

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

143

KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERDE ÖZEL KESİM SANAYİ  
İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI  
SORUNLAR  
(BİLECİK İLİ ÖRNEĞİ)

Ertuğrul TUNÇER

T. C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir  
1984

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphanesi

## İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa

GİRİŞ . . . . . 1

### B Ö L Ü M I

#### İŞLETMELERDE KURULUŞ YERİ KAVRAMI

- 1.1. KURULUŞ YERİ KAVRAMI . . . . . 3  
1.2. KURULUŞ YERİ FAKTÖRLERİ . . . . . 3  
1.3. EN UYGUN KURULUŞ YERİ . . . . . 4

### B Ö L Ü M II

#### BÖLGELER ARASI GELİŞİMİŞLİK FARKLARI VE YATIRIMLARIN TEŞVİKİ

- 2.1. BÖLGE KAVRAMI . . . . . 5  
2.2. SANAYİLEŞME VE BÖLGELER ARASI DENGESİZLİK 5  
2.3. ÜLKEMİZDE YATIRIMLARIN TEŞVİKİ VE TEŞVİK  
TEDBİRLERİ . . . . . 7  
2.4. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERLE İLGİLİ TEŞ-  
VİK TEDBİRLERİ . . . . . 8  
2.4.1. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELER . . . 8  
2.4.2. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERDE YA-  
PILACAK YATIRIMLARIN TEŞVİKİNDE ÖN-  
GÖRÜLEN FARKLAR . . . . . 8  
2.4.2.1. Yatırım İndirimi . . . . . 9  
2.4.2.2. Öz Kaynak-Kredi İlişkisi. 9  
2.4.2.3. İhracat Garantili Orta Ve  
Uzun Vadeli Kredilerde  
Vergi Resim Ve Harç İstis-  
nası . . . . . 9  
2.4.2.4. Faiz Farklılaşması Ve Öde-  
mesiz Devre . . . . . 9  
2.4.2.5. Orta Vadeli Kredilerde  
Faiz Farkı Odemesi. . . . . 10  
2.4.2.6. Gümrük Vergilemesine İliş-  
kin Avantajlar. . . . . 10  
2.4.2.7. Diğer Farklılıklar. . . . . 10

2.5. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERDE ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI GENEL SORUNLAR. . .	10
---	----

### B Ö L Ü M III

#### BİLECİK İLİNDEKİ ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

3.1. COĞRAFI KONUM . . . . .	14
3.2. SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELER. . . . .	15
3.3. GÖRÜŞME YAPILAN ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN TANITILMASI . . . . .	17
3.4. ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER. . .	19
3.5. ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR .	20
3.5.1. KURULUŞ AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR . . . . .	20
3.5.2. YÖNETİM-ORGANİZASYON SORUNLARI . .	24
3.5.3. FİNANSAL SORUNLAR. . . . .	27
3.5.4. ÜRETİM SORUNLARI . . . . .	31
3.5.5. PAZARLAMA SORUNLARI. . . . .	32
3.5.6. PERSONEL SORUNLARI . . . . .	33
3.5.7. DİĞER SORUNLAR . . . . .	34
SONUÇ . . . . .	36
FAYDALANILAN KAYNAKLAR. . . . .	40
EKLER . . . . .	42
A. . . . .	43
B. . . . .	44
C. . . . .	48

## G İ R İ Ş

İşletmelerin kuruluşunda güdülen temel amaçlardan biri kâr etmek ve zaman içersinde büyüüp geliştirmektir. Bu amaca ulaşılması yönünden kuruluş yeri seçimi büyük önem taşımaktadır. İsabetsiz bir kuruluş yeri seçimi, işletmenin yaşadığı sürece türlü sorunlarla karşılaşmasına ve hatta ömrünün kismalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kuruluş yeri seçiminde dikkatli davranılması ve çeşitli faktörlerin gözönüne alınması gerekmektedir. Son yıllarda ülkemizde kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörlerden biri, gerice yörelerde yapılacak yatırımlara tanınan teşvik tedbirleridir. Ülkemizde bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak ve ortadan kaldırmak amacıyla "Kalkınmada Öncelikli Yörelere" tespit edilmekte ve bu yörelere ilişkin çeşitli teşvik ve yönlendirme politikaları uygulanmaktadır.

Kalkınmada Öncelikli Yörelerde (KÖY) kurulan sanayi işletmelerinin yerleşim kararlarında daha çok teşvik tedbirleri etkili olmaktadır. Fakat bu yörelerde ham ve mamul madde merkezlerine yakınlık, yetişmiş insan gücünün varlığı ve barınma olanakları, enerji, ulaşım, haberleşme, su, kanalizasyon, çevrenin sanayileşme düzeyi gibi faktörlerin olumsuzluğu işletmelerin yaşayışını güçleştirmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri, bu faktörlere göre faaliyetlerini düzenlemelerine ve gereken uyumu sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır.

Ülkemizde 1982 yılına kadar, batı bölgelerindeki öncelikli yörelerle doğu bölgeleri aynı teşvik araçlarından aynı

oranlarda yararlanmışlardır. Bu durum girişimcilerin daha çok batıya yakın öncelikli yöreleri tercih etmelerine neden olmuştur. Örneğin Bilecik ili, KÖY arasında en fazla teşvik belgesi almış yörelerden biridir. ÜBYKP ile KÖY kapsamına alınan Bilecik ve civarı, bugün büyük sanayi işletmelerinin faaliyette bulunduğu bir bölgedir. Bu nedenle çalışma alanı olarak Bilecik ili alınmıştır.

Bu çalışma, 1973-1981 yılları arasında KÖY kapsamında yer alan Bilecik ilindeki özel kesim sanayi işletmelerinin kuruluş yeri nedeniyle karşılaştıkları sorunları incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde "İşletmelerde Kuruluş Yeri Kavramı" üzerinde durulmuş, sonra ikinci bölümde "KÖY'le İlgili Teşvik Tedbirleri" ve "Bu Yörelerdeki Özel Kesim Sanayi İşletmelerinin Kuruluş Yeri Nedeniyle Karşılaştıkları Genel Sorunlar" hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, Bilecik ili ile ilgili bazı temel bilgiler sunulduktan sonra yöredeki özel kesim sanayi işletmelerinin kuruluş yeri nedeniyle karşılaştıkları sorunlar açıklanmaya çalışılmıştır. Burada ifade edilmek istenen sorunlar, bölgenin jeolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik yapısından kaynaklanan güçlüklerin işletmelerin faaliyet grupları (fonksiyonları) üzerinde yarattığı etkilerdir.

## B Ö L Ü M İ

### İŞLETMELERDE KURULUŞ YERİ KAVRAMI

#### 1.1. KURULUŞ YERİ KAVRAMI

"Sanayi işletmesini, ham ve yardımcı maddeleri veya işletme malzemesi ile yarı mamulleri sermaye ve yoğun işgücü tekniği ile ürün haline getiren ve piyasaya süren iktisadi üniteler olarak tanımlamak mümkündür"<sup>1</sup>.

Sanayi işletmesinin kuruluş yeri ise, kendine has özellikleri olan ve üzerinde bulundurulmuş tamamlayıcı unsurlar ile işletmenin üretim faaliyetlerini yürüttüğü yer olarak tanımlanabilir.

#### 1.2. KURULUŞ YERİ FAKTÖRLERİ

Belli bir yerde yapılan üretim veya pazarlama faaliyetine avantajlar sağlayan maliyet unsurları veya maliyet avantajı temin eden herşey kuruluş yeri faktörüdür. Kuruluş yeri faktörleri genel olarak dört ana bölümde toplanmaktadır<sup>2</sup>:

1. İktisadi faktörler
2. Doğal faktörler
3. Sosyal faktörler
4. Psikolojik, fizyolojik ve politik faktörler

---

(1) Çakıcı LATİF, "Sanayi İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçimi Üzerine", İstanbul Sanayi Odası Dergisi. İstanbul: Y. XI, S. 123, (Mayıs 1976), s. 11.

(2) Cemalcılar İLHAN ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 3, 1983, s. 49-50.

Bu faktörlerin hemen hepsinin maliyetlerle ilgisi vardır. Ancak bazı faktörlerin incelenmesinde sayısal değerlendirme mümkün olmamakta, girişimcinin veya tepe yönetiminin yargısı etkili olmaktadır. Dört ana bölüme giren kuruluş yeri faktörleri çok çeşitlidir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

1. Pazar elverişliliği,
2. Hammadde kaynakları,
3. Yan sanayi kuruluşları,
4. Ulaşım olanakları,
5. Enerji kaynakları,
6. İklim koşulları,
7. İşgücü kaynakları,
8. Sosyal ve kültürel kurumlar,
9. Devletin yasalarla belirlediği kısıtlayıcı ve teşvik edici faktörler.

Bu faktörlerin öncelik ve ağırlık sırası projelere göre değişiklik göstermektedir. Bir projede pazar elverişliliğinin çok fazla ağırlık taşımaya karşılık, başka bir projede devletin sağladığı teşvik koşulları ön sıraya geçebilir. Son yıllarda ülkemizde yapılan çeşitli yatırımlarda bunun sayısız örneğini bulmak mümkündür.

### 1.3. EN UYGUN KURULUŞ YERİ

Serbest ekonomi düzeninde yatırımcı, kuruluş yeri konusuna maliyet ve kâr açısından bakmaktadır. Özellikle sanayi işletmelerinde kuruluş yeri seçilirken, topluma ve ulusal ekonomiye yarar gözden kaçırılmakta ve yer seçiminde işletme giderlerinin en düşük ve işletme gelirlerinin en yüksek olmasını sağlayan yer aranmaktadır. Buna karşılık, ulusal ekonomi açısından uzun süreli ekonomik gelişme, geri kalmış yörelerin kalkandırılması ve tam istihdamın sağlanması ön plana alınır.

Bu bilgiler ışığında en uygun kuruluş yeri, işletmenin verimlilik, iktisadilik ve kârlılık amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirecek yerdir<sup>3</sup>.

---

(3) CEMALCILAR ve diğerleri, s. 49.

## B Ö L Ü M II

### BÖLGELER ARASI GELİŞİMİŞLİK FARKLARI VE YATIRIMLARIN TEŞVİKİ

#### 2.1. BÖLGE KAVRAMI

"Bölge, ülkenin yerelsel bir parçası olarak düşünülebilir"<sup>4</sup>.

Ekonomik yönden farklı anlamlarda çeşitli bölge kavramları geliştirilmiştir. Yapılan ayırımlardan biri gelişmiş ve az gelişmiş bölgeler şeklindedir. Genel olarak az gelişmiş bölge, "belli bir zamanda ve birçok görüş açısından başka bölgelerle karşılaştırıldığında iktisadi avantajları olmayan bir bölgedir"<sup>5</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Az gelişmiş bölgelerde çeşitli şekillerde alt gruplara ayrılmaktadır. Nitekim, Kalkınmada Öncelikli Yörelere (KÖY) adı altında iller itibarıyla sıralanan az gelişmiş bölgeler, birinci ve ikinci derecede öncelik taşıyanlar şeklinde bir ayırıma tabi tutulmuştur.

#### 2.2. SANAYİLEŞME VE BÖLGELER ARASI DENGESİZLİK

Günümüzde farklı derecelerde de olsa hemen her ülkede bölgeler arası farklılıklara rastlanmaktadır. Bölgeler arası dengesizlikler ya doğal kaynaklar ve fiziksel koşullardan ve-

---

(4) Recep İZGİ, Bölgesel Dengesizlik ve Sanayinin Yaygınlaştırılması. Ankara: DPT, 1979, s. 2.

(5) Mustafa E. ERKAL, Bölgeler Arası Dengesizlik ve Doğu Kalkınması. İstanbul: 1972, s. 19.



ya dışsal ekonomiler diye ifade edilen çekim ve büyüme merkezlerinin üstünlüklerinden ileri gelmektedir. Ayrıca geçmiş dönemlerden gelen ilgisizlik ve hatalı politikalar da dengesizliğin nedenlerinden sayılabilir. Gelişmekte olan ülkelerin daha ileri bir ekonomik yapıya geçebilmek için kullandıkları ortak yol sanayileşmedir. Ancak sanayileşmenin ülke içersinde belli bölgelerde yoğunlaşması bölgesel dengesizliklerin daha da artmasına neden olmaktadır.

Ülkemizde kalkınmanın temel sektörü olan sanayi yatırımlarının gelişmiş bölgelere yapılması ve kâr maksimizasyonunu amaç edinen girişimcilerinde yine bu bölgelere akımı, kutuplaşmış bir ekonomik yapının ortaya çıkmasını doğurmaktadır<sup>6</sup>. Ülkemizdeki sanayileşme sürecinde başta İstanbul olmak üzere Batı Anadolu bölgesi ve Çukurova yöresi bu ekonomik yapının bütün özelliklerini bünyesinde toplamaktadır. Buna karşılık bölgesel dengesizliğin en kesin bir biçimde görüldüğü Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri az sayıda kamu yatırımlarının, temel gıda maddelerinin ve toprak ürünleri gibi geleneksel teknoloji kullanan sanayilerin yoğunlaştığı bölgelerdir. Nitekim, 1963 yılında imalat sanayinde mevcut kamu ve özel sektör birlikte 3019 büyük işyerinden 1293'ü yalnızca İstanbul'da, 2028'de İstanbul'da dahil olmak üzere Batı Anadolu bölgesinde iken tüm Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki mevcut işyerlerinin sayısı sadece 58'dir. 1973 yılına gelindiğinde İstanbul'daki işyerlerinin sayısı 2499'a yükselirken, Doğu Anadolu bölgesindeki mevcut işyerlerinin sayısı 101 olmuştur<sup>7</sup>. 1977 yılındaki dağılımda yine en büyük payı Batı Anadolu bölgesi almaktadır. Bu yılda Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki mevcut işyeri sayısı 218'dir<sup>8</sup>. Ancak, Türkiye'-

(6) İZGİ, s. 6-7.

(7) Türkiye Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları Birliği, Türkiye'de ve Dünya'da Sanayi Bölgeleri ve Uygulamaları. Ankara: Sanayi Dairesi ve Sanayi Bölgeleri Müdürlüğü, Yayın No: 311/1983-1, 1983, s. 37-38.

(8) DPT, Kalkınma Planı, 4. Beş Yıl 1978-1982. Ankara: 1978, P. 217, s. 72.

nin geri kalmış bölgeleri sadece Doğu ve Güneydoğu bölgeleri değildir. Gelişmiş bir bölge içersinde de gerice yöreler mevcuttur. Marmara bölgesi içersinde Bilecik ilinin ÜBYKP ile KÖY kapsamına alınmış olması bu duruma bir örnek olarak verilebilir.

### 2.3. ÜLKEMİZDE YATIRIMLARIN TEŞVİKİ VE TEŞVİK TEDBİRLERİ

Birbirinden çok farklı bölgelerin varolduğu ülkemizde özel sektörü belirli alanlarda ve yörelerde yatırım yapmaya zorlamak olanak dışıdır. Bu gayenin gerçekleşebilmesi, yatırımın müteşebbis için cazip yani kârlı hale getirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla teşvik tedbirleri dengeli ve sağlıklı bir yatırım politikasının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Teşvik tedbirleri, yatırım maliyetlerini düşüren ve yatırımların gerçekleşmesini sağlayan yeni imkanların bütünü olarak değerlendirilebilir.

Ülkemizde yatırımlara ilişkin teşvik tedbirleri<sup>9</sup>:

1. Gümrük muafiyeti,
2. Gümrük vergi ve resimlerinin taksitlendirilmesi,
3. Yatırım indirimi,
4. Yatırım finansman fonundan yararlanma,
5. Bina inşaat vergisi istisnası,
6. Vergi resim ve harç istisnası,
7. Faiz farkı iadesi,
8. Aynı ve nakdi dış kredi kullanma imkanı,
9. Döviz tahsisi,
10. Gümrük giriş tarife cetvelinde yer alan eşyanın vergi nisbet ve hadlerinde ve tarife notlarında değişiklik yapılması,
11. Türkiye'de imal edilen yatırım mallarının maliyetine giren vasıtalı vergilerin taksitlendirilmesidir.

Ayrıca yatırımları hızlandırmak için sanayi siteleri

(9) DPT, 5. Bes Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyon Raporu, Yatırımların ve İhracatın Teşviki. Ankara: Yayın No: DPT: 1872-ÖİK: 293, 1982, s. 38.

ve Organize Sanayi Bölgeleri kurulmaktadır.

#### 2.4. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERLE İLGİLİ TEŞVİK TEDBİRLERİ

##### 2.4.1. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELER

Ülkemizde Kalkınmada Öncelikli Yörelere ilk olarak 1968 yılında belirlenmiştir. Her sene çıkarılan program kararnamelerinde teşvik tedbirlerinin uygulanmasında öncelik tanınan yöreler belirtilmektedir.

TABLO 1

Yıllar İtibariyle Kalkınmada Öncelikli İllerin Sayısı

<u>Yıl</u>	<u>İl Sayısı</u>
1968	22
1969-1971	23
1972	33
1973-1976	40
1977	41
1978	40
1979	41
1980	40
1981-1983	25
1984	27

Kaynak: DPT-KÖYD. ve Yıllık Programlar

##### 2.4.2. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERDE YAPILACAK YATIRIMLARIN TEŞVİKİNDE ÖNGÖRÜLEN FARKLAR

Ülkemizde geri kalmış yöreleri belirli ölçüde de olsa kalkındırabilmek için bu yörelere daha fazla ayrıcalıklı teşvik tedbirlerinin uygulanması zorunlu olmaktadır. KÖY olarak tanımlanan iller, yıllık programlara ek olarak Genel Teşvik tablosunda bir liste halinde verilmektedir. Genel Teşvik tablosunda yer almayan yatırımlar teşvik araçlarından yararlanmamaktadır. Ancak bu ilke gerice yöreler için sözkonusu değildir. Genel Teşvik tablosunda yer almayan her türlü yatırımın KÖY'de teşvik edileceği kabul edilmiştir.

Teşvik ve yönlendirme politikalarına göre normal bölgelerde yapılan bir yatırıma verilen teşviklerin aynısı geri

kalmış bir bölgede daha küçük kapasitedeki benzer bir yatırıma tanınabilmektedir. Ancak KÖY'de yatırımların, Genel Teşvik tablosunda olsun veya olmasın asgari ekonomik kapasitenin altında olmaması gerekir<sup>10</sup>.

Ülkemizde 1968 yılından itibaren uygulanan KÖY'in teşviki ile ilgili uygulama farklılıklarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>11</sup>:

#### 2.4.2.1. Yatırım İndirimi

Türkiye genelinde % 30 olarak uygulanan yatırım indirimi, birinci derecede öncelik taşıyan gerice yörelerde % 100'e, ikinci derecede öncelik taşıyan yörelerde % 60'a yükseltilmiştir.

#### 2.4.2.2. Öz Kaynak-Kredi İlişkisi

Normal yörelerdeki yatırımlarda toplam yatırımın en az % 40'nın yatırımcı öz kaynağından karşılanması aranırken, KÖY'de öz kaynak oranı en az % 20 olabilir. Buna göre yatırımın % 80'nin kredi ile finansmanı mümkün olabilmektedir.

#### 2.4.2.3. İhracat Garantili Orta ve Uzun Vadeli Yatırım Kredilerinde Vergi Resim ve Harç İstisnası

Herhangi bir yatırımın bu tür istisnalardan yararlanabilmesi için işletmeye açıldıktan sonra yıllık üretiminin en az % 25'ni ihraç etmesi ya da yılda en az bir milyon dolar net ihracat geliri sağlaması gerekmektedir. Ayrıca üretiminin de % 25'nin 250.000 dolardan aşağı düşmemesi gerekir. Geri kalmış yöreler için bu miktar ve değer % 50 indirimli uygulanmaktadır.

#### 2.4.2.4. Faiz Farklılaşması ve Ödemesiz Devre

KÖY'de yapılan yatırımlara açılan krediler hangi amaç-

(10) Erkal SANTIYANCI, "Türkiye'de Teşvik Tedbirlerinin Bölgeler İtibariyle Değerlendirilmesi", Türk Sanayinde Teşvik Tedbirleri Semineri. İstanbul: İTO Seminerler Dizisi: 3, 1978, s. 99.

(11) Şener DİLEK, "Doğu Anadolu Bölgesinde Özel Sektör İmalat Sanayinin Kaynak Sorunları", Doçentlik Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1982, s. 43-45.

la kullanılıyorsa, o konuda belirlenen kanuni faiz haddinden % 2 oranında düşük faiz haddi ile verilecektir. Ayrıca geri kalmış yörelere sağlanacak kredilerde ödemesiz devre süresi öteki bölgelerin iki katıdır.

#### 2.4.2.5. Orta Vadeli Kredilerde Faiz Farkı Ödemesi

Geri kalmış yörelerde kredi alan yatırımcıya ödenen faiz farkı % 1 arttırılarak uygulanır.

#### 2.4.2.6. Gümrük Vergilerine İlişkin Avantajlar

KÖY'deki tüm yatırımlar gümrük muafiyetinden yararlanabilmektedir.

#### 2.4.2.7. Diğer Farklılıklar

KÖY'deki yatırımlar inşaat, arsa, veraset ve intikal, banka, emlak vergi resim ve harçlarıyla belediye gelirlerine tabi resim ve harçlardan da muaftır.

### 2.5. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRELERDE ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI GENEL SORUNLAR

Çeşitli kanun ve kararlarla, geri kalmış bölgelerde yapılacak yatırımlar için tanınmış olan teşvik tedbirleri yatırım yerlerinin seçiminde oldukça büyük etkiler yapmaktadır. Teşvik tedbirleri ile bölgeler arası ekonomik yatırım dengesizliklerinin giderilmesi amaçlanmaktadır ve bu kolaylıklar girişimcilerin yatırım maliyetlerini minimize etmeleri açısından önemli bir faktördür. Fakat diğer taraftan teşvik gören gerice bölgeler, bir sınıai yatırımın kurulabilmesi ve faaliyetlerini yürütebilmesi için yeterli koşulları içermese dahi yatırımları çekebilmektedir. Dolayısıyla teşvik tedbirlerinden yararlanmak amacıyla KÖY'in birinde yatırım yapan müteşebbisler grubu çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Bu güçlüklerin başında altyapı noksanlığı gelmektedir. KÖY'de sanayi tesisleri için Organize Sanayi Bölgelerinin kurulması, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile müteahhit firmalar arasındaki fiyat anlaşmazlıkları ve bürokratik engeller nedeniyle çok uzun yılları almaktadır. Ayrıca sanayi işletmeleri-

nin bölge içersinde nerelere kurulabileceği hakkında etkin düzenlemelerin olmayışı arazi temininde güçlükler doğurmaktadır.

Bir endüstrinin konum yeri seçiminde önemli rol oynayan etmenlerden biri de işletmeci ve teknisyenlerin bulunmak istedikleri yer konusundaki tercihleridir. Bu kişiler bazı durumlar dışında kendi yaşantı alışkanlıklarının dışına çıkmak istememektedirler. KÖY'de sosyal ve kültürel olanakların kısıtlı olması yönetici, işletmeci ve teknisyenlere daha yüksek maaşlar, lojmanlar, daha uzun tatiller vermek gibi bir takım ayrıcalık ve özendiricilerin uygulanmasını gerektirmektedir<sup>12</sup>. Bu tür özendiricilerle bile yüksek nitelikli personel bu yörelere gitmemektedir. Nitekim, Devlet Planlama Teşkilatının yaptığı bir araştırmada 1974 yılı haziran ayına kadar teşvik belgesi almış 742 projeden çoğu ve Doğu bölgesindeki 44 proje üst seviyede personel teminini birinci sorun olarak göstermişlerdir<sup>13</sup>. Üstelik KÖY dışı göçün çok fazla olduğu bölgelerdir. Bu yörelerdeki yüksek nitelikli personel yetersizliği, işletmelerin, kuruluş aşamasından başlayarak her bir işletme fonksiyonunun yerine getirilmesinde ve genel işletme yönetiminde çeşitli sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

KÖY'de kurulu özel kesim sanayi işletmelerinde vasıflı işçi bulmakta bir sorundur. Bu yörelerde düz emeğin kullanılan teknolojiye göre belirli bir seviyeye getirilmesi ve çalışanların eğitilmesi, gelişmiş yörelere nazaran çok daha uzun ve çok daha pahalıya mal olmaktadır. Yörede nitelikli işgücü bulamayan kuruluşlar bu işgücünü başka bölgelerden sağlamak yoluna gitmektedirler. Bu durum buraya gelen kişiler açısından bir uyum sorunu yaratmaktadır. Ayrıca bölgesel işsizlik üzerinde olumsuz bir etkide bulunmaları nedeniyle işletmeler, yöre halkının tepkisiyle de karşılaşmaktadırlar.

(12) Servet MUTLU, Dışsal Ekonomiler ve Endüstriyel Konum. Ankara: DPT-KÖYD, 1975, s. 52.

(13) Metin TERCANLI, Tesvik Belgesi Almış Özel Sektör Yatırım Projelerinin Sektörel ve Yöresel Dağılımları ve Yatırımcıların Karşılaştıkları Darboğazlar Konusunda Bir Araştırma. Ankara: DPT-Kalkınma Dairesi, 1974.

Bugün üretilen mamullerin hangi iç ve dış pazara satılabileceği önemli bir sorun haline gelmiştir. KÖY'in birçoğu pazara uzak ve ulaşım imkanları kısıtlı olan yerlerdir. Ayrıca bölge merkezleri dışındaki yerlerde direkt bağlı olmayan telefonla haberleşme sağlanmaktadır. Bu nedenle işletmeler pazarlama sorunlarıyla karşılaşmakta, ya gelişmiş yörelerde bu işlerle uğraşan firmalarla ilişki kurmakta ya da büyük merkezlerde yan kuruluşlar oluşturma zorunluluğunu hissetmektedirler.

Gerice yörelerde ulaşım bağlantılarındaki belirsizlikler işletmelerin daha büyük stoklar bulundurmalarına yol açmaktadır. Böylece, sermayenin en kıt kaynaklardan biri olduğu yurdumuzda, bu yörelerde kurulu işletmeler, işletme sermayelerinin büyük bir kısmını stoklara bağlamak durumunda kalmaktadırlar. KÖY tamir ve bakım, araç gereç kiralama ve araştırma geliştirme gibi hizmetleri verebilecek kuruluşlardan da yoksundurlar. Bu sorunların yanı sıra çevrenin konutsal kuruluş olanakları, sağlık hizmetlerinin yetersizliği, yardımcı endüstrilerin yokluğu ile mali ve ekonomik kurumlara uzaklık karşılaşılan diğer güçlüklerdir. Ayrıca yörelerin sahip oldukları özellikler nedeniyle sadece o yere özgü sorunlarla da karşılaşılabilen gözden uzak tutulmamalıdır.

### B Ö L Ü M III

#### BİLECİK İLİNDEKİ ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Bu bölümde, 1973-1981 yılları arasında KÖY kapsamında yer alan Bilecik ilindeki özel kesim sanayi işletmelerinin kuruluş yeri nedeniyle karşılaştıkları sorunların incelenmesine yer verilmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmanın kapsamına dört ilçede toplam on sanayi işletmesi alınmıştır. Sanayi işletmelerinin seçiminde, İl Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü'nün düzenlediği il sanayi tesislerini gösteren listeden yararlanılmıştır. Seçimde sanayi işletmelerinin kuruluş yılları, sermaye ve istihdam durumları temel alınmıştır. Bu işletmeler: Merkez ilçede TEKERSAN Jant Sanayi A.Ş., Bozüyük ilçesinde, ABS Alçı ve Blok Sanayi A.Ş., ARTEMA Armatür Sanayi A.Ş., HALISER Halı Sanayi A.Ş., ORTA ANADOLU Seramik Sanayi A.Ş. ve TÜRK DEMİR DÖKÜM Sanayi A.Ş., Osmaneli ilçesinde, ODÖKSAN Döküm Sanayi A.Ş. ve SELPLAST Plastik Ambalaj Sanayi A.Ş., Söğüt ilçesinde, SÖRMAŞ Refrakter Sanayi A.Ş. ve SÖĞÜT SERAMİK Sanayi A.Ş. şirkettir. Sözkonusu işletmeler, il sınırları içerisindeki en büyük sanayi işletmeleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle Bilecik ilindeki özel kesim sanayi işletmelerinin kuruluş yeri nedeniyle karşılaştıkları sorunları temsil edebilecekleri düşünülmüştür. Araştırma sözü edilen işletmelerde üst düzey yöneticileri ile karşılıklı görüşme şeklinde ve gözleme dayanılarak yapılmıştır. Ayrıca Bilecik Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü



ve Sanayi Odası Başkanlığından ildeki sanayi tesisleri ve karşlaşılan sorunlar hakkında bilgi alınmıştır. Sanayi işletmelerinde yapılan görüşmelerde, ekler bölümünde örneği verilen bir görüşme formundan yararlanılmıştır.

Çalışmada önce, Bilecik ilinin coğrafi konumu özetlenerek, önemli görülen sosyo-ekonomik göstergeleri sunulmaktadır. Ayrıca il sınırları içersindeki büyük sanayi işletmelerini gösteren bir il sanayi haritası EK A'da verilmektedir. İlin coğrafi konumuna ilişkin bilgiler İl Yıllığından alınmıştır,

### 3.1. COĞRAFI KONUM

Bilecik ili, Marmara bölgesinin güney Marmara bölümünde yer almaktadır. Doğuda Bolu ve Eskişehir, güneyde Kütahya, batıda Bursa ve kuzeyde Sakarya illeri ile çevrelenmiştir. Bilecik ili alan sıralaması bakımından Türkiye'nin 65. ilidir.

### TOPOGRAFYA

Bilecik ili orta yükseklikte, dalgali, dağlık ve tepelik bir arazidedir. Sakarya vadisine doğru yükseklik azalır. Sakarya ve Karasu vadilerindeki alüvyonlu topraklar, Bozüyük, Gölpazarı ve Pazaryeri ovaları ilin başlıca düzlükleridir.

### İKLİM

Bilecik ilinde, Marmara bölgesinin, Akdeniz-Karadeniz ve kısmende İç Anadolu etkilerinin birbirine karıştığı bir geçiş iklimi hüküm sürer.

### JEOLOJİK YAPI

Bilecik civarı kıvrımlı bir bünyeye sahiptir. Bölge epirojenik yükselme neticesi akarsularla derince oyulmuştur.

### YERALTİ VE YERÜSTÜ TABİİ KAYNAKLARI

a. Madenler: Bilecik içersinde Söğüt ilçesi yeraltı zenginlikleri bakımından ekonomik önem taşımaktadır. Söğüt formasyonu değerli mermer çeşitlerine sahiptir. İl ve civarında çıkarılan diğer madenler, mangenez, lületaşı, maden kömürü, krom, anti-muan, fosfor tuzu, manyezit, demir, amyant, kil ve kaolendir.

b. Su Kaynakları: Başlıca akarsuları Sakarya ve kollarıdır.

c. Bitki Örtüsü: Bilecik ilinde az engebeli alanlarda orman büyük ölçüde tahrip edilmiş olmakla beraber dağlık kesimlerde henüz önemini koruyan ormanlar vardır.

### 3.2. SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELER

Bu kısımda, sosyo-ekonomik göstergeler içersinde önemli görülen nüfus ve eğitim durumu ile sağlık hizmetlerine ilişkin göstergeler sunulmaktadır.

TABLO 2  
BİLECİK İL NÜFUSU

Yıl	Kişi
1960	145.699
1965	139.041
1970	138.856
1975	137.120
1980	145.100

Kaynak: DİE, Genel Nüfus Sayımı-Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri.  
Ankara: Yayın No: 990-09, 1982.

TABLO 3  
İLÇELERE GÖRE ŞEHİR VE KÖY NÜFUSLARI

İlçeler	Toplam	Şehirler Nüfusu	Köy Nüfusu
MERKEZ İLÇE	36.131	15.126	21.005
BOZÜYÜK	33.346	18.052	15.294
GÖLPAZARI	22.422	5.266	17.156
OSMANELİ	14.754	6.246	8.508
PAZARYERİ	16.618	5.977	10.641
SÖĞÜT	23.730	6.314	17.416

Kaynak: DİE, Genel Nüfus Sayımı-Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri. Ankara: Yayın No: 990-09, 1982.

TABLO 4  
OKURYAZARLIK VE BİTİRİLEN SON ÖĞRENİM KURUMU  
(12 yaş ve daha yukarı, çalışan veya işle ilgisi olan)

	Toplam	Kadın	Erkek
Genel Toplam	<u>75.514</u>	<u>29.400</u>	<u>46.114</u>
Okuma Yazma Bilmeyen	15.907	10.001	5.906
Okuma Yazma Bilenler	59.607	19.399	40.208
<u>Okuma Yazma Bilip,</u>			
Bir Öğ.Kur.Mez.Olm.	7.381	2.548	4.833
Bir Öğ.Kur.Mez.Ol.	52.223	16.851	35.372
İlkokul	42.976	15.361	27.615
Ortaokul	2.903	239	2.664
Ortaokul Den.Mes.Ok.	57	8	49
Lise	1.757	288	1.469
Lise Den.Mes.Ok.	2.853	618	2.235
Yüksek Okul ve Fakülte	1.677	337	1.340

Kaynak: DİE, Türkiye İstatistik Yıllığı. Ankara: Yayın No: 1040, 1983.

TABLO 2'de görüldüğü gibi Bilecik il nüfusu 1960 yılından 1980 yılına kadar azalarak devam etmiştir. 1980 yılında ise 13.92 oranında bir artış göstermiştir. Fakat bu artışa rağmen 1975-1980 döneminde Bilecik ili net göç oranı -35.1'dir<sup>1</sup>. Bu durum dışa göçün fazla olduğunu ifade etmektedir. İl sınırları içersinde okuma yazma bilip, bir öğretim kurumundan mezun olanların % 3'nü yüksek okul veya fakülte mezunları oluşturmaktadır. Dolayısıyla yüksek okul veya fakülte mezunu sayısının azlığı, yetişmiş insan gücünün devamlı olarak başka bölgelere gitmesine bağlanabilir.

İl sınırları içersinde özel hastane bulunmamaktadır. Kamu hastane sayısı 1983 istatistiğine göre 2 tane ve top-

(1) DPT, Türkiye'de 1950-1980 Döneminde İller Arası Göçlerin Genel Değerlendirmesi. Ankara: Yayın No: DPT: 1744, SPD: 328, 1981, s. 9.

lam yatak kapasiteleri 125'dir. İl sınırları içersinde sağlık personelinin dağılımı TABLO 4'de verilmektedir.

TABLO 4  
SAĞLIK PERSONELİNİN DAĞILIMI

Sağlık Personeli	1982
Mütehassıs Hekim	18
Pratisyen Hekim	34
Diş Hekimi	10
Hemşire	80
Sağlık Teknisyeni	32

Kaynak: DIE, Türkiye İstatistik Yıllığı.  
Ankara: Yayın No: 1040, 1983.

### 3.3. GÖRÜŞME YAPILAN ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN TANITIMI

Araştırma kapsamına alınan sanayi işletmelerinin iki tanesi halka açık anonim şirket (çok ortaklı şirket) diğerleri ise merkezi İstanbul'da bulunan çeşitli kuruluşlara bağlı işletmelerdir. İşletmelerin sermaye, istihdam ve üretim konularına ilişkin kısa tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmektedir.

#### TEKERSAN Jant Sanayi A.Ş. 1980

Yatırımın Yeri : Paşalar mevkii BİLECİK  
Üretim Konusu : Kamyon ve traktör jantları imali  
Kayıtlı Sermayesi : 850.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 808.000.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 220

#### ABS Alçı ve Blok Sanayi A.Ş. 1979

Yatırımın Yeri : BOZÜYÜK  
Üretim Konusu : Toz alçı ve alçı blok  
Kayıtlı Sermayesi : 1.000.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 802.500.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 85

ARTEMA Armatür Sanayi A.S. 1979

Yatırımın Yeri : BOZÜYÜK  
 Üretim Konusu : Sıhhi tesisat armatürleri  
 Kayıtlı Sermayesi : 1.200.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 1.200.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 348

HALISER A.S. 1977

Yatırımın Yeri : BOZÜYÜK  
 Üretim Konusu : Tufting halı ve iplik  
 Kayıtlı Sermayesi : 1.000.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 1.000.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 361

ORTA ANADOLU Seramik Sanayi A.S. 1974

Yatırımın Yeri : BOZÜYÜK  
 Üretim Konusu : Seramik sağlık gereçleri  
 Kayıtlı Sermayesi : 1.300.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 1.300.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 386

TÜRK DEMİR DÖKÜM Sanayi A.S. 1978

Yatırımın Yeri : BOZÜYÜK  
 Üretim Konusu : Şofben, panel radyatör, çelik  
 radyatör, termostat  
 Kayıtlı Sermayesi : 1.000.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 600.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 293

ODÖKSAN Döküm Sanayi A.S. 1973

Yatırımın Yeri : OSMANELİ  
 Üretim Konusu : Dökme demir radyatör, dökme demir  
 banyo küveti, special dökme demir  
 ve sfero parça üretimi  
 Kayıtlı Sermayesi : 180.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 180.000.000.-  
 İstihdam Sorunu : Toplam 500

SELPLAST Plastik Ambalaj Sanayi A.S. 1977

Yatırımın Yeri : OSMANELİ  
 Üretim Konusu : PVC film ve PVC folyo  
 Kayıtlı Sermayesi : 144.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 142.920.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 80

SÖRMAŞ Söğüt Refrakter Sanayi A.S. 1976

Yatırımın Yeri : SÖĞÜT  
 Üretim Konusu : Refrakter malzemeleri  
 Hukuki Durumu : Halka Açık Anonim Şirket  
 Ortak Sayısı : 3920  
 Kayıtlı Sermayesi : 240.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 240.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 320

SÖĞÜT SERAMİK Sanayi A.S. 1974

Yatırımın Yeri : SÖĞÜT  
 Üretim Konusu : Karo fayans imali  
 Hukuki Durumu : Halka Açık Anonim Şirket  
 Ortak Sayısı : 1422  
 Kayıtlı Sermayesi : 360.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 350.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 432

### 3.4. ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Bilecik ili, büyük ve hızla gelişen iller arasında kalması, iş sahası ve müteşebbislerin yetersizliği ve devlet yatırımlarından payına düşen kısmın az olması nedenleriyle hızlı bir gelişme gösterememiştir. Ancak ÜBYKP ile KÖY arasına alınan Bilecik, yeni bir atılım devresine girmiş ve uygulanan teşvik tedbirleri ile hem özel sektörün hem de halka açık anonim şirketlerin yatırım yaptıkları bir il haline gelmiştir. Çünkü, Bilecik ili İstanbul, İzmit ve Bursa gibi gelişmiş iller arasında yer almaktadır ve doğu bölgelerine tanınan teşvik araçlarından aynı oranlarda yararlanmışır. Görüşme yapılan işletmelerin kuruluş yeri seçiminde, birinci derecede yörenin

gerice yöre olarak kabul edilip, teşvik tedbirlerinden yararlandırılması etkili olmuştur. Ancak işletmeler genellikle Bozüyük ve Osmaneli ilçelerinde toplanmışlardır. Bunun nedeni ilçelerin İstanbul-Eskişehir, Eskişehir-Bursa karayolları ile İstanbul-Ankara demiryolu güzergâhı üzerinde bulunmaları ve büyük şehirlere yakın olmalarıdır. Görüşme yapılan iki halka açık anonim şirket ise, sermayelerinin büyük bir kısmını Söğüt yöresinden sağladıkları ve istihdam ile bölge kalkınmasına katkıda bulunmak amacını taşıdıkları için kuruluş yeri olarak Söğüt ilçesini seçmişlerdir. İşletmelerin kuruluş yeri seçimini etkileyen diğer faktörler, ucuz işgücü, arazi temininde mahalli idarelerin sağladığı kolaylıklar ve kısmen ham madde kaynaklarına olan yakınlıktır.

### 3.5. ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN KURULUŞ YERİ NEDENİYLE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

#### 3.5.1. KURULUŞ AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İşletmelerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları ilk sorun teşvik belgelerinin alınması sırasında ortaya çıkan bürokratik engellerdir. Teşvik belgesinin alınabilmesi için ilgili projenin DPT, Teşvik Uygulama Dairesine verilmesi gerekmektedir. Bu proje ulusal ekonomi ve işletme yönünden değerlendirilmektedir. Sorun yaratan nokta bu değerlendirme işinin çok uzun sürmesi ve kredi dışında döviz tahsisi ile diğer özendirme tedbirlerinden faydalanma için bu değerlendirme işinin ayrı ayrı yapılmasıdır. Sanki devletin, bir departmanının diğer departmana vermiş olduğu belgeye itimatsızlığı varmış gibi, önceden verilen belgelerin bir kısmı yeniden istenilmektedir. Teşvik belgesi alındıktan sonra öngörülen krediyi verecek muhatap bir banka bulunmamakta, bulunsa bile kredinin verilmesi geç olmaktadır. İlgili banka tarafından da inceleme yapıldıktan sonra aynı belgeler tekrar istenilmektedir. Bu durum kırtasiyeciliğe, zaman kaybına ve özellikle halk girişimleri açısından yatırım heveslerinin kırılmasına yol açmaktadır.

Sanayi işletmelerinin bölge içersinde nerelere kurula-

bileceği hakkında etkin düzenlemeler yoktur. Ayrıca yöredeki arazinin çok küçük parçalar halinde birçok kişinin mülkiyeti altında olması arazi temininde güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmuştur. İşletmeler genellikle şehir giriş veya çıkışlarındaki düz arazileri konum yeri olarak tercih etmişlerdir. Ancak bu sahaların son derece verimli olması arazi sahipleri ile işletmeler arasında fiyat anlaşmazlıkları doğurmuştur. Mahalli idarelerin gösterdiği kolaylıklara rağmen, bu fiyat anlaşmazlıkları ve yöre halkındaki sanayileşme bilincinin yetersizliği alımların aylarca sürmesine neden olmuştur. Yatırımlar sırasında sanayi için gerekli tüm altyapı da işletmeler tarafından hazırlanmıştır. Tüm bu olumsuz durumları ortadan kaldıracak olan Organize Sanayi Bölgesi ise, yöre KÖY kapsamından çıkarıldıktan sonra hizmete açılmıştır.

Yatırımların başlamasıyla birlikte bir konut problemi ortaya çıkmıştır. Yörede bol miktarda kiralık konut bulunamamıştır. Bu sorun bugün hâlâ vardır. İşletmeler fabrika inşaatından önce personel için konut yapmak durumundadırlar. Hatta, işletmeler konut ihtiyacını giderebilmek için şahıslar tarafından yapılmakta olan konutların inşaat maliyetine ortak olmuşlardır.

Her türlü personel temininde güçlüklerle karşılaşmıştır. Örneğin yatırımlar sırasında yörede sadece bol miktarda kaynakçı ve şoför bulunmuştur. Ancak, bu kişilerin bir bonservis veya ehliyete sahip olmalarına rağmen gerekli bilgi ve yetenekten yoksun oldukları görülmüştür. Başka bölgelerden getirilen personelin taşınması için yeterli ulaşım araçları da bulunamamıştır.

Özellikle ithal edilen makina ve teçhizat gibi malzemelerin getirilmesinde ucuz olmasına rağmen demiryolu taşımacılığından faydalanılamamıştır. Çünkü, sözkonusu malzemelerin indirilebileceği uygun bir yer olmadığı gibi bu indirmeyi yapabilecek araç ve personel de yoktur.

Haberleşme direkt bağlı olmayan telefonla sağlanmakta-



dır. Bu durum bilgi akışında anlaşmazlıklar yarattığı gibi büyük zaman kaybına da neden olmuştur. İşletmelerin birçoğu belirli bir maliyete katlanarak bir sürü güçlüklerden sonra otomatik telefon hattına bağlanmışlardır. Bazı işletmeler ise haberleşme güçlüklerine karşı bir diğer alternatif olarak kurye kullanma yoluna gitmişlerdir. İzlenen bu yöntem çok zaman almış, eleman ve araç yönünden çok pahalıya mal olmuştur. Bugün sadece Merkez ilçede ve Bozüyük'te otomatik telefon sistemi mevcuttur. Bozüyük 18 Temmuz 1984'de otomatik sisteme geçmiştir.

Bugün yörede yapılabilecek sanayi yatırımlarını yakından ilgilendireceği düşüncesiyle Organize Sanayi Bölgesi hakkında da bilgi verilmesi uygun görülmüştür. Çünkü, Organize Sanayi Bölgesinde çeşitli eksiklikleri ve sorunları vardır. İl hudutları içinde kurulacak tesisleri değerlendirmek ve disiplin altına almak amacıyla Bakanlar Kurulunun 15.7.1967 gün ve 7/12207 sayılı kararı gereğince Bilecik'te bir Organize Sanayi Bölgesi kurulmasına karar verilmiştir. Müteşebbis kuruluş: İl Özel İdaresi, Bilecik Belediyesi ve İş Adamları Derneğinin katılımları ile oluşturulmuştur. Bilecik Organize Sanayi Bölgesinin toplam alanı 150 hektar olup 1982 yılı sonuna kadar alınan kredi miktarı 725 milyon TL'dir. Toplam alanın 1.174.500 m<sup>2</sup> si sanayi parseli olarak ayrılmış ve 105 parsel bölünmüştür. Geri kalan alan servis yolları, genel hizmet alanı ve yeşil sahalara ayrılmıştır.

1977 yılında arazi iktisabı ile kurulmaya başlanan Bilecik Organize Sanayi Bölgesinde ilk kazıma da 1978 ekiminde bölge içi servis yollarının birinci kısım inşaatı ile başlanmıştır. 1978'den bugüne kadar geçen dönemde, bölge içi servis yolları, su tevsi şebekesi, kanalizasyon, enerji tevsi şebekesi ve trafolar olarak altyapı tamamlanmış durumdadır. Bölgenin enerji ihtiyacını karşılamak üzere 50 MVA gücünde bir ana trafo merkezi mart 1984 içinde devreye girmiştir ve halen bölge enerji tevsi şebekesinde 34.5 KVA yüksek gerilim mevcuttur. 200 lt/s olarak hesapla-

nan su ihtiyacını karşılamak amacıyla iki kademedeki Sekiz Değirmenler mevkiinde Karasu'dan pompaj suretiyle su isalesi kurulmuştur. 1982 yılında ihale edilmiş projenin bugüne kadar yaklaşık % 30'u bitirilmiş durumdadır. Projenin tamamlanamaması bölgenin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Çünkü, müteahhit firma ile kreditor Sanayi ve Ticaret Bakanlığı arasında fiyat farkı nedeniyle bir ihtilaf söz konusudur. Bu anlaşmazlığın giderilmesi ve ayrıca su pompalarının alınması ile montajı dahil suyun 1985 yılı içinde bölgeye getirileceği tahmin edilmektedir.

Bölge tüzel kişiliğe sahip değildir. On Bakanlıkla ilişki içersindedir ve uygulanan mevzuat karşısında savunma gücünün olmadığı belirtilmektedir.

1980 eylül ayından bu zamana kadar yer talebinde bulunan kuruluş sayısı bir dir. İplik, dokuma ve mermer sanayi işletmelerine çevre kirlenmesine ve çok su tüketimine neden oldukları için bölgede yer verilmemektedir. Müracaatların az olmasının nedenleri, mevcut ekonomik durum, yöre olarak teşvik tedbirlerinden yararlanılamaması ile ilin, Eskişehir ve Bursa gibi gelişmiş iller arasında yer alması olarak belirtilmektedir. Bilecik ili 1981 yılında KÖY kapsamından çıkarılmıştır. Dolayısıyla teşvik tedbirlerinden yararlanamayan sanayici, altyapı, ulaşım, haberleşme vb. olanaklar açısından daha gelişmiş yöreleri tercih etmektedir. Nitekim sanayicinin, Bilecik Organize Sanayi Bölgesinde m<sup>2</sup> başına 250-1500 TL'si arasında peşinat istenilmesine rağmen, m<sup>2</sup> başına 1650 TL'si ödeyerek İnegöl Organize Sanayi Bölgesini tercih ettiği belirtilmektedir. Mevcut durumun devam etmesi halinde alınan kredinin de ödenmesi tehlikeye girecektir. Ayrıca 25 yıl ödeme süresinin 15 yıla indirilmesinin ve kredi faiz oranının % 3.5'tan % 15'e yükseltilmesinin karşılaşılan en büyük sorun olduğu vurgulanmaktadır.

### 3.5.2. YÖNETİM-ORGANİZASYON SORUNLARI

İşletmelerde yönetim-organizasyon sorunları, iyi yetişmiş, yetenekli, tecrübeli yöneticilerin azlığına diğer bir deyişle yönetici açığına dayanmaktadır. Yörede iyi yetişmiş, yetenekli yöneticilere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Buna karşılık yörenin yetişmiş nitelikli yönetici açısından yeterli potansiyele sahip olmadığı belirtilmektedir. Nitekim, il sınırları içersinde, meslek gruplarına göre dağılımı yapılmamış olmasına rağmen yüksek okul veya fakülte mezunu sayısının azlığı (TABLO 4'de verilmektedir) ve -35.1 olan net göç oranı bu durumu kanıtlamaktadır. Ayrıca yörede yeni yapılan yatırımlar, idari ve teknik yönetici devir hızını son derece arttırmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bir kısmı, yönetici ihtiyaçlarını başlıca iki kaynaktan sağlamaktadırlar:

1. İşletme dışından (piyasadan) tecrübeli yönetici transfer ederek,

2. Merkezdeki yetişmiş yöneticileri yöreye çekerek.

Birinci kaynaktan yönetici sağlamak herşeyden önce bir finansal gücü gerektirmektedir. İkinci kaynak ise doğal olarak bir gruba bağlı olan işletmeler için mümkün olmaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yöneticiler büyük sanayi merkezlerinde yetişmiş, tecrübe kazanmış yöneticilerdir. Ancak, bu kişilerin yöreye çekilebilmesi, sosyal ve kültürel imkanların kısıtlılığı nedeniyle çok zor olmaktadır. Bu durum yüksek maaşlar, lojmanlar, yurt dışında staj olanakları gibi çeşitli özendiricilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Ama sosyal ve kültürel tesislerin yokluğu, işletmeler tarafından beğenilen kişilerin yöreyi beğenmemelerine yol açmaktadır. Örneğin, görüşmeye gidilen TEKERSAN Jant Sanayi A.Ş.'de üst seviyede personelin tamamı, Bilecik yerine İznik'te kalmayı tercih etmekte, hergün İznik'ten gelip gitmektedirler.

Öte yandan 1981 ve 1982 yıllarında personel teminindeki güçlükleri önlemek amacıyla, her türlü personel temininin İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından sağlanmasını zorunlu kılan uygulama, özellikle bir gruba (Holding) bağlı sanayi işletmeleri için büyük sorun olmuştur. Bu işletmeler merkezdeki yetişmiş idari ve teknik yöneticilerin yöreye transferini gerçekleştirememişlerdir.

Görüşülen iki halka açık anonim şirkette ise tecrübeli ve yetenekli yöneticilerin bulunmamasının sebepleri şu şekilde belirlenmiştir:

1. Bulunan tecrübeli ve yetenekli yöneticileri bu şirketlere çekecek maddi ve sosyal imkanlar sağlanamamaktadır. Bu kadroya verilecek ücretler ortakların tenkidine yol açabilmektedir.

2. Çalıştığı bir işi, kurulu düzeni bulunan bir yönetici, bu tür bir şirkete güven duymamakta çok geçmeden ayrılmak zorunda kalacağı korkusuna sahip olmaktadır.

Giderek artan yönetici talebine karşılık, yönetici tedarikinde ortaya çıkan bu olumsuz durumlar, karşılaşılan yönetsel sorunların özünü oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin hemen hepsinde mevcut organizasyon yapıları, gerek proje gerekse bir kısmında yapılmış olan reorganizasyon çalışmalarında öngörülen organizasyonla büyük farklılıklar göstermektedir. Hatta bazı işletmelerde organizasyon yapısı üretime geçtikten sonra oluşturulmuştur. Hemen tüm işletmelerde organizasyonun bir bütün olarak alt bölümleriyle birlikte işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olması için, uyulması gereken organizasyon ilkelerine şu veya bu oranda uyulmadığı görülmektedir. Örneğin, faaliyetlerin gruplandırılmasında finans ve personel konularına yeterince önem verilmemesi dikkati çeken önemli organizasyon sorunlarından birisidir. Görüşmeye gidilen işletmelerin hiçbirinde ayrı bir finans bölümü bulunmamaktadır. Personel bölümü ise personel yöneti-

minden beklenen görevleri tam olarak yerine getiremeyecek kadar güçsüz bir durumdadır. Her iki fonksiyonda genellikle "Mali ve İdari İşler" adı altında yürütülmektedir.

Özellikle bir gruba bağlı olan işletmelerde yönetim açısından bir merkezleşme eğilimi görülmektedir. Bu işletmelerin finans, pazarlama faaliyetleri ve hatta muhasebeleri merkezden yürütülmektedir. Bu işletmelerde daha çok üretim bölümüne ağırlık verilmektedir. İşletmenin başarısı yalnız üretimde sağlanacak başarı ile ölçülmektedir. Bu nedenle işletmeye alınacak teknik adamlara özen gösterilmekte ve gerektiğinde yönetim bu kişilere bırakılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin yeterli işletmecilik ve yöneticilik konularında yetiştirilmeden, sadece teknik bilgi ve yetenekle işletmeleri başarılı kılmaları beklenmektedir. Bu yüzden yörede faaliyetini durdurmak zorunda kalmış işletmeler vardır. Osmaneli'deki TRAFOSAN A.Ş. bu duruma bir örnektir.

Yöredeki yetişmiş idari ve teknik yönetici azlığı, finansal açıdan güçlü işletmelerin "az adam, çok iş" politikasını izlemelerine neden olmaktadır. Genellikle büyük işletmelerde çalışmış ve başarısı kanıtlanmış tecrübeli yöneticilerin işletmeye çekilmesi, organizasyonda seviye eşitliği ilkesine uyulmamasını doğurmaktadır. Ayrıca yönetim alanı doğal olarak genişlemektedir.

Bir gruba bağlı işletmelerde merkeze olan bağımlılık ve halka açık anonim şirketlerde yöre halkının ve ortakların yöneticileri devamlı izlemesi, alt kademelerde çözümlenmesi gereken sorunların en üst yöneticilere ulaşmasına neden olmaktadır. Sözgelisi küçük bir harcamanın yapılabilmesi ya da personelden birinin doktora çıkabilmesi konularında gereken izinin verilmesi genel müdüre veya fabrika müdürüne kadar getirilebilmektedir.

Yöredeki halka açık anonim şirketlerde gözlenen en önemli yönetsel sorun yönetim boşluğunun olmasıdır. Bu nok-

sanlığa yönetim kurulu üyelerinin genellikle sınıai ve ticari tecrübeye sahip olmayan ortaklardan oluşması da eklenince iyi olmayan yönetim, başka bir ifade ile yönetimsizlik tamamen hakim olmakta şirketlerin karşılaştığı her türlü sorunun kaynağını teşkil etmektedir. Yönetim kurulları işletmelerin günlük faaliyetlerine kadar müdahalelerde bulunmaktadırlar. Öte yandan yöre halkı ve ortaklar devamlı olarak yöneticileri izlemektedirler. İşletmelerde çalışan üst seviyede personelin yaşantısı, yapılan sosyal tesisler ve harcamalar, ortaklarda ve yöre halkında kazanılan gelirin bu şekilde harcandığı izlenimini doğurmuştur. Bununla beraber ortaklar, işletmelerin gidişi hakkında sürekli olarak bilgilendirilmediğinden, biraz da başkalarının kışkırtmalarıyla bir süre sonra kendi kuruluşlarının aleyhinde propagandayı rahatlıkla sürdürür hale gelmişlerdir. Bu durum neticesinde genel kurul toplantılarında yapılan eleştirilerin ve yöre halkı arasındaki söylentilerin, işletme yöneticilerini ürkek ve şüpheli yaptığı ileri sürülmektedir. İşletmeler bu alandaki eksikliklerini daha yeni hissetmişlerdir. İşletmelerde "Halkla İlişkiler" bölümleri oluşturulmaktadır.

Görüşme yapılan sanayi işletmelerinin karşılaştıkları temel sorun, daha önce belirtildiği gibi yöredeki yetişmiş nitelikli idari ve teknik yönetici azlığından kaynaklanan yönetici açığı sorunudur. Buna karşılık dikkati çeken nokta işletmelerde yönetici yetiştirme konusunun ihmal edilmiş olmasıdır. Yönetici yetiştirme konusunda hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşletmeler yönetici yetiştirmekten çok, ellerindeki yöneticilere sahip olmaya özen göstermektedirler. Nitekim, bu konuda işletmeler arasında "Centilmenlik Anlaşmaları" yapıldığı görülmektedir.

### 3.5.3. FİNANSAL SORUNLAR

Araştırma kapsamına alınan sanayi işletmelerinde ortaya çıkan finansal sorunların ilk yönünü, fizibilite etüd-

lerine altyapı maliyetlerinin konulmaması oluşturmaktadır. Kredilendirme işlemine sokulmayacağı düşüncesiyle, hazırlanan fizibilite etüdlerine altyapı maliyetleri yansıtılmamaktadır. "Sermaye küçük çıksın, dolayısıyla bu mali fizibilite olsun" denilmektedir. Başlangıçta yalnız makina ve teçhizat ile bina düşünülmektedir. Halbuki yörede yol, telefon, elektrik ve suyun getirilmesi oldukça büyük yatırım istemektedir. Bütün bunlar gözardı edilmistir. Dolayısıyla yatırım tutarları, projede öngörülen tutarların üzerine çıkmıştır. Bununla beraber ekonomik gelişmelerin etkisi de büyüktür.

Finansal sorunların ikinci yönünü öz kaynak-kredi ilişkisi oluşturmaktadır. Normal yörelerdeki yatırımlarda toplam yatırımın en az % 40'nin yatırımcı öz kaynağından karşılanması aranırken, KÖY'de öz kaynak oranı en az % 20 olabilmektedir. Buna göre yatırımın % 80'nin kredi ile finansmanı mümkündür. Bu uygulama nedeniyle araştırma kapsamına alınan işletmelerde özellikle halka açık anonim şirketlerde öz kaynak-kredi dengesinin tam olarak kurulamamış olduğu görülmektedir. Öz kaynak-kredi dengesinin kurulamayışından gelen sorunlara, bulunulan bölgenin gelir düzeyleri, sosyo-kültürel yapısı ve ekonomik gelişmelerde eklenince sorun ciddi bir nitelik taşımaktadır.

Sorunun önemini temsili bir şirketi ele alarak belirlemek mümkündür. Ele alınan temsili şirket ürettiği malı sinai maliyetine % 20 kâr ilavesiyle satabilmekte, parasını tahsil edebilmekte ve giderek artan bir üretim yapabilmektedir. Varsayılan yatırım 250 milyondur. Sermaye 100 milyon ve borç miktarı 150 milyon tayin edilmiş, yani iyimser bir rakam (normal yörelerde olduğu gibi) % 40 sermaye, % 60 borç miktarı seçilmiştir. Bu firmanın % 50 ortalama enflasyona yakalandığı ve % 40 oranında bir devalüasyona muhatap olduğu varsayılmıştır. Kredi olarak uzun vadeli döviz kredisi aldığı ve döviz kredisinin faizinde % 20 olduğu kabul edilmiştir. 1975 yılının sonunda kurulmaya başlanan

şirketin sermayesi 100 milyon, borcu 150 milyon, pasif değerler toplamı 250 milyondur. Aktif toplamının kasa, banka ve yapılmakta olan değerlerden oluştuğu varsayılıyor. 1976 yılı sonunda, bir yıl yatırım döneminden sonra % 40 devalüasyon ve mevcut döviz borcununun % 20 faiziyle beraber uzun vadede borcu 240 milyona yükseliyor. Aradaki kur farklarını aktifleştiriyor. Dolayısıyla aktif değerleri 340 milyon oluyor. Yatırımın ikinci yılında, firmanın sermayesi yine 100 milyon, borcu kur farkı ve faiziyle birlikte 384 milyon oluyor, böylece pasif değerleri 484 milyon liraya yükseliyor. Yine aradaki kur farkları aktifleştiriliyor. Yatırımın ikinci senesinde yapılmakta olan değerler 484 milyona ulaşılıyor. Burada hemen dikkat edilecek husus, firmanın % 40, % 60 olan öz kaynak-yabancı kaynak dengesinin yatırımın ikinci senesinde % 20, % 80 olmasıdır. 1978 yılı sonunda bahsedilen nedenlerle borcu 615 milyona yükseliyor ve yatırım tamamlanıyor. Ancak borç-öz sermaye dengesi % 60, % 40 ile başlanılmasına rağmen % 85, % 15'e ulaşılıyor. Firma tam işletmeye başlayacağı sırada % 100 sermaye arttırımına geliyor ve bilanço şu şekli alıyor: pasifteki sermaye 200 milyon, borç 615 milyon, aktif değerler kasa, hammadde, makina ve tesisler olarak 815 milyon. Böylece borç-öz sermaye dengesi % 75, % 25 olarak dengeleniyor ve firma işletmeye başlıyor.

İşletmeye başlayan firmanın ilk deneme yılı olan senede % 50 kapasite ile çalıştığı ve yaklaşık 300 milyon lira ciro yaptığı kabul ediliyor. Firma % 20'den 60 milyon lira sınai maliyet artı kâr elde ediyor. Bu arada uzun vadeli borçları 861 milyon, faiz miktarı da 172 milyona yükseliyor. Kâr düşüldüğü zaman 112 milyon lira zarar ortaya çıkıyor. Bilanço kümülatif olarak alınmamakta, senelerin durumu gösterilmeye çalışılmaktadır.

1980 yılı içersinde 500 milyon lira ciro yaptığı varsayılıyor. % 20'den 100 milyon lira kâr elde ediyor fakat 1.205.000.000.- liraya yükselen borcununun % 20 faizinin



240 milyon olduğu ve geçen dönemden kalma muaccel borçlarında % 40 faizlendirilmesiyle 45 milyon lira da oradan faiz aldığı hesaplanıyor. Faizlerin toplamı 285 milyon lira oluyor. Elde ettiği kr olan 100 milyon düşüldüğü zaman 185 milyon liralık bir zarar ortaya çıkıyor. Kümülatif olması halinde tutarın 300 milyona yükseldiği görülüyor.

Görüldüğü gibi firma u yıl gibi kısa bir zamanda kurulmuş ve üretime geçmiştir. Fakat borç devamlı olarak büyümüş ve öz sermaye-borç dengesi bozulmuştur. rnek, gerice yörelerde uygulanan % 20, % 80 oranının sakıncalarını açıkça ortaya koymaktadır. Bugün yöredeki işletmelerin karşılaştıkları finansal sorunlar yukarıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Buna karşılık önceki kısımda da belirtildiği gibi görüşülen sanayi işletmelerinin hiçbirinde ayrı bir finans bölümü bulunmamaktadır. Finans fonksiyonu "Mali ve İdari İşler" adı altında yürütülmektedir. Ayrıca işletmelerde ilgili endüstri kolundaki gelişmeleri, ekonomik ve sosyal politikaları izleyen ve gözeten, para ve kredi ile ilgili operasyonları değerlendirebilen elemanların son derece az ve yetersiz olduğu görülmektedir.

Bir gruba bağlı işletmeler finansal yönden büyük ölçüde merkeze bağımlıdırlar. Oysa demelerde ve alımlarda muhatap bu işletmelerdir. Bugün yörede toprağa dayalı üretimde bulunan sanayi işletmeleri çoğunluktur. İşletmeler arasındaki rekabet, hammadde kaynaklarına ve yan sanayiye olan uzaklık, bu işletmelerin büyük stoklar bulundurmalarını gerektirmektedir. Bu durum işletmelerin çalışma sermayelerinin önemli bir kısmını stoklara bağlamalarına neden olmaktadır. Yörede hammadde teminindeki güçlükler ve çalışma sermayesi yetersizliğinden dolayı üretime son vermiş olan işletmeler vardır. Osmaneli'de PİLSAN A.ř. ve Bilecik'te BİLSER Seramik Sanayi A.ř. bir örnek olarak verilebilir. Ayrıca yöredeki bankacılık hizmetleri tam anlamıyla yeterli değildir. Örneğin cret ödemelerinde ya da havalelerde, işletmelerin bankalara önceden haber vermeleri gerekmektedir.

### 3.5.4. ÜRETİM SORUNLARI

İşletmelerde sınai mamul maliyetini oluşturan unsurlar incelendiğinde, direkt işçilik giderlerinin, direkt hammadde ve enerji giderlerinin çok altında kaldığı görülmektedir. 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev Lokavt Kanununun kaldırılması ile eski toplu iş sözleşmelerinin belirli bir süre için devam ettirilmesi ve işçi ücretlerinin Yüksek Hakem Kurulu tarafından belirlenmesi sonucu, yörede uygulanan ücret düzeyi çok düşüktür. Ayrıca geçmiş dönemlerde, bazı işletmeler üretimlerini durdurarak, çok sayıda işçinin işine son vermişlerdir. Tüm bu durumlar yöredeki işgücünün moral gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Maddi açıdan tatmin edilmeyen ve devamlı olarak işinden olabileceği düşüncesiyle çalışan bu işgücü, işe tam anlamıyla kendisini verememektedir. Bu durum üretimde verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bunun yanında yöredeki işgücünün sanayi işçisi özelliğini göstermediği belirtilmektedir. Daha önce toprağa bağlı olan ve genellikle açık havada çalışan bu insanı, kapalı bir yere getirip çalıştırmada zorluklarla karşılaşmaktadır.

Üretimde karşılaşılan bir diğer güçlük, yan sanayiye olan uzaklıktır. Bugün Eskişehir'de dahi oluşmuş bir yan sanayi yoktur. Bu nedenle yörede yan sanayinin yaratılması için çalışılmış, atelyeler kurulmuştur. Ayrıca çevredeki bazı firmaların özendirilmesi yoluna gidilmektedir.

Özellikle seramik sanayi gibi toprağa dayalı sanayi işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri yeterli ve kaliteli hammadde teminidir. Bu tür işletmeler hammadde ihtiyaçlarının % 25'ni yöreden sağlayabilmektedirler. Ancak yörede tarla madenciliği hakimdir. Tam bir etüd yoktur, neyin nerede olduğu bilinmemektedir. Örneğin, Maden Tetkik Arama Kurumunun yöredeki hammadde rezervleri hakkında hazırladığı raporlarda yörenin 7.000.000 ton jeolojik ve muhtemel kil rezervine sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak mevcut rezervin bu miktardan az olduğu ve kalitesinin de

yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Çıkarılan hammaddenin endüstri için hazırlanıp, standardizasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu durum reçetelerin değiştirilmesine, firelere ve üretimde beklemelelere yol açmaktadır.

### 3.5.5. PAZARLAMA SORUNLARI

Araştırma kapsamına alınan işletmelerden bir gruba bağlı bulunanlar, pazarlama faaliyetlerini grubun pazarlama şirketi aracılığı ile yürütmektedirler. Pazarlama şirketleri işletmelerin üretim ile ilgili servisleriyle yoğun bir bilgi akışı içerisinde ne kadar ve nasıl üretim yapılacağını bildirmektedirler. Üretilen mamuller direkt olarak bu pazarlama şirketlerine devredilmektedir. İşletmelerin ihracat ve ithalat faaliyetleri de bu kuruluşlar tarafından yürütülmektedir.

Görüşme yapılan halka açık anonim şirketlerde ise pazarlama bölümleri, pazarlama yönetiminden beklenen görevleri yerine getiremeyecek kadar güçsüzdür. Bu işletmelerde pazarlama faaliyetleri başlangıçta "Ticari İşler" adı altında yürütülmeye çalışılmıştır. Ancak, bu konuda eğitim görmüş, tecrübeli personel yetersizliği ve yöreden her türlü iletişimin çok zor olması, işletmeleri pazarlama ithalat ve ihracat faaliyetlerini daha hızlı ve daha rahat yürütebilmek için İstanbul'da yan kuruluşlar oluşturmaya zorlamıştır. Ne var ki bu seferde yan kuruluşlarla gerekli iletişimin sağlanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Çünkü, Merkez ilçe ve Bozüyük dışındaki ilçelerde direkt bağlı olmayan telefonla haberleşme sağlanmaktadır. Teleks için yapılan başvurularda ise bürokratik engellerle karşılaşıldığı ve bağlanmalarının çok uzun süreleri aldığı belirtilmektedir. Ayrıca kanal azlığı ve meydana gelen arızaların sıklığı bu güçlükleri bir kat daha arttırmaktadır.

Bu işletmeler ihracat faaliyetlerini kendi kuruluş ve elemanlarıyla yürütememektedirler. Çünkü, kambiyo mev-

zuatını, ihracatı bilen elemanları yok denecek kadar azdır. Bu nedenle aracı kuruluşlarla ilişki kurulmakta ve büyük komisyonlar verilmektedir. Örneğin, SÖĞUT SERAMİK Sanayi A.Ş.'nin organizasyon yapısına bakıldığında ayrı bir ihracat müdürlüğü oluşturulduğu görülmektedir. Fakat, işletme ihracat faaliyetlerini bir özel bankanın pazarlama kuruluşu aracılığı ile yürütmektedir. Aynı durum yöredeki diğer yerel girişimler için de sözkonusudur.

### 3.5.6. PERSONEL SORUNLARI

Yörenin yetişmiş nitelikli idari ve teknik personel açısından yeterli potansiyele sahip olmadığı daha önce belirtilmişti. Yöredeki düz işgücü (direkt üretim işçisi) durumu ise ilçelere göre bazı farklılıklar göstermektedir. Nitekim, Söğüt ilçesinde düz işgücü bol miktarda bulunabilirken, Merkez ilçe ve Osmaneli'deki sanayi işletmelerinin duyduğu en büyük sıkıntılardan biri düz işgücü teminidir. Bozüyük ilçesinde ise mevcut işgücünde bir kararsızlık görülmektedir. TABLO 3'de görüldüğü gibi Osmaneli, il içerisinde nüfusu en az olan ilçedir. Ayrıca yöreden Sakarya nehrinin geçmesi ve toprağın son derece verimli olması sanayi işçisi olarak çalışmayı gerektirmemektedir. Bu nedenlerle düz işgücü ihtiyacının büyük bir kısmı Geyve, Pamukova ve Gölpaazarı ilçelerinden sağlanmaktadır. Bu durum ise işletmelerin belirli bir ulaşım masrafına katlanmalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle bu işgücüne verilen ücret seviyesinin çok düşük olması, bu kişilerin ek gelir alanları aramalarına neden olmaktadır. Bu yüzden yöredeki sanayi işletmelerinde düz işgücü devamsızlık oranının yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin, Osmaneli'de seksen kişinin istihdam edildiği SELPLAST A.Ş.'de 1983 yılı işçi devamsızlık oranı günde yedi kişidir. Devamsızlık nedeni olarak çoğunlukla herhangi bir mazeret gösterilmediği belirtilmektedir. Bir mazeret gösterilmeden yapılan devamsızlık, doğrudan işten çıkarılma sebebi olduğu halde yöredeki eleman temini

güçlüğü bu tür bir uygulamayı önlemektedir. Ayrıca işletmeler hasat mevsimi zamanı bir haftalık ücretsiz izin talepleri ile de karşılaşabilmektedirler. Söğüt ilçesinde ise yöre halkında ve ortak kişilerde "bu işletmede benimde bir yakınım çalışsın, para kazansın" düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Öyle ki, ilçe köylerinden birinde yaşayan ortaklar, "bizim köyde fabrikaya işçi girmeden, erkeklere evlenmek yok" (SÖRMAŞ Haber Bülteni, Nisan 1984) diyebilmektedirler. Bu durum işçi alımlarında büyük güçlükler yaratmaktadır. Bununla beraber yönetim kurullarının sınıai ve ticari tecrübeye sahip olmayan kişilerden oluşması nedeniyle personel alımlarında "işe göre adam" ilkesine uyulmamaktadır. Yukarıda belirtilenlere karşılık araştırma kapsamına alınan işletmelerden yalnızca, TÜRK DEMİR DOKUM A.Ş. ve ORTA ANADOLU Seramik Sanayi A.Ş.'de ayrı bir personel bölümü vardır. Diğer işletmelerde ise genelde personel işleri ayrı bir fonksiyon ve dalında ihtisaslaşmış, tecrübe kazanmış ayrı bir departman olarak görülmemektedir. Personel işleri daha çok "Mali ve İdari İşler" bölümünün bir şubesi olarak yürütülmektedir. Bu şubenin sorumluluğu da sevk ve idare esaslarına göre bilgilendirilmiş bir elemana verilmemiştir. Personel işleri, ücret bordrolarının hazırlanması, izinlerin ve vardiya düzeninin ayarlanması ile sendikalarla olan ilişkilerin yürütülmesi olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde kayda değer bir eğitim faaliyetine rastlanılmamaktadır. Ayrıca motivasyon, iş ve işgören değerlemeleri, haberleşme, endüstriyel ilişkiler gibi konulara gereken önemin verildiği söylenemez.

### 3.5.7. DİĞER SORUNLAR

İşletmeler tarafından yöre esnafının bir sanayi işletmesine nasıl hizmet götürüleceğini bilmediği ileri sürülmekte ve sanayi işletmeleriyle yakın ilişkiler içersine girmek için hiçbir çaba sarfetmedikleri belirtilmektedir. İşletmeler vida, lastik, yağ gibi malzemeleri büyük mik-

tarlarda almaktadırlar. Buna karşılık yöre esnafının büyük alımlara bile perakende fiyat tespit etme eğiliminde olduğu vurgulanmaktadır.

Yörede sağlık hizmetlerinden her an yararlanabilmek mümkün değildir. Bugün geçerli vizite işlemleri yapılabilmektedir. Ancak müdahale yok, sevk işlemi vardır. Bu nedenle bazı işletmelerde anlaşmalı doktor bulunmakta, acil durumlar için yirmi dört saat sürekli bir vasıta bekletilmekte ve bir kaza anında Eskişehir'e gidilmektedir.

Teşvik tedbirlerinden yararlanarak il sınırları içersinde yapılacak yatırımlara Mahalli idareler bölge kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla çeşitli kolaylıklar göstermişlerdir. Ancak bu kolaylıklar gösterilirken yerleşim düzeni, çevre kirlenmesi gibi etkenler üzerinde durulmamıştır. Girişimcilerde kâr güdüsüyle hareket ettikleri için bu konularda gereken dikkati göstermemektedirler. Ama işletmeler faaliyete geçtikten sonra, kamunun ve kamu kuruluşlarının tepkileri gelmeye başlamıştır. İşletmeler çevre kirlenmesine neden oldukları, kültür arazilerini işgal ettikleri gerekçesiyle itirazlarla karşılaşmaktadırlar.

Yöredeki sanayi işletmelerinin çoğu Eskişehir ve İstanbul Sanayi Odasına üyedirler. Bilecik Ticaret ve Sanayi Odası ise yeni kurulmuştur. İşletme yöneticileri Bilecik ili sınırları içersinde bulunmalarından dolayı, Bilecik Ticaret ve Sanayi Odasına üye olmaya zorunlu olmadıklarını ileri sürmektedirler. Ancak Ticaret Sicilinin Sanayi Odası bünyesinde olması, işletmelerin Odaya üye olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmeler üye oldukları Sanayi Odalarının birinden ayrılmak zorundadırlar. İşletmeler, istenilen hizmetleri verebilecek bir kadro ve parasal olanaklar mevcut olmadığı için Bilecik Ticaret ve Sanayi Odasının yararlı olamayacağını belirtmektedirler.

## S O N U Ç

Kalkınmada Öncelikli Yörelere (KÖY) kapsamına giren diğer illerle hatta çevre iller ile karşılaştırıldığında, Bilecik ilinin büyük ve hızla gelişen bir sanayileşme süreci içerisinde olduğu görülmektedir. Kredi maliyetlerinin ve girdi fiyatlarının devamlı yükseliş gösterdiği bir ortamda, teşvik tedbirlerinden yararlanılması ve ilin, batıda, gelişmiş sanayi merkezlerine yakın olması, yöreyi yatırımcılar açısından çekici kılmıştır. Öyle ki, sadece teşvik tedbirlerinden faydalanmak amacıyla, yatırımın diğer şartları gözönüne alınmadan, kuruluş yerinin özellikleri etüd edilmeden yatırımlar yapılmıştır. Dolayısıyla Bilecik ili, son on yıl içinde, özellikle bir gruba (Holding) bağlı büyük sanayi işletmelerinin faaliyette bulunduğu bir il haline gelmiştir. Ancak, bölgenin jeolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik yapısından kaynaklanan güçlükler, işletmelerin çeşitli sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. İşletmelerin çevre koşulları olarak da adlandırabileceğimiz bu faktörler, aynı kuruluş yerindeki tüm işletmeler için benzer yükümlülükleri getirmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için bu faktörlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bugün yörede, tam bir etüd yapılmaması ve bu faktörlere uyum sağlanmaması nedenleriyle üretimine son vermek zorunda kalmış işletmeler vardır.

Kısaca özetlemek gerekirse, bugün Bilecik ili, bir yandan sanayi işletmelerinin faaliyetlerini başarıyla sür-

dürebilmeleri için gerekli koşulları içermemesinin bir yandan da çok hızlı ve gelişigüzel sanayileşmenin sıkıntıları-  
nı duymaktadır.

Bilecik ilindeki özel kesim sanayi işletmelerinin kuruluş yeri nedeniyle karşılaştıkları sorunları tanımlamak amacıyla, dört ilçede yapılan karşılıklı görüşme ve gözlemlerden elde edilen sonuçlar ilgili bölümde belirtilmiştir. Bu sorunlara ilişkin öneriler ise aşağıda verilmektedir.

1. İl sınırları içersinde tayin ve tespit edilecek kuruluş ya da kuruluşlar tarafından uygun yatırım alanları ve konuları belirlenebilir. Ayrıca yörenin bir envanterinin çıkarılması, yatırım yapmayı düşünen girişimcilere yararlı olabileceği gibi yöredeki endüstriyel ilişkilerin gelişmesini de sağlayacaktır.

2. Belirlenen yatırım konularında pazar durumu, yatırım tutarı için gerekli olan öz kaynak miktarı, temin edilmesi gereken iç ve dış kredi, kârlılık, verimlilik vb. gibi ana konuları teşkil eden hususları içeren "ön fizibilite etüdüleri" düzenlenmelidir.

3. Bilecik Organize Sanayi Bölgesi dışında yörenin altyapı olanakları açısından yeterli olduğu söylenemez. Bununla beraber bölge içersinde sanayi işletmelerinin nerele-  
re kurulabileceği hakkında etkin düzenlemeler yoktur. Altyapı yatırımlarına ağırlık verilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması, kötü yerleşim düzenini ve çevre kirlenmesini önleyecektir. Böylece işletmeler, kamu ve kamu kuruluşlarının tepkileriyle karşılaşmayacaklardır.

4. Nitelikli idari ve teknik yönetici teminindeki güçlükler nedeniyle karşılaşılan yönetim sorunları, yatırımların gerçekleştirilmesinde ve işletmelerin başarısında yönetici faktörünün ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık yöredeki işletmelerde yönetici yetiştirme konusuna önem verilmediği görülmektedir. İşletme yönetimi, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına



ulaştıracak ve evre koşullarıyla uyumlaştıracak bir beyin görevine sahiptir. Bu beyin görevini iyi yaptığı sürece işletme başarılı olabilecektir. Bu görevi yerine getirecek yöneticilerin ise yeterli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin, kendi yapılarına göre uygun yönetici yetiştirme programları hazırlamaları ve bu programların st düzey yöneticileri tarafından desteklenmesi gerekir. İşletmeler yakın Őehirlerdeki niversite ve benzeri kuruluşlar ile ortak çalışma yapabilirler.

5. İşletmelerin, kuruluş yerinin özelliklerini etüd ederek, üretim, finans, pazarlama gibi işlevlerin ahenk içinde yürütülmesini sağlayacak sağlıklı bir organizasyon yapısı geliştirmeleri yararlı olacaktır.

6. Ülkemizde yüksek kredi maliyetleri, petrol fiyatlarında trendin devamlı yükseliş kaydetmesi, bazı dönemlerde ithal yükümlülüklerinde döviz darboğazı ile karşılaşılması ve özellikle makina ve teçhizatın alınmasında döviz kur farkları işletmelerin mali külfetlerini ağırlastırmaktadır. Bu sorunlara gerice yörelerde öz kaynak-kredi ilişkilerinden dolayı, öz kaynak-yabancı kaynak dengesinin kurulamayışı da eklenince işletmelerde finansal yönetim ve finans yöneticisinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin ayrı bir finans bölümü oluşturmaları gerekmektedir.

7. Yan sanayiye olan uzaklık nedeniyle karşılaşılan gclkler, yöredeki bazı firmaların özendirilmesi ve çeşitli atelyelerin kurulması ile giderilebilir. Ayrıca yörede Küçük Sanayi Siteleri kurulmalı, varolanlar geliştirilmelidir.

8. Aynı yörede kurulmuş, benzer konularda üretimde bulunan halka açık anonim Őirketler veya yerel girişimler pazarlama ve hammadde temini konularında ortak bir örgütlenmeye gidebilirler. Böyle bir birleşme maliyetleri düşürebilir, etkinlik artabilir.

9. İl sınırları içersinde sanayi işletmelerinin yoğunlaştığı yörelerde otomatik telefonla haberleşme sağlanmalıdır.

10. Yörenin hammadde potansiyeli gerçekçi ve bilimsel araştırmalarla belirlenmeli, tarla madenciliğine son verilmelidir. Standardizasyon konusunda devlet ile yöredeki hammadde kaynaklarından yararlanan sanayi işletmeleri ortak çalışma yapabilirler. Örneğin, standardizasyonu sağlayacak, kaliteyi yükseltecek arıtma tesisleri kurulabilir.

11. Yöredeki işgücü potansiyeli ve işgücünün niteliği, işletmelerde personel yönetimine büyük görevler yüklemektedir. Bu nedenle işletmelerde personel yöneticileri bu konuda yetişmiş, uzman kişilerden oluşturulmalıdır. Özellikle motivasyon, haberleşme, eğitim, iş ve işgören değerlemelerine önem verilmelidir.

Sanayi işletmelerinin bölge kalkınmasına sağladığı katkılar inkar edilemez fakat her kentte bir fabrika düşüncesiyle sanayileşme gerçekleşemez ve istenileni veremez. Özellikle KÖY'de sosyal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla tanınan teşvik tedbirlerinin yanında bir sanayi işletmesinin yaşayabilmesi için gerekli asgari koşulların da yaratılması gerekir. Geri kalmış yöre ve teşvike layık konu gibi teşvik tedbirlerine esas teşkil eden kavramlar esnektir. Öyle esnektir ki, her yıllık hükümet programlarıyla değişebilir. Bu nedenle güvence ile yola çıkmış şirketlere verilmiş hakların, belli süreler içerisinde belli hedefleri gerçekleştirinceye kadar saklılığı sağlanmalıdır. Yine sanayinin gitmesinden çok daha önce gerice yörelerde ticaret ve sanat meslek okullarınının açılması, girişimcilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birini çözmüş olacaktır.

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- CEMALCILAR, İlhan ve diğerleri. İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 3, 1983.
- ÇAKICI, Latif. "Sanayi İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçimi Üzerine", İstanbul Sanayi Odası Dergisi. İstanbul: Y. XI, S. 123, (Mayıs 1976).
- DİLEK, Şener. "Doğu Anadolu Bölgesinde Özel Sektör İmalat Sanayinin Kaynak Sorunları", Doçentlik Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1982.
- DİE, Genel Nüfus Sayımı-Nüfusun Sosyal Ve Ekonomik Nitelikleri. Ankara: Yayın No: 990-09, 1982.
- DİE. Türkiye İstatistik Yıllığı. Ankara: Yayın No: 1040, 1983.
- DPT. Kalkınma Planı, Dördüncü Bes Yıl 1978-1982. Ankara: 1978.
- DPT. Besinci Bes Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyon Raporu, Yatırımların Ve İhracatın Tesviki. Ankara: DPT: 1872-ÖİK: 293, 1982.
- DPT. Türkiye'de 1950-1980 Döneminde İller Arası Göçlerin Genel Değerlendirmesi. Ankara: DPT: 1744-SPD: 328, 1981.
- ERKAL E., Mustafa. Bölgeler Arası Dengesizlik Ve Doğu Kalkınması. İstanbul: 1972.
- İZGİ, Recep. Bölgesel Dengesizlik Ve Sanayinin Yaygınlaştırılması. Ankara: 1979.

MUTLU, Servet. Dıssal Ekonomiler Ve Endüstriyel Ko-  
num. Ankara: DPT-KÖYD, 1975.

SANTİYANCI, Erkal. "Türkiye'deki Teşvik Tedbirleri-  
nin Bölgeler İtibariyle Dağılımı Ve Değerlendi-  
rilmesi", Türk Sanayinde Teşvik Tedbirleri Se-  
mineri. İstanbul: İTO Seminerler Dizisi: 3,  
1978.

TERCANLI, Metin. Teşvik Belgesi Almış Özel Sektör  
Yatırım Projelerinin Sektörel-Yöresel Dağılım-  
ları Ve Yatırımcıların Karşılaştıkları Darbo-  
ğazlar Konusunda Bir Araştırma. Ankara: DPT-  
Kalkınma Dairesi, 1974.

Türkiye Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Odaları,  
Ticaret Borsaları Birliği. Türkiye'de Ve Dünya-  
da Sanayi Bölgeleri Ve Uygulamaları. Ankara:  
Sanayi Dairesi ve Sanayi Bölgeleri Müdürlüğü,  
Yayın No: 311/1983-1, 1983.

Cumhuriyetin 50. Yılında Bilecik İl  
Yıllığı. Bilecik: 1973.

## E K L E R

EK

Sayfa

A.	İL SANAYİ HARİTASI. . . . .	43
B.	İLDEKİ DİĞER ÖZEL KESİM SANAYİ İŞ- LETMELERİNİN TANITIMI . . . . .	44
C.	GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ. . . . .	48



## EK B

## İLDEKİ DİĞER ÖZEL KESİM SANAYİ İŞLETMELERİNİN TANITIMI

KAYNAK: İl Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü, 1983 bilgileri.  
(Bilmertaş A.Ş., Akal Tekstil A.Ş. ve Toprak grubuna bağlı işletmeler hakkında bilgiler mevcut değildir)

1. Yatırımın Adı : HABAŞ Hava Ayırma ve Hidrojen Tesisi.  
Yatırımın Yeri : Paşalar Mevkii, Bilecik  
Üretim Konusu : Oksijen, Nitrojen, Argon, Hidrojen, Protoksit D'azot gazı.  
Kayıtlı Sermayesi : 140.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 90.000.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 33
2. Yatırımın Adı : DEMİSAŞ Döküm-Emaye Mamulleri.  
Yatırımın Yeri : Vezirhan/Bilecik  
Üretim Konusu : PİK Döküm  
Kayıtlı Sermayesi : 90.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 90.000.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 205
3. Yatırımın Adı : BİKSAN (OMSAŞ) Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Yatırımın Yeri : Vezirhan/Bilecik  
Üretim Konusu : Ambalaj Sanayinde Kullanılan Kağıt  
Kayıtlı Sermayesi : 700.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 700.000.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 200
4. Yatırımın Adı : BİLYEMTAŞ  
Yatırımın Yeri : Bilecik  
Üretim Konusu : Karma Hayvansal Yem  
Kayıtlı Sermayesi : 20.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 20.000.000.-  
İstihdam Durumu : Toplam 22
5. Yatırımın Adı : KADEM Kırtasiye Tic. A.Ş.  
Yatırımın Yeri : Bayırköy/Bilecik  
Üretim Konusu : Okul Defteri, Cilt Kapağı  
Kayıtlı Sermayesi : 40.000.000.-  
Ödenmiş Sermayesi : 40.000.000.-  
İstihdam Durumu : -

## EK B-Devam

6. Yatırımın Adı : DEMİNER Kablo San. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Kablo  
 Kayıtlı Sermayesi : 1.400.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 1.400.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 97
7. Yatırımın Adı : SENTEL A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Sentetik Elyaf ve Arabezi  
 Kayıtlı Sermayesi : 165.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 110.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 41
8. Yatırımın Adı : ARMASAN Dövme Tesisi  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Dövme Çelik Valf, Fittings  
 Flanş  
 Kayıtlı Sermayesi : 130.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 130.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 48
9. Yatırımın Adı : Sacit Şenkal KİMYA SANAYİ  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Magnezyum Karbonat ve Bileşik-  
 leri  
 Kayıtlı Sermayesi : 250.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 250.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 21
10. Yatırımın Adı : ETİ-Gıda San. ve Tic. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Dayanıklı Ekmek İmalatı  
 Kayıtlı Sermayesi : 2.500.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 2.500.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 120
11. Yatırımın Adı : ELBİR Ambalaj San. ve Tic.  
 A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Teneke Kutu İmalatı  
 Kayıtlı Sermayesi : 2.060.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 2.060.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 57
12. Yatırımın Adı : KÖYLÜOĞLU Makina San. ve Tic.  
 Koll.Şti.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük



## EK B-Devam

- Üretim Konusu : Muhtelif Makina ve Aır Çelik  
 Konstrüksiyon İmali  
 Kayıtlı Sermayesi : 37.500.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 37.500.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 45
13. Yatırımın Adı : BOZTAŞ  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Kiremit  
 Kayıtlı Sermayesi : -  
 Ödenmiş Sermayesi : -  
 İstihdam Durumu : Toplam 96
14. Yatırımın Adı : İDAŞ İstanbul Döşeme San. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Sünger ve Telikaton  
 Kayıtlı Sermayesi : -  
 Ödenmiş Sermayesi : -  
 İstihdam Durumu : Toplam 23
15. Yatırımın Adı : ATALAY Kiremit ve Tuğla Fab.  
 Yatırımın Yeri : Bozüyük  
 Üretim Konusu : Kiremit, Mahya, Tuğla  
 Kayıtlı Sermayesi : -  
 Ödenmiş Sermayesi : -  
 İstihdam Durumu : Toplam 40
16. Yatırımın Adı : GÖLLÜ Toprak San. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Osmaneli  
 Üretim Konusu : Blok Tuğla  
 Kayıtlı Sermayesi : 25.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 7.250.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 42
17. Yatırımın Adı : GÖK İnş. ve Tic. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Osmaneli  
 Üretim Konusu : Prefabrik Hazır Betonarme Yapı  
 Elemanları  
 Kayıtlı Sermayesi : 6.600.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 6.600.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 50
18. Yatırımın Adı : BESYEM  
 Yatırımın Yeri : Osmaneli  
 Üretim Konusu : Karma Yem  
 Kayıtlı Sermayesi : 50.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 50.000.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 26

## EK B-Devam

19. Yatırımın Adı : MOTASAN Madeni Tozlar San. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Osmaneli  
 Üretim Konusu : Madeni Tozlar (Kalsit, Kaolen)  
 Kayıtlı Sermayesi : -  
 Ödenmiş Sermayesi : -  
 İstihdam Durumu : Toplam 25
20. Yatırımın Adı : EKİNCİ Yem ve Un Fab.  
 Yatırımın Yeri : Osmaneli  
 Üretim Konusu : Un ve kepek  
 Kayıtlı Sermayesi : -  
 Ödenmiş Sermayesi : -  
 İstihdam Durumu : Toplam 25
21. Yatırımın Adı : PAZARYERİ VE KÖYLERİ Şerbetçi-  
 otu Ekiciler Koop.  
 Yatırımın Yeri : Pazaryeri  
 Üretim Konusu : Şerbetçiotu Kurutma ve Prekleme  
 Kayıtlı Sermayesi : 39.355.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 39.355.000.-  
 İstihdam Durumu : -
22. Yatırımın Adı : KINTAŞ Toprak San. ve Tic. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Pazaryeri  
 Üretim Konusu : Blok Tuğla  
 Kayıtlı Sermayesi : 30.000.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 30.000.000.-  
 İstihdam Durumu : -
23. Yatırımın Adı : SAKARYA İpekçilik San. ve Tic. A.Ş.  
 Yatırımın Yeri : Söğüt  
 Üretim Konusu : İpek İpliği  
 Kayıtlı Sermayesi : 2.500.000.-  
 Ödenmiş Sermayesi : 2.500.000.-  
 İstihdam Durumu : Toplam 57