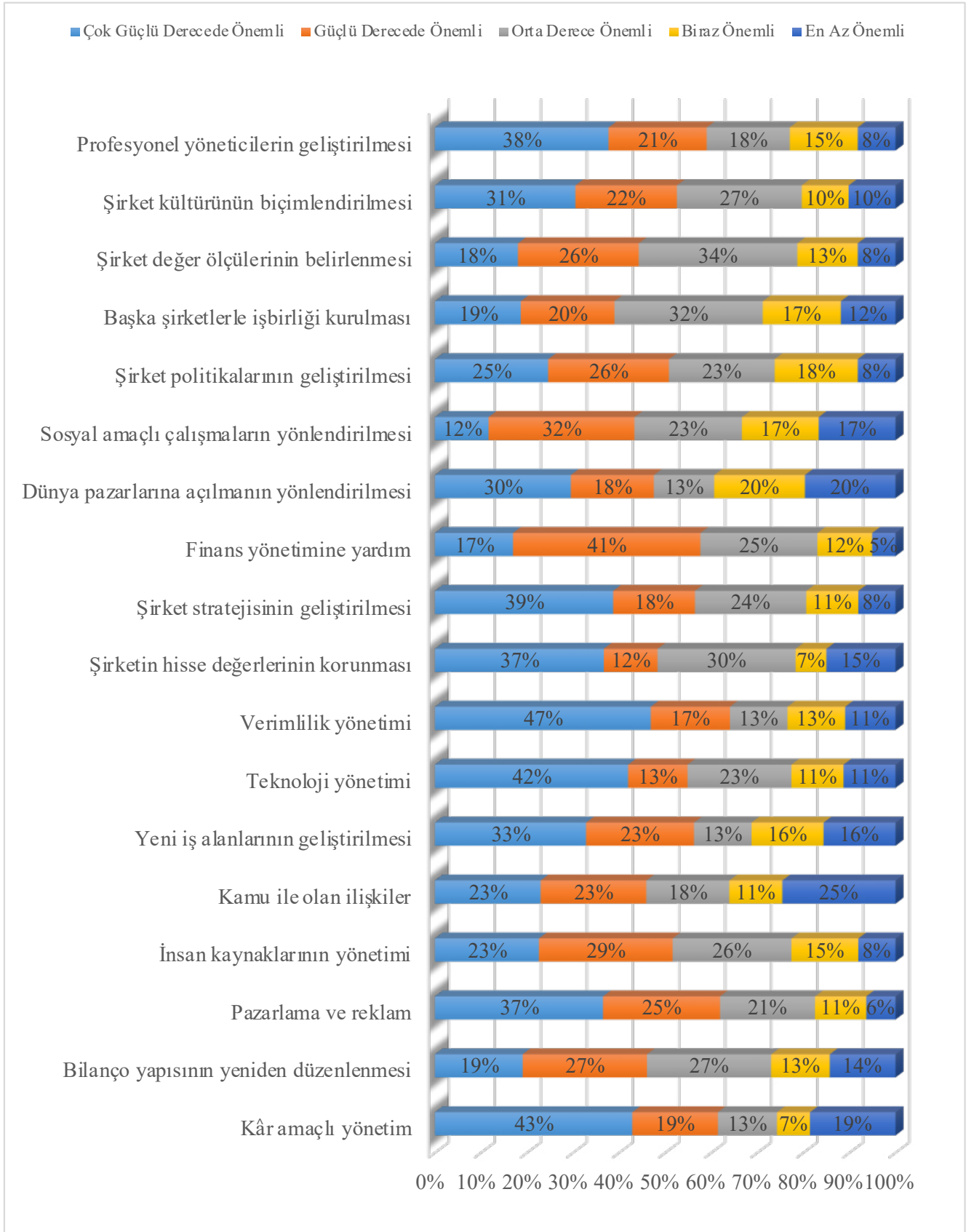


Şekil 5.30. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimi Öncelik Sıralaması

Mevcut yönetim biçimlerinin öncelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan kâr amaçlı yönetim biçimini benimsediğini ifade edenlerin %62'si bu yönetim biçimin güçlü derecede önemli olduğunu belirtirken %19'u en az önemli yönetim biçimi olduğunu vurgulamıştır. Verimlilik yönetimini kullanan şirketlerden %64'ü bu yönetim biçimin güçlü derecede önemli olduğunu ve %11'i ise

en az önemli yönetim biçimi olduğunu belirtmiştir.

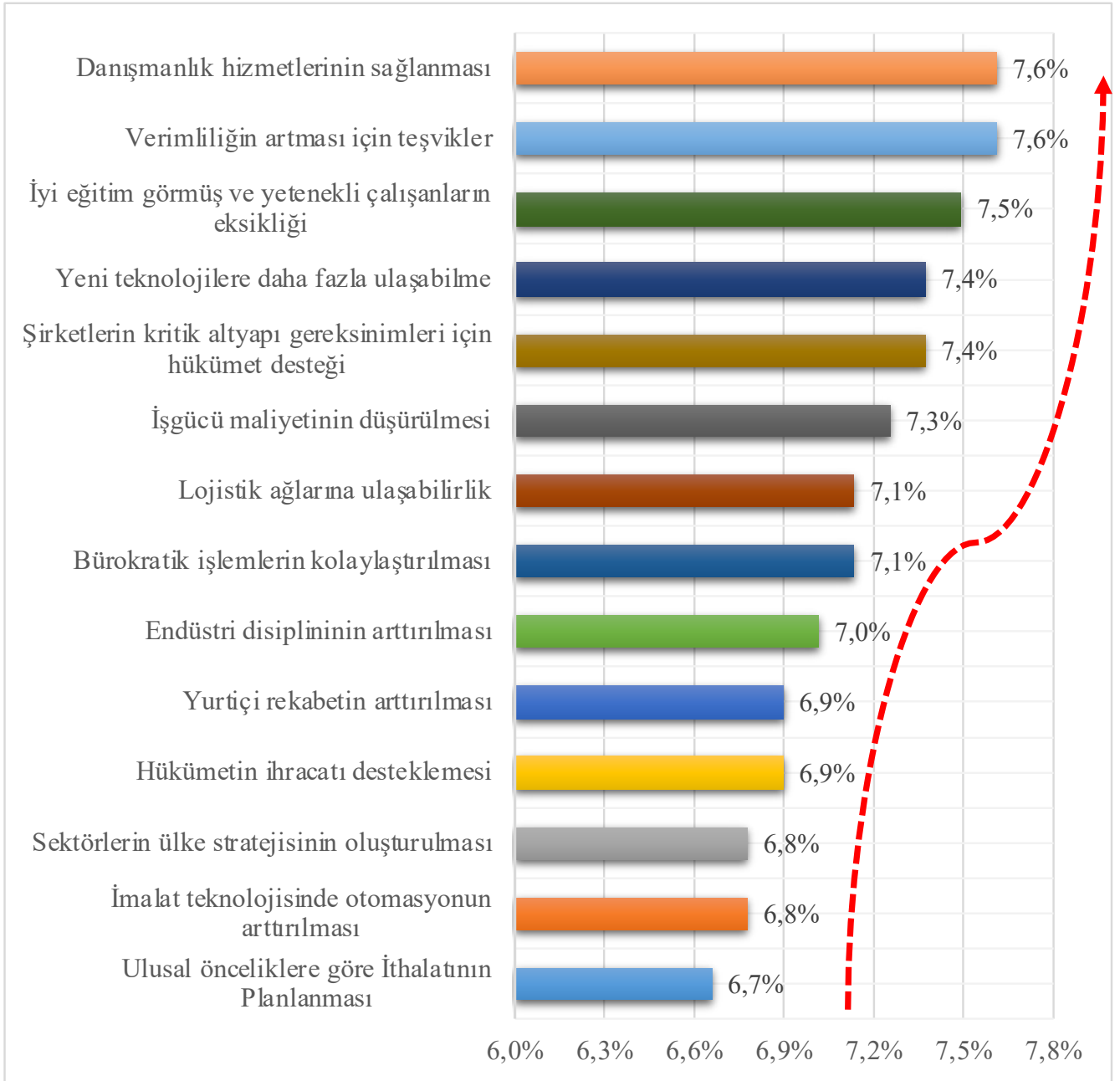
Rekabet gücü faktörlerinin şirketler açısından öncelik sıralaması incelendiğinde, katılımcılar tarafından en çok tercih edilen faktörler sırasıyla; danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, verimliliğin artması için teşvikler ve iyi eğitim görmüş



Şekil 5.31. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimi Önem Dağılımı

ve yetenekli çalışanların eksikliği olarak belirlenmiştir. En az önemli olduğu vurgulanan rekabet gücü faktörü ise ulusal önceliklere göre ithalatın

planlanmasıdır. Ekonomik döngüselliğin yüksek olduğu ve fırsat/tehditlerin değişim gösterdiği dönemlerde danışmanlık hizmetlerinin önemi



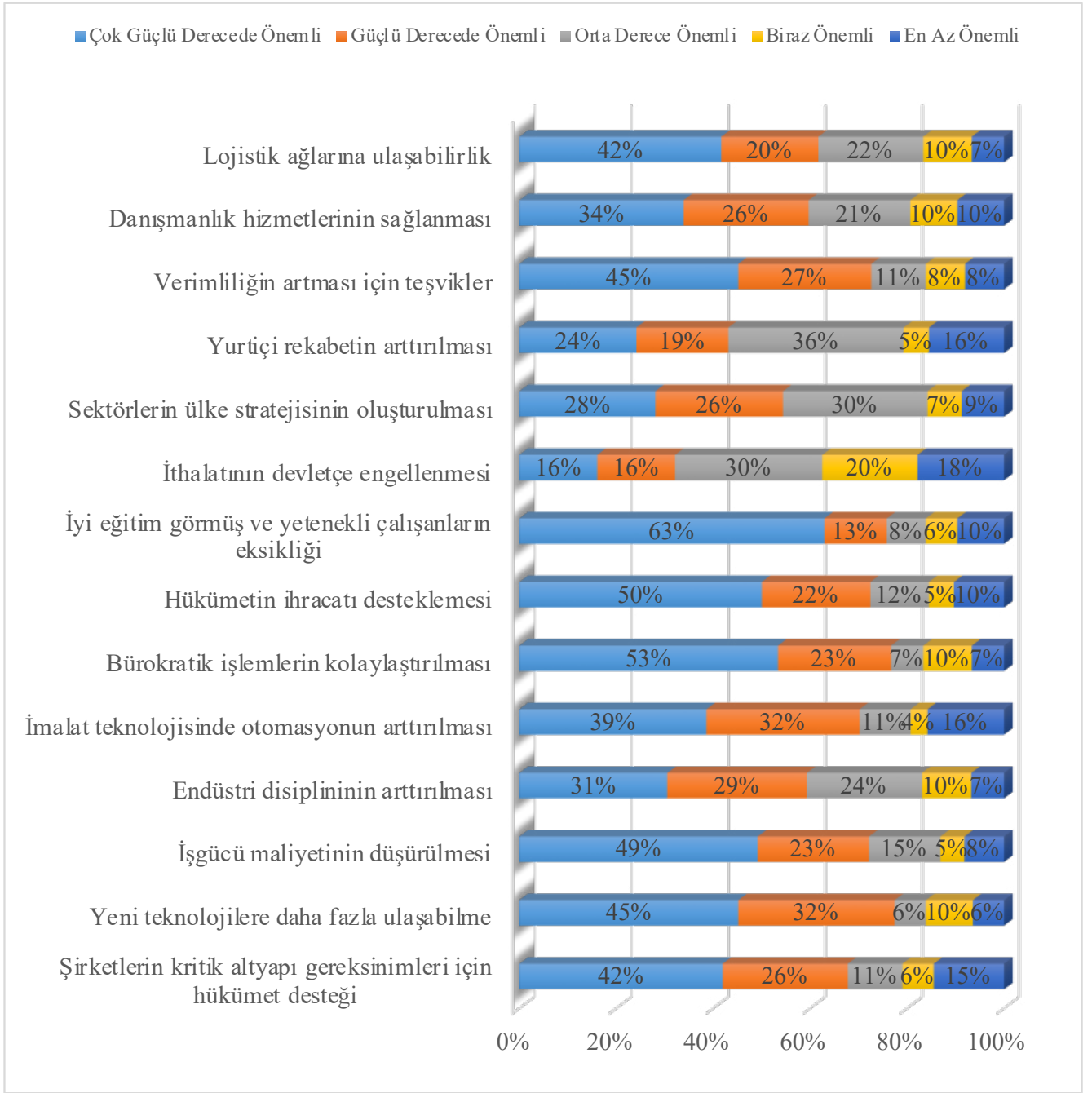
Şekil 5.32. Şirketlerin Rekabet Gücü Faktörleri Öncelik Sıralaması

artmaktadır. Aynı zamanda bu durum Çanakkale’de faaliyet gösteren şirketlerin en önemli rekabet gücü faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle danışmanlık hizmetleri alan şirketlerin, Çanakkale’de rakiplerine karşı üstünlük sağladığı anlaşılmaktadır.

Verimlilik hususunu önemseyen şirketlerin alacakları teşviklerle büyüme ve gelişim süreçlerine katkı sağlaması mümkündür. Bu nedenle katılımcılar verimlilik konusunda sağlayacak teşvikleri önemli bir rekabet unsuru olarak görmektedir. Beşerî sermayenin ekonomik gelişme için

önemi giderek ülkeler nezdinde artarken bilgi ve becerisi işgücü açığı olan sektörlerle örtüşen iyi eğitilmiş ve yetenekli işgücü sorunu Çanakkale için de önemli bir rekabet unsuru olarak ele alınmaktadır.

Rekabet gücü öncelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasını önceliklendiren şirketlerin %60’ı bu stratejinin güçlü derecede önemli olduğunu ifade ederken %10’u en az önemli rekabet faktörü olduğunu belirtmiştir.



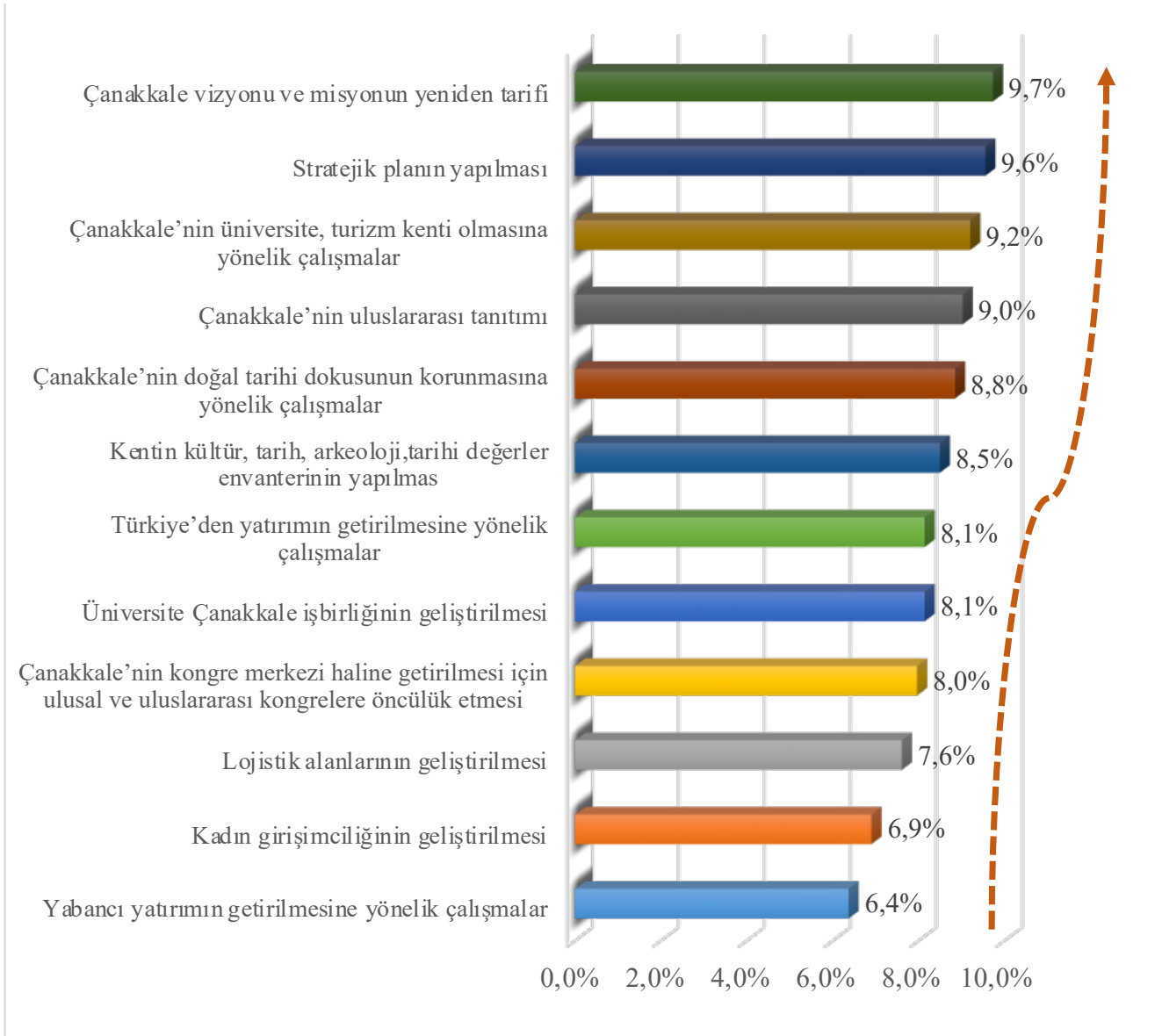
Şekil 5.33. Şirketlerin Rekabet Gücü Faktörleri Önem Dağılımı

Verimliliğin artması için teşvikler sağlanmasını rekabet gücü faktörü olarak ifade edenlerin %72'si bu faktörün güçlü derecede önemli olduğunu ve sadece %8'i en az önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların varlığını bir faktör olarak belirten katılımcıların %76'sı bu faktörü güçlü derecede önemli bulurken, %10'u bu faktörün en az önemli olduğunu belirtmiştir.

5.2.3. Çanakkale Öngörülleri

Bu bölümde, şirketlerin gelecek beş yıllık öngörülleri ve katma değer sunacağı beklentisi olan sektörler olmak üzere iki bölümden oluşan soru bütününde Çanakkale ekonomisi için öngörü ve beklentileri irdelenmiştir.

Katılımcılar açısından gelecek beş yılda Çanakkale ekonomisinde yapılması öngörülen faaliyetlerden sırasıyla; Çanakkale vizyonu ve misyonun



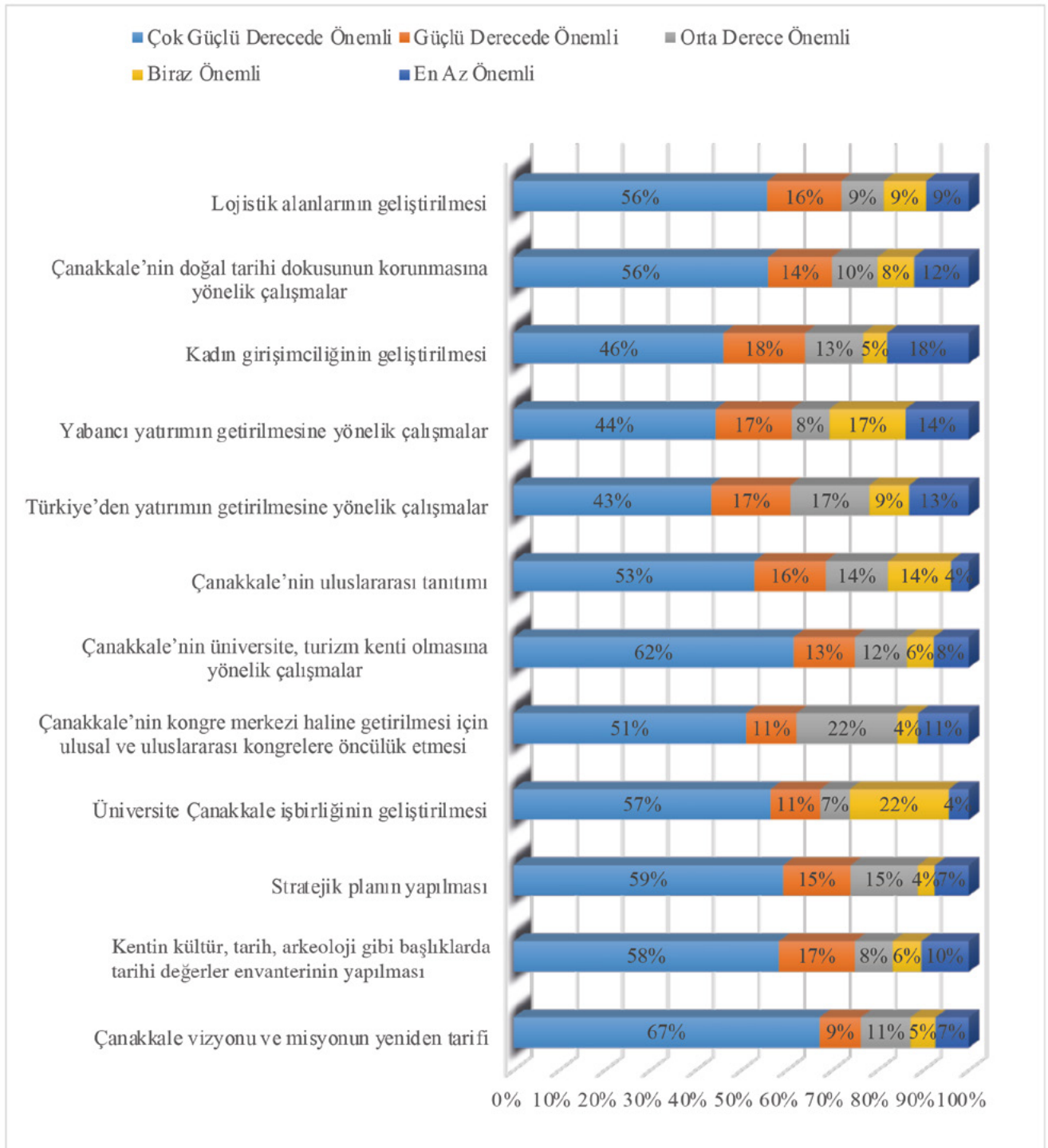
Şekil 5.34. Şirketlerin Gelecek Beş Yılda Çanakkale Ekonomisinde Yer Alması Öngörülen Faaliyetlerin Öncelik Sıralaması

yeniden tarifi, stratejik planın yapılması ve Çanakkale'nin üniversite ve/veya turizm kenti olmasına yönelik çalışmalar konularını en önemli üç beklenti olarak ifade etmiştir.

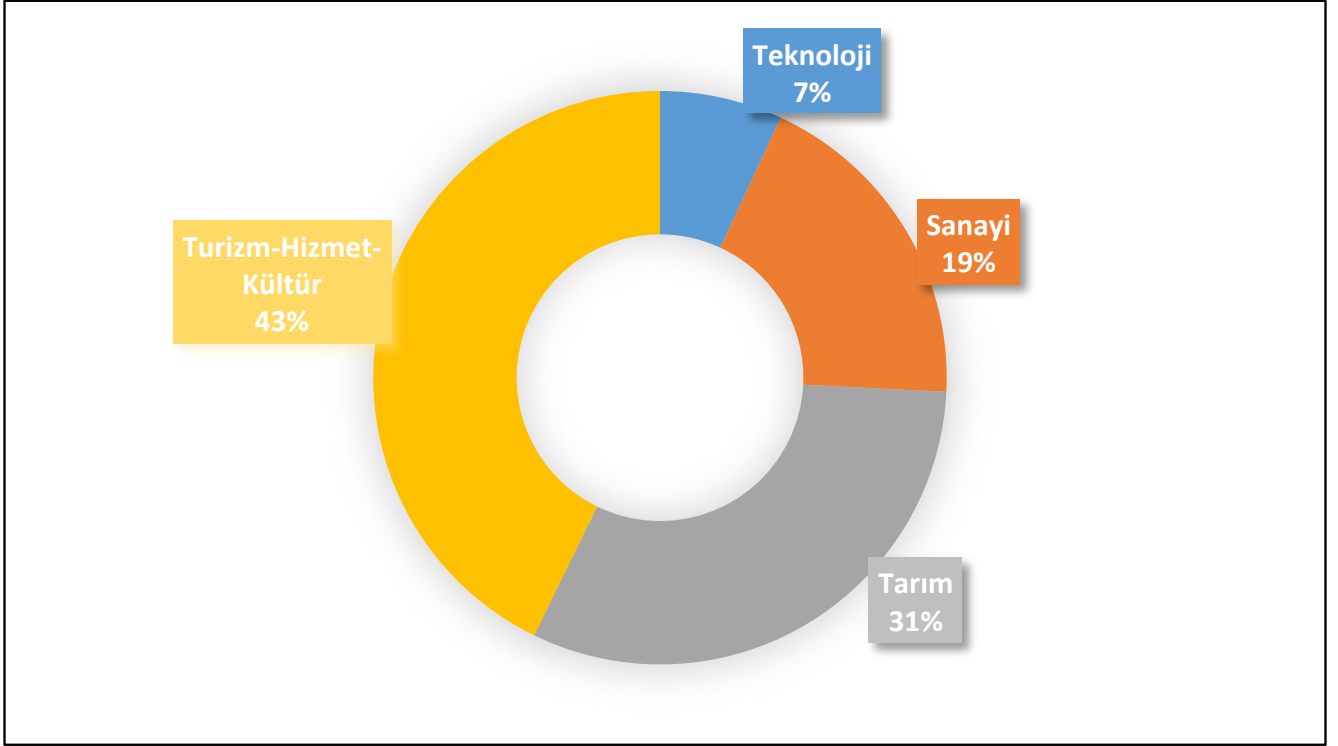
Çanakkale vizyonu ve misyonun yeniden tarifi, tüm paydaşlar açısından önemli bir yol haritası niteliği taşıyabilir, buna bağlı olarak hazırlanacak bir stratejik plan ise süreç içerisindeki hedeflerin

yerine getirilmesi ve kontrol süreçlerini kolaylaştırma hususunda öncü özellik kazanabilir.

Çanakkale'nin eğitim hususundaki elverişli alt yapısının kullanılması, turizm kenti olarak mevcut faktörlerinin güçlendirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesine yönelik atılacak adımlar katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Bu noktada kamu ve özel sektör iş birliği Çanakkale'nin ulu-



Şekil 5.35. Şirketlerin Gelecek Beş Yılda Çanakkale Ekonomisinde Yer Alması Öngörülen Faaliyetlerin Önem Dağılımı



Şekil 5.36. Şirketlerin Çanakkale Ekonomisinde Katma Değer Yaratması Beklenen Sektörlerin Öncelik Dağılımı

sal ve uluslararası bir çekim noktası oluşturmada verimli sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacaktır.

Katılımcılar açısından gelecek beş yılda Çanakkale ekonomisinde yapılması öngörülen faaliyetlerin öncelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan Çanakkale vizyonu ve misyonunun yeniden tarifinin önemli bir beklenti olduğunu ifade edenlerin %76'sı bu faaliyetin güçlü derecede önemli olduğunu vurgulamıştır.

Stratejik planın yapılmasının gerekliliğini belirtenlerin %74'ü bu stratejinin güçlü derecede önemli olduğuna işaret etmiştir. Çanakkale'nin üniversite, turizm kenti olmasına yönelik çalışmaları bir beklenti olarak ifade eden katılımcıların %75'i bu faaliyetin güçlü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

Şirketlerin sektörler bakımından katma değer yaratma öncelik sıralaması incelendiğinde, katılımcılar tarafından ifade edilen en önemli sektörün %43 ile turizm-hizmet-kültür sektörü olduğu belirlenmiştir.

Gelecek beş yılda önemli bir faaliyet olma açısından da ilk üçte yer alan turizm ve eğitim, sektöre yönelik beklentilerin şirketler tarafından oldukça önemli olduğunun nişanesi konumundadır. %31 ile tarım sektörü katma değer yaratma bakımından önemsenen ikinci sektör olarak belirlenmiştir. Çanakkale tarımsal alt yapı bakımından Türkiye'de yer alan önemli şehirlerden biri olmakla beraber ulaşım ağlarına yakınlığı krizlerle sorun yaşayan gıda tedarik zincirleri için önemli bir nokta olma potansiyeline sahiptir.

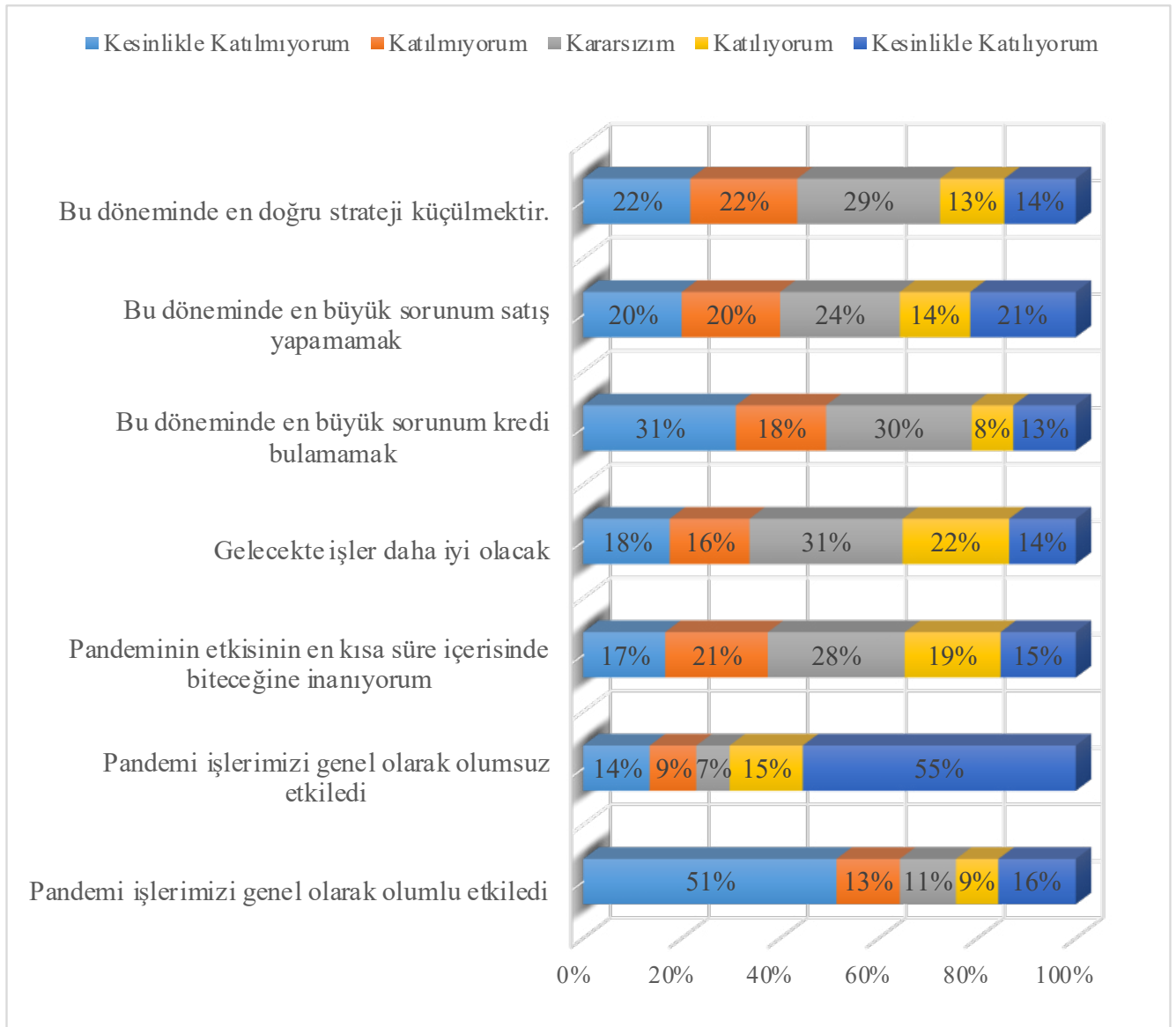
Ortaya çıkan sonuçlar birçok açıdan oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Özellikle bakıldığı zaman şirketler, kent, kurumsal riskler, gelecek tasarımıya yönelik birçok alanda oldukça zengin sayılabilecek sonuçlar mevcuttur. Bu çerçevede bakıldığı zaman verilerin bütün paydaşlar ve şirketlerin kendileri açısından eylem planına dönüştürecek aksiyonlara dönüştürülmesi büyük önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile artık sonuçların fiile dönüşme noktasında olduğu söylenebilir.

5.2.4 Şirketlerin Salgın ve Ekonomik Daralma İle İlgili Tutum ve Stratejilerinin Tespit Edilmesi

Bu bölümde, Çanakkale’de faaliyet gösteren şirketlerin salgın ve ekonomik daralmaya yönelik tutum ve uyguladığı stratejilere ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Şirketlerin salgın ve ekonomik daralmaya ilişkin tutumları incelendiğinde şirketlerin sadece %27’si dönemde en doğru stratejinin küçülmek olduğu fikrine katılırken %35’i bu dönemde en büyük sorunun satış yapamamak olduğunu belirtmiştir. Burada önemli olan kriterlerden birisi küçülmenin maliyetinin iyi

belirlenmesiyle bir diğeri de satış yapamayan şirketlerin dijitalleşme hususunda performansının değişim gösterip göstermediğidir.

Öte yandan, katılımcıların %49’u bu dönemde en büyük sorunun kredi bulamamak olduğu fikrine katılmamaktadır. Katılımcıların %36’sına göre gelecek işlerin daha iyi olacağına vurgu yapılırken pandeminin etkisinin kısa sürede biteceğine katılımcıların %34’ü inanmaktadır. Şirketlerin %55’i pandeminin işlerini genel olarak olumsuz etkilediğini ve sadece %16’sı olumlu etkilediğini belirtmiştir. Sektörlerin dışı açıklığına, iş yapma biçimlerine ve hedef kitlenin tercih ve önceliğine göre pandemi dönemindeki geri dönüşleri farklılaşmıştır.

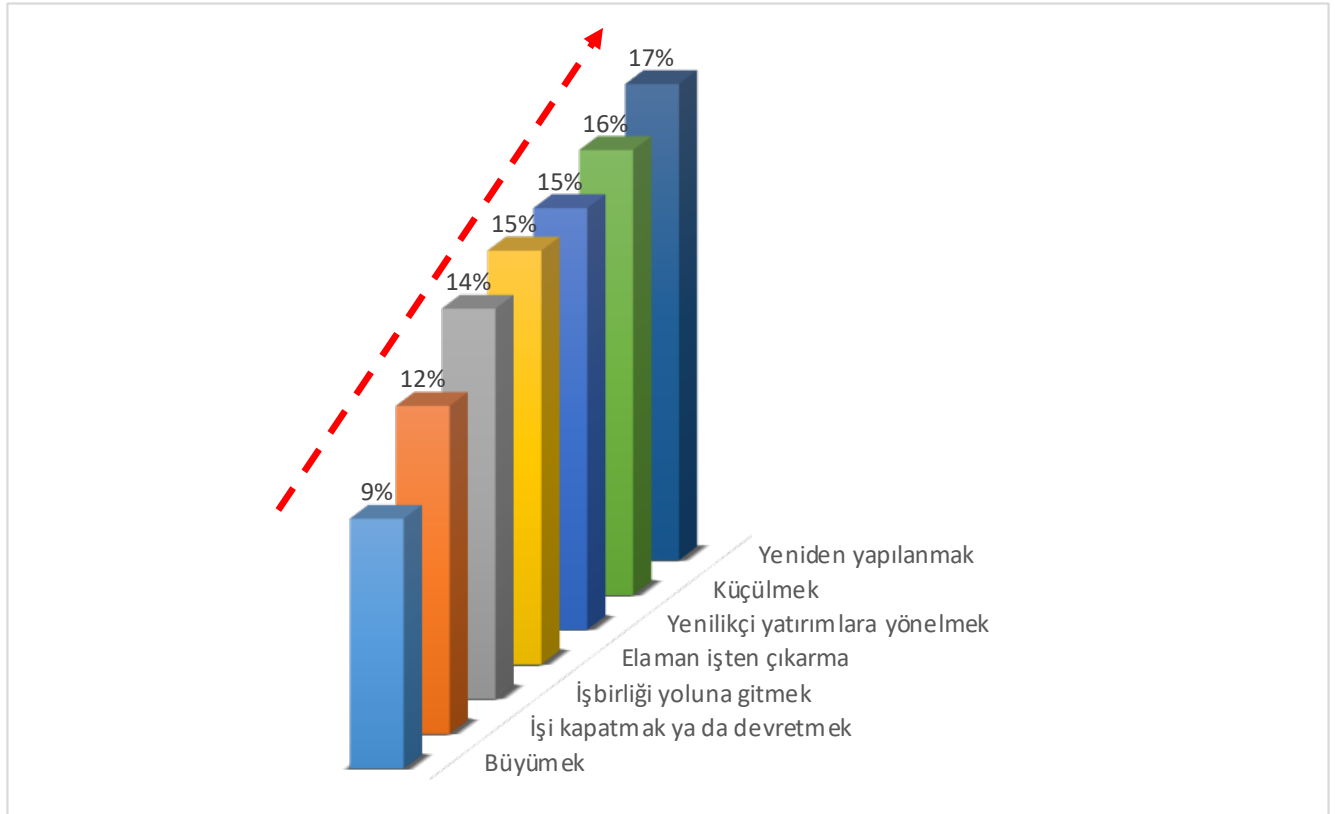


Şekil 5.37. Şirketlerin Salgın ve Ekonomik Daralma İle İlgili Tutumları

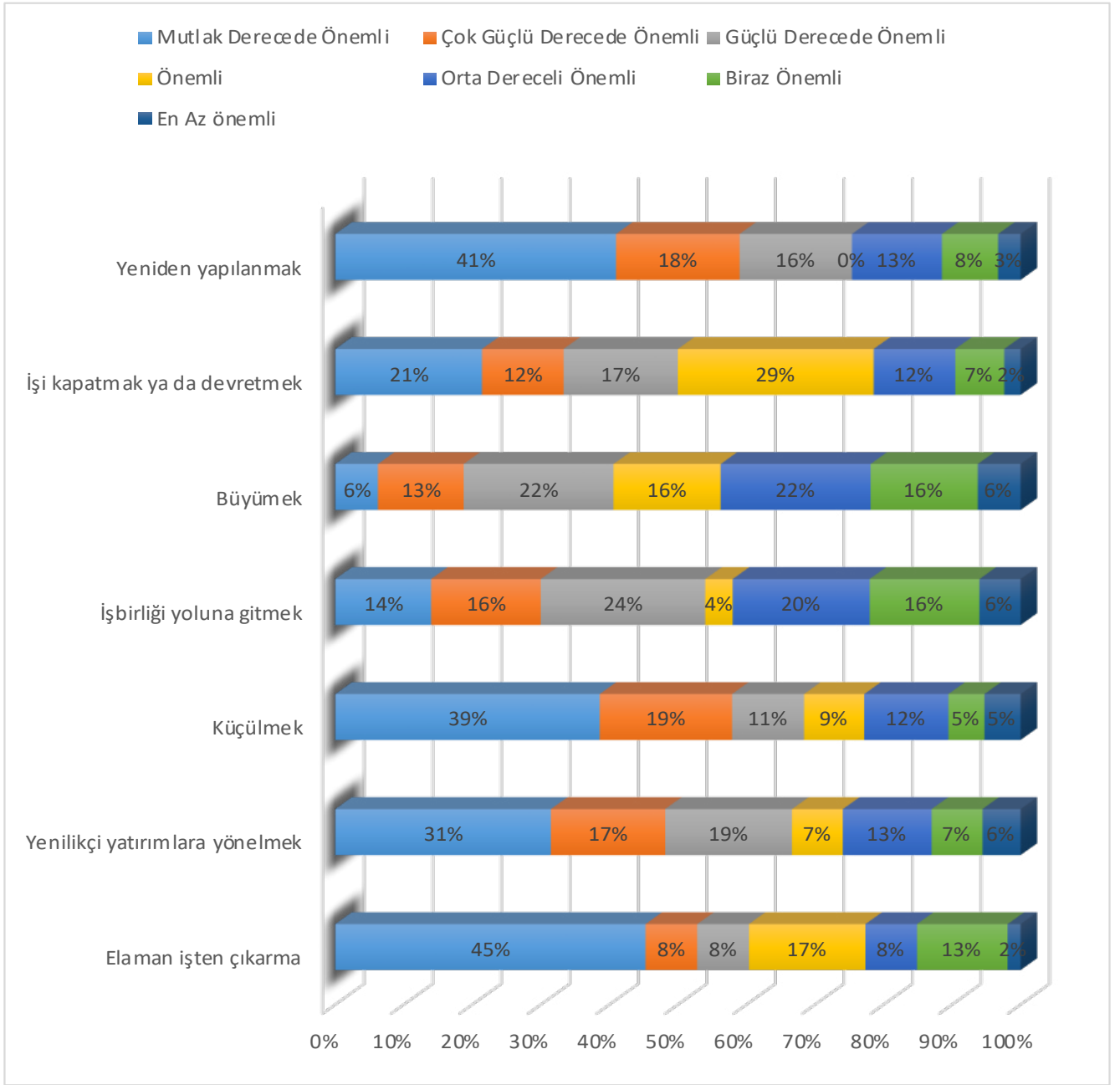
Ekonomik daralma döneminde şirketlerin yaygın olarak uyguladığı stratejiler incelendiğinde; yeniden yapılanma, küçülme ve yenilikçi yatırımlara yönelme ilk üç sırada yer almaktadır. Şirketlerin özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri gözeterek kurumlarını yapılandırması önemlidir. Özellikle ekonomik daralma dönemlerinde şirketlerin yapısal sorunlara yol açmayacak şekilde tedbirli ve stratejik eylem planlarına uygun olarak küçülmesi önemliyken bu dönemdeki fırsatları görüp yenilikçi yatırımları yönelmeleri de şirketlerinin gelişmesinde ve büyümesinde kritik öneme sahiptir.

Ekonomik daralma döneminde şirketlerin yaygın olarak uyguladığı stratejilerin öncelik dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan yeniden yapılanmanın önemli bir strateji olduğunu ifade edenlerin %75'i bu stratejinin güçlü derecede önemli olduğunu gösterirken sadece %3'ü en az öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Küçülme stratejisine odaklanan katılımcıların %69'u bu stratejinin güçlü derecede önemli olduğuna ve

%5'i ise en az öneme sahip strateji olduğunu işaret etmiştir. Yenilikçi yatırımlara yönelmeyi bir strateji olarak belirten katılımcıların %67'si bu stratejinin ekonomik daralma dönemleri için güçlü derecede önemli bulduklarını belirtmektedirler.



Şekil 5.38. Ekonomik Daralma Döneminde Şirketlerin Yaygın Olarak Uyguladığı Stratejilerin Öncelik Sıralaması

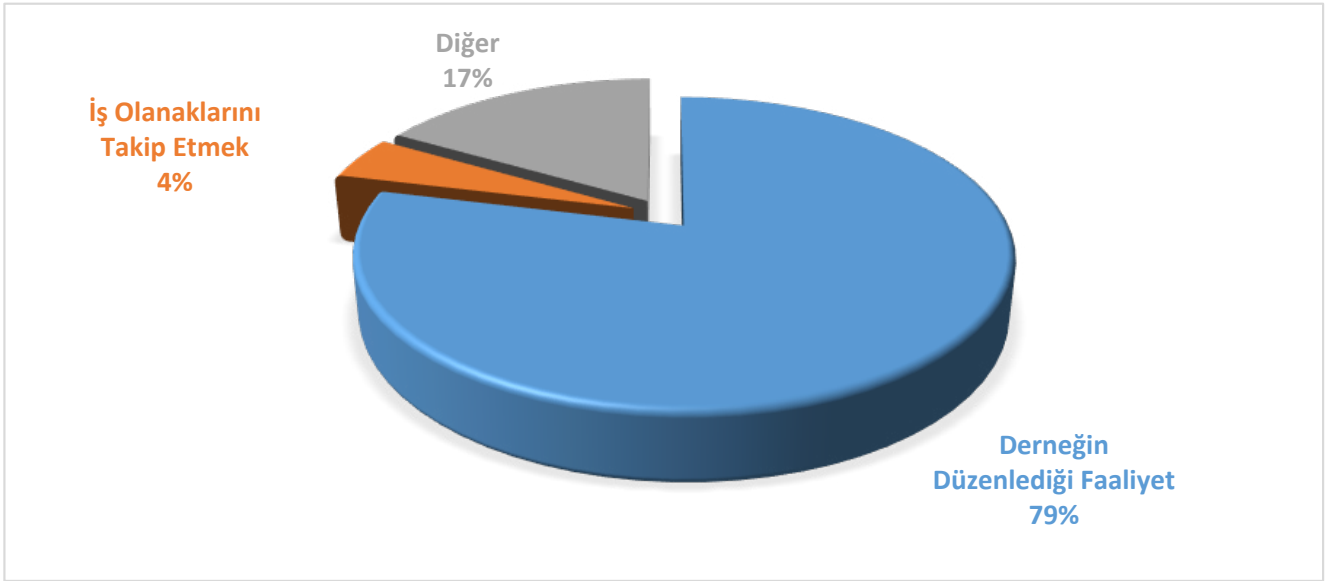


Şekil 5.39. Ekonomik Daralma Döneminde Şirketlerin Yaygın Olarak Uyguladığı Stratejilerin Önem Dağılımı

5.2.5 Şirketlerin İş STK'larından Beklentileri: Dernek-Oda ve Borsa Üyeleri İçin Öngörüler

Bu bölümde, üyeler ve STK'lar arasındaki ilişkiler, ziyaret sıklığı, amacı, dernekten beklentiler ve dernek faaliyetlerinden memnuniyet dikkate alınarak incelenmiştir. Sonuçlar stratejik olarak özellikle bu alandaki STK'lar için önemli bir perspektif ortaya çıkarabilir.

İş STK'larının katılımcıların %65'i çalıştıkları sektörde araştırma yapılmasının önemli olduğunu vurgularken %74'ü çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinin önemini altını çizmiştir. Şirketlerin faaliyetlerinin daha kurumsal bir hal almasına yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi, katılımcıların %82'si tarafından gerekli görülmüştür. Katılımcıların %78'i teşvikler ve krediler konusunda üyelere yönelik bilgilendirme toplantılarının gerekliliğini ifade etmiştir.



Şekil 5.4.0. Üyeler ve İş STK İlişki Deseni

Bu bağlamda, ÇASİAD üyelerinin, derneklerinden genel olarak faaliyet alanlarını kuvvetlendirecek bilgilendirme ve eğitimlerinin sağlanmasını hedefledikleri görülmektedir. Dernek çeşitli eğitim faaliyetleri ve bilgilendirme toplantıları hususunda mevcut çalışmalarını üyelerinin vizyonu çerçevesinde geliştirecektir. Hatta bu noktada dernek nezdinde bu faaliyetlerin koordinasyonu için bir birim tahsisi ve üst kurulun oluşturulması süreçlerin iyileştirilmesine yönelik sistemler kurulması da önemlidir.

Katılımcıların %77'si Çanakkale, Türkiye ve dünya iş piyasalarının üçer aylık toplantılarla değerlendirilmesinin yapılmasının gerekliliğine işaret etmiştir. Çanakkale ekonomisini sektörel olarak değerlendiren yılda bir kez iki güne yayılan geniş kapsamlı bir forum çalışmaları yapılmasını katılımcıların %80'i gerekli olarak görmektedir.

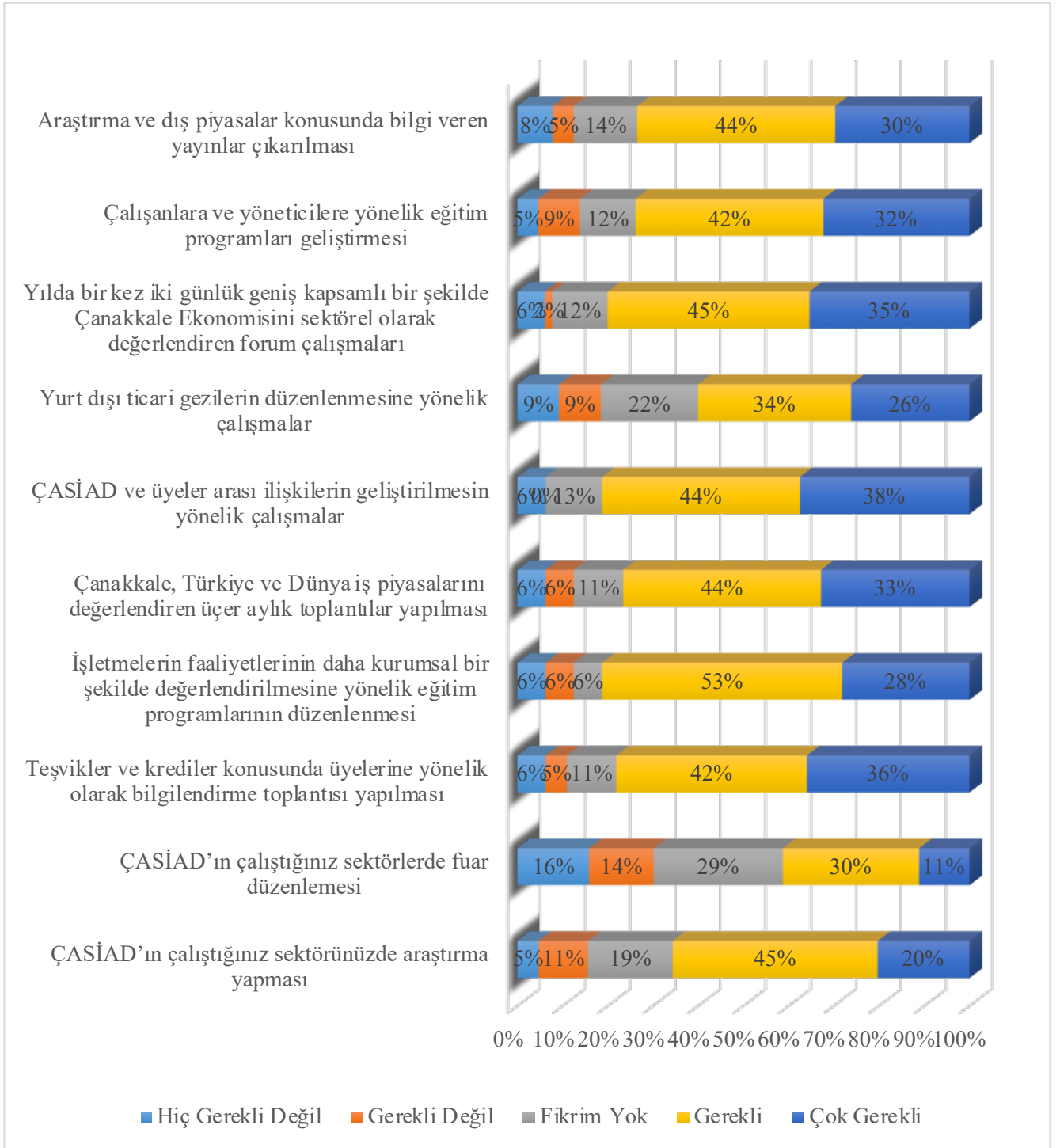
İş STK'larının katılımcıların %65'i çalıştıkları sektörde araştırma yapılmasının önemli olduğunu vurgularken %74'ü çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinin önemini altını çizmiştir. Şirketlerin faaliyetlerinin daha kurumsal bir hal almasına yönelik eğitim programları geliştirilmesinin katılımcıların %82'si gerekli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %78'i teşvikler ve krediler konusunda üyelere

yönelik bilgilendirme toplantılarının gerekliliğini ifade etmiştir.

Bu bağlamda, ÇASİAD üyelerinin, derneklerinden genel olarak faaliyet alanlarını kuvvetlendirecek bilgilendirme ve eğitimlerinin sağlanmasını hedefledikleri görülmektedir. Dernek çeşitli eğitim faaliyetleri ve bilgilendirme toplantıları hususunda mevcut çalışmalarını üyelerinin vizyonu çerçevesinde geliştirecektir. Hatta bu noktada dernek nezdinde bu faaliyetlerin koordinasyonu için bir birim tahsisi ve üst kurulun oluşturulması süreçlerin iyileştirilmesine yönelik sistemler kurulması da önemlidir.

Katılımcıların %77'si Çanakkale, Türkiye ve dünya iş piyasalarının üçer aylık toplantılarla değerlendirilmesinin yapılmasının gerekliliğini gerekliliğine işaret etmiştir. Çanakkale ekonomisini sektörel olarak değerlendiren yılda bir kez iki güne yayılan geniş kapsamlı bir forum çalışmaları yapılmasını katılımcıların %80'i gerekli olarak görmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, iş STK üyelerinin toplantılara ve sektörel/ekonomik gelişmeleri takip edilmesine ve derneğin bu konuda göstereceği faaliyetlere önem vermekte oldukları görülmüştür. Katılımcıların %82'si ise dernek ve üyeler

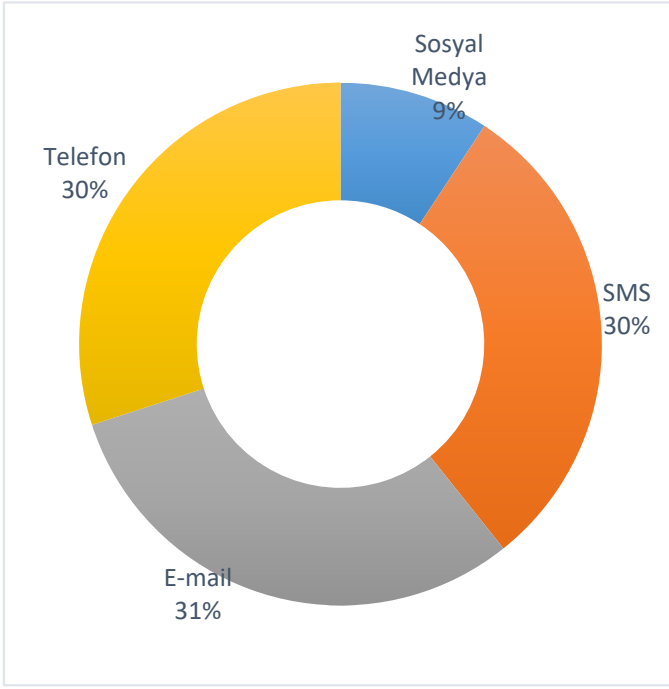


Şekil 5.4.1. ÇASIAD Üye Perspektifinden STK Faaliyetleri

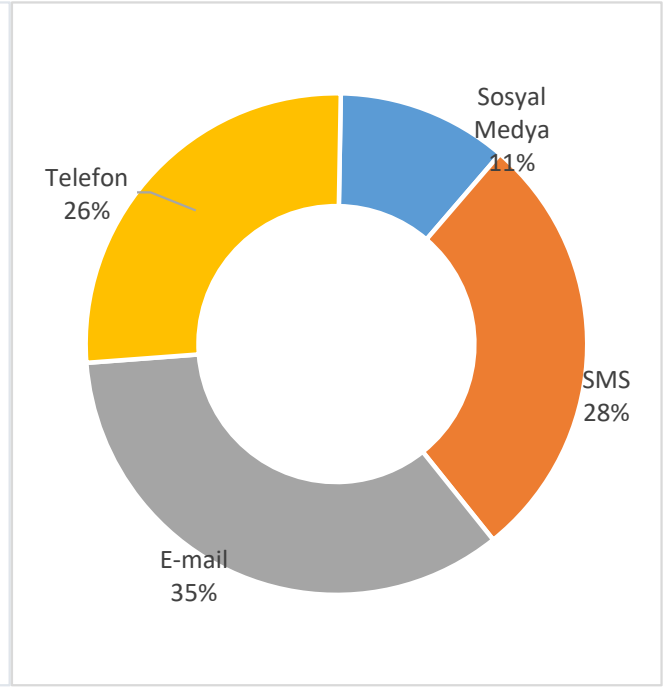
arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinin gerekli olduğunu bu yönde çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Ankettin bulgularını güncellemek ve yönetmek amacıyla derneğin işletme ölçeklerine göre tabiki ve izlenmesini sağlama kapasitesi bulunan sektörel beklentilere yönelik çalışmalar yapılma-

sı, üye şirketlerde ve sektörde karşılaşılan sorun ve çözüm önerilerinin takip edilmesi ve bu iki veri setinin izlenmesi/değerlendirilmesi aynı zamanda etki analizinin yapılabilmesi için STK'lar bünyesinde değişim ve dönüşüm ofisi (akademisi) kurulması özellikle STK'ların işletmelere daha güçlü katkılar sunmasına olanak sağlayacaktır.



Şekil 5.44. Etkinliklerden Haberdar Olma Kanalı



Şekil 5.45. Etkinliklerden Haberdar olma Tercih

STK üyeleri ile etkileşim hususunda kuvvetli bir iletişim ağı örmekle beraber katılımcı sayısını arttırmaya yönelik faaliyetler yürütülmelidir. Katılımcıların %31’ e-posta, %30’u telefon araması, %30’u SMS ve %9’u sosyal medya üzerinden etkinlikler konusunda bilgi edinirken, katılımcıların %35’i e-posta, %28’i SMS ve %26’sı telefon araması ile etkinliklerden haberdar olmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir.

5.2.6 ÇASİAD KOBİ Gelişim Modeli

Türkiye’nin küresel rekabet gücüne önemli katkılarda bulunan KOBİ’lerin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliklerinin desteklenmesi stratejik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede ÇASİAD ve İstanbul Ticaret Üniversitesi işbirliğinde yürütülen “Çanakkale Vizyon Tasarımı Projesi (ÇVT)” özellikle KOBİ düzeyindeki şirketlerimizin, karlılık, rekabet, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma ve büyüme gibi alanlarda daha sağlıklı bir şekilde gelişmesine yönelik olarak bu çalışmanın hazırlanmasını sağlamış ve yürütmüştür.

“Çanakkale Vizyon Tasarımı Projesi (ÇVT)” kapsamında Çanakkale merkezli şirketler; “Kurumsal Gelişim ve Stratejik Değerlendirme” analizleri kapsamlı bir şekilde yürütülmüştür. Proje kapsamındaki tüm şirketler için sektörleri ile ilgili faaliyet ve finansal anahtar performans göstergeleri (KPI) çerçevesinde analizler ve kapsamlı veriler toplanmıştır. Bu veriler ve sonuçlar çerçevesinde KOBİ düzeyindeki şirketlerin gelişmesine olanak sağlayacak alanlar ve çalışmalar belirlenmiştir.

Bugün bilgi teknolojisi ve veri işleme alanındaki teknik gelişmeler sayesinde şirketlerin işlerinden büyük miktarda veri elde etmesi kolaylaşmaktadır. Ancak şirketler için asıl zorluk bu verileri değerlendirmek ve bu veri havuzundan ilgili KPI’ları belirlemektir. Uygulamada, performansı ölçmek için kullanılan KPI’lar tek tek kriterlere göre belirlenir ve her şirket için özel olarak hesaplanır. Bu son derece zaman alıcı olabilir ve/veya nesnel olarak doğru bir KPI seti ile tespit edilemeyebilir. Şirketlerin performansı stratejik veya operasyonel düzeyde ölçülebilmektedir. Stratejik düzeyde, ürün geliştirme veya şirketlerle iş birliği gibi uzun vadeli kararlar dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte, operasyonel süreçler ge-

nellikle şirketin stratejisini uygulamak için araç olarak kullanılmaktadır. Böylece, operasyonel hedefler stratejik hedeflerden türetilir ve stratejik parametreleri belirli ve zamana bağlı ölçütlerle genişletilebilmektedir.

Şirketlerin mevcut performansı değerlendirmek ve olası iyileştirme önlemlerini üretmek için birçok şirket performans ölçüm yaklaşımları kullanılmaktadır. Performans ölçümünün önemini şu şekilde formüle edilebilir: “Ölçemezseniz, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, yönetemezsiniz. Yönetemezseniz, iyileştiremezsiniz.” Performans ölçümü, şirketin tüm paydaşları için fayda oluşturabilmektedir. Yöneticilere gözlemlenen süreçler hakkında geri bildirim sağlayarak sorumluluk alanları üzerinde daha fazla şeffaflık oluşmasına olanak yaratır. Ayrıca, iş süreçlerinin bütünsel bir resmini oluşturmaya yardımcı olacaktır. Şirketlerde süreçler ölçülmezse, nasıl çalıştığını ve önlem alınması gereken riskleri anlamak zorlaşmaktadır. İç süreçleri anlamak, hangi faktörlerin performansı etkilediğini ve süreçler değiştirilirse nasıl değişeceğini anlamayı sağlayacaktır. Performans ölçüm sistemi, bilgi toplayarak, geliştirerek ve analiz ederek şirketler içinde karar verme sürecini destekleyen dengeli ve dinamik bir sistemdir. Performans ölçüm sistemlerinin odak noktası ve kesin tasarım değişebilir, ancak çoğu ölçüm yaklaşımı, mevcut performans seviyesini yansıtmak için KPI’ların dikkate alınmasının önemli bir adım olduğu gerçeğine dayanmaktadır.

Proje sürecinde şirketlerin ve içinde bulundukları sektörlerin mevcut durum analizleri gerçekleştirilerek yönetim sistemleri, pazarlama ve satış sistemleri, finans ve muhasebe sistemleri, tedarik zincirleri, insan kaynakları sistemleri, iş geliştirme sistemleri, dijital dönüşüm sistemleri analiz edilmiştir. Söz konusu veriler aynı ve benzer sektörde faaliyet gösteren yurtiçi ve yurtdışı gelişmiş ve gelişmekte olan ülke şirketlerinin verileriyle birlikte analize tabi tutulmuştur.

Bulgular neticesinde projeye özgü bir gösterge panosu (Kanvas) oluşturulmuş. Projenin KOBİ yönetim sisteminin tasarımı kapsamında firmaların kurumsal ihtiyaçları işletme fonksiyonları bazında belirlenmiş ve her bir işletme fonksiyonu bazında faaliyet ve finansal anahtar performans göstergeleri belirlenmiştir.

Şirketlerin ihtiyaçlar, göstergeler ve uygulanması ÇASİAD Kanvas İş Modeli kapsamında ortaya konmuştur. ÇVT kapsamında ayrıca şirketlere kurumsal rekabet güçlerini geliştirmeye yönelik olarak kanvas modelinde belirlenen temel faktörleri realize etme ve hayata geçirme olanağı sağlayacak bir uygulama modelini de kendi kurumsal gelişimleri açısından dikkate alabilirler.

Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan KOBİ’lerin kurumsal gelişim ve yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi stratejik bir öneme sahiptir. Güçlü yönetim modeli şirketler için etkin bir kurumsal gelişim modeli ortaya koymaktadır. Bu çerçevede ÇASİAD kurumsal yapısı içerisinde oluşturulacak örgütlenme modeli ile özellikle üye şirketlerin bu alanlarda gelişmesine yönelik olarak katkı sağlanabilir.

Kanvas modeli bu çerçevede etkin ve bütüncül bir bakış açısı ile temel ihtiyaçları tek resimde ortaya koymaktadır. Şirketlerin beş farklı alanda temel performans göstergeleri çerçevesinde gelişimlerinin sağlanmasına yönelik çalışmaların başlatılmasının yerel iş dünyasında özellikle mikro ve küçük ölçekli şirketlerin rekabet güçlerinin gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır.

ÇASIAD KOBİ GELİŞİM KANVASI

ŞİRKETLERİN İHTİYAÇLARI	YÖNETİM VE İŞ GELİŞTİRME				İNAN KAYNAKLARI		FİNANSAL STRATEJİLER		PAZARLAMA VE SATIŞ		ÜRETİM VE DİJİTALLEŞME	
	- Stratejik yönetim mimarisinin oluşturulması, organizasyon şeması tasarımı - Üst düzey yönetim yapısının ve C düzey yönetici kadrolarının geliştirilmesi - Nesiller arası geçiş programlarının hazırlanması - Bütçe temelli her yıl stratejik iş planı hazırlanması - Şirketin uluslararası iş birliği, ortaklık ya da satın alma gerçekleştirilmesi - Rekabet analizinin yapılması - Durum analiz raporunun yılda bir kez tekrarı				- Kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi. - Personel devir hızı. - Verimlilik ve etkinlik, - Yaratıcı ve etkin çalışma - Holokratik yönetim		- Yıllık ciro hacmi artırılması - Kambiyo yönetim stratejilerinin güçlendirilmesi - Karlığın yükseltilmesi - Proje finansmanı - Büyüme finansmanı - Borç ve sermaye finansmanı		- Müşteri ilişkileri yönetim sisteminin güçlendirilmesi - Yurt içi ve yurt dışı satış örgütlenmesinin revizyonu		- Yalın üretim modelinin uygulanmaya başlanması - Operasyon süreçleri yönetim modelinin geliştirilmesi (kanban, barkod, teknolojik raflar, vb.) - Ölçme ve kontrol amaçlı bütünleşik uçtan uca ERP sisteminin kurulması	
DASHBOARD	YÖNETİM VE İŞ GELİŞTİRME				İNAN KAYNAKLARI		FİNANSAL STRATEJİLER		PAZARLAMA VE SATIŞ		ÜRETİM VE DİJİTALLEŞME	
	- Verimlilik - Karlılık - İnovasyon oranı - Araştırma ve geliştirme yoğunluğu				- SMM içinde personel maliyet oranı - Birim iş gücü - İş gücü üretkenliği - Çalışan başına eğitim maliyetleri oranı - Çalışan devir hızı - Hastalık-Devamsızlık oranı - Kaza oluşma oranı		- Vergi öncesi kâr - Faiz ve vergi öncesi kâr - Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr - Vergi sonrası net faaliyet kârı - Şirket değeri - Satış kârlılığı - Öz kaynak kârlılığı - Aktif kârlılığı		- Müşteri şikâyet oranı - Dönüşüm oranı - Kâr marjı - Brüt kâr marjı - Başa baş noktası - Mutlak pazar payı - Göreceli pazar payı - Teklif kabul oranı		- BT eğitim maliyetleri - BT eğitimi çalışan yüzdesi - RFID ve barkod kullanımı - Devir hızı - Kapasite kullanım düzeyi - Çıktı süresi - Stok süresi - Kapasite karşılama oranı	
ÇASIAD AKADEMİ FAALİYETLERİ	YÖNETİM VE İŞ GELİŞTİRME				İNAN KAYNAKLARI		FİNANSAL STRATEJİLER		PAZARLAMA VE SATIŞ		ÜRETİM VE DİJİTALLEŞME	
	- Stratejik analiz ve sistem tasarımı - Modern yönetim uygulamaları - Küresel ortaklıklar ve yapı geliştirme - Kanıtı dayalı yönetim				- Yetenek yönetimi - Rekabet aracı olarak insan - Hedeflerle yönetim		- Kurumsal finansman - Finansal durum tespiti - Şirketlerde büyümenin yönetimi		- Pazar analizi - Çoklu satış kanalı geliştirme ve yönetimi - Küresel pazarlara iş yapmak		- Yalın yönetim tasarımı - Stratejik tedarik yönetimi - Üretimde dijital dönüşüm	
	➡ Eğitim ve Uygulama Modeli						➡ Örnek Olaylar ve Şirket Analizleri					
➡ Kavramsal Analiz						➡ ÇASIAD Ticaret-Finans-Yatırım Araştırma ve Uygulama Akademisi						

5.3. Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde, çok boyuttan oluşan soruların arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özet bir değerlendirme sunabilmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Çalışmada “principal component factor analysis” yöntemi kullanılarak her soru bütünü için “nxn” lik bir korelasyon matrisi oluşturulmuş ve sonuçlar elde edilmiştir.

Faktör analizinin ilgili veri yapısı için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity Testi ile incelenmektedir. Kaiser ve Rice (1974) tarafından önerilen KMO Testi sonuçları faktör analizine uygunluk bakımından 1’e yaklaşan değerlerin uygun olduğunu ve 0.5’

in altındaki değerlerin ise faktörleşme için uygun olmadığını göstermektedir. Çalışma, KMO değerleri tüm soru bütünlüklerinde kullanılan bileşenlerin için ayrı ayrı faktör analizine uygunluğu doğrulamıştır.

Çalışmada faktör sayısı belirlenirken öncelikle özdeğeri 1 ya da 1’den büyük olan faktörler tercih edilmiştir. Bu noktada çalışmada ana hedefler için 4, stratejik öncelikler için 2, mevcut yönetim biçimi 4, rekabet gücü faktörleri 4, Çanakkale’ye ilişkin beklentileri ve dernek memnuniyeti için 2 faktörün uygun olduğu belirlenmiştir. Buna göre, elde edilen faktörlerin açıkladıkları toplam varyans oranı sırasıyla; %79, 507, %70, 239, %69, 834, %77, 642, %79, 018 ve %73, 661 ile yeterli düzeydedir (Bkz. Ek Tablo 1-6).

Tablo 5.4. KMO ve Bartlett’s Testi

		Ana Hedefleri	Stratejik Öncelikler	Mevcut Yönetim Biçimi	Rekabet Gücü Faktörleri	Çanakkale’ye İlişkin Beklentiler	Dernek Memnuniyeti
Kaiser - Meyer - Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,524	0,692	0,842	0,841	0,807	0,901
Bartlett's Test of Sphericity	X ²	236,140	90,473	627,270	534,585	354,605	1182,282
	df	91,000	21,000	153,000	91,000	66,000	171,000
	p.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 5.5. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflere Göre Faktör Dağılımı

Stratejik Uluslararası İş Geliştirme	Stratejik Rekabet Gücünü Geliştirme	Süreç İyileştirme	Yatırım ve Büyüme
İhracata yönelmek	Pazar payını arttırmak	Kaliteyi arttırmak	Değişik iş sahalarına yönelmek
AB pazarına girmek	Maliyetleri düşürmek	Yeni ürün pazarlama çalışmaları	Yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer
Uluslararası yeni pazarlara girmek	Karlılığı arttırmak		
Asya şirketleri ile iş birliğinde bulunmak	Finansman maliyetlerini düşürmek		
Yurtdışında yatırımlara girişmek	Yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak		

Tablo 5.6. Şirketlerin Stratejik Önceliklerine Göre Faktör Dağılımı

Stratejik Büyüme Alanları	Stratejik Yapısal Gelişim Alanları
Yeni teknolojiler edinmek	Ünlü markalar ile ilişkileri geliştirmek
Düşük maliyetli üretim imkânları sağlamak	Mevcut pazarlardaki etkinliği arttırmak
Yeni pazarlara girmek	Finansman imkânlarını arttırmak
	Hammadde temini

Şirketlerin 14 sorudan oluşan 10 yıl içerisinde gerçekleştirmek istedikleri hedefler dört faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerden ilki, faktör şirketler açısından stratejik uluslararası iş geliştirme, ikincisi stratejik rekabet gücünü geliştirme, üçüncüsü süreç iyileştirme ve dördüncü ise yatırım ve büyüme olarak ele alınabilmektedir.

Şirketlerin stratejik önceliklerine göre yedi soru çalışmada yer almaktadır ve bu sorular iki faktör altında incelenebilmektedir. Stratejik öncelikler bakımından birinci faktör şirketler açısından stratejik büyüme alanlarını ve ikinci faktör stratejik yapısal gelişim alanlarını göstermektedir.

Tablo 5.7. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimlerine Göre Faktör Dağılımı

Kurumsal Yönetişim Uygulamaları	Fonksiyonel Uzmanlaşmanın Tasarlanması	Ana Fonksiyonlara Odaklanma	Finansal Stratejik Yönetim
Teknoloji yönetimi	Kâr amaçlı yönetim	Pazarlama ve reklam	Bilanço yapısının yeniden düzenlenmesi
Verimlilik yönetimi	Dünya pazarlarına açılmanın yönlendirilmesi	İnsan kaynaklarının yönetimi	
Şirketin hisse değerlerinin korunması	Sosyal amaçlı çalışmaların yönlendirilmesi	Yeni iş alanlarının geliştirilmesi	
Şirket stratejisinin geliştirilmesi	Başka şirketlerle iş birliği kurulması		
Finans yönetimine yardım			
Şirket politikalarının geliştirilmesi			
Şirket değer ölçülerinin belirlenmesi			
Şirket kültürünün biçimlendirilmesi			
Profesyonel yöneticilerin geliştirilmesi			

Tablo 5.8. Şirketlerin Rekabet Gücü Değişkenlerine Göre Faktör Dağılımı

Stratejik Rekabet Belirleyicileri	Orta Düzey Rekabet Belirleyicileri	İlişkisel Rekabet Gücü	Stratejik Sektörlerin Korunması
Yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme	Sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması	Şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için hükümet desteği	Ulusal önceliklere göre ithalatının planlanması
İşgücü maliyetinin düşürülmesi	Yurtiçi rekabetin artırılması	Endüstri disiplininin artırılması	
Kamu otoritesinin ihracatı desteklemesi	Danışmanlık hizmetlerinin sağlanması	İmalat teknolojisinde otomasyonun artırılması	
İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların	Lojistik ağlarına ulaşılabilirlik	Bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması	
Verimliliğin artması için teşvikler			

Şirketlerin mevcut yönetim biçimlerine göre 18 soru yer almakla beraber bu sorular dört faktör altında incelenebilmektedir. Birinci faktör kurumsal yönetim uygulamaları, ikinci faktör fonksiyonel uzmanlaşmanın tasarlanması, üçüncü faktör ana fonksiyonlara odaklanma dördüncü faktör finansal stratejik yönetim şeklinde isimlendirilebilmektedir.

Şirketlerin rekabet gücüne ilişkin 14 soru dört faktöre indirgenmiştir. İlk faktör şirketler açısından stratejik rekabet belirleyicileri, ikinci faktör orta düzey rekabet belirleyicileri, üçüncü faktör ilişkisel rekabet gücü ve dördüncü faktör stratejik sektörlerin korunması olarak değerlendirilmektedir.

Şirketlerin Çanakkale'ye dair beklentilerine ilişkin 12 sorudan analizler sonucu iki faktör oluşmuştur. Buna göre birinci faktör vizyon iyileştirme parametrelerine ve ikinci faktör vizyon tasarım parametrelerine işaret etmektedir.

Şirketlerin dernek faaliyetlerinden memnuniyetine ilişkin 19 soru iki faktör altında toplanmıştır. İlk faktör değişim ve dönüşümün koordinasyonu ve ikinci faktör kurumsal kapasite ve etki değerlendirmesi memnuniyet faktörleri olarak ele alınmıştır.

Tablo 5.9. Şirketlerin Çanakkale'ye Dair Beklentileri için Faktör Dağılımı

Vizyon İyileştirme Parametreleri	Vizyon Tasarım Parametreleri
Kentin kültür, tarih, arkeoloji, tarihi değerler envanterinin yapılması	Çanakkale vizyonu ve misyonun yeniden tarifi
Stratejik planın yapılması	Üniversite Çanakkale iş birliğinin geliştirilmesi
Çanakkale'nin kongre merkezi haline getirilmesi için ulusal ve uluslararası kongrelere öncülük etmesi	Türkiye'den yatırımın getirilmesine yönelik çalışmalar
Çanakkale'nin üniversite, turizm kenti olmasına yönelik çalışmalar	Yabancı yatırımın getirilmesine yönelik çalışmalar
Çanakkale'nin uluslararası tanıtımı	Kadın girişimciliğinin geliştirilmesi
Çanakkale'nin doğal tarihi dokusunun korunmasına yönelik çalışmalar	
Lojistik alanlarının geliştirilmesi	

ÇANAKKALE’NİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPASİTESİNİN İYLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN TASARIM ÖNERİSİ*

Çalışmanın en son bölümünde stratejik bir çerçeve oluşturmak için makro-mezo ve mikro iki önemli alanda yaklaşım ortaya konmuştur. Birincisi yeni Çanakkale vizyonudur. Bu çerçevede Çanakkale’nin özellikle 1915 Köprüsü ile karşı karşıya kalacağı meydan okumanın ve hızlı büyümenin yönetimidir. Diğer alan ise şirketlerin bu süreçteki temel girişim ve yaklaşımlarının belirlenmesine odaklanmıştır.

6.1. Yeni Çanakkale Vizyonu: Stratejik Tercih ve Önceliklerin Belirlenmesi

Derinlemesine bakıldığında kentsel yaşamın milyarlarca insanın geliriye sahip olduğu görülmektedir ve bunların çoğu **2025 yılında** tüketim sınıfını oluşturacaktır. **Bu insanların yaklaşık 600 milyonu sadece yükselen piyasada yer alan yaklaşık 440 şehirde yaşayacak ve McKinsey Küresel Enstitü araştırmalarına göre bu durumun 2010 ve 2025 yılları arasında küresel GSMH gelişiminin yarısına yakınına oluşturması beklenen bir durum. 2025 yılında, kentsel tüketicilerin yılda 20 trilyona yakınının dünya ekonomisinin içindeki ek harcamalara enjekte edilmesi olası bir durumdur.**

Küresel ekonomik denge gelişmekte olan şehirlere kayıyor: Zamanla şehirlerdeki ekonomik denge değişiyor ve bu durum ekonomileri derinden etkiliyor. Örneğin, **1500’e kadar**, Asya dünya ekonomisinin ağırlık merkeziydi ve küresel gayri safi milli hâsılanın yaklaşık üçte ikisine sahipti, fakat 18. ve 19. yüzyılda kentleşme ve sanayileşme Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’ne geçti. Diğer yandan, Avrupa ve ABD’deki ekonomik durgunluk **2007 ve 2010 yılları** arasında küresel ekonomi dengesini yeniden değiştirdi ve bu zaman zarfı içinde **10 milyon ya da daha fazla nüfusu ile üç Çin şehri daha mega kent statüsüne ulaştı.** Bunun yanında, **kentsel büyüme ise sadece birkaç yüz şehirde yoğun-**

laşmaktadır ve bu durum dünyadaki ekonomik dengeleri değiştirmeye devam edecektir.

Gelişen kent ekonomileri yeni tüketici dalgaları yaratıyor: Bugün bu duruma ait oran %70’tir ama tüketim sınıfının büyümesi çeşitli hizmet ve ürünlere dair talepleri de arttıracaktır, dolayısıyla bu oran ileride artacaktır da çünkü tüm büyük şehirlerde beklenen yıllık hanehalkı tüketimi 2025’te 20 trilyondan daha fazla olacaktır.

Örneğin, 2004 ve 2011 yılları arasında, kişi başına düşen elektronik ve multimedya aletleri satışı **dört kat arttı.** Kişi başına düşen giyim ve ayakkabı satışı ise **beş kat arttı.** Bu şu anlama geliyor, büyüme şekilleri ürün ve hizmet arasında değişim gösterecek ve bu durum **üç ana sebepten kaynaklanacaktır:**

- Birinci sebep gelirin yükselmesidir.
- İkinci sebep ürün uyumunun şekillenmesi ile ilgilidir.
- Üçüncü sebep ise demografik ve kültürel sebeplerden kaynaklanan taleplerdeki coğrafi farklılıklardır.

Büyüyen-yükselen piyasa şehirleri kapasitelerini oluşturmak için yatırıma ihtiyaç duyuyor: Araştırmacılar, bugün **yaklaşık 10 trilyon olan** şehirlerdeki yıllık fiziksel sermaye yatırım ihtiyacının **2025 yılında 20 trilyondan daha fazla** olmasını bekliyorlar. Gelişmekte olan ekonomilerde kent merkezleri bu yatırımların çoğunu

* Bu bölüm, DÜPA koordinasyonunda Prof. Dr. Nazım EKREN, Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU tarafından hazırlanmıştır.

yapacaklardır. **2025 yılında** şehirlerin günümüzün kentsel konut ve ticari bina stokunun tamamının %85'ine eşdeğer olan yüz ölçümü inşa etmesi gerekecektir. Yedek binaları da içeren kentsel inşaat patlaması birikmiş yatırımı gerektirecektir. Ayrıca, küresel taşımacılık trafiğini idare eden liman kapasitesini dünya genelinde ürünlerde artan tüketim talebini karşılamak için bugünün **seviyesinden 2,5 kat fazla attırmak** gerekecektir. Belediye suyu açısından, talep **neredeyse 80 milyar m³ artacak**, bu durum New York'un bugünkü **su tüketiminin 20 kat fazlasına** ve bugünün kentinde **küresel düzeyde %40'ın üzerinde** bir değere eşit olacaktır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan şehirlerde farklılaşma: Hızlı büyümenin tehlikelerini azaltarak şehirler ölçek ekonominin faydalarını sunabilirler çünkü gelişen bölgelerdeki şehirlerin ilk aşaması mevcut güçlerinin ve zayıflıklarının yanı sıra beklentiler üzerindeki diğer eğilimlerinin ve demografinin etkilerini de anlamaktır. Kısaca, stratejik planlar ve politikalar ulusal, bölgesel ve yerel ekonominin gelişim planları için kritik başarı etkisine sahiptir.

Küresel ekonomik denge gelişmekte olan şehirlere kayıyor: Kentleşme modern bir olgu değildir. 18. ve 19. yüzyıllarda Avrupa'nın ve ABD'nin sanayi devrimi şehirlerde yaşanan geçişin temelini oluşturdu ve bu bölgelerin küresel ekonomik ve siyaset gücünü arttırdı. Şimdi de kentleşme gelişen dünyayı dönüştürüyor. Farklılık ise günümüzün kent değişiminin görülmemiş ölçeği ve boyutudur.

Şehirler ekonomik büyüme için önemli bir mesele: Kentlilerin ortalama eğitim düzeyinin kırsal kesimde yaşayanlardan daha yüksek olması bunun bir göstergesidir. Hindistan'da kent hane halkında kırsal hane halkından **beş kat daha fazla** artan bir yükseköğretim erişimi vardır. Çin'de Şanghay **nüfusunun dörtte birinden daha fazlası üniversite mezunudur**. Büyük şehirler **dünya nüfusunun %38'ine** ev sahipliği

yapmaktadır ama **küresel gayri safi milli hâsılanın %72'sini** oluşturmaktadır. Diğer yandan, kentleşme çok farklı hızlarda farklı bölgelerde oluşmakta çünkü şehirlerin hepsi sürecin farklı aşamalarında yer almaktadır.

Bugünün ve gelecek birkaç yılın en etkileyici hikâyesi gelişmiş dünyanın şehirlerinin ekonomik patlamaları içeren bölünmelerdir. **2010 ve 2025** yılları arasında gelişmekte olan ülkelerde yer alan **440** şehir küresel gelişimin tahminen **%47'sini** oluşturacak ve bu gelişmekte olan **440** şehrin sadece **20** tanesi mega kent, geriye kalanları da orta düzeyde yer alacak.

Gelişen kent ekonomileri yeni tüketici dalgaları yaratıyor: Kentsel dünya zenginliğin artması ve büyümesi için ekonomik gücün içine işlemektedir. Milyonların yoksulluğuna rağmen, şehirlerin değişimi yeni tüketici dalgalarını yaratmakta ve tüketen sınıf hızlı ekonomik büyümeyi arttırmaktadır. **1970 ve 1990 yılları arasında, tüketim yaklaşık 300 milyon** insana daha yayıldı. **1990'dan sonra** büyüme oranı katlanarak devam etti. 2025'te ise araştırmacılar **dünya çapında 1.8 trilyon kişiyi** daha tüketim sınıfında görmeyi bekliyorlar.

Gelişmekte olan sermaye şehirleri yeni kent tüketim sınıfının **%95'ine** ev sahipliği yapacaktır ve gelişmekte olan 440 şehir de bunun sadece **%60'ını** oluşturacaktır. Yani, gelir arttıkça tüketim sınıfındaki gelir dağılımının payı değişecektir. Gelişmekte olan 440 şehirde, en yüksek orta sınıf bölümündeki hane halkının payı bütün hane halkı içindeki **%35'lik** payından **%55'den** fazlasına erişecektir.

Büyüyen tüketim sınıfı hızlı talep gelişimini teşvik edecek: Birçok ürün talebindeki büyüme iki ana sebepten dolayı tüketici sınıfın genişlemesini aşacaktır. Bunun birincisi tüketim sınıfındaki birey ve hane halkı sayısındaki artışının daha fazla olması ile ilgilidir. İkincisi ise daha önemli bir sebeptir, çünkü gelişmekte olan şe-

hirlerin nüfusunun büyük bölümü ürün ve hizmetlerin tüketimini hızlandıran gelir bölümlerine doğru ilerlemektedirler

Büyüme şekli ürünler ve hizmetler içinde çeşitlenecek, bu çeşitliliğin arkasında üç farklı sebep bulunmaktadır.

- **Ürünler ve hizmetler gelir seviyelerinde farklılık gösterir çünkü her gelir seviyesinin nüfuz alanı farklıdır.**
- **Ürünler ve hizmetler benimsenme derecesine göre değişiklik gösterir.**
- **Yerel tüketicilerde ürün çekiciliği coğrafi farklılıklara sahiptir.**

Büyüyen – gelişmekte olan pazar şehirleri yatırıma, sermayeye ve kaynaklara ihtiyaç duyacak: Örneğin, dünya genelinde ürünlerde artan tüketim talebini karşılamak için küresel taşımacılık trafiğine yön veren liman kapasitesini **bugünün seviyesinden 2,5 kat fazla** attırmak gerekecek. **2025 yılında** günümüzdeki kentsel konut ve ticari bina stokunun **%85'ine eşdeğer** olan yüzölçümü kadarını şehirlerin inşa etmesi gerekecek ve araştırmacılar şehirlerdeki belediye suyu talebinin de **bugünkü seviyesinden %40 daha fazla** olmasını bekliyorlar.

Gelişmekte olan şehirlerde konut ve altyapı için güçlü talepler devam edecek: Şehirler daha fazla artan vatandaşlarına hizmet etmenin yollarını aradıkça, gelişmekte olan birçok şehrin konut-ticari bina alanı ve altyapı patlaması çoktan dikkatini çekmişti. Farklı büyüme faktörleri sonucu, kentsel yatırım kategorisine göre beklenen büyümenin coğrafi ayrımları çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin payı şehirlere göre farklılık göstermesine rağmen, 2025'te gelişmekte olan 440 şehirde konut yapımı, belediye suyu ve taşımacılık kategorilerindeki küresel talebin **%60'a** ulaşması bekleniyor.

Yüzölçümü: Gelişmekte olan şehirlerdeki nüfusun artması ve gelir seviyelerin yükselmesi

ile konut ve ticari yapıya olan talep daha çok tırmanacak. Örneğin, araştırmacılar konut yüz ölçümü talebinin **80.000 km²'den daha fazla olmasını bekliyorlar**. Bu artışın üçte biri konutların ve ticari yapıların talebinde yer alacaktır. Araştırmacıların tahminlerine göre bu binalar için yapılacak **yatırımlar 15 yılda 80 trilyon dolara yaklaşacak**.

Altyapı: Şehirlerin ulaşım ve iletişim ağlarını içeren altyapı için geniş alanda yatırım yapması gerekecek, çünkü gelecekte yol yapımına olan talep çok büyük olacak ve küresel araba ağı 2030'da iki katına çıkacaktır. Eğer bu araçların hepsi lego gibi sıralanırsa ay ve dünya arasındaki mesafeyi 10 kere çevreleyecek uzunluğa ulaşılabilir. Hava alanı altyapısına dair geniş çaplı yatırımlar geleceğin hava trafik talebi ile yüzleşmeyi sağlayacak, bu çeşit bir kapasitenin inşası artan elektrik talebini, bilgi teknolojisini ve yapıları da içeren geniş ağları beraberinde getirecektir. Kent nüfusu büyüdükçe, insanların temel ihtiyacı olan su talebi artacaktır. İçmek ve temizlenmek için gerekli olan suyun sağlanması şehir sorumluluğunun öncül şartlarından. Örneğin, **2025 yılında** büyük şehirlerdeki yıllık **belediye suyu talebi yaklaşık 80 milyar m³'e** yükselecektir. Konutlar ve genişleyen su altyapısı **2025'te yaklaşık 480 milyar dolarlık** bir birikim yatırıma ihtiyaç duyacaktır ki bu yatırım, atık suların arıtımını da içermektedir.

Genişleyen ulaşım ağları ise yatırımın başka bir alanını oluşturacaktır. Gelişmekte olan piyasalarda lojistik zincirinin sağlanması için ürün talebinin artması ticaretin genişlemesine önderlik edecektir ve ürünlerin çoğu taşınacaktır. Yeni tüketici dalgasına **çeşitli ürün taşıma trafiğinin payı %90'dan fazla** olacak ve taşımacılığa yönelen talep liman gerekliliğini değerli hale getirecektir. Artan taşıma trafiği ile liman altyapısını kurmak daha fazla yatırım yapmayı gerektirecek ve bu da **2025'e kadar en az 200 milyar civarında bir yatırımı gerektirecektir**.

Sonuç olarak, eğer şehirler artan nüfusları gereği konut ve altyapı talepleri ile yüzleşmeyip yatırım yapmazlarsa, büyüme bariyerlerine çarparlar. Yani, dikkatli olunmazsa yetersiz konut, kent yayılımı ve trafik sıkışıklığı büyümenin engelleri olabilir.

Gelişmekte olan şehirlerde iş stratejisi için bilim ve sanatın kullanılması: Genişleme, gelişmekte olan şehirlerde artan tüketim sınıfının taleplerini karşılamak ve şirketlerin işlerini büyütmek için beklenenlerden biridir, farklı ürün ve endüstrilerde büyümenin bileşimleri ve hızı da çeşitlenmektedir. Bu yüzden de küçük piyasa fırsatlarını tanımlamak hayati değer taşımaktadır. Diğer taraftan yeni tüketiciler rekabeti de attırmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin bilimsel değerlendirme için araştırma yapmaya ve farklı iş alanlarındaki küçük piyasa dinamiklerini anlamaya ihtiyacı vardır.

Şirketlerin doğru kent piyasalarını hedefleyebilmesi için bilimsel yaklaşımlara ihtiyacı var: Araştırmacılar piyasaların değişimini tahmin etmek, rehber olmak ve küresel kent piyasa fırsatlarından yararlanmak için **üç aşamalı yaklaşım geliştirdiler.**

- Adım 1: **Belirli piyasa büyüme etkenlerini anlamak** (Tarihsel bilgileri kullanmak ve demografi ile makroekonomik etkenler arasındaki ilişkileri analiz etmektir.)
- Adım 2: **Tahmini formüller kullanarak piyasaların değişimini tahmin etmek** (Hedeflenen demografik ve makroekonomik değerleri kullanmak, demografik ve makroekonomik tahminlere dayalı piyasa gelişimini değerlendirmektir.)
- Adım 3: **Hassas analizler yapmak ve yerel piyasa şartlarını değerlendirmek** (Kentsel piyasa önceliklerini tanımlamak için ekstra faktörleri dâhil etmektir.)

Şehirler arasındaki kaynak tahsisi ve yürütme usulü: Şirketler detaylı seviyede kent fırsatlarını anlamaya başlar başlamaz, sıradaki mevzu gün-

cel kaynak dağılımını nasıl piyasaların potansiyel gelişimi ile karşılaştıracakları olacaktır. Birçok şirkette kaynak dağılımı, daha yapışkan ve geçerli gelire yansıtma eğilimindedir, bu yüzden oransız kaynak içeren yerel piyasanın tanımlanması çelişkili yönetimi beraberinde getirmektedir ve kaynak dağılımında verimsizlik oluşturmaktadır.

Politika gündemi gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde farklılaşır: Gelişmekte olan ve gelişen ekonomiler şehir yönetiminde farklı sorunlarla yüzleşiyorlar. Sürdürebilir ekonomi performansının temelini inşa ederek büyümeyi yönlendirmek öncelikli konudur. Daha sonra (özellikle ekonomik durgunluktan sonra) gelişimin yararını devam ettirmek düşünülebilir. Araştırmalar gösteriyor ki birçok gelişmiş şehir yaşlanmakta ve göçmen çekiciliğini kaybetmektedir. İnsanlar verimi daha yüksek, yeni iş yatırımlarının olduğu, kent dinamiklerini içeren gelişmekte olan yeni bölgeleri aramaktadırlar.

Gelişmekte olan şehirlerin hızlı büyümenin üstesinden gelmesi gerekecek: Şehirlerin artan yüksek kalite iş ve gelir talepleri ile yüzleşmesi devamlı büyümeyi başarmasını gerektirecektir ve bu durum şehirlerin karmaşık ve zorlu bir görevle etkin bir şekilde meşgul olacağı anlamına gelmektedir. Büyümenin kısıtlamalarından kaçınmak için kentsel politika yapanların yeterli barınmayı, verimli ulaşımı, yeterli finans desteğini içeren kentsel çevre planlamaya ihtiyacı vardır. Yakın dönemde, ilerisi için yatırım ve etkin çalışmalar yapabilen şehirlerin verimli şirketleri ve yüksek beceriye sahip işleri çekmesi yüksek bir olasılığa sahiptir.

Şehirler yatırım kararlarını ve işlemlerini düzenlemek için yararlı planlamalara ihtiyaç duymaktadırlar: Gelişen sensör ve dijital hizmetlerin kullanımı akıllı kent altyapısının doğuşunu sağlamaktadır. Mesela, üretkenlik kaybını azaltmak için toplu taşımayı izleyen sensörlerin kullanımı ile akıllı yönlendirmeler sağlanmaktadır ve trafik sıkışıklığı engellenmektedir, yani gerçek zamanlı

trafiği izlemeyi içeren trafik ışıkları optimizasyonu ortalama %15 sıklığı azaltmaktadır.

Şehirler yetenekli ve sorumlu hükümetlere ihtiyaç duymaktadır. Parçalı bir yönetim sistemi söz konusudur ve yönetimin çeşitli katmanları arasında sorumluluklar bölünmüştür, böylece kaynakların verimli bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Şehirler sürdürülebilir ve sorumluluk sahibi mali yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Altyapı inşasına yönelik taleplerde, genişleyen nüfuslara iyi hizmet sağlama ihtiyacı ve yeterli finansman girişi oldukça önemlidir. Tipik finansman mekanizmaları, mülk ve yerel vergileri, kullanıcı ücretleri ve devlet-özel kurum ortaklığını içermektedir. Şehirler yeterli finansmana sahip olsalar bile, yapılan yatırımları ve harcamaları nasıl yöneteceklerine dair akıllı olmaları gerekmektedir. Özellikle, yıllık nakit bütçeleri yatırım kararlarını sınırlandırdığında bile, birçok şehirde sermaye ve işletme maliyetlerinin bütünleşmiş değerlendirmelerine dayanan kararlar verilmemektedir. Bunların yanı sıra, şehirler inşaat projelerinin verimliliğini arttırmak için belirli olanaklara sahiptirler ve mali rekabetçi sözleşmeler ve incelemeler elde etmek için özel ortaklarla çalışmaktadırlar.

Gelişmiş dünya şehirleri büyümenin yeni kaynaklarını düzeltme ihtiyacı duymaktadır: Gelişen bölgelerin çoğu kentleşmeden kaynaklanan ekonomik yararların büyük bir kısmını çoktan topladı. Diğer yandan şehir liderlerinin büyümenin negatif tarafı ile boğuşuyor olması daha olasıdır çünkü bu hızlı büyümeyi yönetmek oldukça zordur. Birçok şehir kısa vadede kalıcı işsizlik sorunun üstesinden gelmek için çaba sarf etmektedir. Uzun vadede ise daha hızlı nüfus artışı, yaşlanma ve küresel rekabet artışını engellemeye çalışmaktadır. Bu durumda gelecekte bazı şehirlerin düşmesini etkilerken, bazı şehirlerin de diğerlerinden daha üstün olmalarını sağlayacaktır. Gelişmiş bölgelerdeki şehirler için ilk adım, aynı seviyedeki şehirlerle kendilerini karşı-

laştırdıklarında durumlarının ne kadar iyi olduğu hakkındaki durumu anlamaktır. Stratejik planlar ve politikalar; ulusal, bölgesel ve yerel ekonomik gelişim için kritik bir başarı etkisi taşımaktadırlar. Hizmetlerini geliştirmek ve devamlılığını sağlamak için şehirlerin çoğu daha azla daha iyiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bütün bölgelerdeki ulusal devletler dünyanın gelişim merkezi olmak için güçlü ve kapalı ticaretten, ekonomik bağlardan yararlanmaktadırlar. Bu yüzden karar alıcılar yabancı hizmetlerin bugünkü dağılımını yeniden düşünmek zorundadırlar. Birçok devlet dünyanın en gelecek vadeden ekonomik fırsatlarını yansıtmak için yabancı hizmetlerin coğrafi dağılımını değiştirmek zorundadır.

Sonuç olarak, kent ekonomi alanındaki değişim şehir liderleri, ulusal devletler için yeni sorunlara yaratmaktadır. Hızlıca genişleyen piyasa şehirlerindeki karar alıcılar bu sürecin yararlarını attırmaya yönelik idareye ihtiyaç duymaktadırlar. Gelişmiş büyük şehirlerdeki gelişimin devamlılığını sağlamak için gelişmekte olan piyasaların etkileri ile yeni tasarımlar yapmak gerekiyor. Bütün bu gelişmeler ışığında özellikle Çanakkale'nin kurumsal gelişim stratejisini oluşturmak için yapılan kapsamlı inceleme ve değerlendirmeler ışığında kentin kısa-orta ve uzun vadeli olarak büyüme ve gelişme modeli oluşturulmuştur. Küresel kentlerdeki pratikler dikkate alındığında özellikle kentlerin kaynaklarının etkin kullanılamaması sonucunda önemli ve kalıcı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda doğal olarak kentlerin stratejik gelişmesi üzerinde önemli engeller oluşturmaktadır. Bu çerçevede Çanakkale için ana çıpalama faktörü olarak etik faktörü dikkate alınmıştır. İnsanın doyumsuz tercihleri kaynakların adil dağılımını ve sonraki kuşaklara aktarımını zorlaştırmaktadır. Bu sürecin yegane frenleyicisi ahlaki ve vicdani olarak bireylerin gelişmesinden geçmektedir. İlkel benlik ile tüketim yaklaşımı birçok açıdan sürdürülemez hale gelmiştir. Bu nedenle Çanakkale bütün bu gelişmelerden ders çıkararak gelecek için daha özgün ve sürdürülebilir bir model inşa etmek durumundadır.

ÇANAKKALE STRATEJİK EKONOMİK KALKINMA VE VİZYON TASARIMI İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞİM ETİK-İNSAN VE ÇEVRE ODAKLI BÜYÜME MODELİ

İHTİYAÇLAR	EKONOMİ VE YÖNETİM	ÇEVRE VE ALTYAPI	ŞİRKETLER	SOSYAL VE DEMOGRAFİK YAPI	LEGAL VE KÜRESEL DURUM
	•Turizm ürünlerinin çeşitlenmesi ve yeni ekonomik desen oluşturulması •Yüksek teknoloji ve katma değerli sektörlerin gelişim ihtiyacı •Sürdürülebilir ekonomik model ihtiyacı •Teknopark benzeri ekosistemlerin kurulması ve geliştirilmesi •İnsan ve çevre odaklı sistem tasarımı •stratejik yönetim modeli kurgulanması	•Ulaşım •Doğal kaynakların yönetimi •Altyapı entegrasyonunun güçlendirilmesi •Çevre ve doğal kaynakların yönetim sisteminin geliştirilmesi	•KOBİ'lerin geliştirilmesi •Şirketlerin stratejik modeller ile büyüme sistemlerinin tasarımı •Proje finansmanı •Büyüme finansmanı •Borç ve sermaye finansmanı araçlarının geliştirilmesi	•Göç eden vatandaşların Çanakkale ile organik bağlarının geliştirilmesi •Diğer iller ile olan sosyal, demografik ağların durum tespiti •Mobilite vd. durumların tespit edilerek ihtiyaçların sosyo-demografik olarak belirlenmesi	•Çanakkale özelinde ticaret, finans vb. alanlarda küresel hukuk etik kodlarının belirlenmesi ve ÇASIAD tarafından ön plana çıkarılması •Her yıl küresel algı ve etki oluşturma adına yüksek etki gücüne sahip Troya Forum'un düzenlenmesi •Merkezi yönetimle güçlü bir işbirliği adına mevcut engellerin ortadan kaldırılması, yerel paydaşların beklentilerini karşılayacak yaklaşımların benimsenmesi
AKSIYONLAR	EKONOMİ VE YÖNETİM	ÇEVRE VE ALTYAPI	ŞİRKETLER	SOSYAL VE DEMOGRAFİK YAPI	LEGAL VE KÜRESEL DURUM
	•Stratejik kalkınma planı hazırlanması •Teknopark vb. yapıların kurgulanması •Kentin mevcut hukuksal koşullarına yönelik olarak etkin bir işbirliği modeli oluşturulması •Stratejik işbirliklerinin; yatırım, proje ve finans gibi alanların geliştirilmesi	•Stratejik ulaşım aksları ve yapılarının analizi, öncü yatırımların planlanması •Altyapı (teknik, iletişim vd.) yatırımlarının çıkarılması ve stratejisinin oluşturulması •Bilişim altyapısının küresel standartlarda planlanması	•Kurumlar vergisinin tasarımı •JV ve stratejik işbirliği modellerinin geliştirilmesi •Dijitalleşme ve e-ticaret alanlarının geliştirilmesine yönelik yatırımların tasarımı	•Kapsamlı şekilde sosyo demografik analiz ve değerlendirmelerin yapılması •Çanakkale'ye gelen yabancıların entegrasyonunu sağlayacak çalışmaların yapılması •Geriatrı vb. hizmetleri geliştirecek potansiyel yatırım kapasitesinin analiz edilmesi	•Çanakkale özelinde yüksek nitelikli hizmetlerin geliştirilmesi •İstanbul ile güçlü işbirliği modellerinin oluşturulması •Kamu otoritesi ile ilişkilerin geliştirilmesi
PROJELER	EKONOMİ VE YÖNETİM	ÇEVRE VE ALTYAPI	ŞİRKETLER	SOSYAL VE DEMOGRAFİK YAPI	LEGAL VE KÜRESEL DURUM
	•Çanakkale gıda ve turizm kümelenme modeli •FİNTEK Teknoparkın Kurulması •Stratejik Ekonomik Gelişim A.Ş. kurulması •Vergi dostu bir ekonomik iklim oluşturulması (Örnek Model)	•Altyapı proje finansmanı •PPP&Yap-işlet-devret modeli tasarımlarının yapılması	•Şirketlerin kuruluş, kapanma vb süreçlerinin stratejik tasarımı •Kümelenme odaklı KOBİ'lerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi •KOBİ akademisinin kurulması ve stratejik iş tasarımları geliştirilmesi	•Geriatrı projeleri •Sosyal yapının gelişmesine katkı sağlayacak beyin göçünün desteklenmesi •Üniversite ile özellikle işbirliğinin gelişmesini destekleyecek iş modellerinin geliştirilmesi	•Çanakkale küresel, ticaret, finans, turizm merkezi projesi için gerekli hukuki ve kurumsal çalışmaların geliştirilmesi •Troya Forum için etkin bir yönetim modeli geliştirilmesi •Adalar (Gökçeada&Bozcaada ve Gelibolu yarımadası) için özel gelişim uygulamalarının araştırılması ve desteklenmesi
➡ Tasarım ve Uygulama Modeli			➡ Küresel Benchmarking		
➡ Çanakkale Yeni Ekonomik Deseni			➡ Çanakkale Stratejik Kalkınma ve Gelişme Modeli		

Çanakkale vizyon tasarımını bütüncül, etik değerlerle desteklenen ve korunan temel bir yaklaşım üzerine kurarak mevcut doğal kaynak stoklarını optimal şekilde değerlendirme şansına sahip olabilir. Diğer türlü ne kadar da vizyoner modeller ortaya konulursa konulsun kentin değerlerinin hızlı ve adil bir şekilde kullanımın önüne geçmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle kentin yeni izlekleri derinleşmeden gerekli kararlar ve süreçler ile ilgili olarak çalışmaların yapılması çok önemlidir. Bu nedenle ÇASİAD ve kentin diğer STK'larının yapmayı arzuladığı bu kıymetli çalışmalar kent için topyekün bir duyarlılık oluşturmada çok önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede kentin genel kaynaklarının ve paydaşlarının temel süreçleri doğru bir şekilde tasarlamak ve yönlendirmek için Çanakkale Kanvas Modelinde bütün süreçler tek resimde ortaya konmuştur. Bu boyutlar kendi içerisinde dinamik ve piyasa koşulları çerçevesinde olgulaşan zaman zaman değişebilen önemli faktörlerdir. Bu çalışma bütün paydaşların süreçleri görebilmesine yönelik olarak temel bir çerçeveyi, bunlara yönelik aksiyonları ve projeleri yansıtmaktadır. Bu aşamada kent paydaşları arasında güçlü bir işbirliği ile vurgulanan alanlarda bütünleşmenin sağlanması süreçlerin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır.

6.2. ÇASİAD Perspektifi: Şirketlerin Talep ve Beklentilerinin Belirlenmesi

ÇASİAD üyelerine uygulanan anket sonucunda üyelerin hem ÇASİAD ile ilişkileri hem de şirketlerinin kurumsal kapasite ve performanslarının güncellenmesi, Çanakkale'nin geleceğine ilişkin talep ve beklentileri sorulmuş ve analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumsal kapasitenin ve performansın güncellenmesi şirketlerin krizde veya istikrar döneminde stratejik tepki kalitesini ve sürdürülebilirlik kapasitesini gerekli bir işlem olarak ele alınmaktadır. Bu durumun da en önemli nedeni, sahip olunan imkân ve kaynakların israf edilme olasılığını azaltmaktır.

Bu sürecin planlanması ve uygulanmasında işletmeyi ilgilendiren veri ve bilgiye dair gelişmeleri izleme ve değerlendirme sisteminin kurulmasında kritik rol ve fonksiyona sahiptir.

Bu çerçevede uygun şekilde standardize ve konsolide edilmiş veri ve bilgi tabanı oluşturmak, departmanların ve çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını tanımlamak, icra edilen/edilecek işlerin ve faaliyetlerin koordinasyonunu ve yönetişimini güçlendirmek planlanma sürecinin temel bileşenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulama sürecinde ise tercih ve öncelikleri belirleme ve güncelleme yetkinliğini arttırmak, karar alma sürecinin yetkinliğini iyileştirmek, alternatif maliyetleri göz ardı etmemek için çeşitli kriterler ön plana çıkmaktadır. Anketlerin değerlendirilmesinde metodolojik yaklaşım olarak iki farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. İlki şirketlerin dış çevre koşullarının etkileri ikincisi ise şirketlere özgü hususların rol ve fonksiyonlarıdır.

● Şirketler çalışan sayısı ve cirolarından bağımsız olarak beş ayrı kategoride kümelenmiştir. Bu segmentler genel olarak iş modelleri rekabet yapısı, değişim ve dönüşüme yönelik yaklaşımları, yenilikçi ve AR-GE yatırımlarına ilişkin kriterler etrafında şekillenmiştir. İlk grup, iş modelini güncellemeyen belirtilen kriterler doğrultusunda arzu ve isteği netleşmemiş şirketler grubunu göstermektedir. İkinci grup piyasa risklerini önemsemeyerek rakiplerinin davranışına göre pozisyon almayı tercih eden sadece fiyata dayalı rekabeti ön plana çıkaran şirketler grubu ile ilgilidir. Üçüncü grup, büyümek ve prestij kazanmanın önemini fark ederek bu sürece yönelmeyi gerektiren kurumsal değişim ve dönüşüme öncelik veren firmalardır. Son grup ise hem yenilikçi yaklaşımları ön plana çıkararak ölçeğini büyütmeyi önemseyen öncü ve kurumsal şirket yapısına ulaşmayı tercih eden ve küreselleşmenin faydalarını göz önünde bulunduran firmalardır.

● Dış çevre koşulları, faaliyette bulunulan ülke ya da ülkelerin makroekonomik performansları

ile ekonomi politikalarının; rakiplerin tedarikçilerin müşterilerin davranışlarının temel finansal göstergelere etkisi olarak analiz edilmesi önerilmektedir. Bu süreçte nakit akımları tahsili sorunu alacaklar, net kâr marjı maliyet ve fiyatlama yaklaşımları ve finansal yeterlilik şirketlerin önem verdiği kritik alanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dış çevre koşullarının etkilerini yönetebilmek için şirketler ekonomik araştırmalar ve analizlerin farklı koşullarda izlenecek yol haritalarının, takibi yapılacak kontrol listelerinin, stratejik dokümanlarının ve eylem planlarının edinilmesinin doğru olacağını göstermektedir. Dış çevre koşullarında ilerlemeler bütçeleme süreci ile şirketlerin ekonomik ve finansal analizinin daha önce ifade edilen kriterler çerçevesinde yapılmasının önemine vurgu yapmaktadır.

- Şirketlere özgü hususlar şirketlerin ileri işlemleri ve faaliyetlerini etkileyen oldukça önemli bir bileşendir. Bu kapsamda, finansal ve finansal olmayan performans göstergeler şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği hususunda öncü göstergeler olarak ele alınmaktadır. Bu kritik fonksiyonun gerektiği şekilde işlev görmesi şirketlerin iç denetim ve kontrol mekanizmaları ile dış denetim sistemlerinin entegrasyon kalitesine bağlıdır.

- Şirketlerin üzerinde durduğu önemli konulardan biride risklerin tanımlanması ve yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesidir. Uyum riskleri, finansal riskler, stratejik riskler, operasyonel riskler ve sürdürülebilirlik riski her kategori ve ölçekteki şirketler için kritik belirleyicilerin başında yer almaktadır.

- Ankete katılan şirketlerin vurguladığı bir diğer husus da insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bilgi ve becerilerini güncelleme teknolojiyi kullanma yetkinliklerinin artırılması aidiyetin artırılması için talep ve beklentilerinin yapılması şirketler tarafından önemsenen stratejilerdir.

- Anketin öne çıkardığı bir diğer husus ise şirketlerin karar alma ve uygulama sistemini ve iş modellerinin güncellenmenin önemli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, piyasa değişikliklerinin farkında olmak, rakiplerin davranışlarını doğru algılamak, dijitalleşmeye önem vermek, kurumsal sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmak, kurum içi ve kurum dışı veri ve bilgi kalitesini arttırmak gereklidir. Ayrıca değişim ve dönüşümde teknolojiyi kullanmak işletme birimleri arasında ekip çalışmasını ön plana çıkarmak, performansa dayalı ödüllendirme sisteminin iş birliği ve ortaklık ve stratejik ittifak modellerinin geliştirilmesi de gereklidir.

- İş modelini güncelleme sürecinde ise şirketlerin sırasıyla, şirkete özgü pozisyonunu belirlemek ana odak faaliyet alanlarını belirlemek, buna uygun ortaklık ve işbirliklerini gerçekleştirmek, işletmeye yönelik talep ve beklentileri karşılayacak marka stratejilerini oluşturmak bu bileşenlerin kümülatif sonucu olarak ortaya konmuştur.

- Anketin ve şirketlerin öne çıkardığı en kritik konulardan biri de değişim ve dönüşüm aşamalarında personelin, süreçlerin ve mekânların optimizasyonu olmuştur. Diğer bir ifade ile işletme düzeyinde çalışanların verimini arttırmak, stratejik planlamayı ön plana çıkarmak, destek hizmetlerini becerikli ve esnek bir kurum kültürü oluşturmak olarak ön plana çıkmaktadır.

- Şirketlerde değişim dönüşüm ve büyüme sürecinin yönetiminde ankette öne çıkan temel belirleyiciler büyümenin nasıl finanse edileceği işletmenin piyasadaki ve sektördeki pozisyonunun nasıl kurgulanacağı ve büyüme sürecinin takip edilmesi/izlenmesi gereken bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerde anketin ortaya koyduğu bir diğer kritik konu sürdürülebilir başarının anahtarlarına da vurgu yapılmış olmasıdır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin oluşturulması, iyi politikaların oluşturulması, büyüme stratejilerinin oluşturulması, markanın güçlendirilmesi, iç kontrol sistemleri-

nin etkinleştirilmesi, iç denetimin kurulması finansal sistem ve raporlama süreçlerinin iyileştirilmesi ve aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesi dikkat çekilen önemli belirleyiciler olarak ortaya çıkmaktadır. Aile protokolleri geliştirmek için uygun bir süreçinde tasarlanmasına atıfta bulunulmuştur.

● Kriz dönemlerinde ise şirketler kârlılık, rekabet ve sürdürülebilirlik gibi kritik performans alanlarına yönelik iki eyleme atıfta bulunmaktadır: Aktivite bazlı maliyet yaklaşımı ve işlem başına gelir optimizasyonu yaklaşımı. Bu eylemleri desteklemek için ise ana işe odaklanmak, alternatif ürün ve piyasalar geliştirme çalışanlarının yetkinliğini arttırmak, finansal risk ve denetim güçlendirme stratejisi setini edinmek gerekliliğini vurgulamaktadır. Stratejilerinin başarı şansı ise firmanın kapasitesine işaret eden mevcut imkân ve kaynaklarına, operasyonel yetkinliğine, organizasyonel dinamiklerine ve yenilik kapasitene bağlıdır.

● Daha önce ifade edilen dış çevre ulusal ve küresel bağlamda, iç çevre kuruma özgü hususlarda zor dönemlerde performansı etkileyen önemli bileşenler olarak tanımlanmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

ÇVT projesi Çanakkale ve ÇASIAD üye firmalarını inceleme kapsamına almıştır. Özellikle şirketler ve piyasa koşulları çerçevesinde yapılan saha çalışması sonucunda üretim, ticaret ve hizmet sektörlerine ait işletme örnekleri olduğu gibi KOBİ ölçeğinde ve daha büyük ölçekli işletme örnekleri de yer almıştır. Çalışma kapsamında işletmelerinin ve KOBİ'lerinin çeşitli işletme fonksiyonları açısından geldikleri aşamalar ve yaşadıkları güçlükler aşağıda özetle değerlendirilmektedir. Bu çerçevede gerek Çanakkale için gerekse de ÇASIAD üyeleri için geliştirilen KANVAS modeller çalışmanın uygulama boyutunu derinleştirmede önemli araçlardır.

Kentin tepe yönetiminde bakış açısı kazandırmak ve farklı görüşlerin kentin yönetim sistemine katkı sağlaması için diğer paydaşlar tarafından da bu tür uygulamaların geliştirilmesinin öne taşındığı düşünülmektedir.

Yönetim: Proje kapsamındaki firmalarda yönetim yapısı profesyonellikten uzak bir yapı arz etmektedir. Firmaların organizasyon şemasında "C" düzey yönetici yapılanması bulunmamakta ve organizasyon şemasında revizyonlar yapılması gerekmektedir. Şirket yönetimleri aile ve arkadaş grupları tarafından oluşmakta bu durumda şirket yönetimlerinde aile içi çatışmalara ve nesiller arası geçiş problemlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Aile ve arkadaş gruplarının şirket yönetimlerinde olması şirketlerin vizyon oluşturma hususunda da muhafazakar ve çekingen bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca aile içi oluşan hiyerarşi, şirketlerde yönetim ve karar alma konularında şeffaf ve açık bir tutum sergilenmesine engel teşkil etmektedir. Şeffaf bir yönetim organizasyonunun ve politikasının olmaması şirketler içinde gruplaşmalara neden olmakta bu durumda şirket içi iletişim ve koordinasyon sorununu doğurmaktadır. Ayrıca şirketlerde iç kontrol ve denetim mekanizması bulunmamaktadır, yapılan uygulamalar günü kurtarmaya yönelik olmakta orta ve uzun vadeye yönelik herhangi bir stratejik yönetim modeli oluşturulamamaktadır. Aile anayasası oluşturularak şirketlerin içinde yaşanabilecek yönetim-

sel ve yetkisel problemlerin önüne geçilebilir. Tespit edilen bu hususlar yönetim bakımından Türk şirketleri için kurumsallaşmanın ivedi olarak öncelikli bir konu olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Üretim ve Tedarik: Proje kapsamında ele alınan şirketlerde ham madde tedarikinin ağırlıklı olarak ithalat ile yapılması, satın alma ve satış yapılan firma sayısının az olması nedeniyle tedarikçilere bağımlılık sorununu oluşturmaktadır. Şirketlerin üretim hattı veriminin yükseltilmesi için iş akış süreçlerinin ve iş akış diyagramlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla sektörde deneyimli danışmanlardan proje kapsamında destek alınmıştır.

Pazarlama ve Satış: Proje kapsamında ele alınan şirketlerde müşteri ilişkileri yönetim sisteminin oluşturulamaması ya da etkin kullanılmaması, müşteri sadakatini ve satışları olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca pazarlama ve satış departmanlarının fazla liberal satış politikası izlenmesi şirket içi departmanlarda planlama ve süreç noktalarında stres yaratmakta bu durumda iletişim ve koordinasyonu etkilemektedir. Şirketler tarafından müşteriler tarafından gelen geri bildirimler takip edilmemekte, müşteri ilişkileri yönetimi etkin olarak kullanılamamaktadır.

Finans: Şirketlerde nakit akışlarına yeterince önem verilmemekte, büyüme hızı ile paralel öz

sermayenin büyümemesi, etkin bir alacak tahsilinin olmaması, yüksek maliyetler ile fazla borçlanılması, duran varlıklara fazla yatırım yapılması, sermaye yapısının optimal düzeyde olmaması ve sermaye maliyetlerinin göz ardı edilmesi, dövizle borçlanma şirketlerde finansal okur yazarlığın zayıf olması belirlenen temel finansal problemlerdir.

İnsan Kaynakları: Proje kapsamında değerlendirilen şirketlerde yüksek personel devir hızı, görülmüştür. Firmalar insan kaynakları politikalarında mali kaygıları yüzünden ucuz iş gücü kullanmayı, nitelikli ve tecrübeli personele tercih etmektedirler. Bu yaklaşımda orta ve uzun vade de şirketlerin rekabet gücünü düşürmekte ve şirketlere olan aidiyeti azaltmaktadır.

Dijital Dönüşüm: Proje kapsamındaki ele alınan şirketlerin değişimi algılayamamaları ve değişimi yönetmemeleri temel bir problem olarak görülmektedir. İşletmeler kurumsal kaynak kullanımını etkin olarak kullanamamaktadır. Bunun için işlevsel bir ERP sisteminin uçtan uca kurulması gerekmektedir. Ayrıca firmaları internet sayfaları satış ve pazarlamayı destekleyen bir ticari görünüm sergilememektedir. Çevrimiçi satış kanalları ya yok ya da oldukça zayıf görünümündedir. Gerek şirket içi, gerekse sektöre ilişkin veri konusunda şirketlerin farkındalık ve bilinç düzeyinin yükseltilmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen durumun yönetilememesi sözüne istinaden şirketlerin anahtar performans göstergeleri üzerinden şirketin faaliyetlerinin izlenmesi, takip edilmesi ve belli aralıklarla bu göstergelerin güncellenmesi gerekmektedir.

İş Geliştirme ve İnovasyon: Proje kapsamında ele alınan şirketlerde dışa dönük bakış açısı zayıf durumdadır. Dünyada gelişen teknolojilerin takip edilememesi, işletmelerin yeni teknolojilere uyum sağlayamaması, faaliyetlerini çeşitlendirme konusunda yetersiz kalmalarına, inovatif ürün ve hizmetler geliştirmede zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan şirketler, ça-

ğımızın ana yönetim modeli olarak ifade edilen büyük veri'den, şirketlerinin gelecek vizyonlarını görebilmeleri ve gerekli adımların atılabilmesi için kurumsal yönetim anlayışını içselleştirmeleri ve benimsemeleri ivedi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Çanakkale Belediyesi. (2021). *Çanakkale Coğrafi Yapısı*. <https://www.canakkale.bel.tr/tr/sayfa/home> adresinden alındı

Çanakkale Valiliği. (2021). *Çanakkale*. Çanakkale Valiliği: <http://www.canakkale.gov.tr/ilcelerimiz> adresinden alındı

Çavuş, C. Z., & Başaran Uysal, A. (2018). Çanakkale’de Kentsel Gelişme, Yayılma ve Kırsal Alanlarla Etkileşim. *Planlama* (Ek 1), 105-117.

Açıkgöz, Ö. (2007). Şehir, Şehir Toplumu ve Şehir Sosyolojisi. *İstanbul Sosyolojik Araştırmalar Dergisi*, 0(35), 57-83.

Acar, S., Kazancık Bilen, L., Meydan, M. C., & Işık, M. (2019). *İllerin Ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması SEGE 2017*. Ankara: Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü.

Al Asbahi, A. A., G. F., Iqbal, W., Abass, Q., Mohsin, M., & Iram, R. (2019). Novel approach of principal component analysis method to assess the national energy performance via Energy Trilemma Index. *Energy Reports*, 5, 704-713.

Ali, M. M., & Parvin, R. (2010). Strategic Management Of Tourism Sector In Bangladesh To Raise Gross Domestic Product: An Analysis. *American International University-Bangladesh Business and Economics Series*, 1-16.

Alparslan, E., & Orhan, K. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 41-64.

Amado, M., Amado, A. R., & Poggi, F. (2014). *Oeiras e-city: modelo de cidade energeticamente eficiente*. Lisboa: Caleidoscópico.

Amado, M., Poggi, F., & Amado, A. R. (2016). Energy efficient city: A model for urban planning. *Sustainable Cities and Society*, 26, 476-485.

Amado, M., Poggi, F., & Amado, A. R. (2016). Energy efficient city: A model for urban planning. *Sustainable Cities and Society*, 26, 476-485.

Arnott, R. D., & Chaves, D. B. (2012). Demographic Changes, Financial Markets and the Economy. *Financial Analysts Journal*, 68(1), 23-46.

Awan, A. (2012). Diverging Trends of Human Capital in BRICS Countries. *International Journal of Asian Social Science*, 2195-2219.

Börsch-Supan, A. (2003). Labor Market Effects of Population Aging. *Labour*, 17(Special Issue), 5-44.

Bahar, O., & Bingöl, F. K. (2010). Türkiye’de İç Göç Hareketlerinin İstihdam Ve İşgücü Piyasalarına Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 43-61.

Bakış, O. (2018). Yeni GSYH Serilerinin Getirdiği Farklılıklar ve Sorunlar. *Marmara İktisat Dergisi*, 2(1), 15-42.

Bal, M., Bal, H., Algan, N., & Ediz, D. K. (2015). Beşeri Sermaye, Fiziksel Sermaye Ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Brics Ülkeleri Ve Türkiye Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 45-60.

Balbay, Ş., Sarıhan, A., & Avşar, E. (2021). Dünya’da ve Türkiye’de “Döngüsel Ekonomi / Endüstriyel Sürdürülebilirlik” Yaklaşımı. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (27), 557-567.

Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bilir, H. (2018). Neoklasik İktisadın Tanımlanmasına Yönelik Bir Deneme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 658-670.

Birinci, A. (1998). Nüfus Artışının Ekonomiye Yaptığı Etkiler Açısından Değerlendirilmesi Ve Türkiye'deki Yansımaları. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Dergisi*, 29(1), 153-162.

Björkdahl, J. (2020, May). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 1-20.

Bocutoğlu, E. (2012). İktisat Teorisinde Emeğin Öyküsü: Değerin Kaynağı Olan Emekten Marjinal Faydanın Türevi Olan Emeğe Yolculuk. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 128-150.

Cho, D. I., Ogwang, T., & Opio, C. (2010). Simplifying the water poverty index. *Social indicators research*, 97(2), 257-267.

Dönek, E. (1996). Tüketim Modellerinde Gelir Dağılımı ve Yaş Yapısı: İktisat Politikası Açısından Değerlendirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 81-105.

Dinçer, B., Özaslan, M., & Kavasoğlu, T. (2003). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*. Ankara: DPT-BGYUGM.

Duran, H. E. (2017). Bölgesel İstihdam Dalgalarının Şiddeti, Sebep ve Sonuçları: Türkiye Örneği. *Megaron*, 12(2), 280-291.

Durgun, Ö., & Çak, D. (2010). Yoksul Kent Nüfusunun İstihdam Yapısı ve Geçinme Biçimleri: İstanbul Örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 32-55.

Eşitti, B., & Duran, E. (2018). Çanakkale Turizminin Karbon Ayak İzi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Awareness*, 3(Özel Sayı), 597-608.

Erb, C. B., Harvey, C. R., & Viskanta, T. E. (1997). Demographics and International Investments. *Financial Analysts Journal*, 53(4), 14-28.

Erdoğan, R., & Okudum, R. (2015). Türkiye'de İşgücünün Bölgesel Analizi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 20(33), 50-61.

Eriksen, S., & Brown, K. (2011). Sustainable adaptation to climate change. *Climate and Development*, 3(1), 3-6.

Erkan, R., & Bağlı, M. (2005). Göç ve Yoksulluk Alanlarında Kentle Bütünleşme Eğilimi: Diyarbakır Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 22(1), 105-124.

Ezell, S. (2018, April). Why Manufacturing Digitalization Matters and How Countries are Supporting It. *Information Technology & Innovation Foundation*, 1-66.

Eğilmez, M. (2019, Temmuz 1). *Ekonomi Nedir? Neyi İnceler?* Kendime Yazılar: <https://www.mahfiegilmez.com/2019/01/ekonomi-nedir-neyi-inceler.html> adresinden alındı

Eğilmez, M. (2021). *Satınalma Gücü Paritesi Nedir?* Kendime Yazılar: <https://www.mahfiegilmez.com/2012/05/satnalma-gucu-paritesi-nedir.html> adresinden alındı

Eğilmez, M. (2022, Mart 30). *Tasarruflar Yerine Tüketimi Destekleyen Ekonomi Modeli*. Kendime Yazılar: <https://www.mahfiegilmez.com/2022/03/tasarruflar-yerine-tuketimi-destekleyen.html> adresinden alındı

Gözen, A. (2018). Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İstanbul: Hiperlink*.

Güner, H., & Korkmaz, A. (2011, Temmuz). İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'LER.

Çalışma İlişkileri Dergisi, 2(1), 42-65.

Güney Marmara Kalkınma Ajansı. (2019). *Tarım ve Hayvancılık*. Invest In Çanakkale: <https://www.investincanakkale.com/> adresinden alındı

Günsoy, G., & Tekeli, S. (2015). Nüfusun Yaşlanmasında ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Analiz. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(1), 35-87.

Gür, B. (2021). Talep ve Belirleyicileri. *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*. içinde Ankara: TÜBİTAK Bilim Yayınları.

Grap, B.; Olaru, M.; Gavril, R. M. (2019). The Impact of Digital Transformation on Strategic Business Management. *Ecoforum*, 8(1), 1-18.

Grimmond, S. (2007). Urbanization and global environmental change: local effects of urban warming. *Cities and global environmental change*, 83-88.

Hati, S., Dey, P., & De, D. (2017). WLAN based energy efficient smart city design. *Microsystem Technologies*, 25, 1599-1612.

Herrman, M. (2014). The Economic Challenges of Population Aging in Emerging Markets. *Modern Economy*, 5(2), 0-0.

Ünlü, A. (2019). Türkiye'nin Gayri Safi Yurt İçi Hasılası'nın Oluşumunda Trc3 Bölgesi Ve "Lo-komotif Şehirler" Karşılaştırılması Üzerine Bir Analiz. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 2(1), 1-12.

Jones, R. N. (2001). An Environmental Risk Assessment/Management Framework for Climate Change Impact Assessments. *Natural Hazards*, 23, 197-230.

Kantor, P. (1987). The Dependent City The Changing Political Economy of Urban Economic Development in the United States. *Urban Affairs Quarterly*, 22(4), 493-520.

Kemp, S. (2018). *Digital in 2018*. Hootsuite We Are Social.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family business review*, 18(4), 267-282.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family business review*, 18 (4), 267-282.

Marland, G., Pielke Sr., R. A., Apps, M., Avisar, R., Betts, R. A., Davis, K. J., . . . Niles, J. O. (2013). The climatic impacts of land surface change and carbon management, and the implications for climate-change mitigation policy. *Climate Policy*, 3(2), 37-41.

Mayindi, D. H.; Kachienga, M. O. (2008). Analysis of National Technological Competitiveness: South Africa's Civil Aircraft Industry. *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (s. 99-107). IEEE.

McNutt, M. (2013). Climate Change Impacts. *Science*, 341, 435-435.

Miguel, A., Amado, A. R., & Poggi, F. (2014). Oeiras e-city: modelo de cidade energeticamente eficiente. Lisboa: Caleidoscópio.

Mill, A. (2017). *Ekonomi 101 Para ve Finans*. (N. Soysal, Çev.) Ankara: Say Yayınları.

Parasız, İ., Ekren, N., & Tuna, Y. (2013). *İktisat*. Bursa: Ezgi Kitabevi. Kendime Yazılar: <https://www.mahfiegilmez.com/2013/09/gsyh-ve-buyume-hesaplamalar-turkiye.html> adresinden alındı

Pérez-Foguet, A., & Garriga, R. G. (2011). Analyzing water poverty in basins. *Water Resources Management*, 25(14), 3595-3612.

Porter, M. (1990, March-April). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 71-91.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Ravindranath, N. H., & Sathaye, J. A. (2002). *Climate Change and Developing Countries*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Rojko, A. (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 11(5), 77-90.

Saçık, S. Y. (2009, Haziran). Dış Ticaret Politikası ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Teorik Açıdan Bir İnceleme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF*, 11 (16), 163-171.

SBB. (2020). *Büyüme*. Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <https://www.sbb.gov.tr/2020-buyume-dorduncu-ceyrek/> adresinden alındı

Schroeder, W. (2016). *Germany's Industry 4.0 Strategy: Rhine Capitalism in the Age of Digitalisation*. London: Friedrich Ebert Stiftung.

Seo, S. (2019). Low fertility trend in the Republic of Korea and the problems of its family and demographic policy implementation. *Population and Economics*, 3(2), 29-35.

Sikorska, M. (2021). Is it possible to increase the fertility rate in Poland. *IBS Policy paper*, 1-12.

Şimşek, M., & Kadılar, C. (2010). Türkiye'de Beşeri Sermaye, İhracat Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 116-139.

T.C Sağlık Bakanlığı. (2019, Mart 25). *Tularem Hastalığı Bilgi Notu*. T.C Sağlık Bakanlığı Çanak-

kale İl Sağlık Müdürlüğü: <https://canakkaleism.saglik.gov.tr/TR-129249/tularem-hastaligi-bilgi-notu.html> adresinden alındı

T.C Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2021). *Denizcilik İstatistikleri*. T.C Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı: <https://denizcilikistatistikleri.uab.gov.tr/> adresinden alındı

Tarı, R., & Çalışkan, S. (2006). Kocaeli Üniversitesi Öğrencilerinin Gelir ve Tüketim İlişkisi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 168-179.

The Economist. (2009, Temmuz 27). *The cost of swine flu*. The Economist: <https://www.economist.com/news/2009/07/27/the-cost-of-swine-flu> adresinden alındı

The Economist. (2016, Temmuz 1). *The Trouble with GDP*. The Economist: <https://www.economist.com/briefing/2016/04/30/the-trouble-with-gdp> adresinden alındı

TÜİK. (2013, Nisan). *Gayri Safi Yurtiçi Hasıla*. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gayrisafi-Yurt-İci-Hasila-IV.-Ceyrek-2012-13471> adresinden alındı

TÜİK. (2020). *İl Bazında Gayrisafi Yurt İçi Hasıla*. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İl-Bazında-Gayrisafi-Yurt-İci-Hasila-2020-37188#:~:text=T%C3%9C%-C4%B0K%20Kurumsal&text=%C4%B0I%20d%C3%BCzeyinde%20cari%20fiyatlarla%20GSYH,1%20pay%20ile%20%C4%B0zmir%20izledi> adresinden alındı

TÜİK. (2022, Şubat 4). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuc-lari-2021-45500#:~:text=N%C3%BCfus%20yo%C4%9Funlu%C4%9Fu%20olarak%20tan%C4%B1mlanan%20%22bir,en%20y%->

C3%BCksek%20olan%20ilimiz%20oldu. adresinden alındı

TÜİK. (2022, Mayıs 12). *Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması Bölgesel Sonuçları*, 2021. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-ve-Yasam-Kosullari-Arastirmasi-Bolgesel-Sonuclari-2021-45582> adresinden alındı

TÜİK. (2022, Mayıs 6). *Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması*, 2021. Türkiye İstatistik Kurumu: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-ve-Yasam-Kosullari-Arastirmasi-2021-45581#:~:text=Gini%20katsay%C4%B1s%C4%B1%200%2C401%20olarak%20tahmin,gelir%20da%C4%9F%C4%B1I%C4%B1m%C4%B1nda%20bozulmay%C4%B1%20ifade%20etmektedir.> adresinden alındı

TÜİK. (2022, Eylül 4). *Haber Bülteni, İstatistiklerle Gençlik*, 2021. TÜİK: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2021-45634> adresinden alındı

Topal, M. H. (2017). Türkiye’de Kamu Yatırımlarının İstihdam Üzerindeki Etkisi: Bölgesel Bir Analiz (2004-2016). *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 6(12), 186-204.

Turanlı, M., Taşpınar Cengiz, D. T., & Bozkır, O. (2012). Faktor Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, 17(1), 45-68., 17(1), 45-68.

Uçan, O., & Koçak, E. (2014). Türkiye’de Dış Ticaret ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 51-60.

UNDP. (2005). *Human Development Report*. United Nations Development Programme.

USPCC RARM. (1997). *Framework for Environmental Health Risk Management, Final Report*. Washington, DC: US Presidential/Congressional Commission on Risk Assessment and Risk Management.

Wang, X; Yang, X.; Wang, X.; Xia, M.; Wang, J. (2020). Evaluating the Competitiveness of Enterprise’s Technology Based on LDA Topic Model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(2), 208-222.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Westerman, G.; Calmejjane, C.; Bonnet, D.; Ferraris, P.; McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business.

Wu, J., & Wu, T. (2012). Ecological Resilience as a Foundation for Urban Design and Sustainability. *Resilience in Ecology and Urban Design*, 211-229.

Wu, X., & Zhi, Q. (2016). Impact of Shared Economy on Urban Sustainability: From the Perspective of Social, Economic, and Environmental Sustainability. *Energy Procedia*, 104, 191-196.

Zhiyuan, W., Dengfeng, W., Huiping, Z., & Zhi-ping, Q. I. (2011). Assessment of soil heavy metal pollution with principal component analysis and geoaccumulation index. *Procedia Environmental Sciences*, 10, 1946-1952.

Zhu, D. (2011). Speeding Up The Construction and Rebuilding Of Port In Coastal. *Software Institute of Dalian Jiaotong University*, 21, 333-336.

EKLER

Ek Tablo 1. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflere Göre Açıklanan Toplam Varyans

Temel Bileşenler	Özdeğerler			Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans%
1	5,039	35,992	35,992	5,039	35,992	35,992	4,070	29,073	29,073
2	3,601	25,723	61,715	3,601	25,723	61,715	2,829	20,208	49,282
3	1,313	9,379	71,094	1,313	9,379	71,094	2,470	17,646	66,928
4	1,178	8,413	79,507	1,178	8,413	79,507	1,761	12,579	79,507
5	,811	5,790	85,296						
6	,660	4,716	90,013						
7	,401	2,862	92,875						
8	,277	1,975	94,850						
9	,242	1,730	96,580						
10	,201	1,437	98,017						
11	,131	,938	98,955						
12	,085	,609	99,565						
13	,056	,402	99,966						
14	,005	,034	100,000						

Ek Tablo 2. Şirketlerin Stratejik Önceliklerine Göre Açıklanan Toplam Varyans

	Özdeğerler				Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
Temel Bileşenler	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	
1	3,825	54,650	54,650	3,825	54,650	54,650	2,552	36,452	36,452	
2	1,091	15,590	70,239	1,091	15,590	70,239	2,365	33,788	70,239	
3	,985	14,074	84,314							
4	,457	6,527	90,841							
5	,353	5,036	95,877							
6	,179	2,556	98,433							
7	,110	1,567	100,000							

Ek Tablo 3. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimlerine Göre Açıklanan Toplam Varyans

Temel Bileşenler	Özdeğerler			Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
	Özdeğer	Varyans%	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans%	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans%	Kümalatif Varyans%
1	7,658	42,546	42,546	7,658	42,546	42,546	5,327	29,597	29,597
2	2,431	13,507	56,053	2,431	13,507	56,053	3,245	18,029	47,625
3	1,259	6,992	63,045	1,259	6,992	63,045	2,494	13,855	61,481
4	1,222	6,788	69,834	1,222	6,788	69,834	1,504	8,353	69,834
5	,936	5,201	75,035						
6	,783	4,352	79,387						
7	,666	3,702	83,089						
8	,531	2,950	86,038						
9	,464	2,579	88,617						
10	,405	2,249	90,866						
11	,375	2,086	92,952						
12	,284	1,576	94,527						
13	,245	1,360	95,887						
14	,196	1,089	96,977						
15	,175	,973	97,950						
16	,154	,854	98,804						
17	,117	,651	99,455						
18	,098	,545	100,000						

Ek Tablo 4. Şirketlerin Rekabet Gücü Değişkenlerine Göre Açıklanan Toplam Varyans

Temel Bileşenler	Özdeğerler			Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%
1	7,365	52,606	52,606	7,365	52,606	52,606	4,268	30,487	30,487
2	1,290	9,214	61,821	1,290	9,214	61,821	2,941	21,008	51,494
3	1,175	8,390	70,211	1,175	8,390	70,211	2,450	17,502	68,996
4	1,040	7,431	77,642	1,040	7,431	77,642	1,210	8,646	77,642
5	,760	5,429	83,071						
6	,555	3,963	87,034						
7	,391	2,795	89,829						
8	,366	2,615	92,444						
9	,279	1,993	94,437						
10	,226	1,617	96,054						
11	,195	1,394	97,449						
12	,166	1,187	98,636						
13	,106	,757	99,393						
14	,085	,607	100,000						

Ek Tablo 5. Şirketlerin Çanak kale'ye Dair Beklentileri için Açıklanan Toplam Varyans

Temel Bileşenler	Özdeğerler			Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans %
1	8,323	69,358	69,358	8,323	69,358	69,358	5,380	44,832	44,832
2	1,159	9,660	79,018	1,159	9,660	79,018	4,102	34,186	79,018
3	,785	6,546	85,564						
4	,577	4,809	90,373						
5	,342	2,854	93,227						
6	,265	2,211	95,438						
7	,200	1,670	97,107						
8	,145	1,212	98,319						
9	,075	,622	98,941						
10	,065	,545	99,486						
11	,035	,288	99,774						
12	,027	,226	100,000						

Ek Tablo 6. Şirketlerin Dernek Memnuniyetine Göre Açıklanan Toplam Varyans

Temel Bileşenler	Özdeğerler			Yük Karekök Top.			Rotasyon sonrası Yük Karekök Top.		
	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%	Özdeğer	Varyans %	Kümalatif Varyans%
1	12,443	65,490	65,490	12,443	65,490	65,490	9,861	51,898	51,898
2	1,553	8,171	73,661	1,553	8,171	73,661	4,135	21,763	73,661
3	,870	4,577	78,238						
4	,628	3,307	81,545						
5	,605	3,185	84,730						
6	,479	2,518	87,248						
7	,381	2,005	89,253						
8	,344	1,811	91,064						
9	,306	1,613	92,677						
10	,247	1,298	93,975						
11	,225	1,183	95,158						
12	,211	1,109	96,266						
13	,160	,841	97,107						
14	,148	,777	97,884						
15	,125	,660	98,544						
16	,093	,490	99,035						
17	,074	,390	99,425						
18	,071	,375	99,800						
19	,038	,200	100,000						

Ek Tablo 7. Şirketlerin 10 Yıl İçerisinde Gerçekleştirmek İstedikleri Hedeflere Göre Faktör Yükleri

	Bileşenler			
	1	2	3	4
Pazar payını arttırmak		,692		
Maliyetleri düşürmek		,812		
İhracata yönelmek	,850			
Kaliteyi arttırmak			,817	
AB pazarına girmek	,875			
Uluslararası yeni pazarlara girmek	,870			
Yeni ürün pazarlama çalışmaları			,833	
Değişik iş sahalarına yönelmek				,853
Yeni teknolojiler geliştirmek ya da transfer			,524	,619
Karlılığı arttırmak		,644		
Finansman maliyetlerini düşürmek		,858		
Asya şirketleri ile işbirliğinde bulunmak	,856			
Yurtdışında yatırımlara girişmek	,833			
Yatırılan sermayenin hızla geri dönmesini sağlamak		,599		,522

Ek Tablo 8. Şirketlerin Stratejik Önceliklerine Göre Açıklanan Faktör Yükleri

	Bileşenler	
	1	2
Yeni teknolojiler edinmek	,796	
Düşük maliyetli üretim imkânları sağlamak	,794	
Ünlü markalar ile ilişkileri geliştirmek		,845
Yeni pazarlara girmek	,904	
Mevcut pazarlardaki etkinliği arttırmak		,703
Finansman imkânlarını arttırmak		,683
Hammadde temini		,670

Ek Tablo 9. Şirketlerin Mevcut Yönetim Biçimlerine Göre Açıklanan Faktör Yükleri

	Bileşenler			
	1	2	3	4
Kar amaçlı yönetim		-,499		
Bilanço yapısının yeniden düzenlenmesi				,914
Pazarlama ve reklam			,827	
İnsan kaynaklarının yönetimi			,556	
Kamu ile olan ilişkiler		,741		
Yeni iş alanlarının geliştirilmesi			,725	
Teknoloji yönetimi	,670			
Verimlilik yönetimi	,838			
Şirketin hisse değerlerinin korunması	,584			
Şirket stratejisinin geliştirilmesi	,808			
Finans yönetimine yardım	,615			
Dünya pazarlarına açılmanın yönlendirilmesi		,658		
Sosyal amaçlı çalışmaların yönlendirilmesi		,812		
Şirket politikalarının geliştirilmesi	,662	,424		
Başka şirketlerle işbirliği kurulması		,738		
Şirket değer ölçülerinin belirlenmesi	,615			
Şirket kültürünün biçimlendirilmesi	,818			
Profesyonel yöneticilerin geliştirilmesi	,879			

Ek Tablo 10. Şirketlerin Rekabet Gücü Değişkenlerine Göre Açıklanan Faktör Yükleri

	Bileşenler			
	1	2	3	4
Şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için hükümet desteği			,619	
Yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme	,779			
İşgücü maliyetinin düşürülmesi	,682			
Endüstri disiplininin arttırılması			,689	
İmalat teknolojisinde otomasyonun arttırılması			,872	
Bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması			,580	
Hükümetin ihracatı desteklemesi	,655		,418	
İyi eğitim görmüş ve yetenekli çalışanların	,904			
İthalatının devletçe engellenmesi				,938
Sektörlerin ülke stratejisinin oluşturulması		,601		
Yurtiçi rekabetin arttırılması		,861		
Verimliliğin artması için teşvikler	,816			
Danışmanlık hizmetlerinin sağlanması	,566	,647		
Lojistik ağlarına ulaşılabilirlik		,863		

Ek Tablo 11. Şirketlerin Çanakkale'ye Dair Beklentileri için Açıklanan Faktör Yükleri

	Bileşenler	
	1	2
Çanakkale vizyonu ve misyonun yeniden tarifi		,804
Kentin kültür, tarih, arkeoloji,tarihi değerler envanterinin yapılması	,868	
Stratejik planın yapılması	,831	
Üniversite Çanakkale işbirliğinin geliştirilmesi		,685
Çanakkale'nin kongre merkezi haline getirilmesi için ulusal ve uluslararası kongrelere öncülük etmesi	,895	
Çanakkale'nin üniversite, turizm kenti olmasına yönelik çalışmalar	,877	
Çanakkale'nin uluslararası tanıtımı	,884	
Türkiye'den yatırımın getirilmesine yönelik çalışmalar		,773
Yabancı yatırımın getirilmesine yönelik çalışmalar		,779
Kadın girişimciliğinin geliştirilmesi		,803
Çanakkale'nin doğal tarihi dokusunun korunmasına yönelik çalışmalar	,659	
Lojistik alanlarının geliştirilmesi	,702	

ÇANAKKALE ŞEHİR EKONOMİSİ ANALİZİ:

EKONOMİ-POLİTİK YAKLAŞIM



TROYA FORUM

www.troyaforum.com

