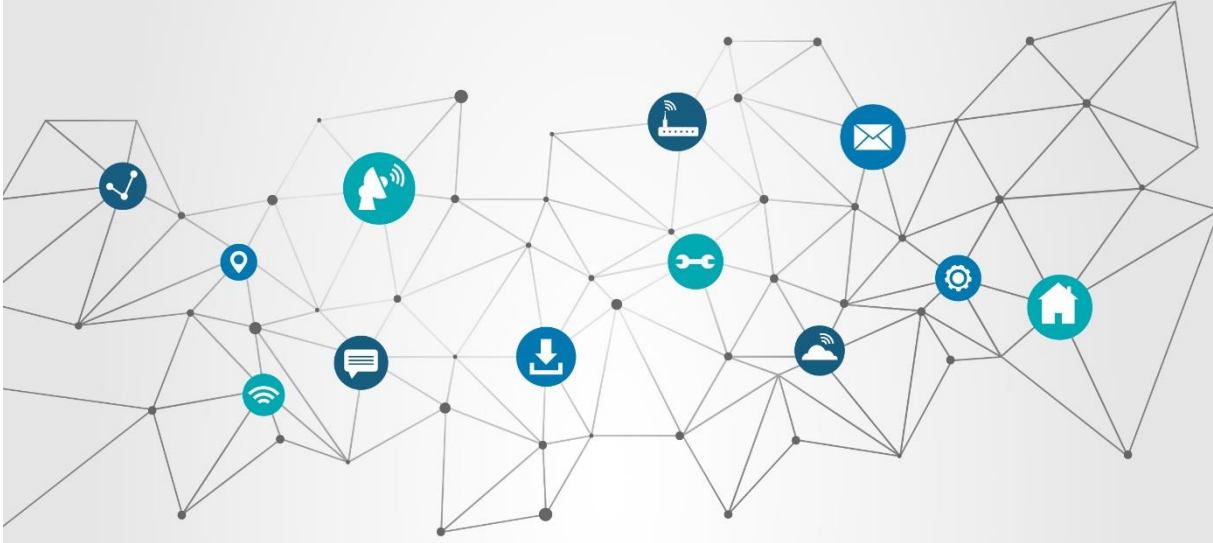




This project is funded by the European Union



ESKİŞEHİR HAVACILIK SEKTÖRÜ 2023 VİZYON PROGRAMI SORUNLAR / ÇÖZÜMLER



kentte inovatif ve vizyoner bakış





This project is funded by the European Union



ESKİŞEHİR HAVACILIK SEKTÖRÜ 2023 VİZYON PROGRAMI SORUNLAR / ÇÖZÜMLER

Eskişehir Sanayi Odası (ESO)’nun vizyonu, Eskişehir sanayisinin katma değeri yüksek ürünler üretmesini sağlayarak ihracat ve ihracatçı firma sayısını artırmak, sanayinin ihtiyacı olan nitelikli işgücünü temin edecek çalışmalar yapmak, Ar-Ge faaliyetlerine önem veren inovasyona dayalı bir il sanayisinin oluşmasını sağlamaktır. Ayrıca Eskişehir’in ekonomik potansiyelinin belirlenmesi, mevcut durumun ortaya konması ve ihtiyaçların tespit edilmesi de bu vizyonun sürdürülebilirliği için son derece önemli olarak değerlendirilmektedir.

Bu anlayışla hareket eden Odamız, Türkiye-AB İş Diyalogu Geliştirme Programı altında yürüttüğü ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilen “Develop SMEs and Clusters by International Networking” başlıklı proje dahilinde bir İhtiyaç Analizi çalışması gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışma ile Eskişehir sanayisinin ve ESO üyelerinin başta uluslararasılaşma ve küresel iş ağlarına ulaşım alanlarındaki sorunları ve çözüm önerileri belirlenmiştir.

Sorunlarının en doğru şekilde tespit edilmesi ve bu doğrultuda çözümler geliştirilmesi amacıyla proje kabulüyle birlikte Nisan 2019 tarihinden itibaren sektörde faaliyet gösteren üyelerimizin neredeyse tamamı Odamız tarafından ziyaret edilmiş ve akabinde İhtiyaç Analizi Çalıştayları yapılmıştır. Bu kapsamda ayrıca ilgili Bakanlıklar, TOBB, Valilik, Belediyeler, BEBKA, KOSGEB, İŞKUR, üniversiteler, diğer kamu kurumları ve ilgili tüm STK’lar ile karşılıklı görüş alışverişleri yapılarak sorun ve çözüm önerileri detaylandırılmıştır.

Gerçekleştirdiğimiz Arama Çalıştayları ve diğer ilgili kurumlarla yaptığımız kapsamlı toplantılar neticesinde **Havacılık** sektöründe faaliyet gösteren üretici firmalarımızın sorunlarına ve yine onlar tarafından üretilen çözüm önerilerine ilişkin hazırladığımız rapor aşağıda bilgilerinize sunulmuştur.

Eskişehir Sanayi Odası, sanayinin ihtiyaçlarının tespiti ve giderilmesi konusundaki çalışmalarına sizlerin de destekleriyle devam edecektir.





This project is funded by the European Union



İÇİNDEKİLER

A. GENEL EKONOMİK SORUNLAR VE FİNANSMANA ERİŞİM / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	3
B. İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SORUNLAR / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	6
C. FİZİKİ ALTYAPI VE LOJİSTİK ALANINA İLİŞKİN SORUNLAR / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	11
D. KURUMSALLAŞMA VE ORTAK ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN EKSİKLİKLER / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	16
E. ULUSLARARASILAŞMA VE DÜNYA PAZARLARINA ERİŞİM SORUNLARI / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	19
F. MARKA, PATENT VE VERİMLİLİK KONULARINA İLİŞKİN SORUNLAR / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	22
G. ÜRETİMDE YERLİLEŞTİRME VE İTHALATA BAĞIMLILIĞIN AZALTILMASINA İLİŞKİN SORUNLAR / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	25
H. MEVZUATA İLİŞKİN SORUNLAR / ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	29
SONUÇ	30



This project is funded by the European Union



A. GENEL EKONOMİK SORUNLAR ve FİNANSMANA ERİŞİM

1. Gerek Türkiye’de gerekse Eskişehir’de **havacılık** sektöründe yatırım ve işletme maliyetleri yüksektir. Bu maliyetleri düşüren ülkelerin rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir.
2. Para, kredi ve fon kaynaklarına erişimde sıkıntılar yaşanmaktadır. Özellikle finansmana erişim ve yatırımlara yönelik sermaye girdilerindeki kaynak yetersizliği sanayicileri zorlayan bir unsurdur.
3. Üretimde özellikle **hammadde** temininde ithalatın yüksek olması durumu yaratılan katma değerin oransal olarak düşük seviyelerde kalmasına neden olmaktadır.
4. Dövizdeki şoklar, ekonomideki kırılgan yapı, üretimdeki girdi maliyetlerinde yükseliş, yatırım ertelemeler ve bu durumlardan dolayı oluşan istihdamdaki azalma sektörü derinden etkilemektedir.
6. Ülkenin ve dünyanın ekonomik ve konjonktürel durumunda yaşanan değişiklikler, Eskişehir’de bulunan işletmelerin de mali yapılarını ve finansmana erişim olanaklarını olumsuz yönde etkilemektedir.
7. Üretici firmaların devletin ilgili destek ve teşviklerine erişimleri konusunda çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Yapılan görüşmelerde Eskişehir’in özellikle sosyo-kültürel gelişmişliği nedeniyle 1. bölgede yer almasının, işletmelerin yatırım teşvik sisteminden etkin bir şekilde faydalanılmasını engellediği ifade edilmiştir. Ayrıca görüşmelerde destek ve teşviklerde bürokratik prosedürlerin fazlalığı, destek ödeme sürelerinin çok uzun olması ve destekler ile ilgili bilgi eksikliği sorunları da ortaya çıkmıştır.

CÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Devlet bankaları başta olmak üzere, KOSGEB gibi kurumların da içerisinde olduğu bir sistem kurularak yatırım yapan üretici firmalar için çok düşük faizli ya da faizsiz kredi ve işletme sermayesi destekleri sağlanmalıdır. Özellikle **yerli ve milli üretim** için çalışmalar yapan, **markalaşma** için çaba harcayan, ar-ge, **inovasyon**, patent gibi alanlarda yatırım yapan/ yapmak isteyen firmalara finansal destek sağlanması ve devlet işlemlerinde kolaylıklar oluşturulması önerilmektedir.
2. Teminat mektuplarında giderlerin azaltılması ve işletmelerdeki makinaların gayrimenkul ipoteği yerine teminat olarak kabul edilmesi önerilmektedir.
3. Hükümetin reformist ve üreticiden yana tavrı sürdürülebilir olmalıdır. Özellikle mali disiplin bozulmamalıdır. Kur için mutlaka riskleri önleyecek, dalgalanmalardan koruyacak sistem sanayicilerle ve bankalarla oluşturulmalıdır. İhracat odaklı destekler sadece maddi olarak değil eğitim ve danışmalık yoluyla da hayata geçirilmelidir. Bu süreçte ilave istidam teşviklerinin değerlendirmeye alınması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



4. Sanayicilerin devletten alacağı **KDV iadelerinin** bankalar tarafından teminat olarak kabul edilebilmesi ile ilgili düzenleme yapılması, inşaat sektöründe tamamlanmış ve kullanma izni alınmış olan tüm binaların KDV iadelerinin ödenmesi önerilmektedir.
5. Girişim sermayesi fonlarının çeşitlendirilmesi girişimcilerin finansman alternatiflerini arttıracaktır. Bu alanda ilgili kuruluşların yeni girişimcilik fon mekanizmaları geliştirmesi önerilmektedir.
6. KOBİ'lere faizsiz işletme sermayesi desteğinde bulunulması önerilmektedir.
7. Yatırım ve altyapı alanında ulusal ve uluslararası teşviklerden ve melek yatırımcı fonlarından faydalanılması konusunda işletmelerin bilgilendirilmesi, teşvik edilmesi ve yatırımcı ağının oluşturulması önerilmektedir.
8. Sanayi yatırımlarında inşaat-bina yatırımları önemli bir kaynak kullanımı gerektirmektedir. Sanayicilerin önemli bir kısmı finansman kaynaklarını toprağa ve binaya harcamakta, makina, ekipman ve işletme sermayesi için kaynakları daralmaktadır. TOKİ, Emlakbank gibi kurumların fabrika binaları üreterek uzun süreli kiralama yöntemi ile sanayicilere tahsisi önerilmektedir.
9. Yatırım yapan firmalara özel, düşük faizli ve uygun ödeme koşullarına sahip kredilerin hazırlanması, **yatırım bankacılığının** tekrar işlevsel hale getirilmesi, yatırım bankacılığı ile bireysel bankacılığın net olarak ayrılması önerilmektedir.
10. Kredi Garanti Fonu'nun revize edilerek sanayiciye daha fazla hizmet eder bir yapıya kavuşturulması önerilmektedir.
11. Türk **Eximbank** gibi finansman kuruluşlarının sağladığı kredi kaynaklarının artırılması ve teminat mektubu giderlerinin azaltılmasına yönelik desteklerin sağlanması önerilmektedir.
12. Bankaların yüksek faizli uygulamalarının ve kredi geri çağırımlarının haklı gerekçelerine ilişkin Bakanlık tarafından denetim uygulanması önerilmektedir.
13. Yatırımcı ile finansmanı sağlayacak kurum/kişi arasında bir aracının olması ve aracının yatırımın uygunluğu ile ilgili fizibilite çalışmasını yaparak yatırım raporu hazırlaması, raporun finansmanını sağlayacak kuruma iletilmesi önerilmektedir. Bu konuda yurt dışında başarıyla uygulanan Basel normlarının Türkiye'de işlevsel hale getirilmesi tavsiye edilmektedir.
14. **KOSGEB** desteklerinde dövizden kaynaklı tutar değişikliklerinin önüne geçilmesi, destek yelpazesinin arttırılması, çeşitlendirilmesi; bununla beraber işlevselliği ve hizmet kategorilerinin arttırılması, bütçelerin yükseltilerek proje odaklı desteklere ağırlık verilmesi önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



15. İşletmelerde finansal okur yazarlığın artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması, işletme ve yönetim fonksiyonlarının çağdaş yöntemlere açılması, büyüme/gelişme aşamalarında iş planı bilgisi ve alışkanlığı elde edilmesi konusunda işletmelere gereken desteğin verilmesi öngörülmektedir. Odamız da 2019 yıllık faaliyetleri içerisinde bu alanda çalışmalar yürütecektir.

16. Teknoloji Transfer Ofisleri tarafından bölgenin ihtiyaç duyulan yatırım kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanımı açısından “**Eskişehir Melek Yatırımcılık**” ağının kurularak güçlendirilmesi önerilmektedir.

17. Finansal nakit akışı problemi yaşayan firmaların bilanço, proje ve üretim incelemelerinin yapılmasına müteakip, borçlarının uzun vadeli olarak tekrardan yapılandırılması, kredi maliyetlerinin düşürülmesi önerilmektedir.

18. Organize sanayi bölgelerinde **elektrik-doğalgaz** kullanan firmaların borçlarının yapılandırılması önerilmektedir.

19. Yabancı yatırımcıların yatırımlara devam etmeleri açısından, olağanüstü dönemlerde özel yatırım teşvik paketlerinin oluşturulması önerilmektedir.

20. Reformların ve devlet bütçesinin mali disiplinden taviz verilmeden devam etmesi için gösterilen kararlılığın sürdürülmesi tavsiye edilmektedir.

21. Havacılık sektörüne yurtiçi yan sanayi firmalarının katılımı için **özel kredi ve teşvik** programlarının gerek devlet gerekse bankalar eli ile oluşturulması önerilmektedir.

22. Stratejik Ürün Desteği (KOSGEB) gibi finansman modellerinde aranan ortaklık yapısının kolaylaştırılması talep edilmektedir.

22. Destek ve teşvik mekanizmalarına olan güven ne yazık ki çok düşük seviyelerdedir. Devlet teşviklerinin lansmanının eksikliği, ön koşulların fazlalığı, geri dönüşlerinin çok uzun olması, ön ödeme mekanizmasının uygulanmaması ya da çok zor şartlarda taahhüt edilmesi firmaları ar-ge yatırımlarından uzaklaştırmaktadır. KOSGEB ve TÜBİTAK gibi destek kuruluşlarının özellikle ön ödeme mekanizmasını uygun şartlarda ve daha yüksek oranlarda yürürlüğe koyması gerekmektedir. Destek alınarak yapılan yatırımlarda ödenmesi gereken hibelerin çok fazla gecikmesi birçok sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Bu da destek mekanizmalarına olan güveni sarsmakta, üreticileri yeni yatırımlardan uzaklaştırmaktadır. Havacılık gibi yüksek teknolojili yatırımlarda bu gibi sorunların tamamen ortadan kaldırılması önerilmektedir.

23. Destek ve teşviklerden faydalanırken özel ilaveler için istenen ana sanayi kefalet veya referanslarında imtina edilmektedir. Sektör dahilinde yapılacak yatırımlarda 4. ve 5. Bölge





This project is funded by the European Union



teşviklerinden faydalanılabilecekken bu tür prosedürlerin aşılamaması nedeniyle 1. Bölge teşvikleri ile yetinilmek durumunda kalınmaktadır. Ana sanayinin KOBİ'lerin mevcut teşviklerden daha fazla yararlanmaları noktasında kolaylaştırıcı bir yaklaşımda olması tavsiye edilmektedir.

24. Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB) gibi üst kuruluşların destek ve teşviklerde sektörün en önemli kapısı olması, sadece ana sanayinin değil, yan sanayinin de ihtiyaçları doğrultusunda özellikle ar-ge yatırımlarının koordine edilmesi gerekmektedir.

25. Ana firmaların yan sanayilerine bir vizyon ve eylem planı dahilinde iş garantisi vermesi talep edilmektedir. Bunun koordinasyonu için **SSB** gibi bir üst kuruluşun fonksiyonel hale getirilmesi ve görev üstlenmesi beklenmektedir.

26. Uzun vadeli projeksiyonlar ve yatırımlar için SSB destekleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada ana sanayi firmalarının yan sanayilerini SSB'ye önermesi ve referans olması gerekmektedir. Özellikle ar-ge ve kalite belgeleri / sertifikasyonlar konusunda SSB'nin destekleri kritik bir öneme sahiptir. Aynı metot Bankalar nezdinde de uygulanmalıdır. Bu noktada KGF'ye benzer bir fon kuruluşunun SSB nezdinde özel olarak tasarlanıp kurulması önerilmektedir.

27. Sektördeki firmaların büyük kısmı doğrudan ihracat yapmadığı için Eximbank desteklerinden faydalanamamaktadır. Serbest bölgeye yapılan satışlar da Eximbank kapsamına girmemektedir. Yapılacak mevzuatsal değişiklikler ile alt tedarikçilerin desteklerden faydalanmasının önü açılmalıdır.

28. Sektör dahilinde yapılan yatırımların tutarları diğer sektörler göre çok yüksek miktarlardadır. Bu nedenle KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurumların destek mekanizmalarını sektörlerin gereksinimlerine göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Teknolojisi düşük sektörlerde 5 Milyon TL gibi bir destek çok yüksek bir meblağ iken, havacılık sektöründe yetersiz kalabilmektedir.

29. Ana firma ile tedarikçi firmaların bir araya gelerek stratejik ürünler bazında SSB, TÜBİTAK gibi kurumlara birlikte giderek desteklerden bir plan ve vizyon dahilinde faydalanmaları gerekmektedir. Ana firmaların yan sanayilerini SSB'ye önermeleri ve destek verilmesi konusunda itici güç olmaları sektör tarafından talep edilmektedir.

B. İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SORUNLAR

1. Bu başlık altında tespit edilen sorunların hemen hemen hepsi mesleki eğitim eksikliği, ara eleman bulma-oluşturma sıkıntısı, meslek liseleri ya da meslek yüksekokullarındaki teknik altyapı ve eğitimlerin yetersiz olduğu üzerine ifade edilmiştir. Özetle sanayicilerimiz başta olmak üzere tüm sektörler mesleki eğitim alanında reform yapılması gerekliliğinin altını çizmektedirler.



This project is funded by the European Union



2. Sanayide yapılan bire bir görüşmelerde, ilde okuyan meslek lisesi veya teknik lise öğrencilerinin sanayide çalışma eğiliminde olmadıkları, öğrencilerin ya üniversiteyi hedefledikleri ya da hizmet sektöründe çalışmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Bu görüşmelerde; üniversitelerin, meslek ve teknik liselerin ders programlarının sanayinin ihtiyaçlarına göre oluşturulmadığı, öğrenci ve gençlerin meslek edinme bilinçlerinin zayıf olduğu ve dolayısıyla ilde '**mesleksizlik sorunu**' doğduğu görüşü ileri sürülmüştür.

3. Nitelikli işgücü eksikliğinin bölgeye olan en büyük etkileri; işletmelerin verimliliğini ve maliyetlerini olumsuz etkilemesi, niteliksiz işgücünün nitelikli hale getirilebilmesinin zaman kaybına yol açması ve işletmeler arası işgücü rekabetine neden olarak söz konusu sektörlerin kapasite ve büyüme potansiyeline zarar vermesidir.

4. Üretici firmalar tarafından belirtilen bir diğer dikkat çekici nokta da mevcut çalışanların günün şartları ve gelişmelere yönelik **sürekli eğitim** taleplerinin karşılanmasıdır. Firmalarda yeterli sayıda ar-ge personelinin olmaması, özellikle mavi yaka olarak çalışan personelin niteliklerini yükseltmeye yönelik mesleki eğitimlere olan ihtiyaç ifade edilmektedir.

5. Teknik elemanların firmalar arasında çok fazla yer değiştirmesi sektörün önemli bir sorunu olarak görülmektedir. Çalışanlar firmada bir donanım kazandıktan sonra kolaylıkla farklı bir işletmeye geçebilmektedir.

6. Yeni Z kuşağında sadece ücret ile çalışanı işletmede tutmak bir noktada yetersiz kalmaktadır. Kritik projelerde yer almak, sorumluluk yüklenmek ve kendini geliştirmek gibi hususlar da devreye girmektedir.

CÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Sanayi sektöründen hizmet sektörüne yoğun bir işgücü kayması yaşanmaktadır. Halen işsiz olan işgücünün ise niteliğinin artırılması giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle köklü bir eğitim reformu yapılması, yeni yetişen gençlerin erken yaşta yeteneklerine göre meslek okullarına yönlendirilmesi, meslek okullarının her açıdan çok cazip hale getirilmesi, bu okullardan mezun kişilerin herhangi bir işyerinde kendi mesleğinde tekrar eğitim almasına gerek kalmadan çalışabilir donanımda yetiştirilmesi önerilmektedir.

2. Yapılacak **eğitim reformuyla** gençlere hedefin sadece üniversite okumak olmadığı gösterilmelidir. Mesleki eğitimin her yönüyle desteklenmesi, kurum ve kuruluşlarca verilecek mesleki eğitimlere finansal veya vergisel avantajlar tanınması önerilmektedir.

3. Bu finansal ve vergisel avantajların başında sanayide çalışacaklara pozitif bir ayrıcalık uygulanması talebi sanayicilerden alınmıştır. Bunlara örnek olarak; inovasyon gerekliliği olan alanlarda çalışanlar için özel asgari ücret uygulanması, vergi diliminin kaldırılması, **bedelli askerlik** masraflarının karşılanması ya da sanayide en az 5 yıl çalışma koşuluyla askerliğin tecil edilmesi, sanayide çalışan işgücü için asgari **ücretin en az yüzde 25 daha fazla olması**



This project is funded by the European Union



ve bunun devlet tarafından karşılanması, mesleki derslerin uygun olanlarının firmalarda yapılması, mühendislik fakültelerindeki öğrencilerin en azından son sınıfta tamamen firmalarda eğitim almalarının sağlanması, branşlaşmanın Almanya'da olduğu gibi ortaokul seviyesinden başlatılması, meslek yüksekokulları ve meslek liseleri yönetiminde sanayicilerin bulunması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın müfredat oluşturma çalışmalarında sanayicilere aktif görevler verilmesi önerilmektedir.

4. Eskişehir özelinde, Eskişehir Sanayi Odası koordinatörlüğünde çeşitli destek mekanizmalarından faydalanarak bir **Mesleki Eğitim Merkezi**'nin hayata geçirilmesi öngörülmektedir. Özellikle metal ve plastik işleme alanlarında Eskişehir sanayisine nitelikli eleman yetiştirecek olan Merkezin 2019 yılında faaliyete geçmesi planlanmaktadır.

Yaklaşık 10 Milyon TL yatırım bütçesi ile kurulması planlanan Merkezde Eskişehir sanayiinin neredeyse %50'sini temsil eden metal işleme (**havacılık**, raylı sistemler, otomotiv ve makine imalat dahil), beyaz eşya ana ve yan sanayi, plastik işleme ve bilişim teknolojileri kapsamında eğitim laboratuvarları oluşturulacaktır. Merkez dahilinde kurulacak olan Bölümler aşağıda yer almaktadır:

- Elektrik-Elektronik Bölümü
- Endüstriyel Otomasyon Bölümü
- CNC Eğitim Bölümü
- Mekanik Atölye Bölümü
- Endüstri 4.0 ve Bilişim Atölyesi Bölümü
- Çocuklar için Bilim ve Teknoloji Bölümü

ESO-MEM'de her yıl 1.000'in üzerinde kişiye mesleki eğitim, girişimcilik ve yaz kursları verilecektir.

5. Bölgemizdeki üniversite öğrencilerinden gruplar seçilmesi, sanayi firmalarımızın nezdinde Eskişehir Sanayi Odası'nın hazırlayacağı programlar neticesinde, sanayinin ihtiyaçları dikkate alınarak iş ve meslek eğitimleri verilmesi öngörülmektedir. Bu öğrenci gruplarının stajlarının hafta içi günlerde pratik olarak sanayi kuruluşlarında gerçekleştirilmesi, ilgili eğitimlerin İŞKUR ve Milli Eğitim ile birlikte organize edilmesi planlanmaktadır.

6. İşletme staj ücretlerinin artırılması ve devlet tarafından 1/2, 2/3 oranında sağlanan desteklerin tüm firmalar için %80-90 oranlarında karşılanması önerilmektedir.

7. Meslek Yüksek Okulu öğrencilerinin eğitimlerinin sanayi ağırlıklı olarak düzenlenmesi, Mühendislik fakültesi öğrencilerinin 3 ve 4. senelerinin önemli bir bölümünün işletmelerde geçirilmesi ve bu öğrencilere ödenecek ücretlerin devlet tarafından karşılanması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



8. Sektör odaklı meslek liselerinin kurulması tavsiye edilmektedir.

9. Üniversitelerin bünyesinde profesyonel firmaların yöneteceği “**İnsan Kaynakları**” masalarının oluşturulması, son sınıf öğrencilerinin bu masaların mentörlüğünde iş hayatına hazırlanmaları önerilmektedir.

10. Kadınların iş gücüne katılım oranlarının düşük olması sebebiyle, **kız çocuklarının mesleki eğitime katılımları** konusunda ek teşviklerin verilmesi tavsiye edilmektedir.

11. OSB’ler içerisinde çalışanların çocukları için kreş vb. altyapıların kurulması önerilmektedir.

12. İşletmelerde yüksek lisans ve doktora sahibi çalışanların arttırılması ile ilgili teşviklerin verilmesi önerilmektedir.

13. **Havacılık** sektörüne yönelik araştırmacı yetiştirme programlarının açılması ve bu programlara katılım için ilgili başarılı öğrencilerin teşvik edilmesi önerilmektedir. Teknoloji Transfer Ofisleri ve üniversitelerin bu konuda içerik çalışması yapması tavsiye edilmektedir.

14. Nitelikli eleman eksikliği probleminin nedenlerinden birisi de meslek lisesi mezunlarının çoğunun kendi mesleklerini ifa etmemesinden kaynaklıdır. Bu nedenle, meslek lisesi mezunlarının kendi branşlarında çalışmaları halinde **SGK paylarının** en az 5 yıl boyunca devlet tarafından karşılanması önerilmektedir.

15. Bizzat sanayicinin kişisel gelişimine yönelik yabancı dil, girişimcilik ve etkili sunum teknikleri gibi vizyon eğitimlerinin profesyonel bir şekilde iş insanlarına sağlanması öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası tarafından 2019 yılı için üniversitelerle işbirliğinde bu alanda özel çalışmalar gerçekleştirilecektir.

16. Mesleki ve teknik eğitimin sorumluluğunun bütünüyle **TOBB** eliyle özel sektöre devredilmesi önerilmektedir.

17. Mesleki yeterlilikte zorunluluk çerçevesinde tehlikeli ve çok tehlikeli sınıflarda uzmanlaşma konusunda planlanma yapılması tavsiye edilmektedir. Ülkemiz için öncelikli alanlarda çalışan personeller için de belge zorunluluğunun getirilmesi önerilmektedir.

18. Katma değerli, yaratıcı alanlarda çalışanlar için özel asgari ücret uygulanması, yaratıcı endüstrilerde çalışacak teknisyen düzeyinde elemanlar için özel bir teşvik sürecinin başlatılması önerilmektedir.

19. Öğretim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi, işletme içi eğitimlerin sayı ve kalitesinin yükseltilerek çalışan gelişiminin sağlanması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



20. Meslek Yüksek Okulları ile sanayi kuruluşları arasında uyumlaştırma çalışmaları yapılması, ders programlarının buna göre düzenlenmesi, sanayi kuruluşlarında uygulamalı derslere yer verilmesi önerilmektedir.

21. Vergi dilimine girilmesiyle birlikte maaşların daha da düşmesi nedeniyle vergi dilimi uygulamalarının düzenlenmesi, mümkünse uygulamadan kaldırılması önerilmektedir.

22. Gençlerin sanayiye yönelik olarak kendilerini geliştirebilecekleri, barınabilecekleri, içinde sosyal imkanları da bulunduran bir altyapının, 12-18 ay gibi belli sürelerde ve bir sanayi kuruluşunda çalışmak kaydıyla organize sanayi bölgelerinde oluşturulması önerilmektedir.

23. Ailelerin çocuklarının ara elaman olmaları konusundaki ön yargılarını ve isteksizliklerini ortadan kaldırmak amacıyla, ailelere sanayide nitelikli vasıflarda çalışmanın avantajlarının anlatılması, bunun için **Kamu Spotları** dahil gerekli tedbirlerin alınması önerilmektedir.

24. Meslek Yüksek Okullarına teknik liseler dışından öğrenci alınmaması, meslek derslerinin tamamen uygulamaya yönelik olması, eğitimde ders geçmeden ziyade proje ödevi ve tez konularına daha çok önem verilmesi önerilmektedir.

25. Şirketlerin, kümelerin, meslek liseleri ve mühendislik bölümlerinin iç içe geçmesi, meslek liselerinin yönetiminde sanayi temsilcilerinin de yer alması tavsiye edilmektedir.

26. Sanayiye yönelik dallardaki meslek liselerindeki öğrencilerin lisede eğitim aldıkları aynı bölümde Meslek Yüksek Okullarında sınavsız olarak eğitimlerine devam etmelerinin, sonrasında da açık öğretim kanalıyla 4 yılın tamamlanması ve üniversite mezunu olunmasının önünün açılması önerilmektedir.

27. İş garantili Meslek Liselerinin açılması tavsiye edilmektedir.

28. Kuruluşların ihracat, insan kaynakları ve kalite gibi bölümlerinde çalıştırılacak yabancı personelin ücretleri konusunda SGK desteği sağlanması ve net ücretlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

29. Meslek lisesi ve sanayide çalışma potansiyeli olan diğer gençlerin beklentileri ile ilgili Çalışma Bakanlığı organizasyonunda bir anket çalışmasının yapılması, Çalışma Bakanlığı bünyesinde Meslek Liseleri'nden ya da MYO'lardan mezun olanların branşlarındaki işlere devam edip etmedikleri konusunda bir **takip sisteminin** kurulması önerilmektedir.

30. Bölgedeki üniversitelerin lisans ve lisansüstü programlarını düzenlerken (müfredat dahil) sanayi kuruluşlarının ihtiyaçlarına uyulması önerilmektedir.

31. Hem kaliteli öğretim elemanı yetiştirmek hem de hesap verebilirliği sağlamak için



This project is funded by the European Union



akademisyenlere kadar uzanan bir **performans değerlendirme sisteminin** getirilmesi önerilmektedir.

32. Öğretim elemanlarının kendilerini geliştirmeye yönelik yapacağı proje ve araştırmalara gerekli yardımın sağlanması ve bu konuda onlara destek verilmesi tavsiye edilmektedir.

33. Anadolu, Osmangazi ve Eskişehir Teknik üniversitelerinde **ARGE Mühendisliği** bölümlerinin oluşturulması önerilmektedir.

34. Havacılık sektöründe sıklıkla yaşanan, çalışanların farklı firmalara çok kısa sürelerde transferinin önüne **Centilmenlik Anlaşmaları** ile geçilmesi önerilmektedir. Ancak bu anlaşmaların ciddiyetle yerine getirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte kalifiyeli çalışanın tutulması için promosyon, ek ikramiye ve hisse / kar paylaşımı gibi uygulamaların yaygınlaştırılması önerilmektedir.

35. Sektörün en önemli insan kaynağı CNC operatörlüğü ve kalite kontrol personelidir. Bu alanlarda nitelikli eleman arzının artırılması gerekmektedir. Bu noktada meslek liselerindeki donanım ve öğretmen kalitesinin yükseltilmesi, bunun gerekirse mesleki eğitim merkezleri ile desteklenmesi gerekmektedir.

36. İŞKUR ve KOSGEB gibi kurumların nitelikli eleman temini konusunda verdiği desteklerin sektöre özel olarak modellenmesi, standart uygulamaların ötesinde, sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapının oluşturulması gerekmektedir. İŞKUR'un yönetmeliklerinde yer alan sanayiciyi zor duruma düşürecek uygulamaların hafifletilmesi önerilmektedir. Cezai müeyyidelerin kaos haline dönüşmesinin önüne geçilmelidir.

37. Mühendislikle ilgili alanlarda **havacılık** sektörüne yönelik bölümler açılarak spesifik arz miktarını artırmak önerilmektedir.

38. Meslek Lisesi ya da Yüksek Okul mezunlarına Mühendislerde olduğu gibi bir iş / görev tanımlaması yapılması gerekmektedir. Teknisyen, personel, operatör gibi tanımlar gençleri bu alanlara yönelme konusunda geri adım atmaya sevk etmektedir. Bunların yerine Uzman, Sorumlu, Yönetici, Şef gibi yeni tanımlar ile mezuniyet ve işe yerleştirme sağlanmalıdır.

C. FİZİKİ ALTYAPI VE LOJİSTİK ALANINA İLİŞKİN SORUNLAR

1. Bugün Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nin doluluk oranı yaklaşık %95'tir. Eskişehir OSB'de altyapı ile ilgili herhangi bir aksaklık görülmesi de **havacılık**, raylı sistemler ve makine-metal sanayilerinde gerçekleşecek yeni yatırımlar için Eskişehir OSB'ye ek olarak altyapısı hazır yeni yatırım alanlarına ihtiyaç söz konusudur.

2. Eskişehir'de lojistik ve ulaşım imkânlarının yetersizliği **havacılık**, raylı sistemler, makine-metal, madencilik gibi sektörleri olumsuz etkilemektedir. Toplam üretim maliyeti içerisinde



This project is funded by the European Union



lojistik maliyetleri önemli bir paya sahip olup ürünlerin nakli karayolu aracılığıyla yapılmaktadır.

3. Eskişehir’de Hasan Polatkan **Havalimanı** bulunmasına rağmen İstanbul-Eskişehir arası hava ulaşımının olmaması hem ildeki mevcut yatırımcıları olumsuz etkilemekte, hem de yeni yatırımcıların Eskişehir’e çekilmesini engellemektedir. Eskişehir’de havayolu ulaşım imkânlarının geliştirilmesi, ilin turizm merkezi ve animasyon üssü olma hedefine de doğrudan katkı sağlayacaktır.

4. Sanayi üretiminde masraf kalemlerinden en büyüğü bina inşaat ve tefrişattır. Makine ve teçhizat yatırımları bazen bu sebep dolayısıyla ertelenmekte, bu da üretim kayıplarını tetiklemektedir.

5. Bazı üretim alanlarının şehir içinde kalması ve özellikle şehir içinden geçen çevre yolunun taşıt trafiği ile yükünün hızlı bir şekilde artması trafikte ciddi bir yoğunluğa sebep olmaktadır.

6. Eskişehir’deki yatırımların yoğunluğu **Eskişehir OSB**’dedir. Bölgeye şehrin her noktasından servis, özel araç, şirket aracı, belediye otobüsü, dolmuş gibi araç ulaşımını trafikte sıkışıklığa ondan da önemlisi çalışanların vaktinin büyük kısmının yolda geçmesine neden olmaktadır.

7. Anadolu’nun batıya açılan kapısı olarak kabul edilen Eskişehir’de lojistik ve taşımacılık anlamında iyileştirmeler mutlaka yapılmalıdır. Çünkü nakliyenin büyük bir gider olması, Eskişehir’in bir türlü limanlara bağlanamaması, **Hasanbey Lojistik Köyünün** etkin kullanılamaması ve özellikle Eskişehir OSB ve Lojistik Köy arasındaki demiryolu hattının yapılmaması maliyetleri her geçen gün yukarı çekmekte, bu da avantaj kaybına neden olmaktadır. Bu kapsamda demiryolu taşımacılığı için Eskişehir’deki sanayiciler uzun süredir çalışmaların bitmesini talep etmektedir. Ayrıca liman vergileri başta olmak üzere diğer nakliye vergileri de ciddi bir boyuttur.

8. Eskişehir Teknik Üniversitesi’nin kurulması heyecanla karşılanmıştır. Ancak fiziki alt yapısı, sosyal alanları, en önemlisi de donanım yetersizliği bulunmaktadır. Diğer yandan sanayi-üniversite arasında işbirlikleri istenen düzeye getirilmelidir.

9. Üretimin olmazsa olmazı olan test, analiz, kalibrasyon, sertifikasyon ve prototipleme ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Bu anlarda akreditasyona sahip merkezlere ihtiyaç vardır.

CÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Bina inşaat ve tefrişat destek kalemleri uygulamaya alınmalıdır. Ayrıca Kalkınma Ajansları, Devlet Malzeme Ofisi, Milli Emlak, KOSGEB vb. devlet kurumları bu alanlarda bir yapılandırmayla sanayiciye uygun destekler oluşturmaktadır. Kümelenmeler üzerinden ortak bina kullanımı gibi oluşumlar için çalışmalar yapılmalı, bunların yasal zeminleri



This project is funded by the European Union



hazırlanmalıdır. Diğer yandan depolama alanları için de girişim ve yeni yatırımların devlet eliyle sübvansede edilmesi önerilmektedir.

2. Şehir içinde kalan sanayi siteleri, şehir dışında kurulacak bölgelere taşınmalıdır. Mevcut yolların genişletilmesi ve altgeçitler ile trafik akışı bir miktar rahatlatılsa da uzun vadeli kalıcı çözüm olarak şehirden geçen transit karayolu trafiğinin şehir trafiğine hiç dâhil olmadan, şehrin Kuzey ve Güney yönünde yapılacak iki paralel yol ile aktarılması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde şehirle ilgisi olmayan trafik kuzey ve güney illerine mevcut trafiğe katılmadan akacak şekilde yönlendirilerek, şehir trafiğinde önemli rahatlatma sağlanabilecektir.

3. Bu noktada yerel yönetimler, milli emlak, odalar ve ilgili kurumlar bir araya gelerek alternatifler üzerinde ortak bir görüş oluşturmalarıdır. Ancak değişen sanayi yapısı ve hedeflenen milli ve yerli üretim için öncelikle yeni nesil Serbest Bölgelerin kurulması, Yüksek Teknoloji Endüstri Üretim bölgelerinin oluşturulması önerilmektedir. Teknoloji, Ar-Ge ve tasarım üreten, çevreye duyarlı, **YENİ NESİL ORGANİZE/ENDÜSTRİ SANAYİ** bölgeleri, teknoloji yoğun üretime geçişte de en önemli basamak olacaktır. Diğer yandan bu sayede çalışanların tek bir yerde toplanması sonucu ortaya çıkan zaman ve servis kaybının önüne geçilmesi sağlanacaktır.

4. Üniversitede bilgi üretenlerin ekonomik alanda daha özgür olabilmeleri için önlerinin açılması ve öz kaynak oluşturacak çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ama öncelikle fiziki alt yapısı, sosyal ve donanım yetersizlikleri için mali kaynak aktarımı gerçekleştirilmesi gerekir. Üniversitenin sanayi ile daha etkin bir yapıda hareket etmesi için üniversitede yapılan araştırmalar Eskişehir sanayisinin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmelidir. Diğer yandan bu araştırmalar şehirde bulunan sanayi içerisinde firmalarla birlikte yürütülmelidir. Bu sayede araştırmacılara ve üniversiteye de çeşitli desteklerin devlet-özel sektör işbirliği ile aktarılması önerilmektedir.

5. Eskişehir’de ağırlıklı olarak faaliyet gösteren sanayi kolları tarafından ihtiyaç duyulan test, ölçüm ve kalibrasyon konuları tespit edilerek bu ihtiyaçları giderecek laboratuvarların açılması öngörülmektedir. Konuyla ilgili olarak **Eskişehir Sanayi Odası** ve **KOSGEB** tarafından halihazırda ortak bir çalışma yürütülmektedir. İhtiyaç analizinin tamamlanması ile birlikte 2019 yılında özellikle metal ve plastik işleme alanlarına hizmet edecek **entegre bir test merkezinin** hizmete açılması planlanmaktadır.

6. Hasanbey Lojistik Merkezinin etkin kullanılması için bir dizi önlem mutlaka alınmalı ve bu anlamda ihtiyaç analizleri gerçekleştirilmelidir. Daha önceleri OSB yönetimi tarafından gündeme getirilen Eskişehir OSB Lojistik İhtisas Bölgesi çalışmalarına başlanmalıdır. Bu noktada ilk adım olarak Lojistik Köy ile Eskişehir OSB arasında demiryolu hattının artık daha fazla vakit kaybetmeden yapılması zorunlu hale gelmiştir. Daha önceki yıllarda devreye girmesi planlanan söz konusu hat, çeşitli nedenlerden kaynaklanan gecikmeler sebebiyle bir türlü yapılamamıştır. OSB arasında kurulması planlanan demiryolu hattı Eskişehir sanayisine



This project is funded by the European Union



lojistik yönden büyük katkı sağlayacaktır. OSB'deki sanayi kuruluşlarının büyük şehirlere ve ihracat limanlarına mal naklinde önemli bir fiyat avantajı sağlayacak olan bu projenin hayata geçirilmesi için TCDD, OSB ve Yerel Yönetimler nezdinde ciddi anlamda tüm girişimler yapılmalı ve sorun en kısa sürede çözülmelidir. İkinci ve nihai adım olarak da Eskişehir'in limanlara bağlanmasını sağlayacak **Bursa-Gemlik** demiryolu hattı yapılmalıdır. Sanayi ürünlerinin ihraç limanlarına daha hızlı ve ucuz maliyetle ulaşması Eskişehir sanayisine önemli bir rekabet avantajı sağlayacak, aynı zamanda Gemlik Limanının kullanımını arttıracığı için, İstanbul Limanlarındaki yoğunluğu da azaltacaktır. Tüm bunlarla birlikte liman vergilerinde yapılacak iyileştirme ve demiryolu taşımacılığını teşvik edici düzenlemelerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

7. Eskişehir Teknik Üniversitesi bünyesinde, Anadolu Üniversitesi, Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Sanayi Odasının işbirliği ile bir **AR-GE ve TASARIM VADİSİ**, aynı yapının içerisinde SERBEST BÖLGE ve LOJİSTİK KÖY'ün olduğu entegre bir yapı kurulmalıdır. İçerisinde Havacılık ve Raylı Sistemler sektörleri için İHTİSAS ORGANİZE/ENDÜSTRİ SANAYİ BÖLGELERİ teşkil edilmelidir.

Eskişehir sanayisi yapısı gereği az miktarda ana sanayi bulundurmakta, daha çok kabiliyeti yüksek ancak fason çalışan firmalardan oluşmaktadır. Gerçekleşecek olan bu çalışma Türkiye'ye örnek teşkil edecek entegre bir yapıdır. Bu noktada halihazırda kurulum çalışmaları devam eden Eskişehir Sanayi Odası Mesleki Eğitim Merkezi, Anadolu Üniversitesi **Havacılık Mükemmeliyet Merkezi**, URAYSİM ve ATAP Tasarım Merkezi gibi projeler entegre bir yapıya dönüştürülerek, özellikle havacılık, raylı sistemler ve makine imalat sektörlerinde Eskişehir'in bir inovasyon vadisi haline getirilmesi önerilmektedir.

8. Sanayicinin yalın üretim ve dijital dönüşümü gerçek bir üretim ortamında uygulayarak öğrenebilecekleri ve danışmanlık hizmeti alabilecekleri **Uygulamalı Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezleri** 2019 yılı sonuna kadar Ankara, Bursa, Kayseri, İzmir, Gaziantep ve Mersin'de tamamlanacak olup, Eskişehir'in de böyle bir merkeze ihtiyacı bulunmaktadır. Konuyla ilgili çalışma yapılması önerilmektedir.

9. Yerel yönetimler ile ortak çalışma yapılarak uygun bölgelerde lojistik merkez alanlarının belirlenmesi ve hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi önerilmektedir.

10. Sanayi şirketlerinin eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere işlev gören bir insan kaynakları merkezinin kurulması öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası tarafından bu alanda hizmet verecek bir yapının 2019 yılında hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

11. Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde çalışanların sosyal mutluluğunun sağlanması amacıyla bir **Yaşam Kent** projesinin ivedilikle hayata geçirilmesi önerilmektedir.

12. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinin TEKSAN, EMKO gibi sanayi birimleri ile Eskişehir Çevre Yolu üzerinden ya da altından birbirine bağlanmaları önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



13. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinin Sevinçli Köyünden Eskişehir’e alternatif bir yol ile bağlanması önerilmektedir.
14. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinin elektrik kesintileri, su baskınlarına karşı alt yapısını yenilemesi önerilmektedir.
15. Eskişehir Organize Sanayi bölgesi ana girişinin karayolları ile işbirliği yapılarak yonca haline getirilmesi, trafik sıkışıklıkları ve trafik kazalarının bu yolla önlenmesi önerilmektedir.
16. Eskişehir’de şehir merkezlerinde gençlerin kolayca erişebileceği alanlar yaratılarak, **yazılım evleri, teknoparklar** kurulması önerilmektedir.
17. Trafiğin yoğun olduğu saatlerdeki sıkışıklığın dağıtılması için sanayi bölgelerinin kendi içlerinde personel giriş ve çıkış saatlerinin (işbaşı-vardiya) belirli bir sistematik içerisinde planlanması önerilmektedir.
18. Yeni OSB alanlarının oluşturulması amacıyla, Belediye ve Milli Emlak’ın yürütmüş olduğu yer tahsis süreçlerinin kolaylaştırılması önerilmektedir.
19. İşletme çalışma ortamlarının yeteri kadar sağlıklı ve güvenli olmaması sebebiyle, uluslararası alanda kabul görmüş **WCM** (World Class Manufacturing) benzeri kalite mekanizmalarının işletmelerde yaygınlaştırılması için farkındalık ve destek çalışmalarının yürütülmesi öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası 2019 yılı içerisinde ABİGEM işbirliğinde buna örnek çalışmalar planlanmaktadır.
20. Prototip atölyelerinin birçok işletmede ya bulunmaması ya da yeterli nitelikte olmaması sebebiyle teknoparklar, üniversiteler bünyesinde birçok işletmeye hizmet edebilecek yeterlilikte prototip atölyelerinin faaliyete geçirilmesi öngörülmektedir. Prototipleme faaliyetlerine yönelik yeni kamu desteklerinin planlanması tavsiye edilmektedir.
21. Sektörel bazda yeni mükemmeliyet merkezleri oluşturulup, bu merkezlerde laboratuvar cihaz altyapısının geliştirilmesi ve KOBİ’lere yönelik indirimli kullanım avantajlarının sağlanması önerilmektedir.
22. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi atıksu arıtma tesisinin kapasitesinin ve kalitesinin arttırılarak, “kirlettiğin kadar öde” modeline geçilmesi önerilmektedir.
23. Endüstriyel **simbiyoz** uygulamalarının genişletilerek profesyonel hale getirilmesi, üreticiler arasındaki atık-kaynak paylaşımının takip edilerek ilgili süreçlerin yönetilmesi konusunda yazılıma dönük ve teknik çalışmalar yapılması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



24. Isı pompası, düşük verimli motorların verimli motorlarla değiştirilmesi, kojenerasyon ve rejenerasyon gibi enerji verimliliği uygulamalarının yaygınlaştırılması önerilmektedir.

25. Aydınlatmada kullanılan armatürlerin verimliliğiyle değiştirilerek enerji sarfiyatının azaltılması, bunun için de teşvik sağlanması önerilmektedir.

26. Eskişehir Sanayi Odası tarafından Eskişehir'in kent kimliğine yepyeni ve kentte benzeri olmayan bir değer kazandırılması öngörülmektedir. Mülkiyeti ESO'da olan, Eskişehir Adalar'da bulunan ve halen süpermarket olarak faaliyet gösteren alana iş ve yaşamın bir arada olduğu, teknoloji ile yenilik üretenlerin de çalışmalar yapacağı bir merkez inşa edilecektir.

Şu anki proje adı ESO Plaza olan **Merkezin** en önemli özelliği hizmet ve üretim sektörlerini bir araya getirerek Eskişehir Sanayi Odası'nı üyelerinin ihtiyaçlarına cevap veren, bu sayede elde edeceği alternatif gelirlerle kendi kendine yetebilen bir kuruluş haline dönüştürecek olmasıdır. Dünyadaki benzer örneklerden yola çıkarak hazırlanan proje teknoloji ile tasarım üretenlere katkı sunacak bir altyapıda kurgulanmıştır. Merkez yeniliğe, eğitime ve inovasyona hizmet edecektir. İçerisinde bulunan ofisler sanayicilerin, öğrencilerin, startup firmalarının kullanabileceği, diğer büyük şehirlerden tasarımcıların gelip çalışabileceği alt yapısıyla bütün Eskişehir'e hizmet sunacaktır. Projenin 2023 yılına kadar tamamlanması planlanmaktadır.

27. Eskişehir Dünya'da eşine az rastlanabilecek şekilde, içerisinde **havaalanı** olan bir Üniversiteye sahiptir. Ancak bunun yaratabileceği avantajlardan faydalanılamamaktadır. Bu konuda girişimlerde bulunulmalıdır. Tüm bunları organize edecek bir lider yapı belirlenmeli ya da oluşturulmalıdır. Kaynaklar bu yapı üzerinden koordine edilmelidir. Üniversitelerin özellikle havacılık sektörünün gelişmesi adına önemli kabiliyetleri bulunmakta, ancak ne yazık ki bunlardan yeteri ölçüde verim alınamamaktadır. Sahip olunan potansiyellerin çıktıya dönüşmesi adına topyekûn bir uygulama modeli geliştirilmesi tavsiye edilmektedir.

D. KURUMSALLAŞMA VE ORTAK ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN EKSİKLİKLER

1. Eskişehir'de **havacılık**, raylı sistemler, makine-metal gibi sektörlerde birlikte çalışma ve birlikte üretim eğilimi oldukça zayıftır. Yapılan görüşmelerde aynı sektörde yıllarca yan yana faaliyet gösteren işletmelerin dahi birbirleri ile iletişim kurmadıkları/kuramadıkları ifade edilmiştir. Bu görüşmelerde ortak çalışma kültürü zayıflığının, sanayinin mevcut sorunların çözülmesinde zaman kaybına yol açtığı, sektörlerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediği ve çözümlerin geçici etkiler yaratmasına neden olduğu belirtilmiştir.

2. Dünya ile rekabete açık, yerli ve milli üretim yapan Eskişehir sanayisi için mutlaka **kurumsal yapının** güçlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma bilinci oluşturacak sistemler için harekete geçilmelidir. Özellikle aile işletmelerinde finansal yapının sağlamlaştırılması önem taşımaktadır. Yönetim ve denetimdeki eksiklik bu noktada ciddi olarak hissedilmektedir.



This project is funded by the European Union



3. İnovatif düşünce, Ar-Ge kültürü, tasarım ve kümelenmelerin aktifliği alanlarında girişimler gerekmede, bu alanda entelektüel sermaye eksikliği bulunmaktadır.
4. Kurumlar arası işbirliğinde eksiklik, lobi çalışmalarında yetersizlik ve Eskişehir'in yeterince tanıtılmaması söz konusudur.
5. Yan sanayi firmalarının bir araya gelerek güçlerinin birleştirmesi, şirket evlilikleri yapması, uzmanlaşmaya gitmesi ve ortak iş yapma kültürünün geliştirilmesi önerilmektedir.
6. Sektörün yapısı itibariyle tüm aşamalarda yer alan firmaların eko sisteme dahil olabilmeleri için yabancı dil konusunu çok hızlı bir şekilde çözmesi gerekmektedir.
7. Üniversitelerde öğretim üyesi ve araştırmacı kavramlarının birbirleriyle tam olarak ayrılabilmesi Ar-Ge'nin ilerlemesine çok büyük engel teşkil etmektedir.
8. Eskişehir Havacılık Kümesi (ESAC) bölge için bir avantajdır. Ancak noksan kaldığı alanlar bulunmaktadır. Kümenin etkin ve çoğulcu bir yaklaşımla yönetilmesi, proje ve iş geliştirme alanlarında yetkin uzmanları bünyesinde barındırması, Eskişehir havacılık sektörünü ileriye taşıyacak lobi ve farkındalık faaliyetlerini daha etkin şekilde hayata geçirmesi beklenmektedir.
9. Profesyonelliği zorlaştıran kişisel ilişkiler, kurumsallaşmada personel yönetimi (personelin bilinçlendirilmesi), bireysel başarıya ulaşma çabası nedeniyle ortaklıktan uzaklaşma sorunları bulunmaktadır.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Kurumsallaşma bugünden yarına çok kolay olan bir süreç değildir. Bu yüzden hızlı bir şekilde kurumsallaşma konusunda eğitim, insan kaynağı ve yatırım için ilgili bakanlıklar devreye girmeli, özellikle sanayicilerle görüşmeler gerçekleştirilmeli, konu tüm hatları ile ortaya konmalıdır. Kurumsallaşma için çalışmalar yapan firmalar için avantajlar sağlanması önerilmektedir.
2. Şirketlerdeki yönetsel ve denetsel eksikliklerin giderilmesi için eğitim/denetim çalışmaları sürekli gündemde tutulmalıdır. Başta aile şirketleri olmak üzere firmalara finansal ve dijital okuryazarlık eğitimleri verilmesi öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası 2019 yılında bu alanda ciddi çalışmalar planlamaktadır.
3. Eskişehir'in ekonomisini ve geleceğini etkileyecek karar alma süreçlerinde yerel yönetimlerin, şehirde yaşayan ve üreten kesimlerin görüş ve önerilerine daha fazla ağırlık vermesi yerinde olacaktır. Bu kapsamda özellikle Odalar, OSB, sanayi bölgeleri, üniversite yönetimleri, iş adamları dernekleri, meslek kuruluşları, esnaf odaları gibi toplumun çok büyük bir kesimini bünyesinde barındıran kuruluşlarla yapılacak çalışmalar neticesinde alınacak



This project is funded by the European Union



kararlar bir havuzda toplanmalıdır. Bir kentin kurumlarını yönetenler arasında ilişkilerin en yüksek düzeyde tutulması için her kurum kendi üzerine düşeni yapmalıdır. Ayrıca bu yapılanma ile Eskişehir’deki sanayinin İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Gaziantep, Adana gibi şehirlerde görünürlüğünün artırılması, stratejik iş birlikleri geliştirilmesi için avantaj sağlayacaktır. Diğer taraftan yabancı sanayi odalarıyla ve uluslararası ağlarla ilişkilerin geliştirilmesi öngörülmektedir. Bu bağlamda Eskişehir Sanayi Odası 2019 yılında özellikle **uluslararasılaşma** alanında özel projeler planlamakta ve ön çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

4. Eskişehir Sanayi Odası tarafından 2018 yılı içinde gerçekleştirilen Meslek Komiteleri Fuarları sanayiciler tarafından son derece olumlu şekilde karşılanmıştır. Üretici firmaların birbirlerini tanımaları, potansiyel alanlarda işbirliklerine gitmeleri ve özellikle yurtdışından ithal edilen ürünlerin yerlileştirilmesi adına başarılı sonuçlar doğuran ESO Fuarlarının 2019 yılında genişletilerek ve daha profesyonel halde devam ettirilmesi öngörülmektedir. Benzer Fuarların önce İstanbul, Ankara ve Bursa gibi illerde Eskişehir sanayicisinin tanıtımı, sonrasında ise yurtdışına çıkılarak Eskişehir’in üretim kabiliyetlerinin anlatılması amacıyla organize edilmesi planlanmaktadır.

5. Kurumsallaşma bilincinin çalışanlara benimsetilmesi, KOBİ’lerle ortak işbirliği projeleri, büyük ve güçlü firmaların öncülüğünde küçük firmalarla işbirliği yapılması, sürekli gelişim için sektörel bazda ortak amaç, misyon ve vizyon belirlenmesi önerilmektedir.

6. Firmaların tüm süreçlerinde **dokümanter** bir sistem yaklaşımını benimsemeleri yararlı olacaktır. Pek çok konuda uygulanan önemli sistemler ya da sistem yaklaşımları olmasına rağmen, bunların kurumsal ve birbirleriyle ilişkilendirilmiş bütünsel bir yaklaşımla ele alınması, yakın, orta ve uzun dönem hedeflerin sistematik ve dokümanter hale getirilmesi ve çalışanlar ile bu belgelerin paylaşılması faydalı görülmektedir.

7. Sektörde faaliyet gösteren firmaların tasarım alt yapılarını güçlendirerek **yenileşim** tabanlı firma statüsüne kavuşmaları sağlanmalıdır. Firma bazında ‘Ar-Ge ve Yenileşim (inovasyon) Yönetim Sisteminin’ oluşturulması, kurumsal ve sistematik hale getirilmesi önerilmektedir.

8. Sektörde faaliyet gösteren yan sanayi firmaları çoğunlukla sadece birkaç ana sanayiye iş yapmaktadır. KOBİ’lerin müşteri ağının ulusal ve uluslararası bazda genişletilmesi önem arz etmektedir. Eskişehir Sanayi Odası’nın 2019 yılında gerçekleştireceği “**Tedarikçi Günleri**” etkinlikleri ile sektörde faaliyet gösteren firmaların bu eksikliğin giderilmesi öngörülmektedir.

E. DÜNYA PAZARLARINA ERİŞİM SORUNLARI

1. Eskişehir’de **havacılık**, raylı sistemler, makine-metal gibi sektörlerde ticari yetenekler ne yazık ki yeterince gelişmemiştir. Özellikle havacılık ve raylı sistemler sektörlerinde sertifikasyon, kalite belgesi vb. unsurların eksikliği nedeniyle işletmelerin ticari sahası ve yetenekleri kısıtlanmaktadır. Bu ve benzeri belgelere sahip olmayan işletmelerin ihracat



This project is funded by the European Union



yapabilme durumu da sınırlanmaktadır. Eskişehir’de ithalata bağımlı ihracatı önleyebilme adına bu belgelerin temini ilgili sektörlerin ekonomisini olumlu etkileyecektir.

2. Eskişehir’deki sanayinin sürdürülebilirliği için ihracatını geliştirmesi ve dış pazarlarda tanınırlığını arttırması gerekmektedir. Ancak bu noktada şehrin dış pazarlarda **tanıtım** eksikliği, fuarlara az katılım, yabancı dil bilen işveren/çalışan azlığı, güncel dış pazar verilerine ulaşma güçlükleri bulunmaktadır. Dijital pazarlama/satın alma platformları yeterince kullanılmamaktadır.

3. Yurtdışında önemli firmalar kendilerini satın alacak yatırımcılar beklemektedir. Son yıllarda özellikle Almanya’da havacılık sektöründe uzun yıllar faaliyette olan firmalar el değiştirmiştir. Bu satın almalara Çin başta olmak üzere birçok ülke ilgi göstermekte, bu konuda devlet destekleri sağlanmaktadır. Pazara çok hızlı bir şekilde giriş imkanı sağlayan bu tip şirket satın alımlarında ülkemiz maalesef çok etkisiz kalmıştır.

4. Parça imalat bakış açısı ile önemli OEM’lere parça ve modül tedarikçisi olabilmek birtakım otorite onay ve denetlemelerine tabii olmayı gerektirmektedir. Gerek havacılık otoritelerinin gerekse OEM’lerin zorunlu kıldığı havacılık onay ve standartları, aday firmalar tarafından alınması gerekli ithalat, ihracat izinleri bunlara örneklerdir.

CÖZÜM ÖNERİLERİ

1. İlgili bakanlıkların desteği ve Eskişehir’de oluşturulacak bir yapılanma ile belirlenen ülkelerde **ticaret heyetleri** organize edilmelidir. Bu organizasyonlar mutlaka B2B olarak isimlendirilen ikili iş görüşmeleri ile birlikte yapılmalı ve devlet desteklerinden faydalanılmalıdır.

2. Yurtdışında ihracat ofislerinin kurulması mutlaka gündeme getirilmelidir. Eskişehir’in bu ofislerden azami ölçüde faydalandırılması önerilmektedir. İlgili sanayi kuruluşlarının bu alanda bilgilendirilmesi ve yurtdışında ofis açmalarının desteklenmesi tavsiye edilmektedir.

3. Yabancı dil sorununun çözümüne ilişkin olarak firmalar bünyesinde Odalar öncülüğünde iş yaşamına özgü dil eğitimleri verilmelidir. Bu konuda Eskişehir Sanayi Odası 2019 yılı için özellikle beyaz yaka profesyonellere yönelik özel eğitim programları planlamaktadır.

4. Devlet tarafından sağlanan ihracat desteklerinin firmalara etkin şekilde tanıtılması öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası üye firmaların ilgili desteklerden daha yüksek miktarda faydalanabilmeleri adına 2019 yılında özel projeler tasarlamaktadır.

5. Firmalara sağlanacak olan yapısal teşviklerin **İHRACAT BİLANÇO KARLILIKLARINA** göre verilmesi önerilmektedir. İhracatta ettiği kar kadar teşvik yapılması doğru olacaktır. Bu hem firmaları ihracat yapmaya yönlendirecek hem de Türkiye’de yatırımı bulunan firmaların düşük bir kar ile yurtdışına mal satmasını gereksiz kılacaktır.



This project is funded by the European Union



6. Dijital pazarlama/satın alma platformlarının tesisi, kullanılması için firmalara mutlaka danışmanlık hizmet sunulması önerilmektedir.
7. İhracatta limana kadar olan lojistik maliyetlerin devlet tarafından **sübvans** edilmesi tavsiye edilmektedir.
8. Yurtdışında özellikle Avrupa, ABD ve Rusya pazarları için **Türk Lojistik Köyleri** oluşturulması önerilmektedir. Türk ihracatçıların müşteriye daha yakın olması bu şekilde sağlanmalıdır.
9. Türk Malının imajını arttıracak çalışmaların devlet eliyle Türkiye tanıtım projesine entegre edilmesi önerilmektedir.
10. Eskişehir'in hem mikro hem de makro açıdan büyümesinin anahtarı, paylaşılmış bir ekonomik vizyon çerçevesinde, kendi geliştirdiği ürünleri ihraç edilebilmektir. Kentin ana ekonomik sorunu da bunu yapamıyor olmaktır. Bu bağlamda kamu tarafından verilecek hibe ve desteklerin "ihraç edilebilir ürün-hizmet" geliştirmeye ve bununla ilgili işlere yönelik olması gerekmektedir. Destek mekanizmalarının bu prensibe göre şekillendirilmesi tavsiye edilmektedir.
11. Sanayi şirketleri ile yurt dışındaki iş merkezlerinin bağlantısına yönelik, İngilizce ve Almanca gibi yabancı dillerde iletişim kurabilen çağrı merkezlerinin kurulması önerilmektedir.
12. Bölgede dış ticaret firmalarının kuruluş ve gelişmelerinin desteklenmesi tavsiye edilmektedir.
13. Marmaray ve Boğazlardan bir an önce demiryolu ile yük taşımacılığına başlanması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda gümrük işlemlerinde etkinliğin ve lojistik hizmetlerde kalitenin artırılması önerilmektedir.
14. İhracat kolaylığı açısından, limanların ve üretim tesislerinin çevresindeki kara ve demiryolu ağlarının iyileştirilmesi ve genişletilmesi önerilmektedir.
15. Blok trende tek lokomotif ile Avrupa ve Türkiye demiryollarının ortak kullanılmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.
16. Yük taşımacılığında kombine taşımacılığın ön plana alınması önerilmektedir. Denizyolu, demiryolu gibi mod değişimlerindeki operasyon sürelerinin ve işlem maliyetlerinin azaltılması, denizyolu ve demiryolu seferlerinin artırılması talep edilmektedir. Deniz taşımacılığında gemi giderlerinin düşürülmesi amacıyla liman vergilerinin azaltılması tavsiye edilmektedir.



This project is funded by the European Union



17. Türkiye – Avrupa arasındaki gemi seferlerinin ve firma çeşitliliğinin artırılması, bu sayede rekabete bağlı olarak maliyetlerin düşürülmesine imkan sağlanması önerilmektedir.

18. Gümrük kapılarındaki **işlemlerin hızlandırılması** önerilmektedir.

19. Eskişehir lojistik merkezinin ihracata yönelik olarak bir an önce faaliyete geçirilmesi talep edilmektedir. **Bandırma – Gemlik – Eskişehir – Ankara** demiryolu bağlantısının sağlanması önerilmektedir.

20. Eskişehir **Havalimanının** öncelikle kargo taşımacılığı olmak üzere işlevselliğinin artırılması önerilmektedir.

21. Eskişehir için lojistik master planının bir an önce hazırlanması ve takibinin yapılması tavsiye edilmektedir.

22. Merkezi yönetim ve ilgili bakanlıklar ile yurtdışında tanıtım konusunda uluslararası organizasyonlar düzenlenmesine ilişkin çalışmalar öngörülmektedir. Çeşitli ülkelerde yerli ürünlerimizin cazip hale getirilmesi için butik tanıtım etkinliklerinin düzenlenmesi, bu ülkelerdeki dernekler, ataşeliklere bilgilendirme çalışmaları yapılması tavsiye edilmektedir.

23. Yabancı dil sorununun için özellikle ilk, orta ve meslek liselerine dışarıdan destek verecek İngilizce eğitim kuruluşları ile programlar düzenlenmesiyle çözülmesi öngörülmektedir. Çalışma hayatına girmeden önce yabancı dil probleminin çözülmesi esas olmakla birlikte işletme bünyesinde de haftanın belli gün ve saatlerinde ya da mesai saatleri dışında, çalışanlara devlet destekli olarak yabancı dil eğitimi verilmesi tavsiye edilmektedir.

24. İşletme bünyesinde ihracat organizasyonlarını yönetecek departmanlar kurulmasını destekleyecek mekanizmaların tasarlanması öngörülmektedir.

25. Dış ticareti sürdürülebilir kılmak ve düzenli nakit akışı sağlamanın yollarından biri, dış pazarlara yönelik **e-ticaret** sistemleridir. Bölgedeki firmaların ihracat yapabilmelerini sağlayacak genel amaçlı e-ticaret sitelerinin kurulması, mevcut bölgesel veya küresel e-ticaret sitelerinin ihracat amaçlı kullanımına yönelik önlemlerin alınması önerilmektedir.

26. Almanya başta olmak üzere yurtdışında satılmakta olan firmaların alınması amacıyla özel takip ve destek mekanizmaları devlet eliyle geliştirilmelidir. Pazara kolay ve hızlı giriş imkânı sağlayacak bu metodoloji için ilgili firmalarımızın bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi ve hatta özel teşvik paketleriyle finansal olarak desteklenmesi tavsiye edilmektedir.

27. Gerekli prosedürlere uyum ve onaylar konusunda danışmanlık firmaları devlet eli ile oluşturulup havacılıkta yer almak isteyen tedarikçi adayları yönlendirilebilecektir. Bu



This project is funded by the European Union



kapsamda yatırım yapmak isteyen firmalar için özel kredi ve teşvik programları da benzer şekilde devlet eli ile oluşturulmalıdır.

28. Eskişehir’de konuşlanmış ana firmalar için üretim halkasında kalabilmenin yatırım maliyetleri son derece yüksektir. Bu nedenle ana firmalar bu tür yatırım maliyetlerini yan sanayilerine kaydırdıkları ölçüde Ar-Ge’lerine kaynak aktarabileceklerdir. Dolayısıyla bu doğrultuda ana sanayilerin bölgedeki **tedarikçilerini güçlendirmeleri** önerilmektedir.

29. Hem yurtiçi ve hem de yurtdışı müşteri çeşitlendirmesinde, yeni pazarlara erişimde, küresel gelişmelerin takip edilmesinde dışa açıklık önemli bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu amaçla önemli olduğu düşünülen ulusal ve uluslararası ilişki ve işbirliği ağlarında yer alma konusunda çaba gösterilmesi önerilmektedir.

30. Eskişehir’i sahip olduğu kapasite ile dünya ölçeğinde **Bakım, Onarım ve Yenileme** üssüne dönüştürmek için gerekli girişimlerde bulunulmalı, üye firmalar yetkinliklerini bu doğrultuda geliştirmelidirler.

31. Eskişehir’de havacılık sanayisinde faaliyet gösteren bazı firmalar ilişkide olduğu diğer firmalara liderlik edecek, onları özellikle bilgi temelli işbirlikleri etrafında toplayacak yıldız firma olma potansiyeline sahiptir. Bu firmaların yerel bir ağ-yapı üzerinde yer aldıkları, hatta böyle bir yapılaşmaya öncülük eden firmalar arasında oldukları da izlenmektedir. Söz konusu özellikleri nedeniyle uzun erimli bir hedef olarak firmalara özellikle **‘teknolojik bilgi temelli’** işbirliklerine gitmeleri, diğer firmalara öncülük etmeleri tavsiye edilmektedir.

32. Firmaların müşteri ve ürün çeşitlendirmesine gitmeleri, devamında da havacılık sektörünün yanı sıra medikal, otomotiv gibi yeni alanlara yönelmeleri için strateji ve planlar geliştirmeleri son derece yararlı görülmektedir.

F. MARKA, PATENT VE VERİMLİLİK KONULARINA İLİŞKİN SORUNLAR

1. Eskişehir’de şehre özel marka oluşturma ve bunu geliştirme potansiyeli yeterince değerlendirilememektedir. Uluslararası standartlar konusunda bilgi eksikliği müşteri memnuniyeti sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bu konuda devlet destekleri de istenilen seviyelerde değildir.

2. Marka, patent, tescil gibi birbirini tamamlayan süreçlerde sanayiciler yeterince bilgilendirilmemektedir.

3. Profesyonel danışmanlık konusunda firmalarda ön yargılar oluşmuştur. Bunun en önemli nedeni de talep edilen yüksek ücretler ve firma özelindeki bilgilerin açığa çıkma endişesidir.

4. Havacılık sanayisinde sertifikasyon, kalite, belgelendirme ve akreditasyon konuları çok önemli bir yere sahiptir. Birçok üretici firma sektöre çapraz geçiş için yeterli kabiliyetlere



This project is funded by the European Union



sahip olmasına rağmen söz konusu sertifikasyonların zorlu ve maliyetli süreçlere tabi olması nedeniyle çekingen davranmaktadır. Bu konu ülkemizin sektörde daha rekabetçi bir konuma ulaşması noktasında kritik bir önem arz etmektedir.

5. Ar-ge faaliyetlerinin artırılması ve çeşitlendirilmesi ile birlikte son zamanlarda patent başvurularında artış olmuştur. Ancak patent başvurusu ile belgelendirme arasında geçen süreler oldukça uzun olmaktadır. Bu da firmalar için ciddi bir zaman ve gelir kaybına sebebiyet vermektedir.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Firmalara markalarını oluşturmaları ve müşteri memnuniyeti sağlamaları konusunda bilinçlendirme çalışmaları mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bunlar sadece ilgili kurumların yapacağı konferanslarla değil, firmalar özelinde yüz yüze hayata geçirilmelidir. Diğer taraftan marka değeri taşıdığına inanılan firmalar ivedilikle belirlenmelidir. Bu süreç sonrasında ise destek, teşvik, danışmanlık hizmetleri devreye alınmalıdır. İyi örnek uygulaması olarak **Turquality** benzeri bir programla Eskişehir markaları dünyaya açılmalıdır. Kalite standartları alanında firmaların bilgilendirilmesi, ödüllendirilmesi ve danışmanlık hizmeti sağlanması önerilmektedir.

2. Marka, patent, tescil, fikri mülkiyet hakları gibi alanlarda farkındalık oluşturulmalıdır. Bunun için TTO'lar gibi ilgili kurumların bünyelerinde ek istihdamla bu süreci firmalarla paylaşacak danışmanlar ve hizmet sağlayıcıların bulunması önerilmektedir.

3. Firmalara danışmanlık konusunun önemi ve getireceği faydalar tüm açıklığı ile kamu-özel sektör işbirliğinde açıklanmalıdır. Danışmanlık için kıstaslar belirlenerek gerekli mevzuat düzenlemeleri oluşturulmalıdır. Firmalarda gizlilik sözleşmelerinin sağlayacağı fayda anlatılmalıdır. Ayrıca bilgilerin korunması için gizlilik sözleşmesini ihlal edenlerin ağır yaptırımlarla cezalandırılması noktasında yasal düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

4. Ulusal ve uluslararası bir danışmanlık havuzu oluşturulması fayda sağlayacaktır. Firmalar bu havuzdan yararlanmak isterse bir kısmı firma tarafından bir kısmı ise devlet destekleri ile danışmanlık ücretlerinin karşılanması önerilmektedir.

5. Türk firmalarının yurtdışında özellikle Avrupa ülkelerinde sektörlerinin marka isimlerini ve/veya şirket satın almalarının teşvik edilmesi önerilmektedir.

6. Eskişehir sanayisi için enerji stratejisinin belirlenmesi; sanayi şirketlerinde enerji verimliliği bilincinin ve tasarım kriterinin geliştirilmesi önerilmektedir.

7. Üreticiler için “enerji verimli” üretim kriteri farkındalığının artırılması, bunun son üründe marka değerini yükselten bir nitelik olarak pazarlanması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



8. Üretiminin “temiz teknoloji ve temiz enerji” kriterlerine göre tasarlanması ve son üründe marka değerini artıran bir nitelik olarak pazarlanması önerilmektedir.

9. İşletmelerin kendi markalarını oluşturma ve tutundurmaları konusunda bilgilendirme çalışmaları öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası tarafından markalaşma potansiyeli bulunan işletmelerin tespit edilerek, marka oluşturma süreçleri konusunda bunlara destek ve mentörlük çalışmaları yapılması öngörülmektedir.

10. Kalite standartları konusunda firmalarımıza bilgilendirme ve mentörlük hizmetleri verilmesi öngörülmektedir. İşletmelerimizin uluslararası alanda kabul edilen kalite standartlarını edinebilmeleri için farkındalık çalışmaları yapılması ve uluslararası rekabeti arttırmak amacı ile belgelendirme, sertifikasyon çalışmalarının teşvik edilmesi önerilmektedir.

11. Sanayi tesislerine temiz üretim, atıkların yeniden üretime dahil edilmesi, endüstriyel simbiyoz ve mevzuata uyum konularında Oda olarak danışmanlık verilmesi öngörülmektedir.

12. Sanayide verimlilik ve yenilikçi yöntemlerle üretimi artırmak için üniversiteler ile ortak çalışma yapıp protokoller hazırlanması öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası olarak şehirdeki tüm üniversiteler ile uzmanlık alanlarına göre işbirliğine gidilmesi planlanmaktadır.

13. Danışmanlık alınabilecek konular ve olası faydalar konusunda özellikle kamu kurumları öncülüğünde eğitimler düzenlenmesi öngörülmektedir. İşletmelerin ihtiyaç analizleri yapılarak danışmanlık ihtiyaçlarının tespitinin yapılması planlanmaktadır.

14. İşletmelere gizlilik ve ticari sözleşmelerin sağlayacağı faydaların hukuki ve pratik olarak anlatımı, hukuk çalıştaylarının yapılması öngörülmektedir. Bunun için üniversiteler ile ortak faaliyetler organize edilmesi planlanmaktadır.

15. Sektörde aranan **AS 9100** ve **NADCAP** gibi kalite belgeleriyle ilgili danışmanlık hizmetlerinin ve bu belgelere sahip olmak için oluşan giderlerin KOSGEB tarafından desteklenmesi önerilmektedir.

16. Ar-ge merkezlerinin sayıca artırılması, bunun için ilgili destek kapsamında devlet tarafından istenen kriterlerin hafifletilmesi önerilmektedir.

17. Patent başvuru sürelerinin azaltılması yönünde çalışmalar yapılmasının uygun olacağı tavsiye edilmektedir.

G. ÜRETİMDE YERLİLEŞTİRME VE İTHALATA BAĞIMLILIĞIN AZALTILMASINA İLİŞKİN SORUNLAR

1. İthalata bağımlılık hem endüstriyel kalkınmanın önünde engel teşkil etmekte hem de cari açık konusunda ciddi sorunlar doğurmaktadır. Zira Eskişehir sanayisinde ithalat önemli bir



This project is funded by the European Union



yer tutmaktadır.

2. Eskişehir’de şiddetle yeni yatırımlara ihtiyaç duyulan bir dönemden geçilmektedir. Bu yatırımlarda devlet destekleri ayrı bir önem taşımaktadır. Ancak desteklerde projelere ilişkin prosedürlerin fazlalığı ve süreçlerin uzunluğu firmaları zor durumda bırakmaktadır. Örneğin, ÇED raporları 2 yıldan önce çıkmamakta ve ödemeler güçlüğü yaşanmaktadır.
3. Yurtiçi yan sanayii firmalarının uzun vadeli yatırımlar konusunda istekli olmaması ve sektörde üretim adetlerinin düşük olması **KOBİ**’leri yatırım konusunda zorlamaktadır.
4. Milli projelerde **alt sistemlerin** çok büyük kısmı yurtdışından alınmaktadır. Alt komponent bazında yerlileştirme ve finansman modelleri geliştirilmelidir. Devlet – Ana Müşteri – Alt Yüklenici ayağının çalıştırılamadığı ifade edilmektedir.
5. Yan sanayii firmalarındaki kabiliyet eksiklikleri, üretim için yerli tezgah ve ekipmanın bulunmaması süreç ve maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir.
6. İşlenmiş ham malzemenin yerli olarak temin edilememesi üretim faktörlerinde maliyet artırıcı bir etki yaratmaktadır.
7. Havacılık sektöründe firmalar zaman içinde kabiliyet kazansa bile adetler belirli olamadığı için planlamanın yapılmasında zorluklara sebebiyet vermektedir.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Firmaların hazırladığı yatırıma yönelik projeler için öncelikle sadeleştirilmeler yapılmalıdır. Prosedürlerin azaltılmasının yanı sıra zorunlu belge sayısında da eksiltmeler gerçekleştirilmelidir. Proje izleme komisyonu gibi bir oluşum bu sürecin ilerlemesine katkı sunarken yine bu komisyonun ön eleme sonrası isteyeceği detaylı proje bilgileri sürecin ilerlemesine katkı sunacaktır. Bu alanda mevzuat iyileştirmeleri mutlaka yapılmalıdır. ÇED raporlarında ise mutlaka 2 yılı bulan sürenin kısılması için adımlar beklenmektedir. Ayrıca başvuruların elektronik ortamda alınması, belgeyi inceleyen uzmanların niteliğinin artırılması, başvuru sonrası evrak takibinin hangi aşamada olduğunun izlenebilir olması önerilmektedir.
2. Havacılık sanayiinde kullanılan malzemeler, özellikle hareketli ve döner parçalarda kullanılan malzemeler son derece özel, zor işlenen ve temininde kısıtlar olan malzemelerdir. Bu malzemelerin temininde farklı kaynakları kullanabilme olanaklarının incelenmesi, bazılarının geliştirilmesi, üzerlerinde Ar-Ge çalışmalarının yapılması önerilmektedir.
3. NACE yerine ana faaliyet kodu başlığı üzerinden desteklere başvurulabilmesi tavsiye edilmektedir.



This project is funded by the European Union



4. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının ithal ürün listelerinin hazırlanarak ilan edilmesi önerilmektedir.
5. İthal ikamesi ürünlerin ar-ge ve ticarileştirme çalışmaları için özel teşvik mekanizmalarının oluşturulması, yerlileştirme kapsamındaki ürün geliştirme çalışmalarının özel olarak desteklenmesi önerilmektedir.
6. Kamu ihalelerinde yerli ürün tercihinin arttırılması ve bunun için pozitif ayrımcılık sağlayan mevzuatın geliştirilmesi önerilmektedir.
7. Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB), Aselsan, TAI, Havelsan gibi kamu niteliğindeki kurumlar ile sanayicinin bir araya gelerek ve standardizasyon engellerini aşarak yerlileştirmeye katkıda bulunması önerilmektedir.
8. Devlet ve devlete iş yapan özerk ve yarı özerk kurumlar ile iş yapma/işe başlama modellerinin kolaylaştırılması önerilmektedir.
9. Fikri mülkiyet hakları ve **patent** konularında üreticilerin desteklenmesi, gerekli durumlarda devlet ile birlikte ortak patent çalışmalarının yapılması önerilmektedir.
10. Yerlileştirme kapsamında sunulacak ürünlerin standardizasyonunu ve uluslararası normlara akreditasyonunu sağlayan, kalite anlamında uygun gereklilikleri tanımlayan ve kontrol eden bir mekanizmanın oluşturulması önerilmektedir.
11. Satınalma teknik şartnamesi hazırlayan kamu kurumlarının yerlileştirme olanaklarını arttırıcı şekilde eğitilmesi ve kamu ihalelerine yerli ürün katılımının şartnameler yoluyla yükseltilmesi tavsiye edilmektedir.
12. Ülke imajını olumsuz yönde zedeleyen üreticiler için yaptırım uygulamalarının gündeme alınması önerilmektedir.
13. Bölgesel kalkınma planları yapılmalı, stratejik sektörler belirlenmeli ve bölgesel şirketler ile çalışılmalı, mevcut ya da kurulan/kurulacak çatı şirketlerin altlarına **EKOSİSTEM** kurulmalıdır. Küçük şirketler bu şirketlerin altında büyütülmeli ve kuluçka sistemi bu şekilde geliştirilmelidir. Proje ve uygulama şirketlerinin büyük şirketlerin çatısı altında olmaları önerilmektedir.
14. Teknoloji üreten **start-up** şirketlerin desteklenmesi önerilmektedir.
15. Eskişehir **yatırım teşvikleri** kapsamında birinci (en düşük öncelikli ve oranlı) bölgede yer alsa da ileri teknoloji girişim ve projelerde daha yüksek oranlı teşvik alabilmesi önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



16. Yerli makine üreticilerine ve yerli makine kullananlara yatırım yaparken devlet tarafından ek avantajlar verilmesi önerilmektedir.

17. Sanayi firmaları geliştirme imkânlarına ulaşamazken, teknopark firmaları yenilikçi konu ve paydaş bulmakta zorluk çekmektedir. Bu noktada, her iki kesimin birlikte çalışmalarını sağlayacak önlemler alınması önerilmektedir.

18. Mevcut **kümelenmelerin** canlandırılması, küme katılımcılarının işbirliği yapabilmelerini sağlayacak önlemlerin alınması, bir kümelenme koordinasyon ofisi kurulması, küme yöneticilerinin profesyonelleştirilmesi, küme üyelerine eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilmesi öngörülmektedir. Eskişehir Sanayi Odası'nın 2019 yılında bu konuya yönelik girişimlerde bulunması planlanmaktadır.

19. Sanayi şirketlerinin ikinci el makine donanımı ve benzerlerini alıp satabilecekleri bir e-pazar sitesinin internet ortamında oluşturulması önerilmektedir.

20. KOBİGEL gibi destek programlarının KOSGEB tarafından yılda en az 3 kez yapılması önerilmektedir.

21. İşletmelere yönelik devlet teşvik eğitim programları ve proje yazım eğitimleri yapılması, Odalarda bu konuda uzman çalıştırılması öngörülmektedir.

22. Destek programlarında evrak yükünün azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmeli, konu hakkında mevzuata dönük çeşitli iyileştirmeler yapılması önerilmektedir.

23. Yerli **malzeme** üretimi araştırmalarını desteklemek amacı ile üniversitelerde malzeme bölümleri açılması sağlanarak, araştırma merkezleri kurulması önerilmektedir.

24. Mevcut makine envanteri çıkarılarak, düşük kapasitede çalışan makinelerin aktif hale getirilmesi sağlanmalıdır. Yeni makine alınmadan, farklı sektörlerde boşta kalan makineleri çalıştıracak bir sistemin geliştirilmesi önerilmektedir.

25. Firmaların özellikle milli projelerde Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB) ile ilişkilerinin iyileştirilmesi için özel prosedürlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Ana sanayilerin SSB koordinasyonunda sistem ve alt sistemler bazında bir stratejik yol haritasının çizilmesi tavsiye edilmektedir. Yatırımların da bu eylem planı dahilinde ana tedarikçi ve tedarikçi firmalar arasında planlı bir şekilde modellenmesi, yan sanayi yapılanmasının daha profesyonel hale getirilmesi gerekmektedir. Yan sanayi geliştirilmesi modelinde sadece üretici firmaya odaklanmak yerine, know-how ve alt yüklenici konularına ağırlık verilmelidir.

26. Sektörde üretim kültürü genellikle parça ve komponent konularında yoğunlaşmaktadır.





This project is funded by the European Union



Bunun sistem ve alt sistem geliştirme tarafına doğru ilerletilmesi, alt yapının ve modellerin oluşturulması gerekmektedir.

27. Tedarikçi firmaların özellikle milli projelerde işin içine prototip çalışmalarında dahil edilmesi gerekmektedir. Buna göre her alt sistem için yerli yan sanayi firmalarına seri üretim aşaması için taahhütler verilmesi yoluyla gerekli yatırımların zamanında hayata geçirilmesinin önü açılmalıdır.

28. Yurtdışında havacılık sektöründe profesyonel yöneticilik yapan önemli Türk iş insanları bulunmaktadır. Bu kişilerden oluşan bir network oluşturulması, bu network vasıtasıyla **lobi** faaliyetlerinin artırılması, mentörlük yapısının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

29. Kritik görülen alt sistemlerde ana sanayi firmaların tedarikçilerle hisse satın alınması yoluyla ortaklık kurması, bu şekilde risk ve yatırım maliyeti paylaşılması gerekmektedir.

30. Az adetli üretim taleplerinde ar-ge ve yatırım maliyetlerinin ana tedarikçi ile paylaşılması, adetlerin artırılması aşamasında ise daha önce birlikte çalışılan tedarikçi firmaların gelişen kabiliyetlerinden öncelikli olarak faydalanılması ve uzmanlaşmaya gidilmesi önerilmektedir.

31. Firmaların yapacağı makine yatırımları için bir envanter çalışması yapılmalı, kabiliyet matrisleri ile öncelikli alanlar belirlenmeli, gereksiz yatırımların önüne geçilerek ülkenin bir makine çöplüğüne dönüşmesi engellenmelidir.

32. Kritik parçaların ülkemizde üretilmesi için devlet desteğinin sağlanması önerilmektedir.

33. Belirli programlar dahilinde üretimi ortak olan parçalar için diğer savunma sanayi firmaları ile ortak hareket edilmesi önerilmektedir. Örneğin; kablaj konusunda aynı iş kolunda çalışan KOBİ'lerin yeteneklerinin kesişmesi sonucu aynı eforun sarf edilmesini azaltmak üzere firmaların birleştirilmesi tavsiye edilmektedir.

34. Firmaların mevcut durumda iş yöntemi olarak benimsediği belli ürünlerin ara işleme proseslerini gerçekleştirme evresinden, olabildiğince “finishing” aşamasına doğru mümkün olduğunca fazla işleme aşamasını gerçekleştirmeyi ve zamanla da ürün gruplarını yapabilmek yetkinliği kazanmayı hedeflemesi yararlı görülmektedir.

H. MEVZUATA İLİŞKİN SORUNLAR

1. Yatırımlarda karşılaşılan zorluklardan biri de **mevzuat** alanında yaşanandır. Özellikle izin ve ruhsat işlemleri ile ilgili zorluklar mutlaka aşılmalıdır.

2. Sanayicilerin en çok yüz yüze geldiği İŞKUR ve SGK veri tabanlarının ayrı olması bazı mevzuatsal zorluklar doğurmaktadır. Mevzuatın yorumlanmasında kurumlar arası farklılıklar problemlere yol açmaktadır.



This project is funded by the European Union



3. Mevzuata dayalı ve prosedürel işlemlerde bürokrasinin azaltılması gereklidir.

4. Kati ihracat/ithalat ve/veya geçici ithalat/ihracatı yapılacak askeri motor/modül/parça vb. için **Milli Savunma Bakanlığı**'ndan parça bazında izin alınıyor olması müşterilerin anlık değişen taleplerinin zamanında karşılanmasında firmalarımızı zor duruma düşürebilmektedir.

5. Yapılan tüm kati ihracat/ithalat ve/veya geçici ithalat/ihracatların beyanname ve faturaları mevzuatta belirtilen periyotlarda basılı kopya olarak sağlanmaktadır. Takip sisteminin olmaması ciddi iş yükü getirmektedir.

CÖZÜM ÖNERİLERİ

1. İstihdam süreçlerinde uygulanan teşviklerde İŞKUR ve SGK verilerinin **entegre** olmayışından dolayı yaşanan sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Yapılacak mevzuat güncellemeleri mutlaka sahada olan uzmanlar tarafından gerçekleştirilerek en doğru sonucun belirlenmesi ve mevzuatı farklı yorumlamaların önüne geçilmesi gerekmektedir. Mevzuat uygulayıcıların bunu doğru değerlendirme ve inisiyatif alması konusunda netlik sağlanması önerilmektedir. İnceleme ve karar alma aşamaları ile hukuksal süreçlerin kısaltılmasıyla bürokratik işlemlerin azaltılması ve hız kazandırılması önerilmektedir.

2. Eskişehir'in Ankara'ya yakınlığı nedeniyle sıklıkla vergi, SGK vb. denetimlerde pilot olarak seçilmesinin yarattığı baskının ortadan kaldırılması tavsiye edilmektedir

3. Sanayi envanterinin çıkarılması ile birlikte, atık çeşitlerinin ve miktarlarının belirlenmesi, şehrin ihtiyacı olan bertaraf tesislerinin türü ile kapasitelerine ilişkin bölgesel planlamanın yapılması ve atığın enerjiye dönüşümüne ilişkin yerli üretimlerin teşvik edilmesi önerilmektedir.

4. Şehir içindeki tesislerin hızlı bir şekilde şehir dışına çıkarılması için mevzuat çalışmasının tamamlanması ve sürecin hızlandırılması önerilmektedir.

5. Farklı destek programlarına yönelik olarak kurumlar arası ortak bir mevzuat ve bilgi paylaşım sisteminin kurulması önerilmektedir.

6. Bölgenin kamu tarafından gelişmiş olarak kabul edilmesi nedeniyle destek ve teşviklerden yeterince yararlanılamaması, bunun başka bölge ve illerle karşılaştırıldığında haksız rekabet yaratmasının önüne geçilmesi önerilmektedir.

7. Ekonomik belirsizlikler dönem dönem istihdamın istenilen düzeyde arttırılmasına engel teşkil etmekte, kimi durumlarda işçi çıkarmalara yol açabilmektedir. İşletmelerin mevcut istihdam düzeyinin korunması ve/veya arttırılmasını sağlayacak ilave istihdam teşviklerinin sunulması önerilmektedir.



This project is funded by the European Union



8. Enerji maliyetlerinin farklı şehirlerde, OSB içinde yer alan ya da yer almayan firmalar için gösterdiği farklılıkların ortadan kaldırılması ve rekabet şartlarının eşitlenmesi önerilmektedir.

9. KOSGEB ve TÜBİTAK gibi destek kurumlarının teşvik mekanizmalarında Odalar kapsam dışında bırakılmıştır. Endüstriyel kalkınma adına önemli roller üstelenen özellikle Sanayi Odaları'nın ilgili kuruluşların desteklerinden faydalanabilir hale getirilmesi, Odalar için alternatif destek araçlarının geliştirilmesi tavsiye edilmektedir.

10. Milli Savunma Bakanlığı'nın bazı Avrupa ülkelerinin yaptığı gibi proje bazında genel izin vermesi, müşteri taleplerinin gecikmeden karşılanması konusunda önemli olacaktır. Ayrıca Milli Savunma Bakanlığı'nın Gümrük Müsteşarlığı ile **entegre** bir sistem kurması, vermiş olduğu izinlere karşılık ihracatın otomatik olarak eşleştirilmesi de verimliliği artıracaktır.

SONUC

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren Eskişehir'de havacılığa arz edilen önem bu alanda kurumsal ve teknik bir kapasite oluşmasını sağlamıştır. Aynı zamanda **uçak ve helikopter motoru** parça üretimi, elektronik aksam gibi ana tedarikçiler ile birlikte yan sanayinin de gelişmesi hem Eskişehir hem ülkemiz açısından önemli bir ilerleme olmuştur. Sektörde faaliyet gösteren üretici firmaların işbirliklerinin ve uluslararasılaşma kabiliyetlerinin artırılması amacıyla 2011 yılında **Eskişehir Sanayi Odası**'nın öncülüğünde Eskişehir Havacılık Kümelenmesi (**ESAC**) kurulmuştur. ESAC halen faaliyetlerine devam etmektedir.

Eskişehir havacılık sanayisi, toplam sanayi performansı içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Eskişehir'in 2017 yılında gerçekleşen 2,3 Milyar USD ihracat miktarı içerisinde havacılık sanayisi yaklaşık olarak %15'lik paya sahiptir. Bu oran için Türkiye'nin 2023 hedefinin %3 olduğu düşünüldüğünde, ihraç edilen yüksek teknoloji ürünlerin Eskişehir'de sahip olduğu payın yüksekliği de açıkça görülebilmektedir. Başta ABD ve Avrupa Birliği olmak üzere yıllar itibarıyla geliştirilen ihracat ağının yanı sıra son yıllarda gündemde olan jet, helikopter ve insansız hava araçları için **milli motor** projelerinin de sektördeki iş hacmini hızlı bir şekilde artırması düşünülmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi, Eskişehir bölgesinde de bütünsel politikaların uygulanmasının olmazsa olmaz koşulu kamu politikalarının bu doğrultuda oluşturulmasına ve kamu teşvik programlarının özel desteğine gereklilik göstermektedir. Her ne kadar **SSB** ve diğer kamu kuruluşları eliyle uygulanan politika ve destekler söz konusuysa da bu uygulamaların sonuçlarının sıklıkla ölçülmesi, üst stratejilere göre gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi uygun olacaktır. Bölgedeki kurum ve kuruluş sayısının kritik ölçeğin üzerine çıkarılması; ana ve yan sanayi firma sayısının artırılması; bölgedeki kuruluşlar arasındaki iletişimin ve işbirliklerinin oluşturulması; bölgenin küresel ölçekte uzmanlaşması ve bilinirliğinin sağlanması kamu politikalarının uygulanmasına duyulan güven üzerine inşa edilecektir.



This project is funded by the European Union



Birkaç ana firma çevresinde gelişen sektör, genel olarak yan sanayi ve tedarikçi yapısına sahiptir. Firmalarla yapılan görüşmeler ve çalıştay sonuçlarına göre, tanıtım ve pazarlama, sertifikasyon ve kalite belgesi eksikliği ihracatın önündeki en önemli engellerdir. Sektörde kullanılan birçok hammadde ve girdilerin sertifikasyon vb. sebeplerden dolayı yerli olarak üretilmemesi başlıca ithalat sebebi olarak dile getirilmektedir. Nitelikli işgücü yetersizliği ve firmalar arası çalışan geçişlerinin çok yoğun yaşanması insan kaynakları alanında yaşanan en ciddi sorunlar olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sektör dahilinde irdelenmesi gereken diğer bir önemli nokta ise, ihracat ve ithalat rakamları karşılaştırıldığında net katma değer in oransal olarak düşük seviyelerde kalmasıdır. Buradaki en önemli neden hammaddede dışarıya olan bağımlılık ve patent/lisans haklarından kaynaklıdır. Bu hususların belirli bir vizyon dahilinde ele alınması ve orta-uzun vadede sektördeki katma değer in içeride kalmasını sağlayacak politikaların oluşturulması gerekmektedir.

Havacılık sektöründe özellikle ana sanayilerde hızlı bir konsolidasyon süreci yaşanmaktadır. Gelecekte büyük üreticilerin daha az sayıda ancak çok güçlü ana tedarikçilerle çalışacakları ve temel Ar-Ge - inovasyon süreçlerinin de bu tedarikçilerce karşılanmasının bekleneceği anlaşılmaktadır. Diğer önemli bir tespit ise ana sanayi ile tedarikçiler arasında risk paylaşımına dayanan bir ilişki ağı ve tedarik mimarisi yönündeki eğilimlerdir. Sektörde karşılaştığımız önemli kavramlardan biri ‘parça’ yerine ‘**sistem**’ üretme tercihi, diğeri ‘hiper-uzmanlaşmadır’.

Raporda yerli ve milli üretim için çalışmalar yapan, markalaşma için çaba harcayan, ar-ge yapmak isteyen firmalara eğitim başta olmak üzere destek sağlanması ve devlet işlemlerinde kolaylıklar oluşturulması açıkça ifade edilmiştir. Üretimde ithalat kalemlerinin kamu ve özel sektör tarafından ivedilikle belirlenerek listelenmesi, bu listelemeyi yaparken ithalat yerine kullanılabileceklerin kamu, sanayi ve üniversitelerden oluşturulacak bir konsorsiyum ile tespit edilmesi tavsiye edilmiştir.

Eskişehir’deki sanayi ve diğer bileşenlerin üstünde durduğu konuların başında mesleki eğitim reform çalışmaları gelmektedir. Mesleki eğitim her yönüyle desteklenmesi gereken bir alandır. Hem işsiz gençlere hem de çalışanlara verilecek mesleki eğitimlere finansal ve vergisel avantajlar oluşturulması istenmiştir.

Yapılan görüşmelerde lojistik konusu da çok sık dile getirilmiştir. Bu bağlamda **Hasanbey** Lojistik Merkezinin etkin kullanılması, Lojistik Köy ile Eskişehir OSB arasında demiryolu hattının artık daha fazla vakit kaybetmeden yapılması ve Eskişehir’in limanlara bağlanmasını sağlayacak **Bursa-Gemlik** demiryolu hattının bir an önce hayata geçirilmesi vurgulanmıştır. Bununla birlikte kentin alternatif bölgelerinde **Yeni Nesil** İhtisas Organize/Endüstri Bölgelerinin kurulması tavsiye edilmiş, bunun özellikle yabancı yatırımcıların çekilmesi adına önemli bir adım olduğu belirtilmiştir.



This project is funded by the European Union



Havacılık sektörü yapısı gereği uluslararası, üst klasmana ait, aidiyetlik gerektiren ve geri dönüşleri uzun sürebilen bir özellik göstermektedir. Bir **değer zinciri** vardır. Bu zincirde ar-ge, tasarım, üretim, bakım-onarım gibi halkalar bulunmaktadır. Baktığımızda Eskişehir bu zincirin en zor halkası olan **imalat** kısmında yer almaktadır. Bu da esasında bir risk unsuru oluşturmaktadır. Çünkü havacılıkta sürekli bir ar-ge, mühendislik beslemesi gerekmekte, bu yatırımların da başa baş noktaları 10-12 yılları bulabilmektedir. Bu nedenle, dünya klasmanında yer alan sektör temsilcisi ana ve yan sanayi firmalara pozitif bir ayrımcılık uygulanmalıdır. Firmaların sadece imalatta kalmalarının önüne geçilmesi, zincirin katma değeri yüksek diğer halkalarına geçiş yapmaları sağlanmalıdır.

Son söz olarak, Eskişehir sektör dahilinde makine parkı, insan kaynağı ve üretim kabiliyetleri açısından uluslararası standartlarda bir seviyeye sahiptir. Yıllar itibariyle Eskişehir sektörün önemli bir üretim üssü haline gelmiştir. Ancak şunu söylemek gerekir ki, havacılık sektöründe damarlarında **finansal destek** dolaşmayan hiçbir yapı hayatta kalamaz.

Arz ederiz.

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI