



türkiye ekonomi politikaları araştırma vakfı

Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi

Ekonomik Etki Değerlendirme Çalışması

EYLÜL 2011

İçindekiler

Yönetici Özeti	3
Bölüm 1. Giriş	10
Bölüm 2. Çalışma Metodolojisi	15
Bölüm 3. Erzurum: Mevcut Durumu ve Gelişim Eğilimleri	17
a. Erzurum'un tarihsel gelişimi ve dönüşümü	17
b. Erzurum'da istihdam ve kayıt dışılık	24
c. Yeni dönem: Turkcell'in Erzurum'a gelişi	27
Bölüm 4. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum Ekonomisine Etkileri	29
a. Çağrı Merkezi için yatırım yeri seçim süreci ve Erzurum	29
b. Turkcell'in Erzurum'un Dönüşümünde Sosyo-Ekonomik Etkileri	30
<i>İstihdam Etkisi:</i>	30
<i>Gelir ve harcama etkisi</i>	32
<i>Şehir hayatına etkisi</i>	37
<i>İnsan kaynağı gelişime etkisi:</i>	39
<i>Kümelenme etkisi:</i>	40
<i>Kültürel etki</i>	42
c. Hesaplanabilen Ekonomik Etkiler	44
Bölüm 5. Erzurum'un Geleceği Nasıl Şekillenebilir? Cazibe merkezi olmaya giden yolda temel gelişme eksenleri	46
a. Bağlantı düzeyi (Connectivity)	47
b. İnsan Kaynağının Getirdiği Fırsatlar ve Hizmetler Sektörü	49
c. Tarım ve hayvancılık	50
Bölüm 6. Politika Önerileri: Bu gelişim nasıl desteklenmeli?	53
a. Ulusal Düzeyde Ele Alınması Gereken Politikalar	53
b. Yerel Düzey için Önerilen Politikalar	54
Kaynakça	55
Ek 1. Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi Etki Analizi Çalışma Metodolojisi	56
Ek 2. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi	58
Ek 3. Ülke Örneği: İrlanda	59

Şekil Listesi

Şekil 1. Erzurum ekonomisini etkileyen başlıca gelişmelerin kronolojisi	18
Şekil 2. Erzurum ve Türkiye Nüfusunun Yıllık nüfus Artış Hızı Değişimi (binde)	20
Şekil 3. Türkiye bölünmüş yol yapım çalışmaları, 2010 Aralık	22
Şekil 4. Erzurum havayolu ulaşımı	22
Şekil 5. Turkcell'in Erzurum ekonomisinde yarattığı gelir ve harcama etkisi dalgaları	45
Şekil 6. Erzurum ili nüfusu ve 2.5 saat komşuluğundaki nüfus dağılımı, 2010	48

Tablo Listesi

Tablo 1. Türkiye’de ve Seçilmiş İllerde Banka Şube Sayısı	20
Tablo 2. Kişi Başına Kamu Harcamaları, TL	21
Tablo 3. İşgücüne katılım oranları, %	24
Tablo 4. İşsizlik oranları, %	25
Tablo 5. Erzurum’da yaş gruplarına göre işsizlik oranları, %	25
Tablo 6. Kadın istihdamı oranları, %	26
Tablo 7. Erzurum istihdamının sektörel dağılımı, %	26
Tablo 8. İstihdam ve kayıtlılık durumunun işyeri büyüklüğüne göre dağılımı (2009), %	27
Tablo 9. Turkcell Çağrı Merkezi’nin Erzurum iş hizmetleri sektörü istihdamı içindeki payı	31
Tablo 10. Kayıtlı istihdam oranları, %	31
Tablo 11. Turkcell Çağrı Merkezi Çalışanların İlk İş mi, %	32
Tablo 12. Harcamalarında artış yaşayan çalışanlar, %	33
Tablo 13. Turkcell Erzurum çağrı merkezi harcamalarının yıllar içindeki gelişimi, bin TL	33
Tablo 14. Farklı gelir gruplarına göre çarpan değerleri	34
Tablo 15. Turkcell Çağrı Merkezi’nin Erzurum’da yaptığı harcamaların çarpan etkisi, bin TL	35
Tablo 16. Harcamaları finansman şekilleri	35
Tablo 17. Banka ve Şube Sayısı Dağılımlarının Yıllar İçerisindeki Gelişimi	36
Tablo 18. Gelir vergisi ödemeleri	37
Tablo 19. Harcamalardaki artışın kaynaklandığı kalemler	38
Tablo 20. Turkcell Çağrı Merkezinde Çalışmanın Çalışanların Profesyonel Gelişimine Katkısı	40
Tablo 21. Çalışanların Turkcell Çağrı Merkezi’nde Çalışmayı Tercih Sebepleri (%)	43
Tablo 22. Erzurum’un Önemli Merkezlere Uzaklığı – Karayolu mesafesi (km)	47
Tablo 23. Erzurum’un Sınır Kapılarına Uzaklığı	49
Tablo 24. TRA1 Bölgesi İmalat Sanayi Gelişmişlik Sıralaması, 2000	51
Tablo 25. TRA1 Bölgesi Tarım Göstergeleri, 2003	52
Tablo 26. Yıllar itibariye küçük ve büyükbaş hayvan sayıları, adet	52

Yönetici Özeti

Dünyada son otuz yılda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler, Türkiye'yi de doğrudan etkilemiş, özellikle 2001'den sonra, makroekonomik istikrarın sağlanması ve Avrupa Birliği'ne tam üyelik perspektifinin de güçlenmesiyle, bölgesel ekonomik kalkınma sorunları ekonomi politikalarının merkezine gelmiştir. Son dönemde, hem uygulanan politikaların hem de ekonomik koşulların etkisiyle, ekonomik faaliyetlerin Türkiye içinde daha geniş bir coğrafyaya yayılmakta olduğu izlenmektedir. Geçmiş dönemde, sadece belli merkezlerde yoğunlaşan sanayi faaliyetleri, bugün artık Anadolu'nun tabanına yayılmaya başlamıştır; İstanbul ise hizmetler sektörünün ağırlıklı olduğu bir yapıya dönüşmektedir.

Ekonomik faaliyetlerin ülke içinde bir noktadan başka bir noktaya kayma eğilimi, bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azalması için çok önemli fırsatları beraberinde getirmektedir. Sanayi sektörünün İstanbul'dan çıkışı ve başka bölgelerde konumlanması, Anadolu'nun birçok yerinde ekonomik canlılığın artmasına katkı yaparken, hizmetler sektöründe benzer bir eğilim henüz belirginleşmemiştir. Bu bağlamda, bir hizmet sağlayıcısı olan Turkcell'in 2006'da Erzurum'da çağrı merkezi operasyonlarını yürütmek üzere hizmete sokmuş olduğu çağrı merkezi Türkiye için bir ilki teşkil etmektedir. Zaman içinde Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi'nin başarısını kanıtlamasıyla, Erzurum'da başka firmalar da çağrı merkezi yatırımı yapmış ve bugüne kadar sadece kamu yatırımlarıyla ekonomik canlılık sağlayabilmiş Erzurum'da özel sektöre dayalı yeni bir gelişme süreci başlamıştır.

Bu rapor, Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi'nin Erzurum'un son dönemdeki gelişmesine olan etkileri araştırmak amacıyla, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından yürütülmüş bir çalışmanın temel bulgularını içermektedir.

Turkcell Çağrı Merkezinin Erzurum'a Gelişi

Turkcell'in Erzurum'daki yatırımı, Erzurum'un ekonomi tarihi ile birlikte değerlendirildiğinde, kente yapılan ilk büyük özel sektör yatırımı olması açısından kayda değerdir. 1980'lere kadar kamu yatırımlarıyla büyüyen Erzurum ekonomisi, 1980'lerden sonra ciddi bir duraklama dönemine girmiş, Türkiye'nin özel sektöre dayalı yaşadığı büyümeden herhangi bir pay alamamıştır.

2006 başında hizmete giren Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi, özellikle tarım-dışı işsizliğin gençler arasında yoğunlaştığı ve kayıt dışılığın da yüksek oranlarda olduğu Erzurum'un özel yatırımları çekme noktasında kaderini değiştirmiştir. Hizmetler sektöründeki bir iş kolunun, ülkenin batısından doğusuna taşınması açısından Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi bölgesel kalkınma tartışmaları için de ilginç bir vaka analizi fırsatı sunmaktadır.

Çağrı merkezi operasyonunun Erzurum'da yürütülmesi için gerekli tüm ön koşullar varken, şehirdeki iş yapma ortamına böyle bir operasyonun dokusunun ne kadar uyabileceği konusundaki muğlaklığa rağmen Turkcell sosyal sorumluluk bilinciyle yatırım kararı alabilmiş ve Erzurum'a ülkenin batısından gelen ilk büyük özel yatırımcı olmuştur.

Dünyada ve Türkiye'de çağrı merkezleri öncelikle eğitilmiş ve istenilen nitelikte insan gücünün görece daha rahat bulunabileceği, altyapısı gelişkin, müşteri hizmetlerinde

kaliteyi ve memnuniyetini arttırmayı amaçlayan şirketlerin merkezlerinin de konumlandığı büyük kentlerde kurulmuş, zaman içinde maliyetlerin azaltılması amacıyla metropollerin dışına, gelişmişlik düzeyleri daha düşük bölgelere kaymıştır. Turkcell de aynı gerekçelerle İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehirlerin doygunluğa ulaşmasıyla bu kentlerin dışında bir kentte çağrı merkezi kurma fikriyle yola çıkmış, bunu Türkiye’de deneyen ilk kuruluşlardan biri olarak risk almış ve asgari şartları yerine getiren kent olarak da Erzurum’u seçmiştir.

Turkcell’in çağrı merkezi için yatırım yeri seçiminde Erzurum’u ön plana çıkartan faktörler aslında Erzurum’un geleceğini de değiştirebilecek faktörlerdir. Ancak henüz özel sektörün Erzurum’da gelişmemiş olması, bu gibi yatırımları riskli hale getirmektedir. Erzurum, gelişkin üniversitesi, 18-30 yaş grubundaki eğitilmiş insan gücü, uygun iletişim altyapısı, görece düşük bina ve arsa maliyetleri ve bölge teşviklerinin varlığı gibi şartları yerine getirmesi açısından uygun olmakla birlikte böylesine bir yatırım açısından da belli riskler taşımaktadır. Erzurum’un, Turkcell’in çağrı merkezi açmaya karar verdiği yıllarda kentte istihdamın kamu ağırlıklı olması, kent insanının muhafazakar yapısı, kadınların kamu dışında, gece vardiyası da gerektiren işlerde çalışmasının yadırgandığı, kadınların işgücüne katılma oranının oldukça düşük olduğu, kentteki sosyal ve kültürel aktivitenin genç, eğitilmiş ve gelir sahibi kişilerce yeterince tatmin edici olmayışı, eğitilmiş insan gücünün büyük kentlere göç ediyor olması, Erzurum’un kendine özgü lehçesinin çağrı merkezi çalışanları için çok uygun olmaması gibi olumsuz yanları söz konusu olmuştur. Turkcell, Erzurum’da çağrı merkezi yatırımını söz konusu risklerin tamamını üstlenerek yapmıştır. Bu riskleri almada Turkcell’in sosyal sorumluluğu da önemli bir etken olmuştur.

Turkcell, operasyonu kaliteli ve verimli bir düzeye çıkartırken, yukarıda bahsedilen riskleri de başarıyla yönetmiş; ve çağrı merkezi operasyonunun Erzurum’da karlı biçimde yapılabileceğini kanıtlamıştır. Bu sayede de kentte benzer yatırımların önü açılmış, şehirde yeni bir istihdam sahası yaratılmıştır. Turkcell söz konusu olumsuzlukları aşmak için belli adımlar atarak (çalışanların ailelerini merkeze getirip, Turkcell çağrı merkezinin nasıl bir işyeri olduğunu onlara göstererek, çalışanların özellikle gece vardiyasında evlerinin önünden alıp evlerinin önüne bırakarak) şehrin muhafazakar yapısında da bir dönüşüm sağlayacak şekilde kentteki mevcudiyetini kurumsallaştırmıştır.

Sosyal sorumluluk projelerinin ötesinde, Erzurum’da çağrı merkezi operasyonu için şehirde karlılığı garanti edecek bir yatırım ortamı olduğu malumatını Turkcell’in risk alarak başarıya ulaşması sunmuştur. Turkcell’in Erzurum çağrı merkezinin başarısı, diğer çağrı merkezlerine de örnek olarak Erzurum’a çekmesi, özel sektör için karlı bir iş olmanın yanı sıra gelişmişlik düzeyi görece düşük olan kentlerde yarattığı istihdam ve gelir artırıcı etkisiyle Erzincan, Diyarbakır, Elazığ gibi benzer illerde de çağrı merkezlerinin açılmasında öncü olmuş ve olmaktadır.

Bu bağlamda, Turkcell, iktisat literatüründe yeni geliştirilen bir kuramı doğrular nitelikte, Erzurum’un iyi bir yatırım yeri olduğunu “keşfetmiş” ve bu yolla Erzurum’da yeni bir ekonomik gelişim eksenini tetiklemiştir. Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi piyasa mekanizması içinde nadir olarak rastlanan "keşfeden girişimcilik" örneği sunarak çok önemli bir toplumsal değer üretmiş, kentin yaşamakta olduğu ekonomik dönüşüm ve çeşitlenme sürecinin temel aktörlerinden biri, özel sektör açısından bakıldığında da başlıca itici gücü olmuştur.

Turkcell Çağrı Merkezinin Erzurum'a Sosyo-Ekonomik Etkileri

Çalışma kapsamında, çağrı merkezinin ekonomik etkilerinin gerçekleştiği farklı kanallar tespit edilmiş, bu kanallarda gerçekleşen etkiler veri analizleri, anketler ve derinlemesine mülakat yöntemiyle hesaplanmıştır.

- **İstihdam etkisi.** Faaliyete geçtiği 2006 yılından bu yana toplam 1891 kişiye istihdam sağlamış olan Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi istihdamı, Erzurum'daki iş hizmetleri sektöründeki toplam istihdamın yüzde 10'una denk gelmektedir. Ayrıca, kayıt dışılığın yüksek, kadın istihdamının ise düşük düzeyde olduğu **Erzurum'da Turkcell'in kayıt dışılığın azalmasına, kadın istihdamının ise artmasına pozitif bir etki yaptığı tespit edilmiştir.** Çağrı merkezi, Erzurum'dan dışarıya beyin göçünün sınırlandırılmasında da etkili olmuş; merkez çalışanlarının yüzde 33'ü, eğer çağrı merkezinde çalışmıyor olsalardı başka şehirlerde iş arayacaklarını belirtmişlerdir.
- **Gelir ve harcama etkisi.** İstihdam yaratmadaki pozitif etkilerinin yanında, çağrı merkezinin Erzurum'da yaptığı harcamalar, Erzurum ekonomisine büyük ölçüde bir canlılık getirmiştir. Çağrı merkezinin toplam harcamalarının yıllık ortalama %60 büyümeyle 2010 yılı için yaklaşık 10 milyon TL'ye ulaşmış, bunun içinde de Erzurum içinde yapılan harcamaların payı yıllar içerisinde gelişerek %95 seviyesine ulaşmıştır. Turkcell'in harcamalarının, Erzurum içinde tüketimi canlandırma noktasındaki etkisi, çarpan etkileri hesaba katılarak değerlendirildiğinde, Turkcell Çağrı Merkezi'nin kurulduğu 2006 yılından günümüze kadar yaratmış olduğu toplam etki ise 309 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Turkcell, 2010 itibarıyla yıllık olarak yaklaşık toplam **76 milyon TL'lik bir harcama etkisi yaratmış ve yaratılan bu etki Erzurum'daki toplam mevduatın yaklaşık yüzde 8'ine denk gelmiştir.**
- **Çağrı Merkezi Kümelenmesi oluşumuna etkisi.** Turkcell Çağrı Merkezi Erzurum'daki yatırım ortamının çağrı merkezleri açısından belirsizliğini koruduğu dönemde risk alarak ilk girişimi gerçekleştirmiş ve "keşfeden girişimci" olarak bu bölgede başarılı-karlı bir iş yapılabileceğini diğer firmalara da göstermiştir. **Turkcell Çağrı merkezi, Erzurum ilinde faaliyete geçmesiyle birlikte, ilde faaliyete geçen ilk çağrı merkezi olarak yaptığı teknoloji ve altyapı yatırımları, sahip olduğu işgücü, yan sanayi şirketleri ve tedarikçiler ile oluşturmuş olduğu ilişkiler ve bu süreçte elde ettiği başarı ile diğer rakip firmalara bu sektörün Erzurum'da gelişebileceğini göstermiş, bir çağrı merkezi kümelenmesi oluşması adına önemli bir adım atmıştır.** Bu başarının ardından diğer çağrı merkezleri de Erzurum'da kurulmuş, merkezin kente sağladığı istihdam olanakları, daha sonra gelen diğer iki çağrı merkezi ile birlikte daha da artmıştır. Bugün Erzurum'daki üç farklı çağrı merkezinde yaklaşık 2.000 genç istihdam edilmekte, önümüzdeki dönemde ise hem mevcut yatırımların kapasitelerinin geliştirilmesi hem yeni yatırımlarla bunun 10.000 kişiye ulaşması öngörülmektedir. Bu faaliyetlerin Erzurum'da filizleniyor oluşu, çağrı merkezlerine destek hizmeti sunan altyapı, yazılım, bakım gibi operasyonel hizmetlerin yanı sıra, gıda ve ulaşım gibi alt sektörlerle önemli fırsatlar sunarak şehirde kayda değer bir ekonomik canlılık yaratmaktadır.

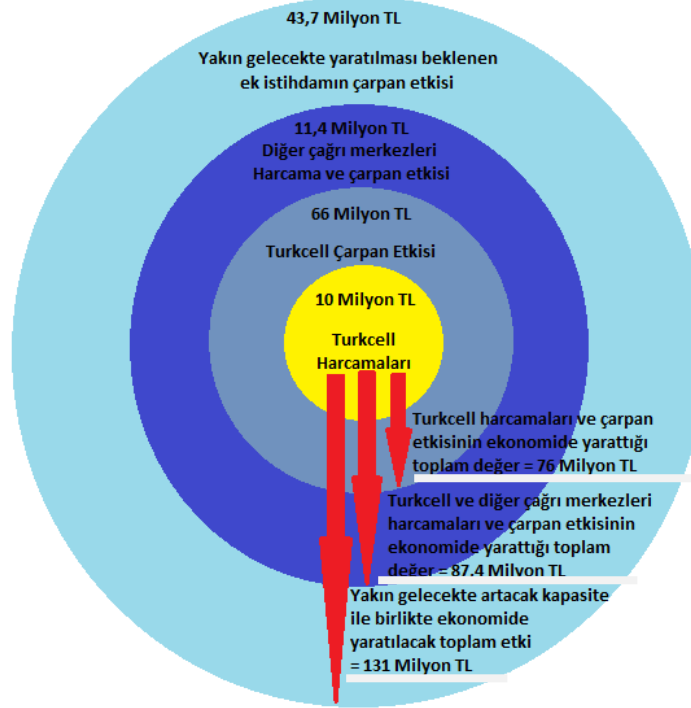
- **İnsan kaynağı gelişimine etkisi.** Turkcell Çağrı Merkezi, Erzurum'da yarattığı istihdam ile şehir ekonomisine katkı sağlamasının yanı sıra merkezde çalışan insan kaynağının gelişimine de önemli katkılar vermektedir. Çalışanların yüzde 99'u Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışıyor olmanın kendilerini geliştirme ihtiyacını arttırdığını belirtmiştir. Çalışanların üniversite eğitime devam etmek, yabancı dil öğrenmek, bilgisayar bilgilerini geliştirmek gibi faaliyetlerle kendilerini geliştirdikleri tespit edilmektedir. Çalışanların yüzde 88'i çağrı merkezinde çalışmanın iletişim becerilerini geliştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca kendilerine güvenlerinin arttığını ve liderlik vasıflarının güçlendiğini belirten çalışanların oranı da yüzde 50'inin üzerindedir. Bu veriler Turkcell Çağrı Merkezi'nin, Erzurum'da nitelikli iş gücü kaynağının gelişmesine ve farklı sektörler için de kaliteli işgücü yetiştirilmesine önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Erzurum ekonomisinin genelinde en fazla ihtiyaç duyulan meslekler arasında pazarlamacılar ve satış elemanlarının olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Turkcell Çağrı Merkezi'nin bu ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte iş gücü yetiştirerek Erzurum'a ciddi bir katkı sağlamakta olduğu görülmektedir.
- **Şehir hayatının canlanmasına etkisi.** Gençlere önemli oranda istihdam olanağı sağlayan Turkcell Çağrı Merkezi'nin 2006 yılında faaliyete geçmesi ile birlikte Erzurum'da tüketici talep ve beklentilerde değişim gözlenmiş, sosyal aktivitelere katılım artmış ve şehrin canlanmasına önemli bir katkı sağlanmıştır. Çağrı merkezinde çalışanların yüzde 75'i merkezde işe başladıktan sonra harcamalarında artış olduğunu belirtmiştir. Kültürel etkinlikler harcamalarındaki artışın kaynaklandığı ilk üç kalemden yer almaktadır. Diğer harcama kalemleri arasında, araba, giyim, sosyal aktiviteler yer almaktadır.
- **Kültürel Etki.** Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'a kurulmasıyla birlikte kent kültürel bir değişime tanık olmaya başlamıştır. Bu kültürel değişim, en çok Erzurum'da iş ortamına ve özel sektörde çalışılmasına yönelik algıdaki değişim ile sosyal ve kültürel hayata yönelik insanların alışkanlıklarında yaşanan değişim olarak gözlenmektedir. Erzurum'da çalışanlara ve ailelerine, kamu sektörünün yanında, kurumsal olan ve güvence sağlayabilen başka iş alanlarının da olabileceğini gösterilmiştir. Turkcell Çağrı Merkezi, kadınların çalışması konusundaki algıyı değiştirmede de önemli rol oynamış, kadınların iş hayatına kazandırılması yolunda önemli bir adım niteliği taşımıştır.

Turkcell'in bölgede yarattığı ekonomik etkinin ne kadar yaygın olduğunu görmek için, Turkcell'i takip ederek 2008 yılından itibaren yatırımlarını bu bölgeye taşıyan diğer merkezlerin de etkilerini hesaplamak gerekmektedir. Tüm bu etkiler birlikte değerlendirildiğinde, 2010 yılında çarpan etkileriyle birlikte ekonomide 76 milyon TL'lik bir etki yaratmış olan Turkcell Çağrı Merkezi'nin, diğer çağrı merkezlerinin yarattığı gelir ve harcama etkisi aracılığıyla da 11,4 milyon TL¹'lik ek bir etki yarattığı söylenebilir. Bugün itibarıyla yaklaşık olarak Erzurum'da 2 bin kişiye istihdam sağlamakta olan çağrı merkezlerinin birkaç ay gibi çok kısa bir süre içinde toplam

¹ Hesaplamada diğer çağrı merkezlerinin mevcut durumda Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi'nin yaklaşık olarak 1,5 katı bir istihdama sahip olduğu ve ilk yatırım harcamalarını yapmış olan bu merkezlerin 2010 yılı itibarıyla aynı sektörde faaliyet gösteriyor olmaları nedeniyle, benzer maliyetlere sahip oldukları varsayılmıştır.

istihdamının 3 bin kişiye kadar çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu da 43,7 milyon TL'lik ek bir harcama ve çarpan etkisi demektir. Turkcell harcamalarından temellenen ve 3 dalgada büyüyerek ekonominin genelinde toplamda yaklaşık 131 milyon TL'lik bir etki yaratılmıştır. Bu da Erzurum'daki toplam mevduatın yüzde 14'üne denk gelmektedir.

Şekil Turkcell'in Erzurum ekonominde yarattığı gelir ve harcama etkisi dalgaları, 2010



Politika Önerileri: Erzurum'da Çağrı Merkezi Gelişimi Nasıl Desteklemeli?

Erzurum'da bir çağrı merkezi kümelenmesinin filizlenmeye başlamış olması, kentin özel sektöre dayalı olarak gelişmesi için kritik bir fırsattır. Sanayinin gelişiminin önündeki yapısal engeller, hizmetler sektörünün önemini arttırmakta, çağrı merkezi kümelenmesi ise başta turizm, ticaret ve sağlık olmak üzere, hizmetler sektörünün geneline pozitif dışsalılık yaratabilecek bir potansiyele sahiptir.

Çağrı merkezleri kümelenmesinin geliştirilmesi ve bölge ekonomisine katkılarının artırılması için uygulanmasında fayda görülen politikalar aşağıda özetlenmiştir:

Ulusal Düzeyde Ele Alınması Gereken Politikalar

- **Ulusal Çağrı Merkezleri Endüstrisi Strateji Belgesinin hazırlanması:** Çağrı Merkezi Sektörünün, bir endüstri olarak kamu tarafından tanınması, sektörün uluslararası düzeyde rekabet gücünün ve ulusal düzeyde de özellikle az gelişmiş yörelerde, diğer sektörlerle pozitif etkilerinin azami düzeye çıkarılması için bir yol haritasının hazırlanmasında fayda vardır. Kamu kurumlarının hem e-devlet uygulamaları hem de vatandaş odaklılık perspektifinin benimsenmesiyle, çağrı merkezi kullanımına ağırlık vermesi; çağrı merkezi hizmet alımlarında Doğu Bölgelerine öncelik tanınması, bunun özel sektör yatırımlarını cesaretlendirecek resmi bir politikaya dönüşmesi öncelikli konular arasında yer almaktadır.

- **Çağrı merkezlerinin Doğu illerinde Yatırımlarda Devlet Yardımları (Sektörel-Bölgesel Teşvik Sistemi) kapsamına alınması.** Mevcut durumda Çağrı Merkezleri, ekonomik krize yönelik geçici olarak alınmış istihdamı teşvik tedbirlerinden faydalıyor olsalar da, devlet yardımları kapsamına doğrudan yer almıyor olması nedeniyle, sektörün Türkiye'nin doğusuna sürdürülebilir biçimde yayılabilmesi mümkün olmamaktadır. Çağrı merkezlerinin, devlet yardımları sistemi tarafından tanınan ve desteklenen bir sektör haline gelmesi, gelişmekte olan bölgelerimizde önemli ölçüde yeni istihdam olanakları yaratabilecektir.
- **Gelişmekte olan bölgelerdeki, çok sayıda boş parselleri olan Organize Sanayi Bölgeleri'nde (OSB), çağrı merkezleri için bedelsiz arsa tahsisinin, devlet yardımları kapsamında ve OSB mevzuatında mümkün kılınması; belediye arazileri için de benzer bir tahsis uygulamasının yapılması.** Arsa maliyetinin tamamının ya da bir kısmının kamu tarafından karşılanacak olması, yatırımcı kararları üzerinde pozitif bir etki yapabilmektedir. Bu kapsamda, çağrı merkezleri için gerekli altyapının OSB'lerde temin edilmesi, hem sektörün gelişimini destekleyecek hem de kamu kaynaklarının etkin kullanımına katkı sunacaktır.

Yerel Düzey için Önerilen Politikalar

- **Özel sektör tarafından, Erzurum Çağrı Merkezi Kümelenmesi İhtiyaç Analizi ve Yol Haritası Çalışmasının Yapılması** Önümüzdeki dönemde, Erzurum'daki çağrı merkezi yatırımları nasıl bir kümelenmeye dönüşmelidir? Firmalara daha elverişli bir ortam sağlanması için hangi adımlar atılmalıdır? Orta ölçekli ve dış kaynak firmalarının da kümelenme için de yer alması, Erzurumlu girişimcilerin sektörde yatırımcı/taşeron olarak yer alabilmeleri, farklı hizmet türlerinin de gerçekleştirilebilmesi ve değer zincirinde yükselebilmek ve farklılaşmak için neler yapılmalıdır? Bu ve benzer sorulara yanıt verebilen, önümüzdeki dönemde hem özel hem kamudaki karar alıcılara yol gösterebilecek nitelikte bir kümelenme ihtiyaç analizi ve yol haritası çalışması, Erzurum'un bölgesel kalkınma planının da önemli bir bileşeni olacaktır.
- **Özel sektör temsilcilerinin ve sivil toplumun, yerel yöneticiler nezdinde, çağrı merkezi sektörünün Erzurum için öneminin anlaşılmasına yönelik farkındalık yaratması.** Birinci aşamada, Valilik, Belediye, Üniversite, Kalkınma Ajansı, İŞKUR, Ticaret ve Sanayi Odası, ilgili meslek kuruluşları gibi bölgesel aktörlerin Çağrı Merkezi kümelenmesinin Erzurum ekonomisine pozitif etkilerine yönelik farkındalığa ve kümelenmenin gelecekteki potansiyeline yönelik bir vizyona sahip olmaları sağlanmalıdır. İkinci aşamada ise, yerel aktörlerin, kümelenme yol haritasının hayata geçirilmesi noktasında işbirliği yapması temin edilmelidir.
- **Çağrı merkezi sektörünün gelişimi için elverişli bir yatırım ortamının sunulması.** Çağrı merkezlerinin ihtiyaç duyduğu güçlü telekomünikasyon altyapısı, kesintisiz elektrik ve doğalgaz gibi girdilerin kaliteli ve ucuza temin edebilecekleri yatırımların yapılması, buna paralel olarak kentte yaşam kalitesini arttıracak tedbirlerin alınması kentin ekonomik canlılığına önemli bir katkı yapacaktır.

- **Mesleki eğitim kapasitesinin güçlendirilmesi.** Atatürk Üniversitesi'nde açılacak olan Çağrı Merkezi Yönetimi Ön Lisans Programı 2011-2012 akademik yılı güz döneminde öğrenci alımına başlayacak ve en erken 3 yıl sonra mezun verecektir. Erzurum'da faaliyet gösteren çağrı merkezleri hali hazırda 2.000 kişi istihdam etmekte, yüzde 20 civarında işe giren çıkan devridaimi olduğu düşünülürse en az 2.500 kişiye çağrı merkezi mesleki eğitimi vermiş durumdadır. Erzurum'da bir çağrı merkezi kümelenmesi başladığı, çevre illerde de bu yönde gelişmeler olduğu düşünülürse, çağrı merkezi yöneticilerinin liderliğinde, Üniversite'nin çağrı merkezi yöneticisi bölümünün öğretim üyelerinin ve sanayi ve ticaret odalarının da içinde bulunduğu bir kurul oluşturularak, çağrı merkezi çalışanlarının sahip olması gereken nitelikler belirlenmeli, söz konusu niteliklerin hangi mesleki eğitim programlarıyla desteklenmesi gerektiği üzerinde anlaşılmalı ve hali hazırda çalışanların belli aşamaları geçenlerinin sertifikalandırılması, bundan sonra işe alınacaklarda bu kurulca hazırlanacak ortak bir eğitim programı uygulanarak hem maliyetler azaltılmalı hem de standart mesleki eğitimi almış meslek profesyonelleri sektöre kazandırılarak sektörün rekabetçiliği arttırılmalıdır.

Bölüm 1. Giriş

Dünya ve Türkiye değişiyor; ülkemizin Doğu bölgelerinin kalkınması için yeni fırsatlar doğuyor.

- 1. 1980’den sonra dünya ekonomisinde yaşanan hızlı dönüşüm, Türkiye’yi de doğrudan etkisi altına alınmıştır.** İçe kapalı, kamu kaynaklı büyüme modellerinin yerine, dünyayla ekonomik entegrasyonu hedef alan, özel sektöre dayalı büyüme modelleri birçok ülkede benimsenmiş, Türkiye de bu dönemde, özel sektörün ekonomi içindeki payının ve dünyayla bağlantılarının arttığı önemli bir değişim ve gelişim süreci yaşamıştır. Öte yandan, Avrupa Birliği’ne tam üyelik perspektifinin 2000’lerden sonra güçlenmesiyle birlikte, bölgesel kalkınmanın ekonomi politikaları içindeki yeri giderek artmış, özel sektörün rekabet gücünü geliştirmesi konusu mekansal boyutuyla birlikte tartışılmaya başlanmıştır.
- 2. 1980’den sonra özel sektörün gelişiminde ana itici unsurlardan biri de bilgi iletişim teknolojilerinin artan rolü olmuştur. Taşımacılığın da daha hızlı ve ucuz hale gelmesiyle birlikte, küresel ticaretin mimarisi son 30 yılda yeniden şekillenmeye başlamıştır.** Yirminci yüzyılda, üretimin tüm süreçlerinin aynı yerde gerçekleşmesi ön plandayken, bilgi-işlem ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ile farklı üretim süreçlerinin yönetiminin entegre edilebilmesi, taşımacılıktaki gelişme ile de ara ürünlerin düşük maliyetle taşınabilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu sayede mal ve hizmet üretim zincirleri eskiden aynı yerde konumlanmak zorundayken, birbirinden kolaylıkla ayrılabilir hale gelmiştir. Bugün firmalar, geleneksel üretim merkezleri dışında, her bir üretim sürecini en az maliyetle en verimli gerçekleştirebileceği ülkelerde ve bölgelerde konumlanmaktadır. Bu yeni düzende, bir bölgenin rekabet gücünün yüksekliği, o bölgedeki mal ve hizmet üretim süreçlerinin katma değeri ile paralel hale gelmektedir.
- 3. İş yapma biçimlerindeki bu değişim, ekonomik gelişimde bilginin rolünü giderek daha kritik hale getirmektedir.** “Yeni ekonomi” olarak da tanımlanan bu yeni şartların oluşturduğu ortamda, sürekli olarak öğrenen, yeni bilgiler yaratan ve bunlara fonlama imkanları sunarak ekonomik katma değere dönüştürebilen, yeni istihdam alanları yaratabilen ekosistemler ön plana çıkmaktadır. Gelişmekte olan bölgelerde sadece yatırım yoluyla refah sağlanmasının ancak bir noktaya kadar götürebildiği; istikrarlı ve sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesinin ise, ancak bir ekonomideki inovasyon yetkinliğinin artırılmasıyla mümkün olduğu konusunda iktisatçılar arasında fikir birliği oluşmaya başlamıştır.² Bölgesel kalkınma bağlamında, söz konusu “yeni ekonomi” için elverişli ekosistemin inşa edilmesi temel mesele haline gelmiştir.
- 4. Dünya ekonomisindeki az gelişmiş birçok ülke ve ülkeler içindeki geri kalmış bölgeler için tekrardan şekillenen üretim ve ticaret pastasından pay alabilme noktasında çok sayıda fırsat bulunmaktadır. Ancak fırsatların değerlendirilebilmesi için kamu sektörüne hem ulusal düzeyde hem de yerel düzeyde yeni roller düşmektedir.** Mal ve hizmet üretiminde, bilginin kritik bir

² Bkz. Easterly, W. (2002) The Elusive Quest for Growth: Economists’ Adventures and Misadventures in the Tropics (Cambridge: The MIT Press) ve Rodrik, D. (1994) Getting Interventions Right: How South Korea and Taiwan Grew Rich (Cambridge: NBER Working Paper Series)

role sahip olması, süreçlerin parçalara ayrılabilmesi, ekonomik faaliyetlerin bir noktadan başka noktalara kayma eğilimini arttırmakta, bölgeleri daha cazip yatırım ortamları sunmak ve yatırımları çekmek için birbiriyle rekabete sevk etmektedir. Bu yeni mimaride, ekonomik gelişmenin ana motoru özel sektör yatırımları olurken, kamunun rolü ise elverişli yatırım ortamını ve altyapıyı sağlamak, insan kaynağını güçlendirmek, yaşam kalitesini yükseltmek, iş yapmanın önündeki engelleri en aza indirirken, özel sektör aktörleri için kuralları koyarak oyun alanını düzleştirmek olarak yeniden tanımlanmaktadır. Kamunun ekonomiye müdahalesi, genellikle piyasa aksaklıklarını gidermek ve pozitif dışsallıklara (sosyal faydanın finansal faydadan daha yüksek olduğu durumlara) sonuç verebilecek girişimleri teşvik etmek şeklinde gerçekleşmektedir.

5. **Türkiye ekonomisi de gerek uluslararası ticaretteki gerekse bilginin ön plana çıktığı yeni ekonomideki yapısal değişimlerden doğrudan etkilenmekte, fırsatları kullanabildiği ölçüde de içinde bulunduğu bölgede bir yatırım üssü olarak gelişme eğilimindedir.** İlk kez 1980 sonrasında ihracata dayalı büyüme hedefiyle kapsamlı bir şekilde dışa açılan ekonomimiz, 1995'te devreye giren Gümrük Birliği ve 2001 krizi sonrası iç ekonomik iklimde yaşanan değişimlerle hızla küresel ekonomiye entegre olmuştur. Türkiye, Gümrük Birliği kapsamında, bugün dünyanın en sofistike ve büyük pazarlarından biri olan Avrupa Birliği'ne hiçbir korumayla karşılaşmadan satış yapabilmektedir. Bunun da ötesinde, Türkiye, dünyanın çok önemli bir bölgesinde bir yatırım üssü haline gelmeye başlamıştır. Ülkeye gelen doğrudan yabancı yatırımların önemli bir kısmı sadece iç pazarı hedeflemekle kalmamakta, Türkiye üzerinden bölgedeki diğer ülkelere erişmekte, bu ülkelerdeki operasyonlarını Türkiye üzerinden yönetme eğilimindedirler. Avrupa Birliği'ne ekonomik entegrasyonun yanında, siyasi ilişkilerin de güçlenmesiyle, Türkiye'nin son dönemde bölge ülkeleriyle de ekonomik bağlantılarının artıyor olması, birçok yatırım fırsatını da beraberinde getirmektedir.
6. **Türkiye'de son yıllarda yaşanan değişimin ana unsurlarından biri de ekonomik faaliyetin, ülkenin daha geniş bir coğrafyasına yayılmaya başlamış olmasıdır. Bu süreç, ülkemizin doğusu için bir dizi gelişim fırsatını da beraberinde getirmektedir.** Bu bağlamda, en kayda değer değişim sanayi faaliyetlerinin ülkenin batısından, ortasına ve doğusuna kayma olgusudur. 1999 yılında, Türkiye'nin en büyük 1.000 sanayi kuruluşu arasına, geleneksel sanayi merkezleri (İstanbul, İzmir, Bursa, Adana) dışından girebilen sanayi kuruluşlarının sayısı 10 yılda yüzde 50 artarak, 2009'da 382'ye yükselmiştir. Ülkenin Batısında, maliyetlerinin hızla yükseliyor olması, aşırı yığılmadan kaynaklanan sıkışıklık sorunları, özel sektörü yeni yatırımları için alternatif merkezler aramaya yöneltmektedir. Son dönemdeki gelişmelerle birlikte, Gaziantep, Kayseri, Konya, Denizli, Kahramanmaraş, Balıkesir, Manisa ve Eskişehir gibi illerimizde belli bir düzeyde sanayi faaliyetinin kümelenmeye başladığı görülmektedir. Henüz ülkemizin Doğusuna doğru gözle görülür bir sanayi kayması yaşanmasa da, bu bölgeye kamu yatırımlarının artması, özellikle, karayolu, demiryolu, havayolu bağlantılarının güçlendirilmesi, üniversitelerin açılması, sınır ticaretinin artması gibi eğilimler, önümüzdeki dönemde Doğu'daki ekonomik gelişim için oldukça umutlendirici sinyaller olarak yorumlanabilmektedir.
7. **Bölgesel kalkınma, coğrafi açıdan büyük olması, ekonomik yapı açısından çeşitlilik göstermesi ve bölgeleri arasındaki gelişmişlik farklılıklarının üst seviyelerde olması itibarıyla Türkiye'nin de temel bir politika önceliğidir.** Bölgelerin, kendi ekonomik önceliklerini belirleyebilme yönünde kapasitelerini

geliştirmeleri, bu doğrultuda projeler için kaynak tahsisi yapabilmeleri, Türkiye'nin, 2006'da Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulmasıyla birlikte henüz yeni öğrenmekte olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte, bölgeler, kendi kalkınma planlarını hazırlamakta, yerel gelişim eksenlerini katılımcı süreçlerle belirlemekte ve kaynakları bu önceliklere göre tahsis etmeye başlamaktalar. Türkiye için heyecan verici olan bu sürecin doğru yönetilmesi, Ankara tarafından desteklenmesi ve koordine edilmesi ile başta dış politika ve dış ekonomik ilişkiler stratejimiz olmak üzere diğer politika alanlarıyla da uyumlu olması durumunda, bugün oldukça yüksek düzeylerde bulunan bölgesel gelişmişlik farklılıkların giderilmesi mümkün olabilecektir.

8. **Ülkemizin doğusundaki bölgeler için, bölgesel kalkınmanın temel bileşenlerinden biri, batıdaki bölgelerden kayma eğilimi yüksek yatırımları ve iş süreçlerini tespit ederek çekmek, bu yatırımlar ve hizmet fonksiyonları için elverişli ortamı sağlamaktır.** Ülkemizde özellikle Ankara'nın doğusunda kalan bölgeler için, teşvik sisteminin de yarattığı avantajlarla birlikte değerlendirildiğinde, sanayi sektörünün maliyetin daha düşük olduğu bölgelere kayma eğiliminde olması önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu süreçte, doğudaki illerimizin, ülkemizdeki başlıca ekonomik merkezlere "bağlantı düzeyi" (connectivity) kritik bir rol olmaktadır. Bu bağlantı düzeyinin artmasında fiziki altyapı (karayolu, demiryolu, havayolu, telekomünikasyon) önemli olduğu kadar, ekonomik ağ yapıların (network) içinde yer alabilmek de oldukça belirleyici olmaktadır. Doğudaki yerel yöneticilerin ve girişimcilerin, diğer ekonomik merkezlerle bağlantı içinde olması, örneğin İstanbul'daki büyük özel kuruluşlarla etkileşim içinde olabilmesi, bilginin yayılması, girişim fırsatlarının oluşabilmesi, finansmana erişimin sağlanması gibi konularda çarpan etkisi yaratabilmektedir.
9. **Doğu bölgelerimizin gelişimi için sanayinin yanında hizmetler sektöründeki fırsatların da doğru anlaşılması gerekmektedir. Özellikle İstanbul ve Ankara gibi ekonomik merkezlerden ayrılma veya buraların dışından da yürütülme olasılığı bulunan bazı hizmet süreçleri az gelişmiş bölgeler için önemli fırsatlar doğurabilmektedir.** Hizmet sektöründe yönetim birimleri ve yüz yüze iletişim gerektiren işlevlerde mekansal odaklanma (gelişmiş merkezlerde yer seçme) eğilimi sürerken teknolojinin gelişimine paralel olarak bazı işlevler özellikle ucuz işgücü ve arazinin bulunduğu, daha az merkezi bölgelere kaymaktadır. Hizmet sektöründeki bu çeşitlenme aynı zamanda ana firmatedarikçi firma ilişkilerinin doğmasını sağlayabilmekte, bölgesel yığılmaları ve kümelenmeleri oluşturabilmekte; bunlar da hizmet sektörünün ekonomideki çarpan etkisini arttırabilmektedir.³ Az gelişmiş bölgelerde yer seçen hizmet sektörünün bu bölgelere yeni istihdam sağlaması, beşeri sermayeyi geliştirmesi ve bölgeye yeni teknoloji-sermaye yatırımını çekmesi -ulaşım imkanları ve üretim faktörlerinin eksikliğinden dolayı üretim ağlarının bir parçası olamamış- bu bölgelerin gelişimi açısından önemli bir kalkınma reçetesi olabilmektedir.⁴ Hizmet sektöründe sözü edilen mekansal ayrışmaya konu olan iş türlerinin başında bilişim ve çağrı merkezleri hizmetleri gelmektedir.
10. **Hizmetler sektöründeki bir iş kolunun/sürecinin, İstanbul'dan doğuya taşınması, nasıl bir bölgesel kalkınma etkisi yaratabilir?** Bu sorunun cevabı, genel olarak ülkemizin doğu bölgelerinin kalkınma stratejilerine, özellikle de

³ Seçkin, E. ve Ökten A. N., Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri, MEGARON 2009;4(3):191-202

⁴ Richardson R. ve Gillespie A. 2003 Growth and Change Vol. 34 No. 1, ss 87-108

bugün üzerinde fazla malumat sahibi olunmayan hizmetler sektörünün bölgesel kalkınma üzerindeki etkisine ışık tutabilecektir. Bu noktada, Türkiye'deki en belirgin vaka Turkcell'in çağrı merkezi operasyonlarını yürüten Turkcell Global Bilgi'nin Erzurum'da 2006 yılında hizmete açmış olduğu çağrı merkezidir. Erzurum'a son yıllarda yapılan en büyük özel yatırım niteliğindeki merkez hizmete girdiği tarihten itibaren toplam 1.891 kişiye istihdam olanağı sağlamış, 2011 Eylül ayı itibarıyla de 850 gence kurumsal bir yapıda istihdam olanağı sunmaktadır. Bu merkezin kuruluşundan bu yana geçen beş sene içinde, kendisini hem kaliteli hem verimli hizmet sunabilen bir merkez olarak kanıtlamış olması, Erzurum'da benzer yatırımların önünü açmış ve kent için yeni bir gelişme eksenini yaratmıştır. Türkiye'nin 1980'lerden sonra yaşamış olduğu özel sektöre dayalı ekonomik gelişimin oldukça gerisinde kalmış olan bir kentin, ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturan tarım ve hayvancılıkta ciddi problemler yaşarken ve sanayi yatırımlarını çekmekte zorlanırken, hizmetler sektörü yoluyla nasıl bir ekonomik atılım yapabileceği konusunda karşımızda oldukça ilgi çekici bir vaka bulunmaktadır.

11. **Bu rapor, Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi'nin Erzurum kentinde tetiklediği ekonomik etkileri araştırmak amacıyla Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından yürütülmüş bir çalışmanın temel bulgularını içermektedir.** Çalışma kapsamında, Türkiye ve Erzurum'un ekonomik gelişim verileri analiz edilmiş (Ek 1), istihdam etkilerini anlayabilmek amacıyla merkez çalışanlarına anket uygulanmış ve derinlemesine mülakatlar, Erzurum'daki başlıca kamu kurumu yönetici ve sivil toplum temsilcileriyle de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ekonomik etkilerin yanında, merkezin açılmasıyla birlikte bölgede sosyal yaşamda ve yaşam kalitesinde meydana gelen değişikliklere ilişkin niteliksel değerlendirmeler ayrıca saha çalışmalarıyla da desteklenmiştir.
12. Raporun takip eden ikinci bölümünde, TEPAV tarafından yürütülmüş olan etki analizi çalışması kapsamındaki faaliyetlere, paydaş görüşmelerine, çağrı merkezinde yapılmış olan anket ve derinlemesine mülakatlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Etki analizi dahilinde kullanılmış olan yöntemler ise Ek 1'de detaylı şekilde anlatılmaktadır.
13. Üçüncü bölümde Erzurum ekonomisinin performansına ilişkin genel bulgular ve analiz sonuçları özetlenmekte; ayrıca Erzurum'daki kalkınma sorununa uzun vadeli bir perspektiften bakılarak, büyüklük ve zamanlama açısından diğer kamu ve özel yatırımlarıyla, çağrı merkezi yatırımının bölge ekonomisi için rolü konumlandırılmaktadır.
14. Dördüncü bölümde çağrı merkezinin bölge ekonomisine etkisi mercek altına alınmakta, istihdam, gelir ve harcama, insan kaynağı gelişimi, kümelenme oluşumu, yaşam kalitesi gibi farklı eksenlerde tespit edilen etkiler ve bulgular paylaşılmaktadır. Bu bölümün sonunda, tüm bu kanallardaki niceliksel olarak hesaplanabilen etkiler, çarpan etkileri de hesaba katılarak, bölge kalkınmasına sağlanan katma değer büyüklüğü olarak analiz edilmiş ve sunulmuştur.
15. Beşinci bölümde, bölgesel kalkınma eğilimleri göz önünde bulundurularak, Erzurum'un çağrı merkezlerine ek olarak başka hangi eksenlerde gelişebileceği bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeye çalışılmaktadır. Bu bölümün amacı, gelecekte hizmetler sektörünün Erzurum ekonomisinde nasıl bir yer alabileceği sorusuna ışık tutmak ve bu noktada bugünkü çağrı merkezi faaliyetlerinin, gelecekte hizmetler sektörünün gelişimine nasıl katkılar yapabileceğini

tartışmaktır. Zira, TEPAV ekibinin bölgede edinmiş olduğu izlenim, bu alanda ciddi bir farkındalık eksikliğinin olduğu yönündedir.

16. Altıncı ve son bölümde ise, Erzurum'da filizlenmeye başlayan çağrı merkezleri kümelenmesinin geliştirilmesi ve bölge ekonomisine katkılarının artırılması için uygulanmasında fayda görülen politikalar önerilmektedir. Söz konusu politikalar, ulusal ve yerel düzey için ayrı ayrı ele alınmakta, ayrıca özel sektörün üzerine düşen roller de bu bölümde tartışılmaktadır.

Bölüm 2. Çalışma Metodolojisi

17. Etki analizi kapsamında ekonomik ve sosyal etkinin anlaşılması ve ölçülmesinde en önemli husus, ilgili tüm paydaşların kimler olduğunun ve bu paydaşların ne şekilde etkilendiğinin belirlenmesidir. 2006 yılında hizmete açılan Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi'nin açıldığı yıldan bu yana Erzurum'a olan sosyal ve ekonomik etkilerinin ölçülmesini amaçlayan etki analizi çalışması kapsamında öncelikle söz konusu merkezin açılmasından etkilenmesi muhtemel tüm paydaşlar belirlenmiştir. Paydaşlarla görüşmeler yapılmasının öncesinde, dünyada ve Türkiye'de çağrı merkezlerinin gelişimi⁵, kuruldukları bölgelere etkileri ve Erzurum'un tarihi gelişimine ilişkin literatür çalışması ve gerekli araştırmalar sürdürülmüştür. 17-18 Şubat 2011 tarihlerinde proje ekibi çağrı merkezi ile ilgili detaylı bilgi almak ve Erzurum'daki tüm paydaşlar ile görüşmeler yapmak amacıyla Erzurum'da çalışmalarını yürütmüştür. Erzurum seyahati sırasında, merkez yönetici ve çalışanlarıyla görüşmelerin yanında Erzurum'daki başlıca kamu kurumu yöneticileri ve sivil toplum temsilcileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşülen paydaşlar arasında, Sanayi ve Ticaret Odası yetkilileri, Organize Sanayi Bölgesi başkanı, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri, Erzurum Sosyal Güvenlik Kurumu Baş Danışmanı, Atatürk Üniversitesi Genel Sekreteri, Erzurum Genç İş Adamları Derneği başkanı ve Erzurum Kalkınma Vakfı başkanı yer almaktadır.
18. Yapılan görüşmelerin yanı sıra Turkcell'in çağrı merkezinde çalışanların profilinin daha iyi anlaşılabilmesi, burada çalışıyor olmanın çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında yarattığı değişikliklerin izlenebilmesi ve merkezin Erzurum'da yarattığı ekonomik ve sosyal etkinin hesaplanmasına katkı sağlaması amacıyla TEPAV tarafından tüm çalışanlara kısa bir anket uygulanmıştır. Ankette, çalışanların eğitim durumu, önceki iş tecrübeleri, Erzurum'a geliştiren nedenleri, bu merkezde çalışıyor olmanın Erzurum'da kalış kararlarını etkileyip etkilemediği, burada çalışmayı tercih nedenleri, bu merkezde çalışmanın kendilerini geliştirme konusunda ne yönde bir rol oynadığı, çağrı merkezinde çalışmaya başlamakla birlikte harcamalarında ve bu harcamaların finansmanında yaşanan değişimlere ilişkin sorular sorulmuştur.
19. Söz konusu anketin çıktılarının daha iyi anlaşılabilir analiz edilmesi, çağrı merkezinin sağladığı istihdamın çalışanlar tarafından algılanışına ışık tutması, burada çalışmaya başlamalarıyla birlikte çalışanların kişisel gelişimlerinde ve profesyonel hayatlarında meydana gelen değişimlerin daha iyi anlaşılabilmesi için ayrıca daha küçük bir çalışan grubuyla derinlemesine mülakatlar da gerçekleştirilmiştir.

⁵ Dünyada çağrı merkezlerinin gelişimine ilişkin özet bilgi Ek 2'de, İrlanda'nın çağrı merkezi deneyimi ise Ek 3'te verilmektedir.

20. Yapılan literatür çalışmaları, paydaş görüşmeleri ve çalışanlara uygulanan anketler ve yapılan mülakatlardan çıkan sonuçlar doğrultusunda, Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi'nin istihdam, gelir ve harcama, insan kaynağı gelişimi, şehir hayatının canlanması, kümelenme gibi etki kanallarından sosyal ve ekonomik etkisi değerlendirilmekte ve ilerleyen bölümlerde detayları ile sunulmaktadır. Etki analizi kapsamında kullanılan yöntemlere ilişkin bilgi de Ek 1'de yer almaktadır.

Bölüm 3. Erzurum: Mevcut Durumu ve Gelişim Eğilimleri

21. Erzurum'daki mevcut durumu daha iyi anlamak, 10 yıl önce yaşanmaya başlanan ve özellikle de son 5 yıl içerisinde hızlanarak devam eden dönüşümün önemini etraflıca kavrayabilmek Erzurum'un tarihsel gelişimini ve ekonomik göstergelerini hem Türkiye, hem de bölge ile kıyaslanarak analiz etmekle mümkündür. Bu bölüm Erzurum'un tarihi ve coğrafi özelliklerini kısaca ele aldıktan sonra, yayınlanmış olan ulusal verilerin analizini sunmaktadır. Bu bölümde analiz edilen eğilimler, Turkcell Çağrı Merkezi'nin bölgedeki etkisinin değerlendirmesine de bir temel oluşturmaktadır.

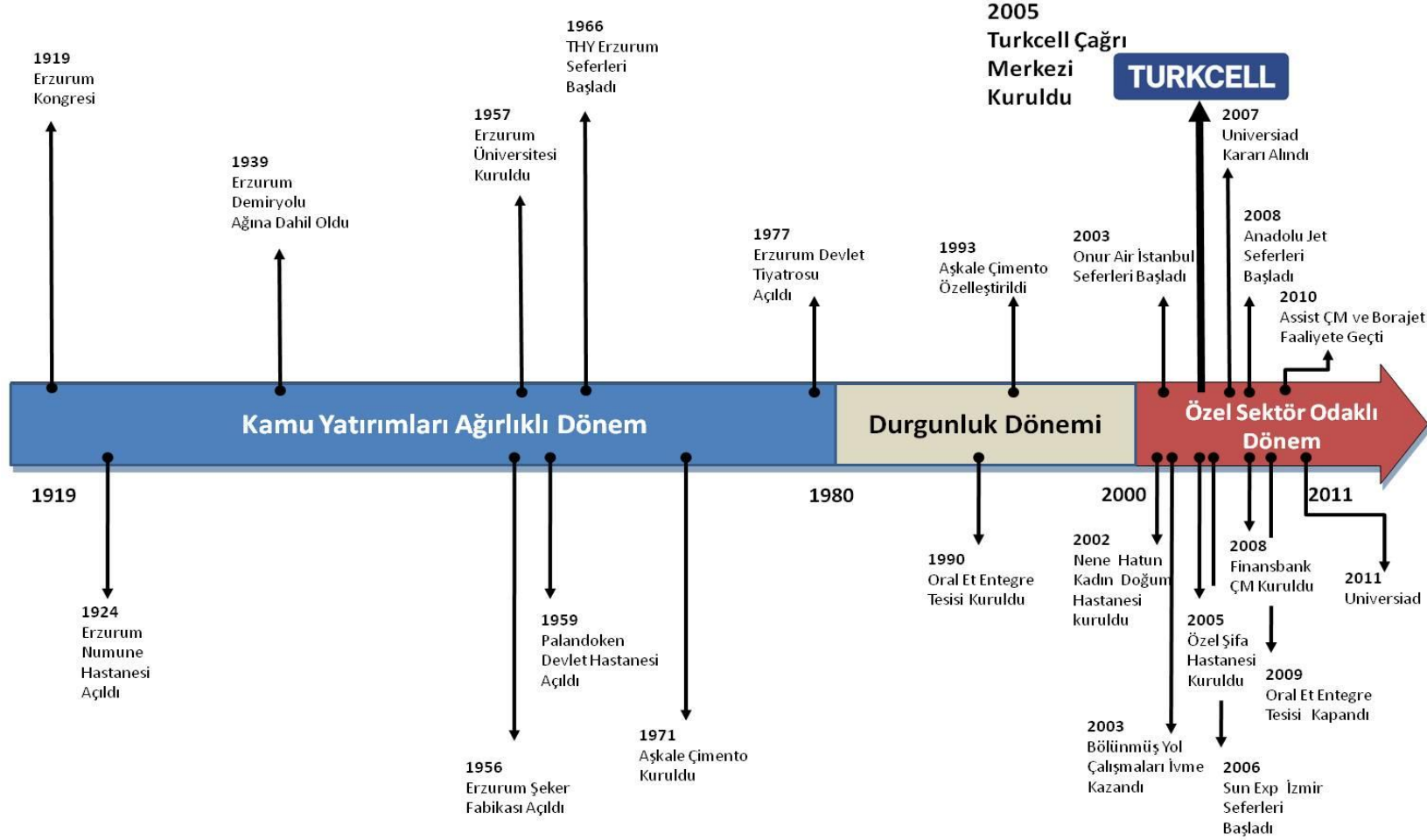
a. Erzurum'un tarihsel gelişimi ve dönüşümü

22. Erzurum, son yıllarda yaşamış olduğu tüm ekonomik olumsuzluklara rağmen Türkiye'nin doğusunun önde gelen merkezlerinden biri olma özelliğini korumuştur. 23 Temmuz 1919 yılında yapılan Erzurum Kongresi ile Türkiye Cumhuriyeti'nin temellerinin atıldığı Erzurum, birçok komşu ülke ile sınırdaş olması nedeni ile de, günümüze dek Doğu Anadolu'nun en önemli kentlerinden biri olma özelliğini korumuştur. Yüzölçümü 25.323 kilometrekare olan Erzurum ilinin 2008 yılı nüfusu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi'ne (ADNKS) göre, 774.967'dir. Erzurum yüzölçümü açısından Arnavutluk, Ermenistan ve Makedonya'ya benzer bir büyüklüğe sahiptir. Nüfus büyüklüğü açısından, Türkiye'deki tüm iller arasında 24. sırada gelmekte, Denizli, Eskişehir, ve Trabzon'a benzer büyüklüğe sahiptir.

23. Erzurum'un coğrafi konumu, rakımı ve meteorolojik özellikleri tarihi boyunca kentin ekonomik ve sosyal gelişiminde belirleyici bir rol oynamıştır. 2.000 metre yükseklikte, 9 ay kış yaşayan, İpek Yolu üzerinde olması nedeniyle de Cumhuriyet dönemine kadar önemli bir ticaret güzergahı olan Erzurum, İstanbul ve İzmir'den sonra o dönemlerde 3. gümrük kapısı olarak stratejik yerini korumuştur. İpek Yolu'nun önemini yitirmesi ve Cumhuriyet dönemi ile birlikte farklı bir döneme girmiştir.

24. Erzurum'un Cumhuriyet döneminde ekonomik ve sosyal gelişim açısından üç farklı evreden geçtiği söylenebilir. Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar geçen zamanda Erzurum'a yapılmış olan yatırımların zaman ekseninde tarihsel sıralaması (Şekil 1), bu üç evrenin özellikleri ve farklılıklarını daha iyi ortaya çıkarmaktadır.

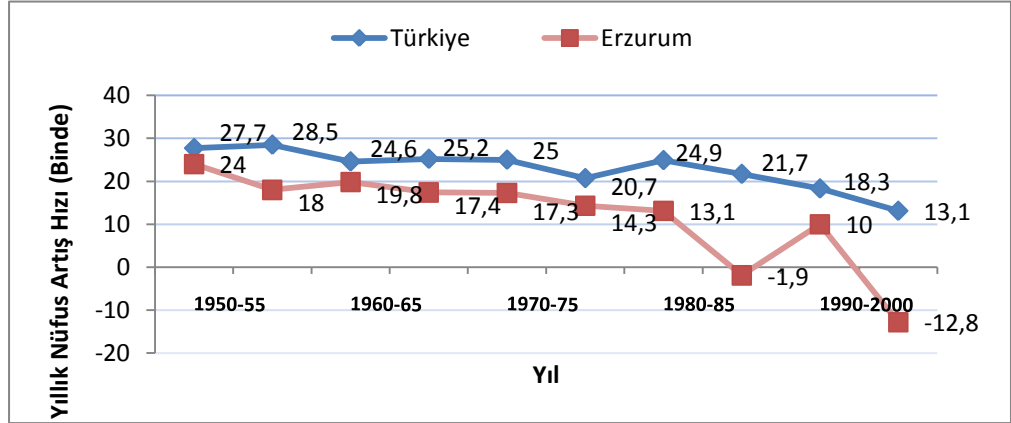
Şekil 1. Erzurum ekonomisini etkileyen başlıca gelişmelerin kronolojisi



Kaynak: TEPAV'ın yaptığı araştırmalar ve paydaş görüşmelerinden edinilen bilgilerden derlenmiştir.

25. **Erzurum 1980'lere kadar ekonomik ve kültürel canlılık açısından ülkemizin doğusunun cazibe merkezi niteliğindeyken, cazibesini ve canlılığını 1980'lerin başında yitirmiştir.** 1970'lerin sonuna kadar merkezi planlama eksenli, ithal ikameci büyüme modelini benimseyen kamu otoriteleri, Erzurum'un hammadde ve nihai ürün pazarlarına uzaklığını, Cumhuriyet'in yeni kurulduğu dönemlerde ulaşım altyapısının yetersizliğini, sert iklim koşullarının dayattığı tarımsal ürün desenindeki çeşit azlığı ve verim düşüklüğünün yaratacağı olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik olarak kamu yatırımlarına ağırlık vermiştir. Böylece Erzurum 1970'lerin sonuna kadar Doğu Anadolu'nun cazibe merkezi olmuş, kamu, yaptığı yatırımlarla eğitim, sağlık, ulaşım ağları gibi temel hizmetlerin yanı sıra şeker ve çimento fabrikaları gibi sanayi yatırımlarını da gerçekleştirmiştir. O dönemde Türkiye'nin en büyük ilk beş üniversitesi arasında yer alan Atatürk Üniversitesi 1957 yılında Fen Edebiyat, Ziraat, İktisadi ve İdari Bilimler ve Tıp Fakültesi olmak üzere 4 fakültede eğitime başlamış, 1971'de Dış Hekimliği ve İlahiyat Fakültelerinin de hizmete girmesiyle giderek artan sayıda mezun vermeye başlamıştır. Kentin kültürel yaşamı da, 1977 yılından itibaren Devlet Tiyatroları'nın oyunlarını sergilemeye başlaması ile zenginleşmiştir.
26. **1970'lerin sonuna kadar artarak devam eden kamu yatırımları, genişleyen istihdam, olumlu sosyo-ekonomik değişim, Erzurum'un ilçelerinden ve çevre illerden Erzurum'a göçü hızlandırmıştır.** Erzurum, genel sayımına göre 1950 yılında Türkiye nüfusunun yüzde 2,20'sini oluşturmaktadır. Erzurum il nüfusu 1950 yılından 1985 yılına kadar sürekli bir şekilde artarak 856 bin kişiye ulaşmıştır. Bu dönemde Erzurum'un nüfusu 1965'ten 1970'e yüzde 9,07, 1970'den 1975'e yüzde 9,01, 1975'ten 1980'e kadar da yüzde 7,39 artmıştır. Ancak, nüfus artışı devam etse de artış hızı düşmüştür.
27. **Türkiye 1980'lerden başlayarak yeni bir döneme girmiş, daha önceki yıllarda uyguladığı ithal ikameci, merkezi planlamacı kalkınma modeli yerine özel sektör öncülüğünde, dışa açık büyüme modelini benimsemiştir. Ancak Erzurum bu sürece uyum sağlayamamış, sürecin dışında kalmıştır.** Erzurum, Türkiye'nin 1980'den sonra benimsediği bu modele uyum sağlayamayarak 1980-2001 arasında sözü edilen ikinci evreye girmiş, Erzurum için bir duraklama, hatta gerileme devri başlamıştır. Yirmi yıl gibi uzun bir dönemde kente yapıla gelen kamu yatırımları yok denecek seviyeye inmiştir. 1971 yılında kamu sermayesiyle kurulmuş olan Aşkale Çimento 1993'te özelleştirilmiş, günümüze dek üretim ve satışlarına başarıyla devam etmiştir. Bu dönemde Atatürk Üniversitesi büyümeye ve gelişmeye devam etmiş, 1985-1988 yılları arasında Kimya, Çevre, İnşaat ve Makine Mühendisliği Bölümleri açılmıştır.
28. **1980'den sonraki özel sektör öncülüğündeki büyüme modeline uyum sağlayamayan, sakinlerine iyi yaşam olanakları sunamayan Erzurum giderek artan bir biçimde göç vermeye başlamıştır.** Erzurum ilinin yıllık nüfus artış hızı, tüm sayım dönemlerinde Türkiye genelindeki nüfus artış hızının altında gerçekleşmiştir. Bu durum aslında Erzurum ilinin en yüksek göç veren iller grubunda olmasıyla ilgilidir. İlde yıllık nüfus artış hızının en yüksek olduğu dönem binde 24 ile 1950-1955 dönemidir. Bu dönemde Erzurum'un nüfus artış hızıyla Türkiye'nin nüfus artış hızı birbirine oldukça yakındır. 1985-1990 döneminde ise il nüfusu sayısal olarak azalma göstermiştir (Şekil 2).

Şekil 2. Erzurum ve Türkiye Nüfusunun Yıllık nüfus Artış Hızı Değişimi (binde)



Kaynak: TÜİK, Genel Nüfus Sayımları (1980-2000) ve Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2007-2008 sonuçları

29. 1980-2001 dönemi Erzurum için ciddi anlamda ekonomik gerilemenin yaşandığı, özellikle beyin ve sermaye göçünün kentte geleceğe yönelik ümitleri azalttığı, talihsiz bir dönem olmuştur. Erzurum için özellikle eğitilmiş insan gücünün şehri terk ettiği, üniversitenin verdiği hayatiyet dışında hizmetler ve sanayinin kent ekonomisine ciddi bir katkı yapmadığı, hayvancılığın kırsal alanda temel gelir kaynağı olduğu bir süreç yaşanmıştır. Bölgelerdeki ekonomik canlılık göstergesi olarak kabul edilen banka şube sayısındaki değişim, Erzurum'da söz konusu dönemdeki gerilemenin en belirgin işareti olarak yorumlanabilir. 1994 yılında 50 olan banka şube sayısının 2003 yılına kadar azaldığı ve 37'ye indiği görülmektedir. (Tablo 1)

Tablo 1. Türkiye'de ve Seçilmiş İllerde Banka Şube Sayısı

	1994	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Türkiye	6,104	7,837	6,908	6,106	5,966	6,106	6,247	6,849	7,618	8,790	9,027
Erzurum	50	54	47	38	37	38	39	42	42	48	50
Bayburt	9	9	9	7	7	7	7	7	8	8	8
Erzincan	24	27	27	17	17	17	16	18	19	22	23
Benzer iller ⁶ ortalaması	43	54	48	40	40	38	40	43	46	53	56

Kaynak: Türkiye Bankacılar Birliği İstatistikleri

30. 2001 yılından sonra Erzurum için, ekonomik canlılığın artması bağlamında yeni bir dönemin başladığı söylenebilir. Önceki dönemdeki ekonomik duraklama, hatta gerileme yavaş yavaş sona ermiş, Hükümetin kamu yatırımlarını yeniden hızlandırmasıyla Erzurum'da iktisadi hayat yeniden hareketlenmeye başlamış ve bu canlılık 2005 yılında Turkcell Çağrı Merkezi'nin açılmasıyla ciddi bir dönüşüm göstermiş, 2011 Universiade Olimpiyatları'nın gerçekleşmesiyle birlikte zirveye ulaşmıştır. Şekil 2'den de görüleceği gibi hemen hemen kayda değer büyük yatırımların yapılmadığı bir 20 yılın arkasından kamu harcamalarının

⁶ Erzurum ili ile benzer özellikler gösteren Malatya ve Van illeri "Benzer iller" olarak gruplanmış ve Erzurum'la karşılaştırma yapılabilmesi için verilerine tablolarda yer verilmiştir.

verdiği ivme ve Turkcell Çağrı Merkezi'nin açılması ile, özel sektör yatırımlarının istihdam ve gelir artırıcı etkisi Erzurum'da önemli bir dönüşüm sürecini başlatmıştır.

31. **Erzurum'daki son yıllarda yaşanmaya başlayan dönüşüm sürecinde kamu yatırımlarının etkisi büyük olmuştur.** Daha önce de belirtildiği gibi Erzurum'un bazı önemli merkez ve pazarlara uzaklığı, sanayinin gelişmemiş olması ve özel sektör öncülüğünde gelişmesinin maliyetler açısından çok da mümkün olmadığı Erzurum'da, kamu yatırımlarının olumlu ekonomik etkisi küçümsenemez. Nitekim özellikle bu dönemde Erzurum'da kişi başına düşen kamu harcamalarının benzer illere ve Türkiye ortalamasına kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Erzurum, kişi başına düşen kamu harcamaları bakımından Türkiye genelinde 2006 yılında 3., 2009 yılında ise 6. sırada yer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Kişi Başına Kamu Harcamaları, TL

	2006	2007	2008	2009	2006-2009 Değişim Oranı
Erzurum	1.470	1.750	1.870	2.110	43,1%
Benzer iller ortalaması	910	1.050	1.220	1.460	64,3%
Türkiye Ortalaması	950	1.120	1.270	1.520	60,1%

Kaynak: Maliye Bakanlığı, Kamu Hesapları Bülteni

32. **Son dönemde yapılan kamu yatırımlarının özellikle Erzurum'un erişilebilirliğini ve ulaşım altyapısını geliştirmeye yönelik olduğu görülmektedir.** Erişilebilirliği karayolu, havayolu ve demiryolu ile sağlanan ilde her üç ulaşım sisteminde de bu dönemde küçümsenmeyecek gelişmeler olmuş, Erzurum ülkenin hem batısındaki piyasalarla hem de sınır ötesindeki ekonomik merkezlere daha bağlantılı hale gelmeye başlamıştır.
33. **Erzurum, son 10 yılda ivme kazanarak geliştirilen bölünmüş yol ağının bir parçası olmuştur ve Türkiye'de son yıllarda geliştirilen demiryolu taşımacılığından da önümüzdeki dönemde faydalanmaya başlayacaktır.** Güneyde Bingöl ve Diyarbakır'a bağlantıyı kolaylaştıracak bölünmüş yol çalışmaları sürmekte, kuzeydeki illere erişimi kolaylaştıracak yollar ise planlama aşamasındadır.

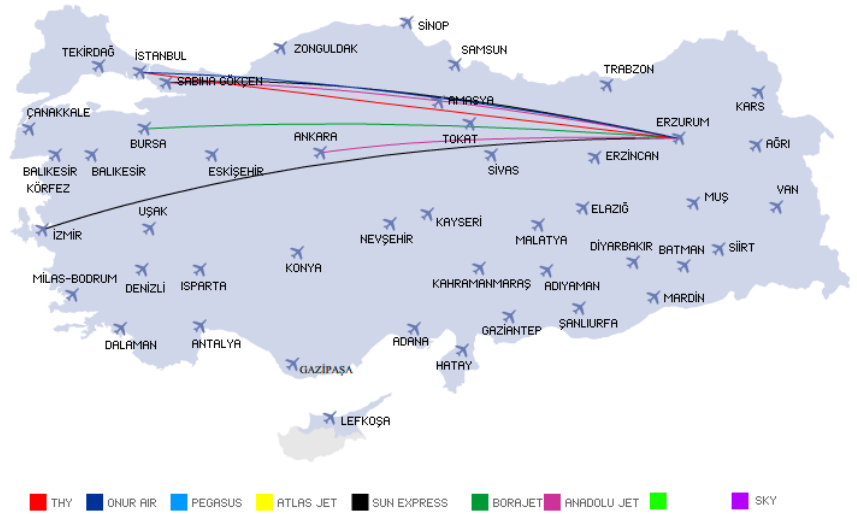
Şekil 3. Türkiye bölünmüş yol yapım çalışmaları, 2010 Aralık



Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü

34. Erzurum'un dönüşüm sürecinde, havayolu ile erişim konusunda son 10 yıldaki önemli gelişmeler de etkili olmuştur. 1966 yılından bu yana sadece THY'nin tarifeli seferlerinin gerçekleştirildiği Erzurum'da 2003'de Onur Air ile İstanbul, 2006'da Sun Express ile İzmir, 2008'de Anadolu Jet ile Ankara ve son olarak 2010'da BoraJet ile Bursa seferleri başlamıştır. Erzurum'un havayolu ile Türkiye'nin batısındaki merkezlere bağlanması ve her gün çok sayıda seferin varlığı özellikle özel sektörü gelişimi ve beyaz yakalı özel sektör temsilcileri için büyük önem taşımaktadır.

Şekil 4. Erzurum havayolu ulaşımı



Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

35. **Türkiye'nin gelişkin, saygın ve büyük üniversiteleri arasında yer alan Erzurum Atatürk Üniversitesi şehrin gelişiminde oldukça kritik bir rol üstlenmiş, şehrin fiberoptik altyapısının gelişiminde önemli bir rol oynamış ve Turkcell ile onun başarısını örnek alan diğer çağrı merkezlerinin Erzurum'da öbeklenmesine katkıda bulunmuştur.** Üniversite'nin 1997'ye kadar 6 olan fakülte sayısı 2009 yılında açılan Sağlık Bilimleri Fakültesi ile birlikte 12'ye yükselmiş, öğrenci sayısı 2000 yılında 27.000 iken 2011 yılı başında yaklaşık 40.000'e ulaşmıştır. Atatürk Üniversitesi şehrin fiberoptik altyapısının da gelişiminde önemli bir rol oynamış ve 2005 yılında Turkcell Çağrı Merkezi ile onun başarısını örnek alarak 2008 ve 2010 yıllarında Erzurum'a gelen diğer çağrı merkezlerinin Erzurum'da yoğunlaşmasına katkıda bulunmuştur.
36. **Kamu yatırımlarının yanında, Erzurum'da son yıllarda özel sektör yatırımlarında da bir canlanma yaşandığı görülmektedir. Bunun en gözle görülür örneği Erzurum'a son dönemde dışarıdan çekilen ilk özel yatırımın Turkcell Çağrı Merkezi olmasıdır.** Daha sonra, 2008 yılından itibaren diğer çağrı merkezlerinin de ilde faaliyete geçmeye başladığı, mevcut merkezlerin kapasite artırımını hedefledikleri ve yeni merkezlerin de bölgeye geliş planı yaptıkları görülmektedir. Şehrin kamu ve özel yatırımlarla ulaşılabilirliği, merkezlerle bağlantısı ve en önemlisi istihdam ve geliri arttıkça sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamak amacıyla yeni yatırımlar çekmeye başlamıştır. 2009 yılında bu potansiyeli gören bir yabancı yatırımcı, yalnız Erzurum'a değil çevresindeki 4 ile ve hatta İran'a da hizmet veren bir alışveriş merkezi (AVM) açmıştır. Erzurum bu AVM ile sadece bir alışveriş merkezine değil, onunla birlikte 8 yeni sinema salonuna, çeşitli kafe ve restoranlara kavuşmuştur.
37. **Turkcell'in çağrı merkezi öncülüğünde harekete geçen hizmetler sektörünün şehre getirdiği canlılığın ardından, Univerisade kış olimpiyatlarının Erzurum'da yapılması, şehrin kış turizmi merkezi olarak imajına oldukça etkili bir katkı yapmış ve bu alandaki özel yatırımları canlandırmıştır.** Şehrin zaten var olan kış turizmi potansiyeli, kentte yeniden başlayan canlılık ve hareketle ön plana çıkmış Polat Rönesans ve Dedeman gibi beş yıldızlı oteller hizmete girmiştir. 2007 yılında, 2011 Univerisade Olimpiyatlarının Erzurum'da yapılma kararı alınması ve 2011'de, bitirilen tesislerde olimpiyatın başarıyla gerçekleştirilmesi Erzurum'un bir kış turizmi merkezi olarak uluslararası medyada duyulmasını sağlamıştır. Turizm tesislerinin gelmesi ile ilgili bir girişim olmamakla birlikte, Univerisade yatırımları sonucu Erzurum'un kış turizmi için son derece elverişli hale gelmesi özel sektörü harekete geçirmiş gözükmektedir. Konaklı'da kamu arazilerine Univerisade ile birlikte otel yatırımları için başvurular başlarken, Erzurum'da turistik tesis yapımını teşvik etmek kamunun gündemine de girmiştir. Her ne kadar Doğu Anadolu Planı çalışmaları kapsamında 2000 yılında kamu arazilerinin turizm yatırımcılarına teşvik kapsamında verilmesi gündeme gelmiş olsa da, 2010 yılı Şubat ayına kadar bir uygulama söz konusu olmamıştır. Şubat 2010 Teşvik Yatırımları Listesi'nde ise Erzurum'da bir otele arazi tahsisi yapılmış olduğu gözlenmiştir.
38. **Ayrıca Erzurum, Devlet Planlama Teşkilatı'nın "Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı" kapsamında Doğu Anadolu Bölgesi'nde Malatya, Elazığ, ve Van'ın yanı sıra cazibe merkezi olarak seçilmiştir.** Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı'nın temel amacı, "görece az gelişmiş bölgelerde, büyüme ve çevrelerine hizmet verme potansiyeli yüksek kent merkezlerine sağlanan stratejik desteklerle, söz konusu kent merkezlerinin ekonomik kalkınmasına ivme kazandırılması ve nihayetinde kalkınmanın çevre

merkezlere de yayılarak iç göçün kendi bölgesi içinde tutulmasıdır". Söz konusu Programla gelişme potansiyeli olan kentin cazibe merkezi olarak seçilip desteklenmesinin, kısa dönemde ilgili merkezin bulunduğu bölge içinde bir gelişmişlik farkı oluşmasına yol açacağı öngörülmektedir.

39. Erzurum'un cazibe merkezi seçilerek destek programına alınmasında, Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'da açılması, oluşturduğu başarılı örneklerle kamu ve özel yatırımları çekmeye başlaması, Erzurum'un içinde bulunduğu bu üçüncü evrede henüz tam anlamıyla verilere yansımamış olsa da, kentte geleceğe yönelik umutların doğmasına, güven duygusu gelişmesine ve oldukça olumlu bir psikolojik havanın oluşmasına yol açmıştır. Bu tespit, çalışma kapsamında yapılmış olan saha ziyaretlerinde görüşülen kanaat önderleri ve Erzurumlular tarafından dile getirilmiştir.

b. Erzurum'da istihdam ve kayıt dışılık

40. İşgücü piyasalarına ilişkin veriler incelendiğinde Erzurum'un içinde bulunduğu bölge sınıflamasında⁷ işgücüne katılım oranının hem Türkiye ortalamasının, hem de benzer bölgeler ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Erzurum'da işgücüne katılım oranları 2006 ve 2007 yıllarında düşüş kaydetmiş, 2008 yılından itibaren küresel krizin de etkisiyle yeniden yükselişe geçmiştir (Tablo 3). Benzer bölgelerdeki hareket de Erzurum'daki seyri takip ederken, 2005-2007 yılları arasında sabit seyreden Türkiye ortalamasında 2008 ve 2009 yıllarında yine aynı şekilde artış kaydedilmiştir.

Tablo 3. İşgücüne katılım oranları, %

	2005	2006	2007	2008	2009
Erzurum	53,50	48,30	44,40	51,60	52,10
Türkiye Ortalaması	46,40	46,30	46,20	46,90	47,90
Benzer Bölgeler Ortalaması	46,15	44,48	43,60	44,30	45,80

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

41. Yüksek işgücüne katılım oranlarına rağmen Erzurum'da işsizlik oranının da düşük olduğu görülmektedir. Küresel krizin yaşandığı dönemde, Erzurum'un işsizlik artışının Türkiye ve benzer bölgeler ortalamasının gerisinde seyretmiş olması dikkat çekicidir. İşsizlik oranı hem Türkiye ortalamasının, hem de benzer bölgeler ortalamasının altındadır. Bu tespit genel işsizlik oranları için olduğu gibi tarım dışı işsizlik oranları için de geçerliliğini korumaktadır (Tablo 4). İşsizlik oranlarının yıllar içindeki gelişimine bakıldığında, tüm bölgelerde 2005-2008 yılları arasında (2006 yılında Türkiye ortalamasında yaşanan kısmi düşüş dışında) düşük seviyede artışlar yaşanmıştır. 2009 yılına gelindiğinde ise, küresel krizin etkileri tüm bölgelerdeki işsizlik oranlarında izlenebilmektedir. Türkiye ortalamasında bir önceki yıla göre 3 puan artan genel işsizlik Erzurum'a benzer bölgelerde ise 2,32 puan artmıştır. Buna karşılık

⁷ TÜİK tarafından 2007 yılından itibaren yayınlanmakta olan Adrese Kayıtlı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine bakıldığında Erzurum'un TRA1 bölgesinin (Erzurum, Erzincan ve Bayburt) yüzde 73'ünü oluşturduğu görülmektedir. Bu oran nüfusun çalışmaya konu olan diğer alt kırılımlarında da (kadın-erkek, 15-34 yaş arası) korunmaktadır. Bu nedenle, 2004 yılından itibaren NUTS2 düzeyinde ulaşılabilen ulusal veriler değerlendirilirken TRA1 bölgesine ilişkin veriler Erzurum göstergeleri olarak ele alınmaktadır.

Erzurum'daki işsizlik oranında her iki bölgeye oranla daha düşük bir artış yaşandığı (1,4 puan) görülmektedir.

Tablo 4. İşsizlik oranları, %

GENEL İŞSİZLİK ORANLARI	2005	2006	2007	2008	2009
Erzurum	4,3	5,0	5,7	6,3	7,7
Türkiye Ortalaması	10,6	10,2	10,3	11,0	14,0
Benzer Bölgeler Ortalaması	10,1	9,4	11,3	12,5	14,8
TARIM DIŞI İŞSİZLİK ORANLARI	2005	2006	2007	2008	2009
Erzurum	11,4	9,1	9,7	11,7	15,1
Türkiye Ortalaması	13,5	12,7	12,6	13,6	17,4
Benzer Bölgeler Ortalaması	15,7	13,8	15,6	16,9	19,6

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

42. Yüksek işgücüne katılım oranları ve görece düşük işsizlik oranlarına rağmen Erzurum'da genç işsizliği oldukça dikkat çekicidir. En yüksek işsizlik oranı yüzde 17 ile 20-24 yaş grubunda gözlenmektedir. İşsizlik oranı yaş gruplarına göre incelendiğinde en yüksek oranın gençler arasında (15-34 yaş) olduğu görülmektedir. 20-24 yaş arasında en yüksek seviyesinde (2009 yılında yüzde 17) olan işsizlik oranı, 15-19 yaş ve 25-34 yaş gruplarında görece daha düşük seviyelerdedir (2009 yılı için sırasıyla yüzde 15,3 ve yüzde 10,9'dur).

Tablo 5. Erzurum'da yaş gruplarına göre işsizlik oranları, %

	15-19	20-24	25-34	35-54	55+
2005	6,9	8,8	5,6	2,7	0,2
2006	9,6	10,7	6,0	3,3	0,4
2007	11,1	11,2	8,2	2,3	0,9
2008	10,9	14,4	8,7	3,2	0,4
2009	15,3	17,0	10,9	3,7	1,2

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

43. Tarım dışı istihdamın düşüklüğü ve yüksek kayıt dışılık Erzurum'da kadın istihdamı ile ilgili öne çıkan önemli problemlerden biridir. Erzurum'a ilişkin istihdam verileri kadın istihdamı açısından değerlendirildiğinde, her ne kadar kadın istihdamının toplam istihdam içerisindeki payı Türkiye ortalamasının üzerinde olsa da tarım dışı istihdam rakamlarında bu oranın 2004 yılı için Türkiye ortalamasına yakın olduğu, 2009 yılında ise Türkiye ortalamasının çok daha altında kaldığı görülmektedir (Tablo 8). 2004-2009 yılları arasında Türkiye'de tarım dışı kadın istihdamındaki artış hızının yakalanamadığı ve Türkiye'deki 10,5 puanlık artışa karşın Erzurum'da tarım dışı sektörlerde kadın istihdam oranının neredeyse hiç değişmediği görülmektedir. Kadın istihdamında bir başka sorun ise kayıt dışılıktır. Türkiye ortalamasının yaklaşık 23 puan altında olan kadın istihdamında kayıtlılık oranı yıllar içerisinde de fazla gelişmemiş, 2004-2009 yılları arasında Türkiye ortalaması 13 puanlık bir artış sergilerken Erzurum'da kayıtlı kadın istihdam oranı ancak 8 puanlık bir artışla yetinmiştir.

Tablo 6. Kadın istihdamı oranları, %

		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Türkiye	Kadın istihdamı	26,8%	26,2%	26,2%	26,0%	26,6%	27,8%
	Tarım dışı kadın istihdamı	11,1%	17,7%	18,4%	19,3%	20,0%	21,6%
	Kayıtlı kadın istihdamı	27,9%	30,9%	33,4%	38,8%	41,0%	41,1%
Erzurum	Kadın istihdamı	36,4%	35,8%	29,1%	26,3%	33,2%	34,0%
	Tarım dışı kadın istihdamı	12,4%	10,8%	10,3%	10,6%	13,0%	13,1%
	Kayıtlı kadın istihdamı	9,4%	11,8%	13,6%	16,8%	15,5%	17,7%

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

44. **Erzurum'daki istihdamın sektörel dağılımına bakıldığında daralan tarım sektöründen kopan işgücünün ticaret, hizmetler ve imalat sanayine kaydığı görülmektedir.** Tarım sektöründe 2004-2008 yılları arasında 15 puanlık bir daralma yaşandığı, tarımdan ayrılan istihdamın yoğunluklu olarak ticaret, kamu hizmetleri ve imalat sanayinde kendisine yer bulduğu görülmektedir (Tablo 6). Söz konusu yıllar içerisinde Türkiye ortalamasındaki hareket de aynı yönde seyretmiş, tarımdan ayrılan istihdam ticaret, hizmetler ve imalat sanayinde eşit olarak dağılmıştır. Türkiye ile karşılaştırıldığında ilde istihdamın tarımda daha fazla yoğunlaştığı ve bu durumla doğru orantılı olarak tarımdan kopuşun da daha yüksek oranda yaşandığı izlenmektedir. Tarım sektörünü kamu hizmetleri ve ticaret takip etmektedir. 2008 yılında etkisini göstermeye başlayan küresel krizle birlikte yeniden tarım sektörüne dönüş yaşandığı ve tarımdaki istihdamın toplam istihdam içindeki payını 2009 yılında 3 puan arttırdığı görülmektedir.

Tablo 7. Erzurum istihdamının sektörel dağılımı, %

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tarım	66%	62%	48%	44%	51%	54%
Maden	0%	0%	1%	0%	0%	0%
İmalat	2%	3%	4%	5%	5%	5%
Elektrik, Gaz ve Su	0%	0%	1%	0%	0%	1%
İnşaat	2%	2%	3%	4%	3%	3%
Ticaret	9%	11%	15%	16%	13%	13%
Ulaştırma	3%	3%	4%	4%	3%	3%
İş hizmetleri	1%	2%	2%	2%	2%	3%
Kamu hizmetleri	16%	17%	23%	23%	22%	19%

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

45. **Erzurum'da özel sektörün fazla gelişmemiş olması kayıt dışılığın büyük bir problem olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır.** Erzurum'da istihdam büyük oranda mikro (10 kişi ya da daha az çalışana sahip) firmalarda yoğunlaşmaktadır. Türkiye ortalamasına göre mikro firmalarda çalışanların toplam istihdam içindeki oranı yüzde 60 seviyesindeyken, Erzurum için bu oran

yüzde 75'tir (Tablo 7). İşletmelerin büyüklüğüne göre kayıtlılık durumuna bakıldığında ise mikro işletmeler ile 10 kişi üzerinde çalışana sahip işletmeler arasındaki fark göze çarpacak niteliktedir. Erzurum'da 10 kişiden az çalıştıran işletmelerde kayıtlılık oranı Türkiye ortalamasının yaklaşık 12 puan altındadır. İstihdamın en yoğun olduğu grupta kayıtlı istihdam oranının bu kadar düşük olması, kayıt dışılığın genel bir problem olarak tüm işgücü piyasasına yansımaya neden olmaktadır. 10 kişinin üzerinde istihdama sahip işletmelerde ise kayıtlılık durumunun Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu olgunun temel nedeni ise Erzurum'da istihdamın kamu ağırlıklı olmasıdır.

Tablo 8. İstihdam ve kayıtlılık durumunun işyeri büyüklüğüne göre dağılımı (2009), %

		Erzurum	Türkiye
< 10 kişi	Çalışan sayısı	74,8%	59,6%
	Kayıtlılık durumu	22,7%	34,5%
10-49 kişi	Çalışan sayısı	13,3%	19,2%
	Kayıtlılık durumu	90,6%	80,9%
50-249 kişi	Çalışan sayısı	7,7%	13,4%
	Kayıtlılık durumu	95,2%	93,2%
> 250 kişi	Çalışan sayısı	4,2%	7,9%
	Kayıtlılık durumu	97,0%	96,8%

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

c. Yeni dönem: Turkcell'in Erzurum'a gelişi

46. **2006 başında hizmete giren Turkcell Çağrı Merkezi Erzurum'a yapılan ilk büyük özel yatırım olmuş ve şehrin özel yatırımları çekme noktasında kaderini değiştirmiştir.** Yukarıdaki bölümde de ayrıntılarıyla anlatıldığı gibi Erzurum'un 2001 sonrasında tekrar bir cazibe merkezi haline gelmesi, kentin ekonomik çeşitlenme sürecine girmeye başlaması tek bir faktörün etkisiyle meydana gelmemiş, kamu yatırımlarının tekrar önceliklendirilmesi de bu dönüşümde önemli bir rol oynamıştır. Turkcell ise bu ekonomik ve sosyal dönüşüm ve çeşitlenme sürecinin temel aktörlerinden biri, özel sektör açısından bakıldığında da tetikleyicisi olmuş, şehrin özel sektör çekme konusunda kaderini değiştirmiştir.

47. **Hizmetler sektöründeki bir iş kolunun, ülkenin batısından doğusuna taşınması açısından Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi Türkiye'de bir ilk olmuştur. Çağrı merkezi operasyonunun Erzurum'da yürütülmesi için gerekli tüm ön koşullar varken, şehirdeki iş yapma ortamına böyle bir operasyonun dokusunun ne kadar uyabileceği konusundaki muğlaklığa rağmen Turkcell sosyal sorumluluk bilinciyle yatırım kararı alabilmiş ve Erzurum'a ülkenin batısından gelen ilk büyük özel yatırımcı olmuştur.** Dünyada ve Türkiye'de çağrı merkezleri öncelikle eğitilmiş ve istenilen nitelikte insan gücünün görece daha rahat bulunabileceği, altyapısı gelişkin, müşteri hizmetlerinde kaliteyi ve memnuniyetini arttırmayı amaçlayan şirketlerin

merkezlerinin de konuşlandığı büyük kentlerde kurulmuş, zaman içinde maliyetlerin (arsa, personel gibi) azaltılması amacıyla metropollerin dışına, gelişmişlik düzeyleri daha düşük bölgelere kaymıştır. Turkcell de aynı gerekçelerle İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehirlerin doyunluğa ulaşmasıyla bu kentlerin dışında bir kentte çağrı merkezi kurma fikriyle yola çıkmış, bunu Türkiye’de deneyen ilk kuruluşlardan biri olarak risk almış ve asgari şartları yerine getiren kent olarak da Erzurum’u seçmiştir.

48. Turkcell’in çağrı merkezi için yatırım yeri seçiminde Erzurum’u ön plana çıkartan faktörler aslında Erzurum’un geleceğini de değiştirebilecek faktörlerdir. Ancak henüz özel sektörün Erzurum’da gelişmemiş olması, bu gibi yatırımları riskli hale getirmektedir. Erzurum, gelişkin üniversitesi, 18-30 yaş grubundaki eğitilmiş işsiz insan gücü, uygun iletişim altyapısı, görece düşük bina ve arsa maliyetleri ve bölge teşviklerinin varlığı gibi şartları yerine getirmesi açısından uygun olmakla birlikte böylesine bir yatırım açısından da belli riskler taşımaktadır. Erzurum’un, Turkcell’in çağrı merkezi açmaya karar verdiği yıllarda kentte istihdamın kamu ağırlıklı olması, kent insanının muhafazakar yapısı, kadınların kamu dışında, gece vardiyası da gerektiren işlerde çalışmasının yadırgandığı, kadınların işgücüne katılma oranının oldukça düşük olduğu, kentteki sosyal ve kültürel aktivitenin genç, eğitilmiş ve gelir sahibi kişilerce yeterince tatmin edici olmayışı, eğitilmiş insan gücünün büyük kentlere göç ediyor olması, Erzurum’un kendine özgü lehçesinin çağrı merkezi çalışanları için çok uygun olmaması gibi olumsuz yanları söz konusudur. Turkcell, Erzurum’da çağrı merkezi yatırımını söz konusu risklerin tamamını üstlenerek yapmıştır. Bu riskleri almada Turkcell’in sosyal sorumluluğu da önemli bir etken olmuştur.

49. Turkcell, operasyonu kaliteli ve verimli bir düzeye çıkartırken, yukarıda bahsedilen riskleri de başarıyla yönetmiş, ve çağrı merkezi operasyonun Erzurum’da karlı biçimde yapılabileceğini kanıtlamıştır. Bu sayede kentte benzer yatırımların önü açılmış, şehirde yeni bir istihdam sahası yaratılmıştır. Turkcell söz konusu olumsuzlukları aşmak için belli adımlar atarak (çalışanların ailelerini merkeze getirip, Turkcell Çağrı Merkezi’nin nasıl bir işyeri olduğunu onlara göstererek, çalışanların özellikle gece vardiyasında evlerinin önünden alıp evlerinin önüne bırakarak) şehrin muhafazakar yapısında da bir dönüşüm sağlayacak şekilde kentteki mevcudiyetini kurumsallaştırmış, diğer özel sektör yatırımcılarına da Erzurum’daki yatırımın sadece sosyal sorumluluk gereği olmadığını bu kentte yatırımın karlı bir iş olabileceğini kanıtlamıştır. Kentteki 500’den daha fazla insan çalıştıran 2 kuruluştan biri olması, faaliyetlerini 2006 yılından bu yana arttırarak devam ettirmesi, çalışanlarının ve özellikle kadın çalışanlarının Turkcell Çağrı Merkezi’ni öncelikle tercih etmeleri, Erzurum’un ilçelerinden ve dışından gelenlerin özellikle burada çalışmak üzere gelmeleri diğer çağrı merkezlerinin de Erzurum’a gelmesine ön ayak olmuştur. Turkcell’in Erzurum Çağrı Merkezi’nin başarısı, diğer çağrı merkezlerini de örnek olarak Erzurum’a çekmesi, özel sektör için karlı bir iş olmanın yanı sıra gelişmişlik düzeyi görece düşük olan kentlerde yarattığı istihdam ve gelir artırıcı etkisiyle Erzincan, Diyarbakır, Elazığ gibi benzer illerde de çağrı merkezlerinin açılmasında öncü olmuş ve olmaktadır.

Bölüm 4. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum Ekonomisine Etkileri

50. Bu bölümde Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'a geliş kararı, Erzurum'a gelişinin ardından ilde yaşanan değişimler, merkezin istihdam, gelir ve harcama, kamu bütçesi, insan kaynağı gelişimi, yaşam kalitesi ve kümelenme eğilimleri üzerindeki etkisi detaylarıyla incelenmektedir. Söz konusu etkiler içinden sayısallaştırılabilen etkilerin çarpan etkileriyle birlikte Turkcell'in bölgede yaratmış olduğu katma değer de hesaplanmıştır.

a. Çağrı Merkezi için yatırım yeri seçim süreci ve Erzurum

51. **Turkcell, iktisat literatüründe yeni geliştirilen bir kuramı doğrular nitelikte, Erzurum'un iyi bir yatırım olduğunu "keşfetmiş" ve bu yolla Erzurum'da yeni bir ekonomik gelişim eksenini tetiklemiştir.** Modern ekonomiye dönüşüm sürecinin en önemli belirleyicilerinden biri, sahip olunan koşullarda en doğru üretim seçeneğinin ne olduğunun keşfidir. Doğru seçeneğe yatırım yapmak büyüme açısından son derece önemlidir çünkü ekonominin gelecekteki uzmanlaşma alanlarını belirler. Bu nedenle ne üretmek gerektiğinin keşfi çok büyük bir toplumsal değere sahiptir. Fakat bu keşfi yapan ilk girişimci bu toplumsal değerden küçük bir pay alabilir. Bunun nedeni diğer girişimcilerin de bu bilgiden faydalanarak oyuna dahil olmalarıdır. Doğal olarak bu tarz "keşfeden girişimcilik" piyasa mekanizmasının nadir olarak ürettiği bir durumdur (girişimciye sağladığı bireysel faydaları toplumsal faydalarının yanında çok küçük olduğu ve risk almayı gerektirdiği için) ve buna bağlı olarak ekonominin dönüşüm süreci de yavaş olmaktadır.⁸

52. **Erzurum'da çağrı merkezi yatırımını cazip kılan çok sayıda faktör bulunmaktadır.** Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'u seçmesinde en önemli faktörlerden biri Erzurum'da çağrı merkezi için sürekli erişilebilir bir işgücü havuzunun bulunmasıdır. Özellikle çağrı merkezinin ihtiyaç duyduğu genç nüfusta işsizlik oranının yüksek olması ve kentin hizmet sektörü dışında ekonomisinin çeşitlenebileceği, yeni istihdam olanaklarının yaratılabileceği alternatiflerin kısıtlı olması bu sonucu doğurmaktadır. Bunun yanı sıra Erzurum'un teşvikler anlamında 4. bölgede yer alması da önemli bir unsurdur. Kentte köklü bir üniversitenin bulunması, kentin yeterli altyapı standartlarını sağlıyor olması, güvenlik sorununun bulunmaması gibi unsurlar da bu yatırımın Erzurum'da yer seçmesini etkilemiştir.

53. **Ancak tüm bu faktörlerin varlığı, yine de Erzurum'da çağrı merkezi operasyonu için karlılığı garanti edecek bir yatırım ortamı olduğu malumatını sunmamaktadır. Bu malumatı esasen Turkcell'in risk alarak başarıya ulaşması sunmuştur.** Her ne kadar yukarıda kısaca sıralanan unsurlar Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'da yer seçmesinde belirleyici olmuş olsa da Erzurum'un çağrı merkezi gelişimi için uygun bir yatırım ortamı sunup sunmadığı hakkında yeterli malumat içermemektedir. Bu malumatı Turkcell'in çağrı merkezi girişimi üretmiştir. Çağrı merkezi özelinde yatırım ortamının belirsizliği Turkcell'in

⁸ Hausmann R., Rodrik D. 2003, Economic Development as Self Discovery, Journal of Development Economics, 72, (2003) 603-633

Erzurum'da yer seçmesi ve başarılı olması ile ortadan kalkmıştır. Yani Turkcell Çağrı Merkezi piyasa mekanizması içinde nadir olarak rastlanan "keşfeden girişimcilik" örneği sunarak çok önemli bir toplumsal değer üretmiştir.

54. **Turkcell Çağrı Merkezi, bu tür keşfeden girişimciliğe iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Bu sayede, Turkcell Çağrı Merkezi kentin yaşamakta olduğu ekonomik dönüşüm ve çeşitlenme sürecinin temel aktörlerinden biri, özel sektör açısından bakıldığında da başlıca itici gücü olmuştur.** Turkcell Çağrı Merkezi Erzurum'daki yatırım ortamının çağrı merkezleri açısından belirsizliğini koruduğu dönemde risk alarak ilk girişimi gerçekleştirmiş ve başarılı-karlı bir iş yapılabileceğini göstermiştir. Çağrı Merkezi yatırımının başarılı olmasının ardından diğer çağrı merkezleri de Erzurum'da kurulmuş, merkezin kente sağladığı istihdam olanakları, kendinden sonra gelen diğer çağrı merkezleri ile birlikte daha da artmıştır.
55. **Turkcell Çağrı Merkezi'nin keşfeden girişimcilik örneği sunmasıyla Erzurum'un önümüzdeki dönemde ülkemizin doğusunda "yeni ekonomi"nin merkezi olabileceğine dair inanç artmış olmakla beraber, kamunun da bu ekonomik dönüşümde önemli roller üstlenmesi gerekmektedir.** Bu tür girişimciliğin piyasa mekanizması tarafından nadir üretildiği göz önünde bulundurulduğunda kamunun altyapı sağlama noktasında bu tip yatırımcılara destekleyici olması ve yerel yönetimin yatırımı teşvik edici önlemleri alması çok büyük öneme sahiptir. Kamunun üzerine düşebilecek roller ile ilgili politika önerilerine 6. bölümde detaylı olarak yer verilmektedir.

b. Turkcell'in Erzurum'un Dönüşümünde Sosyo-Ekonomik Etkileri

56. Turkcell'in Erzurum'da yarattığı değişim 6 ayrı konu başlığı altında incelenebilir. Bu başlıklardan ilki istihdam etkisidir; Turkcell Erzurum'da azımsanamayacak büyüklükte istihdam yaratmakta ve özellikle gençler ve kadınlar arasında yaşanan işsizlik sorununa bir cevap olabilmektedir. İstihdam etkisini gelir ve harcama etkisi takip etmektedir. Turkcell sadece yaptığı harcamalarla değil, yarattığı harcama imkanlarıyla da Erzurum ekonomisini canlandırmaktadır. Turkcell'in Erzurum'da bulunması şehir yaşamında da önemli değişimlere neden olmuştur. Çağrı merkezinde çalışanlar elde ettikleri gelir kadar kişisel gelişimlerinde de Turkcell'in önemli bir payı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu açıdan, Turkcell'in insan kaynağı gelişimine etkisi de göz önünde bulundurulması gereken etkilerden biridir. Turkcell'in faaliyete geçmesiyle birlikte benzer operasyonlar ve ilişkili diğer kurum ve kuruluşların da bölgede faaliyet göstermesinde etkili olmuş, bir kümelenme etkisi yaratmıştır. Son olarak da Turkcell'in Erzurum'da bir algı, kültür değişikliği yarattığı görülmektedir. Tüm bu etkiler aşağıdaki bölümlerde detaylarıyla incelenmekte ve bulgular verilerle desteklenmektedir.

İstihdam Etkisi:

57. **Faaliyete geçtiği 2006 yılından bu yana toplam 1.891 kişiye istihdam sağlamış olan Turkcell, kısa bir süre içinde Erzurum'daki en büyük özel işverenlerden biri haline gelmiştir.** 2011 Eylül ayı itibariyle çalışan sayısı 850 kişiye ulaşmış olan Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi, bölgede istihdam yaratılması açısından çok önemli bir rol oynamıştır. Çağrı Merkezi'nin yarattığı istihdam hacmi Erzurum'daki kurumsal hizmet sektörünün istihdamıyla kıyaslandığında

oldukça yüksek boyutlardadır. Hanehalkı işgücü anketi verilerinden yararlanılarak yapılan hesaplamada, çağrı merkezi hizmetlerinin dahil olduğu iş hizmetleri sektöründe⁹, 2008 yılı itibariyle Erzurum bölgesinde istihdam edilen kişilerin yaklaşık yüzde 10'unu Turkcell Çağrı Merkezi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum iş hizmetleri sektörü istihdamı içindeki payı

	2005	2006	2007	2008	2009
İş hizmetleri sektörü istihdamı	7,100	8,177	7,023	7,605	11,322
Turkcell personel sayısı	28	317	656	726	785
Sektör istihdamında Turkcell'in payı	0,4%	3,9%	9,3%	9,5%	6,9%

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri, Turkcell Global Bilgi A.Ş. ve TEPAV hesaplamaları

58. Turkcell, Erzurum'da yerleşik özel işletmelerden kurumsallık ve büyüklük açısından gösterdiği farklılıkların da etkisiyle, Erzurum'da kayıtlı istihdamı arttırıcı bir etki yapmıştır. 2004 yılında Türkiye ortalamasının 20 puan altında olan kayıtlılık oranı 2009 yılına kadar artmış, ortalamanın 16 puan altında kalmıştır (Tablo 10).

Tablo 10. Kayıtlı istihdam oranları, %

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Türkiye	46%	49%	51%	54%	56%	56%
Erzurum	26%	31%	39%	42%	40%	40%

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri ve TEPAV hesaplamaları

59. Turkcell Çağrı Merkezi, en büyük işsizlik oranlarına sahip olan 15-34 yaş grubunda önemli bir istihdam kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Çağrı merkezinin çalışan profiline bakıldığında 26 olduğu görülen yaş ortalamasının, erkeklerde 28, kadınlarda ise 25 olduğu görülmektedir. İşgücü verilerine göre en yoğun işsizliğin yaşandığı bu yaş grubunda Turkcell tarafından yaratılmış olan istihdam bölgenin genç istihdamında yaşamakta olduğu çok önemli bir sorununa da çözüm sunmaktadır.

60. Turkcell, Erzurum'da alternatif bir çalışma alanı bulamayan kadınların istihdamının artmasına yönelik oldukça olumlu bir etki yapmıştır. Çağrı Merkezi, gençlere istihdam sağlıyor olmasının yanı sıra kadınların istihdam olanaklarını artırması açısından bölgeye önemli bir katkıda bulunmaktadır. Çağrı merkezi istatistiklerine göre çalışanların yüzde 45'i kadın, yüzde 55'i ise erkektir. TEPAV'ın yürüttüğü Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi'nin etki analizi çalışması kapsamında Çağrı Merkezi çalışanlarına uygulanmış olan anket sonuçları, burada çalışan kadınların yüzde 54,7'sinin ilk işi olduğunu göstermektedir (Tablo 11). Ayrıca çalışanlarla yapılan görüşmelerde de, kadınların Erzurum'da Turkcell Çağrı Merkezi'ne alternatif olarak çalışabilecekleri yerler olmadığını ve merkezin onlara önemli bir fırsat sunduğu ifade edilmiştir. Görüşülen 18 kadından 10'u

⁹ Sektör ayrımı NACE 1.1 sınıflamasına göre yapılmıştır.

Turkcell Çağrı Merkezi dışında bir yerde çalışmalarına ailelerinin izin vermeyeceklerini, 2'si ise Turkcell Çağrı Merkezi dışında sadece bir kamu kuruluşunda çalışmalarına izin verileceğini belirtmişlerdir. Kadınların yüzde 47,7'si koşulları daha iyi olduğu için, yüzde 42'si ise sigortalı çalışma imkanı olduğu için çağrı merkezini tercih ettiklerini belirtmektedirler. Turkcell Çağrı Merkezi'nin kurumsal bir yer olması nedeniyle tercih ettiklerini söyleyenlerin yüzde 80'i ise kadındır.

Tablo 11. Turkcell Çağrı Merkezi Çalışanların İlk İşi mi, %

	Kadın	Erkek	Toplam
İlk işi olanlar	54,7%	20,4%	36,4%
İlk işi olmayanlar	45,3%	79,6%	63,6%
Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

61. Turkcell Çağrı Merkezi'nin son yıllarda özellikle nitelikli insan kaynağını göç kanalıyla kaybeden Erzurum'da, dışarıya beyin göçünü durdurma ve Erzurum'u bir cazibe merkezi haline getirme noktasında pozitif bir etki yaptığı görülmektedir. Turkcell Çağrı Merkezi'nin istihdam etkisi sadece Erzurum Merkez'le sınırlı kalmamakta, Erzurum'un çevre il ve ilçelerini de kapsamaktadır. Anket sonuçlarına göre çalışanların yüzde 13,2'si başka bir ilden ya da Erzurum'un ilçelerinden il merkezine gelmişlerdir. Merkez dışından gelmiş olanların yüzde 91'i Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışmak üzere geldiklerini söylemişlerdir. Benzer bir oran (yüzde 88) çalışanlar ile yapılan görüşmelerde de ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezinde çalışmak üzere dışarıdan gelenlerin yüzde 63,3'ünün kadın olması bu merkezde çalışmanın kadınlar tarafından ne kadar yüksek oranda tercih edildiğine işaret etmektedir. Anketlerden elde edilen bir başka sonuç ise çalışanların yüzde 33'ünün burada çalışmıyor olsalar da Erzurum'un dışında iş arayacaklarını belirtmiş olmalarıdır. Erzurum dışında iş arayacağını belirtenlerin yüzde 61'i üniversite mezunudur. Bu sonuçlardan da görüleceği gibi Turkcell Çağrı Merkezi gerek çevre illerden iş bulma amacıyla batı illerine olan göçün durdurulmasına, gerekse eğitilmiş işgücünün Erzurum'da tutulmasına katkı sağlamıştır.

Gelir ve harcama etkisi

62. Bölge için önemli bir istihdam kaynağı yaratmış olan Turkcell'in Erzurum'da yaptığı harcamaların¹⁰ Erzurum'un özellikle ekonomik yaşantısında önemli bir değişim yarattığı verilerden izlenebilmektedir. Kentte daha önce iş ve gelir sahibi olmayan genç ve eğitilmiş nüfusun öncelikle Turkcell ve diğer çağrı merkezlerinde istihdam edilmesiyle birlikte Erzurum ekonomisinde düzenli ücret kazanma fırsatlarının artması, para harcama fırsatlarının da paralel olarak

¹⁰ Turkcell'in Erzurum ekonomisinde yarattığı etkiyi incelemek üzere öncelikle çağrı merkezinin 2005 yılındaki açılışından itibaren yapılan harcamalar hesaplanmıştır. Bu harcamalar içerisinde personel ödemeleri, yatırım harcamaları ve alımlar yer almaktadır. Harcamalar Erzurum içi ve toplam olmak üzere iki grupta hesaplanırken, personel harcamalarının tamamı Erzurum içindeki harcamalara dahil edilmiş, alımlar ve yatırım harcamaları ise iç ve dış olarak ayrıştırılmıştır.

artmasını getirmiştir. Anket sonuçlarına göre çalışanların yüzde 75'i çağrı merkezinde çalışmaya başladıktan sonra harcamalarını arttırmışlardır (Tablo 12). Erkeklerde bu oran yüzde 72 iken kadın çalışanların daha yüksek bir oranı (yüzde 78) harcamalarını arttırdıklarını bildirmişlerdir. Böylece hem Turkcell çağrı merkezinin kent halkına sağladığı doğrudan gelirin harcanmasıyla ilave bir çarpan gelir etkisi yaratılmış hem de kentin ekonomik, sosyal ve kültürel dokusunda bir dönüşüm başlamıştır.

Tablo 12. Harcamalarında artış yaşayan çalışanlar, %

	Kadın	Erkek	Toplam
Harcamalarında artış olanlar	78,7%	71,9%	75,0%
Harcamalarında artış olmayanlar	21,3%	28,1%	25,0%
Toplam	100,0%	100,0%	100,0%

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

63. **Turkcell'in Erzurum Çağrı Merkezi için yaptığı toplam harcamalarının büyük bölümü Erzurum içinde kalmakta ve bu pay son yıllar içerisinde ağırlığını iyice arttırmaktadır.** Çağrı merkezinin toplam harcamalarının yıllık ortalama %60 büyümeyle 2010 yılında yaklaşık 10 milyon TL'ye ulaştığı görülmektedir. Erzurum içinde yapılan harcamaların toplam içindeki payı yıllar içerisinde gelişerek yüzde 95 seviyesine ulaşmıştır. Benzer şekilde, personel ödemelerinin tüm harcamalar içindeki payı da ilerleyen yıllarda ağırlığını arttırarak yüzde 75 olmuştur (Tablo 13).

Tablo 13. Turkcell Erzurum çağrı merkezi harcamalarının yıllar içindeki gelişimi, bin TL

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toplam	1.474	2.511	7.677	7.873	9.861	10.543
Erzurum	802	1.997	6.018	7.468	9.496	10.068
Erzurum/Toplam	54%	80%	78%	95%	96%	95%
Personel/Toplam	1%	36%	39%	70%	73%	76%

Kaynak: Turkcell Global Bilgi A.Ş. ve TEPAV hesaplamaları

64. **Gelir olarak çalışanlara aktarılan para harcama yoluyla ekonomiye geri dönmekte ve ekonomideki diğer aktörlerin gelirini oluşturarak yeni harcama imkanları oluşturmakta, böylelikle ekonominin genelinde bir çarpan etkisi yaratmaktadır.** Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'da yaptığı harcamaların il ekonomisinde tetiklediği tüketim etkisinin tamamını hesaplayabilmek için TÜİK'in yayımladığı Hanehalkı Bütçe Anketlerindeki verilerden farklı gelir gruplarındaki hanehalklarının harcama eğilimleri incelenmiştir. Yapılan hesaplamalarda, daha düşük gelirli hanehalklarının gelirlerinin daha büyük bölümünü harcamaya ayırdıkları, bu nedenle de ellerine geçen fazladan her bir birim gelirin daha yüksek bir oranının ekonomiye geri döndüğü görülmektedir. Harcama yoluyla ekonomiye geri dönen para, ekonominin diğer aktörlerinin gelirini oluşturmakta ve böylelikle o aktörlerin harcamalarına imkan tanımakta, yani ekonomide paranın bir kez daha dönmesine neden olmaktadır. "Çarpan etkisi" olarak tanımlayabileceğimiz bu döngüde hanehalkları harcama eğilimlerine göre, kazandıkları her bir birim geliri harcamak yoluyla ekonominin tamamında,

gelirlerinin harcadıkları kısmından çok daha fazla bir harcamayı tetiklemiş olurlar. Örneğin, Tablo 14'ten de görülebileceği gibi, aylık 1.000-1.500 TL geliri olan bir birey, gelirin tasarruf ve vergi ödemelerinden sonraki kısmını harcadığında ekonomide yaptığı harcamanın yaklaşık 3,9 katı büyüklüğünde ek bir harcama potansiyeli yaratmaktadır.

Tablo 14. Farklı gelir gruplarına göre çarpan değerleri

Hanehalkı Gelir Grupları, TL	Çarpan
1.000 ve daha az	6,58
1.000-1.500	3,88
1.500-2.000	3,09
2.000 ve üzeri	2,08

Kaynak: TÜİK Hanehalkı Bütçe Anketi ve TEPAV hesaplamaları

65. Turkcell Çağrı Merkezi'nin faaliyette geçtiği tarihten itibaren Erzurum'da yaptığı harcamalar ve çarpan etkilerinin kümülatif değeri yaklaşık 309 milyon TL'yi bulmaktadır. Çağrı merkezinin yarattığı çarpan etkisi hesaplanırken merkezdeki ortalama personel ödemelerinin¹¹ denk geldiği (aylık geliri 1.000 TL ve daha az olan) hanehalkı grubuna ilişkin çarpan olan 6,6 katsayısı kullanılmıştır. Söz konusu gelir seviyesi aynı zamanda çağrı merkezi hizmetlerinin dahil olduğu iş hizmetleri sektörünün ildeki ortalama ücreti ve ilin ortalama gelir seviyesiyle de aynı aralık içindedir. Bu da, Turkcell'in yaptığı her bir birimlik harcamanın Erzurum ekonomisinde 6,6 birimlik ek bir hacim yarattığına işaret etmektedir. Yaratılan çarpan etkisinin yıllar içerisindeki gelişimi Tablo 15'ten izlenebilir. Bu tabloya göre Turkcell'in 2010 yılında yapmış olduğu 10 milyon TL'lik harcama, ek olarak 66 milyon TL'lik bir harcamaya imkan sağlamıştır. Böylece Turkcell'in ekonomideki toplam etkisinin 76 milyon TL'ye kadar ulaştığı söylenebilecektir. Kayıtlı bir işletme olan Turkcell'in cari harcamalarının yarattığı çarpan etkisinin de büyük oranda kayıt içinde kaldığı düşünülürse bu etkinin Erzurum'daki mevduatlar içerisinde değerlendirilmesi anlamlı olmaktadır. Bu değerlendirmeye göre Turkcell harcamalarının 2009¹² yılında yaratmış olduğu toplam 72 milyon TL'lik etkinin Erzurum'daki mevduatların yüzde 14'ünü oluşturduğu görülmektedir. Aynı etki ilin GSYİH'ı içerisinde değerlendirildiğinde ise bu oran yüzde 1,3 olmaktadır. Turkcell'in 2005'ten beri Erzurum Çağrı Merkezi'nde yaptığı harcamalar kümülatif olarak hesaplandığında ise söz konusu 6 yılda yapılmış olan toplam harcamanın yaklaşık 41 milyon TL olduğu, çarpan etkisiyle birlikte yarattığı etkinin yaklaşık olarak 309 milyon TL'ye ulaştığı görülmektedir.

¹¹ Söz konusu ortama ücret, Turkcell Çağrı Merkezi'nde yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlara yapılan toplam personel ödemelerinden vergiler düşüldükten sonraki harcanabilir gelirin genel ortalamasını ifade etmektedir.

¹² Türkiye Bankacılar Birliği tarafından açıklanan illerde şube başına düşen mevduat miktarlarına ilişkin veriler 2010 yılı için mevcut olmadığından Turkcell'in yarattığı toplam etkinin mevduatlara oranı en son 2009 yılı için hesaplanabilmektedir.

Tablo 15. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'da yaptığı harcamaların çarpan etkisi, bin TL

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	6 yıllık Toplam Etki
Turkcell harcamaları	802	1.997	6.018	7.468	9.496	10.068	40.644
Çarpan etkisi	5.290	13.180	39.718	49.287	62.674	66.450	268.243
Toplam etki	6.092	15.176	45.736	56.754	72.170	76.518	308.884
Toplam etki /Mevduatlar	2,4%	4,9%	12,8%	12,5%	14,2%	-	
Toplam etki /GSYİH¹³	0,2%	0,3%	1,1%	1,2%	1,3%	-	

Kaynak: TÜİK, Türkiye Bankacılar Birliği, Turkcell Global Bilgi A.Ş. ve TEPAV hesaplamaları

66. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'da para kazanma fırsatlarını arttırması, kentte tüketimin de canlanmasını beraberinde getirmiştir. Kentteki canlanma ve gelişmeyi takip eden alışveriş merkezi, perakende sektöründe bir dönüşüm başlatmıştır. Alışveriş merkezinin açılması çevredeki dört il ve başta İran olmak üzere sınır ötesinden gelen tüketicilerle birlikte, Erzurum'a artarak gelen yeni ve ilave bir alıcı kitlesi, dolayısıyla yeni iş olanakları ve gelir yaratmıştır.

67. Turkcell gibi kurumsal işverenlerin artması ve alışveriş merkezinin açılması kentte kredi kartı kullanımını arttırmış, bu da harcama potansiyelini daha da arttırıcı etki yapmıştır. Turkcell çalışanlarının, merkezde çalışmaya başlamalarıyla birlikte kredi kartı kullanımını arttırdıkları yönünde bir bulgu anket sonuçlarından da elde edilmektedir. Ankete katılan Turkcell Çağrı Merkezi çalışanlarının yüzde 37'si artan harcamalarının finansman şekli olarak yeni kredi kartı edindiklerini, yüzde 12'si ise eski kredi kartıyla daha fazla harcama yaptıklarını bildirmişlerdir (Tablo 16).

Tablo 16. Harcamaları finansman şekilleri

	Sayı	Yüzde
Yeni bir kredi kartı aldım	160	36,9%
Herhangi bir değişiklik olmadı	133	30,6%
Tüketici kredisi aldım	120	27,6%
Daha çok nakit para kullandım	118	27,2%
Eski kartımla daha fazla harcama yapmaya başladım	54	12,4%
Konut/taşıt kredisi aldım	39	9,0%
Bu soruya cevap veren kişi sayısı	434	

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

68. Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum ilinde faaliyete geçmesiyle birlikte artan gelir seviyesi ve hızlanan ekonomik aktiviteye paralel olarak ilde faaliyet gösteren banka ve şube sayısında da artışlar izlenmektedir. Tablo 17'de görüldüğü gibi Erzurum'daki banka şube sayısı 1994'ten 2003'e kadar düşerken, 2004 yılında 38 olan şube sayısı 2006 yılında 42'ye çıkmış, bu yıldan itibaren ise ivme kazanarak 2009 yılında 51'e ulaşmıştır. Erzurum'da faaliyet gösteren

¹³ İl bazında GSYİH verileri TÜİK tarafından en son 2001 yılında yayımlanmış olup, Erzurum için yapılan 2005-2009 GSYİH tahminlerinde nüfus verilerinden ve kişi başı mevduatlardaki değişimden faydalanılmıştır. Mevduat verileri 2009 yılına kadar mevcut olduğundan Erzurum GSYİH'ı da ancak 2009'a kadar getirilmiştir.

bankaların şube sayılarına göre 2001, 2006 ve 2009 yılları için dökümü aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Tablodan gözlenen 2001 yılında ağırlıklı olarak kamusal sermayeli bankaların şubelerinin yer aldığı Erzurum'da sırasıyla 2006'da ve sonra 2009'da özel sermayeli bankaların şubelerinin artmakta olduğudur.

Tablo 17. Banka ve Şube Sayısı Dağılımlarının Yıllar İçerisindeki Gelişimi

Bankalar	Şube sayısı dağılımı	2001	2006	2009
Toplam		47	42	51
Mevduat Bankaları		47	41	50
Kamusal Sermayeli Bankalar		33	24	28
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.		22	20	20
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		10	3	4
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.		1	1	4
Özel Sermayeli Bankalar		12	14	16
Akbank T.A.Ş.		3	3	4
Oyak Bank A.Ş.		-	1	-
Şekerbank T.A.Ş.		-	1	1
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		-	1	1
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		-	1	2
Türkiye İş Bankası A.Ş.		6	5	6
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		1	2	2
Pamukbank T.A.Ş.		1	-	-
Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.		1	-	-
Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar		-	3	6
Denizbank A.Ş.		-	1	1
Finans Bank A.Ş.		-	1	2
Fortis Bank A.Ş.		-	-	1
HSBC Bank A.Ş.		-	1	1
ING Bank A.Ş.		-	-	1
Kalkınma ve Yatırım Bankaları		1	1	1
Kamusal Sermayeli Bankalar		1	1	1
İller Bankası		1	1	1

Kaynak: Türkiye Bankacılar Birliği İstatistikleri

69. Turkcell Çağrı Merkezi bölgede yarattığı gelir etkisi kadar kamu bütçesine de önemli katkılarda bulunmuştur. İl bazında toplanan gelir vergisi verileri incelendiğinde Turkcell'in faaliyete geçtiği yıldan itibaren Erzurum'a ait toplam gelir vergisi ödemeleri içerisinde artan bir paya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 18). 2009 yılında Turkcell'in ödemiş olduğu gelir vergisi toplamı, kamu bütçesine Erzurum tarafından yapılmış olan gelir vergisi ödemelerinin yüzde 6'sını oluşturmaktadır. Bölgede yatırım teşviklerinden yararlanıyor olmasına rağmen ilin gelir vergisi ödemelerinde böylesine yüksek paya sahip olmuş olması, kayıt dışılığın önemli bir problem olarak ortaya çıktığı Erzurum'da, Turkcell'in kayıt içi istihdam yaratan en önemli aktörlerden biri olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 18. Gelir vergisi ödemeleri

	2005	2006	2007	2008	2009
Tahakkuk eden gelir vergisi-Erzurum	13.363.687	11.518.861	15.605.704	16.434.598	17.901.794
Turkcell gelir vergisi ödemeleri	207	62.303	263.086	858.036	1.089.483
Turkcell'in payı	0,00%	0,54%	1,69%	5,22%	6,09%

Kaynak: Gelir İdaresi Başkanlığı, Turkcell Global Bilgi A.Ş. ve TEPAV hesaplamaları

Şehir hayatına etkisi

70. 1980-2000 arasında bir duraklama hatta gerileme yaşanmış olan Erzurum şehir hayatında 2000'li yıllar ile birlikte bir canlanma gözlenmektedir.

Sinema salonu sayısının artışı, alışveriş merkezinin açılması gibi gelişmeler ile şehir yaşamı hareketlenmiş, eğlence ve tüketim alışkanlıkları değişmeye başlamıştır. Erzurum'da yaşayan gençlerin ve orta yaş grubunun iş gücüne katılımı ve gelir elde etmesi şehir hayatının canlanmasını etkileyen önemli faktörlerdendir. Gençlere önemli oranda istihdam olanağı sağlayan Turkcell Çağrı Merkezi'nin 2006 yılında faaliyete geçmesi ile birlikte talep ve beklentilerde değişim gözlenmiş, sosyal aktivitelere katılım artmış ve şehrin canlanmasına önemli bir katkı sağlanmıştır. Çalışanlara uygulanan anket ve yapılan görüşme sonuçları da Çağrı Merkezi'nin açılmasının ve dolayısıyla yarattığı istihdamın Erzurum'a önemli katkılar sağladığını desteklemektedir.

71. Gençlere önemli oranda istihdam olanağı sağlayan Turkcell Çağrı Merkezi'nin 2006 yılında faaliyete geçmesi ile birlikte talep ve beklentilerde değişim gözlenmiş, sosyal aktivitelere katılım artmış ve şehrin canlanmasına önemli bir katkı sağlanmıştır. Çalışanlara uygulanan anket ve yapılan görüşme sonuçları da Çağrı Merkezi'nin açılmasının ve dolayısıyla yarattığı istihdamın Erzurum'a önemli katkılar sağladığını desteklemektedir.

72. **Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına göre, çağrı merkezinde çalışanların yüzde 75'i burada çalışmaya başladıktan sonra harcamalarında artış olduğunu belirtmiştir.** Kültürel etkinlikler harcamalarındaki artışın kaynaklandığı ilk üç kalemden yer almaktadır (Tablo 19). Kültürel etkinliklere yapılan harcamaların arttığını söyleyenlerin oranı yüzde 44, eğlence kalemine yapılan harcamaların arttığını söyleyenlerin oranı ise yüzde 30'dur. Çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde de, anket sonuçlarına benzer şekilde, çalışanların yüzde 86'sı bu işe girmeleri ile birlikte harcamalarının arttığını ifade etmiştir. Harcama kalemlerini ise araba, giyim, sosyal aktiviteler olarak detaylandırmışlardır.

Tablo 19. Harcamalardaki artışın kaynaklandığı kalemler

	Sayı	Yüzde
Temel ihtiyaçlar	260	75,36%
Kültürel etkinlikler	153	44,35%
Diğer tüketim (elektronik vs)	134	38,84%
Araba, beyaz eşya, dayanıklı tüketim malları	117	33,91%
Eğlence	102	29,57%
Kira	79	22,90%
Yatırım harcaması	66	19,13%
Sportif faaliyetler	34	9,86%
Bu soruya cevap veren kişi sayısı	345	

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

73. **Harcamalardaki artışın yanı sıra, çağrı merkezinin Erzurum'daki sosyal ve kültürel hayatı oldukça olumlu etkilediği de çalışanlar tarafından özellikle belirtilmiştir.** Görüşülen çalışanların yüzde 95'i son beş yıl içinde şehirde fark edilir düzeyde bir canlılık yaşandığını ifade etmiştir. Çalışanlar çağrı merkezinde çalışmaya başlamadan önce sinema, tiyatro, bowling, buz pateni gibi aktivitelere katılımlarının çok sınırlı olduğunu, fakat merkezde çalışmaya başladıktan sonra sıklıkla bu tür aktivitelere grup olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunların etkisiyle son yıllarda kentte sosyal-kültürel etkinliklere katılımın arttığı gözlenmektedir.

74. **2009 yılının sonlarına doğru açılan alışveriş merkezi de Erzurum'a ciddi bir canlılık getirmiştir ve çağrı merkezi çalışanları önemli bir tüketici grubunu oluşturmaktadır.** Alışveriş merkezi yöneticileri ile yapılan görüşmeden edinilen bilgiye göre AVM çok kısa bir süre içerisinde yüzde 95 doluluk oranına sahip bir duruma gelmiştir. Alışveriş merkezine sadece Erzurum'dan değil çevre illerden de yoğun bir talep olmakta özellikle hafta sonları Erzincan, Kars, Ağrı gibi çevre illerden gelenlerin sayısı artmaktadır. AVM içinde açılan 8 yeni sinema salonu bu para harcama ve eğlence çeşitlenmesinde etkili olmuştur. Türkiye'de 2010 Ocak ayında gösterime giren Avatar filminin en fazla seyredildiği 5.kentin Erzurum olması 40.000 öğrencisi olan bu üniversite kentinde sosyal hayatın da değişmekte olduğuna işaret etmektedir. Çağrı merkezinde yapılan görüşmelerde çalışanlar, alışveriş merkezine gidenlerin ve alışveriş yapanların büyük çoğunluğunun Turkcell Çağrı Merkezi çalışanları ve aileleri olduğunu özellikle belirtmişlerdir. Alışveriş merkezindeki mağazalar tarafından çağrı merkezi çalışanlarını teşvik etmeye yönelik özel olarak uygulanan indirim ve promosyonlar da merkez çalışanlarının ne kadar önemli bir tüketici grubunu oluşturduğuna işaret etmektedir.

Takım Lideri, Kadın, 31

Beş yıldır Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışıyorum ve burada çalışmak bana önemli nitelikler kazandırdı. Buradan önce turizm sektöründe altı yıl çalışmışım fakat kişisel gelişime katkısı olmamıştı. Çağrı merkezi diğer iş yerlerine göre çok farklı, kendinizi geliştirmeniz için önemli fırsatlar sunuyor ve en önemlisi de burada insana değer veriliyor. Burada çalışmaya başlamadan önce ailemizde maddi sorunlarımız vardı, ben çağrı merkezine başladıktan sonra iki kız kardeşim de burada çalışmaya başladı ve ailemizdeki sorunlar çözüldü. Artık üçümüz de çalışırken bir yandan da eğitimimize devam ediyoruz. Özellikle sunulan kariyer fırsatları benim eğitimime devam etmemi teşvik etti. Böyle kurumsal bir yerde çalıştığımızdan ve çalışma koşullardan dolayı ailemiz de rahat ve mutlu. Ayrıca Turkcell çağrı merkezinin açılması Erzurum'a da fark edilir bir hareketlilik getirdi. Alışveriş merkezine gittiğimizde orada olan birçok insanın çağrı merkezi çalışanları ve aileleri olduğunu görüyoruz.

75. Tüm bu gelişmeler Turkcell'in başarısının ardından kente diğer özel yatırımların gelmeye başladığını, 1980-2003 arasında "eski ekonomi"nin merkezi olamayan Erzurum'un önümüzdeki dönemde "yeni ekonomi"nin merkezi olabileceğine dair inancın serpilmesinde Turkcell'in çok önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak Üniversite Olimpiyatlarının 2011 başında Erzurum'da yapılmış olması da kentin gerek şehir hayatının canlanmasına gerekse kış sporları ve kış turizmi potansiyelinin farkına varılarak turizm yatırımlarının özendirilmesine yol açmıştır.

İnsan kaynağı gelişime etkisi:

76. Turkcell çağrı merkezi, Erzurum'da yarattığı istihdam ile şehir ekonomisine katkı sağlamasının yanı sıra merkezde çalışan insan kaynağının gelişimine de önemli katkılar vermektedir. Açıldığı ilk yıllarda lise mezunlarını da işe alan çağrı merkezi, son iki yılda sadece üniversite mezunlarını istihdam etmektedir. Fakat hali hazırda çalışmakta olan lise mezunlarına da üniversite eğitimlerine devam ettikleri takdirde kariyer fırsatları sunmakta, söz konusu fırsatlar, çalışanların üniversite eğitimine devam etmelerini önemli ölçüde teşvik etmektedir. Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan önemli bir nokta, çağrı merkezinde üniversite mezunlarına kariyer fırsatları sunulmasının çalışanları üniversite eğitimine yönlendirdiğidir. Görüşülen lise mezunu çalışanlardan yüzde 60'ı çağrı merkezinde çalışmaya başladıktan sonra üniversite eğitimine de devam etme kararı almıştır. Bu çalışanlardan bir kısmı örgün eğitime, bir kısmı da açık öğretime devam etmektedir.

77. Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışıyor olmak kişilerin kendilerini geliştirme ihtiyacını da artırmış ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlamıştır. Anketlerde, çalışanların yüzde 99'u Turkcell çağrı merkezinde çalışıyor olmanın kendilerini geliştirme ihtiyacını arttırdığını belirtmiştir. Bu ihtiyacı gidermeye yönelik girişimler arasında ise üniversite eğitimine devam etmek, yabancı dil öğrenmek, bilgisayar bilgilerini geliştirmek gibi faaliyetler yer almaktadır. Bu durum Erzurum'da nitelikli iş gücü kaynağının gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Anket sonuçları çalışanların yüzde 88'inin çağrı merkezinde çalışmanın iletişim becerilerini geliştirdiğini göstermektedir. Ayrıca kendine güveninin arttığını ve liderlik vasıflarının güçlendiğini belirten çalışanların oranı da yüzde 50'inin üzerindedir. Anketlerde elde edilen sonuçlara benzer şekilde

mülakatlarda görüşülen kişilerin yüzde 97'si de bu işle birlikte kendilerini geliştirdiklerini belirtmiştir. Çalışanlar, bu işe başladıktan sonra kazanılan niteliklerden biri olan iletişim becerisi sayesinde farklı iş imkanlarından gelecekte faydalanabileceklerini önemle belirtmişlerdir

Tablo 20. Turkcell Çağrı Merkezi'nde Çalışmanın Çalışanların Profesyonel Gelişimine Katkısı

	Sayı	Yüzde
İletişim becerilerim gelişti	407	87,9%
Kendime güvenim arttı	274	59,2%
Liderlik vasıflarım güçlendi	248	53,6%
Bilgisayar/diğer teknolojik cihazlar	197	42,5%
Başka işlerde kazanabileceğim ücret arttı	33	7,1%
Diğer	18	3,9%
Bu soruya cevap veren kişi sayısı	463	

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

Takım Üyesi, Erkek, 27

Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışmaya başlamadan önce farklı birçok işte çalıştım, Erzurum'da burasının çalışma koşullarına sahip başka bir yer yok. Gerek ücretler ve servis, yemek gibi koşullar gerekse çalışanlara verilen değer açısından bulunmaz bir yer. Üniversite eğitimimi yarıda bırakmıştım fakat burada çalışmamın ve sunulan kariyer fırsatlarının etkisiyle önümüzdeki yıl tekrar üniversiteye başlamayı düşünüyorum ve çağrı merkezini uzun vadeli bir iş olarak görüyorum. Burada çalışmam kişisel gelişime de ciddi katkılar sağladı. İletişim becerilerim gelişti, daha önce hiç kitap okumazken kitap okumaya, hiçbir sosyal aktivitem yokken tiyatro, sinemaya gitmeye başladım. Beklentilerim ve tüketim alışkanlıklarım değişti. Çağrı merkezinde çalışırken kazandığım nitelikler sayesinde yeni iş teklifleri aldım fakat buradan ayrılmayı düşünmüyorum ve yükselmek istiyorum.

78. Turkcell Çağrı Merkezi'nin insan kaynağı gelişimine katkısı ile, Erzurum'daki farklı sektörler için de kaliteli işgücü yetiştirilmektedir. Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde çalışanların yüzde 55'i çağrı merkezi çalışanlarının farklı kurumlardan iş teklifleri alabildiklerini ifade etmiştir. Genellikle iletişim becerisi gerektiren bu iş kollarının başında satış ve pazarlamacılık, ilaç mümessilliği, turizm sektörü, sigortacılık ve diğer çağrı merkezleri gelmektedir. UMEM¹⁴ anketi sonuçlarından da Erzurum'da en çok talep edilen ve ihtiyaç duyulan meslekler arasında pazarlamacılar ve satış elemanlarının olduğu görülmektedir. Turkcell Çağrı Merkezi bu ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte iş gücü yetiştirerek Erzurum'a ciddi bir katkı sağlamaktadır.

Kümelenme etkisi:

79. Kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan, üretim zinciri ile bağlı, bilgi üreten kuruluşlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından

¹⁴ TEPAV'ın ortaklığında yürütülen Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri (UMEM) projesi kapsamında Türkiye'deki 19 ile ilişkin iş gücü piyasası ve mesleki eğitim ihtiyaç analizleri yapılmıştır.

oluşturulmuş bir ağ olarak tanımlanabilmektedir. Porter'a göre kümelenmeler, ana firmaların, mal ve hizmet sunan tedarikçi firmaların ve üniversiteler ve sektör birlikleri gibi ilişkili kurumların coğrafi olarak yoğunlaşması ile oluşmaktadır.¹⁵ Kümelenmeler içerisinde, dikey ilişkiler (üretim sürecinde) ve yatay ilişkiler (işbirliği ağları) meydana gelebilmekte, bu ilişkiler sayesinde bilgi alışverişi kolaylaştırıldığı gibi, eş zamanlı işleyen, firmaların birbirlerinden öğrenme ve birbirleri ile rekabet etme isteği ile birlikte inovasyon ve yenilik teşvik edilmekte ve firmaların rekabet gücünün artırılması sağlanmaktadır. Aynı coğrafi ortamda bulunan ve birbirlerine yakın ağlar ile bağlanmış olan firmalar, yerel iş kültürünü, yerel ulusal kuralları ve değerleri paylaştıkları zaman bilgi akışı sağlanmakta, bilgi daha hızlı yayılabilmekte ve şirketlerin bu bilgiyi daha etkin kullanabilmeleri sağlanmaktadır.¹⁶

80. Turkcell Çağrı Merkezi, Erzurum ilinde faaliyete geçmesiyle birlikte, ilde faaliyete geçen ilk çağrı merkezi olarak yaptığı teknoloji ve altyapı yatırımları, sahip olduğu işgücü, yan sanayi şirketleri ve tedarikçiler ile oluşturmuş olduğu ilişkiler ve bu süreçte elde ettiği başarı ile diğer rakip firmalara bu sektörün Erzurum'da gelişebileceğini göstermiş, bir çağrı merkezi kümelenmesi oluşması adına önemli bir adım atmıştır. Turkcell Çağrı Merkezi'nin yaratmış olduğu kümelenme etkisinin iki şekilde gerçekleşmekte olduğunu söylemek mümkündür: Bunlardan ilki diğer çağrı merkezlerinin Turkcell Çağrı Merkezi'nin ardından Erzurum'da faaliyet göstermeye başlaması, ikincisi ise merkezin işleyebilmesi için gerekli olan hizmet alanlarının Erzurum'da faaliyetlerini arttırması ve çalışanların ihtiyaç duyduğu gıda ve ulaşım gibi hizmetlerin Turkcell Çağrı Merkezi sayesinde sunulmasıdır.

81. Turkcell Çağrı Merkezi'nin çağrı merkezi hizmeti sunan diğer firmaları bu ile çekmesindeki en önemli etkenlerden bir tanesi sahip olduğu nitelikli işgücü havuzudur. Emek yoğun bir biçimde faaliyet gösteren Çağrı Merkezleri için işgücü temini en önemli faktörlerden birisidir.¹⁶ En önemli girdilerden bir tanesinin işgücü olduğu bu alanda, hem dünyada, hem de Türkiye'de personel devir hızının ise yüksek olması (yüzde 20-25 arasında)¹⁷, aynı hizmeti veren diğer firmaların da bu bölgede kümelenmeyi istemelerinin arkasında yatan önemli etkenlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, Turkcell Çağrı Merkezi'nde istihdam edilen 850 kişiye ek olarak, diğer merkezlerde çalışan kişileri de göz önünde bulundurduğumuzda, toplamda yaklaşık 2.000 kişinin bu sektörde istihdam edilmekte olduğu ve tüm merkezlerin de yakın dönemde, büyüme hedeflerine sahip olduğu gözlenmektedir.

82. Çağrı merkezlerinin Erzurum ilinde kümelenme eğilimi göstermesinin yanı sıra, bu sektörü besleyen diğer hizmet alanlarının da Turkcell Çağrı Merkezi'nin kuruluşu ile birlikte ilde faaliyet göstermeye başladığını, ya da faaliyetlerini arttırdıkları görülmektedir. Çağrı merkezlerinde, teknoloji yatırımlarının büyük bir kısmı kuruluş aşamasında yapılıyor olsa da kuruluşun ardından, sistemin etkin ve sürdürülebilir bir biçimde çalışabilmesi için teknolojik altyapının bakımı, yenilenmesi, gerekli yazılımların geliştirilmesi, ses ve iletişim ekipmanlarının ve ses ve kalite yönetim sistemlerinin takibi, baz istasyonlarının kapasitelerinin muhafaza edilmesi ve geliştirilmesi gibi pek çok hizmetin de sunulması gerekliliği doğmaktadır. Yetkililerle yapılan görüşmelerden edinilen

¹⁵ Porter, M.E., 2003, "The Economic Performance of Regions," Regional Studies, 37, pp. 549-578.

¹⁶ Seçkin, E., Ökten, A., 2009. Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri.

¹⁷ Holman, Batt and Holtgrewe, 2007. The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment

bilgiler de, bu yardımcı sektörlere önemli yatırımlar yapıldığını doğrulamakta, özellikle Çağrı Merkezi'nin kapasitesinin artırılması ile birlikte bu yatırımların da arttığını göstermektedir. Turkcell Çağrı Merkezi'nin ileri yıllarda tesisini büyütecek olması da inşaat sektörü ve benzer sektörler için önemli boyutlarda yerel harcamaların yapılacağına işaret etmektedir.

83. **Bahsi geçen altyapı, yazılım, bakım gibi operasyonel hizmetlerin yanı sıra, Çağrı Merkezi'nde çalışan personele de yiyecek, içecek ve servis gibi hizmetlerinin sunuluyor olması, gıda sektörü ve ulaşım sektörü gibi yan sanayilerden de önemli boyutlarda faydalanıldığını göstermektedir.** Turkcell'in önderliğinde yaratılan 2.000 kişilik istihdamın, ilde faaliyet gösteren yan sanayileri önemli miktarda beslediğini söylemek mümkündür. Sadece Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışan personel için her gün üç öğün yemek sağlanmakta, çalışanların her biri her gün evlerinden alınıp tekrar evlerine bırakılmaktadır. Sadece bu hizmetlerin bile ildeki hizmetler sektörü için büyük bir iş alanı yaratmakta olduğu ve ildeki ekonomik aktiviteyi hızlandırmada önemli rol oynadığını düşünmek kaçınılmazdır.

Kültürel etki

84. **Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum'a kurulmasıyla birlikte kent kültürel bir değişime tanık olmaya başlamıştır.** İl genelinde yapılan görüşmeler ve Çağrı Merkezi yetkilileri ve çalışanları ile yapılan mülakatlar ve anketlerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu kültürel değişimin en çok Erzurum ilinde iş yapma ve iş ortamına yönelik algıdaki değişim, özel sektörde çalışılmasına yönelik algıdaki değişim ve sosyal ve kültürel hayata yönelik insanların alışkanlıklarındaki değişim olarak kendini göstermekte olduğu söylenebilir.
85. **Turkcell Çağrı Merkezi'nin, Erzurum ilinde çağrı merkezi sektörünün gelişebilmesi için pek çok uygun koşulun varlığını önceden görmesi ve tüm bu uygun koşullara rağmen, ilde daha önce bu sektöre yönelik herhangi bir girişimde bulunulmadığı için önemli bir risk olarak elde ettiği başarı ile özel sektörün gelişimine yönelik algıyı değiştirdiği söylenebilmektedir.** Turkcell'in Erzurum Çağrı Merkezi'nin başarısındaki önemli etkenler arasında bulunan işgücüne ve insan kaynaklarına erişim, güçlü telekomünikasyon ve fiberoptik altyapısı, kamu teşviklerinin ve Türkiye'nin en köklü üniversitelerinden birisi olan Atatürk Üniversitesi'nin varlığı gibi, bir takım uygun koşulların Erzurum'da mevcut olduğunu fark eden ilk firma olarak bu merkezi kurmuş olduğu söylenebilir. Ancak, tüm bu uygun koşulların varlığına rağmen, ilde daha önce bu tür bir deneyimin yaşanmamış olmasından dolayı, iş ve yatırım ortamı ve insan kaynaklarının niteliği ile ilgili çeşitli belirsizlikler olduğu düşünüldüğünde, Turkcell'in ne derece önemli bir risk olarak bu yatırımı gerçekleştirdiği daha iyi anlaşılacaktır. Söz konusu riskleri göze alarak elde ettiği başarıyla birlikte Turkcell'in diğer şirketlerin de Erzurum'un sahip olduğu potansiyeli fark etmelerine ön ayak olduğu ve bu şirketlerin Erzurum'da iş yapma ve mevcut iş ortamı ile ilgili sahip olduğu algıyı iyi yönde değiştirdiği görülmektedir.
86. **Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi, firmaların yanı sıra, Erzurum'da çalışanlara ve ailelerine de, kamu sektörünün yanında, kurumsal olan ve güvence sağlayabilen başka iş alanlarının da olabileceğini göstermiştir.** Turkcell Çağrı Merkezi çalışanlarına uygulanan anketlerde, çalışanların çağrı merkezinde çalışma sebepleri sorulduğunda, çalışanların yüzde 76,1'i, çalışma sebepleri

olarak Turkcell Çağrı Merkezi'nin kurumsal bir yer oluşunu ileri sürmüştür (Tablo 21). Bu soruya kadın ve erkek ayrımında bakıldığında ise kadınların yüzde 79,6'sının Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışma sebebinin kurumsal bir yer olduğunu söylediğini görmekteyiz. Çalışanlarla yapılan mülakatlardan edinilen bilgiye göre, çalışanlar, bir özel şirket olmasına rağmen, kamu kurumundaki gibi güvenceli olduğu, maaşların ve sigorta ödemelerinin zamanında yattığı ve aileleri ve yakınları tarafından da bu şekilde algılandığı için Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Bir başka deyişle, Turkcell, özel sektöre karşı olan algıyı il genelinde büyük ölçüde değiştirmeyi başarmış, bir kamu kuruluşu gibi güvenilir ve kurumsal bir biçimde özel sektörde de çalışmanın mümkün olduğu düşüncesini yaygınlaştırmıştır.

Tablo 21. Çalışanların Turkcell Çağrı Merkezi'nde Çalışmayı Tercih Sebepleri (%)

	Kadın	Erkek	Toplam
Kurumsal bir yer	79,60%	73,10%	76,10%
Koşulları iyi	47,70%	31,70%	39,10%
Sigortalı olma olanağı	42,10%	34,50%	38,10%
Bu alanda çalışmayı seviyorum	24,50%	18,10%	21,10%
Daha iyi bir işe geçme olanağı	15,30%	16,50%	15,90%
Başka iş bulamıyorum	12,00%	11,60%	11,80%
Öğrenci olarak devam edebiliyorum	5,60%	8,80%	7,30%
Diğer	11,60%	29,60%	21,30%

Kaynak: TEPAV Turkcell Çağrı Merkezi Anketi ve TEPAV hesaplamaları

87. Turkcell Çağrı Merkezi tarafından değiştirilen bu algı, öncelikli olarak kadınların çalışması konusundaki algıyı değiştirmede de önemli rol oynamış, kadınların iş hayatına kazandırılması yolunda önemli bir adım niteliği taşımıştır. Özellikle, ailelerin kızlarının çalışmasına ön yargılı yaklaşabildiği durumlarda, Turkcell'in kadınlara bir iş imkanı sunması büyük bir fırsat olarak nitelendirilmektedir. Turkcell Çağrı Merkezi dışında başka bir yerde çalışmalarına ailelerinin izin vermeyeceğini bildiren kadınlara bunun sebebi sorulduğunda, ailelerinin özellikle diğer özel şirketleri güvenilir bulmadıklarını ve güvenemedikleri bir yerde kızlarının çalışmasını uygun görmediklerini belirtmişlerdir. Turkcell Çağrı Merkezi ise il genelinde hakim olan bu algıyı değiştirme yönünde çok önemli adımlar atmıştır. Çağrı Merkezi yetkililerinden alınan bilgilere göre Çağrı Merkezi'ne belirli sıklıklarda tüm çalışanların aileleri ve ilgilenen tüm tanıdıkları davet edilmekte, düzenlenen bu organizasyonlar sırasında, Çağrı Merkezi'nin nasıl bir çalışma ortamı sunduğu, imkanları, kurumsallığı ve güvenilirliği konusunda ailelerin yanı sıra, bu ailelerin diğer tanıdıklarının da bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.
88. Kadınların çalışması konusundaki algıların değişiyor olmasına ek olarak, hem gençlerin hem de kadınların sosyal hayatlarında da değişiklikler meydana geldiği ve halk tarafından da bu gibi aktivitelerin daha ılımlı karşılandığı görülmektedir. Mülakatlarda görüşülen çalışanlardan ve anketlerden edinilen bilgiler, özellikle gençlerin sosyal hayatlarında değişiklikler olmaya başladığına ve restoranda yemek yemek, AVM'de gezmek, alışveriş

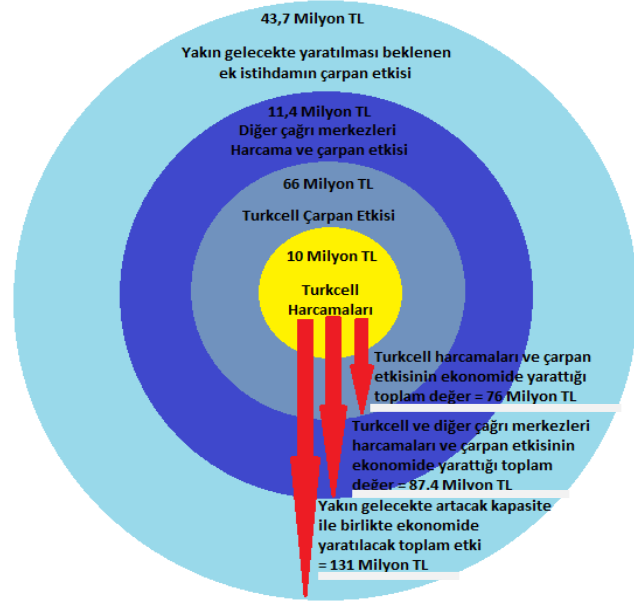
yapmak, bowling oynamak, sinemaya ve tiyatroya gitmek gibi aktivitelerin gençler arasında olduğu gibi kadınlar arasında da daha yaygın hale gelmeye başladığına işaret etmektedir. Anketi cevaplayan kadın çalışanlardan yüzde 78,7'si harcamalarını arttırdıklarını belirtirken, bu kişilerin ise yüzde 28'i eğlenceye yönelik harcamalarını, yüzde 39,5'i ise kültürel aktivitelere yönelik harcamalarını arttırdıklarını bildirmiştir.

c. Hesaplanabilen Ekonomik Etkiler

89. **Turkcell Çağrı Merkezi'nin Erzurum üzerindeki yukarıdaki alt başlıklarda söz edilmiş olan etkilerinden sayısallaştırılabilen en büyük etkisi gelir ve harcama etkisidir.** İlgili bölümde de çarpan etkisi hesaplama yöntemi anlatılırken bahsedildiği gibi bölgede Turkcell tarafından gerek personel ödemeleri, gerekse yatırım ve alım harcamaları aracılığıyla yaptığı her 1 TL'lik harcama, bu harcamanın etkilediği hanehalkının harcama eğilimine göre bir çarpan etkisiyle, ekonominin tamamında 1 TL'nin çok üzerinde bir etki yaratmaktadır. Hesaplamalarımızda kullandığımız ve bölgedeki ortalama gelire denk gelen çarpan etkisi 6,6'dır, yani Turkcell'in her 1 TL'lik harcaması bölgede 6,6 TL'lik ek bir etki yaratmakta ve Turkcell'in toplam ekonomik etkisini 7,6 TL'ye yükseltmektedir.
90. **Turkcell'in Erzurum ekonomisinde yarattığı toplam etki ölçülürken Turkcell'i takip ederek bölgede yatırım yapan diğer çağrı merkezlerinin yarattığı çarpan etkisi de hesaba katılmalıdır.** Bölgede yapılan yatırımların tarihsel gelişiminde, 1980'e kadar kamu eliyle yapılan yatırımların yerini özellikle son 10 yılda hızlanan özel yatırımlara bıraktığı ve çağrı merkezi hizmetleri sektöründe Turkcell'in bölgede ilk yatırım yapma riskini alarak önemli bir kapının açılmasında öncülük ettiğinden önceki bölümlerde belirtilmiştir. Mevcut durumda toplamda Turkcell'in yaklaşık 1,5 katı kadar bir hacimde hizmet vermekte olan diğer çağrı merkezlerinin bölgede faaliyet gösteriyor olmalarının birincil nedeni bölgede daha önce keşfedilmemiş olan bir alanda iş yapma riskini göze alarak buraya gelen ve sonradan gelen çağrı merkezlerine burada iş yapmanın karlı bir iş olabileceğini gösteren Turkcell Çağrı Merkezi'dir. Bu nedenle de Turkcell'in Erzurum ekonomisinde yarattığı toplam etkinin ölçülmesinde söz konusu çağrı merkezlerinin yarattığı gelirin çarpan etkisi de hesaba katılmalıdır.
91. **Turkcell harcamalarından temellenen ve 3 dalga halinde Erzurum ekonomisine yayılan etki 131 milyon TL'ye ulaşmaktadır.** 2010 yılında çarpan etkileriyle birlikte ekonomide 76 milyon TL'lik bir etki yaratmış olan Turkcell Çağrı Merkezi'nin, diğer çağrı merkezlerinin yarattığı gelir ve harcama etkisi aracılığıyla da 11,4 milyon TL¹⁸lik ek bir etki yarattığı söylenebilir. Bugün itibarıyla yaklaşık olarak Erzurum'da 2 bin kişiye istihdam sağlamakta olan çağrı merkezlerinin birkaç ay gibi çok kısa bir süre içinde toplam istihdamının 3 bin kişiye kadar çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu da 43,7 milyon TL'lik ek bir harcama ve çarpan etkisi demektir. Turkcell harcamalarından temellenen ve 3 dalga halinde büyüyerek ekonominin genelinde toplamda yaklaşık 131 milyon TL'lik bir etki yaratan bu gelir ve harcama etkisi Şekil 5'te grafiksel olarak ifade edilmektedir.

¹⁸ Hesaplamada diğer çağrı merkezlerinin mevcut durumda Turkcell Çağrı Merkezi'nin yaklaşık olarak 1,5 katı bir istihdama sahip olduğu ve ilk yatırım harcamalarını yapmış olan bu merkezlerin 2010 yılı itibarıyla aynı sektörde faaliyet gösteriyor olmaları nedeniyle, benzer maliyetlere sahip oldukları varsayılmıştır.

Şekil 5. Turkcell'in Erzurum ekonomisinde yarattığı gelir ve harcama etkisi dalgaları



Kaynak: TÜİK HİA Anketleri, Turkcell Global Bilgi A.Ş. ve TEPAV hesaplamaları

Bölüm 5. Erzurum'un Geleceği Nasıl Şekillenebilir? Cazibe merkezi olmaya giden yolda temel gelişme eksenleri

92. Henüz ülkemizin doğusuna doğru gözle görülür bir sanayi kayması yaşanmasa da, bu bölgeye kamu yatırımlarının artması, özellikle, karayolu, demiryolu, havayolu bağlantılarının güçlendirilmesi, üniversitelerin açılması, sınır ticaretinin artması gibi eğilimler, önümüzdeki dönemde Doğu'daki ekonomik gelişim için oldukça ümitlendirici sinyaller olarak yorumlanabilmektedir. Bu gelişmeler içinde Erzurum'un da yeniden konumlanması ve geçmişindeki ekonomik canlılık düzeyinin de üstüne çıkabilmesi kuvvetle muhtemeldir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden ve veri analizlerinden çıkan temel bulguların başında Erzurum'da ekonomik gelişim adına Turkcell çağrı merkezi yatırımı ile yeni bir ivmenin yakalanmış olması gelmektedir.
93. **Bu bölümde bölgesel kalkınma eğilimleri göz önünde bulundurularak, Erzurum'un çağrı merkezlerine ek olarak başka hangi eksenlerde gelişebileceği bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeye çalışılmaktadır.** Bu bölümün amacı, Turkcell'in önderliğinde başlayan ekonomik ve sosyal dönüşümün gelecekte hizmetler sektörünün Erzurum ekonomisinde nasıl bir yer alabileceği sorusuna ışık tutmak ve bu noktada bugünkü çağrı merkezi faaliyetlerinin, gelecekte hizmetler sektörünün gelişimine nasıl katkılar yapabileceğini tartışmaktır. Bu konudaki farkındalığın artırılması, hem çağrı merkezi sektörünün Erzurum'daki gelişimine hem de Erzurum'un yeni ekonomiye uyum göstermesine katkı sağlayabilecektir.
94. **Erzurum'un yeniden bir cazibe merkezi haline gelmesi, gelişme eksenleri olarak gördüğümüz dört temel alandaki ilerlemelere paralel olacaktır.** Birinci olarak bağlantı düzeyinin (connectivity) yükseltilmesi, özellikle hem ülkenin batısıyla hem de doğudaki sınır kapılarıyla Erzurum arasındaki ulaşım yollarının iyileştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu alanda atılmış ve atılacak adımlar, Erzurum ekonomisinin canlanması için çarpan etkisi yapabilecektir. Bu konuda kamunun başlattığı yatırımların etkisi önemli olacaktır. İkinci olarak, insan kaynağının, geleceğin ekonomik ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirilmesi, kentin rekabet gücüne ve dönüşümüne ayrı bir ivme kazandırabilecektir. Erzurum ve çevre il üniversitelerinin yetiştirdiği, Turkcell'in 'keşfeden girişimci' olarak pazara girip yetişmiş insan gücüne farklı bir istihdam sahası açması ve onların gelişimine katkı yapması ile yeni bir dönemin başladığı söylenebilir. Hemen hemen her sektörün temel girdisi olan nitelikli insan gücü havuzu, Turkcell'in öncülüğünde edinilmiş olan iletişim, bilgi teknolojileri gibi konulardaki birikimi ile bu dönüşümde belirleyici olacaktır. Üçüncü olarak, başta turizm ve ticaret olmak üzere hizmetler sektöründe yaşanacak gelişmeler, nitelikli insan kaynağının mevcudiyetinin de katkısıyla, kentin ekonomik büyümesinin lokomotifi olabilir. Dördüncü olarak ise, geleneksel olarak Erzurum ekonomisinin ana itici gücü olan tarım ve hayvancılık sektörünün, son yıllarda yaşamakta olduğu sıkıntılardan arınması, daha verimli ve rekabetçi biçimde yeniden kentin ekonomik büyümesinin motoru haline gelmesidir. Böylece hem köyden kente göç önemli ölçüde azalacak, hem de tarım ve hayvancılığın değer zincirindeki ileri ve geri bağlantılarını sağlayan sektörlerin gelişiminin yolu açılacaktır.

a. Bağlantı düzeyi (Connectivity)

95. Türkiye'nin 1980-2001 döneminde geçirdiği özel sektöre dayalı ekonomik büyüme sürecinden büyük ölçüde izole olan Erzurum'un yeniden ülkemizdeki başlıca ekonomik merkezlerle "bağlantı düzeyinin" (connectivity) güçlendirilmesi kritik önemdedir. Aşağıdaki Tablo 22'den de görülebileceği gibi, Erzurum, coğrafi açıdan Türkiye'de ekonomik gelir üreten merkezlerden oldukça uzak bir konuma sahiptir. Bugün yüksek olan bu mesafenin kısaltılması, bağlantı düzeyini arttıracak kamu yatırımlarıyla mümkün olabilecektir. Son yıllarda bölünmüş yollara yapılan yatırımlarla, ulaşım koşullarının iyileşmesi, demiryolu ağlarında yapılan yeni yatırımlarla, yakın bir sürede Ankara-Erzurum arasındaki mesafenin 3.5 saate inecek olması, ekonomik fırsatları katlayarak arttırabilecektir.

Tablo 22. Erzurum'un Önemli Merkezlerle Uzaklığı – Karayolu mesafesi (km)

Yol Hattı		Uzunluk (km)
Erzurum	Trabzon	303
Erzurum	Rize	377
Erzurum	Mardin	419
Erzurum	Samsun	561
Erzurum	Ankara	871
Erzurum	Mersin	873
Erzurum	İstanbul	1225
Erzurum	İzmir	1450

Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü

96. Erzurum'un ülkenin batısıyla bağlantılarının güçlendirilmesine paralel olarak, içinde bulunduğu bölgede bir cazibe merkezi olarak gelişmesi de Erzurum'daki ekonomik canlılığa son derecede olumlu bir katkı yapabilecektir. Erzurum'un nüfusu bugün itibarıyla 769 bin düzeyinde olsa da, Şekil 6'da da görülebileceği gibi 2,5 saatlik kısa bir mesafe içinde yaklaşık 4 milyon kişinin yaşadığı bir hinterlanda sahip olduğu unutulmamalıdır. Erzurum'da son dönemde faaliyete geçen üniversiteler, hastaneler ve oteller bu geniş havza hesaba katılarak planlanmıştır. Aynı şekilde 2009 yılında açılan Alışveriş Merkezi'nin de hedef kitlesinin bu geniş havza olduğu görüşmelerimizde tespit edilmiştir. Dolayısıyla, Erzurum'un yakın çevresindeki illerle fiziki bağlantısının güçlendirilmesi, Erzurum'u tıpkı eski yıllardaki gibi bir cazibe merkezine dönüştürebilecektir. Bu bağlamda, Cazibe Merkezi Programı kapsamında Erzurum'un DPT tarafından büyümesi desteklenecek öncelikli merkezlerden biri olarak belirlenmiş olması yukarıdaki tespitlerimizle de son derece örtüşmektedir. (Bkz Bilgi Kutusu)

Şekil 6. Erzurum ili nüfusu ve 2.5 saat komşuluğundaki nüfus dağılımı, 2010



Kaynak: TÜİK Nüfus İstatistikleri ve TEPAV Hesaplamaları

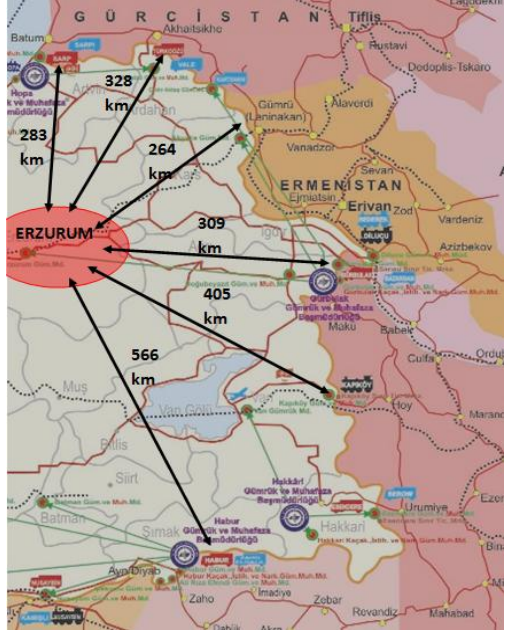
Bilgi Kutusu: DPT Cazibe Merkezleri Programı ve Erzurum

Ülkemizde son dönemde bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla geliştirilen politikalardan biri de *cazibe merkezleri programıdır*. Programın temel amacı az gelişmiş bölgelerde görece bölgesel merkez niteliğindeki kentlere büyüme-istihdam yaratma potansiyellerine uygun bir şekilde stratejik destekler sağlayarak ülkedeki çekim merkezlerinin sayısını arttırmak ve büyük kentler üzerindeki göç baskısını azaltmaktır. İlk olarak 9. Kalkınma Planı'nda benimsenen cazibe merkezi politikası çerçevesinde 2008 yılında Erzurum ülkenin doğusunda yer alan 12 cazibe merkezinden biri olarak belirlendi. Cazibe merkezi olacak kentlerin seçilmesinde nüfus büyüklüğü, hizmet sektöründeki istihdam oranı, erişilebilirlik, üniversiteye sahip olmak gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Erzurum'da henüz uygulamaya geçmeyen program kapsamında kentteki gelişme potansiyeli olan stratejik alanların belirlenmesi ve Valilik koordinasyonunda bu alanlarda geliştirilecek projelere finansal destek verilmesi planlanmaktadır.

97. Son olarak, Erzurum'un sınır ötesindeki ülkelerdeki ekonomik gelişmelerden de faydalanabilmesi, bu ülkelerle siyasi ilişkilerin olumlu havada seyretmesine bağlı olduğu kadar, bağlantı düzeyinin de arttırılmasına bağlıdır. Karayolu ve demiryolu altyapısının iyileştirilmesi, karşılıklı havayolu seferlerinin yapılabilmesi, Erzurum'daki ekonomik hayata çarpan etkisi yapacaktır. İlk aşamalarda turizmin gelişmesi, daha sonra ise pozitif etkilerin ticaret, sağlık ve nihayetinde de imalat sektörlerine yayılması mümkün olabilecektir. Yerel yöneticilerin, sivil toplum kuruluşlarının da sınır ötesi işbirliklerinde proaktif roller üstlenmesi bu süreci hızlandırabilecektir.

Tablo 23. Erzurum'un Sınır Kapılarına Uzaklığı

Sınır Kapısı	Erzurum'a Uzaklığı (km)
Sarp (Gürcistan)	283
Türkçözü (Gürcistan)	328
Akyaka (Ermenistan)	264
Gürbulak (İran)	309
Kapıköy (İran)	405
Habur (İrak)	566



Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü

b. İnsan Kaynağının Getirdiği Fırsatlar ve Hizmetler Sektörü

98. Genç nüfusun ve gelişkin üniversitelerin mevcudiyeti Erzurum'da eğitilmiş insan gücü mevcudiyetinin sürekli olmasını mümkün kılmaktadır. Erzurum'un mevcut durumu bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi Erzurum genç nüfusun yoğun olduğu, 40.000 öğrencili gelişmiş bir Üniversitenin (Atatürk Üniversitesi) ve bir kamu (Erzurum Teknik Üniversitesi) bir de özel olmak üzere iki yeni üniversitenin açılmakta olduğu bir kent durumundadır.

99. Yetişmiş insan kaynağının varlığı ve sürekliliği, son 10 yıldır kent merkezinde hizmetler sektörünün gelişmesinde ve kentin ekonomisinin canlanması ve çeşitlenmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Hizmetler sektöründe eğitim, sağlık, kış turizmi, çağrı merkezleri ve ticaret, kent ekonomisinin de çekici gücü konumundadır. Kamu harcamalarının öncelikle hastane ve yatak sayılarını arttırmaya yönelik olarak yapılmış olması ve son yıllarda özel hastanelerin de artması, tıp fakültesinin 1957 yılında kurularak o günden bu güne doktor yetiştiriyor olması, sağlık meslek okullarının varlığı, önümüzdeki yıllarda Erzurum'un bir sağlık merkezi olması umutlarını arttırmaktadır. 2. Bölüm'de anlatıldığı gibi Universiade Olimpiyatlarının verdiği ivmeyle de kış turizmi potansiyeli yeni turistik tesislerinin yatırımlarını hızlandırmış ve turizm sektörü Erzurum ekonomisi içindeki payını arttırmaya aday görünümündedir. Kentteki son yıllarda artan banka ve şube sayısı finans sektörünün de gelişeceğine işaret etmektedir. Çağrı merkezleri sektöründe ise hem yeni yatırımlar aracılığıyla merkezlerin sayıca arttığı, hem de mevcut merkezlerin istihdam kapasitelerini giderek arttırdığı izlenmektedir. Erzurum Atatürk Üniversitesi çağrı merkezlerinin yarattığı bu istihdam hacmini ve gerektirdiği insan gücü niteliklerini fark ederek 2012 yılında çağrı merkezi yönetimi ön lisans programına öğrenci alımına başlayacaktır. Tüm bu gelişmeler kentteki perakende

sektörünü canlandırmakta ve bu canlılığın iletişim becerileri gelişmiş satış elemanlarına olan talebi arttırması beklenmektedir.

100. **Erzurum'un gelecekte bahsi geçen hizmet sektörlerinde istenilen noktaya konumlanmasında çağrı merkezlerinin, özellikle insan kaynağının niteliklerinin arttırılmasına yönelik çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir.** Çağrı merkezleri istihdam ettikleri kişileri ilk işe aldıklarında belli bir süre diksiyonlarını düzeltme, iletişim becerilerini arttırma, bilgisayar ve diğer teknolojik cihazları kullanma konusunda eğitmekte, bu merkezlerde çalışanlar ise profesyonel anlamda kendilerini geliştirdiklerini düşünmektedir. Çalışanların Turkcell Çağrı Merkezi'nde çalışmaya başladıktan sonra pek çok farklı alanda kendilerini geliştirmeye yöneldiklerini, öz güven kazandıklarını ve liderlik vasıflarını güçlendirdiklerini söylemişlerdir. Bu konuya ilişkin anket sonuçlarından önceki bölümlerde detaylı olarak söz edilmiştir.
101. **Erzurum'un geleceği, hizmetler sektöründe görülmektedir.** Hem üniversitelerin hem de çağrı merkezlerinin, iletişim ve teknolojik yenilikleri kullanma becerileri yüksek, liderlik vasıfları ve kendilerine güvenleri artmış insan kaynağını yetiştirerek, hem kendi sektörlerine hem de finans, turizm, ticaret gibi diğer hizmet alt sektörlerine söz konusu sektörlerin rekabetçi avantajını ve büyüme potansiyelini arttırıcı fırsatlar yaratacak yetişmiş insan gücü sağlaması beklenmektedir.
102. **Çağrı merkezlerinin öncülüğünde hizmetler sektörünün gelişmesi ve yetişmiş insan gücü stoğunun Erzurum'da artması uzun dönemde sanayinin gelişmesinde de etkili olacaktır.** Kentin batı illeri ve sınırdaş ülkelerle bağlantı düzeyinin artması, insan gücü niteliğinin hem eğitim hem de çağrı merkezleri gibi sektörlerde çalışarak kendilerini geliştirmeleriyle birlikte eğitilmiş insan gücünün başka illere göçünün bir ölçüde önüne geçilmeye başlanmıştır. Globalleşen ve bilişim teknolojilerinin geliştiği dünyada rekabetin farklı mekanlarda üretimin farklı süreçlerini yürütmeyi mümkün kıldığı düşünülürse, Çağrı merkezlerinin öncülüğünde hizmetler sektörünün gelişmesi ve yetişmiş insan gücü stoğunun Erzurum'da artması uzun dönemde sanayinin gelişmesinde de etkili olacaktır.

c. Tarım ve hayvancılık

103. **Erzurum sanayi gelişmişlik sıralamasında oldukça gerilerdedir.** Erzurum ve içinde bulunduğu TRA1 Bölgesi sanayinin gelişmesi önündeki yapısal engeller nedeniyle Türkiye'deki 88 il içinde sanayi genel gelişmişlik endeksine göre 60. sırada imalat sanayi gelişmişlik sıralamasında ise 59. sıradadır (Tablo 24).

Tablo 24. TRA1 Bölgesi İmalat Sanayi Gelişmişlik Sıralaması, 2000

İmalat Sanayi Gelişmişlik Sırası			Genel Gelişmişlik Sırası	
	Gelişmişlik Endeksi	Bölge İçindeki Sırası	Ülke İçindeki Sırası	Ülke İçindeki Sırası
Erzurum	-0,5532	1	59	60
Erzincan	-0,6537	2	65	58
Bayburt	-0,797	6	77	66
TRA1	-0,9772	1	23	22

Kaynak: DPT, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (2003)

104. **Erzurum’da hizmetler sektörü ile tarım ve hayvancılık sektörü en önde gelen sektörlerdir.** Bölgedeki istihdamın sektörel dağılımına bakıldığında 2008 rakamlarında göre toplam istihdamın yüzde 50’si tarım – hayvancılık sektöründe faaliyet gösterirken, yüzde 40’ının ise hizmetler sektöründe olduğu görülmektedir. Yani söz konusu iki sektör Erzurum’daki istihdamın yüzde 90’ını oluşturmaktadır. 2006 yılına ait, sektörlerin gayrisafi hasıla içindeki paylarına bakıldığında da tarım ve hizmetler sektörlerinin Türkiye ortalamasına oranlarının sırasıyla 1,8 ve 0,9 olduğu görülmektedir. Sanayi sektörünün ise gayrisafi hasıla içindeki payı Türkiye ortalamasının 0,5’i seviyesindedir. Bu rakamlar da bölgede tarım-hayvancılık ve hizmetler sektörünün öne çıktığına, sanayi sektörünün ise bu sektörlerin oldukça gerisinde kaldığına işaret etmektedir.
105. **Erzurum Türkiye’nin önemli hayvancılık merkezlerinden biridir.** Erzurum tarımsal üretimin ve kişi başına tarımsal üretim değerinin Türkiye ortalamasına göre oldukça düşük olduğu bir kentimizdir (Tablo 25). Buna karşılık, Türkiye’de toplam arazilerin yüzde 26,1 çayır ve mera arazilerinden oluşmakta iken Erzurum’da bu oran yüzde 64,1’dir. Mera ve çayırların varlığı ise hayvancılığın gelişmesinde temel girdi niteliğindedir. Nitekim Tablo 24’ten de görüldüğü gibi Türkiye’deki büyükbaş hayvan mevcudunun 2003’te yüzde 9,3’ü, 2008’de ise yüzde 5’i Erzurum’dadır. Küçükbaş hayvan mevcudu da 2003’te yüzde 2,3 2008’de de yüzde 2,2’dir. Bu yüzdeler Erzurum’un hayvancılık potansiyelini göstermek açısından önemlidir.
106. **Tarım sektöründeki çözülmeyle birlikte Erzurum’da hayvancılık yıllar itibariyle gerilemektedir.** Tablo 26’da yer alan sayılar bir başka gerçeğe de işaret etmektedir. Tarım sektöründeki çözülmeyle birlikte hem Türkiye’de hem de Erzurum’da hayvancılık yıllar itibariyle gerilemektedir. Bu gerileme Erzurum’da daha da derindir. 2003’te büyükbaş hayvan sayısının Türkiye’ye oranı yüzde 9,3 iken neredeyse bu oran yarı yarıya düşmüş ve yüzde 5’e gerilemiştir. İklim şartlarının ve mera ve çayırılık alanların bolluğu dikkate alındığında hayvancılık Erzurum ekonomisi için son derece önemlidir. Özellikle son 10 yıldır sürekli artan tarım ve gıda fiyatları söz konusu trendin kalıcı olduğuna ve Erzurum ekonomisine küçümsenmeyecek bir katkı sağlayacağına işaret etmektedir.
107. **Erzurum için kırsalda hayvancılık sektörü, kentte hizmetler sektörü kadar önemli olup hayvancılığa gerekli önemin verilmesi ve doğru politikalarla desteklenmesi durumunda uzun vadede kentin kırsalında yaşayanların sosyo-ekonomik gelişmesine çok önemli katkılar sağlayacaktır.** Doğru politikalarla desteklenecek hayvancılık, arkasından gıda sektöründeki gelişmeyi de beraberinde getirebilecektir. Süt ve sütten mamul gıdalar, pastörizasyon

tesisleri, et işleme, paketlenme, donmuş işlenmiş et, gelişmiş hayvancılığın değer zincirindeki ileri halkaları olabilecektir. Böylece, Erzurum zaman içinde ekonomisi, üretimi çeşitlenmiş, çevresindeki dış pazarlara açılmış bir cazibe merkezi olacaktır.

Tablo 25. TRA1 Bölgesi Tarım Göstergeleri, 2003

	Tarımsal Nüfus Başına Tarımsal Üretim Değeri (TL)	Tarımsal Üretimin Türkiye İçindeki Payı (%)
Erzurum	950	1,34
Erzincan	1176	0,64
Bayburt	797	0,17
TRA1	992	2,15
Türkiye	1124	100

Kaynak: DPT, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (2003)

Tablo 26. Yıllar itibariye küçük ve büyükbaş hayvan sayıları, adet

		2003	2004	2008
Erzurum	Büyükbaş Hayvan	524.690	540.156	539.776
	Küçükbaş hayvan	734.354	849.146	651.344
TRA1 Bölgesi	Büyükbaş Hayvan	677.130	691.058	640.271
	Küçükbaş hayvan	1.083.658	1.256.397	1.016.163
Türkiye	Büyükbaş Hayvan	5.616.568	10.173.246	10.846.239
	Küçükbaş hayvan	32.203.214	31.811.092	29.568.152
Erzurum/TR	Büyükbaş Hayvan	9,3%	5,3%	5,0%
	Küçükbaş hayvan	2,3%	2,7%	2,2%

Kaynak: TÜİK

Bölüm 6. Politika Önerileri: Bu gelişim nasıl desteklenmeli?

108. Üçüncü ve dördüncü bölümler birlikte değerlendirildiğinde, Erzurum'da bir çağrı merkezi kümelenmesinin filizlenmeye başladığı açıkça görülmektedir. Bu Erzurum ekonomisinin özel sektöre dayalı olarak gelişmesi için kritik bir fırsattır. Sanayinin gelişiminin önündeki yapısal engeller, hizmetler sektörünün önemini arttırmakta, çağrı merkezi kümelenmesi ise başta turizm, ticaret ve sağlık olmak üzere, hizmetler sektörünün geneline pozitif dışsallık yaratabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu pozitif dışsallığın gerçekleşmesi, ulusal ve yerel düzeyde doğru politikaların etkin biçimde uygulanmasına bağlıdır.
109. Çağrı merkezleri kümelenmesinin geliştirilmesi ve bölge ekonomisine katkılarının artırılması için uygulanmasında fayda görülen politikalar, ulusal ve yerel düzey için ayrı ayrı ele alınmakta, ayrıca özel sektörün üzerine düşen roller de bu bölümde tartışılmaktadır.

a. Ulusal Düzeyde Ele Alınması Gereken Politikalar

110. **Ulusal Çağrı Merkezleri Endüstrisi Strateji Belgesinin hazırlanması:** Çağrı Merkezi Sektörünün, bir endüstri olarak kamu tarafından tanınması ve Ulusal Çağrı Merkezi Stratejisinin kamu-özel diyalogu ile ortaklaşa hazırlanması, sektörün uluslararası düzeyde rekabet gücünün ve ulusal düzeyde de özellikle az gelişmiş yörelerde, diğer sektörlerle pozitif etkilerinin azami düzeye çıkarılması için bir yol haritasının hazırlanması, söz konusu strateji dahilinde kamu kurumlarının hem e-devlet uygulamaları hem de vatandaş odaklılık perspektifinin benimsenmesiyle, çağrı merkezi kullanımına ağırlık vermesi; çağrı merkezi hizmet alımlarında Doğu Bölgelerine öncelik tanınması, bunun özel sektör yatırımlarını cesaretlendirecek resmi bir politikaya dönüşmesi.
111. **Çağrı merkezlerinin doğu illerinde Yatırımlarda Devlet Yardımları (Sektörel-Bölgesel Teşvik Sistemi) kapsamına alınması.** Mevcut durumda Çağrı Merkezleri, ekonomik krize yönelik geçici olarak alınmış istihdamı teşvik tedbirlerinden faydalıyor olsalar da, devlet yardımları kapsamına doğrudan yer almıyor olması nedeniyle, sektörün Türkiye'nin doğusuna sürdürülebilir biçimde yayılabilmesi mümkün olmamaktadır.
112. **Gelişmekte olan bölgelerdeki, çok sayıda boş parselleri olan OSB'lerde, çağrı merkezleri için bedelsiz arsa tahsisinin, devlet yardımları kapsamında ve OSB mevzuatında mümkün kılınması; belediye arazileri için de benzer bir tahsis uygulamasının yapılması.** Mevcut yasal düzenlemelerde, çağrı merkezi faaliyetlerinin OSB'lerde yer alabilmesi yeterince net olmamak birlikte, istihdam sağlıyor olmaları nedeniyle mevzuatta belirsizlik, uygulayıcılar tarafından bertaraf edilebilmektedir. Buradaki muğlaklığın giderilmesi, uygulama süreçlerini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, her ne kadar arsa maliyeti, gelişmekte olan bölgelerde çağrı merkezi yatırımının nispeten az bir bölümüne denk gelse de, arsa maliyetinin tamamının ya da bir kısmının kamu tarafından karşılanacak olması, yatırımcı kararları üzerinde pozitif bir etki yapabilmektedir.

b. Yerel Düzey için Önerilen Politikalar

113. **Özel sektör tarafından, Erzurum Çağrı Merkezi Kümelenmesi İhtiyaç Analizi ve Yol Haritası Çalışmasının Yapılması.** Erzurum'da bugün itibariyle üç adet çağrı merkezi faal durumdadır. Çalışma kapsamında edinilen bilgilere göre, bir o kadar büyük firmanın da Erzurum'a gelmek için yatırım planlaması gündemdedir. Önümüzdeki dönemde, bu yatırımlar nasıl bir kümelenmeye dönüşmelidir? Firmalara daha elverişli bir ortam sağlanması için hangi adımlar atılmalıdır? Orta ölçekli ve dış kaynak firmalarının da kümelenme için de yer alması, Erzurumlu girişimcilerin sektörde yatırımcı/taşeron olarak yer alabilmeleri, farklı hizmet türlerinin de gerçekleştirilebilmesi ve değer zincirinde yükselebilmek ve farklılaşmak için neler yapılmalıdır? Bu ve benzer sorulara yanıt verebilen, önümüzdeki dönemde hem özel hem kamudaki karar alıcılara yol gösterebilecek nitelikte bir kümelenme ihtiyaç analizi ve yol haritası çalışması, Erzurum'un bölgesel kalkınma planının da önemli bir bileşeni olacaktır.
114. **Özel sektör temsilcilerinin ve sivil toplumun, yerel yöneticiler nezdinde, çağrı merkezi sektörünün Erzurum için öneminin anlaşılmasına yönelik farkındalık yaratması.** Birinci aşamada, Valilik, Belediye, Üniversite, Kalkınma Ajansı, İŞKUR, Ticaret ve Sanayi Odası, ilgili meslek kuruluşları gibi bölgesel aktörlerin Çağrı Merkezi kümelenmesinin Erzurum ekonomisine pozitif etkilerine yönelik farkındalığa ve kümelenmenin gelecekteki potansiyeline yönelik bir vizyona sahip olmaları sağlanmalıdır. İkinci aşamada ise, yerel aktörlerin, kümelenme yol haritasının hayata geçirilmesi noktasında işbirliği yapması temin edilmelidir.
115. **Çağrı merkezi sektörünün gelişimi için elverişli bir yatırım ortamının sunulması.** Çağrı merkezlerinin ihtiyaç duyduğu güçlü telekomünikasyon altyapısı, kesintisiz elektrik ve doğalgaz gibi girdilerin kaliteli ve ucuza temin edebilecekleri yatırımların yapılması, buna paralel olarak kentte yaşam kalitesini arttıracaktır.
116. **Mesleki eğitim.** Erzurum Atatürk Üniversitesi'nde açılacak olan çağrı merkezi yönetimi ön lisans programı ancak gelecek yıl öğrenci alımına başlayacak ve en erken 3 yıl sonra mezun verecektir. Erzurum'da faaliyet gösteren çağrı merkezleri hali hazırda 2000 kişi istihdam etmekte, %20 civarında işe giren çıkan devridaimi olduğu düşünülürse en az 2500 kişiye çağrı merkezi mesleki eğitimi vermiş durumdadır. Erzurum'da bir çağrı merkezi kümelenmesi başladığı, çevre illerde de bu yönde gelişmeler olduğu düşünülürse, çağrı merkezi yöneticilerinin liderliğinde, Üniversite'nin çağrı merkezi yöneticisi bölümünün öğretim üyelerinin ve sanayi ve ticaret odalarının da içinde bulunduğu bir kurul oluşturularak, çağrı merkezi çalışanlarının sahip olması gereken nitelikler belirlenmeli, söz konusu niteliklerin hangi mesleki eğitim programlarıyla desteklenmesi gerektiği üzerinde anlaşılmalı ve hali hazırda çalışanların belli aşamaları geçenlerinin sertifikalandırılması, bundan sonra işe alınacaklarda bu kurulca hazırlanacak ortak bir eğitim programı uygulanarak hem maliyetler azaltılmalı hem de standart mesleki eğitimi almış meslek profesyonelleri sektöre kazandırılarak sektörün rekabetçiliği artırılmalıdır.

Kaynakça

- Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Nüfus Sayımı Sonuçları 2007 ve 2008: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul>
- DPT, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (2003)
- Easterly, W. (2002) The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics (Cambridge: The MIT Press)
- Turkcell Global Bilgi A.Ş.
- Hausmann R. ve Rodrik D. 2003, Economic Development as Self Discovery, Journal of Development Economics, 72, (2003) 603-633
- Holman, Batt ve Holtgrewe, 2007. The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Kocaman, Tuncer, Türkiye'de İç Göçler ve Göç Edenlerin Nitelikleri (1965-2000), TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Sektörler Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, 2008, s.21
- Maliye Bakanlığı, Kamu Hesapları Bülteni
- Richardson R. ve Gillespie A. 2003 Growth and Change Vol. 34 No. 1, ss 87-108
- Rodrik, D. (1994) Getting Interventions Right: How South Korea and Taiwan Grew Rich (Cambridge: NBER Working Paper Series)
- Seçkin, E. ve Ökten A. N., Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri, MEGARON 2009;4(3):191-202
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketleri
- TÜİK, Genel Nüfus Sayımları (1980-2000) ve Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2007-2008 sonuçları
- Türkiye Bankacılar Birliği

Ek 1. Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi Etki Analizi Çalışma Metodolojisi

Turkcell'in 1 Şubat 2006'da resmi olarak hizmete soktuğu Erzurum'daki çağrı merkezinin bölgenin ekonomik kalkınmasına olan etkileri, üç başlık altında toplanan veriler ışığında incelenmektedir. Söz konusu çağrı merkezinde çalışanların profiline, bölgede Turkcell'in yaptığı yatırımlara ve bu yatırımların kamu bütçesine etkilerine ilişkin veriler Turkcell tarafından sağlanmıştır. Ulusal ve bölgesel veri kaynaklarından ise bölgenin ekonomik durumu, istihdam, nüfus, demografi, sosyal yaşam, sanayi, ticaret ve temel gelişmişlik göstergelerine ilişkin edinilen bilgiler edinilmiş, bunun yanı sıra literatür taramaları ile dünyada çağrı merkezlerinin gelişimi ve etkilerine ilişkin bilgiler derlenmiştir. Tüm paydaşlar ile yapılan görüşmeler ile edinilen veri ve bilgiler de analizlere önemli girdiler sağlamıştır. Bunun yanı sıra en önemli paydaş olan çağrı merkezi çalışanlarına kısa bir anket uygulanmış ve bir grup çalışan ile de derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Yukarıda sayılmış olan bölgeye ilişkin verilerin, çağrı merkezinin faaliyete başlamasından önceki yılları da kapsayacak bir zaman serisi olarak elde edilmesine önem gösterilmiş, zaman serisine ulaşılabilen veriler ile yıllar içerisinde serilerde meydana gelen değişiklikler ve kırılmalar incelenmiştir. Böylelikle, farkların farkı analizi yoluyla, çağrı merkezinin bölgenin istihdamındaki doğrudan ve dolaylı etkileri, istihdamda cinsiyet dağılımında yol açtığı olası değişimler, bölgede kişi başına düşen gelirin gelişimi üzerindeki etkileri, göç desenindeki değişimler ve sosyo-ekonomik gelişmişlik göstergelerindeki değişimler, serilerin merkezin faaliyete geçmesinden önceki ve sonraki dönemleri karşılaştırılarak izlenmiştir. Zaman serisi olarak elde edilmesi mümkün olmayan ancak, zaman içerisinde herhangi iki nokta için mevcut olan veriler bu noktalar arasında ekstrapolasyon yöntemiyle tahmin edilerek analize dahil edilmiş, ulaşılamayan veriler ise ihtiyaç duyulan nitelikteki verilere yakınsayacak (proxy) değişkenlerle ifade edilmiştir. Zaman serilerindeki değişimler, incelenen dönem içerisinde bölgede meydana gelmiş olan ve muhtemel etkileri çağrı merkezinin etkileriyle karışabilecek diğer değişiklikler kukla değişkenler aracılığıyla kontrol edilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Analizler bölgesel verilerin zaman serilerindeki değişimlerin incelemesiyle sınırlı kalmayıp, bölge göstergelerinin Türkiye ortalamasıyla ve çevre bölgelerdeki verilerle karşılaştırmalı incelenmesini de içermektedir. Böylece Erzurum'un, analize konu olan değişkenlerde gösterdiği performansın Türkiye ortalamasına ve çevre bölgelerdeki değişimlere göre hangi seviyede olduğu da değerlendirilebilmiş, merkezin faaliyete geçmesiyle birlikte ortalamaya ve/veya çevre illere göre daha hızlı gelişim gösteren alanlar incelenmiştir. Bölgesel etkilerin yanında Turkcell'in bu merkez üzerinden ödediği vergiler aracılığıyla kamu bütçesine ulusal boyutta yaptığı katkının da önemi üzerinde durulmuştur. Bu inceleme için Turkcell'in ödediği toplam kurumlar vergisi içerisinde Erzurum çağrı merkezinin yarattığı fark ve çalışanların ödedikleri gelir vergilerinin yıllar içerisindeki değişikliği takip edilmeye çalışılmıştır.

Çağrı merkezinin bölgede yarattığı etkilerin sayısallaştırılması ile her bir birim yatırımın bölgede yarattığı katma değer/fayda hesaplanmıştır. Bu hesaplamada merkezin bölgede yarattığı doğrudan (istihdam, gelir artışı, merkezin hizmet ve mal alımları ile bölgenin ticaretine yaptığı katkı gibi) etkilerin yanında, merkezin çarpan etkileri de (bölgenin artan geliriyle kişilerin harcama deseninde yaşanan değişimler, bu değişimlerin diğer sektörlerdeki yansımaları, merkezde çalışanların bölge dışından gelmesi durumunda çalışanların ailelerinin istihdam ve gelir durumu ile ilgili

değişiklikler, bölgenin kamu yatırım bütçesinden aldığı paydaki değişim) izlenerek, birim yatırım başına yaratılan faydanın hesaplanmasında daha bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Merkezin açılmasıyla birlikte bölgede sosyal yaşamda, yaşam kalitesinde meydana gelen değişikliklere ilişkin niteliksel değerlendirmeler saha çalışmalarıyla desteklenmiştir. Bunun yanı sıra nitelikli iş gücü yetiştirilmesine ve kadın istihdamına katkısı üzerinde de önemle durulmuştur.

Ek 2. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi

Yüz yüze iletişim gerektirmeyen, sorun ve çözüm odaklı bir takım iş hizmetlerinin yanı sıra rutin hizmetlerin de telefon üzerinden sunulabildiği arka ofis işlerinden birisi de çağrı merkezleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Çağrı merkezleri, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT)'ndeki gelişmelerle birlikte hizmetler sektöründe dış kaynak kullanımının yaygınlaşması sonucu daha da önem kazanmaya başlamıştır.

1960'ların sonlarında istek ve şikayet iletim aracı olarak ortaya çıkan çağrı alma kavramı, 1980'ler ile birlikte, firmaların müşteriler ile bir temas noktasına sahip olma isteğinden yola çıkarak gelişmeye başlamış; 1990'lardan sonra ise, özellikle BİT ve Telekomünikasyon sektörlerinin gelişimi, telekomünikasyon maliyetlerinin düşmesi ve sanayideki deregülasyonların yanı sıra, firmalar arasında artan rekabetin etkisi ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması ile birlikte çok daha hızlı bir büyümeye tanık olmuştur¹⁹. Günümüzde, 320 milyar dolarlık büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiş olan çağrı merkezleri sektörü, son 20 yıldır göstermekte olduğu hızlı gelişime karşın, oldukça genç ve yeni bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelindeki çağrı merkezlerinin ortalama yaşı 10 iken, bu sektörün öncülerinden olan Amerika'daki çağrı merkezlerinin ortalama yaşı ise 14'tür¹⁹.

Türkiye'de de yeni bir sektör olan çağrı merkezleri sektörü son yıllarda hızlı bir gelişime tanık olmaktadır. Türkiye'deki çağrı merkezlerinin sayısı, 2007'den itibaren ortalama yıllık yüzde 6 büyüme ile 2010 yılına gelindiğinde 980'e ulaşmış; çağrı merkezlerinde istihdam edilen kişilerin sayısı ise 2010 yılında bir önceki yıla göre yüzde 24 büyüyerek yaklaşık 50,000'e ulaşmıştır²⁰. Çağrı merkezlerinin sektörel dağılımına bakıldığında ise yüzde 22 ve 18 ile telekomünikasyon ve finans sektörlerinin önde geldiği görülmektedir.

Türkiye'de çağrı merkezi sektörü, İstanbul ve Ankara gibi büyük ve metropoliten illerde başlamış olmakla birlikte, 2010 yılına gelindiğinde, özellikle dış kaynak firmaları çalışanlarının dikkate değer bir kısmının İstanbul dışındaki illerde istihdam edildiği dikkati çekmektedir²⁰. Günümüzde Anadolu'da yapılan bazı çağrı merkezi yatırımlarının, bulundukları ilde en çok istihdam sağlayan işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Bundan dolayı sektör genelinde, devletin Anadolu'ya çağrı merkezi yatırımını daha çok teşvik etmesi gerektiğine dair kanı yaygınlaşmakta ve işgücüne erişim, düşük kurulum ve işletme maliyetleri ve kamu teşvikleri gibi mekansal özelliklerinden dolayı çağrı merkezleri, giderek gelişmekte olan illere doğru kayma eğilimi göstermektedir. Bu eğilim, şirketler açısından rekabetçiliğin sağlanması ve kar elde edilmesi için kaçınılmaz bir fırsat olarak algılanırken, gelişmekte olan bölgeler tarafından ise, yerel ölçekte iş imkanı sağlayan bir ekonomik kalkınma aracı ve bu illerdeki işsizlik problemini çözebilecek bir güç olarak görülebilmektedir.

¹⁹ Holman, Batt and Holtgrewe, 2007. The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment

²⁰ Türkiye Çağrı Merkezleri 2010 Raporu, 2010. Karya Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri, IMI Fuarcılık Ltd. Şti.

Ek 3. Ülke Örneği: İrlanda

Dublin, 1960'larda İrlanda nüfusunun dörtte birine sahip olduğu gibi ülkedeki imalat sanayinin de yarısına ev sahipliği yapmıştır.²¹ Bu yıllarda, korumacı politikaları geride bırakıp, ülke içine yabancı yatırımları çekmeyi amaç edinen İrlanda, düşük maliyetler ve ucuz işgücü ile özellikle Amerikan firmalarının odağı haline gelmiştir. Bu süreçte, İrlanda'nın İngilizce konuşulan bir ülke oluşu ve Amerika ile eskiye dayanan tarihi/kültürel ilişkilerinin de payı olduğu söylenebilir. İrlanda ekonomisinin tanık olduğu hızlı büyüme ve Dublin'in imalat sanayinde giderek artan önemi ile 1980'lerde gelir seviyesi, Avrupa ortalamasının yüzde 60'ı civarında iken, 1998'e gelindiğinde, Avrupa ortalamasını bir miktar geçmeyi başarmıştır.²²

İrlanda, imalat sanayinde artan yabancı yatırımların yanı sıra, 1990'larda hizmetler sektöründe de büyük bir değişime tanık olunmuştur. Bu değişimin üç ana kolda meydana geldiğini ileri sürmek mümkündür. Bu kollardan birincisini, Uluslararası Finansal Hizmetler Merkezi (IFSC)'nin 1987'de Dublin'de açılmasıyla birlikte, düşük vergi oranlarının da etkisiyle çekilen yatırımlar oluşturmaktadır. 1998'e gelindiğinde IFSC lisanslı firmaların istihdam ettiği kişi sayısı 6500'ü bulmuştur. İkincisi, yazılım sektörünün gelişmesi ve 1997 yılına gelindiğinde bu sektördeki istihdamın 9500 kişiye ulaşması; üçüncüsü ise çağrı merkezleri sektörünün, bu sektördeki yabancı yatırımların artması ile birlikte büyük ölçüde önem kazanması olarak nitelendirilebilmektedir.²³

İrlanda'da mevcut olan yüksek işsizlik oranı, düşük yatırım ve işgücü maliyetleri, nitelikli işgücünün varlığı, 1980'lerden itibaren yapılan yatırımlar sayesinde güçlü bir telekomünikasyon altyapısına sahip oluşu, İngilizce konuşulan bir ülke oluşu, düşük kurumlar vergisi oranları (imalat sanayi ve uluslararası hizmetler için yüzde 10) ve İrlanda hükümetinin yabancı yatırımlar konusundaki olumlu yaklaşımı Amerikan firmalarının, arka ofis hizmetlerini Dublin'e taşımalarında önemli rol oynamıştır.²¹ 2000'lere gelindiğinde ise, İrlanda'daki çağrı merkezi sektörünün yüzde 70'inin Amerikalı firmaların elinde bulunduğu görülmektedir. IBM, Compaq, Dell, Citibank, Hertz ve Oracle, İrlanda'da hizmet veren Amerikan çağrı merkezleri arasında sayılabilir.

İrlanda'da bulunan çağrı merkezlerinin yüzde 90'ı Dublin'de yer almaktadır. Bu merkezlerin Dublin dışında yer almamasında dilin önemli bir etken olduğu düşünüldüğünde, çağrı merkezleri için gerekli olan altyapının ve geniş alanın mevcut olmaması da diğer sebepler arasında yer almaktadır. Ancak, bu sektörün oldukça gelişmiş olduğu Dublin'de bile, işgücü temininde zorluklar yaşanabilmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesi devir hızının yüksek olması, diğeri ise çağrı merkezleri sektörünün gelişiminin işgücünün artışından daha hızlı bir oranda gerçekleşiyor olmasıdır. 1992 yılında, İrlanda'da, Sanayi Geliştirme Ajansı (Industrial Development Agency)'nin başlattığı program ile birlikte 2000 yılına kadar çağrı merkezleri sektöründe 3000 kişinin istihdam edilmesi öngörülmüşken; bu sayıya 1996 yılına gelindiğinde ulaşılmış, 1998 yılının ortalarına gelindiğinde ise mevcut 50 çağrı merkezinde toplam 6000 kişi istihdam edilmiştir.

²¹ Breatnach, P., 2000. Globalisation, information technology and the emergence of niche transnational cities: the growth of the call centre sector in Dublin, *Geoforum* 31(4), 477–85.

²² Avrupa Komisyonu, 1999

²³ Breatnach, P., 1982. The demise of growth centre policy: the case of the Republic of Ireland. In: Hudson, R., Lewis, J. (Eds.), *Regional Planning in Europe*. Pion, London, pp. 35-56.

1997 yılında yapılan bir çalışmaya göre²⁴ İrlanda'daki çağrı merkezleri, Batı Avrupa'daki çağrı merkezlerinin yüzde 30'unu oluşturmaktadır. 2007 yılında yapılan bir çalışmaya göre ise, uluslararası müşterilere hizmet verme oranında İrlanda yüzde 37'lik bir pay ile yüzde 73'lük bir orana sahip olan Hindistan'ı takip ederken, in-house hizmet verme açısından da İrlanda, ABD ve İsrail'in ardından 3. sırada yer almaktadır.²⁵ Çalışanların ise yüzde 70'i kadınlardan oluşmakta, kadınların bu sektördeki ağırlığının, kadınların yabancı dillere karşı olan yatkınlığına ve gerek okulda gerek dil kurslarında daha fazla yabancı dil eğitimi alıyor olmalarına bağlanmaktadır.²⁶ Buna ek olarak, çalışanların yüzde 48'i İrlanda dışında doğmuş kimselerden oluşurken, tüm çalışanların yüzde 81'i ise en az bir yabancı dil bilmektedir.²⁷ Bu veriler doğrultusunda, bu sektörün yurt dışından işgücü çekme açısından önemli bir sektör olduğunu söylemek mümkündür.

2007 yılı verilerine göre ise, çağrı merkezi sektörü İrlanda istihdamının yüzde 3.6'sını oluşturmakta ve hem İrlanda ekonomisine getirmiş olduğu hareketlilikten hem de ülkeye çektiği yabancı yatırımlar ve yabancı işgücü konusundaki başarısı sayesinde, İrlanda Sanayi Geliştirme Ajansı tarafından "istihdam için oldukça stratejik bir sektör" olarak nitelendirilmektedir.²⁷

²⁴ The Irish Times, 1997.

²⁵ Holman, Batt and Holtgrewe, 2007. The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment

²⁶ Grimes, S. 2003a. Ireland's emerging information economy: recent trends and future prospects. Regional Studies 37:3-14.

²⁷ Charles Jobs, Deena Burris, David Butler, (2007) "The social and economic impact of the call center industry in Ireland", International Journal of Social Economics, Vol. 34 Iss: 4, pp.276 - 289