



**Milli Prodüktivite Merkezi**  
*"Türkiye'nin Verimlilik Merkezi"*

# **KARABÜK İLİ**

## **SWOT (GZFT) ANALİZİ RAPORU**

### **Proje Grubu**

**Dilek BİRBİL**

MPM Uzmanı

**Elif SANDAL ÖNAL**

MPM Uzmanı

**Şirin Müge KAVUNCU**

MPM Uzmanı

**KARABÜK**

Ekim 2008

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SWOT Analizi Katılımcı Listesi.....	2
GİRİŞ.....	3
1. YÖNTEM.....	4
2. SWOT ANALİZİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	5
3. KARABÜK İLİ SWOT ANALİZİ GENEL DEĞERLENDİRMELERİ.....	8
3.1.Fırsatlar.....	8
3.2.Tehditler.....	9
3.3.Güçlü Yanlar.....	9
3.4.Zayıf Yanlar.....	12
4. SORUN SINIFLANDIRMASI.....	16
5. KUVVET SAHASI ANALİZİ.....	18
6. ÖNCELİKLİ KONULAR VE EYLEM PLANI.....	20
7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	27

## KATILIMCI LİSTESİ<sup>1</sup>

1. Can Direkçi	Vali
2. Şaban Akyüz	Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
3. Ahmet Soykök	Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Başkanı
4. Ahmet Dayı	Belediye Başkan Yardımcısı
5. Hüsnü Özcan	İl Genel Meclisi Başkanı
6. Mustafa Dastar	Haddeciler Derneği Başkanı
7. Mümin Sayın	İl Defterdarı
8. Mehmet Öztekin	Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü
9. Feridun Karakaş	İşkur İl Müdürlüğü
10. Muhsin Temel	Tarım İl Müdürlüğü
11. Doç. Dr. Ahmet Gürbüz	Karabük Üniversitesi SMYO
12. Hüseyin Ekin	SMMM Odası
13. Nurettin Tümen	Esnaf Odası Birliği Başkanı
14. Şerafettin Kalkan	İl Planlama ve Koordinasyon Müdür V.
15. Adnan Taşlıyan	Proje Üretim ve Sinerji Merkezi
16. Adil Cebeci	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
17. Korkut Eren	İl Sağlık Müdürlüğü
18. İsmail Kaya	İl Milli Eğitim Müdürü V.
19. Seymen Dıravacı	Proje Üretim ve Sinerji Merkezi
20. Şükrü Caner Özcan	Organize Sanayi Müdürlüğü

<sup>1</sup> 30 Haziran 2008 tarihli Karabük İli SWOT Analizi Toplantısı katılımcı listesidir.

## GİRİŞ

Günümüzde merkezi otorite tarafından yapılan planlama anlayışı yerine bölgesel kalkınmada daha etkili olacağı düşünülen yeni bir planlama anlayışı öne çıkmaya başlamıştır. Yerel yönetim ağırlıklı bu anlayışın planlama, organizasyon ve koordinasyon ağırlıklı yönetim fonksiyonlarını yürütmesi ile bölgesel ihtiyaçların ve potansiyelin daha iyi değerlendirilmiş olacağı ileri sürülmektedir. Bu teze göre yörede yaşayan insanlar bu ihtiyaçları ve potansiyeli en iyi şekilde bilmekte ve kendileri tarafından yapılan çalışmalara sahip çıkma ve bunları devam ettirme konusunda daha kararlı olabilmektedirler. Buradan hareketle Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'ndan gelen talep doğrultusunda, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından Karabük'ün mevcut potansiyelini ortaya çıkarabilmek, buna bağlı olarak mevcut ve gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için stratejik yönelimleri tanımlayarak planlama altyapısına destek oluşturmak amacıyla 30 Haziran 2008 tarihinde bir SWOT (GZFT) Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma, il Valisi başta olmak üzere ilin karar alıcı pozisyonlarında bulunan yöneticilerin ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin katılımıyla MPM Proje Grubunun moderatörlüğünde "beyin fırtınası" yönteminden yararlanılarak yapılmıştır. Toplantıda, KOSGEB ve Karabük Ticaret ve Sanayi Odası tarafından Safranbolu Meslek Yüksek Okulu'na yaptırılan ve henüz yayımlanmamış olan "Karabük İli kalkınma Sürecinde Mevcut ve Alternatif Yatırım Alanları" konulu araştırmanın sonuçları hakkında da araştırma grubundan Doç. Dr. Ahmet Gürbüz'den bilgi alınmıştır. Elde edilmiş veriler doğrultusunda hazırlanmış olan İlk Rapor ilgili kişilere gönderilmiştir. Merkezimizce gönderilmiş olan rapor Vali Yardımcısı Sayın Halil Canavar başkanlığında, Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı, Planlama İl Müdürü ile Ticaret ve Sanayi İl Müdürü'nden oluşturulmuş bir kurul tarafından incelenerek; belirlenen düzeltme önerileri Sayın Vali Nurullah Çakır'ın onayları ile Merkezimize iletilmiştir.<sup>2</sup> Bu doğrultuda; düzeltmeleri içeren rapor aşağıda sunulmuştur.

Karabük İli SWOT Analizi Raporu 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöntem ile ilgili genel bilgiler aktarılırken, ikinci bölümde analizin strateji ve stratejik yönetim ile ilişkisine kısaca değinilmektedir. Üç, Dört ve Beşinci bölümlerde; gerçekleştirilen

---

<sup>2</sup> Karabük Valiliği tarafından talep edilen düzeltme önerileri Ek1'de yer almaktadır.



çalışmanın sonuçları ve değerlendirmesi, sorunların sınıflandırılması, kuvvet sahası analizi yer almaktadır. Altıncı bölümde; İlin öncelikli alanları ve örnek eylem planı sunulurken, son bölümde ise MPM Proje Grubunun çalışmaya ilişkin görüş ve önerilerine yer verilmektedir.

Çalışmanın, Karabük'ün bugünkü durumunun değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik kararların verilebilmesine ışık tutacağı ve değişik kesimlerde görevli karar alıcılarının birbirlerinin düşüncelerini net olarak bilmelerine ve mevcut iletişimin güçlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. YÖNTEM

Açılımı; "S (Strengths): Güçlü Yanlar, W (Weaknesses): Zayıf Yanlar, O (Opportunities): Fırsatlar ve T (Threats): Tehditler" olan SWOT (GZFT) Analizi; bir organizasyonun (bu çalışmada Karabük ilinin) çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu yöntem, planlama yapılırken ilin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini ise en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmesine yönelik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesidir. Bu noktada SWOT Analizi, stratejik yönetim anlayışına hazırlık oluşturması açısından da önem taşır. Karabük SWOT Analizi çalışmasında, katılımcı grubun farklı kesimlerden gelmesi, dolayısıyla beklentilerin ve önceliklerin ayrılmış olması gerçeğinden hareketle yöntemde bazı uyarlamalar yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmada yer alması gereken misyon oluşturma aşaması atlanarak doğrudan beyin fırtınası oturumlarına geçilmiştir.

Çalışmada öncelikle; çevresel faktörlerin Karabük için ne gibi fırsatlar ve tehditleri beraberinde getirebileceği tartışılmıştır. Bunu takiben; ilin gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak güçlü yanları ile zayıf yanları toplantıya katılanlarca tespit edilmiştir. Zayıf yanlar, Ekonomik Yapı (tarım, hayvancılık, sanayi, ticaret), Fiziksel Altyapı, Eğitim ve Sosyal Altyapı, Turizm alanlarını içerecek şekilde gruplandırılarak, bunlara yönelik alınabilecek tedbirler ortaya konulmuştur. Bu oturumlarda "beyin fırtınası" tekniği kullanılarak katılımcıların serbestçe görüşlerini ifade etmelerine imkân sağlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; Güçlü ve Zayıf Yanlar belli başlıklar altında gruplandırılmış ve her bir gruba önem derecelerine dayalı Kuvvet Sahası Analizi yapılmıştır. Son aşamada ise Eylem Planları örneği hazırlanmıştır.

## 2. SWOT ANALİZİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimin en önemli özelliği organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekmektedir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

Stratejik yönetim, bugünü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemi olarak ifade edilebilir. Uzun vadeli planlar yapılırken sorulması gereken soru "Gelecekte ne yapmalı?" yerine, belirsizlik içinde yarına hazır olmak için "Bu günden ne yapılmalı?" sorusu ve bunun cevabıdır.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?"

### Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama çalışmaları uzun ve yorucu çaba gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarının neler olması gerektiği hususunda literatürde ortak bir model bulunmamakta ise de DPT tarafından kamu kurumları için geliştirilen stratejik planlama kılavuzunda bu süreç aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Çizelge 1).

Stratejik Planlama ya da yeni versiyonu ile stratejik yönetimin ne olduğu sorusuna cevap vermeden önce, bu yönetim yaklaşımı içinde geçen ve konunun daha iyi anlaşılması için gerekli olan kavramların açıklanması gerekmektedir.

## Çizelge 1. Stratejik Planlama Sürecinin Adımları

*Plan ve Programlar *SWOT(GZFT) Analizi *Piyasa Analizi *Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
*Kuruluşun varoluş gerekçesi *Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
*Arzu edilen gelecek	VİZYON	
*Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar *Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
*Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri *Detaylı iş planları *Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
*Raporlama *Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
*Geri besleme *Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi *Performans göstergeleri *Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

### Strateji:

Latince yol, çizgi veya yatak anlamına geldiği belirtilmekle beraber, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme, gütme” anlamına gelen bir kelime olduğu da belirtilmektedir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Strateji kavramı, yönetim bilimleri açısından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

\*Strateji, zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemidir.

\*Strateji, bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır.

\*Strateji, yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına planlanmasıdır.

### **Stratejik Planlama/Yönetim:**

Stratejik bakış açısının yönetimlerde gündeme gelmesi öncelikle işletme planlarının stratejik bakış açılarıyla hazırlanması yolu ile olmuştur. Stratejik Planlama olarak isimlendirilen bu planlama yaklaşımı ardından stratejik yönetim olarak geliştirilmiştir. Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim arasında farklı tanımlar yapılmakta ise de, bunlar birbirlerinden net çizgilerle ayrılamaz. Çünkü, stratejik planlama, planlanan hedeflere ulaşımın yönetilmesini de gerektirmektedir.

Stratejik Planlama/yönetim kavramı ile ilgili başlıca tanımlar şunlardır:

\*Stratejik Planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme sürecidir. Stratejik Yönetim ise, uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır.

\*Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünüdür.

\*Stratejik Planlama, bir örgütün misyonunun ve geleceğe yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır.

\*Stratejik Yönetim; dış çevreye yönelik, duyarlı bir kuruluş oluşturmayı ve stratejik planlarla işlemsel kararlar arasında ilişki kurmayı amaçlayan yönetim felsefesidir.

### 3. KARABÜK İLİ SWOT ANALİZİ GENEL DEĞERLENDİRMELERİ

#### 3.1. FIRSATLAR

1. Demiryolu ağının Karabük'ten geçiyor olması,
2. İlin bir sanayi şehri olarak doğmuş olması,
3. İlin enerji yatırımlarına uygunluğu,
4. Orman alanlarının fazla olması,
5. Mermer yataklarının varlığı,
6. Kalitesi yüksek KARDEMİR ürünlerinin piyasada tercih ediliyor olması,
7. İnsanların ilgisinin deniz turizminden doğa ve kültür turizmine doğru kayma eğilimi göstermesi,
8. Çeşitli kanallardan sunulan hibe programlarının ve AB fonlarının varlığı,
9. Kalkınmada öncelikli yöreler arasında yer alması,
10. Demir-çelik sektörünün dünyadaki öneminin artması,
11. İnşaat sektörünün büyüyor olması,
12. Yapı sektöründe çelik konstrüksiyon kullanımının artması,
13. Krom yataklarının zenginliği ve demir çelik sektörüne katkısı,
14. Safranbolu İlçesi'nin Dünya Kültür Miras listesinde yer alması,
15. Yurt dışındaki Karabüklülerin İle ilişkin yatırıma yönelmeleri,
16. Büyük illerde Karabük'lü işadamlarının varlığı,
17. Filyos Projesi'nin varlığı
18. İSDEMİR'in yassı ürün üretmesi
19. KARDEMİR'in kapasite artırma ve çevre yatırımlarına devam etmesi,

### 3.2. TEHDİTLER

1. Bazı illerde vergi ve sigorta primi teşvikleri uygulamak, enerji desteği sağlamak ve yatırımlara bedelsiz arsa ve arazi temin etmek suretiyle yatırımları ve istihdam imkânlarını artırmak amacıyla çıkarılmış olan “5084 sayılı yatırım ve istihdamı teşvik kanunu” kapsamında Karabük İli'nin yer almıyor olması.
2. Çankırı, Bartın gibi komşu illerin 5084 sayılı teşvik kapsamında olması
3. İlin coğrafi konumu itibariyle kıyıda içeride olması nedeniyle bir limanının olmaması sanayinin gelişimi açısından bir tehdit oluşturmaktadır.
4. İlde kamu kurumlarına ait birimlerinin bulunmaması buna dayalı olarak gerekli bilgi birikiminin sağlanamaması kurumların ile olan ilgisinin yetersizliği,
5. Karabük'ün coğrafi konumu, arazinin engebeli olması nedeniyle bazı yatırımları engelleyici bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir.
6. İlin 1. derecede deprem bölgesinde olması,
7. İlde hava kirliliği düzeyinin yüksek olması,

### 3.2. GÜÇLÜ YANLAR

EKONOMİK YAPI (Tarım, Hayvancılık, Sanayi, Ticaret)	
1. Demir çelik sanayinin varlığı,	5
2. Başta demir çelik ve hazır giyim olmak üzere sanayi üretimine yönelik iş kültürüne sahip olunması,	5
3. Hazır giyim'de tanınmış firmaların üretimlerini sürdürmesi,	3
4. Safranbolu'da “bağcılık” kültürünün yerleşmiş olması,	2
5. İlde sanayi ve hizmet sektöründe çalışan sayısının Türkiye ortalamasının üzerinde olması,	4

6. 14-65 yaş arasındaki çalışabilir işgücü oranının yüksek olması,	4
7. Orta yaş grubunda kalifiye işgücünün varlığı,	3
8. Mevcut mermer yataklarının büyük ölçüde işleniyor olması,	3
9. KARDEMİR'in üretim yelpazesinin desteklediği her türlü çelik yapı sisteminin yapılabilir olması,	3
10. Eskipazar ilçesinde, orman endüstrisinin varlığı,	3
11. Yenice ilçesinde küçük işletmeler şeklinde yürütülen mobilya üretiminin varlığı ve girişimcilerin bölgenin gelişmesi ve modernleşmesi yönündeki kararlılığı,	3
12. Eskipazar ilçesinin hububat açısından zengin olması,	2
13. Proje yönetimi biriminin varlığı,	3
<b>DOĞAL YAPI</b>	
14. İlin büyük metropollere yakın olması,	3
15. Ilıman bir iklime sahip olması,	2
16. İlin yaklaşık yüzde yetmişinin ormanlık alan olması,	4
17. Eskipazar ilçesinde "termal kaynakların" varlığı,	2
18. Karabük'ten geçen iki nehrin varlığı ve bunlardan sulama ve enerji elde etme amacıyla yararlanılıyor olması,	4
19. Yenice ilçesindeki geniş orman arazilerinin, flora ve fauna çeşitliliği ile ilaç sanayi için önemli hammadde potansiyeline sahip olması,	3
20. Yenice ilçesinde işletilmeye uygun kaynak suyunun varlığı,	2
21. Yenice ilçesinde cam üretiminde kullanılacak, kuvarz madeninin varlığı,	3
22. Eskipazar ilçesinde traverten ve bentonit yataklarının varlığı,	2
23. Ovacık ilçesinde kireç ve alçıtaşı yataklarının varlığı,	2



<b>FİZİKSEL ALTYAPI</b>	
24. Doğalgazın getirilmesi ile ilgili çalışmaların devam ediyor olması,	2
25. Demiryolunun varlığı,	3
26. Enerji altyapısının yeterli düzeyde olması,	4
<b>EĞİTİM ve SAĞLIK</b>	
27. İldeki eğitim seviyesinin yüksek olması ve kalifiye işgücü istihdamı açısından bu potansiyelden yararlanılıyor olması,	4
28. Sağlık hizmetlerinin yeterli ve çevre illerden talep getirecek nitelikte olması ve bunun fırsata dönüştürülebilecek olması,	3
29. Yöresi ve yörenin ihtiyaçları ile bütünleşmiş Meslek Yüksek Okulu'nun varlığı,	3
30. Yeni kurulmuş, dinamik ve atılcı bir üniversitenin varlığı,	3
31. Güzel Sanatlar Fakültesi'nin varlığı,	2
<b>KÜLTÜREL ve SOSYAL ALTYAPI</b>	
32. İlde mücadeleci bir yapının geleneksel olarak varlığının gelişme yönünde kullanılabilme potansiyeli,	3
33. Toplumsal olaylar ve iç güvenlik açısından istikrarlı bir bölge olması,	3
34. İlde yeni ve modern spor komplekslerinin bulunması ve bu açıdan sporun pek çok dalına uygun bir alt yapının mevcut olması,	3
35. Kardemir Karabükspor'un 1. Lige yükselmesi.	3
36. Valilik ile Ticaret ve Sanayi Odası'nın projelendirme ve hizmet götürme konusunda son derece etkili olması,	4
37. Kamu yönetiminde istikrar ve işbirliğinin varlığı,	4
38. İlde giderek artan araştırma ve araştırmacı potansiyeli,	2



39. Er eğitim alayının varlığı,	2
<b>TURİZM</b>	
40. Tarihi olarak önem teşkil eden Safranbolu ilçesinin varlığı,	5
41. İlde kültür turizmi başta olmak üzere kış turizmi ve doğa turizmi gibi çeşitli turizm olanaklarının varlığı,	4
42. Şekerleme, lokum, helva alanında ülke çapında tanınmış olması,	3
43. İlin tarihi dokusunun turist çekme kapasitesini artırması ve bunun da tüketim miktarını belirgin ölçüde artırması,	3
44. Eflani ilçesinde "Eflani bezinin " üretilmesi ve bunun geliştirilmesi için alt yapının hazır olması,	2
45. Eskipazar ilçesinde antik kentin varlığı,	3

### 3.2. ZAYIF YANLAR

<b>EKONOMİK YAPI (Tarım, Hayvancılık, Sanayi, Ticaret)</b>		
1. Devlet yatırımlarının varlığının; çalışan konumundan işveren konumuna geçme konusunda alışkanlıkların değiştirilmesinde yaşanan zorluklarla ilgili olarak girişimcilik kültürünün oluşmasını engellemesi,	-2	A1,B1B2,C2;D1,E
2. Üniversite ile işletmeler arasında koordinasyon yetersizliği,	-2	A1,B1,C2;D1
3. İldeki tarım arazilerinin küçük ve parçalı olması,	-3	A1,B1B2,C1C2,D1
4. KOBİ'lerin büyük bölümünün kurumsallaşmamış aile işletmeleri olarak varlıklarını sürdürmeleri,	-3	A1, B1,C2,D1

5. KOBİ'lerin geleneksel yapılarına dayalı olarak, küreselleşme olgusunu yeterince anlayamamış olması, rekabet ve teknolojik gelişim eğilimlerinin olmaması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
6. Mermer sanayinin gelişmemiş olması nedeniyle, mermer rezervlerinin yeterince işlenememesi, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülememesi,	-4	A1,B1B2,C2,D1
7. Kamu kurumları ve işletmelerde Ar-Ge birimlerinin bulunmaması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
8. Hayvancılık ve bitkisel üretim işletme kapasitelerinin düşük olması,	-4	A2,B1,C2,D1
9. Hayvancılık Organize Bölgesinin olmaması.	-2	A2,B1,C2,D1
10. İşgücünün talebe yönelememesi,	-4	A1,B1,C2,D1
11. Mevcut sanayi işletmelerinin stratejik bakış açısının yeterli olmayışı,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
12. Teşvik sisteminin yeterli olmaması nedeniyle, İilde yatırım maliyetleri ve işgücü maliyetinin teşvik alan illere göre yüksek kalmasına bağlı olarak haksız rekabet koşullarının oluşmuş olması,	-5	A1,B1B2,C1C2,D1,E

13. Ekonomik yapıdaki verimsizlik ve etkinsizlikler (örneğin, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürme konusunda yeterli yatırımların yapılmıyor olması),	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
14. Mikro ve makro alanda veri yetersizlikleri,	-2	A1,B1B2,C2,D1,E
15. Genç yaş grubunda kalifiye işgücünün yetersiz olması,	-2	A1,B1,C2,D1
16. Sektörel entegrasyonun yetersiz olması,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
17. İlde teknoloji geliştirme bölgesinin olmayışı	-2	A1,B1B2,C2,D1,E
18. Mevcut coğrafi yapı nedeniyle, ilde imar sorunu ve işletmelerin konumluk yer sorununun varlığı,	-4	A1,B1B2,C1C2,D1
19. Tasarruf mevduatı birikimlerinin yatırıma dönüştürülememesi, genellikle gayrimenkulle değerlendirme eğilimi,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
20. Eskipazar ilçesinde süt imalatı fabrikasının atıl durumda olması,	-2	A1,B1,C2,D1
<b>DOĞAL YAPI</b>		
21. Şehir merkezinin ana bağlantı yollarından içeride olması,	-3	A1,B2,C1,D2
<b>FİZİKSEL ALTYAPI</b>		
22. Kendi limanlarının olmaması tehdidi yanında, Zonguldak ve Bartın limanlarının da yetersiz kalması,	-4	A1,B2,C1C2,D1,E

23. Arazilerin kayıt altına alınmamış olması,	-3	A2,B1B2,C2,D1,E
24. Hava ulaşımının olmaması, kara ve demir yolu ulaşımının ve destek hizmetlerinin sorunlu olması,	-4	A1,B2,C1C2,D1
<b>EĞİTİM ve SAĞLIK</b>		
<b>KÜLTÜREL ve SOSYAL ALTYAPI</b>		
25. Birlikte iş yapma kültürünün gelişmemiş olması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
26. Kırsal nüfusun giderek azalması,	-3	A1,B1B2,C2,D1
27. İlin göç veren bir il olması,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
28. Küçük yatırımcılar arasında birbirlerine güven duygusunun gelişmemiş olması ve buna dayalı olarak, ortak hareket etme konusundaki girişimlerinin yetersizliği,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
29. Sivil toplum kuruluşlarının yetersiz olması,	-2	A1,B1B2,C2,D1
30. Girişimcilik cesaretinin yetersiz olması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
<b>TURİZM</b>		
31. Kış koşullarında turizm olanaklarından yeterince yararlanılamaması,	-2	A1,B1B2,C2,D1,E
32. Mevcut turizm potansiyelinin değerlendirilmesi açısından tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması,	-2	A1,B1,C2,D1

33.Çok çeşitli turizm olanaklarını hayata geçirebilecek potansiyele sahip olmakla birlikte, buna dönük alt yapı yatırımlarının yeterli olmaması (örneğin beş yıldızlı tek bir otelinin olmaması) nedeniyle, turizm çeşitliliğinden yeterince yararlanılamaması (doğa turizmi, kongre turizmi vb),	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
---	----	-----------------

#### 4. SORUNLARIN SINIFLANDIRILMASI

Beyin fırtınası oturumunda ilin gelişimini olumsuz olarak etkilediği düşünülen zayıflıklar aşağıda açıklaması verilen A, B, C, D, E sınıfları ile bunların alt bileşenlerine ayrılmıştır. Bu işlemin temel amacı zayıflıkların sistematik olarak analiz edilebilmesi ve matematiksel açıdan daha somut bilgilerin ortaya konabilmesi olarak açıklanabilir. Sınıflandırmada kullanılan kriterler ve sınıflandırma sonucu aşağıda verilmektedir.

A<sub>1</sub>: İlin tümünü ilgilendiren bir sorun

A<sub>2</sub>: İldeki kamu ya da özel sektör kurum / kuruluşlarını ilgilendiren bir sorun

B<sub>1</sub>: Sorunun çözümü il içinde

B<sub>2</sub>: Sorunun çözümü il dışında

C<sub>1</sub>: Teknik bir sorun

C<sub>2</sub>: Organizasyonel bir sorun

D<sub>1</sub>: Yönetim teknikleri ile çözülebilir bir sorun

D<sub>2</sub>: Yönetim teknikleri ile çözülemez bir sorun

E: Çok yönlü bir sorun

**Zayıf yönlerin analizi aşağıdaki gibidir:**

<b>Sorun Sınıflama Kriterleri</b>	<b>Sorun Sınıfının Ağırlığı (%)</b>	<b>Açıklama</b>
A <sub>1</sub>	87,9	Zayıf yanların % 87,9'sı İlin tümünü ilgilendirmektedir.
A <sub>2</sub>	12,1	Zayıf yanların % 12,1'i İldeki kamu ya da özel sektör kurum ve kuruluşlarının bir bölümünü ilgilendirmektedir.
B <sub>1</sub>	27,2	Zayıf yanların % 27,2'sinin geliştirilmesi İlin kendi olanakları içindedir.
B <sub>2</sub>	9,1	Zayıf yanların % 9,1'inin geliştirilmesi İlin dışındaki (merkezi otorite) mercilere bağlıdır.
B <sub>1</sub> + B <sub>2</sub>	63,7	Zayıf yanların % 63,7'sinin çözümü hem İlin kendi içinde hem de merkezi otoriteye bağlıdır.
C <sub>1</sub>	3,0	Zayıf yanların % 3'ü teknik kökenlidir.
C <sub>2</sub>	81,8	Zayıf yanların % 81,8'i organizasyonel kökenlidir
C <sub>1</sub> + C <sub>2</sub>	15,2	Zayıf yanların %15,2'si hem teknik hem de teknik kökenlidir.
D <sub>1</sub>	96,9	Zayıf yanların % 96,9'u yönetim teknikleri ile iyileştirilebilir özelliindedir.

D <sub>2</sub>	3,1	Yönetim teknikleri ile çözülemez nitelikte zayıf yanların oranı %3,1 olarak belirlenmektedir.
E	48,5	Zayıf yanların % 48,5'ini çok yönlü sorunlar oluşturmaktadır.

Yukarıdaki analizden de görüldüğü üzere, zayıf yönlerin %88'i ilin tümünü ilgilendirmektedir. Çözümü il içinde ve yönetim teknikleri ile iyileştirilebilecek olan zayıf yönlerin oranı sırasıyla % 27 ve % 96'dır. Buna ek olarak çözümünde çok yönlü faktörlerin (E) mevcut olduğu zayıf yönlerin payı % 48,5 olarak ortaya çıkmıştır. Bu analiz, İlin idari yetkilileri ve toplum önderlerinin inisiyatif kullanarak çözüm getirebileceği zayıf yönlerin ildeki mevcudiyetini ortaya koymakla birlikte, önemli bir bölümünün çözümünde merkezi otoritenin desteğine de ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Zayıf yönlerin çözümünde öncelikle İlin kendi dinamiklerini harekete geçirecek önlemler düşünülmeli, bunun yanı sıra, merkezi karar mekanizmalarını harekete geçirebilmek için yörenin yüksek gelişme potansiyeline sahip sektörlere sahip olduğu argümanı iyi bir şekilde kullanılmalıdır. Zayıf yönlerin işaret ettiği sorun alanlarının giderilmesi için planlar hazırlaması ve zayıf yönlerin bir pilot proje şeklinde ele alınması için gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Bu zayıf yönlerin, İlin geleceğe dönük kararlar alma sürecinde önceliklendirilerek çözülmeye çalışılması gerektiğinin altını tekrar çizmek gerekmektedir.

## 5. KUVVET SAHASI ANALİZİ

Kuvvet sahası analizinde, katılımcılar tarafından "Güçlü Yanlar" ile "Zayıf Yanlar" en güçlü: +5 ve en zayıf: -5 üzerinden ağırlıklandırılmıştır.

Güçlü ve Zayıf Yanlar, Çizelge 2 ve 3'te ifade edilen gruplarda toplanmış, grupların aldığı ortalama değerler çizelgelerde gösterilmiştir.

**Çizelge 2. Güçlü Yanların Ağırlıklandırılması**

<b>Güçlü Yan Grupları</b>	<b>Ortalama Değer</b>
I. Ekonomik Yapı	3
II. Doğal yapı	3
III. Fiziksel Altyapı	3
IV. Eğitim ve Sağlık	3
V. Kültürel ve Sosyal Altyapı	3
VI. Turizm	3
<b>Grup Toplam Değeri</b>	<b>18</b>

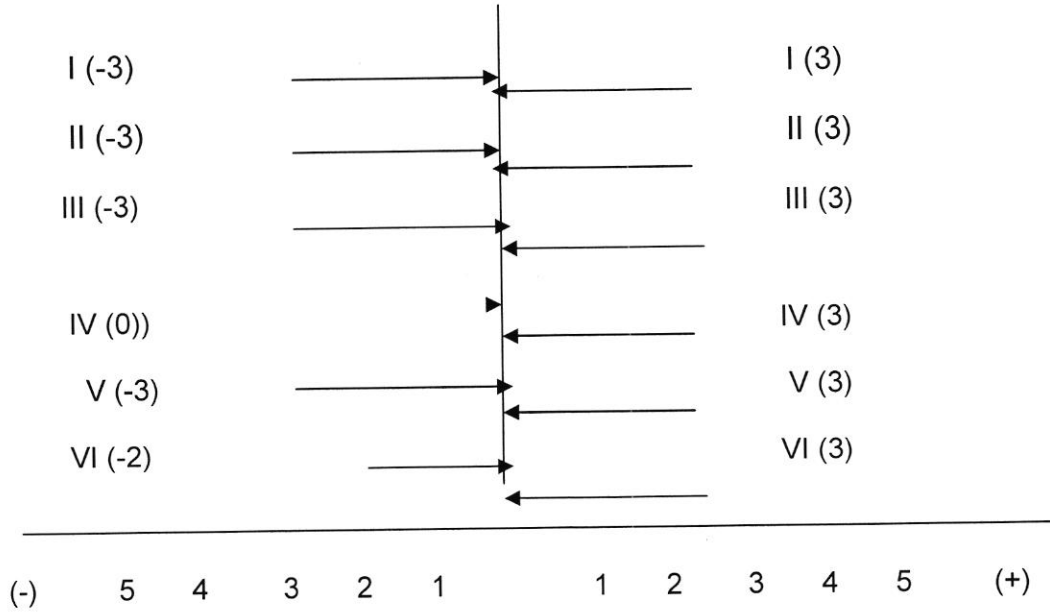
**Çizelge 3. Zayıf Yanların Ağırlıklandırılması**

<b>Zayıf Yan Grupları</b>	<b>Ortalama Değer</b>
I. Ekonomik Yapı	-3
II. Doğal yapı	-3
III. Fiziksel Altyapı	-3
IV. Eğitim ve Sağlık	0
V. Kültürel ve Sosyal Altyapı	-3
VI. Turizm	-2
<b>Grup Toplam Değeri</b>	<b>-14</b>

Kuvvetli ve zayıf yanların sınıflandırılması ile elde edilen grupların ağırlıklı puanları aşağıda bir diyagram üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 1. Kuvvet Alanı Analizi Diyagramı



Yukarıdaki güçlü ve zayıf yanlar ile Çizelge 2 ve 3'te gösterilen ağırlıklandırma birlikte değerlendirildiğinde, Şekil 1'deki diyagrama ulaşılmaktadır. Diyagram incelendiğinde, eğitim ve sağlık (IV nolu grup) grubu dışında gerek gruplar arasında gerekse değer toplamı olarak bakıldığında Karabük ilinin zayıf yanları ile güçlü yanları arasında güçlü yanların biraz daha ağır basmasına karşılık bir denge durumu ortaya çıktığı söylenebilir. Bu durumu şöyle yorumlamak mümkündür: Karabük ili, geleceğe yönelik olarak belirleyeceği amaç ve hedeflerine ulaşmak istiyorsa, öncelikle zayıf yanların etkisini ortadan kaldıracak eylem planları hazırlamalı ve hızla uygulamaya koymalıdır. Aksi takdirde yani eylemsizlik durumunda, zayıf yanların, hızlı bir şekilde güçlü yanların etkisini gittikçe azaltacağı söylenebilir.

Bu noktada, iyileştirilecek zayıf yanların önceliklendirilmesinde SWOT Analizinde yapılan sınıflandırma dikkate alınabilir. Sorun sınıflama kriterleri ile ortaya koyduğumuz zayıf yönlerin analizine dayalı olarak; çözümü il içinde olan, yönetim teknikleri ile çözülmesi mümkün ve çok yönlü olmayan zayıf yanların öncelikle ele alınması, çözümü görece daha zor olan sorunların çözmeye çalışılması ile zaman ve kaynak kaybının önüne geçilebilecektir. Bu kriterleri içeren sorun alanları aşağıda önem sırası gözetilmeksizin sıralanmaktadır.

1. Üniversite ile işletmeler arasında koordinasyon yetersizliği,
2. KOBİ'lerin büyük bölümünün kurumsallaşmamış aile işletmeleri olarak varlıklarını sürdürmeleri,
3. Hayvancılık ve bitkisel üretim işletme kapasitelerinin düşük olması,
4. Hayvancılık Organize Bölgesinin olmaması.
5. İşgücünün talebe yönelememesi,
6. Genç yaş grubunda kalifiye işgücünün yetersiz olması,
7. Eskipazar ilçesinde süt imalatı fabrikasının atıl durumda olması,
8. Mevcut turizm potansiyelinin değerlendirilmesi açısından tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması,

Diğer taraftan; Karabük ilinin güçlü yanlarının etkisinin artırılmasına yönelik eylem planları hazırlanması ve uygulamaya konulması da gerekmektedir.

## **6. ÖNCELİKLİ KONULAR VE EYLEM PLANI ÖRNEĞİ**

SWOT Analizi toplantısına katılanlarca da ifade edildiği şekliyle il açısından Stratejik Konular aşağıda ifade edilmektedir.

- Çıkarılması olası Bölgesel ve Sektörel Teşviklerden ilin yararlanması için gerekenlerin yapılması,
- Organize Sanayilerin faaliyete geçirilmesi ve geliştirilmesi,
- Öncelikli sektörler ve gelimle dinamiklerinin ortaya konması,
- Sanayi ile doğmuş ve buna bağlı sanayi kültürü geliştirmiş ilin bu özelliğinin öne çıkarılarak, sanayinin gelişmesi yönünde değerlendirilmesi,
- Turizmin çeşitlenmesi ve geliştirilmesi,
- Kültürel yaşamın zenginleştirilmesi ve desteklenmesi,
- Tasarrufun yatırıma dönüştürülmesi yöntemlerinin belirlenmesi,
- Hava kirliliği konusunda önlemler alınması,
- Kurumlar arası işbirliği ve birlikte iş yapma kültürünün güçlendirilmesi,
- 1. derece deprem bölgesindeki ilde herhangi bir afet durumuna karşı, sivil savunma hizmetleri güçlendirilmesi.

Bu stratejik öncelikler ile Karabük Valiliği tarafından hazırlanan "Sektörel Teşvik Raporu Taslağı"nda belirtilen öncelikler birlikte değerlendirildiğinde, İlin gelişme yönünün başta **Sanayi** olmak üzere, **Madencilik** ve **Turizm**'de odaklandığı tespit edilmektedir. Bu alanların güçlü yanlar ve zayıf yanlar belirlenirken en fazla dile getirilen alanlar olması da ilin öncelikli alanları olduğu yönündeki vurgumuzu güçlendirmektedir.

SWOT analizi toplantısında, İlin gelişmesini engelleyen önemli bir tehdit olarak "**5084 sayılı yatırım ve istihdamı teşvik kanunu**" kapsamında Karabük İli'nin yer almıyor olması ifade edilmiş; İlin hayata geçirilmesi düşünülen "sektörel teşvik uygulaması"ndan yararlanması yönünde sektörel önceliklerin belirlendiği belirtilmiştir. Bölgesel ve sektörel proje bazlı teşvik uygulamasına geçilmesi ve bu bağlamda ileri teknoloji, yüksek katma değer ve yüksek rekabet gücünün teşvik uygulamalarında dikkate alınmasının beklendiği dile getirilerek; İlin altyapısı, kalifiye işgücü, doğal kaynakları ve bunlara ilişkin potansiyeli değerlendirilerek ön plana çıkan sektörler olarak;

- Demir Çelik ve yan Sanayi
- Orman Ürünleri sanayi
- Tekstil sanayi
- Madencilik
- Turizm

belirlenmiştir.

Bu alanlarda ilin gelişme perspektifine uyumlu olacak ve stratejik önceliklerine bağlı hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak öneriler aşağıdaki noktalarda toplanmaktadır:

#### **A) SANAYİ**

Karabük, 1937 yılından önce 13 haneli bir köyaltı yerleşim birimi iken, 1937 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikası'nın kurulması ile önemli bir yerleşim merkezi haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında sanayileşme ile oluşan tek ilimiz olarak değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır. Karabük'ün bugünkü konumuna geliş nedeninin de sanayi olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Karabük için Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın sektörel dağılımına bakıldığında 2000 yılı verilerine göre Sanayii'nin payı %68 (Türkiye için GSYİH içinde sanayinin payı %28), toplam istihdam içinde sanayi

istihdamının payı %18,75'dir(Türkiye genelinde toplam istihdam içinde sanayi istihdamının payı %13,35 ). Karabük valiliği tarafından ifade edilen bu veriler doğrultusunda, öne çıkan sektörlerin başında sanayinin geldiği belirtilmektedir.

Gerek tarihsel gelişim süreci gerekse il ile ilgili ekonomik göstergelere bakıldığında, Karabük ili için sanayi sektörünün birinci derecede öneme haiz olduğu görülmektedir. Bu özelliği ile toplantıya katılanlarca da vurgulandığı gibi il gelişiminin merkezinde sanayi sektörü görülmekte ve öncelikli alanlar ağırlıkla bu sektör içinden belirlenmektedir. Sanayi sektörü içinde öne çıkan alt sektörler aşağıda ifade edilmektedir:

1. **Demir Çelik ve Yan Sanayi:** Sanayi sektörü içerisinde lokomotif sektör demir-çelik sanayi olarak belirlenmektedir. KARDEMİR'in yaptığı yeni yatırımlar (özellikle tren rayı üretimi) ve çevreye duyarlı üretim biçimi ile Karabük ve Türkiye için önemini artırarak korumakta olduğu ifade edilmektedir. Bu önem doğrultusunda sektöre yönelik olarak ;
  - Yeni yatırımların yapılması gerekliliği,
  - Üretimde nitelik ve niceliğin artırılması,
  - Sektörün teşviklerden yararlanma gerekliliği

vurgulanmaktadır.

Demir çelik sektörü ile ilgili bir yan sanayinin ilde belirli ölçülerde olmakla birlikte oluşmuş olduğu belirtilmektedir. Çelik sanayinin gelişimi açısından büyük önemi olan sıcak hadde tesislerinin, özel sermaye ile kurulmuş olmaları dolayısıyla, tehditler bölümünde ifade edilen, İlin, 5084 sayılı teşvik yasası kapsamında olmamasından en fazla etkilenen sektörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu tesislerle birlikte demir çelik sektörünün yan sanayisi konumunda olan, soğuk hadde tesisleri, çelik konstrüksüyon atölyeleri, döküm atölyeleri ve makine imalat tesislerinin sektörel teşviklerden yararlanma gerekliliği vurgulanmaktadır.

2. **Orman ürünleri Sanayi:** İlde, ormana dayalı bir sanayi üretiminin varlığı ilin güçlü yanları arasında belirtilmekle birlikte; toplam alanının yaklaşık %70'inin ormanlarla kaplı olmasına karşılık, orman ürünleri sanayinin katma değeri yüksek ürünler üretecek şekilde gelişmemiş olması ilin zayıf yönleri arasında ifade edilmektedir. Sektörün orman varlığı fırsatına rağmen, mevcut durumda zayıf yan olarak değerlendirilmesinin gerekçeleri olarak;

- Var olan hammaddeden gerektiği gibi yararlanılmaması,
- Üretimin nitelik ve nicelik olarak tatmin edici düzeyde olmaması,
- Katma değeri yüksek nihai ürün üreten tesisler yerine, yarı mamül üreten atölyelerin varlığı,
- ORÜS ile oluşmuş kalifiye işgücünden yeterince yararlanılmaması hususları belirlenmektedir.

Bunlara ek olarak yıllar içinde oluşmuş olan ağaç işçiliğine dayalı geleneksel el sanatlarının da tükenmeye başladığı ifade edilmektedir.

Belirlenen bu sorunların giderilmesi yönünde alınacak önlemler arasında;

- Tesislerin katma değeri yüksek ürünler üretebilecek şekilde geliştirilmesi,
- Ahşap kültürüne sahip yöre insanının bu kapasitesinden en yüksek düzeyde yararlanacak projelerin geliştirilmesi ve istihdamlarının sağlanması,
- Orman ürünleri sektörünün sektörel teşvik kapsamında değerlendirilmesi

önerilmektedir.

3. **Tekstil Sektörü:** Demir çelik sektörünün 1990'lı yıllarda yaşadığı darboğaza bağlı olarak, ilin sanayi geleneğini değerlendirmesi çerçevesinde alternatif bir sanayi arayışı içinde tekstil sektörüne yatırımlar yapılmış, 2004 yılında bu sektörde faaliyet gösteren 38 firmaya ulaşılmış, önemli bir istihdam yaratılmıştır. 2007 yılında firma sayısı 18'e kadar gerilemiş, istihdamı da %30 dolayında azalmıştır. İlde bu konumda faaliyetini sürdüren sektörün gelişme potansiyeli olduğu ifade edilmekte bunun gerekçeleri olarak;

- Uygun yatırım alanları,
- Yörede mevcut durumda atıl durumda olan kalifiye işgücünün varlığı,
- İşgücü maliyetlerinin görece düşük olması,
- Tekstil kültürünün oluşmuş olması,
- Hazır giyimde tanınmış firmaların varlığı,
- İhracat kapasitesi

belirtilmekte , bu gerekçeler doğrultusunda;

- Hazır giyim bölgesi olabilmek
- Hazır giyim üretiminde markalaşarak büyümek hedefler arasında sıralanmaktadır.

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, yörenin sahip olduğu mevcut kurulu kapasiteden ve işsiz kalan kalifiye işgücünden yararlanabilmesi için sektörün teşvik edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

## **B) MADENCİLİK**

İlde, Demir çelik sanayinde yüksek fırınlarda kullanılan kalkerli (kireçtaşı) araziler büyük yer kaplamaktadır. Bunun yanı sıra mermer, çakmak taşı, doğal taş, kuvartis ve dolomit traverten gibi önemli yer altı kaynaklarının varlığından da söz edilmektedir. İl için önemli bir fırsat olarak ifade edilen bu madenlerin varlığının işlenme aşamasında zayıf yöne dönüştüğü vurgulanmaktadır. Bunun gerekçeleri olarak;

- Eflani, Eskipazar ve yenice ilçelerinde önemli mermer yatakları olmasına rağmen, mermer işleme tesis olmadığından blok olarak satışının yapılmakta olduğu,
- Yörede bulunan pek çoğunun maden ruhsatlarının bulunmasına karşılık işletilmedikleri,

öne sürülerek, Karabük'te Mermer ve alçı üretim tesisleri kurulması halinde atıl zenginliklerin İl ekonomisine önemli bir katma değer ve istihdam sağlayacak yönde kullanılabileceği ifade edilmektedir. Bu hedeflerini yerine getirebilmek için madencilik sektörünün teşvik kapsamında değerlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

## **C)TURİZM**

İlin tarihi ve doğal güzelliklerinin varlığı, turizme gelişme potansiyeli oluşturma yönünde güçlü bir yan olarak değerlendirilirken, çok çeşitli turizm olanaklarını hayata geçirebilecek potansiyele sahip olmakla birlikte, bunu sağlayacak alt yapı yatırımlarının yeterli olmaması zayıf yanlar arasında değerlendirilmektedir. Sahip olduğu doğal yapının dışında turizmin hedef sektörlerden biri olarak seçilmesinin gerekçeleri olarak;



- Alternatif turizm türleri için potansiyelin yüksek olması,
- Doğa, tarih ve kültür turizmine ilginin artması,
- Karabük'ün büyük illere yakınlığı

ileri sürülmektedir. Hedefler arasında,

- Alt yapı olanaklarının güçlendirilmesi için yatırımların hızlandırılması,
- Kongre turizm merkezi olma yönünde yatırımlara önem verilmesi,

İfade edilmektedir.

Bu hedeflere ulaşma yolunda özellikle yatırımların teşvik edilmesi anlamında turizm sektörü sektörel teşvik kapsamında olması istenen bir diğer sektör olarak vurgulanmaktadır.

Gelişme yolunda atılacak adımlardan biri olarak; belirlenmiş olan zayıf yanların güçlendirilmesi için mülki idare amirinin koordinatörlüğünde ilgili kesimlerin bir araya gelmesiyle oluşturulacak ekiplerin, yukarıdaki sorun sınıflama kriterlerinden de yararlanarak sorunları önceliklendirmeleri ve bunlar için eylem planları hazırlamaları yararlı görülmektedir. İl içi yönetsel mekanizmaların harekete geçirilmesi yanında, merkezi karar mekanizmalarının sektörel teşvik desteğini harekete geçirebilmek amacıyla gelişme potansiyeli olan sektörel önceliklerin belirlenmiş olması İlin gelişmesi yolunda atılmış önemli bir diğer adım olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıda, yapılan analiz sonrasında ortaya çıkan "zayıf yanlar"dan bir tanesi için taslak eylem planı hazırlanmıştır.

### **Zayıf Yönlerin Giderilmesine İlişkin Örnek Eylem Planı**

**Konu:** Turizme yönelik tesis kapasitesinin yetersizliği

**Koordinatör:** İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

**Proje ekibi:** Belediye İmar İşleri Müdürü, Bayındırlık ve İskândan sorumlu Şube Müdürü, İl Özel İdare Müdürü, Turizmle İlgili bir akademisyen, Ticaret ve Sanayi Odası'nın önereceği bir sivil işletmeci.

#### **İzlenecek Yol:**

- Tesis ihtiyacının belirlenmesi
- Mevcut dışındaki kamu ve özel sektöre ait tesis kapasitesinin tespiti

- Taşıma kapasitelerinin hesaplanması
- Turizm yatırım işletme belgelerinin çıkarılması
- Finansal kaynakların belirlenmesi
- Sektöre uzun ve orta vadeli kredi bulunması için teşviklerin ve desteklerin araştırılması
- Kamu sosyal tesislerinin özelleştirme imkânlarının araştırılması
- Anket çalışması yapılarak müşteri beklentilerinin belirlenmesi
- Farklılaştırma stratejisi kullanılarak planlama yapılması
- Aile işletmesi ölçeğine öncelik verilmesi
- Eğer yeni bina yapılacaksa geleneksel mimarinin kullanılması

**Takvim:** Başlangıçtan itibaren 12 ay

3. ayın sonunda sunuş

**Projenin Çıktısı:** Dönemsel Faaliyet Raporları ve Proje sonuç raporu

**Denetim ve Kontrol:** İl Valisi

## 7.SONUÇ ve ÖNERİLER

MPM uzmanları moderatörlüğünde gerçekleştirilen Karabük ili SWOT Analizi, yüksek düzeyde katkı sağlanarak yürütülen bir çalışma olmuştur. Katılımcılar, ilin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini samimi bir şekilde tartışarak analiz etmiştir. Sürecin bundan sonraki aşamalarının gereği gibi yerine getirilmesi ilin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu konuda birincil düzeyde il Valiliğinin (en yetkili idari otorite olması nedeniyle) koordinasyonuna ihtiyaç vardır.

SWOT Analizi çalışmasının ardından aşağıdakilerin yapılması önerilmektedir:

1. En yetkili idari otorite (Valilik) tarafından eylem planlarının izlenmesi amacıyla bir "Koordinasyon Kurulu"<sup>3</sup> oluşturulması.
2. SWOT Analizinde ortaya çıkan konuların "Koordinasyon Kurulu" tarafından toplu olarak önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi.

<sup>3</sup> Koordinasyon Kurulu'nun İl Valiliğinin başkanlığında, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının, uygun görülecek özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerinin katılımıyla oluşturulması önerilmektedir.



3. SWOT Analizi çalışmasına katılan grubun Koordinasyon Kurulu tarafından önceliklendirilen konularda "Eylem Planları" hazırlaması (taslak eylem planları bu çalışma kapsamında hazırlanmıştır).
4. Eylem planlarının uygulamaya alınması.
5. Üç ayda bir olmak üzere "Durum Değerlendirme Toplantıları" yapılarak gelişmelerin analiz edilmesi.
6. Yılda bir kez "Genel Değerlendirme Toplantısı" yapılarak ulaşılan durumun daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerle karşılaştırılması ve gerekli önlemlerin alınması.
7. Ulařılan amaç ve hedeflerin uygulamadaki etkililięinin izlenmesi.

Bu çalışmalardan tatmin edici sonuçlar alınabilmesi için idari otoritenin ve sivil inisiyatifin bir araya gelerek stratejik planlama tekniğinden de yararlanmak suretiyle çalışmalarını aralıksız sürdürmesi gerekmektedir.

EK1:

**Karabük Valiliği'nin 23/9/2008 tarih ve B.05.4.VLK.4.78.02.00-602(151)/3724 Sayılı yazısı ile 25.8.2008 tarihli Karabük İli SWOT Analizi Raporuna İlişkin Düzeltme Önerileri**

İlgi Yazıda İlin Güçlü yanları arasında sayılan "Atık plastiklerin yüksek fırınlarda değerlendirilmesi" ve "Eskipazar ilçesinde tatlı su balıkçılığı" maddelerinin çıkartılmasının, bunun yanında "Eskipazar ilçesinin hububat açısından zengin olması" maddesinin kuvvet derecesinin ise 3 yerine 2 puan ile değerlendirilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

Zayıf Yanlarda ise aşağıdaki Zayıf Yanlar tablosunda koyu olarak işaretlenmiş düzeltmelerin yapılması istenmiştir.

Tüm bu düzeltmeler bağlamında "Sorunların Sınıflandırılması" ve "Kuvvet Sahası Analizi" bölümlerinin yeniden değerlendirilmesi talep edilmiştir.

**ZAYIF YANLAR**

<b>EKONOMİK YAPI (Tarım, Hayvancılık, Sanayi, Ticaret)</b>		
Devlet yatırımlarının varlığının; çalışan konumundan işveren konumuna geçme konusunda alışkanlıkların değiştirilmesinde yaşanan zorluklarla ilgili olarak girişimcilik kültürünün oluşmasını engellemesi,	-2	A1,B1B2,C2;D1,E
Üniversite ile işletmeler arasında koordinasyon yetersizliği,	-2	A1,B1,C2;D1
İldeki tarım arazilerinin küçük ve parçalı olması,	-3	A1,B1B2,C1C2,D1
KOBİ'lerin büyük bölümünün kurumsallaşmamış aile işletmeleri olarak varlıklarını sürdürmeleri,	-3	A1, B1,C2,D1

KOBİ'lerin geleneksel yapılarına dayalı olarak, küreselleşme olgusunu yeterince anlayamamış olması, rekabet ve teknolojik gelişim eğilimlerinin olmaması,	-3	A1,B1 <b>B2</b> ,C2,D1,E
Mermer sanayinin gelişmemiş olması nedeniyle, mermer rezervlerinin yeterince işlenememesi, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülememesi,	-4	A1,B1B2,C2,D1
Kamu kurumları ve işletmelerde Ar-Ge birimlerinin bulunmaması,	-3	A1,B1 <b>B2</b> ,C2,D1,E
Hayvancılık ve bitkisel üretim işletme kapasitelerinin düşük olması,	-4	A2,B1,C2,D1
Hayvancılık Organize Bölgesinin olmaması.	-2	A2,B1,C2,D1
İşgücünün talebe yönelememesi,	-4	A1,B1,C2,D1
Mevcut sanayi işletmelerinin stratejik bakış açısının yeterli olmayışı,	-3	A1,B1 <b>B2</b> ,C2,D1,E
Teşvik sisteminin yeterli olmaması nedeniyle, İlde yatırım maliyetleri ve işgücü maliyetinin teşvik alan illere göre yüksek kalmasına bağlı olarak haksız rekabet koşullarının oluşmuş olması,	-5	A1,B1B2,C1C2,D1,E
Ekonomik yapıdaki verimsizlik ve etkinsizlikler (örneğin, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürme konusunda yeterli yatırımların yapılmıyor olması),	-3	A1,B1 <b>B2</b> ,C2,D1,E
Mikro ve makro alanda veri yetersizlikleri,	-2	A1,B1 <b>B2</b> ,C2,D1,E

Genç yaş grubunda kalifiye işgücünün yetersiz olması,	-2	A1,B1,C2,D1
Sektörel entegrasyonun yetersiz olması,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
İlde teknoloji geliştirme bölgesinin olmayışı	-2	A1,B1B2,C2,D1,E
Mevcut coğrafi yapı nedeniyle, ilde imar sorunu ve işletmelerin konumluk yer sorununun varlığı,	-4	A1,B1B2,C1C2,D1
Tasarruf mevduatı birikimlerinin yatırıma dönüştürülememesi, genellikle gayrimenkulle değerlendirme eğilimi,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
Eskipazar ilçesinde süt imalatı fabrikasının atıl durumda olması,	-2	A1,B1,C2,D1
<b>DOĞAL YAPI</b>		
Şehir merkezinin ana bağlantı yollarından içeride olması,	-3	A1,B2,C1,D2
<b>FİZİKSEL ALTYAPI</b>		
Kendi limanlarının olmaması tehdidi yanında, Zonguldak ve Bartın limanlarının da yetersiz kalması,	-4	A1,B2,C1C2,D1,E
Arazilerin kayıt altına alınmamış olması,	-3	A2,B1B2,C2,D1,E
Hava ulaşımının olmaması, kara ve demir yolu ulaşımının ve destek hizmetlerinin sorunlu olması,	-4	A1,B2,C1C2,D1
<b>EĞİTİM ve SAĞLIK</b>		

<b>KÜLTÜREL ve SOSYAL ALTYAPI</b>		
Birlikte iş yapma kültürünün gelişmemiş olması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
Kırsal nüfusun giderek azalması,	-3	A1,B1B2,C2,D1
İlin göç veren bir il olması,	-4	A1,B1B2,C2,D1,E
Küçük yatırımcılar arasında birbirlerine güven duygusunun gelişmemiş olması ve buna dayalı olarak, ortak hareket etme konusundaki girişimlerinin yetersizliği,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
Sivil toplum kuruluşlarının yetersiz olması,	-2	A1,B1B2,C2,D1
Girişimcilik cesaretinin yetersiz olması,	-3	A1,B1B2,C2,D1,E
<b>TURİZM</b>		
Kış koşullarında turizm olanaklarından yeterince yararlanılamaması,	-2	A1, B1B2,C2,D1,E
Mevcut turizm potansiyelinin değerlendirilmesi açısından tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması,	-2	A1,B1,C2,D1,
Çok çeşitli turizm olanaklarını hayata geçirebilecek potansiyele sahip olmakla birlikte, buna dönük alt yapı yatırımlarının yeterli olmaması (örneğin beş yıldızlı tek bir otelinin olmaması) nedeniyle, turizm çeşitliliğinden yeterince yararlanılamaması (doğa turizmi, kongre turizmi vb),	-3	A1,B1B2,C2,D1,E