

TOBB

**Suriye İçin Düzenli Bir
Ekonomik
Toparlanma Süreci
Nasıl Tasarlanabilir?
Suriye İçin Bir Strateji
nerisi**



TOBB

20.yıl | tepav

Suriye İçin Düzenli Bir Ekonomik Toparlanma Süreci Nasıl Tasarlanabilir? Suriye İçin Bir Strateji Önerisi

Güven Sak

Sibel Güven

Mukaddes Merve Dünder

Berat Yücel

Batuhan Küpeli

Haziran 2025

Söğütözü, Söğütözü Cd. No:43, 06510 Çankaya/Ankara

Telefon: (0312) 292 55 00

www.tepav.org.tr/tr

Yazarlar: Güven Sak, Sibel Güven, Mukaddes Merve Dünder, Berat Yücel, Batuhan Küpeli

TEPAV Proje Ekibi: Ece Berfin Ergezer, Sercan Sevgili

Yayına Hazırlayanlar: Sercan Sevgili

Kapak Tasarımı: Sercan Sevgili

İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti.....	5
Giriş	8
Suriye’de İş Yapmanın Önündeki Engeller: Odak Grup Toplantılarından İlk Sonuçlar.....	10
Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi	15
Suriye’ye Yatırım Eğilimleri.....	27
a) Suriyeli Ortaklı Türk Firmaların Geri Dönüş Potansiyeli.....	27
b) Suriye’de İşletme Açmayı Düşünen Suriyeli Ortaklı Türk Firmaların Türkiye’deki Faaliyetlerine Devam Etme Eğilimi	29
c) Türk Firmaların Suriye’ye Yatırım Eğilimi	30
d) Suriye’de İşletme Açmayı Düşünen Türk Firmaların Türkiye’deki Faaliyetlerine Devam Etme Eğilimi.....	32
Suriye’de İşletme Açmayı Düşünen Firmaların Yatırım Motivasyonları	34
Yatırım Yapmayı Düşünmeyen Gruplar	35
a) Suriye’de İşletme Açmayı Düşünmeyen Suriyeli Ortaklı Türk Firmalar	35
b) Suriye’de İşletme Açmayı Düşünmeyen Türk Firmalar	36
Suriye’de İş Yapma Önündeki Engeller.....	37
Destek İhtiyaçları ve Kurumsal Talepler	39
Sonuç.....	45
Suriye’de Düzenli Ekonomik Toparlanma İçin OSB Odaklı Yaklaşım.....	47
Suriye’de Pilot Güvenli Bölgeler Nasıl Tasarlanabilir?.....	51
Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisi	53
a) Dört Ana Öncelik ve Politika Alanları	53
b) Uygulama Mimarisi.....	54
c) Temel Amaçlar ve Yol Haritası.....	55
Ek 1- Suriye’nin Savaş Sonrası Vaziyeti: Mevcut Durum Analizi	56
1- Yatırım Ortamı	56
2- Elektrik	57
3- İnternet	59
4- Su altyapısı	60
5- Güvenlik	61
6- Ulaşım	62
a) Limanlar	63
b) Hava Yolları	63
c) Köprüler.....	63
d) Demiryolları	64

7- Bankacılık	66
8- Barınma ve Beşeri Sermaye	68
Ek 2- Türkiye'deki Suriyeli Şirketlerle İlgili Durumu ve Öneriler	72
Ek 3- Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi.....	75

Şekiller Tablosu

Şekil 1- Suriye'nin ihracat ve ithalat partnerleri, 1996-2023	9
Şekil 2- Türkiye'nin Suriye'ye ihracatı ve Türkiye'deki Suriye menşeli firma sayısı	10
Şekil 3- Türkiye'den Suriye'ye ihracat: Karşılaşılan sorunlar	11
Şekil 4- Suriye'de işletme açma eğilimleri ve motivasyon faktörleri.....	11
Şekil 5- Suriye'de iş yapmanın önündeki engeller ve işletme açmak için gerekli destekler.....	12
Şekil 6- İllerin aydınlık piksel sayısı değişimi (%) ve toplam şiddet olayı, 2020-2023.....	14
Şekil 7- Anketin coğrafi kapsamı.....	15
Şekil 8- İl ve Sektör Bazında Türk ve Suriyeli ortaklı Türk firmaların örneklem dağılımı	16
Şekil 9- Ankete katılan firmaların genel profili	16
Şekil 10- KOBİ sınıflaması, %	17
Şekil 11- İl bazında KOBİ sınıflamasına göre firma büyüklüğü, %.....	17
Şekil 12- İl bazında sektörel dağılım, %	18
Şekil 13- Ciro ve çalışan sayısına göre firma büyüklükleri, %	19
Şekil 14- 2024 yılının sonu itibarıyla kaç tam zamanlı çalışmanız var? Aslen doğum yerlerine göre sayılarını belirtiniz	19
Şekil 15- İşletmeniz son üç yılda ulusal, bölgesel veya yerel yönetimlerden veya uluslararası kaynaklardan herhangi bir teşvik aldı mı?, %.....	20
Şekil 16- İşletmenizin herhangi bir teşvik almamasının temel nedeni nedir?, %.....	21
Şekil 17- Bu işletme Suriye'de neredeydi?, %	21
Şekil 18- Suriyeli ortaklı Türk firmaların en fazla ihracat yaptığı ülkeler, ilk 10, %.....	22
Şekil 19- Suriye'ye yapılan ihracata ilişkin sorular.....	23
Şekil 20- Irak'a yapılan ihracata ilişkin sorular	24
Şekil 21- Suriye'ye ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz? %	24
Şekil 22- Suriye'ye ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler?, %.....	25
Şekil 23- Irak'a ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz?, %.....	25
Şekil 24- Irak'a ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler?, %.....	26
Şekil 25- Gelecekte Suriye'ye dönmeyi planlıyor musunuz?.....	27
Şekil 26- Suriye'de işletme açtığınızda Türkiye'deki işinize son verecek misiniz?	27
Şekil 27- Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların il-sektör kısıllımı, %.....	28
Şekil 28- Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi.....	30
Şekil 29- Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi, il-sektör kısıllımı.....	30
Şekil 30- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların il, firma tipi ve KOBİ sınıflaması dağılımları	31
Şekil 31- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların il-sektör ve sektör-ölçek kısıllımları	31
Şekil 32- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi.....	33
Şekil 33- Suriye'de işletme açmayı düşünen firmaların yatırım motivasyonları	34
Şekil 34- Suriye'de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların yatırım motivasyonları	35
Şekil 35- Suriye'de iş yapma önündeki engeller.....	37
Şekil 36- Suriye'de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmalar için Suriye'de iş yapma önündeki engeller	38
Şekil 37- Suriye'de işletme açmayı düşünmeyen firmalar için Suriye'de iş yapma önündeki engeller. 39	
Şekil 38- Suriye'de işletme açmak için hangi desteklere ihtiyaç duyuyorsunuz?.....	40

Şekil 39- Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların destek beklentileri.....	41
Şekil 40- Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların destek beklentileri	42
Şekil 41- Suriye’de işletme açmak için ticaret ve sanayi odalarından nasıl hizmetler bekliyorsunuz? .	43
Şekil 42- Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların ticaret ve sanayi odalarından beklentileri.....	44
Şekil 43- Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların ticaret ve sanayi odalarından beklentileri	45
Şekil 44- Firmaların Suriye’de işletme açmak için motivasyon, ihtiyaç ve beklentileri	46
Şekil 45- Suriye’deki sanayi alanları ve sanayi yapıları sayısı	47
Şekil 46- Halep’teki seçili sanayi bölgelerinde çalışan ve çalışmayan sanayi tesisleri.....	48
Şekil 47- Sarmada Bölgesi	49
Şekil 48- Çobanbey, OSB ve Sınır Kapısı.....	50
Şekil 49- Lazkiye Endüstri Bölgesi.....	50
Şekil 50- Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisi.....	53
Şekil 51- Suriye ÖSDK için örnek yapı: Yatırım Ortamının İyileştirilmesi için Türk Koordinasyon Komitesi (YOİKK) Platformu.....	55
Şekil 52- Suriye’de iş kurmayı teşvik eden faktörler, %	56
Şekil 53- Suriye’de günlük ortalama elektriğe erişim süresi, 2022	57
Şekil 54- Suriye enerji altyapısı.....	59
Şekil 55- Seçili ülkelerde sabit geniş bant internetin yaygınlığı ve hız dağılımı	60
Şekil 56- Suriye’de il bazında şiddet olayları, 2017-2024.....	61
Şekil 57- İllerin aydınlık piksel sayısı değişimi (%) ve toplam şiddet olayı, 2020-2023.....	62
Şekil 58- Ulaşım altyapı durumu, 22.02.2025	62
Şekil 59- Suriye demiryolu haritası.....	65
Şekil 60- Resmi ve karaborsa dolar döviz kuru, Suriye Poundu, 2021- 2025.12	67
Şekil 61- Suriye nüfus piramidi, milyon, 2010-2022.....	70

Yönetici Özeti

1. Bu rapor, yedi ilimizde Suriyeli sığınmacılar ve Türk iş insanları tarafından kurulan işletmelere yapılan anket ve görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda, güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi bölgeleri aracılığıyla Suriye’de düzenli bir ekonomik toparlanma sürecinin nasıl tasarlanabileceğine odaklanmaktadır.
2. Raporda Suriye’nin savaş sonrası ekonomik yapısı, ticaret ve yatırım ortamı, sanayi bölgeleri ve yeniden yapılanma süreçleri ele alınmış; Türkiye ile Suriye arasındaki ekonomik ilişkiler ve mevcut ticaret durumu da değerlendirilmiştir.
3. Suriye’de 2011 yılında başlayan iç savaş, geçen 13 yıl içinde ülkenin ekonomik, sosyal ve kurumsal yapısını derinden sarsmıştır. 8 Aralık 2024’te Şam’ın ele geçirilmesiyle 61 yıllık Baas rejimi sona ermiş ve ülkede yeni bir dönem başlamıştır.
4. Suriye’nin önümüzdeki bu yeni dönemini üç temel kavram ile incelemek mümkündür:
 - a. Siyasi yeniden yapılanma: Güven ortamının sağlanması, hukuki çerçevenin oluşturulması ve yönetim mekanizmalarının işler hale getirilmesi.
 - b. Ekonomik toparlanma: İş gücüne katılımın artırılması, ticaretin ve üretimin yeniden canlandırılması, piyasa mekanizmalarının işler hale getirilmesi.
 - c. Ekonomik yeniden yapılanma: Fiziksel altyapının güçlendirilmesi, kentlerin yeniden inşası ve büyük ölçekli yatırım projelerinin hayata geçirilmesi.
5. Ekonomik yeniden yapılanma, siyasi istikrarın sağlanmasına ve güven ortamının oluşturulması ile yakından alakalıdır. Siyasi istikrarın kalıcı hale gelmesi ise ekonomik toparlanmayla yani temel ekonomik ihtiyaçların karşılanması ve istihdam olanaklarının artırılmasıyla mümkündür. Bu sebeple, ekonomik toparlanmanın hızlı ve etkin biçimde gerçekleşmesi, toplumsal düzenin yeniden tesisi ve Suriye’nin ekonomik iyileşme sürecinde istikrarlı bir yapı kurulması için önem taşımaktadır. Bu çerçevede, güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi bölgeleri hayatın hızla normalleştirilmesi için kritik bir adım olabilir.
6. Yaklaşık 2,9 milyon Suriyeli sığınmacıya ev sahipliği yapan ve Suriye ile 911 kilometrelik sınır hattını paylaşan Türkiye’nin, Suriye’nin yeniden yapılanma sürecinde kritik bir rol üstlenmesi kaçınılmazdır. Bunun başlıca sebepleri şunlardır:
 - a. Türkiye, Suriye İç Savaşı sürecinde, Suriye ile ticaret bağlarını güçlendirmiş ve Suriye’nin en büyük ticaret partneri olmuştur.
 - b. Türkiye’de 2010 yılından günümüze kadar toplam 34.210 adet Suriye ortaklı şirket kurulmuştur. Bu şirketler, Türkiye ile Suriye arasındaki ticaretin yeniden canlanmasına önemli katkılar sağlamıştır. Önümüzdeki dönemde ise iki ülke arasındaki ekonomik potansiyeli daha da güçlendirmeleri beklenmektedir.
7. Suriye’deki yatırım ortamını ve ekonomik toparlanma sürecini daha iyi anlamak amacıyla Türkiye’deki Suriyeli iş insanlarıyla 20 Şubat 2025 tarihinde bankacılık üzerinde yaptırımlar kaldırılmadan önce düzenlenen odak grup toplantıları ve birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılardan çıkan sonuçlara göre Suriye’de iş yapmanın önündeki başat engeller ve bunlara çözüm olarak verilen cevaplar şu şekildedir:
 - a. Suriye’de bankacılık sistemi yaptırımlar nedeniyle işlevsiz hale gelmiştir. Suriye’de Türk bankaları ve mobil ödeme uygulamaları operasyonel hale getirilmelidir.
 - b. Elektrik, su ve internet gibi temel hizmetlerin yetersizliği Suriye’deki sanayi ve ticaret faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.
 - c. Suriye ile ticaret yapan firmalar için en büyük engel yük taşıma maliyetleridir. Gümrük işlemleri ve lojistik süreçlerde yaşanan aksaklıklar ticaretin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

8. 7 Mart 2025 tarihinde ise Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Kilis, Gaziantep, Hatay, Mersin ve Adana illerinde 1024 Türk ve 1005 Suriyeli iş insanına yönelik geniş kapsamlı bir anket gerçekleştirilmiştir. Bu anketin temel bulguları şöyledir:
- Firmaların Suriye'ye gerçekleştirdikleri ihracatta ödeme yöntemleri incelendiğinde ödemelerin %78,7'si "çantayla elden" yapılırken, "Hawala sistemi" %4,5 oranında kullanılmaktadır.
 - Türkiye ve Suriye tarafındaki gümrüklerde bekleme süreleri, ödemelere ilişkin problemler, altyapı eksiklikleri ve taşıma şirketlerinin yetersizlikleri de firmalar tarafından sıkça dile getirilen engeller arasında yer almaktadır.
 - Ankete cevap veren Suriyeli ortaklı Türk firmaların %53,9'u gelecekte Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmiştir. Aynı oran Türk firmalar arasında %23,3 düzeyindedir. Bu oran 2018'de yaptığımız ankette Suriye ortaklı firmalar için %28 çıkmıştı.
 - Suriyeli ortaklı Türk firmalar Suriye'de yatırım kararlarını hem Türkiye'de iş yapma koşullarının zorlaşması hem de Suriye'deki pazar fırsatları nedeniyle alırken, Türk firmalar ise ağırlıklı olarak Suriye'nin doymamış pazar yapısı ve ucuz iş gücü gibi çekici unsurlar nedeniyle bu ülkeyi alternatif üretim ve satış merkezi olarak değerlendirmektedir.
 - Suriyeli ortaklı Türk firmalar yatırım kararlarında en büyük engel olarak elektrik, su ve güvenlik altyapısının yetersizliğini görürken; Türk firmalar ise güvenlik, hukuki güvenceler ve bankacılık sistemi sorunlarını en önemli engeller olarak değerlendirmektedir.
 - Anket bulguları, TOBB'dan Suriyeli ortaklı firmaların en çok eşleştirme programları ve iletişim ofisi desteği talep ettiğini, Türk firmaların ise eşleştirme programlarının yanı sıra Arapça dil desteği beklentisini öne çıkardığını göstermektedir.
 - Suriyeli ortaklı Türk firmalar ile Türk firmalar, güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi alanlarının sağlanmasını öncelikli bir ihtiyaç olarak ifade etmektedir. Bu talep, özellikle ihracatçı firmalar açısından daha büyük önem taşımaktadır.
 - Güvenlik kaynaklı riskler, ticaret yolları, sınır geçişleri, bankacılık sistemi ve lojistik altyapıdaki yetersizlikler Suriye'deki sanayi ve ticaret faaliyetlerini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi bölgelerinin oluşturulması bu açıdan kritik önem taşımaktadır.
9. Türkiye'nin Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) deneyimi, Suriye'nin ekonomik toparlanması için ilham kaynağı olabilir. Türkiye, kamu hizmetlerine erişimi ülke sathında değil, öncelikle belli bölgelerde mükemmelleştirerek sanayileşmişti. OSB modeli, altyapısı tamamlanmış, yatırım dostu sanayi alanları oluşturarak üretimi verimli ve sürdürülebilir hale getirmiştir.
10. Suriyeli sığınmacılar tarafından kurulan Türk şirketlerinin tedarik zincirlerini, Suriye'de Türk OSB'lerine benzer bir modelle işletilecek sanayi bölgelerine doğru genişletmek, ülkenin düzenli ve sürdürülebilir bir ekonomik toparlanma süreci için etkili bir başlangıç stratejisi olabilir.
11. Suriye'de ekonomik toparlanmanın sürdürülebilir hale gelmesi için OSB odaklı yaklaşım iki farklı yöntemle ele alınabilir:
- Yeni Sanayi Bölgelerinin Kurulması: Yeni kurulacak sanayi bölgeleri, modern altyapıya sahip, lojistik açıdan avantajlı ve sürdürülebilir üretim merkezleri olarak tasarlanabilir. Bu bölgeler, mülkiyet hakları ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak doğrudan yatırımları teşvik edecek ve organize üretim süreçlerini destekleyecektir.
 - Mevcut Sanayi Bölgelerinin Rehabilitasyonu: Mevcut sanayi bölgelerinin rehabilite edilerek üretime uygun hale getirilmesi, daha hızlı sonuçlar sunabilir. Ancak bu

- c. yöntem, güvenlik koşulları, altyapı eksiklikleri ve hukuki engeller gibi riskleri dikkate almayı gerektirir.
12. Bu çerçevede, mevcut sanayi bölgelerinin durumu ve yeniden yapılandırma sürecinde ele alınabilecek konular daha detaylandırılabilir. Ancak hızlı bir değerlendirme yapmak gerekirse, aşağıdaki hususlar dikkat çekmektedir.
- a. Suriye'deki sanayi yapılarının miktarına baktığımızda, İdlib, Halep ve Lazkiye, sanayi faaliyetleri açısından öne çıkan başlıca bölgeler arasında yer almaktadır ve aynı zamanda stratejik konuma sahiptirler.
- b. Halep, Suriye'nin en büyük sanayi merkezi konumunda olup hem geleneksel üretim sektörleri hem de ticaret açısından kritik bir rol üstlenmektedir. 28 adet farklı sanayi bölgesi bulunan Halep'te, özellikle Şeyh-Najjar, Liramun ve Şkayyif bölgeleri öne çıkmaktadır. Bu bölgelerde elektrik ve su altyapısının hasar görmesi, nitelikli iş gücü eksikliği ve lojistik kapasitedeki sorunlar gibi ortak problemler üretim faaliyetlerini ciddi şekilde engellemektedir.
- c. Lazkiye bölgesi, sınırlı sanayi alanına sahip olmasına rağmen, Suriye'nin en önemli liman kenti olmasının sağladığı lojistik avantajlarla birlikte ülkenin ticaret potansiyelinin artırılabilmesi açısından stratejik bir konumdadır. Yakınında bulunan endüstri bölgesinin, serbest ticaret bölgesi haline gelmesi düşünülebilir.
- d. İdlib bölgesine bakıldığında ise, Sarmada'nın, Halep'e ve Lazkiye'ye yakınlığı dikkat çekmektedir. Sarmada, savaş öncesinde küçük bir sınır kasabası iken, Halep'teki güvenliğin zayıflamasıyla birlikte Türkiye ile ticaretin ana merkezi haline gelmiştir. Aynı zamanda Hatay'ın Reyhanlı ilçesine 8,5 km uzaklıkta bulunan bu bölgenin de serbest ticaret bölgesi haline getirilmesi düşünülebilir.
13. Suriye'de pilot güvenli bölgelerin tasarımına ilişkin çerçeve, TOBB tarafından desteklenen TOBB Barış İçin Sanayi (TOBB BİS) projesinin deneyimlerinden faydalanılarak oluşturulabilir. T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından yurt dışında ilk Türk OSB'si olarak tescil edilen Cenin Serbest Sanayi Bölgesi'nin inşaatı tamamlanarak 2026'da operasyonel olacaktır. Dolayısıyla yurt dışında Türk OSB'lerine ilişkin bir yasal mevzuat altyapısı hâlihazırda bulunmaktadır.
14. **Mevzuata göre yurt dışındaki OSB'ler, özel şirketler tarafından bağımsız olarak kurulabileceği gibi, bir OSB ile ortaklık halinde de oluşturulabilir.** Ayrıca, yurt dışı OSB projelerine yönelik devlet destekleri kapsamında, planlama, altyapı geliştirme, işletme süreçleri ve finansmana erişim konularında teknik yardım sağlanmaktadır.
15. Suriye'de ise 2021 tarihli, 18 numaralı Yatırım Kanunu, ülkede yatırım ortamını geliştirmek ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla düzenlenmiştir. 19 Mayıs 2021'de yürürlüğe giren bu yasa, yatırımcıların haklarını ve yükümlülüklerini belirlerken, yatırım teşvikleri ve özel ekonomik bölgeler gibi mekanizmalara da izin vermektedir.
16. Türkiye'nin, Suriye ekonomik toparlanmasındaki rolü, coğrafi yakınlığı, ticari bağları ve sanayi altyapısı konusundaki deneyimi nedeniyle önemlidir. Ancak sanayi bölgelerinin yalnızca üretim alanları değil, sürdürülebilir yaşam alanları olarak kurgulanması gerekmektedir. Güvenlik ve altyapının yanı sıra eğitim, bankacılık, kreş, fırın ve lokanta gibi hizmetlerin sanayi bölgelerine entegre edilmesi, OSB'lerin kendi belediye hizmetlerini de yapan küçük yerleşim birimleri olarak Türk OSB modeline uygun tasarlanması üretimin sürekliliğini sağlayarak iş gücünün bölgeye yerleşmesini ve iktisadi hayatın yeniden canlanmasını teşvik edecektir.

Giriş

Bu rapor, Suriyeli sığınmacılar tarafından Türkiye’de kurulan işletmelerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, Suriyeli ortaklı şirketlerin yoğunlukla bulunduğu 7 ilde Türk ve Suriye ortaklı Türk Şirketlerle yapılan anket bulguları doğrultusunda, güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi bölgeleri aracılığıyla Suriye’de düzenli bir ekonomik toparlanma sürecinin nasıl tasarlanabileceğine odaklanmaktadır.

Raporda Suriye’nin savaş sonrası ekonomik yapısı, ticaret ve yatırım ortamı, sanayi bölgeleri ve yeniden yapılanma süreçleri ele alınmış; Türkiye ile Suriye arasındaki ekonomik ilişkiler ve mevcut ticaret durumu da değerlendirilmiştir. Suriye’nin savaş sonrası mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler Ek-1’de sunulmaktadır. Mersin’deki Suriyeli ve Türk iş insanlarıyla düzenlenen odak grup toplantıları, mülakatlar ile öneriler Ek-2’de yer almaktadır. Son olarak, yapılan görüşmeler sonucunda hazırlanan ve 7 Mart 2025’te 1024 Türk ve 1005 Suriyeli iş insanına uygulanan anket formu Ek-3’te sunulmuştur.

Suriye’de 2011 yılında başlayan iç savaş, geçen 13 yıl içinde ülkenin ekonomik, sosyal ve kurumsal yapısını derinden sarsmıştır. 8 Aralık 2024’te muhalif grupların Şam’ı ele geçirerek 61 yıllık Baas rejimini sona erdirmesiyle birlikte, ülkede yeni bir siyasi ve ekonomik dönem başlamıştır. Altyapı büyük ölçüde tahrip olmuş, enerji santralleri, su temini sistemleri, ulaşım ağları, konutlar ve sanayi tesisleri ciddi hasar görmüştür. Aynı zamanda, savaşın neden olduğu altyapı yıkımı, beşerî sermaye kaybı ve kurumsal çöküş gibi sorunlar da gün yüzüne çıkmıştır.

Savaş nedeniyle sanayi bölgelerindeki fabrikalar ve üretim tesislerinin büyük bir kısmı yok olmuş, tarım alanlarında da benzer ölçüde hasarlar meydana gelmiştir. Ayrıca savaş, Suriye genelindeki elektrik üretim kapasitesini önemli ölçüde düşürmüş, enerji ve su altyapısında yaşanan kayıplar ekonomik faaliyetleri ciddi biçimde engellemiştir. Meydana gelen bu yıkım, ülkenin kalkınma sürecini uzun yıllar boyunca sekteye uğratmıştır.

Bu kapsamda ülkenin önümüzdeki sürecini **üç temel kavram ile incelemek mümkündür:**

- **Siyasi yeniden yapılanma:** Güven ortamının sağlanması, hukuki çerçevenin oluşturulması ve yönetim mekanizmalarının işler hale getirilmesi.
- **Ekonomik toparlanma:** İş gücüne katılımın artırılması, ticaretin ve üretimin yeniden canlandırılması, piyasa mekanizmalarının işler hale getirilmesi
- **Ekonomik yeniden yapılanma:** Fiziksel altyapının güçlendirilmesi, kentlerin yeniden inşası ve büyük ölçekli yatırım projelerinin hayata geçirilmesi.

Ekonomik yeniden yapılanmanın başarıyla gerçekleşmesi, altyapı ve kentlerin yeniden inşası için gereken kaynakların sağlanmasına ve siyasi geçiş sürecinde ilerleme kaydedilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, siyasi istikrarın sağlanması, güven ortamının oluşturulması ve hayatın normalleşmesi öncelikli koşullardır. Bu koşulların gerçekleşmesi, ekonomik toparlanma sürecini kolaylaştıracaktır.

Hayatın normalleşmesi; vatandaşların işe dönmesi, okulların yeniden açılması ve fırınlar gibi temel işletmelerin faaliyete geçmesi, ekonomik toparlanmanın hızlı ve etkin biçimde sağlanmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, siyasi istikrarın kalıcı hale gelmesi için öncelikle temel ekonomik ihtiyaçların karşılanması ve istihdam olanaklarının artırılması önem taşımaktadır.

Ekonomik toparlanma sürecinde insani yardımlar kritik bir rol oynarken, kalıcı ve sürdürülebilir bir çözüm için piyasa mekanizmalarının yeniden işler hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, Suriye’nin ekonomik toparlanma sürecinde istikrarlı bir yapı oluşturulması için belirli bölgelerde—**özellikle sanayi bölgelerinde**—hayatın normalleştirilmesi kritik bir adımdır.

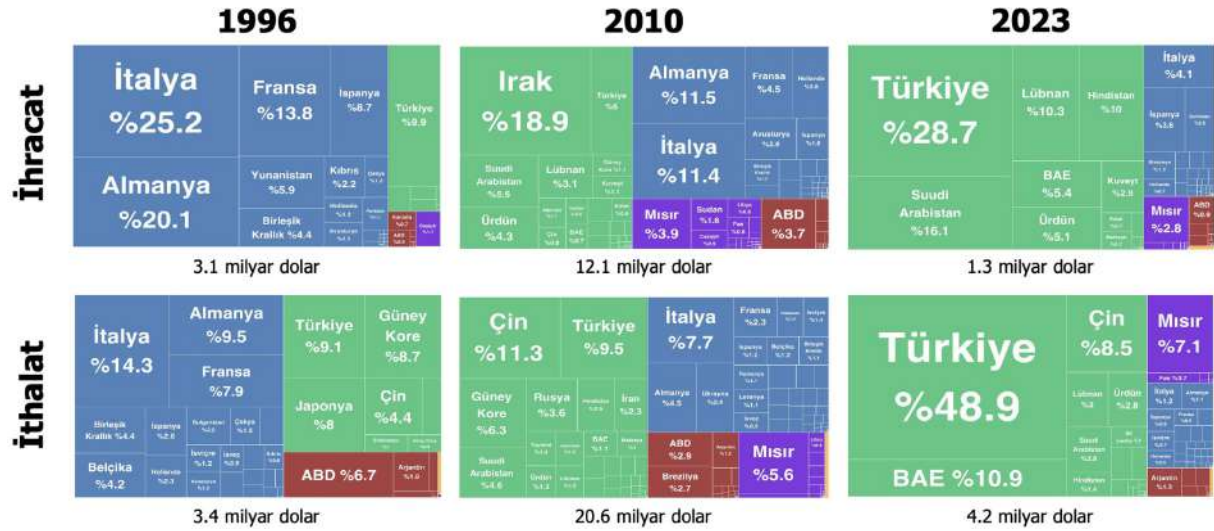
Bu sürecin başarılı olabilmesi için yaklaşık 2,9 milyon Suriyeli sığınmacıya ev sahipliği yapan ve Suriye ile 911 km'lik sınırı paylaşan Türkiye'nin rolü kritik olacaktır. Bunun başlıca sebepleri şunlardır:

Öncelikle Türkiye, Suriye İç Savaşı sürecinde, Suriye ile ticaret bağlarını güçlendirmiş ve Suriye'nin en büyük ticaret partneri olmuştur.

2010'da 12,1 milyar dolar olan Suriye'nin ihracatı, 2023 itibarıyla %90 oranında azalarak 1,3 milyar dolara, ithalatı ise 20,6 milyar dolardan 4,2 milyar dolara gerilemiştir. Suriye, savaş öncesinde ağırlıklı olarak Avrupa ve Asya pazarlarıyla ticaret gerçekleştirirken, savaşın etkisiyle ticaretini bölgesel aktörlere yönlendirmek durumunda kalmıştır. 2023 itibarıyla Türkiye'nin ihracattaki payı %28,7, ithalattaki payı ise %48,9'a ulaşmıştır.

Altyapıdaki yıkım ve lojistik kısıtlamalar nedeniyle, Türkiye, Suriye açısından en büyük ve en istikrarlı ticaret kanalı haline gelmiştir. Türkiye açısından ise durum farklıdır; Türkiye'nin ticaret ağı genişlemeyi sürdürürken, Suriyeli girişimciler bu süreçte kritik bir rol üstlenmektedir. Hem Türkiye hem de Suriye piyasasını iyi tanıyan ve her iki ülkede de ticaret bağlantılarını geliştirebilen Suriyeli girişimciler, iki ülke arasındaki ekonomik ilişkilerin güçlenmesinde önemli bir işlev görmektedir.

Şekil 1- Suriye'nin ihracat ve ithalat partnerleri, 1996-2023



Kaynak: CEPII BACI¹, TEPAV hesaplamaları

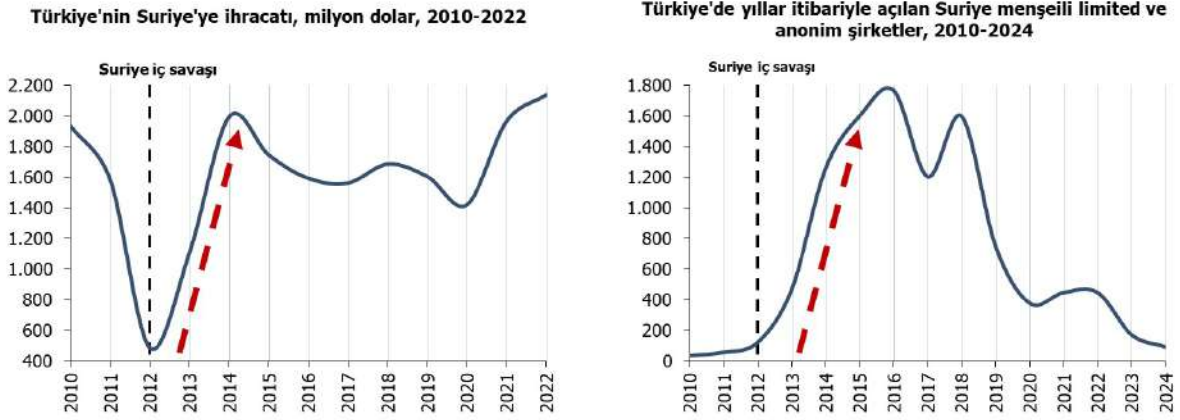
İkincisi, Suriyeliler, Türkiye'de kurdukları binlerce şirketle, iki ülke arasındaki ekonomik bağları güçlendirirken, ticaret ağlarının genişlemesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Suriyeli girişimciler, Suriye pazarının dinamiklerine hâkim olmaları sayesinde Türkiye'nin Suriye'ye ihracatının toparlanmasında önemli bir rol oynamıştır ve önümüzdeki süreçte de oynamaya devam edecektir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) verilerine göre, 2010 yılından bugüne kadar toplam 34.210 adet Suriye ortaklı şirket kurulmuş olup, bunların 12.635'i tamamen Suriyeli ortaklara aittir. Hâlihazırda faaliyet gösteren 30.135 şirketten 5.123'ü imalat sanayi sektöründe yer almaktadır. Bu şirketler, Türkiye ile Suriye arasındaki ticari bağları güçlü sektörlerde faaliyet göstererek hem Türkiye piyasasına hem de Suriye pazarına uyum sağlamıştır. Türkiye'nin Suriye'ye ihracatı 2012 yılında 486 milyon dolara kadar gerilese de 2023 yılı itibarıyla 2,1 milyar dolara yükselmiştir. Bu toparlanmada, Suriyeli girişimcilerin kurduğu ticaret ağlarının rolü büyüktür ve önümüzdeki dönemde de önemini koruyacaktır. Siyasi ve ekonomik koşulların iyileşmesine paralel olarak, bu şirketlerin üretim

¹ Guillaume Gaulier & Soledad Zignago. (2010). BACI: International Trade Database at the Product-Level – The 1994-2007 Version. CEPII Working Paper No. 2010-23.

faaliyetlerini aşamalı biçimde Suriye'ye taşınmaları ve iki ülke arasındaki ticari değer zincirlerini yeniden yapılandırarak ekonomik entegrasyonu daha da güçlendirmeleri beklenmektedir.

Şekil 2- Türkiye'nin Suriye'ye ihracatı ve Türkiye'deki Suriye menşeli firma sayısı



Kaynak: TOBB, CEPII², TEPAV görselleştirmeleri

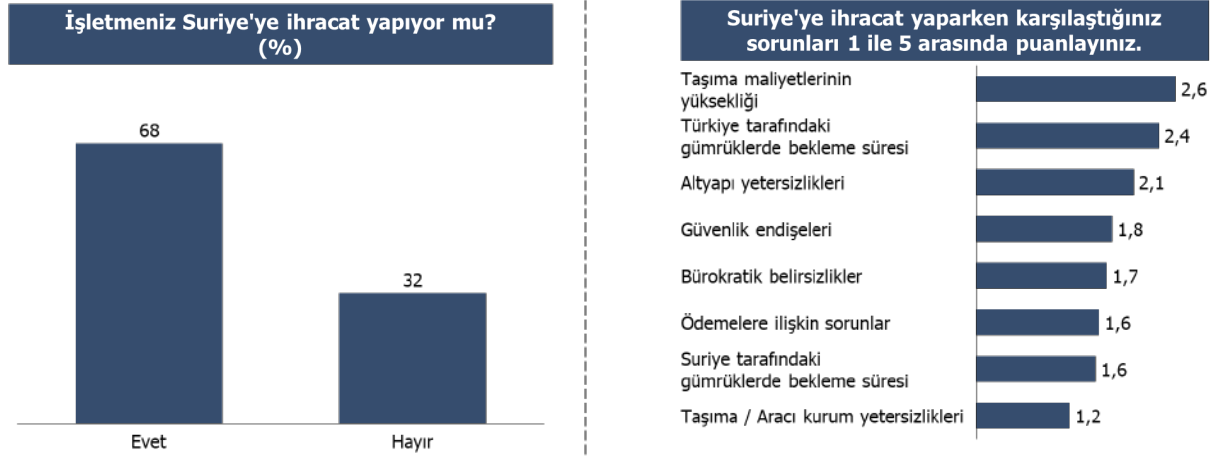
Suriye'de İş Yapmanın Önündeki Engeller: Odak Grup Toplantılarından İlk Sonuçlar

Çalışma kapsamında, Suriye'deki yatırım ortamını ve ekonomik toparlanma sürecini daha iyi anlamak amacıyla odak grup toplantıları ve birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mersin'de ve Antakya'da Suriye ortaklı işletmelerin yoğun olduğu illerde faaliyet gösteren Türk ve Suriyeli iş insanlarıyla yapılan toplantılarda, ticari faaliyetlerin önündeki engellerin belirlenmesine ve yatırım fırsatlarının değerlendirilmesine odaklanılmıştır.

Görüşmelerde işletmelerin %68'inin Suriye'ye ihracat yaptığı belirlenirken, ihracat sürecinde karşılaşılan zorluklar 1 (en düşük) ile 5 (en yüksek) arasında puanlanarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre, en büyük sorunlar taşıma maliyetlerinin yüksekliği (2,6) ve Türkiye tarafındaki gümrüklerde bekleme süreleri (2,4) olarak öne çıkmaktadır. Altyapı yetersizlikleri (2,1) ve güvenlik endişeleri (1,8) ticaretin sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alırken, bürokratik belirsizlikler (1,7) ve ödeme sorunları (1,6) da iş yapma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Suriye tarafındaki gümrüklerde bekleme sürelerinin (1,6) nispeten düşük bir etkiye sahip olması, ülkede düzenli işleyen bir gümrük sisteminin mevcut olmamasından kaynaklanmaktadır.

² Guillaume Gaulier & Soledad Zignago. (2010). BACI: International Trade Database at the Product-Level – The 1994-2007 Version. CEPII Working Paper No. 2010-23. Erişim adresi: <https://www.cepii.fr>

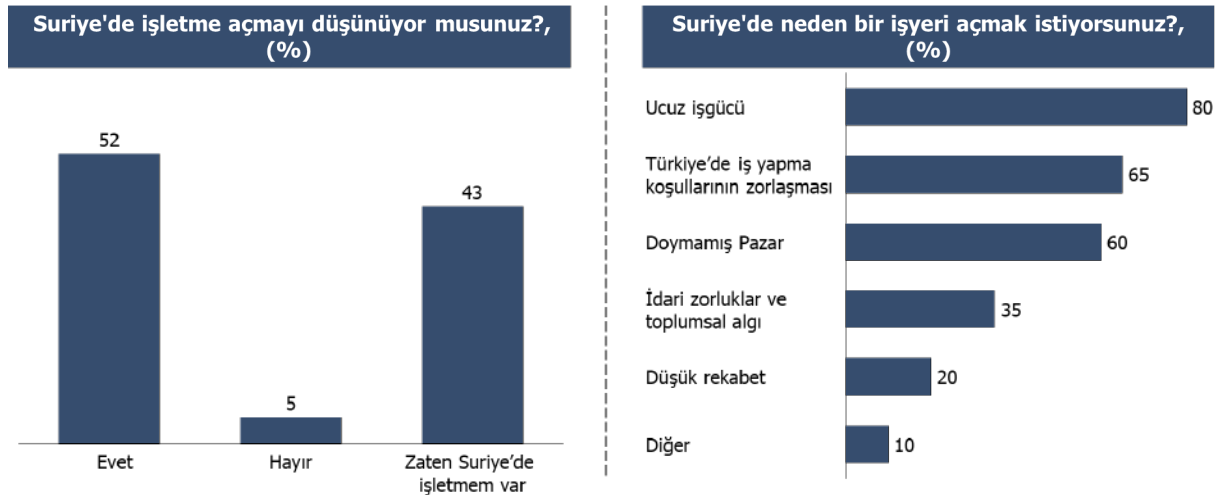
Şekil 3- Türkiye’den Suriye’ye ihracat: Karşılaşılan sorunlar



Kaynak: Mersin TSO toplantısı Mentimeter sonuçları, TEPAV hesaplamaları

Toplantıya katılan firmaların %52'si Suriye’de işletme açmayı düşünürken, %43’ünün hâlihazırda Suriye’de bir işletmeye sahip olduğu tespit edilmiştir. İş yeri açma kararlarında öne çıkan temel motivasyonlar arasında ucuz işgücü (%80), Türkiye'deki iş yapma koşullarının giderek zorlaşması (%65) ve Suriye pazarının henüz doyumluğa ulaşmamış olması (%60) yer almaktadır. Ayrıca, Türkiye’deki idari zorluklar ve toplumsal algı (%35), düşük rekabet ortamı (%20) ve diğer nedenler (%10) de yatırım kararlarını düşük oranda da olsa etkileyen unsurlardır. Türkiye’de iş yapmanın getirdiği maliyet ve düzenleyici çerçevenin giderek daha fazla yatırımcıyı zorladığı ve iş insanlarının Suriye’de daha avantajlı maliyetler ve pazar koşulları arayışına yöneldiği görülmektedir. Öte yandan, katılımcılar Suriye’de yeni iş yerleri açsalar bile Türkiye’deki faaliyetlerini sonlandırma düşüncesine sahip olmadıklarını açıkça ifade etmiştir. Ankete katılan iş insanlarının tamamı, Türkiye’deki işletmelerini sürdürmeye devam edeceklerini belirtmiştir. Bu durum, Suriye’ye yönelik girişimlerin Türkiye’deki mevcut faaliyetlere ek olarak planlandığını göstermektedir.

Şekil 4- Suriye’de işletme açma eğilimleri ve motivasyon faktörleri

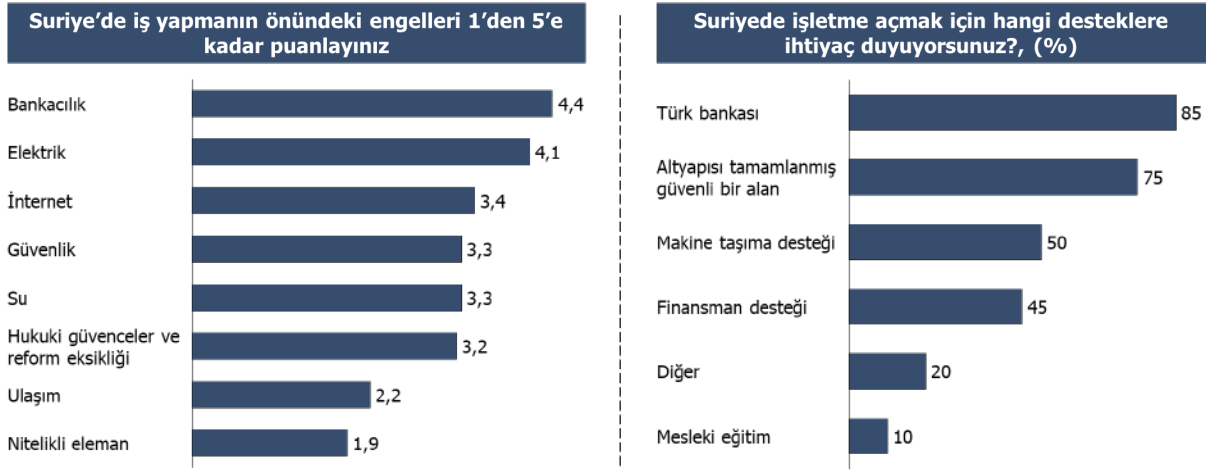


Kaynak: Mersin TSO toplantısı Mentimeter sonuçları, TEPAV hesaplamaları

Toplantılarda, katılımcılar Suriye’de iş yapmanın önündeki engelleri 1’den 5’e kadar bir ölçek üzerinden değerlendirmiştir (5 en yüksek engel düzeyini göstermektedir). Bu değerlendirmeye göre, en kritik sorunlar olarak bankacılık sistemine erişim (4,4) ve elektrik altyapısındaki eksiklikler (4,1) ön plana çıkmıştır. İnternet erişimi (3,4), güvenlik sorunları (3,3) ve su temini (3,3) işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından önemli kısıtlar arasında yer alırken, hukuki güvenceler ve reform eksikliği (3,2) yatırım ortamındaki belirsizlikleri artırmaktadır. Ulaşım sorunları (2,2) ve nitelikli eleman eksikliği (1,9) ise nispeten daha düşük etkiye sahip olmakla birlikte, iş yapmayı zorlaştıran unsurlar arasında gösterilmiştir.

Firmaların Suriye’de işletme açabilmesi için en önemli ihtiyacın %85 oranıyla Türk bankalarının faaliyet göstermesi olarak öne çıkmıştır. Altyapısı tamamlanmış güvenli bölgeler (%75), makine taşıma desteği (%50) ve finansman desteği (%45) işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından önemli görülen diğer gerekliliklerdir. Diğer destek talepleri (%20) ve mesleki eğitim ihtiyacı (%10) ise görece daha düşük seviyede dile getirilmiştir.

Şekil 5- Suriye’de iş yapmanın önündeki engeller ve işletme açmak için gerekli destekler



Kaynak: Mersin TSO toplantısı Mentimeter sonuçları, TEPAV hesaplamaları

Gerçekleştirilen toplantılarda, iş insanları için en önemli sorun Suriye’de bankacılık sisteminin yaptırımlar nedeniyle çalışmaması ve acil olarak Suriye’de Türk bankalarının operasyonel hale getirilmesidir. Bankacılık sisteminin eksikliği, finansal işlemlerin kayıt dışı kalmasına neden olurken, ticaretin güvenli ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesini zorlaştırmaktadır.

İkinci olarak dile getirilen en önemli mesele, elektrik, su ve internet gibi temel hizmetlerin yetersizliğinin Suriye'deki sanayi ve ticaret faaliyetlerini doğrudan olumsuz etkilemesidir. Elektrik kesintileri, üretim süreçlerinde aksamalara yol açarken, su teminindeki yetersizlik özellikle gıda, tekstil ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler için büyük bir engel oluşturmaktadır. İnternet altyapısının zayıf olması ise finansal işlemlerden lojistik yönetimine kadar birçok alanda ticari faaliyetleri kısıtlamakta, işletmelerin uluslararası pazarlara erişimini zorlaştırmaktadır.

Suriye ile ticaret yapan firmalar için üçüncü en önemli sorun ise yüksek taşıma maliyetleridir. Gümrük işlemleri ve lojistik süreçlerde yaşanan aksaklıklar ticaretin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Türkiye-Suriye ticaretinin büyük ölçüde sınır kapıları üzerinden yürütülmesi nedeniyle, özellikle Cilvegözü Sınır Kapısı’nda yaşanan lojistik sorunlar ve gümrük işlemlerindeki belirsizlikler ihracat süreçlerini aksatmaktadır. İş insanları, Ceylanpınar ve Nusaybin sınır kapılarının ticari faaliyetler için yeniden açılmasının, ticaret akışını hızlandırarak firmalara yeni ihracat fırsatları sunacağını belirtmektedir.

Toplantıya katılan iş insanları tarafından dile getirilen dördüncü önemli mesele ise, güvenlik kaynaklı riskler olmuştur. Bu kapsamda, yatırım ortamının iyileştirilmesi açısından, ticaret yollarının güvenliğinin sağlanması, sınır geçişleri ve lojistik altyapısının geliştirilmesi ve güvenli bölgelerde ekonomik faaliyetlerin teşvik edilmesi kritik öncelikler olarak değerlendirilmiştir.

Suriyeli iş insanları görüşmelerde güvenli ve altyapısı tamamlanmış sanayi bölgelerinin eksikliğini dile getirmişlerdir. Bu nedenle, ilk olarak kaynakların belirli bir pilot bölgeye yoğunlaştırılarak sanayi altyapısının hızla tamamlanması ve üretimin güvenli bir şekilde sürdürülmesi sağlanabilir.

Türkiye'nin OSB deneyimi, Suriye'nin ekonomik toparlanması için ilham kaynağı olabilir.

Türkiye, kamu hizmetlerine erişimi ülke sathında değil, öncelikle belli bölgelerde mükemmelleştirerek sanayileştirdi. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) modeli, altyapısı tamamlanmış, yatırım dostu sanayi alanları oluşturarak üretimi verimli ve sürdürülebilir hale getirmiştir. 1962'den itibaren gelişen OSB'ler, 2025 itibarıyla 291'e ulaşmış, sanayinin belirli bölgelerde kümelenmesini sağlayarak üretim maliyetlerini düşürmüş ve yatırım süreçlerini hızlandırmıştır.

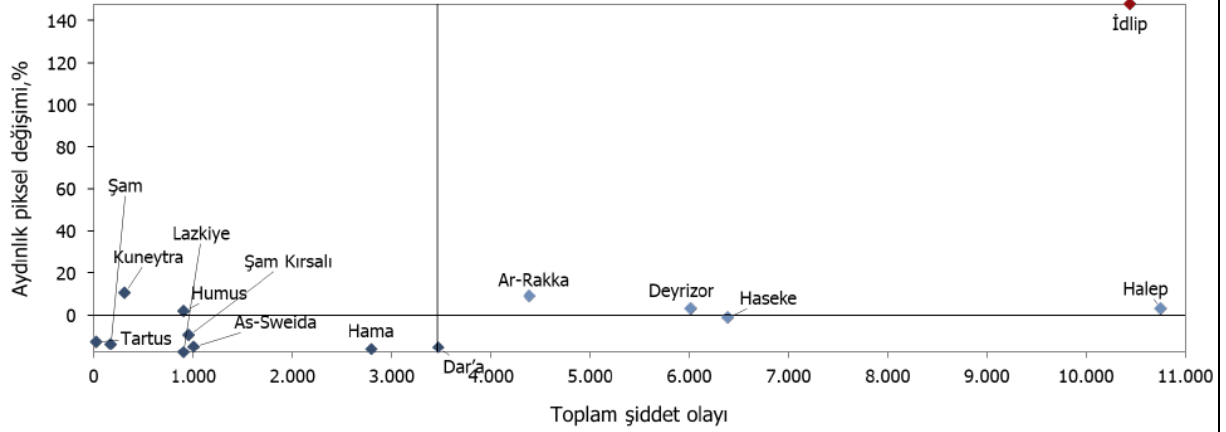
Kutu 1- Türkiye'nin İdlib Deneyimi: Güvenlik ve Ekonomik Canlanma ³

Gece ışıkları, yeryüzünde gece saatlerinde yapay olarak oluşturulan aydınlatmanın uydu görüntüleriyle ölçülmesine dayanan bir göstergedir. Ekonomik faaliyetlerin yoğunluğu, kentleşme düzeyi, altyapı gelişimi ve ticari hareketlilik gibi unsurların dolaylı fakat güvenilir bir ölçüsü olarak kullanılabilir. Özellikle savaş sonrası bölgelerde gece ışıklarının yoğunluğundaki artış veya azalış, altyapının onarımını, ekonomik faaliyetlerin canlanmasını, ticari hareketliliği ve sanayi üretiminin durumunu anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Aydınlık pikseller, gece uydu görüntülerinde belirli bir bölgenin yapay ışık kaynaklarından dolayı parlaklık gösteren alanları temsil eden veri noktalarıdır. Bu piksellerin yoğunluğu, bölgedeki ekonomik faaliyet, altyapı gelişimi ve insan hareketliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilir. 2020-2023 verilerine göre, Suriye genelinde en yüksek aydınlık piksel artışı yıllık %147 büyüme ile İdlib'te kaydedilmiştir. Bu durum, İdlib'in toplam şiddet olayları bakımından Halep'ten sonra ikinci sırada yer almasına rağmen gerçekleşmiştir. Öte yandan, Halep ve Deir-ez-Zor gibi bölgelerde şiddet olayları devam etmekte, ancak gece ışıkları verisinde belirgin bir artış gözlenmemektedir.

İdlib'in bu görece istikrarlı yapısında Türkiye'nin lojistik, güvenlik ve ekonomik desteği belirleyici bir rol oynamaktadır. Bölgedeki sınır ticaretinin devamlılığı, altyapı onarımları ve yerel üretimin sürdürülebilir hale getirilmesi, ticari faaliyetleri desteklemiş ve sanayi üretiminin belirli ölçüde devam etmesini sağlamıştır. Türkiye'nin denetiminde güvenli bölgeler oluşturulması, sınır kapılarının açık tutulması ve ticaretin desteklenmesi, İdlib'in hızla toparlanmasına katkı sağlamıştır.

³ Detaylı atıflar : (EK -1 | Bölüm 5)

Şekil 6- İllerin aydınlık piksel sayısı değişimi (%) ve toplam şiddet olayı, 2020-2023

Kaynak: Chen vd., ACLED, TEPAV hesaplamaları

Şimdi Suriyeli sığınmacılar tarafından kurulan Türk şirketlerinin tedarik zincirlerini, Suriye’de Türk OSB’lerine benzer bir modelle işletilecek sanayi bölgelerine doğru genişletmek, ülkenin düzenli ve sürdürülebilir bir ekonomik toparlanma süreci için etkili bir başlangıç stratejisi olabilir. Suriyeli iş insanları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlar sonrasında Suriyeli ortaklı şirketlerin yoğun olduğu ve Suriye ile coğrafi sınırı olan illerdeki iş insanlarının yeni gelişmelerden sonra Suriye’de iş yapma istekleri, motivasyonları, hali hazırda öngördükleri engeller, Suriye’de yatırım yapmak için ne gibi hizmet ve desteklere ihtiyaç duydukları konusunda bir anket yapılarak toparlanma sürecinde etkili olabilecek stratejinin altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde yapılan anketin bulguları özetlenmektedir.

Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi

Bu çalışma, 7 Mart 2025 tarihinde gerçekleştirilen ve 1024 Türk (%50,5) ile 1005 Suriyeli ortaklı Türk (%49,5) iş insanının katılımıyla tamamlanan anketin bulgularına dayanmaktadır. Araştırmanın coğrafi kapsamı, Türkiye'nin Suriye ile sınıra yakın illerde bulunan ve Suriyeli girişimciliğin yoğunlaştığı Adana, Gaziantep, Hatay, Kahramanmaraş, Kilis, Mersin ve Şanlıurfa dâhil yedi ili kapsayacak şekilde belirlenmiştir.

Şekil 7- Anketin coğrafi kapsamı



Suriyeli ortaklı Türk firmalar ve Türk firmaların sektörel ve coğrafi dağılımını doğru bir şekilde yansıtabilmek amacıyla örneklem seçimi, katmanlı örnekleme (stratified sampling) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Katmanlı örnekleme, ana kütlelinin belirli alt gruplar (katmanlar) üzerinden temsil edilmesini amaçlayan bir yöntemdir. Bu çalışmada, Suriyeli firmaların il ve sektör düzeyindeki dağılımı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) veri tabanından yararlanılarak belirlenmiştir. TOBB verilerine dayanan bu dağılıma uyumlu olacak şekilde Türk firmaları için de benzer bir örneklem tasarlanmıştır. Böylece, her iki grup arasındaki karşılaştırmaların tutarlı ve sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi sağlanmıştır.

Bununla birlikte, TOBB veri tabanında firma büyüklüğüne dair bir bilgi bulunmadığından, örneklem seçiminde firma büyüklüğü dikkate alınmamıştır. Şekil 8’de, Suriyeli ortaklı Türk firmaları ve Türk firmaların il ve sektör bazındaki örneklem dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 8- İl ve Sektör Bazında Türk ve Suriyeli ortaklı Türk firmaların örneklem dağılımı

Uyruk	İl	Hizmetler	Ticaret	İmalat	Toplam
Suriyeli ortaklı Türk firmalar	Kahramanmaraş	8	32	23	63
	Şanlıurfa	29	52	10	91
	Kilis	22	45	10	77
	Gaziantep	40	132	98	270
	Hatay	40	125	22	187
	Mersin	89	121	32	242
	Adana	10	46	19	75
	Toplam	238	553	214	1005
Türk	Kahramanmaraş	9	31	23	63
	Şanlıurfa	34	51	10	95
	Kilis	32	44	10	86
	Gaziantep	51	135	96	282
	Hatay	33	126	22	181
	Mersin	90	121	27	238
	Adana	10	49	20	79
	Toplam	259	557	208	1024
Genel Toplam	497	1110	422	2029	

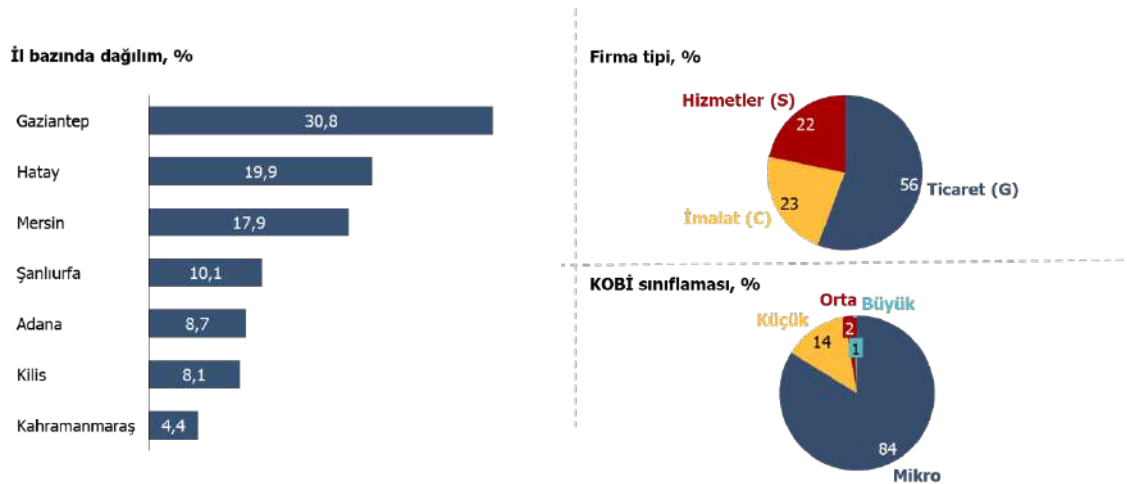
Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

İl bazında en fazla firma Gaziantep'tedir (%30,8). Bunu sırasıyla Hatay (%19,9) ve Mersin (%17,9) takip etmektedir. Şanlıurfa (%10,1), Adana (%8,7), Kilis (%8,1) ve Kahramanmaraş (%4,4) ise daha düşük oranlarda temsil edilmektedir.

Sektörel olarak bakıldığında, firmaların %55,7'si ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu %22,5 ile imalat ve %22,8 ile hizmetler sektörü takip etmektedir. Bu il ve sektör bazındaki dağılım hem Türk firmaları hem de Suriyeli ortaklı Türk firmaları için örneklem seçimi metodundan dolayı aynıdır.

Firmaların %83,8'i mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bunu %13,5 ile küçük ölçekli firmalar, %1,9 ile orta ölçekli firmalar ve %0,8 ile büyük ölçekli firmalar takip etmektedir (Şekil 9).

Şekil 9- Ankete katılan firmaların genel profili

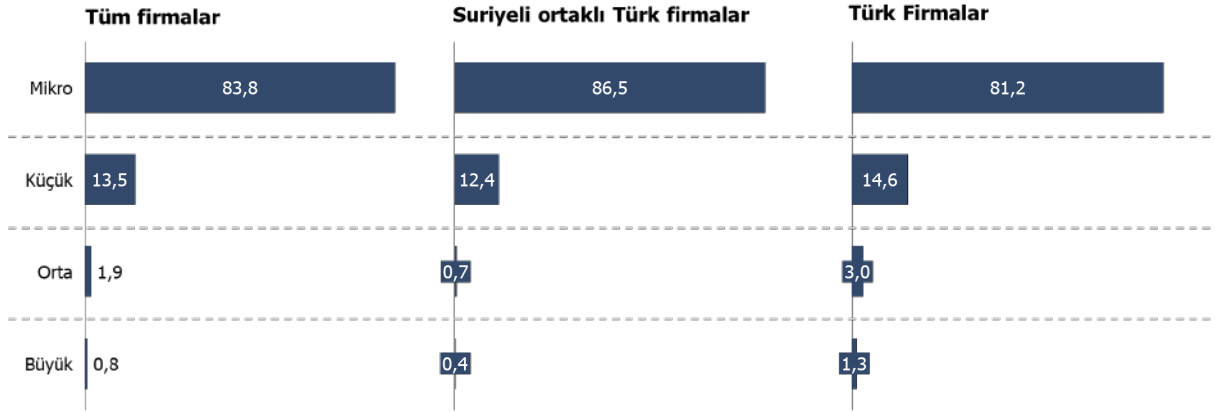


Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Türk firmalar, Suriyeli ortaklı Türk firmalarına kıyasla daha büyük ölçeklidir. KOBİ sınıflandırmasına göre değerlendirildiğinde, Suriyeli ortaklı Türk firmaların %86,5'i mikro ölçekli işletmelerden oluşurken, Türk firmalarında bu oran %81,2 seviyesindedir. Küçük ölçekli işletmelerde ise Suriyeli ortaklı Türk firmaların %12,4'ü bu kategoride yer alırken, Türk firmalarında bu oran %14,6 olarak kaydedilmiştir.

Özellikle orta ve büyük ölçekli firmalara bakıldığında, Türk firmaların Suriyeli ortaklı Türk firmalarına kıyasla daha büyük ölçekli yapılara geçiş yapabildiği gözlemlenmektedir. Türk firmaların %3,0'ı orta ölçekli ve %1,3'ü büyük ölçekli işletme statüsündedir. Buna karşın, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında orta ölçekli işletme oranı %0,7 ile sınırlı kalmakta, büyük ölçekli firma oranı ise %0,4 düzeyindedir (Şekil 10).

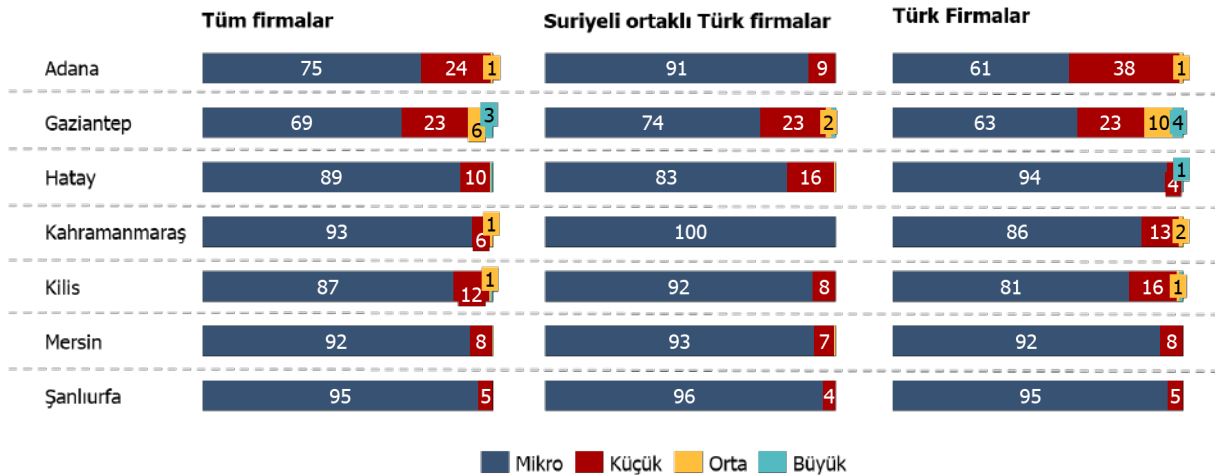
Şekil 10- KOBİ sınıflaması, %



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Adana ve Gaziantep illerinde, Suriyeli ortaklı Türk firmaları ile Türk firmaları arasındaki ölçek farklılıkları net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Adana'da Suriyeli ortaklı Türk firmaların %90,7'si mikro ölçekli iken, Türk firmaların %60,7'si mikro, %38'i küçük ve %1,2'si orta ölçeklidir. Gaziantep'te de benzer bir durum gözlemlenmektedir; Suriyeli ortaklı firmaların %74,1'i mikro, %22,6'sı küçük ve %1,9'u orta ölçekliyken, Türk firmaların %63,4'ü mikro, %23'ü küçük, %9,9'u orta ve %3,5'i büyük ölçekli düzeydedir. Diğer illerde de Suriyeli ortaklı firmaların büyük oranda mikro düzeyde kaldığı, Türk firmaların ise görece daha büyük ölçekli olduğu görülmektedir (Şekil 11).

Şekil 11- İl bazında KOBİ sınıflamasına göre firma büyüklüğü, %



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

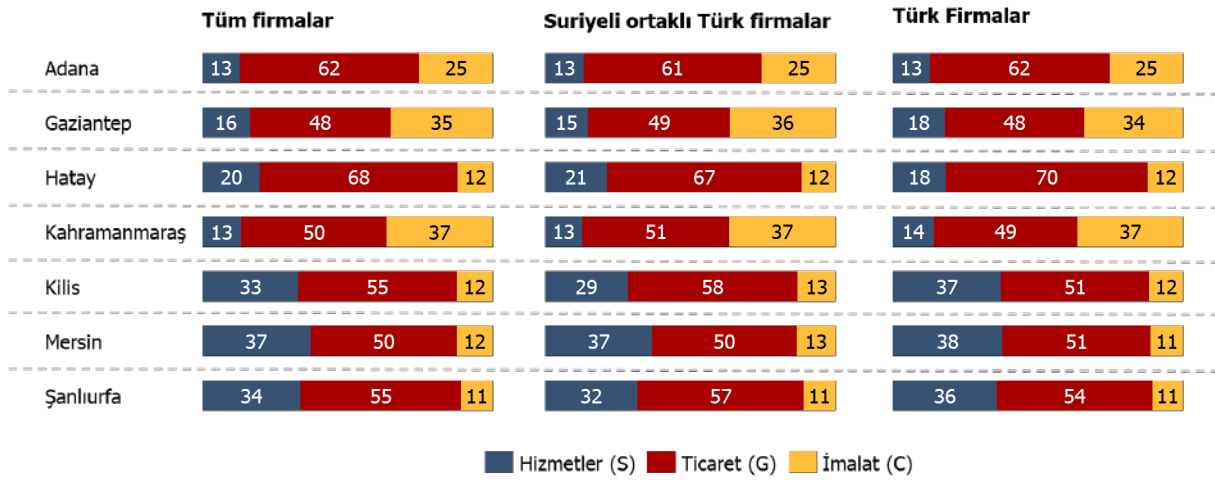
Ticaret sektörü tüm illerde belirgin bir ağırlığa sahipken, imalat sektörü Adana, Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta dikkat çekici bir paya sahiptir. Adana'da Türk firmaların %62'si ticaret sektöründe, %25,3'ü imalat sektöründe, %12,7'si ise hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir. Suriyeli ortaklı Türk firmalarında ise bu dağılım benzer şekilde ticaret odaklı olup %61,3 ticaret, %25,4 imalat ve %13,3 hizmetler olarak kaydedilmiştir.

Gaziantep'te Türk firmaların %47,9'u ticaret, %34'ü imalat, %18,1'i ise hizmet sektöründe faaliyet gösterirken, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında bu oranlar %48,9 ticaret, %36,3 imalat ve %14,8 hizmetler şeklindedir.

Hatay'da ise ticaret sektörünün baskın olduğu görülmektedir; Türk firmaların %69,6'sı ve Suriyeli ortaklı Türk firmaların %66,8'i ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Kahramanmaraş'ta Türk firmaların %49,2'si, Suriyeli ortaklı Türk firmaların ise %50,8'i ticaret sektöründe yer alırken, imalat sektörü her iki grup için de %36,5 ile yüksek bir paya sahiptir. Diğer illerde de benzer şekilde ticaret sektörü ön planda olup, imalat ve hizmetler sektörünün daha sınırlı kaldığı gözlemlenmektedir.

Şekil 12- İl bazında sektörel dağılım, %

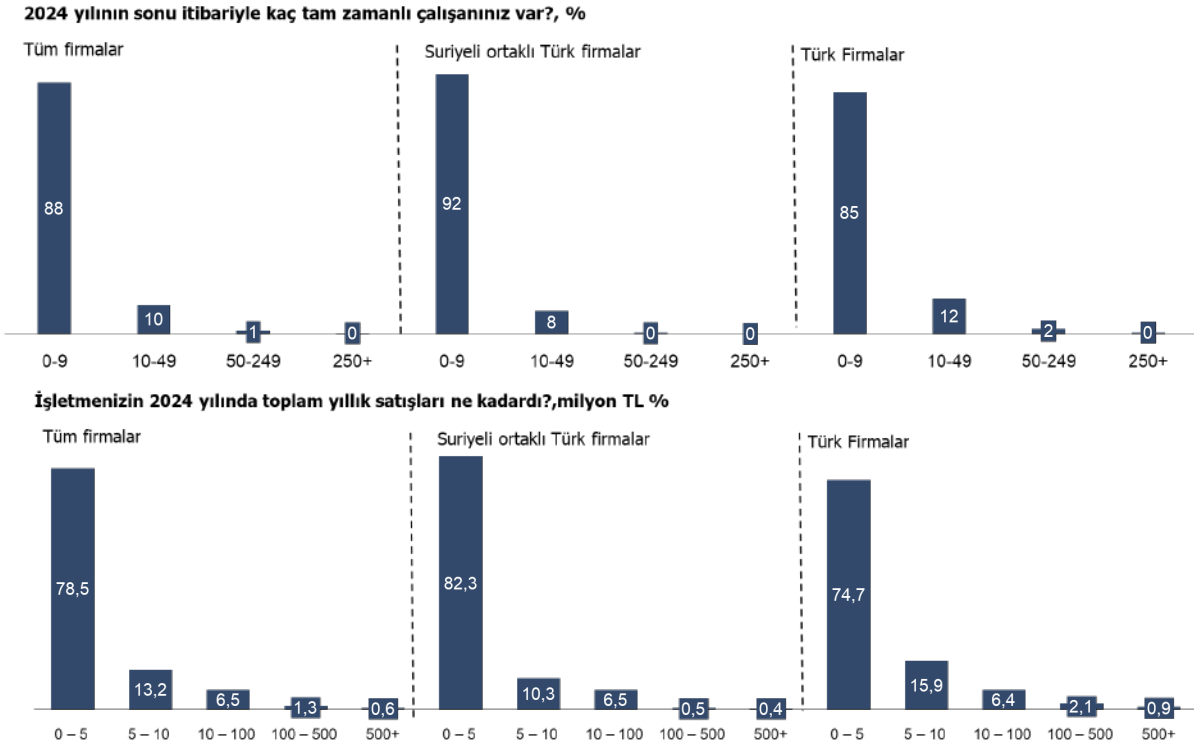


Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriyeli ortaklı Türk firmaları ile Türk firmaların çalışan sayısı ve yıllık ciro dağılımlarında belirgin bir farklılık bulunmaktadır. 2024 yılı sonu itibarıyla tam zamanlı çalışan sayısına göre, tüm firmaların %88,5'i 0-9 çalışan aralığında faaliyet göstermektedir. Bu oran, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında %91,5 iken, Türk firmalarında %85,4 olarak kaydedilmiştir. 10-49 çalışan aralığında ise Türk firmaların %12,2'si bulunurken, Suriyeli ortaklı firmalarda bu oran %8,1 düzeyindedir. 50-249 çalışanı olan firmalar, Türk firmalarında %1,9 ve Suriyeli ortaklı Türk firmalarında %0,4 oranında bulunmakta olup, 250 ve üzeri çalışanı olan Suriyeli ortaklı Türk firma bulunmamaktadır, Türk firmalarında ise %0,5 oranında bu büyüklükte firma yer almaktadır.

Ciro dağılımına bakıldığında, tüm firmaların %78,5'i yıllık 5 milyon TL'nin altında ciro yapmaktadır. Suriyeli ortaklı Türk firmalarında bu oran %82,3'e yükselirken, Türk firmalarında %74,7 olarak gözlemlenmiştir. 5-10 milyon TL aralığında Türk firmaların %15,9'u yer alırken, Suriyeli ortaklı firmalarda bu oran %10,3'tür. 10-100 milyon TL aralığında ise Türk firmaları %6,4, Suriyeli ortaklı Türk firmaları %6,5 oranında temsil edilmektedir. 100-500 milyon TL aralığında Türk firmaların %2,1'i bulunurken, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında bu oran %0,5 seviyesindedir. 500 milyon TL ve üzeri ciroya sahip firmaların oranı ise Türk firmalarında %0,9, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında ise %0,4 olarak kaydedilmiştir.

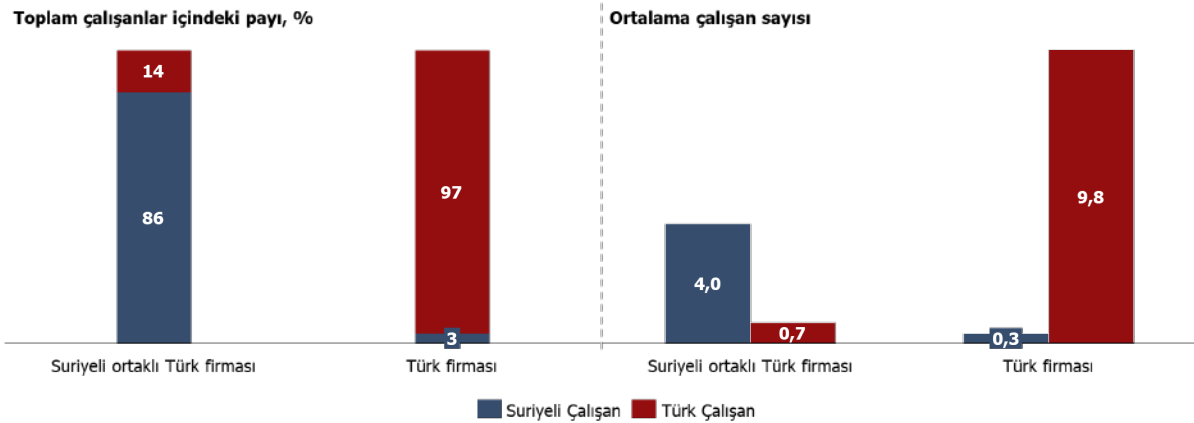
Şekil 13- Ciro ve çalışan sayısına göre firma büyüklükleri, %



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriyeli ortaklı Türk firmalarında çalışanların %85,6'ini Suriyeliler, %14,5'ini ise Türk vatandaşları oluşturmaktadır. Buna karşılık, Türk firmalarında bu oran tam tersi bir şekilde dağılmaktadır; çalışanların %96,9'u Türk, sadece %3,1'i Suriyelidir. **Ortalama çalışan sayısına bakıldığında, Suriyeli ortaklı Türk firmalarında ortalama çalışan sayısı 4 Suriyeli ve 0,7 Türk olmak üzere toplamda yaklaşık 5 kişi iken, Türk firmalarında bu sayı 9,8 Türk ve 0,3 Suriyeli olmak üzere yaklaşık 10 kişiye ulaşmaktadır.**

Şekil 14- 2024 yılının sonu itibariyle kaç tam zamanlı çalışmanız var? Aslen doğum yerlerine göre sayılarını belirtiniz



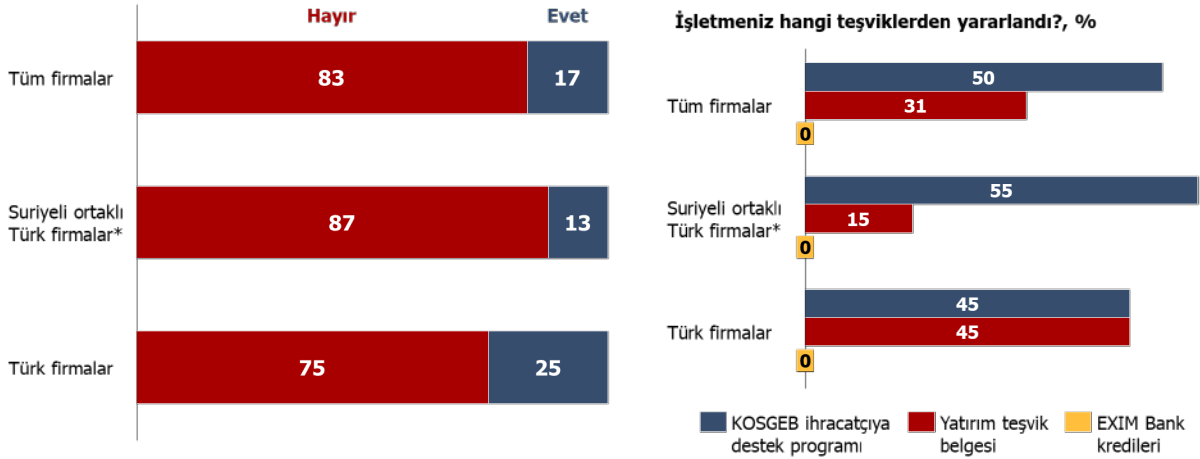
Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriyeli ortaklı Türk firmaların %16'sı ihracat yaparken, bu oran Türk firmalarında %8,5 seviyesinde kalmaktadır. Suriyeli ortaklı firmaların %56'sı Suriye'de işletme açmayı planlamakta olup, bu firmaların %86'sı Türkiye'deki faaliyetlerine devam etmeyi öngörmektedir. Benzer şekilde, Türk firmaların %41'i Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmekte, bu grubun %89'u Türkiye'deki işlerini sonlandırmayı düşünmemektedir.

Suriyeli ortaklı Türk firmaların teşviklerden yararlanma oranı, Türk firmalarına kıyasla oldukça düşüktür. Son üç yıl içerisinde teşvik aldığını belirten Suriyeli ortaklı Türk firmaların oranı %12,7 iken, Türk firmalarında bu oran %25,3 olarak kaydedilmiştir. Genel toplamda ise firmaların %82,9'u herhangi bir teşvikten yararlanmadığını ifade etmiştir.

Teşvik türleri incelendiğinde, Suriyeli ortaklı Türk firmaların %55'i KOSGEB ihracatçıya destek programından yararlanırken, %15'i yatırım teşvik belgesi alabilmiştir. EXIM Bank kredilerinden yararlanan ise bulunmamaktadır. Türk firmalarında ise KOSGEB destek programlarından yararlanma oranı %45,5, yatırım teşvik belgesi alma oranı yine %45,5 olarak kaydedilmiştir. EXIM Bank kredileri her iki grup tarafından da kullanılmamıştır.

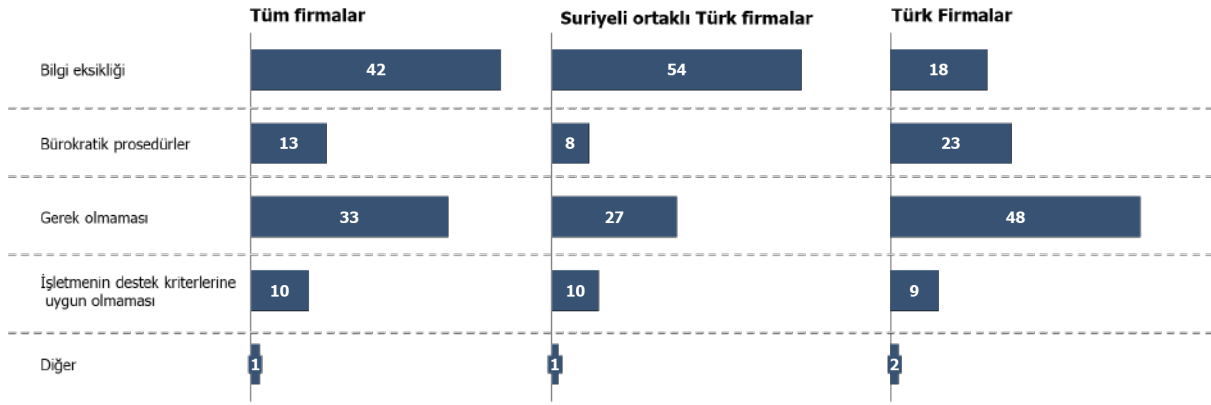
Şekil 15- İşletmeniz son üç yılda ulusal, bölgesel veya yerel yönetimlerden veya uluslararası kaynaklardan herhangi bir teşvik aldı mı? (%)



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Teşvik almama nedenleri incelendiğinde, Suriyeli ortaklı Türk firmaların en büyük engel olarak bilgi eksikliğini gördüğü dikkat çekmektedir. Suriyeli ortaklı firmaların %53,6'sı teşviklerden haberdar olmadıkları veya yeterli bilgiye sahip olmadıkları için desteklerden yararlanamadıklarını belirtmektedir. Buna karşın, Türk firmalarında teşvik almama nedenleri arasında en fazla öne çıkan gerekçe %47,7 ile "gerek duymama" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi eksikliği, Türk firmalarında yalnızca %18,5 oranında belirtilmiştir. Ayrıca, bürokratik prosedürler Suriyeli ortaklı Türk firmalarında %7,8 oranında engel teşkil ederken, Türk firmalarında bu oran %23,1 olarak kaydedilmiştir.

Şekil 16- İşletmenizin herhangi bir teşvik almamasının temel nedeni nedir? (%)

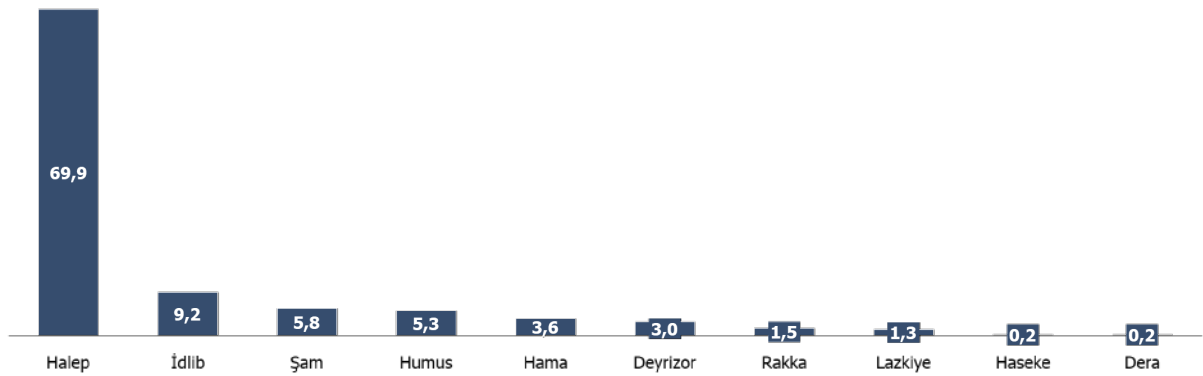


Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriyeli ortaklı Türk firmalarındaki Suriyeli girişimcilerin yalnızca %15,3’ü Türk vatandaşlığına sahiptir. Türk vatandaşlığını elde etme yöntemleri incelendiğinde, en yaygın yolun "Vatandaşlık/İkamet Süresiyle Edinim" olduğu, 54 firmanın bu yöntemle vatandaşlık aldığı görülmektedir. Bunu, "Soy Bağı ve Aile Bağlantısı" ile 27 firma, "Eğitim Yoluyla" 15 firma, "Çalışma ve Meslek Sebebiyle" 11 firma, "Evlilik Yoluyla" 11 firma ve "Şirket Sahipliği/Ekonomik Katkı" ile 9 firma takip etmektedir. Ayrıca, ankete katılan Suriyeli girişimcilerin %89’u Türkçe konuşabildiğini belirtmiştir. Ancak, dikkat çekici bir bulgu olarak, Suriyeli ortakların %85’inin vatandaşlık sahibi olmaması, operasyonel kabiliyetlerini sınırlayan bir engel olarak öne çıkmaktadır.

Suriye’de işletmesi bulunan Suriyeli ortaklı Türk firmaların büyük bir kısmı, %69,9’u Türkiye’ye gelmeden Halep’te faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Halep’i %9,2 ile İdlib, %5,8 ile Şam ve %5,3 ile Humus takip etmektedir. Diğer önemli şehirler arasında %3,6 ile Hama, %3 ile Deyrizor, %1,5 ile Rakka ve yüzde 1,3 ile Lazkiye yer almaktadır. Haseke ve Dera ise sırasıyla %0,2 oranıyla en düşük paya sahip şehirlerdir. Özellikle Halep, Suriye’nin en önemli imalat merkezlerinden biri olması ve İdlib ile birlikte Türkiye sınırına yakınlığı nedeniyle öne çıkmaktadır. Bu nedenle, Türkiye’nin Suriye’de yürüteceği pazar stratejisinde Halep ve çevresi öncelikli konumda olacaktır.

Şekil 17- Bu işletme Suriye’de neredeydi? (%)



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Kutu 2- Geçmişte Suriye’de İşletmesi Olan Suriyeli Ortaklı Türk Firmalar

Ankete katılan 1005 Suriyeli ortaklı Türk firmanın %53’ü, Suriye’de geçmişte bir işletmeye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu firmaların %25’i (134 firma) Suriye’de faaliyet gösterdikleri dönemde ihracat yaptıklarını ifade etmiştir.

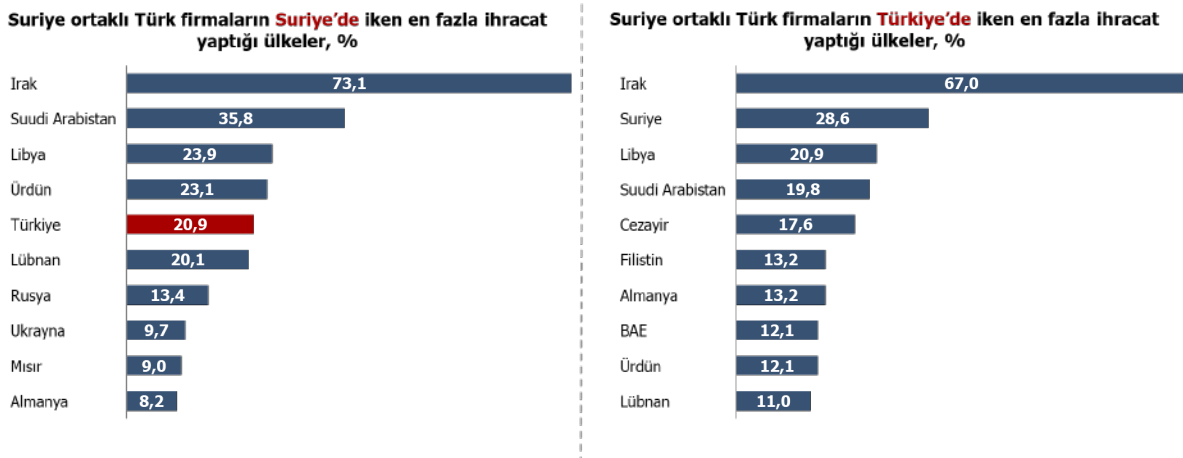
Bugün, Suriye’deyken ihracat yapan bu firmaların %68’i (91 firma) halen ihracat yapmaya devam etmekte, %25’i (34 firma) ise doğrudan Suriye’ye ihracat gerçekleştirmektedir. Buna karşılık, geçmişte Suriye’de işletmesi bulunmayan firmalar arasında Suriye ile ihracat yapanların oranı yalnızca %4 (18 firma) ile sınırlı kalmaktadır. Bu durum, Suriye’de iş yapma geçmişine sahip firmaların dış ticaret bağlantılarını sürdürme konusunda önemli bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir.

Öte yandan, daha önce Suriye’de işletmesi olan firmaların %22’sinin (121 firma) Suriye’deki hukuki kimliğini halen sürdürdüğü görülmektedir. Bu firmaların %59’u ticaret, %27’si imalat ve %14’ü hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Sektörel dağılım açısından, hukuki kimliğini sürdüren firmalar ile diğer Suriyeli firmalar arasında belirgin bir farklılık bulunmamaktadır.

Suriye’de hukuki kimliğini sürdüren firmaların %71’i (86 firma) mikro, %25’i (30 firma) küçük ölçeklidir. Buna karşılık, hukuki kimliğini devam ettirmeyen firmaların %86’sı (360 firma) mikro, %13’ü (56 firma) küçük ölçeklidir. Orta ve büyük ölçekli firmaların oranı her iki grup arasında benzer seviyelerde kalmaktadır.

Özellikle kalıcılık açısından küçük ölçekli firmaların Suriye’deki faaliyetlerini sürdürme eğiliminde olması, değer zincirini uzatabilmek için görece daha büyük firmaların ön plana çıkması gerektiğine işaret etmektedir.

Suriyeli ortaklı Türk firmaların ihracat yaptıkları pazarlar, Suriye’de faaliyet gösterdikleri dönem ile belirgin benzerlikler göstermekte ve Irak birinci pazar olarak öne çıkmaktadır. Suriye’de faaliyet gösterdikleri dönemde en fazla ihracat yaptıkları ülke %73,1 ile Irak olmuştur. Irak’ı %35,8 ile Suudi Arabistan, %23,9 ile Libya ve %23,1 ile Ürdün takip etmektedir. Türkiye ise %20,9 oranında bir pay ile Suriyeli ortaklı Türk firmaların Suriye’den gerçekleştirdikleri ihracatta önemli bir pazar olmuştur. Türkiye’ye geldikten sonra ise Suriyeli ortaklı Türk firmaların ihracatında Irak %67 ile yine en büyük pazar olarak öne çıkmıştır. Bunu %28,6 ile Suriye, %20,9 ile Libya ve %19,8 ile Suudi Arabistan takip etmektedir. Cezayir, Filistin ve Almanya da öne çıkan diğer pazarlar arasında yer almaktadır.

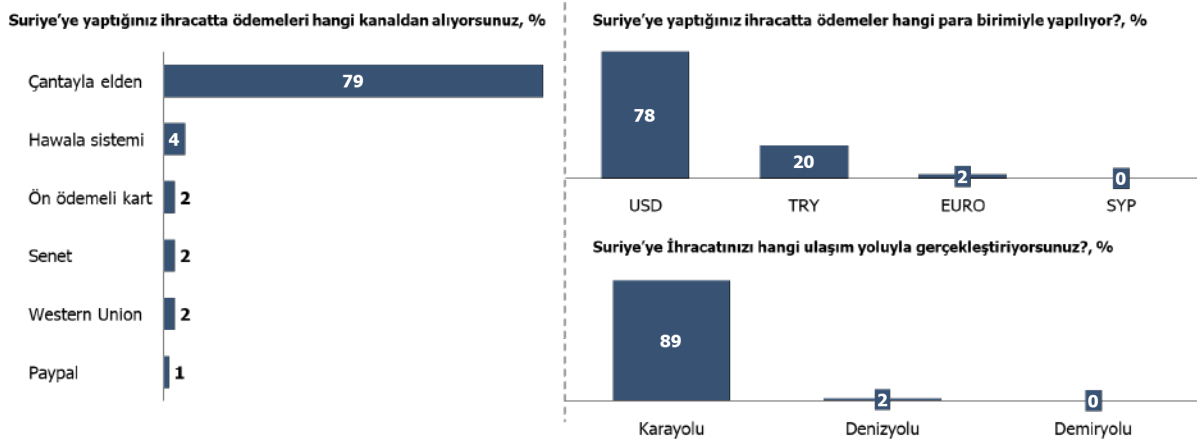
Şekil 18- Suriyeli ortaklı Türk firmaların en fazla ihracat yaptığı ülkeler, ilk 10, %

Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Firmaların Suriye'ye gerçekleştirdikleri ihracatta ödeme yöntemleri incelendiğinde, ticaretin büyük ölçüde çağdışı yöntemlerle yürütüldüğü görülmektedir. Ödemelerin %78,7'si "çantayla elden" yapılırken, "Hawala sistemi" %4,5 oranında kullanılmaktadır. Bu durum, Suriye'deki finansal altyapının yetersizliği ve bankacılık sistemine erişimin kısıtlı olmasıyla ilişkilidir. Diğer ödeme yöntemleri arasında ön ödemeli kart, senet, Western Union gibi dijital çözümler %2,2 oranında tercih edilirken, Paypal ise %1,1 oranında kullanılmaktadır.

Para birimi açısından bakıldığında, ödemelerin %77,5'i ABD doları (USD) cinsinden yapılmaktadır. Türk Lirası (TRY) %20,2 pay alırken, Euro yalnızca %2,2 seviyesinde kalmaktadır. Suriye Lirası (SYP) ile herhangi bir ödeme yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bu dağılım, ticaretin büyük ölçüde dolara endekli olduğunu ve yerel para birimleriyle ticaretin sınırlı kaldığını göstermektedir. Ulaşım kanalları açısından bakıldığında ise Suriye'ye yapılan ihracatın %88,8'i karayolu ile gerçekleştirilmektedir. Denizyolu %2,2'lik bir pay alırken, demiryolu ile herhangi bir ihracat yapılmamaktadır.

Şekil 19- Suriye'ye yapılan ihracata ilişkin sorular



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

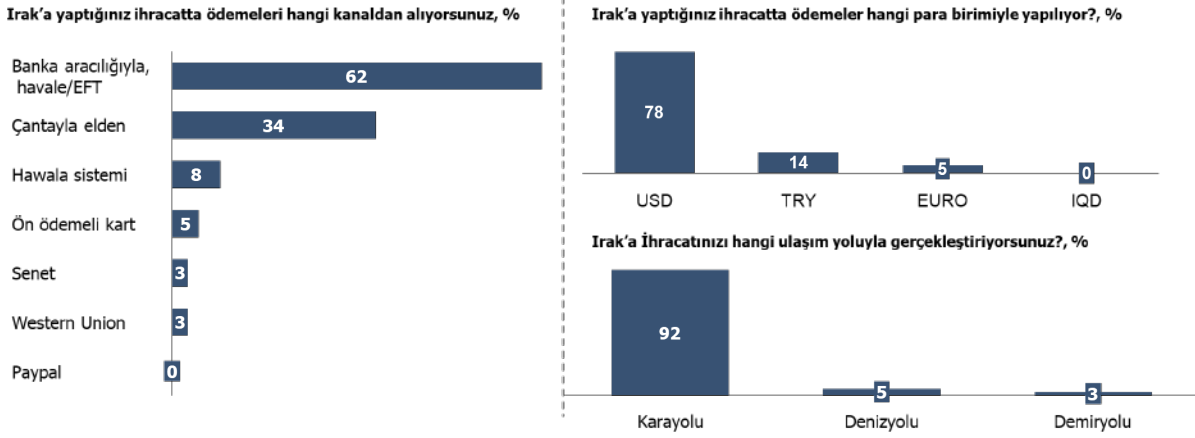
Firmaların Irak'a gerçekleştirdikleri ihracatta ödeme yöntemleri, Suriye'ye yapılan ihracattan belirgin şekilde farklılık göstermektedir. Irak'a yapılan ihracatta en çok tercih edilen ödeme yöntemi %62,2 ile banka aracılığıyla havale/EFT olurken, çantayla elden ödeme yöntemi %34,2 oranında kullanılmaktadır. Ayrıca, %8,1 oranında "Hawala sistemi" ile ödeme alınmaktadır ki bu yöntem, geleneksel bir para transfer sistemi olarak bilinmektedir. Ödeme yöntemleri arasında ön ödemeli kart %4,5, senet %2,7 ve Western Union %2,7 oranında tercih edilirken, Paypal ile ödeme alma yöntemi ise kullanılmamaktadır.

Para birimi tercihleri incelendiğinde, ihracat ödemelerinin %78,4'ü ABD doları (USD) cinsinden yapılmakta, %13,5'i Türk Lirası (TRY) ve %5,4'ü Euro ile gerçekleştirilmektedir. Irak Dinarı (IQD) ile herhangi bir ödeme yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Ulaşım kanalları açısından ise, Irak'a yapılan ihracatın %91,9'u karayolu ile gerçekleştirilmektedir. Denizyolu %5,4'lük bir pay alırken, demiryolu %2,7 oranında kullanılmaktadır. Bu sonuçlar, Irak ile ticaretin sınır kapıları üzerinden yoğun bir şekilde karayolu ile sürdüğünü göstermektedir. Bankacılık

sistemini daha işlevsel olması, ödemelerin kurumsal yöntemlerle alınabilmesini sağlamakta, bu da Suriye'den farklı olarak daha güvenli ve takip edilebilir bir ticaret altyapısı sunmaktadır.

Şekil 20- Irak'a yapılan ihracata ilişkin sorular

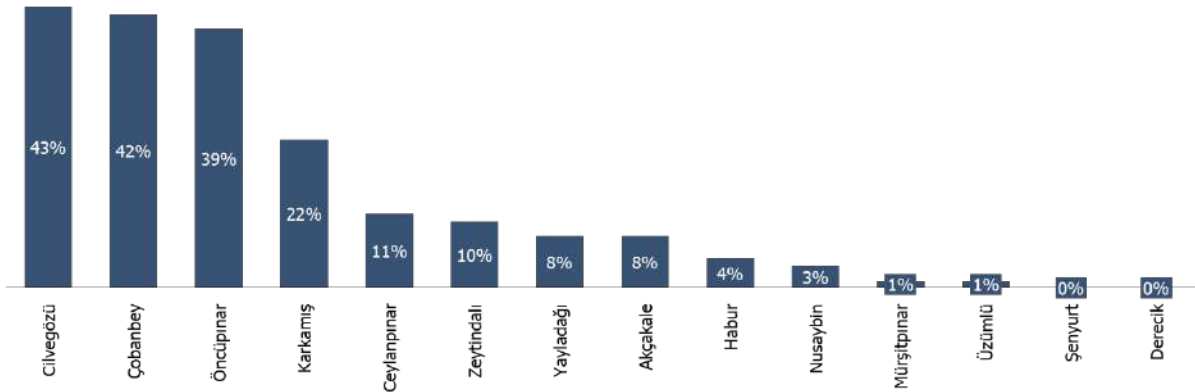


Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Firmaların Suriye'ye yaptıkları ihracatta en sık kullanılan gümrük kapıları sırasıyla Cilvegözü, Çobanbey ve Öncüpınar'dır. Verilere göre, firmaların %42,7'si ihracatlarını Cilvegözü Gümrük Kapısı üzerinden gerçekleştirirken, %41,6'sı Çobanbey'i, %39,3'ü ise Öncüpınar'ı tercih etmektedir. Bu üç kapı, Türkiye ile Suriye arasındaki ticaretin büyük bölümünü karşılamakta olup, ticaretin hızlı ve doğrudan bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Karkamış Gümrük Kapısı %22,5 oranında kullanılırken, Ceylanpınar %11,2, Zeytindalı %10,1, Yayladağı ve Akçakale ise %7,9'ar paya sahiptir. Diğer kapılar arasında Habur %4,5, Nusaybin %3,4 oranında yer almakta olup, Mürşitpınar ve Üzümlü kapıları %1,1 ile sınırlı kalmaktadır. Şenyurt ve Derecik kapılarından ise herhangi bir ihracat gerçekleşmediği gözlemlenmiştir.

Şekil 21- Suriye'ye ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz? (%)



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Firmaların Suriye'ye ihracat süreçlerinde en çok karşılaştıkları sorunlar arasında güvenlik endişeleri, taşıma maliyetlerinin yüksekliği ve bürokratik belirsizlikler ön plana çıkmaktadır. İhracat yapan firmaların %45,3'ü güvenlik endişelerini orta ve üzeri düzeyde sorun olarak belirtmiştir. Bu oran, Suriye'deki çatışma ortamı ve istikrarsızlığın ticaret üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir.

Güvenlik endişelerini %43 ile taşıma maliyetlerinin yüksekliği takip etmektedir. Benzer şekilde, %40,7 oranında katılımcı, bürokratik belirsizliklerin iş süreçlerini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Döviz kuru belirsizlikleri de %37,2 ile öne çıkan bir diğer sorundur.

Türkiye ve Suriye tarafındaki gümrüklerde bekleme süreleri, ödemelere ilişkin problemler, altyapı eksiklikleri ve taşıma şirketlerinin yetersizlikleri de firmalar tarafından sıkça dile getirilen engeller arasında yer almaktadır. Şirketlerin %34,9 her iki sınırda da bekleme sürelerini ciddi bir sorun olarak tanımlamış, %32,6'sı altyapı eksikliklerini, %31,4'ü ise taşıma şirketi ve aracı kurum yetersizliklerini Suriye'ye ihracat yaparken yaşadıkları sorunlar olarak belirtmişlerdir.

Şekil 22- Suriye'ye ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler?, %



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Firmaların Irak ile yaptığı ticarete en yoğun şekilde kullandığı gümrük kapısı ise %80,2 oranıyla Habur Gümrük Kapısı'dır. Habur'un ardından %9,9 oranıyla Nusaybin Gümrük Kapısı gelmektedir. Daha az kullanılan diğer kapılar arasında Ceylanpınar %4,5, Akçakale %3,6, Cilvegözü %2,7 ve Çobanbey %2,7 payla yer almaktadır. Yayladağı ve Zeytindalı gümrük kapısını kullananlar ise %1,8'dir. Öncüpınar, Şenyurt ve Üzümlü kapıları %0,9 oranında kullanılırken, Karkamış, Mürşitpınar ve Derecik kapılarından herhangi bir ihracat yapılmamaktadır.

Şekil 23- Irak'a ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz? (%)



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

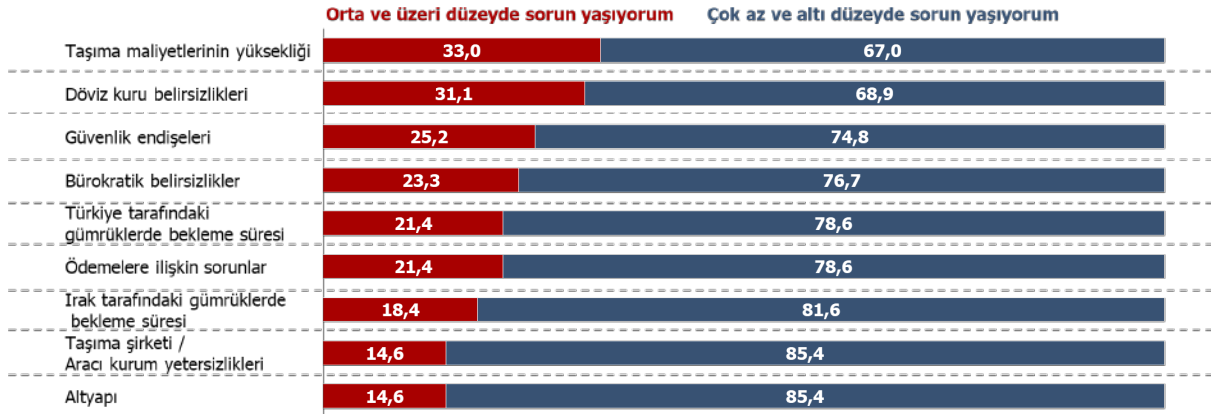
Irak'a ihracat yapan firmaların karşılaştıkları temel sorunlar incelendiğinde, en belirgin sıkıntının taşıma maliyetlerinin yüksekliği olduğu görülmektedir. Ankete katılan firmaların %33'ü taşıma maliyetlerinin yüksekliğini orta ve üzeri düzeyde bir sorun olarak belirtmiştir.

Şirketlerin %31,1'i döviz kuru belirsizliklerini bir diğer önemli sorun olarak belirtmiştir. ABD Doları'nın Irak pazarında ağırlıklı olarak kullanılması, döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklı maliyet artışlarına sebep olmaktadır.

Irak'a yapılan ihracatta da güvenlik endişeleri firmaların %25,2'si tarafından sorun olarak vurgulanmıştır. Irak'ın bazı bölgelerindeki istikrarsızlık ve yerel güvenlik riskleri, ticaret akışını kesintiye uğratabilmekte ve maliyetleri artırmaktadır. Benzer şekilde, şirketlerin %23,3'ü bürokratik belirsizlikleri bir sorun olarak dile getirmiştir. Gümrük işlemlerinin karmaşıklığı, resmi izinlerin uzaması ve belge gereksinimlerindeki değişiklikler ihracat süreçlerini zorlaştırmaktadır.

Ödemelere ilişkin sorunlar ve Türkiye tarafındaki gümrüklerde bekleme süreleri firmaların %21,4'ü tarafından bir engel olarak belirtilirken, şirketlerin %18,4'ü Irak tarafındaki gümrüklerde bekleme sürelerini bir sorun olarak işaret etmiştir. Bu bulgular, her iki taraftaki gümrük işlemlerinin ticaretin akışını yavaşlattığını ve maliyetleri artırdığını göstermektedir. Son olarak, taşıma şirketleri ve aracı kurumların yetersizlikleri ile altyapı eksiklikleri, %14,6 oranında katılımcılar tarafından orta ve üzeri düzeyde sorun olarak tanımlanmıştır.

Şekil 24- Irak'a ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler? (%)

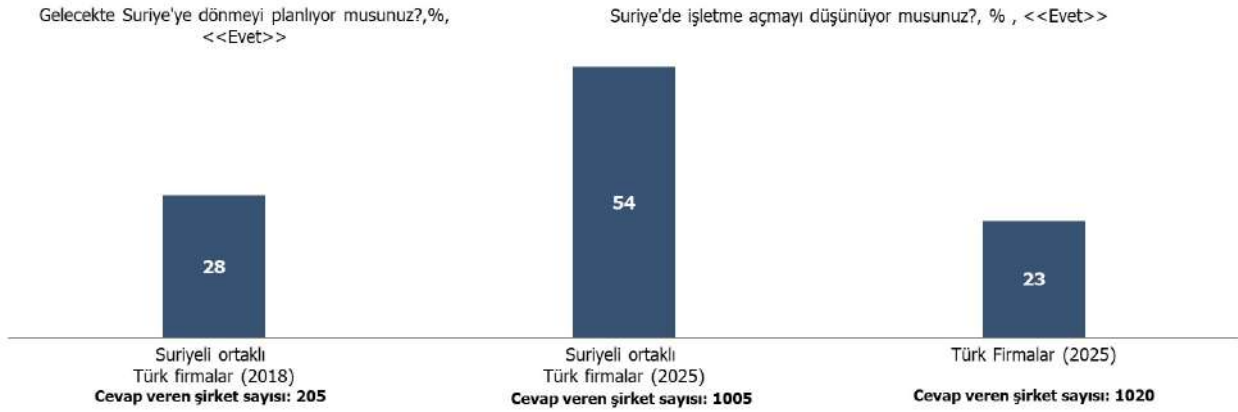


Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye'ye Yatırım Eğilimleri

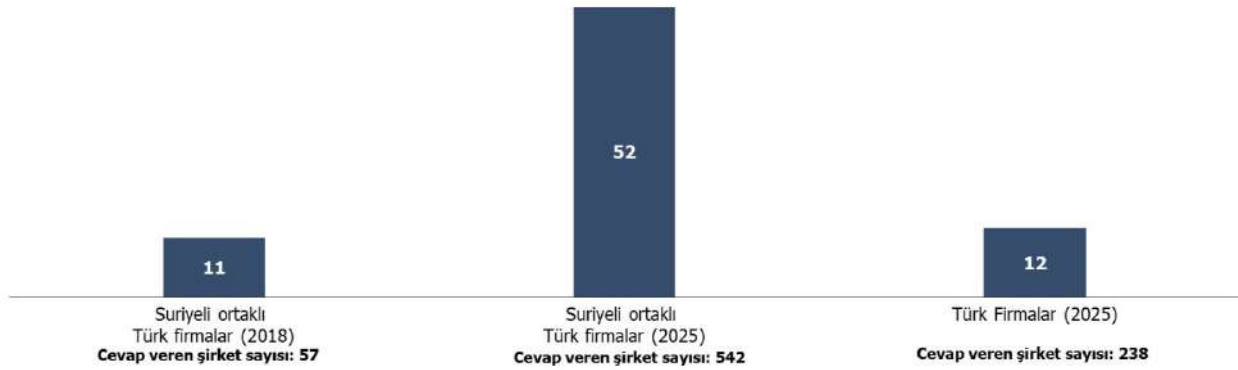
Ankete cevap veren Suriyeli ortaklı Türk firmaların %53,9'u gelecekte Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmiştir. Aynı oran Türk firmalar arasında %23,3 düzeyindedir. Ayrıca, Suriyeli ortaklı Türk firmaların %51,7'si, Türk firmaların ise %12,3'ü Suriye'de işletme açmaları halinde Türkiye'deki mevcut faaliyetlerini sonlandıracaklarını ifade etmiştir (Şekil 25 ve 26). Buna karşılık 2018 yılında aynı illerde⁴ TEPAV tarafından gerçekleştirilen ankete göre, Suriyeli ortaklı Türk firmaların sadece %28,3'ü gelecekte Suriye'ye dönmeyi planladığını belirtmişti. Bu firmaların %10,5'i ise Suriye'de işletme açmaları durumunda Türkiye'deki faaliyetlerine son vereceklerini bildirmişti. Aradan geçen zamanda hem Türkiye hem de Suriye'deki gelişmelerin şirketlerin Suriye'de yatırım yapma heveslerinin arttığına işaret etmektedir.

Şekil 25- Gelecekte Suriye'ye dönmeyi planlıyor musunuz?



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Şekil 26- Suriye'de işletme açtığınızda Türkiye'deki işinize son verecek misiniz?



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

a) Suriyeli Ortaklı Türk Firmaların Geri Dönüş Potansiyeli

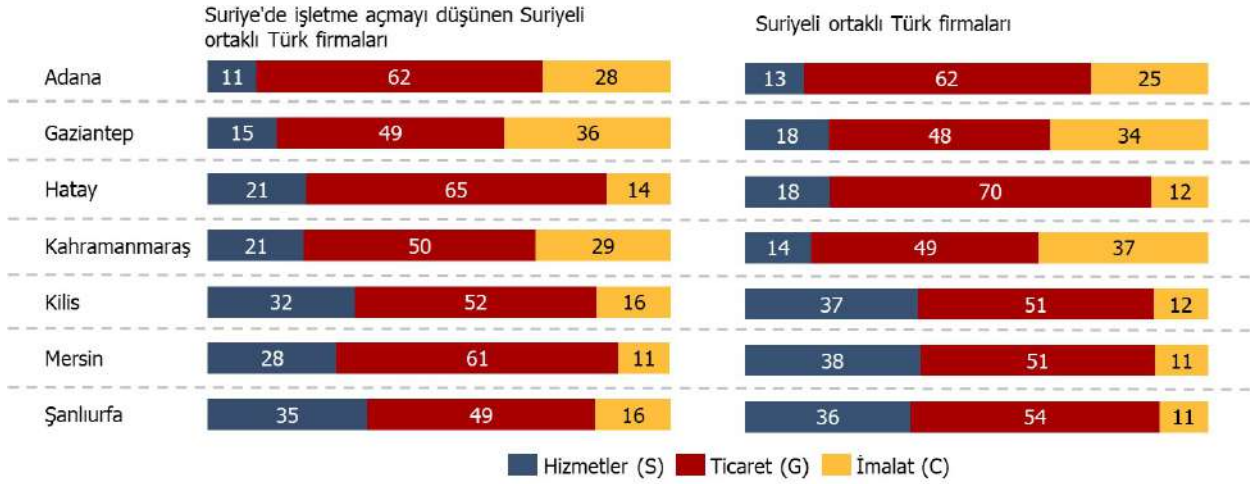
Ankete katılan Suriyeli ortaklı Türk şirketlerin yarısından fazlası, %53,9'u (542 firma), Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü ifade etmiştir. Bu oran, bu firmaların ekonomik faaliyetlerini yalnızca Türkiye ile sınırlı tutmak istemediklerini, aynı zamanda Suriye'nin yeniden yapılanma sürecine aktif biçimde dâhil olma niyeti taşıdıklarını göstermektedir. Bu firmaların %55,7'si ticaret, %22,5'i imalat, %21,8'i ise hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye'deki faaliyet bölgelerine bakıldığında

⁴ 2018 yılında yapılan anket çalışması, bu çalışmayla örtüşen 7 ile ek olarak Mardin'de gerçekleştirilen 10 anketi de kapsamaktadır.

Gaziantep (%30,8), Hatay (%19,9) ve Mersin (%17,9) öne çıkmakta; bu illerin güçlü lojistik altyapıları ve sınır geçişlerinde gümrük kapılarına ve limanlara yakınlıkları yatırım niyetlerinin coğrafi boyutuna ışık tutmaktadır.

Suriye’de işletme açmayı düşünen bu firmaların il ve sektör kırılımına bakıldığında, bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. **İllerin tamamında ticaret sektörü öne çıkarken, imalat sanayinin yoğun olduğu illerden Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adana’da imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar ikinci sırada; hizmetler sektörü yoğunluklu illerden Şanlıurfa, Kilis, Mersin ve Hatay’da ise hizmetler sektörü ikinci sırada yer almaktadır. (Şekil 27).**

Şekil 27- Suriye’de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların il-sektör kırılımı, (%)



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların büyük kısmı mikro ölçeklidir; %82,1’i 5 milyon TL’nin altında ciroya sahiptir. Bu durum, yeniden yapılanma sürecinde esnek ve daha hızlı adapte olabilecek potansiyel girişimcilerin ağırlıklı olacağına işaret etmektedir. Firmaların %9,8’i 5–10 milyon TL, %7’si ise 10–100 milyon TL ciroya sahiptir.

Suriyeli ortaklı Türk firmaların Türkiye’deki ortalama faaliyet süresi 6,1 yıldır ve bu firmalarda toplam 2.454 kişi istihdam edilmektedir. İstihdam edilenlerin %84,4’ü Suriyeli, %15,5’i ise Türk vatandaşlarından oluşmaktadır. Ayrıca firmaların %26,2’si, bazı Suriyeli çalışanlarının Suriye’ye geri döndüğünü ifade etmiştir. Bu durum, sermayenin yanı sıra iş gücünde de geri dönüş eğiliminin başladığını göstermektedir.

Anketi yanıtlayan işletme sahiplerinin yaş ortalaması 39’dur. Şirket sahiplerinin **%14,8’inin Türk vatandaşlığı vardır. Vatandaşlığı olan firma sahiplerinin %20’si soy bağı, %36,3’ü uzun süreli ikamet, %18,8’i eğitim veya çalışma gerekçesiyle kalış, %8,8’i yerli istihdam sağlama ve mülk edinme gibi yollarla vatandaşlık elde etmiştir.**

Katılımcıların %65,3’ü Türkçe konuşabilmektedir. Bu yetkinlik, hem Türkiye’de iş yapabilme becerilerini artırmakta hem de Türkiye ile Suriye arasında ekonomik aracılık rolünü üstlenebilmelerine olanak tanımaktadır. Eğitim düzeyine bakıldığında ise, katılımcıların %44,6’sının lise altı, %29,3’ünün lise ve %21,6’sının üniversite ve üzeri eğitime sahip olduğu görülmektedir. %4,4’ü ise herhangi bir okul bitirmemiştir.

Bu firma sahiplerinin büyük bir kısmı (%79’u), 2011’de başlayan Suriye iç savaşı sonrasında Türkiye’ye 2012–2016 yılları arasında gelmiştir. **Katılımcıların %58,5’i Halep, %13,7’si İdlib, %6,4’ü Şam ve %6,0’ı**

Humus kökenlidir. %60,1'i Suriye'de iken aktif bir işletmeye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu işletmelerin %22,4'ü hâlen hukuki varlığını sürdürmekte, hukuki varlığını sürdürenlerin ise %42,5'i faal durumdadır.

Suriyeli ortaklı Türk şirketlerin %81,6'sı, Türkiye'de de Suriye'den gelmeden önce faaliyet gösterdikleri sektörde faaliyet gösterdiklerini ifade etmiştir. Söz konusu şirketlerin %26,7'si ise Suriye'deki işletmesinde de ihracat yaptığını belirtmiştir. İhracat yapılan ülkeler arasında Irak, Suudi Arabistan, Libya, Ürdün, Türkiye, Lübnan, Rusya ve Ukrayna öne çıkmaktadır. Bu firmaların önemli bir kısmının uluslararası ticaret tecrübesine sahip olması, Suriye'nin yeniden inşa sürecinde ekonomik aktör olarak daha aktif rol oynayabileceklerini göstermektedir.

Türkiye'deki mevcut faaliyetlerine bakıldığında, bu firmaların %95,6'sı yurt içi satış yaparken, %16,6'sı ihracat ve %12,5'i ithalat gerçekleştirmektedir. İhracat yapan firmaların %53,3'ü ticaret, %38,9'u imalat ve %7,8'i hizmetler sektörlerinde faaliyet göstermektedir. En fazla ihracat yapılan ülkeler arasında Irak, Suriye, Suudi Arabistan, Libya ve Almanya öne çıkmaktadır. Ticaret sektörlerinde Irak ve Suriye dışında Suudi Arabistan ve Lübnan öne çıkarken; imalat sektöründe Libya ve Almanya öne çıkmaktadır. Bu ihracat ağları, hem bölgesel hem de küresel tedarik zincirlerine yeniden entegre olma potansiyeline işaret etmektedir.

Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı şirketlerin %92,4'ü, Suriye'de açacakları işletmenin Türkiye'dekiyle aynı sektörde faaliyet göstereceğini belirtmektedir. Bu durum, şirketlerin hâlihazırdaki uzmanlık alanlarını ve tedarik zincirlerini koruyarak Suriye pazarına açılmak istediklerini göstermekte; girişimcilerin sektörel know-how'larını Suriye'ye taşımaya stratejik bir genişleme aracı olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

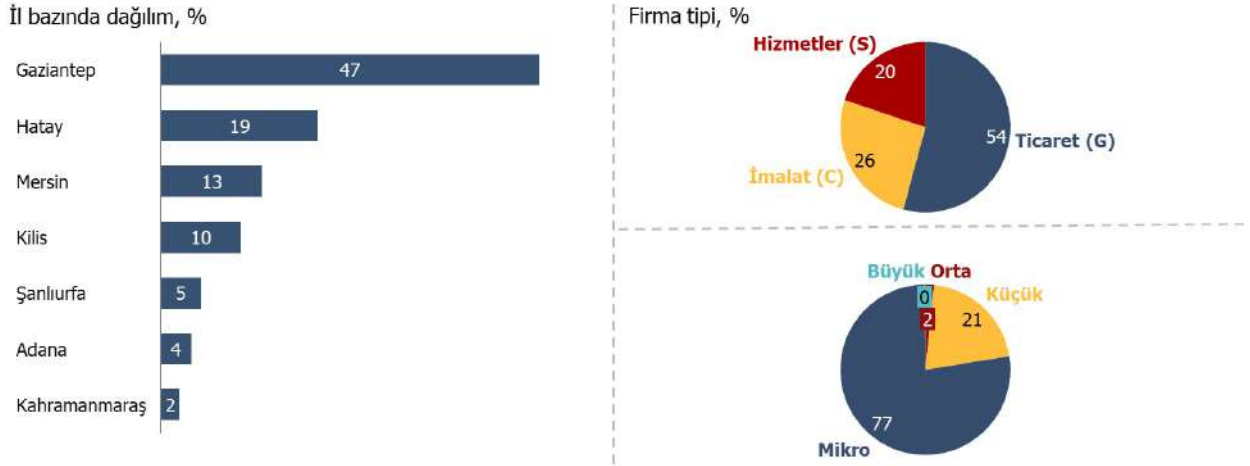
b) Suriye'de İşletme Açmayı Düşünen Suriyeli Ortaklı Türk Firmaların Türkiye'deki Faaliyetlerine Devam Etme Eğilimi

Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmalar arasında dikkat çeken bulgulardan biri, bu firmaların önemli bir bölümünün Türkiye'deki faaliyetlerini sonlandırmayı planlamasıdır. Ankete katılan firmaların %51,7'si, Suriye'de işletme açmaları durumunda Türkiye'deki faaliyetlerine son vereceklerini belirtmiştir. Bu eğilim, özellikle ticaret sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında belirginleşmekte olup, coğrafi olarak da Mersin (%23), Hatay (%20,7) ve Gaziantep (%16,5) illerinde yoğunlaşmaktadır.

Türkiye'deki faaliyetini sonlandırmayı planlayan firmaların yalnızca %8'inin sahibinin Türk vatandaşlığına sahip olması, yasal statünün yatırım kararlarında belirleyici bir faktör olabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu firmaların sadece %4,6'sı ihracat yapmaktadır; bu da uluslararası pazarlara erişimi kısıtlı olan firmaların Türkiye'den çekilmeye daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, firmaların %48,3'ü Suriye'de işletme açsalar dahi Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmeyi planladıklarını belirtmiştir. Bu firmalar ağırlıklı olarak Gaziantep, Hatay ve Mersin'de faaliyet göstermekte olup; sektörel dağılımları %54 ticaret, %26 imalat ve %20 hizmetler şeklindedir. KOBİ ölçeğine göre değerlendirildiğinde ise bu firmaların %77'si mikro, %21'i küçük ve %2'si orta ölçeklidir (Şekil 28).

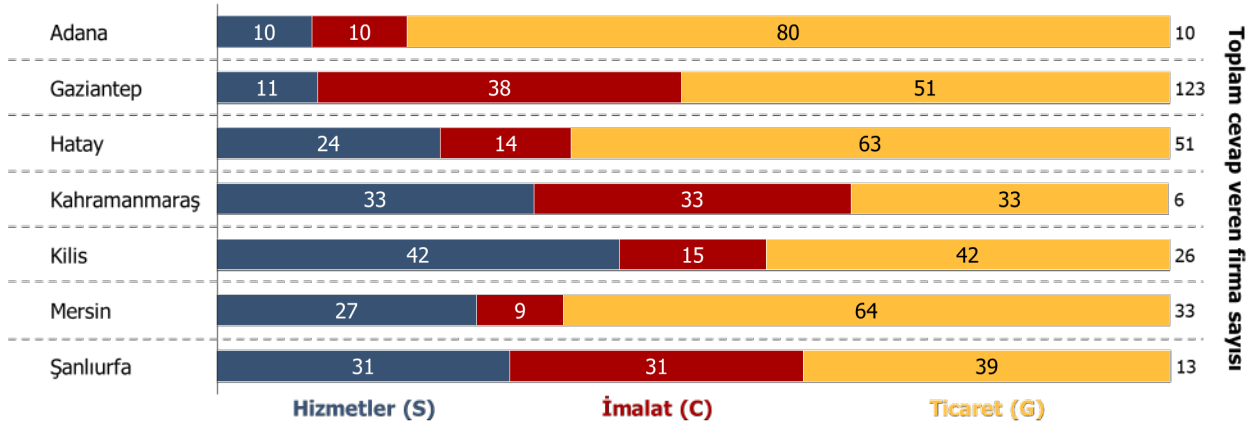
Şekil 28- Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmeyi planlayan firmalar arasında ticaret sektörü tüm illerde öne çıkarken, Gaziantep, Kahramanmaraş ve Şanlıurfa gibi bazı illerde imalat sektörünün de dikkate değer bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, ticaret sektöründeki firmaların Türkiye'de kalma konusunda daha kararlı olduklarını; imalat sektöründeki firmaların ise belirli illerde güçlü bir ekonomik varlık göstermeye devam ettiklerini ortaya koymaktadır (Şekil 29).

Şekil 29- Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi, il-sektör kırılımı



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye'de işletme açmaları durumunda Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmeyi planlayan firmaların %92,7'si (243 firma) yurtiçinde satış yaparken, %29,4'ü (77 firma) ihracat, %19,8'i (52 firma) ise ithalat yapmaktadır. Bu firmaların %22,5'inin (59 firma) Türk vatandaşlığına sahip olması, çift yönlü ekonomik entegrasyonun daha güçlü olduğu firmaların hem Türkiye hem de Suriye'deki değer zincirlerine katkı sağlamaya devam edeceğini göstermektedir.

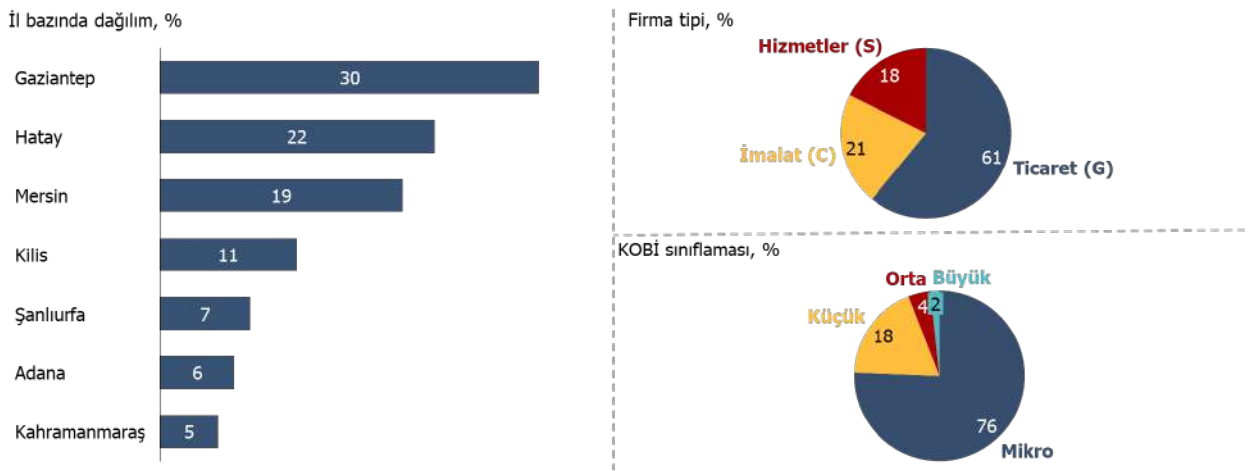
c) Türk Firmaların Suriye'ye Yatırım Eğilimi

Ankete katılan Türk firmaların %23,2'si (238 firma), Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmiştir. Bu oran, Suriyeli ortaklı Türk firmalara kıyasla daha düşük olmakla birlikte, kayda değer bir yatırım potansiyelinin varlığına işaret etmektedir. Söz konusu firmaların sektörel dağılımına

bakıldığında, %60,9'unun ticaret, %21,4'ünün imalat ve %17,6'sının hizmetler sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Coğrafi dağılım açısından ise firmaların %30,3'ü Gaziantep, %21,8'i Hatay ve %19,3'ü Mersin'de yer almakta; bu da Suriye'ye yönelik yatırım ilgisinin, sınır illerinde yoğunlaştığını ve Suriyeli firmalarla benzer mekânsal bir eğilim sergilediğini göstermektedir.

Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların %75,6'sı mikro, %18,5'i küçük, %4,2'si orta ve %1,7'si büyük ölçeklidir. Ortalama faaliyet süresi 14,4 yıl olan bu şirketler, Türkiye'de iş dünyasının kurumsallaşmış, istikrar kazanmış temsilcileridir. Görece uzun faaliyet süreleri, bu firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda deneyim kazandığını, dolayısıyla dış pazarlara açılma kararlarını daha temkinli fakat stratejik bir şekilde ele aldıklarını göstermektedir.

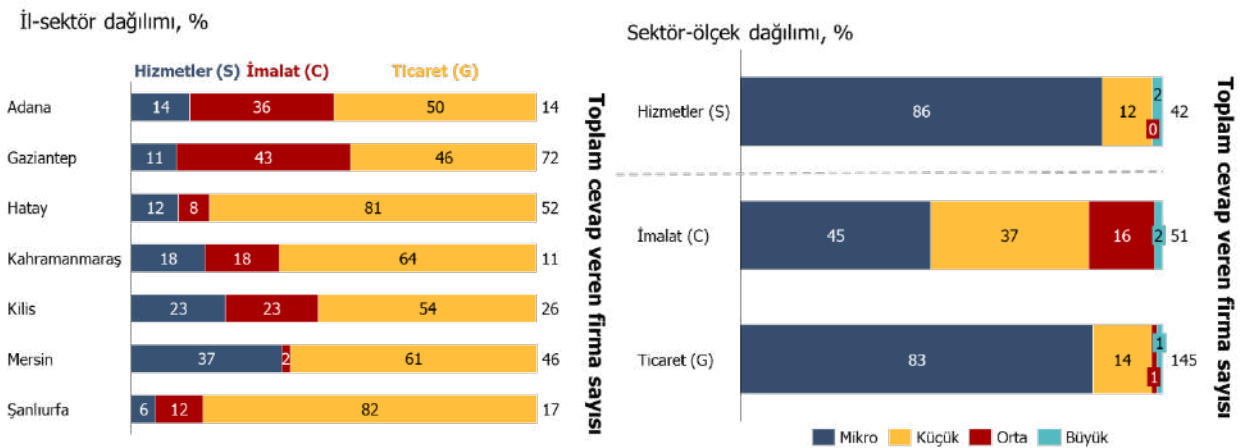
Şekil 30- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların il, firma tipi ve KOBİ sınıflaması dağılımları



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

İl ve sektör detayında incelendiğinde, ticaret sektörünün ardından en yüksek yatırım ilgisinin imalat sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, özellikle değer zincirlerini Suriye'ye uzatmayı hedefleyen üretim odaklı Türk firmaların mevcudiyetine işaret etmektedir. İmalat sektöründe Suriye'de işletme açmayı düşünen firmalar arasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlıkta olması, bu firmaların Suriye'de üretim kapasitesi oluşturma konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir.

Şekil 31- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların il-sektör ve sektör-ölçek kırılımları



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Bu firmalar toplamda 2.309 kişiyi istihdam etmektedir. İstihdamın %92,2'si Türk, %7,8'i ise Suriyeli çalışanlardan oluşmaktadır. Firmaların %8'i, bünyelerinde istihdam ettikleri bazı Suriyeli çalışanların Suriye'ye geri döndüğünü belirtmiştir. Bu durum, yalnızca sermaye düzeyinde değil, iş gücü hareketliliği açısından da bir dinamizmin söz konusu olduğunu ve firmaların insan kaynağı politikalarını buna göre yeniden şekillendirebileceğini göstermektedir.

Ticaret faaliyetlerine bakıldığında, bu firmaların büyük çoğunluğu (%95,8) iç pazara yönelik çalışmaktadır. Ancak %15,1'i ihracat, %8'i ise ithalat faaliyetinde bulunmaktadır. Dış ticaret yapan firmaların başlıca hedef pazarları arasında Almanya, Suriye, Irak ve Özbekistan yer almaktadır. Bu veriler, anketin yapıldığı illerdeki firmaların ağırlıklı olarak iç pazara odaklandığını ancak bir kısmının dış ticaret deneyimine de sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların yaş ortalaması 41'dir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde %33,6'sının lise, %29,4'ünün üniversite ve üzeri, %29'unun lise altı seviyede olduğu görülmektedir. %8'i ise herhangi bir okul bitirmemiştir.

Türk firmaların %95,8'i, Suriye'de kurmayı planladıkları işletmenin Türkiye'deki işletmeleriyle aynı sektörde faaliyet göstereceğini ifade etmiştir. Bu bulgu, firmaların mevcut sektörel bilgi birikimlerini ve operasyonel altyapılarını kullanarak Suriye pazarına giriş yapmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda Suriye'yi, mevcut iş modelinin bir uzantısı olarak konumlandıklarını ve bu doğrultuda sektörel süreklilik hedeflediklerini göstermektedir.

d) Suriye'de İşletme Açmayı Düşünen Türk Firmaların Türkiye'deki Faaliyetlerine Devam Etme Eğilimi

Suriye'de işletme açmayı planlayan Türk firmaların büyük çoğunluğu (%88), Türkiye'deki faaliyetlerine devam etmeyi düşünmektedir. Bu oran, Suriyeli şirketlerdeki oranla karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. Bu fark, Türk firmaların Suriye yatırımlarını Türkiye'den çıkış olarak değil, iş hacmini artırmaya yönelik bir "genişleme stratejisi" olarak gördüklerini açıkça ortaya koymaktadır.

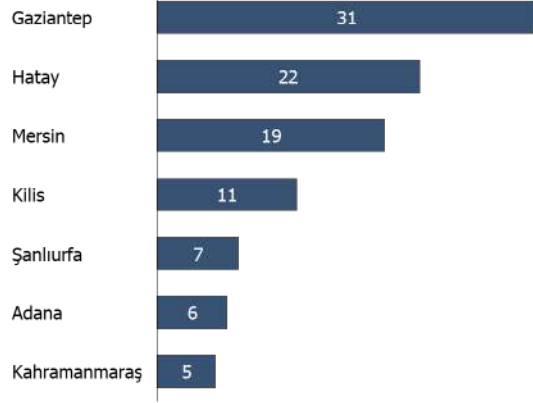
Bu firmaların coğrafi dağılımı incelendiğinde, %31,1'i Gaziantep'te, %21,5'i Hatay'da, %18,7'si Mersin'de faaliyet göstermektedir. Bu dağılım, Suriye'ye coğrafi yakınlık ve lojistik avantajların yatırım kararlarında önemli bir rol oynadığını teyit etmektedir.

Sektörel dağılıma göre, firmaların büyük kısmı ticaret sektöründe yer almakla birlikte, imalat sektörü %20,6'lık payla ikinci sırada gelmektedir. Bu durum, özellikle imalatçı firmaların hem Türkiye hem de Suriye'de eş zamanlı üretim ve dağıtım ağları kurma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

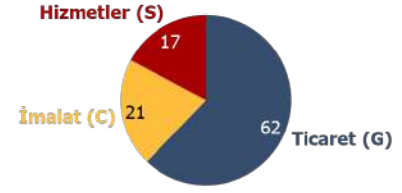
Firmaların ölçek sınıflandırmasına bakıldığında, %74,6'sı mikro, %19,1'i küçük, %4,3'ü orta ve %1,9'u büyük ölçekli işletmelerdir. Bu dağılım, yatırım kararı alan firmaların çoğunluğunun esnek yapıya sahip küçük işletmeler olduğunu, ancak belirli bir kurumsal tecrübeye ve sermaye gücüne sahip firmaların da bu sürece dâhil olduğunu göstermektedir. (Şekil 32).

Şekil 32- Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmaların Türkiye'deki faaliyetlerine devam etme eğilimi

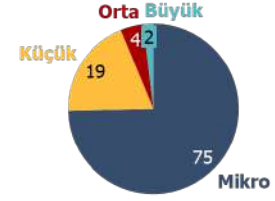
İl bazında dağılım, %



Firma tipi, %



KOBİ sınıflaması, %



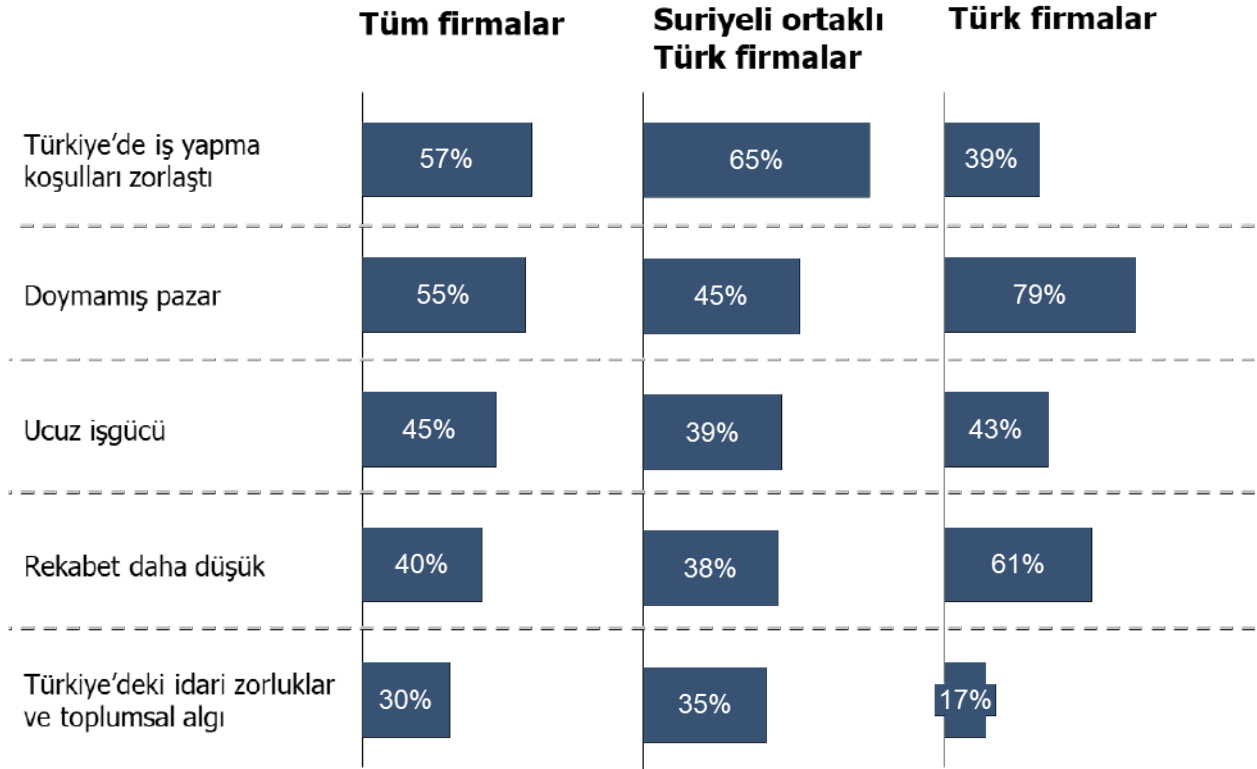
Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de İşletme Açmayı Düşünen Firmaların Yatırım Motivasyonları

Suriyeli ortaklı Türk firmaların Suriye’de işletme açma nedenlerinin başında, Türkiye’de iş yapma koşullarının zorlaşması yer almaktadır (%64,8). Bu durum, vergi yükleri, kira maliyetleri, izin süreçleri gibi günlük işleyişe ilişkin zorlukları kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, Suriye pazarının doymamış yapısı (%44,6), rekabetin daha düşük seviyede olması (%39,3), ucuz iş gücü olanakları (%38,4) ve Türkiye’de karşılaşılan idari ve toplumsal zorluklar (%35,2) da yatırım kararlarında etkili olmaktadır. Bu tablo, Suriye ortaklı Türk firmaların Suriye’de yatırım yapma nedenlerinin hem Suriye’deki potansiyel fırsatları değerlendirmek hem de Türkiye’nin içinde bulunduğu ortamın zorlaşmasından kaynaklandığına işaret etmektedir.

Türk firmaların yatırım kararlarını şekillendiren en önemli unsur ise Suriye’nin doymamış pazar yapısıdır (%79). Bunu, ucuz iş gücü olanakları (%60,9), daha düşük rekabet ortamı (%42,9) ve Türkiye’de iş yapma koşullarının zorlaşması (%39,5) izlemektedir. Bu bulgular, Türk firmaların yatırım kararlarını daha çok çekici unsurlar üzerinden oluşturduklarını; siyasi, finansal ve operasyonel risklerin azaldığı ölçüde Suriye’yi üretim ve satış için cazip bir alternatif olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

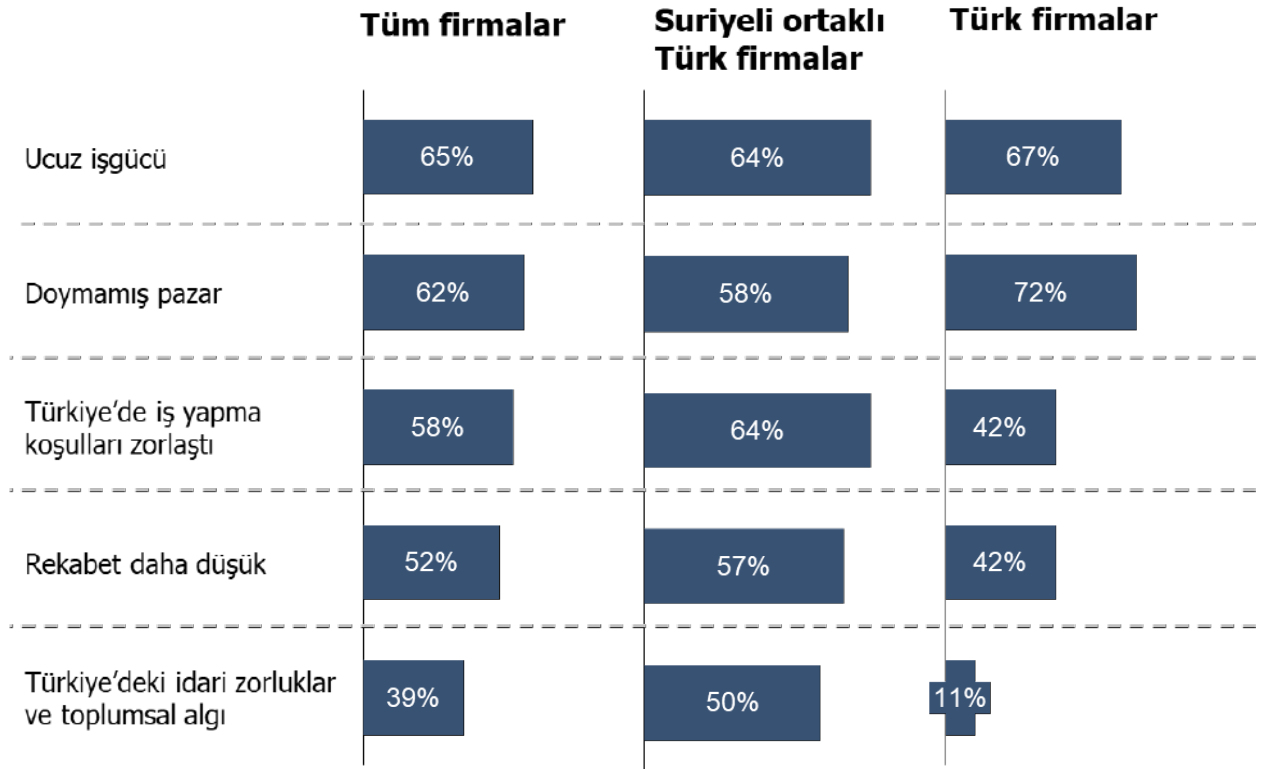
Şekil 33- Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların yatırım motivasyonları



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmalar açısından bakıldığında ise motivasyonlar daha farklı bir düzlemde şekillenmektedir. Hem Suriyeli ortaklı Türk ihracatçı firmalar hem de Türk ihracatçı firmalar açısından ucuz iş gücü ve doymamış pazar yapısı, öne çıkan nedenlerdir. Suriyeli ihracatçı firmalar ayrıca Türkiye’de karşılaştıkları idari zorluklar, toplumsal algı sorunları ve yüksek rekabet ortamını Suriye’ye yönelme kararlarında önemli etkenler olarak belirtmiştir. Türk ihracatçı firmaları açısından ise, Suriye’nin doymamış pazar özelliği, işletme açma kararında en güçlü motivasyon olarak öne çıkmaktadır.

Şekil 34- Suriye'de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların yatırım motivasyonları



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Yatırım Yapmayı Düşünmeyen Gruplar

a) Suriye'de İşletme Açmayı Düşünmeyen Suriyeli Ortaklı Türk Firmalar

Ankete katılan Suriyeli ortaklı Türk firmaların %46,1'i (463 firma), Suriye'de işletme açmayı düşünmediğini belirtmiştir. Bu oran, neredeyse yarıya yakın bir kısmın mevcut koşullarda Suriye'yi ekonomik faaliyet yürütmek açısından elverişli görmediğini ortaya koymaktadır. Bu firmaların Türkiye'deki faaliyet gösterdikleri iller incelendiğinde, en yoğun oldukları iller Mersin (%31,3), Gaziantep (%22,2) ve Hatay (%17,1) olarak öne çıkmaktadır. Bu üç ilin aynı zamanda yatırım yapmayı düşünen firmalarla da örtüşmesi, karar farklılığının coğrafi konumdan çok firmaya özgü özellikler ve algılarla şekillendiğini göstermektedir.

Sektörel dağılım incelendiğinde, bu firmaların %54,2'si ticaret, %25,9'u hizmetler ve %19,9'u imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu dağılım, yatırım yapma eğilimi olan Suriyeli firmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak işletme açma kararı alma konusunda bu firmaların, faaliyet türünden çok diğer koşullara (örneğin sermaye yapısı, risk algısı) göre farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Bu gruptaki firmaların %16'sının Türk vatandaşlığına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca firma sahiplerinin veya yetkililerinin %62,2'si Türkçe konuşabilmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında %49,9'unun lise altı, %27,9'unun lise, %18,4'ünün üniversite ve üzeri olduğu; %3,9'unun ise herhangi bir okul bitirmediği görülmektedir. Bu profil, Türkiye'de kalma eğiliminde olan grupta görece daha düşük eğitim düzeyinin ve daha sınırlı sosyal uyumun hâkim olduğunu düşündürmektedir. Buna karşın Türkçe konuşma oranının yüksek olması, bu grubun Türkiye'ye kültürel ve iletişim açısından daha fazla entegre olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Suriye’de işletme açmayı düşünmeyen Suriyeli ortaklı Türk şirket sahiplerinin büyük bölümü, Suriye İç Savaşı’nın ardından 2012–2016 yılları arasında Türkiye’ye gelmiştir. Suriye’de yaşadıkları şehirler arasında Halep, İdlib, Şam, Humus ve Hama öne çıkmaktadır. Bu profiller, hem savaş öncesi şehirleşmiş bölgelerde iş yapmış olmaları hem de belli bir girişimcilik geçmişine sahip olmaları bakımından önemlidir.

Firmaların %46,7’si, Suriye’de geçmişte bir işletmeye sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak bu işletmelerin %77,8’inin hukuki kimliği bugün itibarıyla sona ermiş durumdadır. Mevcut bağların kopmuş olması, bu firmaların yeniden Suriye’de iş kurma kararını zorlaştıran en temel yapısal faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Yine de %21,8’inin geçmişte ihracat yapmış olması, bu firmaların dış ticaret deneyiminden tamamen yoksun olmadığını göstermektedir.

Türkiye’deki ortalama faaliyet süreleri 6 yıl olup, firmaların %82,5’i yıllık cirosunun 5 milyon TL’nin altında olduğunu belirtmiştir. %11’i 5–10 milyon TL, %5,8’i 10–100 milyon TL ve sadece %0,6’sı 500 milyon TL üzeri ciroya sahiptir. Bu dağılım, grubu büyük oranda mikro ve küçük ölçekli işletmelerin oluşturduğunu göstermektedir. Toplam istihdam 2.282 kişidir. Bu çalışanların %84’ü Suriyeli, %13’ü Türk vatandaşlarından oluşmaktadır. Ayrıca firmaların %17,1’i, Suriyeli çalışanlarının bir kısmının Suriye’ye geri döndüğünü belirtmiştir. Bu veri, her ne kadar sınırlı da olsa, firmaların doğrudan olmasa da dolaylı biçimde Suriye ile bağlantılarını sürdürdüğüne işaret etmektedir.

Ticaret faaliyetlerine bakıldığında, firmaların %96,1’i yurt içi satış yapmakta, %15,1’i ihracat ve %12,1’i ithalat faaliyetinde bulunmaktadır. En çok ihracat yapılan ülkeler arasında Irak, Suriye, Suudi Arabistan, Cezayir ve Birleşik Arap Emirlikleri yer almaktadır. Bu durum, yatırım kararı almadıkları halde hâlâ uluslararası pazarlara kısmen açık olduklarını göstermektedir.

b) Suriye’de İşletme Açmayı Düşünmeyen Türk Firmalar

Ankete katılan Türk firmaların %76,4’ü (782 firma), Suriye’de işletme açmayı düşünmediğini belirtmiştir. Bu oran, Türk özel sektörünün çoğunluğunun mevcut durumda Suriye’yi cazip bir yatırım ortamı olarak değerlendirmedeğini göstermektedir. Bu firmaların faaliyet gösterdiği sektörlere bakıldığında %52,7’si ticaret, %27,2’si hizmetler ve %20,1’i imalat sektöründedir. Bu sektörel dağılım, yatırım yapmayı düşünen Türk firmalarla büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır. Dolayısıyla yatırım kararı alan ve almayan firmalar arasındaki temel farkın sektörel yapılarından ziyade, risk algısı, operasyonel kapasite ve stratejik yönelimler olduğu söylenebilir.

Coğrafi dağılıma bakıldığında ise, yatırım yapmayı düşünmeyen firmaların %26,9’u Gaziantep, %24,6’sı Mersin, %16,5’i Hatay ve %10’u Şanlıurfa’da faaliyet göstermektedir. Bu iller, hem Suriyeli nüfusun hem de dış ticaret potansiyelinin yoğunlaştığı bölgeler olup, buna rağmen firmaların önemli bir kısmının Suriye’ye açılma kararı almamış olması dikkat çekicidir. Bu durum, konum avantajının yatırım kararı üzerinde tek başına belirleyici olmadığını, bunun yanında güvenlik, finansman ve idari altyapı gibi faktörlerin daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu gruptaki firmaların ortalama faaliyet süresi 13,3 yıl olup, büyük çoğunluğu yerleşik ve kurumsallaşmış yapılardan oluşmaktadır. Bu şirketlerde toplam 7.963 kişi istihdam edilmektedir. Çalışanların %98’i Türk, yalnızca %1,8’i Suriyeli vatandaşdır. Ayrıca firmaların %93’ü bünyelerinde Suriyeli çalışan olmadığını, %3,2’si ise geçmişte istihdam ettikleri bazı Suriyeli çalışanların Suriye’ye döndüğünü ifade etmiştir. Suriyeli istihdamının bu denli sınırlı olması, bu firmaların Suriye ile doğrudan personel, üretim ya da tedarik zinciri bağı kurmadığını; dolayısıyla yatırım kararını şekillendiren temel dinamiklere bu tür bağların dâhil olmadığını göstermektedir.

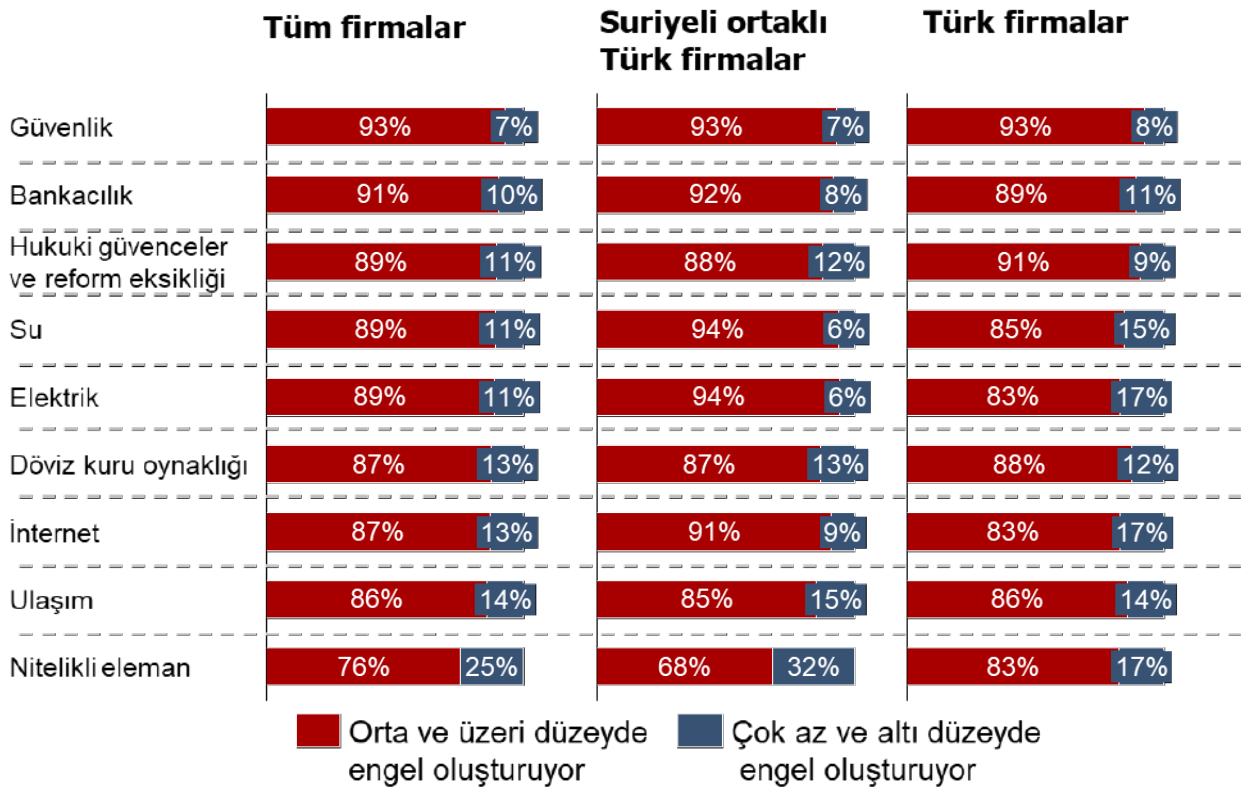
Ticari faaliyetler açısından değerlendirildiğinde, şirketlerin %98,1’i yalnızca yurtiçi satış yaparken, %6,5’i ihracat, %5,9’u ithalat gerçekleştirmektedir. İhracat yapılan ülkeler arasında Irak, Almanya ve

Amerika Birleşik Devletleri öne çıkmaktadır. Bu durum, dış ticaretle uğraşan firmaların Suriye'yi mevcut koşullar altında öncelikli bir pazar olarak görmediklerini ve ihracat stratejilerini daha çok Suriye dışındaki pazarlara yönlendirdiklerini göstermektedir.

Suriye'de İş Yapma Önündeki Engeller

Anket kapsamında görüşülen toplam 2.025 firma için Suriye'de iş yapmanın önündeki en önemli engeller, güvenlik sorunları, bankacılık sistemine erişim zorlukları ve hukuki güvencelerin eksikliği ile reformların yetersizliği olarak öne çıkmaktadır. Suriyeli ortaklı Türk firmaları açısından altyapı eksiklikleri, özellikle elektrik; Türk firmalar açısından ise güvenlik başat sorun alanı olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 35- Suriye'de iş yapma önündeki engeller



Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

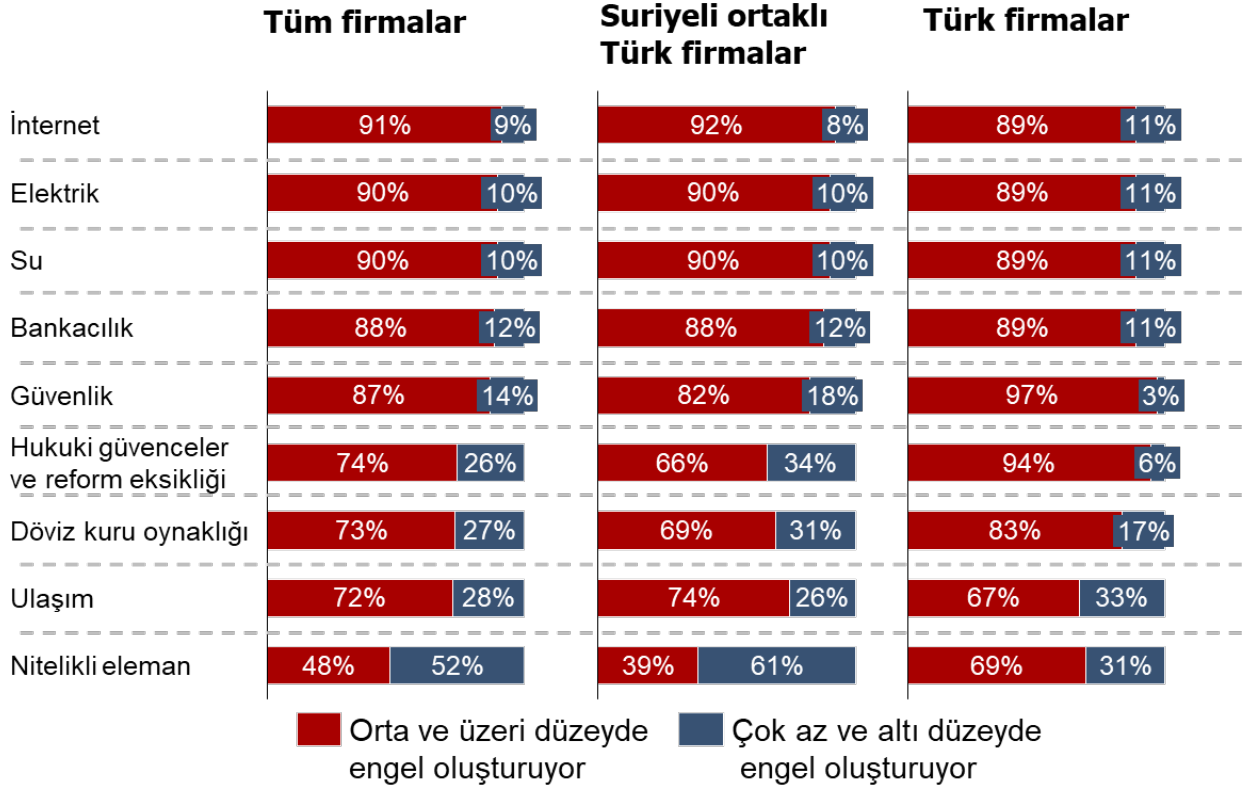
Yatırım yapmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmalar için Suriye'deki en önemli engeller; elektrik (%93,4), su (%93,0) ve güvenlik (%92,6) altyapısının yetersizliğidir. Buna karşın nitelikli iş gücü temini (%38,6) ve ulaşım (%17,5) görece daha az sorun olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, firmaların yatırım kararlarını erteleyen temel unsurun fiziksel altyapı eksiklikleri olduğunu göstermektedir.

Suriye'ye yatırım yapmayı düşünen Türk firmaların karşılaştığı en büyük engellerin başında güvenlik (%95,4), hukuki güvenceler ve reform eksikliği (%93,3), bankacılık sistemi sorunları (%87,4) gelmektedir. Buna karşılık nitelikli eleman temini (%23,5) ve ulaşım koşulları (%18,1) görece daha az sorun olarak görülmektedir. Bu durum, firmaların kısa vadeli kâr beklentisinden çok, kurumsal istikrar ve uzun vadeli sürdürülebilirlik temelinde karar verdiğini göstermektedir.

Suriye'de işletme açmayı düşünen ihracatçı şirketler için Suriye'de iş yapma önündeki engeller incelendiğinde bazı farklılıklar görülmektedir. Suriyeli ortaklı Türk firmaları için internet, elektrik ve su; Türk firmaları için güvenlik, reform eksikliği ve bankacılık öne çıkmaktadır. Bu farklılık, firmaların

geçmiş deneyimleri ve iş yapma kültürleri doğrultusunda algıladıkları önceliklerin değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 36- Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmalar için Suriye’de iş yapma önündeki engeller



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de yatırım yapmayı düşünmeyen firmalar açısından ise güvenlik, iş yapma önündeki en temel engel olarak görülmektedir. Özellikle Suriyeli ortaklı Türk firmaların %95,7’si elektrik, %94,6’sı su altyapısı, %93,7’si ise güvenlik sorunlarını yatırım açısından ciddi engel olarak tanımlamaktadır. Bu oranlar, Suriye’ye yatırım yapmama kararının yalnızca mali kaygılarla değil, aynı zamanda yapısal ve psikolojik güvensizlikle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Firmaların geçmişte Suriye’de yürüttükleri faaliyetlerin büyük ölçüde kesintiye uğramış olması, bu güven eksikliğini daha da pekiştirmektedir.

Suriye’de işletme açmayı düşünmeyen Türk firmaların %91,7’si güvenlik sorunlarını, %90,3’ü hukuki güvenceler ve reform eksikliğini, %89,9’u ise bankacılık altyapısındaki yetersizlikleri yatırım yapmanın önündeki başlıca engeller olarak tanımlamaktadır. Bu oranlar, firmaların sadece ekonomik değil, aynı zamanda kurumsal, yasal ve finansal açılardan da Suriye’yi öngörülebilir bir yatırım ortamı olarak değerlendirmediklerini ortaya koymaktadır.

Şekil 37- Suriye’de işletme açmayı düşünmeyen firmalar için Suriye’de iş yapma önündeki engeller



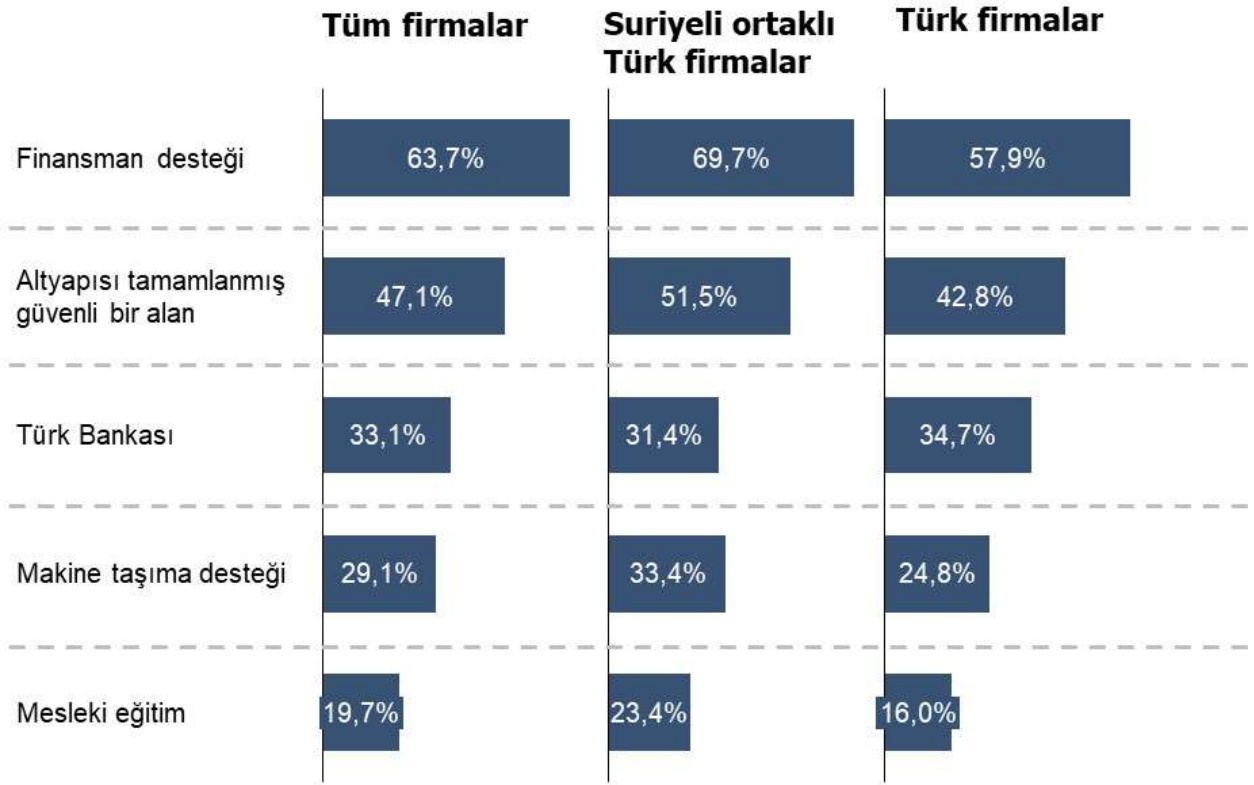
Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Destek İhtiyaçları ve Kurumsal Talepler

Suriye’de işletme açmak için firmalara yönelik ihtiyaç analizi, finansman desteğinin tüm firma gruplarında açık ara birincil öncelik olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak firmaların %63,7’si, Suriyeli ortaklı Türk firmaların %69,7’si ve Türk firmaların %57,9’u doğrudan finansman desteğine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

Finansmanı takiben en çok talep edilen destek, altyapısı tamamlanmış ve güvenli sanayi alanlarının sağlanmasıdır. Bu ihtiyaç, genel firma grubunda %47,1, Suriyeli ortaklı firmalarda %51,5 ve Türk firmalarda %42,8 oranında dile getirilmiştir. Üçüncü sırada, Türk bankaları aracılığıyla uygun koşullu kredi temini (%33,1) yer alırken, dördüncü sırada ise makine ve ekipman taşıma desteği (%29,1) bulunmaktadır. Özellikle Suriyeli ortaklı firmalar arasında bu destek türüne yönelik talep %33,4 gibi yüksek bir düzeydedir. Mesleki eğitim ve sertifika programları ise görece daha düşük oranda (%19,7) talep edilmekle birlikte, uzun vadede nitelikli işgücü temini açısından stratejik öneme sahiptir.

Şekil 38- Suriye’de işletme açmak için hangi desteklere ihtiyaç duyuyorsunuz?

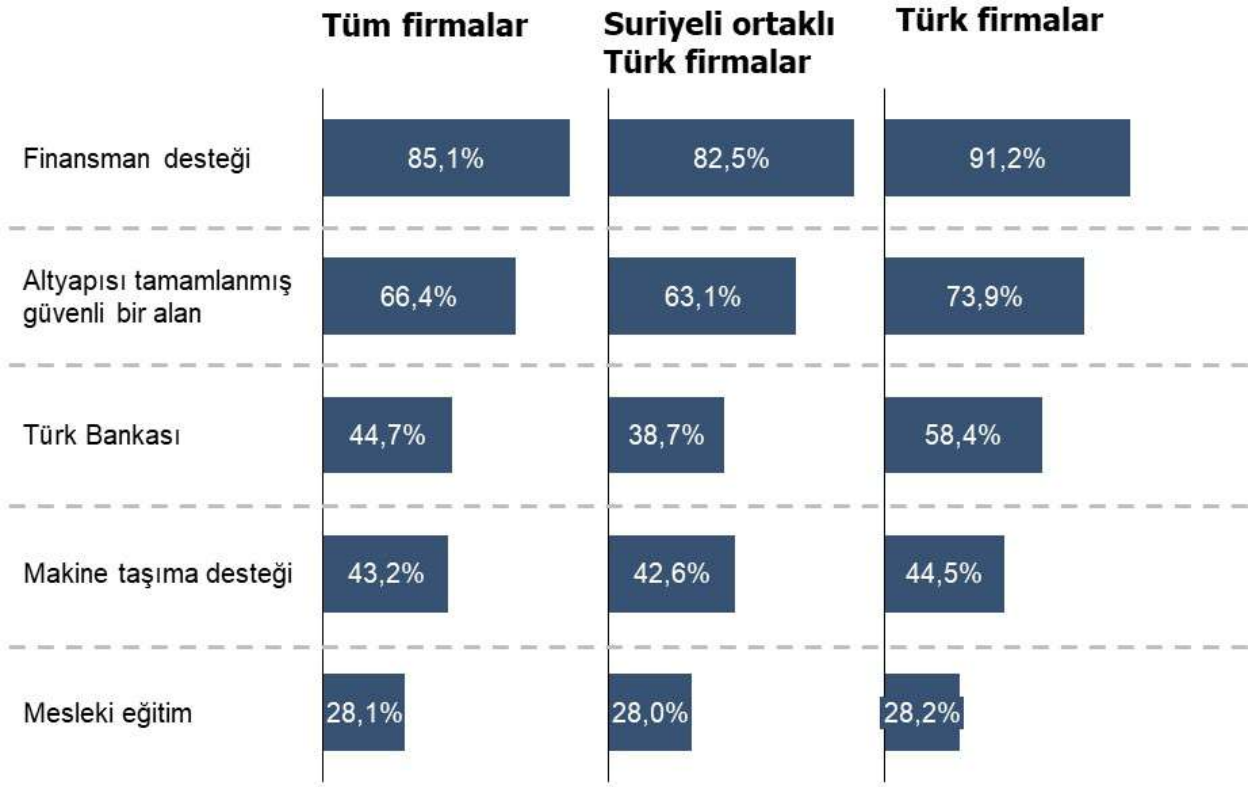


Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmaların en çok ihtiyaç duyduğu destek kalemi finansmandır (%82,5). Bunun yanı sıra, %63,1’i altyapısı tamamlanmış ve güvenli üretim alanlarına, %42,6’sı makine taşıma desteğine, %38,7’si Türk bankalarına erişime ve %28’i mesleki eğitim desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Suriye’de işletme açmayı düşünen Türk firmaların %91,2’si yatırım için finansman desteğine ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Ayrıca, %73,9’u altyapısı tamamlanmış güvenli alan, %58,4’ü Türk bankalarıyla çalışabilme imkânı, %44,5’i makine taşıma desteği, %28,2’si ise mesleki eğitim desteği talep etmektedir.

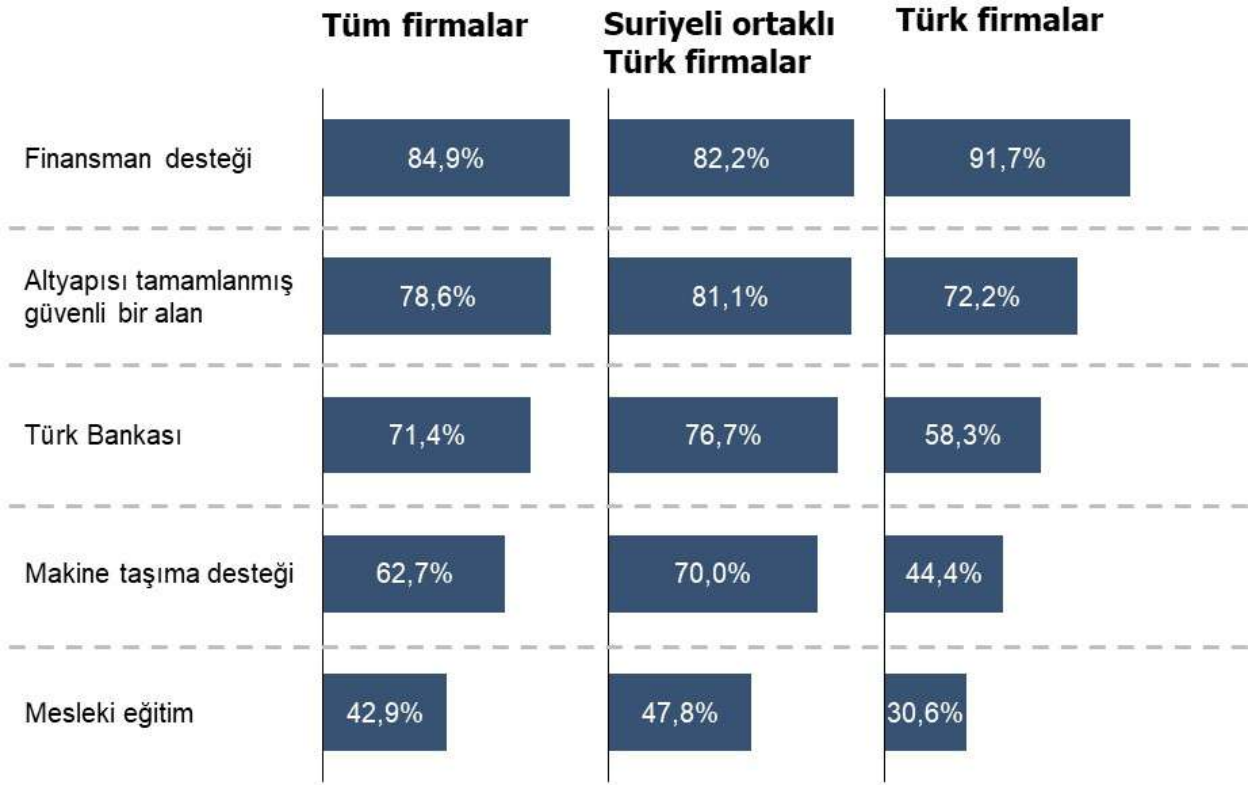
Şekil 39- Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların destek beklentileri



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

İhracat odaklı firmaların talepleri de benzer bir dağılım göstermektedir. İhracatçı firmaların %84,9’u, Suriyeli ortaklı olanların %82,2’si ve Türk ihracatçıların %91,7’si finansman desteğini yatırım kararları açısından kritik olarak değerlendirmektedir. Altyapısı tamamlanmış güvenli bir alan ihtiyacı, Suriyeli ortaklı Türk firmalarda %81,1 ve Türk firmalarda %72,2 oranında vurgulanırken; Türk bankası ihtiyacı özellikle Suriyeli ortaklı Türk firmalarda yüksek bir oranla (%76,7) ifade edilmektedir. Makine taşıma desteği ihtiyacı ise Suriyeli ortaklı Türk firmalarda %70, Türk firmalarda %44,4’tür. Mesleki eğitim ise Suriyeli ortaklı Türk firmalarda %47,8 ve Türk firmalarda %30,6 oranında talep edilmektedir.

Şekil 40- Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların destek beklentileri

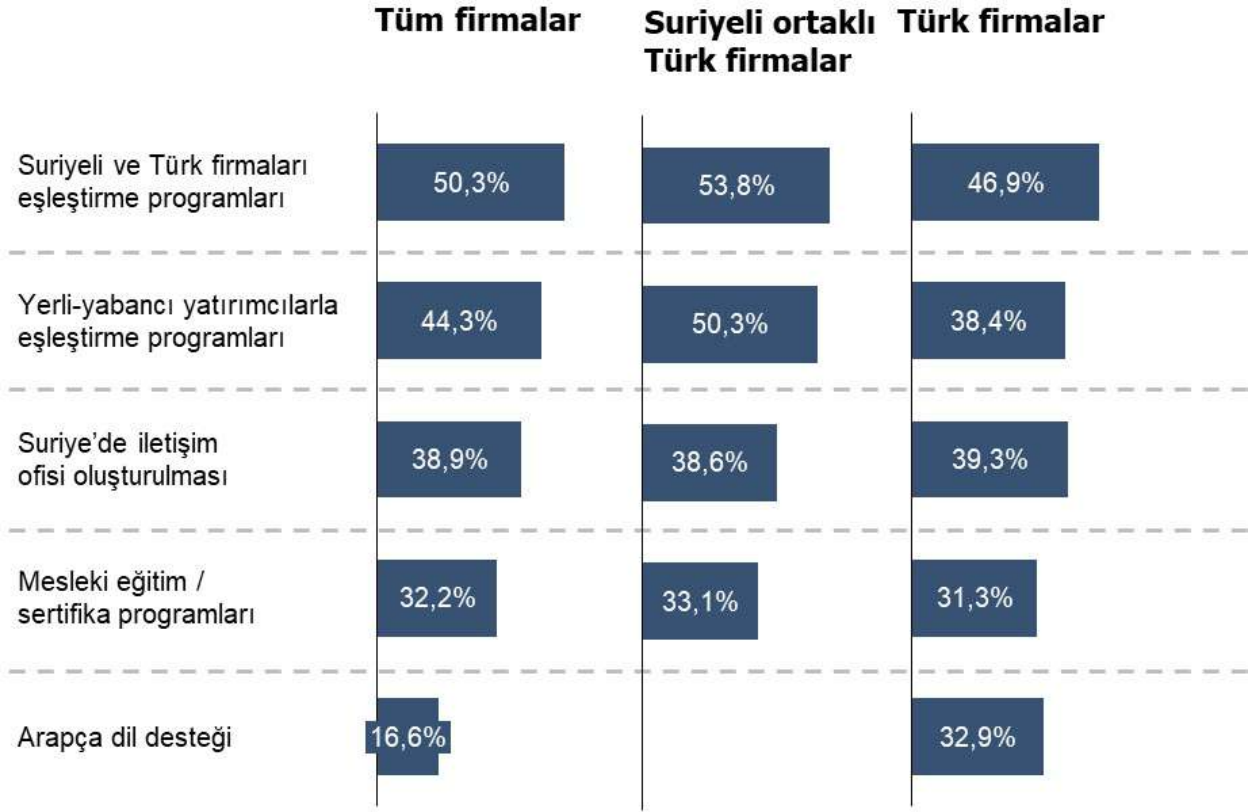


Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Anket bulguları, firmaların yalnızca finansal ve fiziki değil; aynı zamanda kurumsal ve yönlendirici desteklere de ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, firmaların ticaret ve sanayi odalarından en çok beklediği hizmetin, Türk ve Suriyeli firmalar arasında eşleştirme programları olduğu görülmektedir. Bu talep tüm firmalarda %50,3, Suriyeli ortaklı Türk firmalarda %53,8 ve Türk firmalarda %46,9 düzeyindedir. İkinci sırada yer alan yerli-yabancı yatırımcı eşleştirme programları, sırasıyla %44,3, %50,3 ve %38,4 oranında ifade edilmiştir.

Üçüncü en fazla talep edilen hizmet, Suriye’de bir iletişim ofisi kurulmasıdır. Bu hizmet tüm firmalar arasında %38,9; Suriyeli ortaklı Türk firmalarda %38,6; Türk firmalarda ise %39,3 oranında beklenmektedir. Mesleki eğitim ve sertifika programları, sırasıyla %32,2, %33,1 ve %31,3 oranlarında talep görmektedir. Türk firmalarının %32,9 da Arapça dil desteği talebinde bulunmuştur.

Şekil 41- Suriye'de işletme açmak için ticaret ve sanayi odalarından nasıl hizmetler bekliyorsunuz?

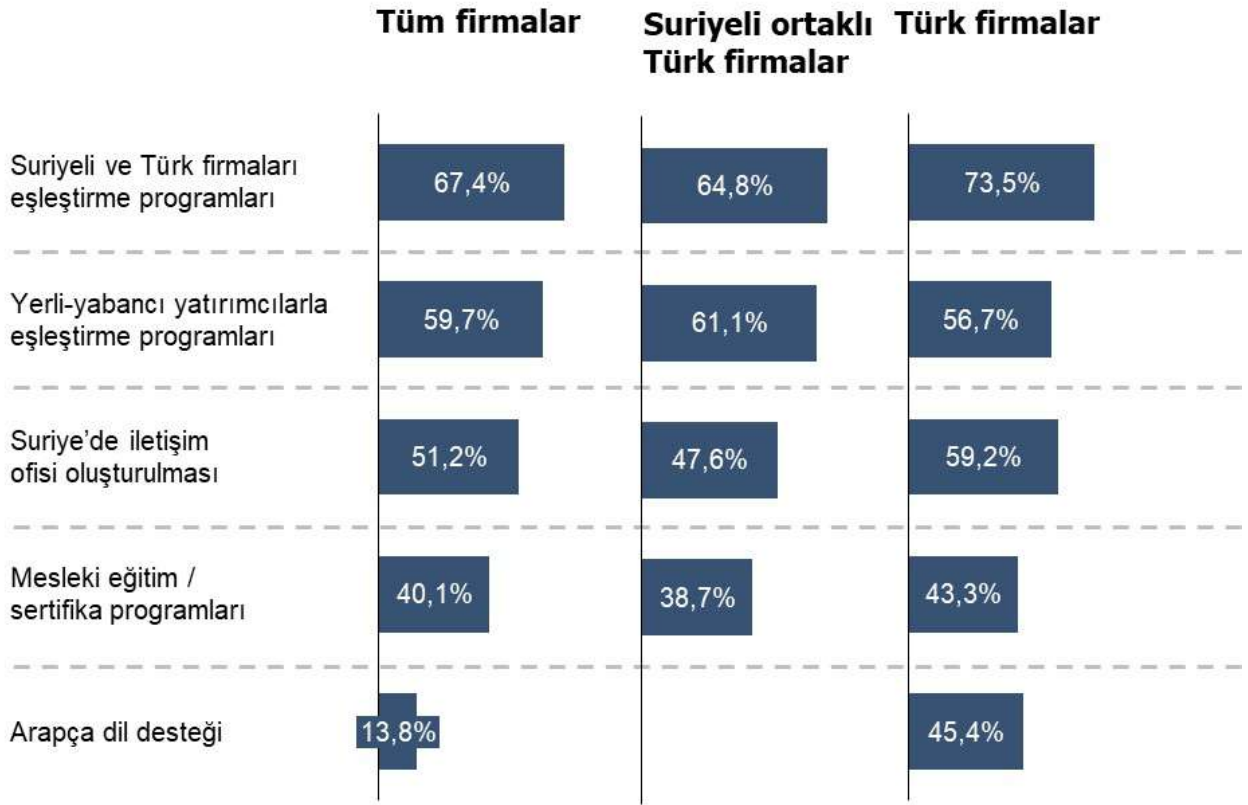


Kaynak: Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye'de işletme açmayı düşünen Suriyeli ortaklı Türk firmalar özelinde kurumsal hizmet beklentileri yüksek seviyededir. Bu firmaların %64,8'i Türk-Suriyeli eşleştirme programları, %61,1'i yatırımcı eşleştirme mekanizmaları, %47,6'sı Suriye'de bir iletişim ofisi ve %38,7'si mesleki eğitim desteği talep etmektedir. Bu durum, yatırım sürecinde yönlendirme ve kapasite geliştirme desteğinin en az maddi teşvikler kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Suriye'de işletme açmayı düşünen Türk firmalar da benzer şekilde, yüksek beklentilere sahiptir: %73,5'i Türk-Suriyeli firma eşleştirme programı, %59,2'si iletişim ofisi, %56,7'si yatırımcı eşleştirme, %45,4'ü Arapça dil desteği ve %43,3'ü mesleki eğitim programlarını talep etmektedir. Bu veriler, Türk firmaların yatırım kararlarını sadece ekonomik fırsatlar değil, aynı zamanda güvenli kurumsal altyapı ve yönlendirme desteği ile ilişkilendirdiklerini göstermektedir.

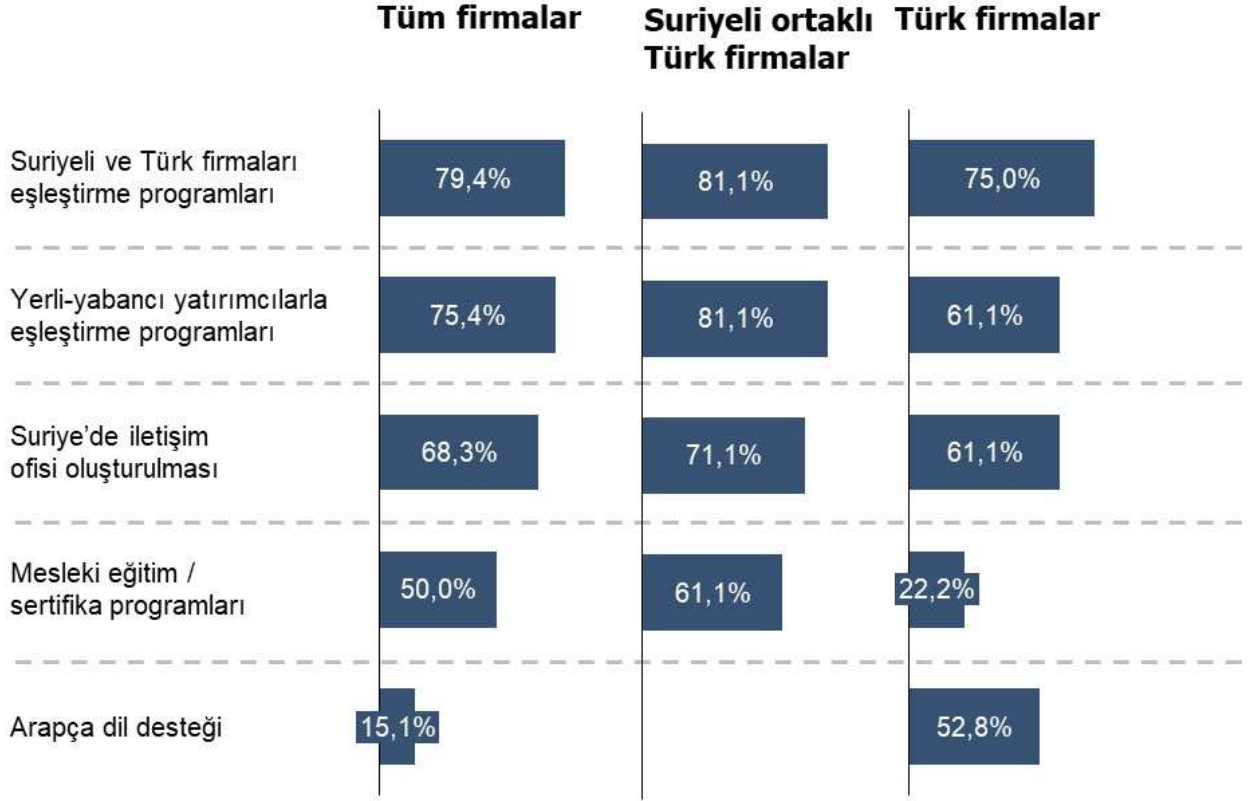
Şekil 42- Suriye’de işletme açmayı düşünen firmaların ticaret ve sanayi odalarından beklentileri



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Suriye’de işletme açmayı planlayan ihracatçı firmaların ticaret ve sanayi odalarından beklentileri incelendiğinde, en yüksek talebin %79,4 oranıyla “Suriyeli ve Türk firmaları eşleştirme programları” olduğu görülmektedir. Bu bulgu, firmaların sınır ötesi iş birliklerini geliştirmeye ve karşılıklı ticaret ağlarını güçlendirmeye büyük önem verdiklerini ortaya koymaktadır. İkinci sırada yer alan “yerli-yabancı yatırımcılarla eşleştirme programları” %75,4 oranında talep edilmekte olup, sermaye erişimi ve ortaklık imkânları açısından kritik bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Üçüncü sırada ise %68,3 ile “Suriye’de iletişim ofisi oluşturulması” beklentisi yer almakta; bu durum, firmaların yerinde bilgi, danışmanlık ve yönlendirme desteğine olan ihtiyacını yansıtmaktadır. “Mesleki eğitim ve sertifika programları” %50 oranında talep edilmekte olup, teknik yeterliliklerin artırılması ve yerel düzenlemelere uyum açısından tamamlayıcı bir destek alanı olarak değerlendirilmektedir. En düşük oranda talep edilen destek ise %15,1 ile “Arapça dil desteği” olup, bu unsur ihracatçı grubu için öncelikli bir ihtiyaç olarak öne çıkmamaktadır. **Bu dağılım, odaların öncelikle eşleştirme, yatırımcı bulma ve saha koordinasyon hizmetlerine odaklanması; eğitim ve dil desteği gibi unsurları ise firma profillerine göre kademeli biçimde yapılandırması gerektiğini göstermektedir.**

Şekil 43- Suriye’de işletme açmayı düşünen ihracatçı firmaların ticaret ve sanayi odalarından beklentileri



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

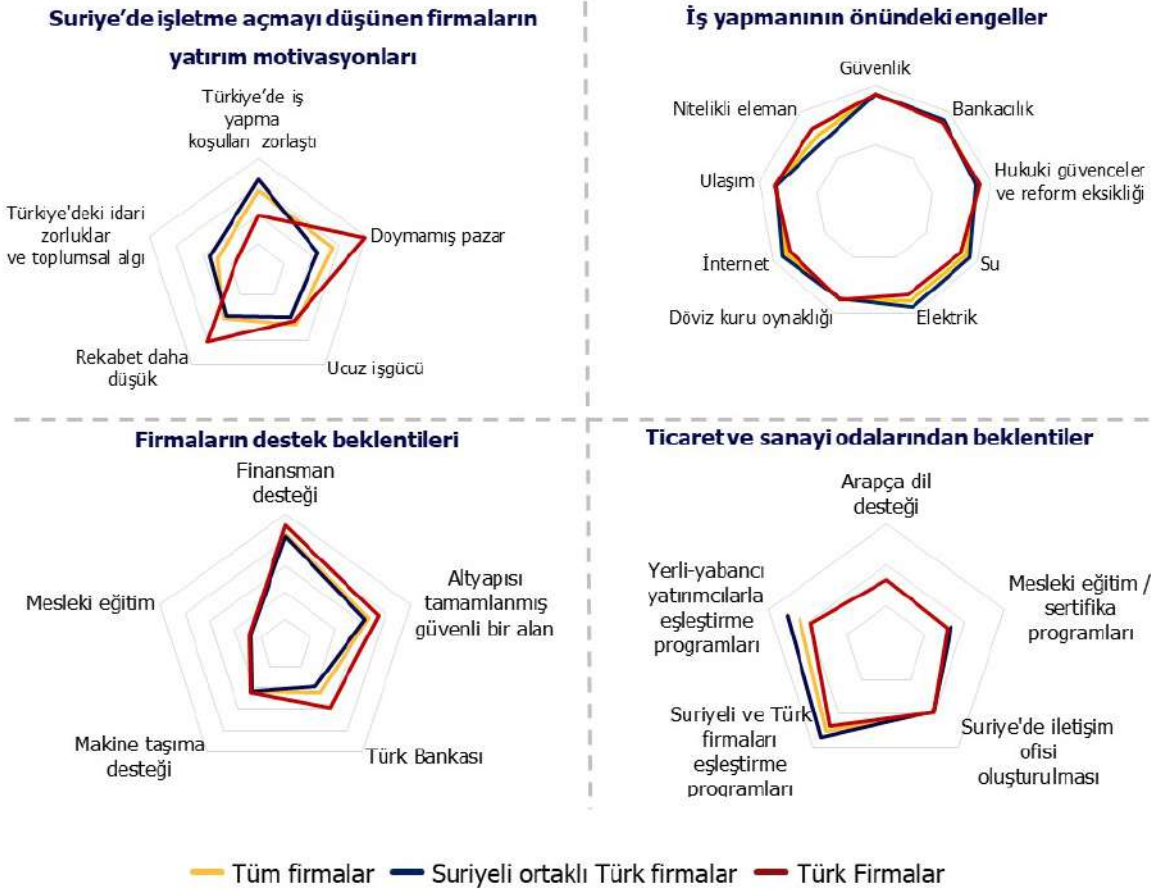
Sonuç

Araştırma bulguları, hem Suriyeli ortaklı Türk firmaların hem de Türk firmaların belirli koşullar altında Suriye’de yatırım yapma konusunda kayda değer bir ilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Suriyeli ortaklı firmaların bu ilgisi, savaş öncesi dönemde edindikleri iş deneyimlerine, Türkiye’de kazandıkları piyasa bilgisi ve kurumsal kapasiteye dayanmaktadır. Türk firmalar ise bu ilgiyi daha çok büyüme stratejileri, yeni pazarlara açılma arzusu ve düşük üretim maliyetleri gibi ekonomik rasyonalite çerçevesinde değerlendirmektedir. Her iki grup açısından da öne çıkan ortak stratejik yönelim, mevcut iş modellerini Suriye’ye taşımak ve bu ülkeyi faaliyet alanlarını genişletme yönünde bir fırsat olarak değerlendirmektir. Bu durum, hem daha önce Suriye’de faaliyet göstermiş firmaların yeniden faaliyete geçme potansiyelini hem de Türkiye’de kurumsallaşmış yapılar tarafından yönetilecek yeni girişimlerin ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır.

Bununla birlikte, firmaların yatırım kararlarını hayata geçirmeleri önünde hem yapısal hem de operasyonel düzeyde ciddi engeller bulunmaktadır. Güvenlik sorunları ile enerji ve su altyapısındaki eksiklikler firmalar tarafından en temel caydırıcılar arasında sayılmakta; ayrıca hukuki güvencelerin yetersizliği, yargı bağımsızlığına ilişkin sorunlar, kapsamlı reform ihtiyacı ve işleyen bir bankacılık sisteminin yokluğu da yatırım ortamını olumsuz etkilemektedir. **Bu tablo karşısında, firmaların büyük çoğunluğu yatırım kararlarını uygulamaya geçirebilmek için çeşitli destek mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır.** En yaygın ve öncelikli ihtiyaçlar arasında; finansman desteği, altyapısı tamamlanmış ve güvenli üretim alanları, makine ve ekipman taşıma kolaylıkları, Türk bankalarına erişim imkânı ve nitelikli işgücünü destekleyecek mesleki eğitim programları yer almaktadır. Fiziksel altyapının

iyileştirilmesi, yatırım ortamının canlandırılması için gerekli bir adım olmakla birlikte, kurumsal kapasitenin de eşzamanlı olarak güçlendirilmesi gerekmektedir.

Şekil 44- Firmaların Suriye’de işletme açmayı düşünün motivasyon, ihtiyaç ve beklentileri



Kaynak: Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi, TEPAV hesaplamaları

Bu çerçevede, Suriye’yi yakından tanıyan ve hâlihazırda faal olan işletmelerin, tedarik zincirlerini Suriye’ye doğru genişletme ya da doğrudan geri dönme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. İhracat yapan firmalar bu konuda özellikle daha isteklidir. Ancak bu eğilimin hayata geçirilebilmesi ve sürdürülebilmesi, gönüllü ve güvenli geri dönüşünün sağlanabilmesi, bu ülkede barışçıl ve üretken yaşam alanlarının tesis edilmesine bağlıdır. İstenen, altyapısı çalışır, güvenliği sağlanmış, lojistik, üretim ve yaşam koşulları tümüyle normale dönmüş bir Suriye’dir. Bu koşulların hepsinin ve birlikte gerçekleşmesi kısa dönemde mümkün olmamakla birlikte normale dönüşte başlangıç noktası ve model olarak organize sanayi bölgeleri (OSB) hem güvenli istihdam ve yaşam alanları yaratmak, hem de ticaret ve yatırımın merkezi olmak açısından stratejik öneme sahiptir.

Güvenli ve altyapısı sağlam bölgelerde oluşturulacak organize sanayi bölgeleri (OSB) sadece üretim alanı değil; aynı zamanda lojistik, sağlık, bankacılık ve mesleki eğitim gibi çok işlevli hizmetlerin entegre biçimde sunulduğu merkezler olarak tasarlanabilir. Türkiye’nin OSB konusundaki deneyimi, bu tür kompleks yapıların yönetimi açısından önemli bir model sunmaktadır.

Suriye’de Düzenli Ekonomik Toparlanma İçin OSB Odaklı Yaklaşım

Suriye’de düzenli ekonomik toparlanma sağlanması için iki temel düşünülebilir.

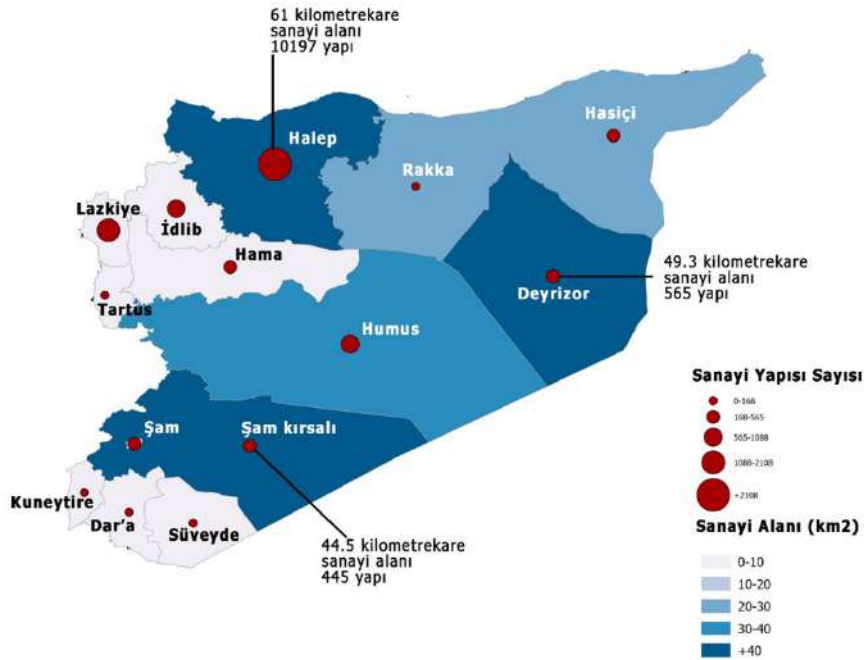
Bunlardan ilki, yeni bir sanayi bölgesinin kurulmasıyla modern altyapıya sahip, lojistik açıdan avantajlı ve sürdürülebilir bir üretim merkezinin oluşturulmasıdır. Bu model, mülkiyet haklarıyla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak doğrudan yatırımları teşvik edebilir ve organize üretim süreçlerini destekleyebilir.

Diğer yaklaşım ise, mevcut sanayi bölgelerinin rehabilite edilerek üretime uygun hale getirilmesidir. Bu yöntem, daha hızlı sonuç verebilir ancak güvenlik, altyapı eksiklikleri ve hukuki engeller gibi sorunlar dikkate alınmalıdır.

Bu çerçevede, mevcut sanayi bölgelerinin durumu ve yeniden yapılandırma sürecinde ele alınabilecek konular daha detaylandırılabilir. Ancak hızlı bir değerlendirme yapmak gerekirse, aşağıdaki hususlar dikkati çekmektedir.

Öncelikle, Suriye'deki sanayi alanlarını incelediğimizde, İdlib, Halep ve Lazkiye, sanayi faaliyetleri açısından öne çıkan başlıca bölgeler arasında yer almaktadır. Halep, 10.197 sanayi yapısı ve 61 km² sanayi alanıyla ülkenin en büyük sanayi merkezi konumunda olup hem geleneksel üretim sektörleri hem de ticaret açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla Halep’in Türkiye’ye yakınlığı ve ticaret ağlarına göreli entegrasyonu sayesinde sanayi altyapısının yeniden canlandırılması, bölgesel ekonomik iş birliklerini güçlendirebilir. Benzer şekilde, Lazkiye, 2.108 sanayi yapısına sahip olmasına rağmen yalnızca 5,75 km²'lik sınırlı bir sanayi alanına sahiptir. Ancak, bir liman kenti olarak sunduğu lojistik avantajlar sayesinde Türkiye ile ticaret potansiyelini artırabilecek stratejik bir konumda yer almaktadır. Öte yandan, İdlib 1.088 sanayi yapısı ve 3,78 km² sanayi alanıyla, üretim kapasitesini genişletmeye uygun bir bölge olarak öne çıkmaktadır.

Şekil 45- Suriye’deki sanayi alanları ve sanayi yapıları sayısı



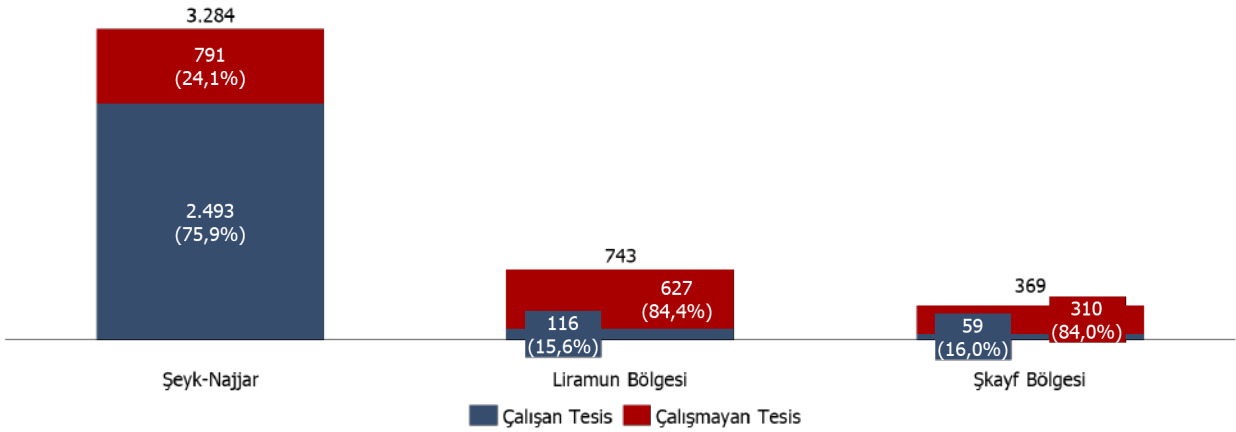
Kaynak: Open Street Map⁵, TEPAV hesaplamaları

⁵ OpenStreetMap. (2025). OpenStreetMap - Harita Verileri

Bu çerçevede, Halep bölgesine bakıldığında, Suriye Odalar Birliği'nin 2025 yılı verilerine göre, şehirdeki toplam 28 sanayi bölgesinde 21.368 işletmenin faaliyet gösterebileceği öngörülmektedir. Ancak, savaşın yol açtığı yıkım nedeniyle bu bölgelerdeki üretim kapasitesinin önemli ölçüde azaldığı tahmin edilmektedir.

Şeyh-Najjar Sanayi Bölgesi, Halep'in en büyük organize sanayi alanlarından biridir; ancak günümüzde sanayi tesislerinin yaklaşık %24,1'i çalışamaz durumdadır. Elektrik ve su altyapısının hasar görmesi üretimi kesintiye uğratarken, nitelikli iş gücünün eksikliği ve bankacılık hizmetlerinin bulunmaması bölgenin yeniden yapılanmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, mesleki eğitim kurumlarının açılması, sanayi tesislerine düzenli su temininin sağlanması ve stratejik işletmelere finansman desteği sunulması, üretimin yeniden başlaması açısından kritik önem taşımaktadır.

Şekil 46- Halep'teki seçili sanayi bölgelerinde çalışan ve çalışmayan sanayi tesisleri



Kaynak: Suriye Odalar Birliği ve saha araştırmaları, TEPAV hesaplamaları

Liramun Sanayi Bölgesi ise, özellikle tekstil sektörü için önemli bir merkez olmasına rağmen, işletmelerin %80'inden fazlası çalışamaz hale gelmiştir. Enerji altyapısındaki eksiklikler, günlük 12 saatle sınırlı kalan elektrik arzı nedeniyle sanayi faaliyetlerini ciddi şekilde kısıtlamaktadır. Elektrik hizmetinin 24 saate çıkarılması ve trafo bakımlarının hızla tamamlanması, üretimin sürdürülebilir hale gelmesi açısından önceliklidir. Ayrıca, yol, su ve kanalizasyon altyapılarının yenilenmesi, işletmelerin faaliyetlerini tekrar başlatabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Şkayyif Sanayi Bölgesi, savaş sürecinde en ağır hasar alan bölgelerden biri konumundadır. İşletmelerin %84'ü faaliyet gösteremez durumda olup, bunların %40'ı tamamen yıkılmıştır. Bölgedeki yol altyapısının ağır tahribatı ve su şebekesinin yetersizliği, sanayi faaliyetlerini önemli ölçüde engellemektedir. Bu bağlamda özellikle Ayn el-Tel, Castello, Müslimiye ve Haydariye yollarının bakım ve onarımının yapılması, bölgenin lojistik kapasitesinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir.

Ayrıca İdlib bölgesine bakıldığında, Sarmada'da yoğunlaşan iktisadi aktivite dikkati çekmektedir. Sarmada, savaş öncesinde küçük bir sınır kasabası iken, Halep'teki güvenliğin zayıflamasıyla birlikte Türkiye ile ticaretin ana merkezi haline gelmiştir.

Sarmada şehrinde serbest ticaret bölgesi statüsüne sahip bir OSB'nin kurulması oldukça faydalı olabilir. Özellikle Sarmada'nın İskenderun Limanı'na olan yakınlığı, bölgenin ihracat ve yeniden ihracat üssü olarak konumlanmasını sağlayarak lojistik merkez olma potansiyelini artırmaktadır. Bu kapsamda, Sarmada'nın Türkiye'deki OSB modeline benzer bir yaklaşımla geliştirilmesi, hem Türkiye ile ticari ilişkilerin derinleşmesine hem de bölgenin ekonomik olarak yeniden yapılandırılmasına önemli katkılar sunabilir.

Şekil 47- Sarmada Bölgesi



Kaynak: Google Maps, TEPAV görselleştirmeleri

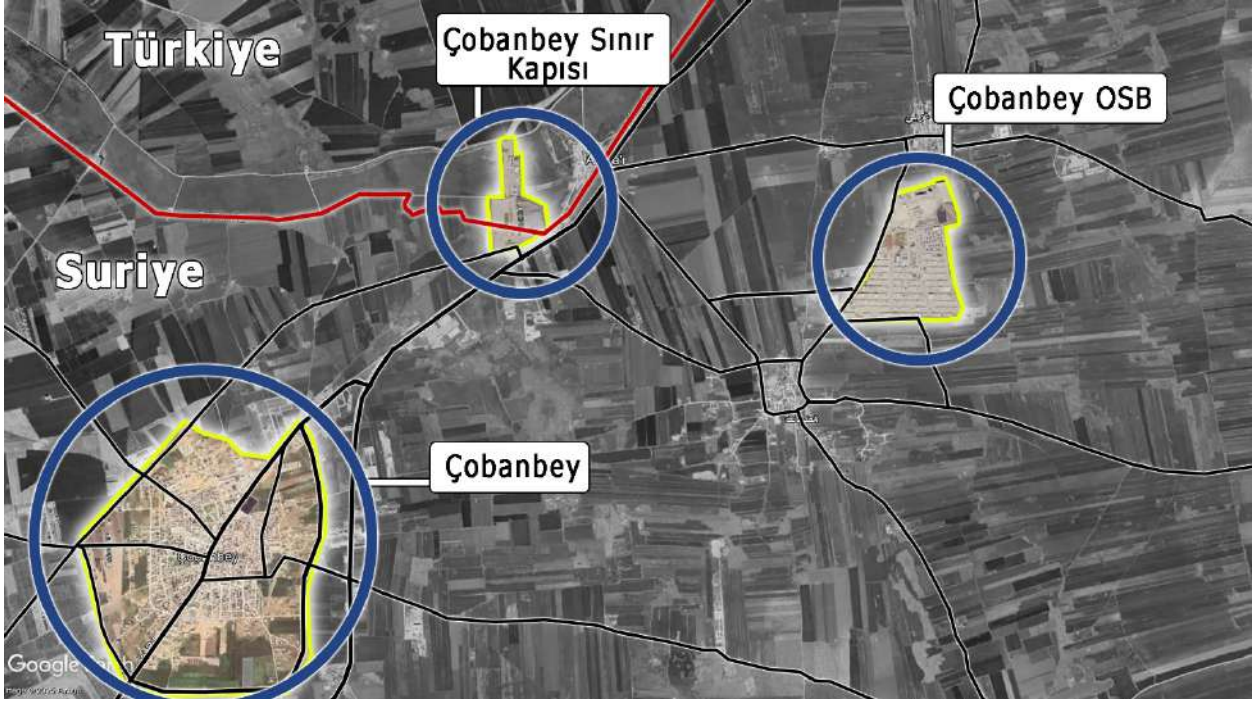
Halep'in kuzeydoğusunda yer alan Çobanbey, Türkiye sınırına doğrudan bağlantısı, aktif gümrük kapısı, çevresindeki kara yolu ağları ve son yıllarda oluşturulan Çobanbey Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ile dikkat çeken stratejik bir merkez haline gelmiştir. Türkiye ile doğrudan bağlantılı çalışan Çobanbey Sınır Kapısı, bölgeyi hem ticari geçişler hem de tedarik zincirleri açısından avantajlı bir konuma getirmektedir.

Çobanbey OSB, Türkiye'nin OSB deneyiminden esinlenerek kurgulanmıştır. İlk etabı %95 oranında dolulukla faaliyet göstermekte, ikinci etapta ise %30'luk bir doluluk oranı yakalanmıştır. Bu veriler, bölgenin yatırımcılar açısından önemli bir çekim merkezi hâline geldiğini göstermektedir. Altyapı unsurlarının büyük ölçüde tamamlandığı birinci etabın ardından, ikinci etapta da hızlı bir doluluk beklenmektedir. OSB'nin mevcut yapısı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet gösterebileceği uygun bir ortam sunarken; elektrik, su ve güvenlik gibi temel hizmetlerin sağlanmış olması, üretim açısından sürdürülebilirliği desteklemektedir.

Ayrıca, Çobanbey'in Türkiye'deki sanayi bölgelerine olan yakınlığı, bu bölgeyi sınır ötesi taşımacılık ve üretim ilişkileri için doğal bir uzantı haline getirmektedir. OSB'nin yanı sıra, Çobanbey yerleşim merkezinde sanayi faaliyetlerini destekleyecek sosyal altyapının –örneğin mesleki eğitim merkezleri, bankacılık hizmetleri, konaklama ve günlük yaşam alanları– geliştirilmesi, hem iş gücünün bölgeye çekilmesine hem de ekonomik canlılığın artmasına katkı sağlayacaktır.

Çobanbey'in Türkiye ile doğrudan entegre çalışabilen bir sanayi ve ticaret üssü haline gelmesi, hem güvenli alanlarda üretimin yeniden başlaması hem de kuzey Suriye'nin düzenli ekonomik toparlanması açısından örnek bir model sunmaktadır.

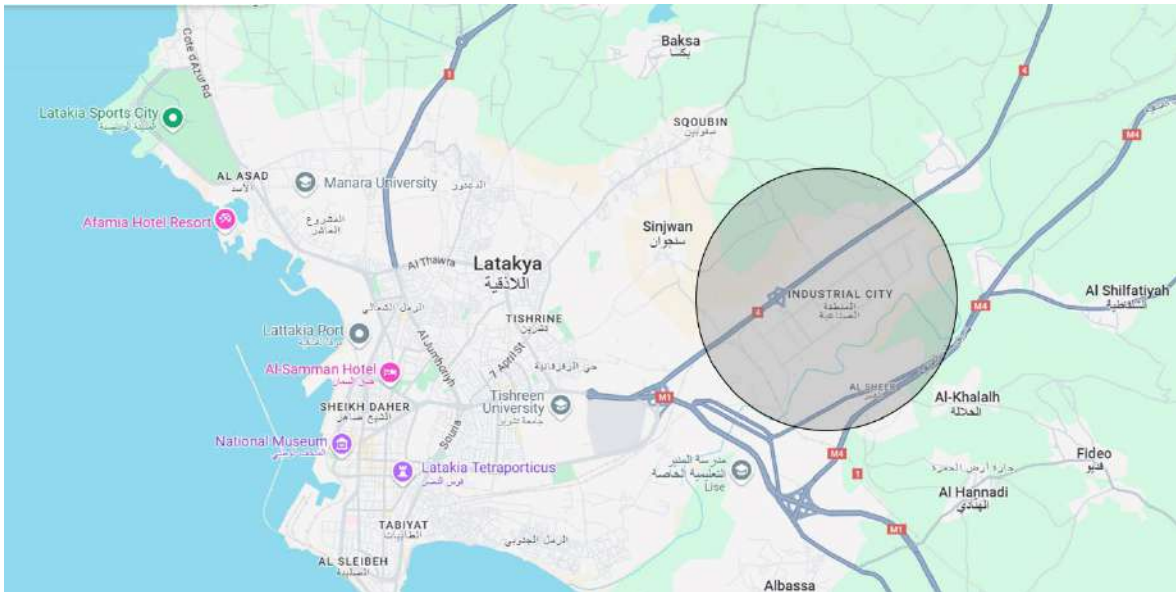
Şekil 48- Çobanbey, OSB ve Sınır Kapısı



Kaynak: Google Maps, TEPAV görselleştirmeleri

Bunların yanı sıra örneğin Lazkiye Limanı'nın yanındaki Lazkiye Endüstri Bölgesinde Türkiye'nin sanayi yatırımlarıyla yer alması, hem Türkiye için stratejik bir ticaret avantajı yaratacak hem de bölge ekonomisinin canlanmasına katkı sağlayacaktır. Sanayi bölgesinin modernize edilmesi ve altyapısının güçlendirilmesi, bölgesel üretim kapasitesini artırarak istihdam yaratabilir ve ekonomik toparlanmayı hızlandırabilir. Türkiye'nin burada sanayi üretimine dahil olması, lojistik avantajları en iyi şekilde değerlendirmesine olanak tanırken, bölgedeki sanayi işletmelerine teknoloji ve finansman desteği sağlayarak daha verimli bir üretim modeli oluşturabilir. Bu iş birliği, hem Türkiye için yeni bir sanayi ve ihracat merkezi yaratabilir hem de Lazkiye ekonomisinin güçlenmesine yardımcı olabilir.

Şekil 49- Lazkiye Endüstri Bölgesi



Kaynak: Google Maps, TEPAV görselleştirmeleri

Türkiye'nin Suriye'nin ekonomik toparlanmasındaki rolü, coğrafi yakınlığı, ticari bağları ve sanayi altyapısı konusundaki deneyimi nedeniyle önemlidir. Ancak sanayi bölgelerinin yalnızca üretim alanları değil, sürdürülebilir yaşam alanları olarak kurgulanması gerekmektedir. Güvenlik ve altyapının yanı sıra eğitim, bankacılık, kreş, fırın ve lokanta gibi hizmetlerin sanayi bölgelerine entegre edilmesi, OSB'lerin kendi belediye hizmetlerini de yapan küçük yerleşim birimleri olarak Türk OSB modeline uygun tasarlanması üretimin sürekliliğini sağlayarak iş gücünün bölgeye yerleşmesini ve iktisadi hayatın yeniden canlanmasını teşvik edecektir.

Suriye'de Pilot Güvenli Bölgeler Nasıl Tasarlanabilir?

TOBB tarafından desteklenen TOBB Barış İçin Sanayi (TOBB BİS) T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından yurt dışında ilk Türk OSB'si olarak tescil edilen Cenin Serbest Sanayi Bölgesi'nin inşaatını 2026'da tamamlamış olacaktır. Dolayısıyla yurt dışında Türk OSB'lerine ilişkin bir yasal mevzuat çerçevesi hâlihazırda bulunmaktadır.

Yurt dışındaki OSB'ler, özel şirketler tarafından bağımsız olarak kurulabileceği gibi, bir OSB ile ortaklık halinde de oluşturulabilir. Bu süreçte, yatırım yapılacak bölgenin altyapı imkânları, ulaşım bağlantıları ve sanayi potansiyeli dikkate alınarak detaylı fizibilite çalışmaları yapılması gerekmektedir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan alınacak izinlerin ardından, Cumhurbaşkanı kararıyla desteklenen projeler, Türkiye'nin dış ticaretine katkı sağlamakta, sanayi üretim kapasitesini artırmakta ve Türkiye'nin OSB deneyimini küresel ölçekte yaygınlaştırmaktadır.

Ayrıca, yurt dışı OSB projelerine yönelik devlet destekleri kapsamında, planlama, altyapı geliştirme, işletme süreçleri ve finansmana erişim konularında teknik yardım sağlanmaktadır. Bu mevzuat çerçevesi, yurt dışına tedarik zincirlerini uzatacak Türk firmalarına taşınma desteği gibi doğrudan desteklerle daha da tahkim edilebilir.

Suriye'de ise 2021 tarihli ve 18 numaralı Yatırım Kanunu⁶, ülkede yatırım ortamını geliştirmek ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla düzenlenmiştir. 19 Mayıs 2021'de yürürlüğe giren bu yasa, yatırımcıların haklarını ve yükümlülüklerini belirlerken, yatırım teşvikleri ve özel ekonomik bölgeler gibi mekanizmaları da kapsamaktadır. Özel ekonomik bölgeler ile alakalı tanımlama şu şekildedir:

“Madde (25):

a. Özel ekonomik bölgeler aşağıdaki amaçlarla oluşturulacaktır:

- 1- Önemli kabul edilen veya kalkınmanın temeli olarak görülen faaliyetleri ve sektörleri teşvik etmek
- 2- Üretim veya hizmet kümeleri şeklinde bir dizi ilgili ekonomik faaliyetin oluşturulmasını teşvik etmek
- 3- Etkilenen ve gelişmekte olan bölgeleri kalkındırarak kapsamlı büyümeyi sağlamak

b. Özel ekonomik bölgenin oluşturulmasına ilişkin karar aşağıdaki unsurları içerecektir:

- 1- Bölgenin şekli
- 2- İlgili makamlarla koordinasyon sağlandıktan sonra belirlenen bölgenin idari sınırları
- 3- Bölge içinde yapılmasına izin verilen faaliyetler

⁶ Syrian Arab Republic. (2021). Investment Law No. 18. Resmî Gazete, 19 Mayıs 2021.

- 4- Bu bölgeye sağlanan teşvikler ve yatırım avantajları
- 5- Bölgede yatırım yapılmasına ilişkin kurallar ve belirleyici unsurlar
- 6- Teşvikler ve avantajlardan yararlanacak sektörler
- 7- Bölgenin oluşturulması için gereken süre”

Kanunun özel ekonomik bölgeler ile ilgili bölümü, bu bölgelerin kurulmasının temel amaçlarını, yapısını ve yatırımcılara sağlanan teşvikleri tanımlamaktadır. Yasa, özel ekonomik bölgelerin üç ana kategoriye ayrıldığını belirtmektedir:

Kalkınma bölgeleri, savaş veya krizlerden etkilenen bölgelerin yeniden inşasını ve ekonomik kalkınmasını teşvik etmeye yönelik oluşturulmuştur.

İhtisarlaştırılmış bölgeler belirli sektörlerde üretim ve hizmet kümelenmelerini teşvik etmek amacıyla kurulmakta olup, ihracata yönelik üretim merkezleri, teknoloji parkları, sağlık bölgeleri ve turizm destinasyonlarını içermektedir.

Özel mülkiyet bölgeleri ise yatırımcıların kendi arazileri üzerinde ekonomik faaliyetlerde bulunmalarına izin veren alanlardır.

Bu özel ekonomik bölgeler yatırımcılar için çeşitli teşvikler sunmaktadır. Bunlar arasında vergi muafiyetleri, gümrük vergisinden muaf ithalat olanakları, yatırım dostu düzenleyici çerçeveler, uygun fiyatlı arazi tahsisi ve bürokrasiyi azaltan lisanslama prosedürleri yer almaktadır. Özellikle ihracat odaklı üretim yapan şirketler için önemli mali avantajlar sağlanmaktadır. Kanun, yatırımcıları yasal güvence altına almakta ve kamulaştırmaların sadece kamu yararı çerçevesinde ve piyasa değeri üzerinden tazminat ödenerek gerçekleştirilebileceğini hükme bağlamaktadır.

Özel ekonomik bölgelerin sunduğu Türkiye’deki ve Suriye’deki teşvikler, Türk firmaların üretim ve ticaret ağlarını Suriye’ye genişletmesini ve Suriyeli girişimcilerin Türkiye’de edindikleri sanayi deneyimini kendi ülkelerine aktarmalarını kolaylaştıracaktır. Böylece, Türkiye-Suriye arasındaki sanayi iş birliği yalnızca ticaret hacmini artırmakla kalmayıp, bölgesel üretim ağlarını entegre ederek hem Türkiye’nin küresel rekabet gücünü artıracak hem de Suriye’nin sanayileşme sürecini başlatacaktır.

Türkiye’de kurulan ve faaliyet gösteren Suriyeli ortaklı firmalar, Türkiye’nin sunduğu yatırım teşvikleri, finansman destekleri ve sanayi altyapı avantajlarından faydalanarak üretim kapasitelerini güçlendirebilecek ve bu deneyimi Suriye’deki ekonomik faaliyetlerine taşıyabileceklerdir. Bu süreç, Türk ve Suriyeli firmalar arasındaki ekonomik etkileşimi artırarak iki ülke arasında sürdürülebilir bir sanayi iş birliğinin temelini oluştururken, Türkiye’deki ekonomik faaliyetlerin de hızlı bir şekilde başlatılmasına olanak tanıyacaktır.

Ancak bu çabanın etkili sonuçlar doğurabilmesi için, kapsamlı ve bütüncül bir Suriye stratejisine ihtiyaç vardır. Bu strateji; OSB’lerin nerede, hangi hukuki statüyle kurulacağı; yatırım güvenceleri, mülkiyet hakları ve uluslararası desteklerin nasıl entegre edileceği gibi temel soruları yanıtlamalıdır.

Bu bağlamda gündeme gelen temel sorular şunlardır: Güvenli OSB alanları Suriye ekonomisinin toparlanmasına nasıl katkı sağlar? Suriye için nasıl bir özel sektör geliştirme (PSD) modeli benimsenmelidir? Kamu-özel sektör diyalogunu sağlayacak hangi yapılar kurulmalıdır? Suriye için, Türkiye’deki Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) benzeri bir Yatırım Danışma Konseyi tasarlanmalı mıdır?

Bu soruların yanıtlanması, sadece firmaların yatırım kararlarını kolaylaştırmakla kalmayacak; aynı zamanda Suriye’nin ekonomik toparlanma sürecinde düzenli, planlı ve karşılıklı yarara dayalı bir yeniden yapılanma için gerekli zemini oluşturacaktır.

Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisi

Savaş sonrası Suriye için öncelikli adım, ekonomik canlılığın yeniden tesisi ve böylece normal hayatın tekrar başlayabilmesidir. Ekonominin yeniden yapılanması; fiziki altyapının onarımı, kentlerin ihyası ve büyük ölçekli yatırımlar gibi unsurları içermekle birlikte mevcut koşullarda bu adımların kısa sürede tamamlanması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle ilk aşamada, iş gücüne katılımı artıracak, ticareti ve üretimi canlandıracak bir ekonomik canlanma sürecine odaklanılması gerekmektedir; piyasa mekanizmalarının işler hâle gelmesi, hem günlük yaşamın normale dönmesine hem de kapsamlı yeniden inşa çalışmalarının önünün açılmasına hizmet edecektir.

a) Dört Ana Öncelik ve Politika Alanları

Kısa vadede ekonomik canlanmanın, orta/uzun vadede ise kalıcı toparlanma ve yeniden inşa sürecinin sağlanabilmesi ancak özel sektörün gelişimini merkeze alan bir kalkınma stratejisi ile mümkün olabilecektir. Bu stratejinin amacı, iş dünyasının öncülüğünde, bölgesel ölçekte rekabetçi ve küresel ağlara entegre, canlı ve sürdürülebilir bir ulusal özel sektör inşa etmek; bu yolla ekonomik çeşitlenmeyi, sürdürülebilir kalkınmayı ve istihdam artışını teşvik etmektir. Bu bağlamda, Suriye için özel sektör geliştirme stratejisi dört ana öncelik etrafında inşa edilmelidir.

Şekil 50- Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisi



Öncelik I: Ekonomik Canlanma için İş Yapma Ortamının İyileştirilmesi

Öncelikli adımlardan ilki, güvenliğin istikrarlı biçimde tesis edildiği ve elektrik, su ile sağlık gibi temel kamu hizmetlerinin kesintisiz sunulabildiği odak bölgeler belirlenmesiyle iş yapma ortamının iyileştirilmesidir. Bu güvenli ve işler alanlar, ekonomiyi canlandırma aşamasının başlangıç noktaları olarak kurgulanmalı; savaş nedeniyle kapasitelerinin altında performans gösteren organize sanayi bölgeleriyle (OSB) birlikte lojistik merkezlerinin yeniden devreye sokularak hem mevcut altyapı varlıkları atıl durumdan kurtarılmalı hem de işletmelerin hızlıca üretime dönmesi teşvik edilmelidir. Böyle bir yaklaşım, bölgesel düzeyde istihdam yaratım sürecini destekleyeceği gibi tedarik ve dağıtım zincirlerinin yeniden işler hâle gelmesini sağlayacaktır.

Öncelik II: Yatırımların Desteklenmesi

İkinci olarak, toparlanma sürecinin ivme kazanabilmesi için hangi sektör ve lokasyonların çarpan etkisi yaratacağı net biçimde tanımlanarak öncelikli yatırım ihtiyaçları tanımlanmalıdır. Bu odaklı yatırım stratejisinde, başta OSB'ler olmak üzere kritik altyapı—özellikle 24 saat kesintiye uğramayacak elektrik, su ve yüksek hızlı internet bağlantısı—için özel yatırım planlamaları hayata geçirilmelidir. Kamu-özel ortaklıkları yoluyla gerekli altyapı finansmanlarının garanti altına alınması, yatırımcıların risk algısının düşmesini ve sermaye akışlarının hızlanmasını sağlayacaktır.

Öncelik III: Özel Sektörün Kurumsal Altyapısının Güçlendirilmesi

Üçüncü öncelik, özel sektörün kurumsal altyapısını güçlendirmektir. Bu kapsamda, işletmelere mentorluk, teknoloji transferi ve ihracat danışmanlığı **sağlayacak bir KOBİ Geliştirme Ajansı** kurulmalı, bu sayede kapsamlı destek programları hayata geçirilmelidir. Finansmana erişimi kolaylaştırmak için ulusal kredi garanti fonlarının etkinleştirilmesi ve bankaların teminat taleplerini düşürecek mekanizmalar devreye alınmalıdır. Ulusal oda-borsa mevzuatı zorunlu üyelik temeliyle yeniden düzenlenerek özel sektörün temsil gücü yükseltilmelidir. Ayrıca ticaret ve sanayi odalarında politika analizi birimleri oluşturulmalı; bu birimler, Özel Sektör Geliştirme Konseyi'nin (ÖSDK) sekreteryasında özel sektörün sesi olarak düzenli veri üretmeli ve politika önerileri geliştirmelidir.

Öncelik IV: Destekleyici Makroekonomik Politikaların Tasarlanması

Son olarak, destekleyici bir makroekonomik politika çerçevesi, toparlanmanın sürdürülebilirliğini güvence altına almalıdır. Bankacılık sisteminin yeniden ihdası ile birlikte Maliye İdaresi yeniden yapılandırılarak modern bir vergi teşvik sistemi ve yalın idari prosedürler tasarlanmalı; yatırım indirimi, hızlandırılmış amortisman ve yeşil üretim kredileri gibi araçlar, bütçe disiplini gözetilerek uygulanmalıdır. Tüm politika bileşenleri için “ex-ante” etki analizleri yapılmalı, performans göstergeleri belirlenmelidir.

İzleme, Değerlendirme ve Rekalibrasyon Döngüsü

Programın beşinci bileşeni olarak tasarlanan İzleme ve Değerlendirme Döngüsü, Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisinin ilerleyişini düzenli ve kapsamlı veri toplama sistemleriyle izleyecek, bulguları şeffaf geri-besleme mekanizmalarıyla tüm paydaşlara sunacak ve sonuçlara göre uygulanan politikaları dinamik biçimde yeniden kalibre ederek bütçe, takvim ve sorumlulukları güncelleyecektir; böylece bu döngü, ilk dört öncelik alanıyla birlikte programın bütüncül iskeletini oluşturacaktır.

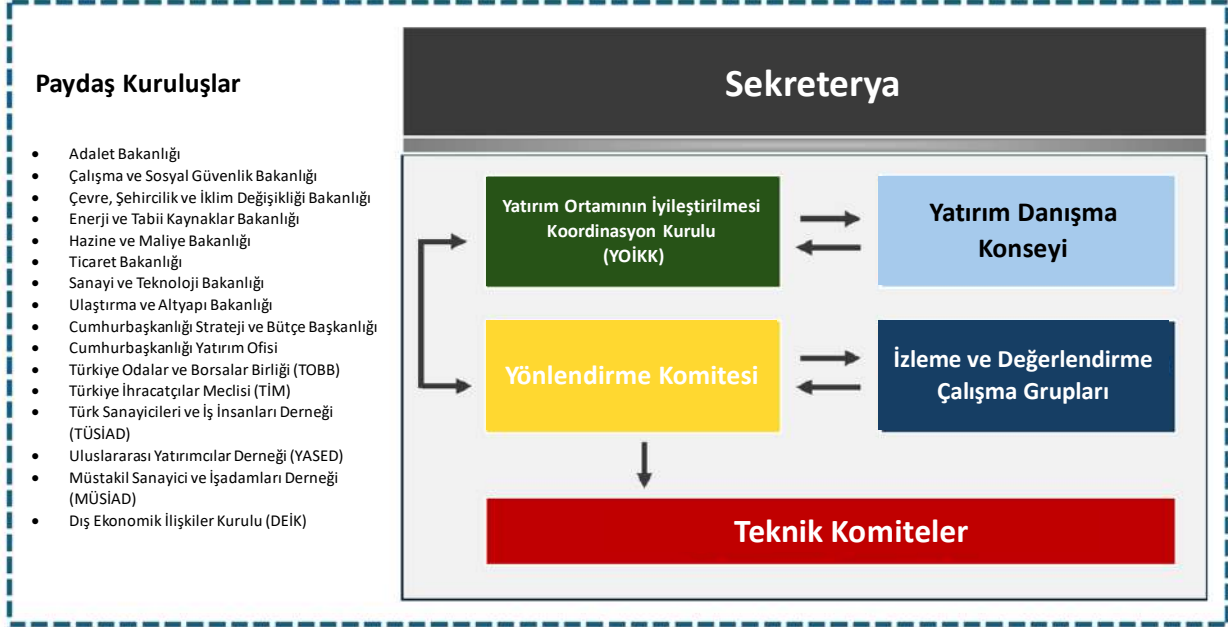
b) Uygulama Mimarisi

Uygulama mimarisi önerisi, ÖSDK etrafında şekillenmektedir. Konseyin, iş dünyası örgütleri ile ilgili kamu kurumlarını bir araya getiren karma bir yapı olarak kurgulanması sonucunda; politika geliştirme sürecine hem özel hem de kamusal bakış açılarının eş zamanlı dâhil etmesi mümkün olacaktır. Bu yaklaşım, Türkiye'de olumlu sonuçlar doğuran YOİKK modelinden ilham alan, kalıcı bir kamu-özel diyalog platformu inşasını öngörmektedir.

ÖSDK'nin, üst düzey politika diyalogunu yürüten bir çerçeve işlevi görmesi ve stratejik yönelimleri belirledikten sonra ayrıntılı bir eylem planı tasarlaması önerilmektedir. Taslak eylem planı, zaman çizelgesi ve yol haritasını açıkça ortaya koyarken, her faaliyetin yürütülmesinden sorumlu kurum ve kuruluşları da netleştirebilir. Sorumlu aktörler üzerinde işlevsel incelemeler yapılarak güçlü ve zayıf noktaların teşhisi, “nereden başlanmalı” sorusuna somut yanıtlar üretmeye yardımcı olacaktır.

Konsey bünyesinde, iş dünyası ile kamu otoritelerini düzenli biçimde buluşturan istişare kanallarının oluşturulması, önerilen stratejinin güncelliğini ve pratiğe dönük niteliğini korumasına hizmet edecektir. Eş zamanlı kapasite geliştirme programları da hem kamu hem özel sektör kurumlarında kurumsal ve teknik yetkinliği artırarak bu diyalog mekanizmasının etkinliğini destekleyebilir.

Şekil 51- Suriye ÖSDK için örnek yapı: Yatırım Ortamının İyileştirilmesi için Türk Koordinasyon Komitesi (YOİKK) Platformu



Kaynak: Yazarlar tarafından, 13 Mart 2019 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan YOİKK hakkındaki 818 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı'ndaki bilgilere dayanarak hazırlanmıştır.

c) Temel Amaçlar ve Yol Haritası

Suriye için Özel Sektör Geliştirme Stratejisi, savaşın yarattığı tahribatın ardından Suriye'de ekonomik toparlanmayı hızla başlatmayı ve istihdam-gelir kanallarını yeniden canlandırmayı hedeflemektedir. Önerilen öncelikler; güvenli ve işler odak bölgelerde iş yapma ortamının iyileştirilmesi, kritik altyapı yatırımlarının odaklı biçimde desteklenmesi, özel sektörün kurumsal altyapısının güçlendirilmesi ve makroekonomik teşvik çerçevesinin sadeleştirilmesi yoluyla kısa vadede üretim ve ticareti yeniden hareketlendirmeyi mümkün kılabilir. Bu adımlar, piyasa mekanizmalarını yeniden işler hâle getirerek hanhalklarının geçim imkânlarını iyileştirmeye ve sosyal istikrarı pekiştirmeye katkı sağlayacaktır.

Orta-uzun vadede ise devlet ağırlıklı ekonomik yapıdan, özel sektörün sürüklediği kapsayıcı ve rekabetçi bir modele kademeli geçiş hedeflenmektedir. Özel Sektöre Dayalı Kalkınma Konseyi'nin yönlendireceği kamu-özel diyalog mekanizması, reformların tasarımı ve önceliklendirilmesinde ortak akıl üretimini kolaylaştırabilir; düzenli izleme-değerlendirme döngüsü ise stratejinin sahadaki koşullara göre uyarlanmasını destekleyebilir. Bu geçiş sürecinin başarıya ulaşması, kapsayıcı finansman olanaklarının geliştirilmesine, şeffaf teşvik tasarımına ve kurumsal kapasitenin eşzamanlı olarak güçlendirilmesine bağlı olacaktır.

Ek 1- Suriye'nin Savaş Sonrası Vaziyeti: Mevcut Durum Analizi

Bu bölümde, Suriye'deki ekonomik toparlanma, yatırım ortamı ve altyapı eksiklikleri üzerine yapılmış çalışmalar ve yazınlar incelenecek, savaş sonrası yeniden yapılanma sürecine dair temel bulgular ele alınacaktır. Güvenlik, hukuki çerçeve, finansal erişim ve altyapı gibi kritik alanlarda karşılaşılan zorluklar değerlendirilecektir.

1- Yatırım Ortamı

“Suriyelilerin Gelecekte İş Kurma ve Yatırım Yapma” raporu’na⁷ göre Suriye içindeki katılımcılar için en önemli teşvik unsurları arasında güvenlik ve emniyet (%15,8), döviz kuru istikrarı (%13,5), hukuka ve yargıya güven (%13,2) ve basitleştirilmiş yasal ve idari prosedürler (%11,8) öne çıkmaktadır. Bu durum, iş yapma ortamının sürdürülebilirliği için öncelikli olarak istikrarın, hukuki çerçevenin güvenilirliği ve idari işlemlerin kolaylaştırılması gibi unsurların kritik rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, uygun fiyatlı kredilere veya hibelerle finansmana erişim (%9,9) ve e-ödeme yöntemlerinin gelişmesi de (%8,6) yatırım ortamının gelişmesini destekleyici faktörler arasında sayılmaktadır.

Suriye dışında bulunan katılımcılar açısından ise güvenlik ve emniyet (%16,2), hukuka ve yargıya güven (%14,3) ve basitleştirilmiş yasal ve idari prosedürler (%12,3) en önemli teşvik edici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Yatırımcılar için döviz kuru istikrarı (%10,8), yabancı para transferlerinin kolaylaştırılması (%9,1) ve yatırım garantileri ile sigortalar (%8,0) da Suriye’ye yönelik yatırım kararlarını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır.

Şekil 52- Suriye’de iş kurmayı teşvik eden faktörler, %



Kaynak: Syrians’ Aspirations on the Future of Business & Investment raporu, TEPAV görselleştirmeleri

Yapılan çalışmada Suriye’de yatırım ortamının canlanması için makroekonomik istikrar, düzenleyici çerçevenin güçlendirilmesi ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesi temel gereklilikler olarak öne çıkmaktadır. Döviz kuru istikrarı, hukuki güvenceler ve idari prosedürlerin sadeleştirilmesi, yatırımcıların karar alma süreçlerinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle finansal erişimin kolaylaştırılması ve uluslararası sermayenin çekilebilmesi için öngörülebilir ekonomik politikalar büyük önem taşımaktadır. Ancak, tüm bu unsurların işlevsellik kazanabilmesi için güvenlik sorununun çözülmesi öncelikli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Silahlı çatışmaların sona

⁷ Indicators Marketing Research and Consultancies EST. (2025). The new Syria: Syrians’ aspirations on the future of business & investment - A baseline for investor confidence. Insights Report, Ocak 2025. Erişim adresi: <https://www.indicatorsconsulting.com/syrian-investor-confidence>

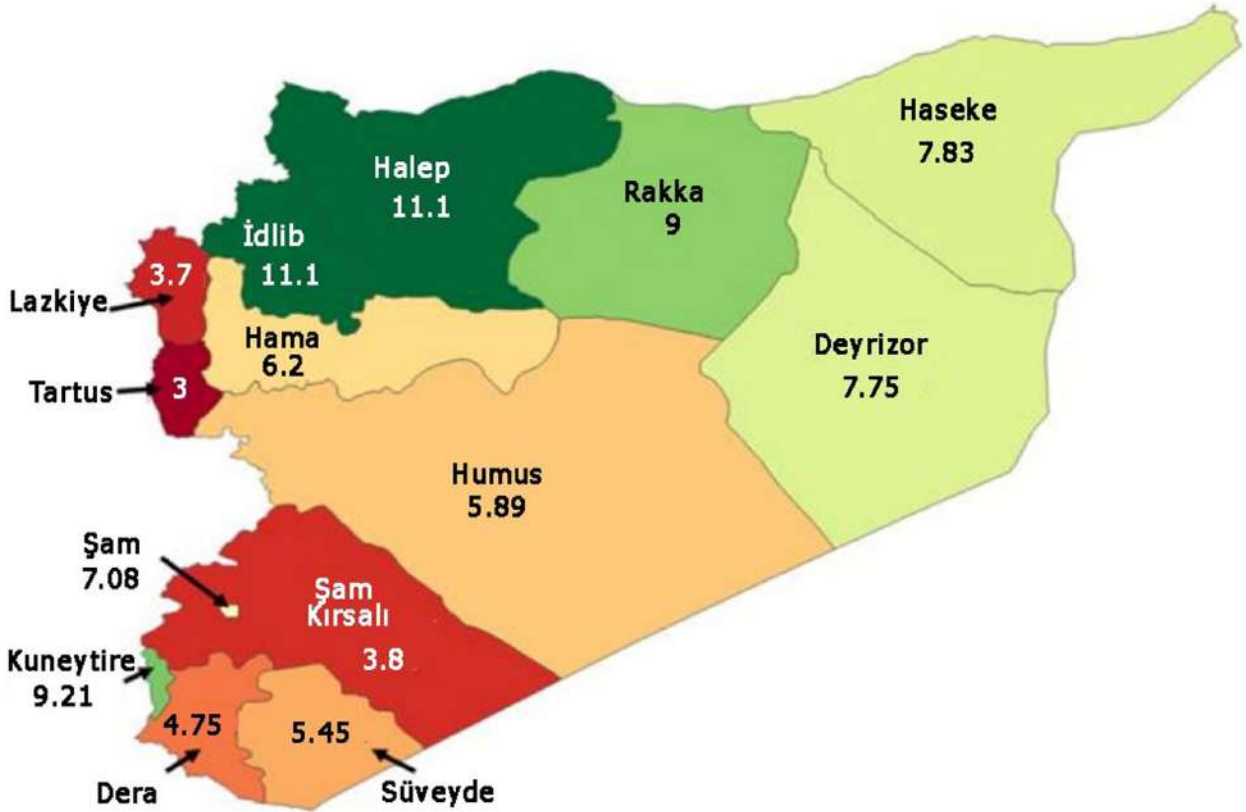
erdirilmesi ve istikrarın sağlanması hem yerel hem de uluslararası yatırımcıların risk algısını düşürecek ve iş yapma ortamını daha cazip hale getirecektir.

2- Elektrik

Güçlü ve istikrarlı bir enerji altyapısı, sanayinin kesintisiz işlemlerini sağlayarak üretim maliyetlerini düşürür ve ekonomik büyümeye doğrudan katkıda bulunur. Aynı zamanda, hanelerin güvenilir elektrik ve yakıt kaynaklarına erişimi, yaşam kalitesinin artmasını, sağlık ve eğitim hizmetlerinin sürdürülebilir olmasını mümkün kılar. Özellikle savaş ve krizlerin yaşandığı bölgelerde, enerji kaynaklarının etkin yönetimi, sadece ekonomik kalkınma için değil, aynı zamanda sosyal istikrar ve güvenliğin sağlanması açısından da kritik bir faktördür.

Birleşmiş Milletler İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi'nin (OCHA)⁸ araştırmasına göre, Suriye'deki elektrik erişim süreleri bölgeler arasında belirgin farklılıklar göstermektedir. Halep ve İdlib'de günlük ortalama 11,1 saat, Rakka'da 9 saat, Haseke'de 7,8 saat ve Deyrizor'da 7,8 saat elektrik sağlanırken, bazı bölgelerde bu süre daha da düşük kalmaktadır. Özellikle Tartus'ta 3 saat, Lazkiye'de 3,7 saat, Şam kırsalında 3,8 saat ve Dera'da 4,8 saatle sınırlı kalan elektrik arzı, günlük yaşamı ve ekonomik faaliyetleri ciddi şekilde olumsuz etkilemektedir.

Şekil 53- Suriye'de günlük ortalama elektriğe erişim süresi, 2022



Kaynak: MSNA 2022, OCHA, TEPAV görselleştirmeleri

⁸ United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2022). Suriye Arap Cumhuriyeti: 2023 İnsani Yardım İhtiyaçları Genel Görünümü. Aralık 2022. Erişim adresi: <https://www.unocha.org/syria>

Atlantik Konseyi'nin (Atlantic Council)⁹ Ocak 2025 tarihli raporuna göre, Suriye'nin enerji altyapısı, on yılı aşkın süredir devam eden çatışmalar nedeniyle büyük ölçüde tahrip olmuş ve enerji arzı ciddi şekilde azalmıştır. İç savaş öncesinde Suriye, yıllık 29,5 milyar kilovat saat elektrik üretirken, tüketimi 25,7 milyar kilovat saat seviyesindeydi (EIA, 2015)¹⁰. Ancak, savaş süresince elektrik üretimi ve dağıtım altyapısı büyük zarar görmüş, özellikle termik santraller ve hidroelektrik santraller hasar görmüştür. Ülkedeki elektrik üretiminin büyük kısmı petrol ve doğal gaz ile çalışan santrallerden sağlanırken, bu santrallerin işleyişi için gerekli yakıt arzı önemli ölçüde azalmıştır.

Suriye'nin elektrik üretim kapasitesindeki kayıplar, sanayi, tarım ve hane halklarının enerjiye erişimini kısıtlamıştır. Rapora göre, savaş öncesinde ülkenin en büyük enerji kaynağı olan doğal gazın üretimi 2011'de 8,7 milyar metreküp seviyesindeyken, 2023 itibarıyla bu miktar 3 milyar metreküpe kadar düşmüştür (Energy Institute, 2024)¹¹. Elektrik üretiminin dörtte birinin doğal gaz ile sağlandığı göz önüne alındığında, bu düşüş ülke çapında enerji krizini daha da derinleştirmiştir. Suriye'deki iki ana petrol rafinerisi olan Homs ve Banyas tesisleri de savaş süresince ağır hasar almış ve işlevlerini büyük ölçüde yitirmiştir.¹²

Hâlihazırda Türkiye, İdlib bölgesine elektrik sağlamaktadır ve bu kapasitenin genişletilmesi, bölgedeki enerji erişimini artırabilir. Yüzer elektrik santralleri ve bölgesel iş birlikleri aracılığıyla acil enerji ihtiyacının karşılanması, altyapının yeniden işler hale gelmesini sağlayabilir. Bununla birlikte, Suriye'nin kuzeyindeki jeopolitik durumun doğru şekilde çözülmesi, enerji projelerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olacaktır.

Orta ve uzun vadede Suriye'nin enerji üretim kapasitesinin artırılması, bölgedeki elektrik maliyetlerinin düşmesine ve sürdürülebilir bir enerji arz yapısının oluşmasına imkân tanıyabilir. Suriye'nin yerel enerji üretiminin güçlenmesi ve bölgesel doğal gaz ve petrol ticaretine entegrasyonu, Türkiye açısından da daha ekonomik elektrik tedarik yolları yaratma potansiyeline sahiptir. Enerji altyapısının yeniden inşası ve bölgesel enerji akışına entegrasyon sayesinde, Türkiye'nin transit petrol ve doğal gaz hatlarının önemli güzergâhlarından biri hâline gelmesi mümkündür. Özellikle Orta Doğu kaynaklı doğal gazın Avrupa'ya taşınmasında Suriye'nin kritik bir geçiş ülkesi olarak konumlanması, Türkiye'nin enerji arz zincirindeki stratejik önemini pekiştirebilir. Bunun yanı sıra, Suriye'de yeni enerji sahalarının keşfedilmesi ve mevcut rezervlerin üretim süreçlerine Türkiye'nin dâhil olması, iki ülke arasındaki enerji iş birliğini daha da geliştirebilir. Bu doğrultuda, Türk enerji şirketlerinin bölgedeki petrol ve doğal gaz kaynaklarının işletilmesinde aktif rol almaları, hem Suriye'nin ekonomik toparlanmasına katkı sağlayabilir hem de Türkiye'nin bölgesel enerji ticaretindeki konumunu güçlendirebilir.

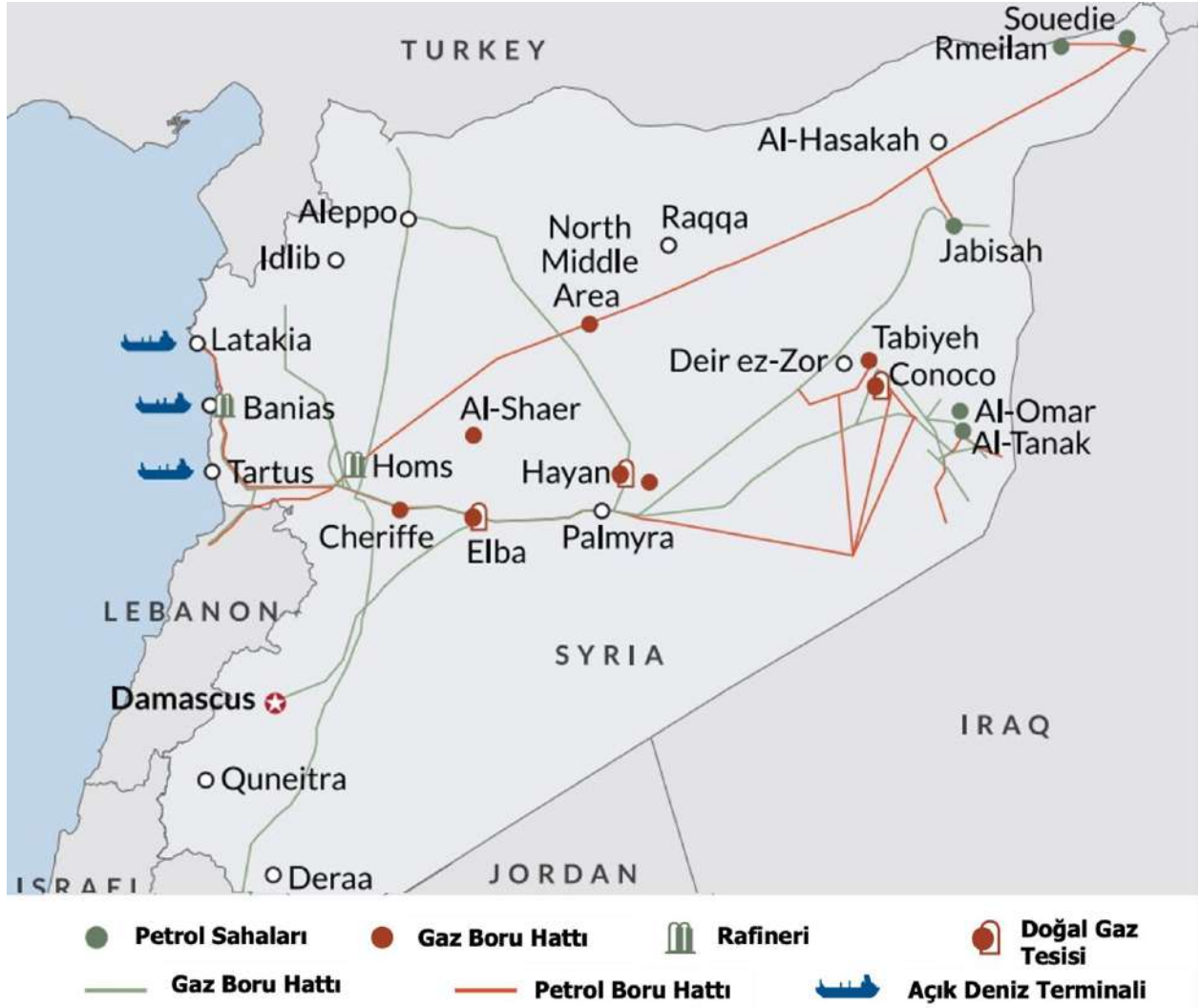
⁹ Atlantic Council. (17.01.2025). Suriye'nin enerji sektörü ve bunun istikrar ile bölgesel gelişmelere etkisi. İnceleme Raporu. Erişim adresi: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/syrias-energy-sector-and-its-impact-on-stability-and-regional-developments/>

¹⁰ U.S. Energy Information Administration (EIA). (2015). Suriye Ülke Analizi Raporu. Güncellenme tarihi: 24 Haziran 2015. Erişim adresi: <https://www.eia.gov/international/analysis/country/syr>

¹¹ Energy Institute. (2024). Dünya Enerji İstatistiksel Değerlendirme Raporu (73. Baskı). Erişim adresi: <https://www.energyinst.org/statistical-review>

¹² The New Arab. (2024). Suriye'nin petrol rafinerileri yakıt krizi nedeniyle atıl durumda. Erişim adresi: <https://www.newarab.com/news/syrias-oil-refineries-remain-idle-amid-fuel-crisis>

Şekil 54- Suriye enerji altyapısı



Kaynak: Atlantic Council¹³

3- İnternet

İnternet, günümüzde tüm sektörler için kritik bir altyapı unsuru haline gelmiştir. Özellikle yüksek katma değerli sektörler için hızlı ve güvenilir internet erişimi, üretkenliği artırmak ve küresel rekabet gücünü korumak açısından önemlidir. Ancak, altyapı yetersizlikleri nedeniyle Suriye’de internet erişimi hem hız hem de yaygınlık açısından sınırlı kalmaktadır.

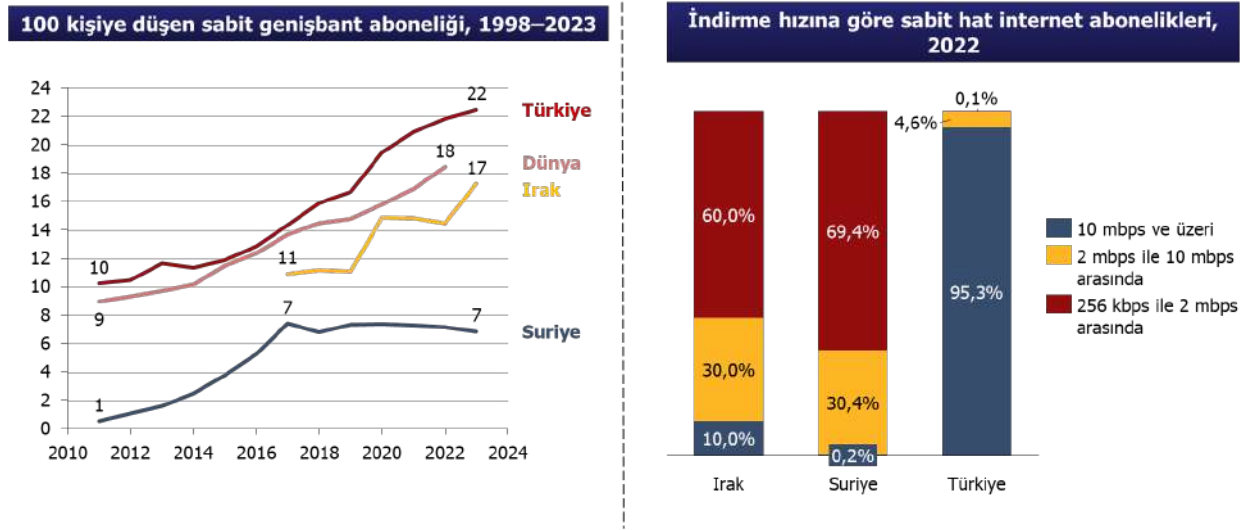
Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU)¹⁴ verilerine göre, Suriye’de sabit geniş bant internet aboneliği 100 kişi başına yalnızca 7 seviyesinde kalmaktadır. Bu oran Türkiye’de 22, Irak’ta ise 17’dir. Daha da önemlisi, Suriye’de mevcut sabit hat internet aboneliklerinin %69,4’ü yalnızca 256 Kbps ile 2 Mbps arasında hız sağlayabilmektedir. Bu, internet erişiminin büyük ölçüde düşük hızlarda gerçekleştiğini ve modern dijital altyapının eksik kaldığını göstermektedir. 10 Mbps ve üzeri hız

¹³ Atlantic Council. (2025). Suriye'nin enerji sektörü ve bunun istikrar ile bölgesel gelişmelere etkisi. İnceleme Raporu, 17 Ocak 2025. Erişim adresi: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/syrias-energy-sector-and-its-impact-on-stability-and-regional-developments/>. Rapor, Energy Intelligence verilerine dayanmaktadır.

¹⁴ International Telecommunication Union (ITU). (2024). ITU DataHub. Erişim adresi: <https://datahub.itu.int/>

sağlayabilen sabit hat abonelik oranı ise yalnızca %0,2 olup, Irak'ta %10, Türkiye'de ise %95,3 seviyesindedir.

Şekil 55- Seçili ülkelerde sabit geniş bant internetin yaygınlığı ve hız dağılımı



Kaynak: ITU, TEPAV görselleştirmeleri

4- Su altyapısı

Su altyapısı, günlük hayatta ve endüstriyel alanlarda çok önemlidir. Gıda ve kimya sanayilerinin sürdürülebilirliği, hijyen standartlarının sağlanması ve üretim süreçlerinin kesintisiz devam etmesi için güvenilir su kaynaklarına olan ihtiyaç tartışmasız bir önceliktir. Bu altyapının eksikliği yalnızca sanayi üzerinde değil, geniş halk kesimlerinin sağlığı üzerinde de ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Dünya Bankası (2022)¹⁵ raporuna göre Suriye'deki su ve sanitasyon sistemleri büyük ölçüde işlevsiz hale gelmiş olup, zarar gören altyapının yanı sıra mevcut tesislerde standartların altında çalışmaktadır ve bakım gerektirmektedir. Bu durum, şehir sakinlerini kendi kuyularını kazmaya ve yüksek fiyatlarla su tankerlerinden su satın almaya zorlamaktadır. Atık su sistemlerindeki hasarlar, nehirlerdeki su akışının azalması ve yeraltı sularının aşırı kullanımı, su kalitesini ciddi biçimde düşürmüştür. Ayrıca, çatışmaların neden olduğu sık sık yaşanan elektrik kesintileri, su pompalarının ve su hatlarının çalışmasını durdurarak su tedarik sürecinde büyük aksamalara sebep olmuştur.

Suriye'deki su altyapısı, çatışmalar nedeniyle ciddi hasar görerek hem suya erişimi hem de sanitasyon hizmetlerini sekteye uğratmıştır. Dünya Bankası'nın (2022) altyapı hasar analizleri doğrultusunda, kuyulardaki toplam ekonomik zarar seçili bölgelerde düşük tahminle 619,7 milyon dolar, yüksek tahminle 991,5 milyon dolar olarak hesaplanmıştır ve 39 kuyu kullanılamaz hale gelmiştir. Su kuleleri ve depoları en büyük mali kayıplardan birini yaşayarak 188,8 milyona kadar zarar görmüş, benzer şekilde üç su arıtma tesisindeki hasar 144 milyona kadar ulaşmıştır. Atık su arıtma tesislerinde ise toplamda 40 milyon dolarlık bir kayıp öngörülmektedir. Pompa istasyonlarının zarar tahmini 58,7 milyona kadar çıkarken, barajlar da hasar görerek su tedarikini daha da belirsiz hale getirmiştir. Dünya Bankası'nın kriz dönemlerinde altyapının korunmasına dair raporlarında vurgulandığı

¹⁵ World Bank & European Union. (2022). Suriye: Seçilmiş Şehirler için Ortak Hasar Değerlendirmesi. Aralık 2022. Erişim adresi: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099173502272397116> | Not: Raporda değerlendirmeler, aşağıdaki 14 şehir için gerçekleştirilmiştir: Afrin, Halep, Dera, Daraya, Deyrizor, Haseke, Humus, İdlib, Münbiç, Palmira, Rakka, Rastan, Tel Abyad ve Zebadani.

üzere, su altyapısındaki tahribat, insani yardımlardan ekonomik toparlanma planlarına kadar geniş bir müdahale gerektirmektedir.

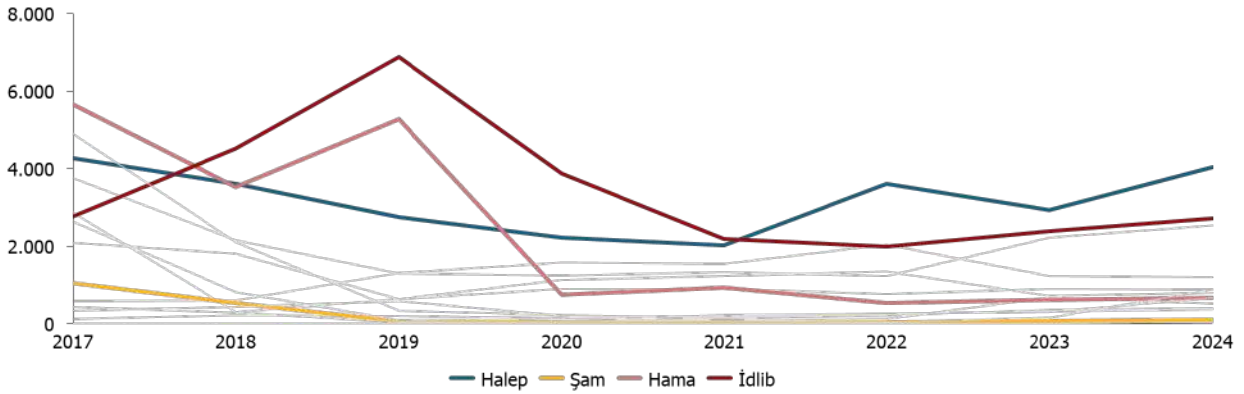
5- Güvenlik

Suriye’de güvenlik, “Suriyelilerin Gelecekte İş Kurma ve Yatırım Yapma İstekleri” raporu’na göre iş yapmanın önündeki en büyük engel olarak öne çıkmaktadır. Armed Conflict Location and Event Data (ACLED) 2025¹⁶ yılı verileri, ülkenin hâlâ yüksek seviyede şiddet olaylarına sahne olduğunu göstermektedir. Halep (4031), İdlib (2716) ve Deir-ez-Zor (2533) en fazla şiddet olayının yaşandığı illerdir.

Özellikle 2019 yılında İdlib’te 6883 olayla zirveye ulaşan şiddet olayları, 2020 itibarıyla azalma eğilimi göstermiş ancak 2022 sonrası tekrar yükselişe geçmiştir. Benzer şekilde, Halep’te 2017’de 4269 olan şiddet vakaları 2020’de 2215’e kadar düşmüş ancak 2024 itibarıyla yeniden artarak 4031’e ulaşmıştır. Bu eğilim, ülkedeki güvenlik koşullarının halen istikrarsız olduğunu göstermektedir.

Suriye’de devam eden çatışmaların yanı sıra patlamamış bombalar, kara mayınları ve silahlı grupların varlığı, bölgedeki güvenlik risklerini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır.¹⁷ Özellikle altyapı yatırımları ve sanayi projeleri açısından bu tür güvenlik tehditleri, işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde kısıtlamakta ve yatırımcılar için ciddi riskler oluşturmaktadır. 2024 yılı itibarıyla, yine ACLED verisine göre Suriye dünya genelinde en fazla şiddet olayının yaşandığı üçüncü ülkedir.

Şekil 56- Suriye’de il bazında şiddet olayları, 2017-2024



Kaynak: ACLED, TEPAV hesaplamaları

Gece ışığı verileri¹⁸, ekonomik canlılığın, ticari faaliyetlerin ve yerleşim alanlarının genişlemesinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte olup, çatışma bölgelerinde toparlanma eğilimlerini ölçmek için sıkça kullanılan bir yöntemdir. 2020-2023 yılları arasında Suriye genelinde en yüksek gece ışıkları artışı İdlib’te kaydedilmiş, yıllık %147 oranındaki artış, bölgedeki altyapı projeleri, sanayi üretimi ve ticari faaliyetlerin devam ettiğini göstermiştir.

Heyet Tahrir el-Şam’ın (HTŞ) kontrolünde bulunan İdlib’in ticaret yolları ve sınır geçişleri açısından stratejik konumu ile Türkiye ile güçlü bağlantıları, bu ekonomik hareketliliğin temel dinamikleri

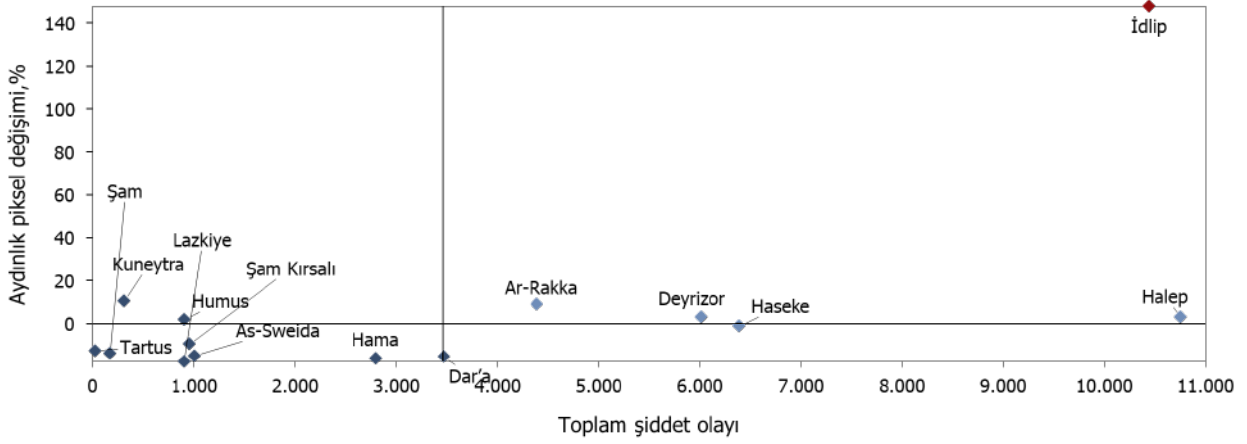
¹⁶ Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED). (2025). Silahlı Çatışma Konumu ve Olay Veri Projesi. Erişim adresi: <https://www.acledata.com>

¹⁷ United Nations Development Programme (UNDP). (2024). Livelihoods Landscape in Syria.

¹⁸ Chen, Z., Yu, B., Yang, C., Zhou, Y., Yao, S., Qian, X., Wang, C., Wu, B., & Wu, J. (2020). An extended time-series (2000-2023) of global NPP-VIIRS-like nighttime light data. Harvard Dataverse, V5. Erişim adresi: <https://doi.org/10.7910/DVN/YGIVCD>

arasında yer almıştır. Buna karşın, Halep ve Deir-ez-Zor gibi diğer çatışma bölgelerinde şiddet olayları yüksek seviyede kalmasına rağmen gece ışıkları verisinde belirgin bir artış gözlemlenmemiştir.

Şekil 57- İllerin aylık piksel sayısı değişimi (%) ve toplam şiddet olayı, 2020-2023



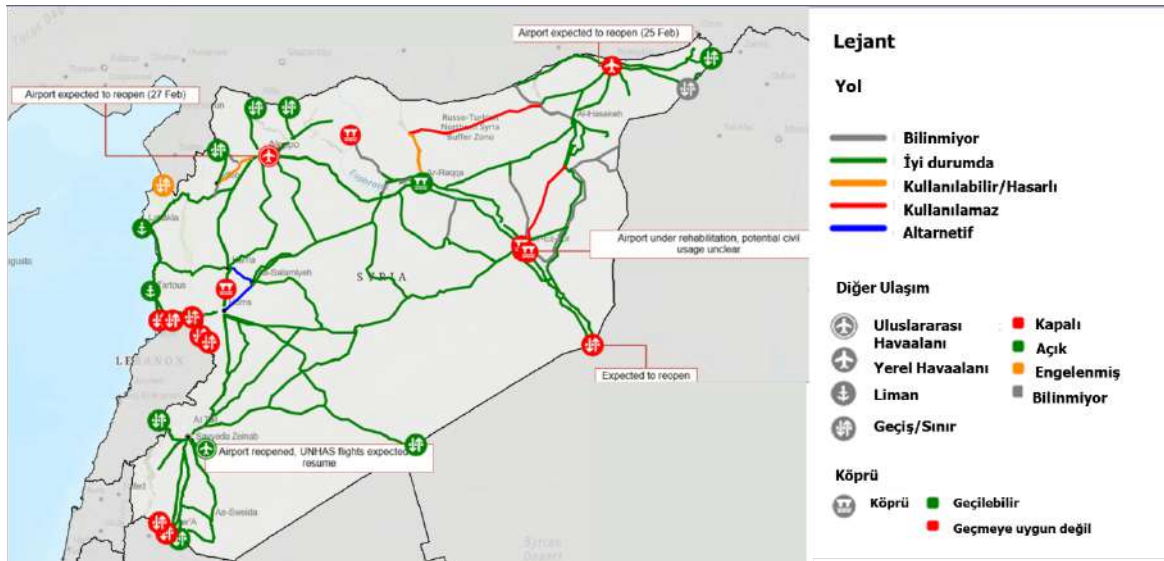
Kaynak: Chen vd., ACLED, TEPAV hesaplamaları

Bu bağlamda, Suriye’de güvenlik ortamının iyileştirilmesi ticari faaliyetlerin daha sürdürülebilir hale gelmesine katkıda bulunabilir.

6- Ulaşım

Güvenli ve etkin bir ulaşım ağı, ticaretin kesintisiz devam etmesini sağlarken, bölgesel entegrasyonu da güçlendirir. Limanlar ve kara yollarının durumu, dış ticaretin gelişmesi ve yatırımların sürdürülebilirliği açısından belirleyici faktörler arasında yer almaktadır. Ancak, mevcut altyapı eksiklikleri ve güvenlik riskleri, ülkenin uluslararası lojistik ağlarına tam anlamıyla entegre olmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, ticaretin canlanması ve yatırım ortamının iyileştirilmesi için ulaşım ağlarının güvenli ve modern bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Şekil 58- Ulaşım altyapı durumu, 22.02.2025



Kaynak: Logistic Cluster (Veriler 22.02.2025 tarihinde alınmıştır.)¹⁹

¹⁹ Logistics Cluster. (2025). Logistics Information Exchange (LogIE) Platform- Syria Operations. World Food Programme (WFP). Erişim adresi: <https://logie.logcluster.org/?op=syr>.

a) Limanlar

Suriye’de yalnızca Lazkiye ve Tartus Limanları aktif olarak kullanılmaktadır. Her iki liman da Akdeniz kıyısında yer almakta olup, ülkenin deniz ticareti açısından kritik öneme sahiptir.

Lazkiye Limanı, 4.280 metre rıhtım uzunluğu ve 23 rıhtımıyla ülkenin en büyük ticari limanıdır ve özellikle konteyner taşımacılığı açısından önemli bir merkez olarak hizmet vermektedir. Tartus Limanı ise 6.366 metre rıhtım uzunluğu ve 24 rıhtımıyla faaliyet göstermekte olup, daha çok tahıl ve dökme yük taşımacılığına odaklanmaktadır. Tartus Limanı’nda 85.000 ton kapasiteli tahıl silosu bulunmakta ve limanın demiryolu bağlantıları sayesinde yüklerin Suriye’nin iç kesimlerine taşınması kolaylaşmaktadır. Ancak, her iki limanın da kapasitesi ve altyapısı bölgesel ticaretle sınırlı kalmakta olup, büyük ölçekli transit ticaret ve uluslararası taşımacılık açısından kısıtlı bir role sahiptir.

2009 yılında, Türk ortaklı Fransız lojistik şirketi, Lazkiye Limanı’ndaki konteyner terminalinin işletmesini devralarak limanın yönetiminde daha aktif bir rol üstlenmiştir. Şirketin varlığı, limanın uluslararası ticarete entegrasyonunu artırma potansiyeli taşısa da Suriye’nin ekonomik ve siyasi koşulları nedeniyle Lazkiye, küresel ticaret ağına tam olarak dâhil olamamıştır. 2019 yılında sözleşmesini yenileyerek operasyonlarını sürdüren şirket, 2025 yılından sonra geçici hükümet ile yeni bir anlaşmaya ile limanı işletmeye devam etmektedir.

Kutu 3- Mersin Limanı’nın Bölgesel Üstünlüğü ve Gelecekteki Rekabet Dinamikleri

Mersin Limanı, Lazkiye ve Tartus Limanları ile karşılaştırıldığında konteyner kapasitesi, derinlik ve operasyonel verimlilik açısından daha avantajlıdır. Daha yüksek su derinliği (16 m) sayesinde büyük tonajlı gemilere hizmet verebilirken, konteyner rıhtımı sayısı da daha fazladır. Dökme yük boşaltma hızı açısından da Mersin, diğer iki limana kıyasla daha yüksek kapasiteye sahiptir. Silo rıhtımları bakımından da avantajlı konumda olan liman, uluslararası bağlantıları ve sanayi bölgelerine yakınlığı sayesinde hem bölgesel hem de transit ticarete güçlü bir merkez konumundadır. Ancak, Suriye’deki limanların altyapısı yetersiz olsa da daha yüksek kapasiteye ulaşma ve düşük maliyetli iş yapma potansiyeli bulunmaktadır. Kısa vadede doğrudan rekabet etmeleri zor olsa da ilerleyen zamanlarda Lazkiye Limanı'nın Mersin ile rekabet edebilir hale gelmesi, bölgedeki ticaret dengeleri açısından önemli bir gelişme olabilir.

b) Hava Yolları

Türk Hava Yolları²⁰, 2012 yılından bu yana ara verdiği İstanbul-Şam uçuşlarını 13 yıl aradan sonra yeniden başlatmıştır. Bu gelişme, Suriye’deki havalimanlarının operasyon durumundaki güncellemelerle paralel olarak gerçekleşmiştir. Şam Uluslararası Havalimanı, 7 Ocak 2025 itibarıyla yeniden operasyonlarına başlamış ancak kısıtlı uçuşlar gerçekleştirmektedir (Logistic Cluster). Kamışlı Ulusal Havalimanı ise şu an kapalı olup, yakın tarihte açılması beklenmektedir. Deyr-i Zor Ulusal Havalimanı rehabilitasyon sürecinde olup, sivil kullanım için açılmasının planlandığı belirtilmektedir. Halep Uluslararası Havalimanı ise halen kapalı durumdadır ve yakın zamanda yeniden hizmete girmesi öngörülmektedir.

c) Köprüler

Logistic Cluster’ın derlemelerine göre Homs ile Hama arasındaki yol, Al Rastan Köprüsü’nün hasar görmesi nedeniyle alternatif bir güzergâh üzerinden kullanılmaktadır. İdlib ile Halep arasındaki yol, mayın ve patlamamış mühimmat riski nedeniyle kısıtlı olarak kullanılabilir. Özellikle Sheikh Ali-Kafr Halab ve Urum-Taftanaz arasındaki bölgeler, İdlib ile Halep illeri arasındaki güzergâh üzerinde yer

²⁰ Anadolu Ajansı (AA). (2024). THY, 13 yıl sonra Suriye uçuşlarına yeniden başladı. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/thy-13-yil-sonra-suriye-ucuslarına-yeniden-basladi/3459809>.

almakta olup, çukurlar ve düzensiz yüzeyler nedeniyle sürüş koşulları zorlu hale gelmektedir. Doğu Halep ile El Bab arasındaki yol ise kırsal bölgelerde geçişe kapalı olup, etkilenen noktaların belirlenerek güncellenmesi beklenmektedir.

d) Demiryolları

Suriye Demiryolları Genel Kuruluşu (CFS), ülkenin demiryolu altyapısını yöneten ve işleten devlet kurumudur.²¹ 1960'lardan itibaren yapılan yatırımlarla, Tartus ve Lazkiye limanları demiryolu ağına bağlanmış, böylece denizyolu ile iç bölgeler arasındaki ticaretin entegrasyonu sağlanmıştır.²² Suriye İç Savaşı'nın başlamasıyla birlikte ülkenin demiryolu altyapısı büyük ölçüde zarar görmüş ve CFS'nin operasyonları ciddi şekilde aksaklığa uğramıştır. Günümüzde demiryolu hatlarının büyük bir kısmı ya kullanılamaz hale gelmiş ya da kısıtlı kapasiteyle hizmet vermektedir.²³

Osmanlı döneminde inşa edilen Bağdat Demiryolu'nun bir parçası olan Halep-Nusaybin Hattı da benzer şekilde, Suriye içindeki bölümlerin çatışmalar nedeniyle kullanılamaz hale gelmesiyle işlevini yitirmiştir. Lazkiye-Halep-Kamışlı arasında uzanan 757 km'lik demiryolu hattı, özellikle kuzeydoğu Suriye'deki ticari hareketlilik açısından önem taşımaktadır.

Türkiye'yi Suriye'ye bağlayan üç adet hudut kapısı üzerinden demiryolu geçişi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Gaziantep ile Halep arasında uzanan Çobanbey Tren Hattı olup, savaş nedeniyle büyük ölçüde devre dışı kalmıştır. İkinci olarak, İslâhiye'den Halep'e uzanan Meydanı Ekbez hattı da benzer şekilde çatışmaların etkisiyle kapanmış ve yeniden faaliyete geçmesi için girişimlerde bulunmaktadır²⁴. Üçüncü olarak, Halep – Nusaybin demiryolu hattı, Türkiye sınırlarında TCDD 6. Bölge'nin sorumluluğunda olmasına rağmen, Suriye içerisindeki kısmi savaş nedeniyle kullanılamaz hale gelmiş ve uluslararası trafiğe kapatılmıştır. Bu hatların yeniden işler hale getirilmesi, iki ülke arasındaki ticari ve lojistik bağlantıları güçlendirmek açısından kritik önem taşımaktadır.

²¹ DBpedia. (2024). Syrian Railways. Erişim adresi: https://dbpedia.org/page/Syrian_Railways.

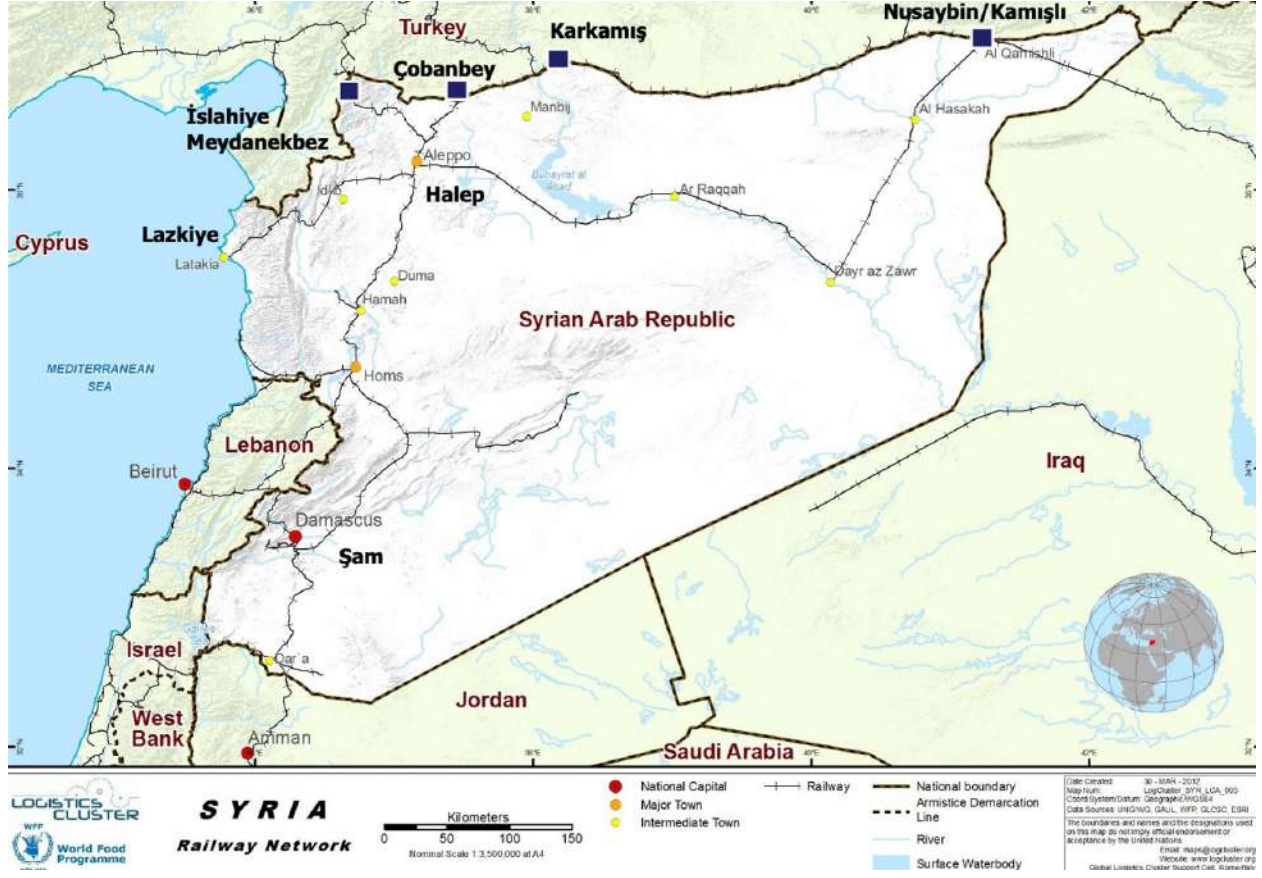
²² International Union of Railways (UIC). (2017). Current Outlook to the Middle East Railways. Erişim adresi: <https://uic.org/middle-east/>.

²³ Al Mayadeen English. (2024). Syria railways incurred over \$1bn in losses because of war: SAR. Erişim adresi: <https://english.almayadeen.net/news/economics/syria-railways-incurred-over-1bn-in-losses-because-of-war-sa>.

²⁴ Anadolu Ajansı (AA). (2024). Türkiye'yi demiryolu ile Suriye'ye bağlayan İslahiye Sınır Kapısı'nın yeniden açılması talebi. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/turkiyeyi-demiryolu-ile-suriyeye-baglayan-islahiye-sinir-kapisinin-yeniden-acilmasi-talebi/3461031>.

Dünya Bankası'nın²⁵ tahminlerine göre, ülkenin demiryolu sektöründeki toplam hasar 1 ile 1,5 milyar dolar arasındadır. Bu ölçekteki bir kayıp, demiryolu ağının yeniden işler hale getirilmesi için ciddi yatırımlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Şekil 59- Suriye demiryolu haritası



Kaynak: Logistic Cluster¹²

Türkiye'nin, Suriye ile demiryolu bağlantılarını yeniden canlandırması, bölgesel ticaretin ve ekonomik entegrasyonun güçlenmesine önemli katkılar sağlayabilir. TCDD'nin bu hatların yeniden inşası ve işletilmesinde rol üstlenmesi, teknik kapasite ve işletme tecrübesi açısından stratejik bir adım olacaktır. Bu süreçte, yap-işlet-devret modeli gibi finansman mekanizmaları devreye sokularak altyapı yatırımlarının sürdürülebilirliği sağlanabilir. Demiryolu ağının tekrar işler hale getirilmesi, hem Suriye'nin ekonomik toparlanmasına destek olacak hem de Türkiye'nin bölgedeki lojistik avantajını pekiştirerek ticaret hacmini artıracaktır. Özellikle Halep, Lazkiye ve Kamışlı gibi merkezlerin Türkiye'ye bağlanması, bölgesel değer zincirlerinin yeniden kurulmasını ve sınır ötesi ekonomik hareketliliğin artmasını mümkün kılacaktır.

Ulaşım ile alakalı konuları toplamak gerekirse, Türkiye ve Suriye arasındaki ulaşım altyapısının yeniden inşasında, sınır hattındaki kurumlar aracılığıyla karşılıklı iş birliği ve destek mekanizmaları geliştirilebilir. Liman, demiryolu ve kara yolu projelerinde yap-işlet-devret modeli gibi finansman yöntemleri kullanılarak altyapı yatırımları sürdürülebilir hale getirilebilir. Bu iş birliği, bölgesel ticareti canlandırırken Türkiye'nin lojistik avantajlarını da güçlendirecektir.

²⁵ World Bank & European Union. (2022). Suriye: Seçilmiş Şehirler için Ortak Hasar Değerlendirmesi. Aralık 2022. Erişim adresi: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099173502272397116> | Not:Demir yolları hasar rakamları toplu yayınlanmıştır.

7- Bankacılık

2011'den bu yana Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri tarafından uygulanan ekonomik yaptırımlar, ülkenin finansal sistemini büyük ölçüde izole etmiş, enerji, ulaştırma ve bankacılık sektörlerini ciddi şekilde sarsmıştır. Ancak son dönemde, Suriye'nin ekonomik toparlanmasını destekleme amacıyla bazı yaptırımların hafifletilmesi yönünde adımlar atılmıştır. AB ve ABD tarafından alınan yeni kararlar, belirli sektörler için ticari ve finansal işlemlerde kısmi kolaylıklar sağlarken, uzun vadeli etkileri belirsizliğini korumaktadır. Yaptırımların kısmen gevşetilmesi, ekonomik canlanma için bir fırsat sunsa da Suriye'nin uluslararası finansal sisteme yeniden entegre olması ve yatırımcı güvenini kazanması önünde önemli engeller devam etmektedir.

AB, 2011 yılında Suriye'deki rejimin sivillere yönelik baskılarını gerekçe göstererek geniş çaplı ekonomik yaptırımlar getirmiş, petrol, doğal gaz ve elektrik sektörlerine yönelik ticari kısıtlamalar koymuş ve Suriye Merkez Bankası'nın AB'deki varlıklarını dondurmuştur (Council Regulation (EU) No 36/2012)²⁶. Bankacılık sektörü de ağır kısıtlamalarla karşı karşıya kalmış, Suriye'de faaliyet gösteren büyük iş insanları, rejime destek veren şirketler ve finansal kuruluşlar yaptırım listesine alınmıştır (Council Decision 2013/255/CFSP)²⁷.

24 Şubat 2025'te AB, Suriye'deki ekonomik toparlanmayı desteklemek amacıyla bazı yaptırımları askıya alma kararı almıştır. Bu karar doğrultusunda, Sanayi Bankası, Halk Kredi Bankası, Tasarruf Bankası, Tarımsal Kooperatif Bankası ve Suriye Arap Havayolları yaptırım listesinden çıkarılmıştır. Suriye Merkez Bankası'na fon ve ekonomik kaynak sağlanmasına yönelik kısıtlamalar hafifletilmiş, petrol, gaz, elektrik ve ulaştırma sektörlerine yönelik yaptırımlar askıya alınmıştır. Ayrıca, AB, Suriyeli bankalar ile AB üyesi ülkelerdeki finansal kuruluşlar arasındaki işlemlere bazı istisnalar tanımış, insani yardım ve yeniden inşa sürecini kolaylaştırmak amacıyla finansal akışları belirli sınırlar içinde serbest bırakmıştır. Bununla birlikte, silah ticareti, çift kullanımlı ürünler, iç güvenlik ekipmanları, gözetleme yazılımları ve Suriye kültürel mirasının ihracatına yönelik yaptırımlar yürürlükte kalmaya devam etmektedir. AB yetkilileri, Suriye'deki durumun kötüleşmesi halinde yaptırımları yeniden uygulamaya koyabileceklerini belirtmiştir (Council of the EU, 2025)²⁸.

ABD ise 2011'de yürürlüğe giren Executive Order 13582²⁹ ile Suriye devletine ait tüm varlıkları dondurmuş ve Amerikan şirketlerinin Suriye ile ticaret yapmasını yasaklamıştır (Executive Order 13582, 2011). 2019'da kabul edilen Caesar Syria Civilian Protection Act (Caesar Act)³⁰ ile yaptırımlar daha da genişletilmiş, Suriye ile iş yapan yabancı bankalar ve şirketler de cezalandırma kapsamına alınmıştır (Caesar Act, 2019)²⁹. Yasa, özellikle bankacılık, enerji ve altyapı yatırımlarına yönelik uluslararası işlemleri engelleyerek Suriye'nin ekonomik toparlanmasını büyük ölçüde kısıtlamıştır.

²⁶ Avrupa Birliği Konseyi. (2012). Konsey Tüzüğü (AB) No 36/2012, Suriye'deki duruma ilişkin kısıtlayıcı tedbirler hakkında ve Tüzük (AB) No 442/2011'in yürürlükten kaldırılması. Avrupa Birliği Resmi Gazetesi, L 16, 1-32.

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/36/oj/eng>

²⁷ Avrupa Birliği Konseyi. (2013). Konsey Kararı 2013/255/CFSP, Suriye'deki duruma ilişkin kısıtlayıcı tedbirler hakkında. Avrupa Birliği Resmi Gazetesi, L 147, 14-45.

²⁸ Council Regulation (EU) 2025/407 of 24 February 2025. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/407/oj/eng>

²⁹ Obama, B. (2011). Executive Order 13582 of August 17, 2011: Blocking Property of the Government of Syria and Prohibiting Certain Transactions With Respect to Syria. Federal Register, 76(162), 52209–52212. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2011-08-22/pdf/2011-21505.pdf>

³⁰ U.S. Congress. (2019). Caesar Syria Civilian Protection Act of 2019. In National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2020 (H.R. 2500).

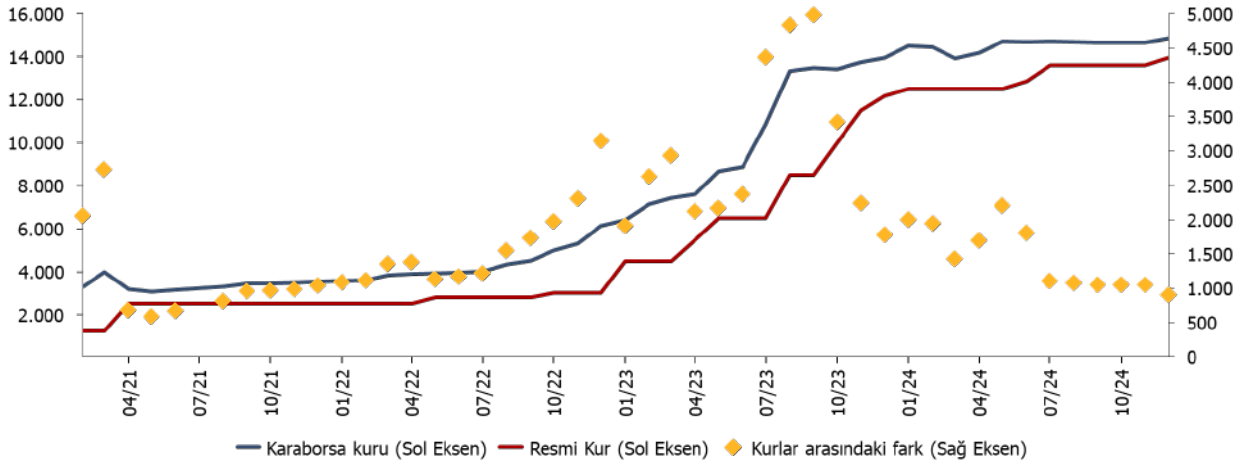
6 Ocak 2025'te ABD, Genel Lisans 24 (GL24)³¹ ile Suriye'ye yönelik bazı ekonomik kısıtlamaları hafifletmiştir. GL24 kapsamında, enerji tedarigi, kişisel havaleler ve belirli devlet kurumlarıyla yapılan işlemlere izin verilmiştir (Executive Order 13894, 2019)²⁸. Banka kredileri, geniş ölçekli ticaret ve yatırım işlemleri kapsam dışında bırakıldığı için GL24, yalnızca kısa vadeli bir rahatlama sağlamaktadır ve uzun vadeli ekonomik toparlanma için yetersiz kalmaktadır.

Suriye'de uluslararası yaptırımlar ve finansal erişim kısıtlamaları nedeniyle, halk büyük ölçüde hawala sistemi, Western Union ve PTT gibi alternatif ödeme yöntemlerine yönelmektedir³². Resmi bankacılık sisteminin işlemez hale gelmesi, insanların para transferi için geleneksel ve enformel yöntemlere başvurmasına yol açmıştır. "Hawala", aracılardan altın veya nakit üzerinden ödeme yapılmasıyla işlerken, bu sistem finansal şeffaflığın azalmasına ve yolsuzluk riskinin artmasına neden olmaktadır.

Bu sistem, halk için bir ticaret aracı oluştururken, uluslararası düzeyde kara para aklama ve yasa dışı finansman kaygıları yaratmaktadır. Yaptırımlar nedeniyle uluslararası finansal entegrasyondan dışlanan Suriye, "hawala" sistemine bağımlı hale geldikçe, resmi bankacılık sistemine geri dönüşü zorlaşmakta ve ülkenin küresel finans piyasalarına yeniden entegrasyonu engellenmektedir. Bu da uzun vadede ekonomik toparlanmayı sektöre uğratmakta ve güvenilir yatırım ortamının oluşmasını zorlaştırmaktadır.

Suriye'nin finansal ortamdan ve yaptırımlardan kaynaklanan zorluklar yaşadığı, savaştan çıkmış bir ekonomi olması, döviz kuru istikrarsızlıkları ve borç yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlandığı düşünüldüğünde, hâlihazırda da belli riskler taşımaktadır. Özellikle uluslararası finansal sistemden dışlanmış bir ekonomi olarak Suriye, yatırımcı güvenini sağlamakta zorlanmakta ve yabancı sermayeyi çekme konusunda ciddi engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, yatırım ortamının en önemli unsurlarından biri olan finansal aracılık sisteminin zayıflamasına ve yatırımcıların risk algısının yükselmesine neden olmaktadır.

Şekil 60- Resmi ve karaborsa dolar döviz kuru, Suriye Poundu, 2021- 2025.12



Kaynak: Karam Shaar Consulting³³, TEPAV görselleştirmeleri

³¹ U.S. Department of the Treasury. (2025). General License No. 24: Authorizing Transactions with Governing Institutions in Syria and Certain Transactions Related to Energy and Personal Remittances.

³² TEPAV & EBRD. (2019). Syrian Entrepreneurship and Refugee Start-ups in Turkey: Leveraging the Turkish Experience for Countries Hosting Syrian Refugees.

³³ Shaar, K. (t.y.). Hakkımızda. Karam Shaar Danışmanlık Ltd. 7 Mart 2025 tarihinde <https://www.karamshaar.com/about-us> adresinden erişildi.

Ekonomik toparlanmayı başlatmak ve ticaretin yeniden canlanmasını sağlamak için bölgedeki finansal altyapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Suriye’de yatırımcı güvenini artırmak, finansal işlemleri düzenlemek ve iş ortamını teşvik etmek amacıyla bir Türk bankasının bölgede faaliyet göstermesi stratejik bir adım olacaktır. Türkiye’nin bölgeyle olan ekonomik ilişkileri, bankacılık sisteminin güçlü yapısı ve uluslararası piyasalara erişimi, Suriye’deki iş dünyası için önemli bir köprü görevi görecektir. Türk bankalarının bölgede faaliyete geçmesi, ticaretin resmileşmesini sağlayarak finansal sistemin yeniden yapılandırılmasına katkı sunabilir ve yatırımcıların güvenini artırabilir. Bu sayede, yerel işletmelerin krediye erişimi kolaylaşabilir, döviz işlemleri daha istikrarlı hale gelebilir ve bölgedeki ekonomik toparlanma sürecine destek sağlanabilir.

8- Barınma ve Beşeri Sermaye

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) 2025³⁴ Şubat tarihli Suriye’deki Çatışmanın Etkisi raporuna göre Suriye’deki iç savaş nedeniyle ülke tarihinin en büyük nüfus hareketlerinden biri yaşanmıştır. Bugüne kadar 6 milyondan fazla Suriyeli ülke dışına göç etmiş, bu durum modern tarihin en büyük mülteci krizlerinden biri haline gelmiştir. Suriye’den kaçan mültecilerin yaklaşık 5 milyonu komşu ülkelerde yaşamaktadır. 2,88 milyonu Türkiye’de, 755 bini Lübnan’da, 611 bini Ürdün’de, 304 bini Irak’ta ve 148 bini Mısır’da bulunmaktadır. Avrupa’ya göç eden yaklaşık 1 milyon Suriyeli mültecinin ise %60’ı Almanya’da, %10’u İsveç’te ve geri kalanı diğer Avrupa ülkelerinde ikamet etmektedir. Suriye içindeki yerinden edilmiş kişiler (IDP) açısından da tablo oldukça ağırdır. Ülkede hala 7,2 milyon insan yerinden edilmiş durumda olup, bu nüfusun 1 ila 2 milyon aileye denk geldiği tahmin edilmektedir. Bu kişilerin bir kısmı kendi illerinde kalsa da çoğu yıkılan veya işgal edilen evlerine geri dönememektedir.

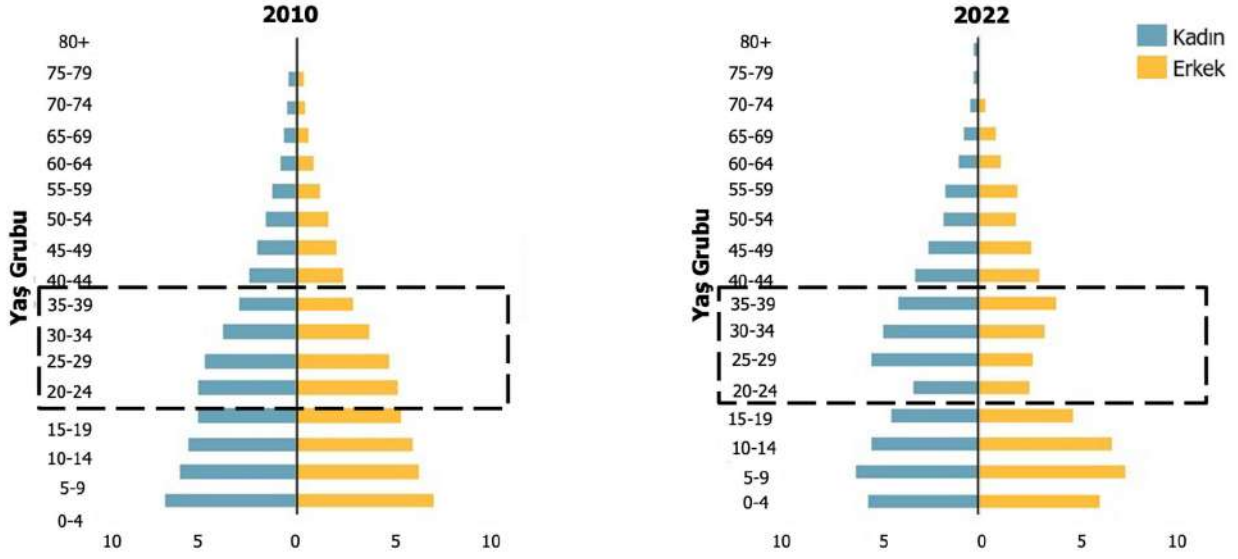
Savaşın insani maliyeti de oldukça yüksek olmuştur. Çatışmaların başladığı günden bu yana 500 binden fazla insan hayatını kaybetmiştir. 2024 yılı itibarıyla yapılan bir UNHCR¹⁸ anketine göre, mültecilerin sadece %2’si önümüzdeki yıl içinde geri dönmeyi planladığını, %37’sinin 5 yıl içinde dönmeyi düşündüğünü ve %57’sinin ise belirsiz bir gelecekte dönüş umudu taşıdığını ortaya koymuştur. Ancak Aralık 2024’teki rejim değişikliği sonrası, Şubat 2025 itibarıyla yaklaşık 270 bin mültecinin ülkeye döndüğü belirtilmiştir. Yeni tahminlere göre, önümüzdeki 12 ay içinde Suriyeli mültecilerin dörtte birinin geri dönüş yapmayı planladığı aktarılmaktadır.

Dünya bankası (2024)³⁵ hesaplamalarına göre savaşın Suriye’nin demografik yapısında yarattığı tahribat, 2010 ve 2022 yıllarına ait nüfus piramitleri incelendiğinde net bir şekilde görülmektedir. 2010 yılında genç ve çalışma çağındaki nüfus, piramidin en geniş kesimini oluştururken, 2022’ye gelindiğinde bu yaş grubunda önemli bir daralma yaşanmıştır. Özellikle 20-44 yaş aralığında hem erkek hem de kadın nüfusunun belirgin bir şekilde azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, savaş sürecinde meydana gelen ölümler, kitlesel göç ve yerinden edilme süreçleriyle doğrudan bağlantılıdır. Ülke ekonomisinin yeniden inşası için sanayi, tarım ve hizmet sektörlerinde çalışabilecek yeterli iş gücünün bulunmaması, ekonomik toparlanma sürecini ciddi şekilde zorlaştıracaktır. Özellikle altyapı projelerinin hayata geçirilmesi, yeniden imar faaliyetlerinin yürütülmesi ve ekonomik üretkenliğin sağlanması için gerekli insan kaynağının eksikliği, ülkenin kalkınma sürecinde büyük bir engel teşkil etmektedir. Çalışabilir nüfusun azlığı, ekonominin toparlanmasını geciktireceği gibi, temel hizmetlerin işleyişinde de aksaklıklar yaratacaktır.

³⁴ United Nations Development Programme (UNDP). (2025). The Impact of the Conflict in Syria: A Devastated Economy, Pervasive Poverty, and a Challenging Road Ahead to Social and Economic Recovery. UNDP Syria. Erişim adresi: <https://www.undp.org/syria/publications/impact-conflict-syria>

³⁵ World Bank. (2024). The welfare of Syrian households after a decade of conflict. International Bank for Reconstruction and Development.

Şekil 61- Suriye nüfus piramidi, milyon, 2010-2022



Kaynak: Dünya Bankası

Öte yandan, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nin (UNHCR) 2025 yılına ait "Flash Regional Survey on Syrian Refugees"³⁶ raporuna göre 2025 itibarıyla yaklaşık 270 bin kişinin ülkeye geri döndüğü tahmin edilmekte olup, önümüzdeki 12 ay içinde geri dönüşlerin artması beklenmektedir. Ancak geri dönüşler yalnızca mültecilerle sınırlı değildir; ülke içinde yerinden edilmiş kişilerin (IDP'ler) de kendi şehirlerine ve köylerine geri dönme süreci başlamaktadır. Bugün ülkede çalışabilecek insan sayısının yetersiz olması ekonomik faaliyetleri kısıtlarken, savaş nedeniyle büyük ölçüde yıkılmış bina stoku barınma krizini daha da derinleştirecektir. Geri dönen mülteciler ve IDP'ler için uygun konutların bulunmaması, altyapısı zarar görmüş şehirlerde büyük bir barınma sıkıntısı yaratacaktır. Yeniden inşa süreci henüz başlamadan, geri dönüşlerin hızlanması, sınırlı barınma olanakları üzerinde büyük bir baskı oluşturacak, şehir merkezlerinde aşırı yoğunlaşmaya ve geçici yerleşim bölgelerinin büyümesine yol açacaktır.

Geri dönen mültecilerin ve ülke içinde yerinden edilmiş kişilerin mesleki becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Türkiye, İŞKUR ve mesleki eğitim merkezleri aracılığıyla sanayi ve inşaat sektörlerinde nitelikli iş gücü yetiştirme konusunda birçok alanda destek olabilir. Bölgesel iş gücü açığı kapatılabilir ve geri dönen nüfusun ekonomik sisteme entegre olması sağlanabilir. Türkiye-Suriye iş birliği ile yürütülecek mesleki eğitim programları, hem Suriye'nin ekonomik toparlanmasına katkı sağlayacak hem de göçmen krizinin yönetilmesinde sürdürülebilir bir çözüm sunabilir.

Türkiye, büyük çaplı konut projeleri konusundaki tecrübesiyle, Suriye'deki barınma krizine çözüm sunabilecek ülkelerden biridir. Maraş depremi sonrasında, hızla konteyner kentler ve geçici barınma alanları inşa etmiştir. Benzer bir yaklaşımla, Suriye'de hızlı konteyner kentlerin kurulması, geri dönen mültecilerin ve IDP'lerin ve göçmenlerin barınma ihtiyacına kısa vadede çözüm sağlayabilir. Uzun vadede ise, Suriye'de yıkılmış olan konut stokunun yeniden inşası için Türkiye'nin müteahhitlik ve inşaat sektöründe sahip olduğu güçlü altyapı ile Türk şirketleri öncü bir rol oynayabilir. Özellikle altyapı projeleri ile birlikte planlanacak büyük çaplı konut projeleri hem barınma ihtiyacını karşılayacak hem de inşaat sektöründe istihdam yaratacaktır.

UNHCR (2025). Flash Regional Survey on Syrian Refugees' Perceptions and Intentions on Return to Syria: Egypt, Iraq, Jordan, Lebanon

Suriye’deki yatırım ortamını, ekonomik toparlanma sürecini ve altyapı eksikliklerini ele alan mevcut araştırmalar ve yazın, savaş sonrası yeniden yapılanma sürecinin önündeki temel zorlukları ortaya koymaktadır. Ancak bu sürecin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için sahadan doğrudan bilgi toplanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, Suriye’de faaliyet gösteren iş insanları ve yatırımcıların karşılaştıkları engelleri ve fırsatları tespit edebilmek amacıyla **odak grup toplantıları düzenlenmiştir.** Sahada gerçekleştirilen bu toplantılar, farklı kaynaklarca vurgulanan sorunların pratikte nasıl karşılık bulunduğunu anlamak ve politika önerilerini bu çerçevede geliştirmek açısından önemli bir veri kaynağı sunmaktadır.

Ek 2- Türkiye'deki Suriyeli Şirketlerle İlgili Durumu ve Öneriler

Suriyelilerin Türkiye'de şirket kurma nedenleri, sığınmacıların karmaşık çalışma ve oturma izni prosedürleri çerçevesinde ele alınmış ve bu durum, toplantılarda özellikle bir ticaret engeli olarak tartışılmıştır.

Suriyelilerin Türkiye'de şirket kurma amaçları ile karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunlar aşağıda sıralanmaktadır:

1- Ticari faaliyet yürüten firmalar

a) İmalat sanayi:

Suriye'deki imalat sanayi firmaları, iç savaşın yol açtığı istikrarsızlık, güvensizlik, altyapı eksikliği ve bankacılık sisteminin yetersizliği nedeniyle Türkiye'de üretim yaparak hem eski pazarlarını korumayı hem de 'Made in Türkiye' etiketiyle yeni pazarlara açılmayı amaçlamıştır.

Söz konusu yetersizliklerin Suriye'de giderilmesi halinde, sektörün büyük bir kısmı daha düşük işçilik maliyetleri nedeniyle üretimini yeniden Suriye'ye kaydırabilir.

b) Transit ticaret:

Savaşın başlamasıyla birlikte, Suriye ile ticaret yapan firmalar faaliyetlerini Türkiye üzerinden kurtarılmış bölgelere transit ticaret yoluyla sürdürmüştür.

Lazkiye Limanı'nın faaliyete geçmesiyle birlikte navlun ve gümrük maliyetlerinin artması, Türkiye üzerinden gerçekleştirilen transit ticaret için bir risk oluşturmaktadır. Ayrıca, Suriye'de bankacılık sisteminin yeniden işlevli hale gelmesi, bu ticaretin büyük ölçüde sona ermesine yol açabilecek bir diğer belirsizlik kaynağıdır.

Diğer yandan, Fırat Nehri'nin doğusundaki PKK/YPG varlığı nedeniyle Türkiye üzerinden Suriye'ye transit ticaret yapan firmalar, başlangıçta bu durumdan doğrudan etkilenmeyecek olsa da ilerleyen süreçte gelişmelere bağlı olarak bu ticaret de risk altına girebilir.

c) İthalat-ihracat:

İthalat-ihracat kapsamında, Türkiye'nin zirai ürünler ve hammaddelere olan ihtiyacının karşılanması ve Suriye'nin özellikle inşaat sektörü başta olmak üzere temel gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla bu tür firmalar Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

2- Vatandaşlık, çalışma izni, taşınmaz ve/veya taşıt alımı amacıyla kurulan şirketler:

a) Taşınmaz ya da taşıt alımı amacıyla kurulan şirketler:

Türkiye'de ya da Türkiye ile ticari faaliyeti olmayan ancak maddi imkâna sahip Suriyeliler, taşınmaz edinme kısıtlaması nedeniyle şirket kurarak şirket adına taşınmaz satın almış ve burada ikamet etmiştir. Yabancılar için taşıt alımına dair herhangi bir yasal engel bulunmamakla birlikte, satın aldıkları araçların 'M' plakalı misafir araç olarak kaydedilmesi nedeniyle trafikte tacize uğrayabileceklerini düşünerek şirket kurup Türk plakalı araçlar almayı tercih etmişlerdir. Bu şirketlerin büyük çoğunluğu, ortaklarının vatandaşlık kazanmasının ardından taşınmaz ve taşıtlarını ortaklarına devrederek veya başka kişilere satarak tasfiye edilmiştir. Suriye'de savaşın sona ermesiyle birlikte bu amaçla kurulan firmaların da hızla kapanması beklenmektedir.

b) Çalışma izini amacıyla kurulan şirketler:

Savaştan kaçarak Türkiye'ye sığınan önemli sayıda Suriyeli, herhangi bir ticari faaliyette bulunmaksızın şirket kurarak çalışma izni almayı ve bu yolla istisnai vatandaşlık kazanmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, faaliyet göstermeyen ancak çalışma izni sürekli yenilenen ve sonrasında Türk vatandaşlığı alan bir grup da oluşmuştur. Bu şirketlerin büyük çoğunluğu, ortaklarının vatandaşlık almasının ardından ya başka kişilere devredilmiş ya da tasfiye edilmiştir. Suriye'de savaşın sona ermesiyle birlikte, bu amaçla kurulan firmaların da hızla kapanması beklenmektedir.

Çalışma izni sorunları

Tüm yabancı firmalar, Türk makamlarının çalışma izinleri değerlendirmesinde bazı haksızlıklar yapıldığını düşünüyor. Gerçekten yatırım yaparak Türkiye'de iş kurmak isteyen iş insanlarına faaliyetlerine başlayabilmeleri için çalışma izni verilmediği dile getirildi.

Örneğin;

Yaklaşık üç yıl önce, gübre üretimi yapmak isteyen İsveç vatandaşı iş insanları, yer kirilayarak şirket kurmuş ve makine ithalatı gerçekleştirmiştir. Ancak çalışma izni başvurularının, Çalışma Bakanlığı tarafından şirketin faaliyette olmadığı gerekçesiyle reddedildiği belirtilmiştir.

Firma, belediyeden 'İşyeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatı' almak için başvurmuş, ancak bu ruhsatın verilmesi için yabancı ortakların çalışma iznine sahip olması gerektiği gerekçesiyle kiraladıkları işyeri mühürlenmiştir. Firma ortakları, üretim faaliyetlerini askıya alıp ticaret şirketi olarak devam etmek istemiş ancak çalışma izni alamadıkları için şirketi kapatarak Türkiye'den ayrılmak zorunda kalmıştır.

Benzer bir durum, Mersin-Erdemli'de yaklaşık 40 milyon lira değerinde bir otel satın alarak işletmek isteyen Katar vatandaşı bir yatırımcının da başına gelmiştir. Yaklaşık 30-40 kişiye istihdam sağlayacak bu projeye rağmen, yatırımcı çalışma izni alamamıştır. Çalışma izni verilmediği için belediye tarafından 'İşyeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatı' da düzenlenmemiş ve bu nedenle yatırım askıya alınmıştır.

Bugüne kadar yapılan itirazların hiçbirinden olumlu bir sonuç alınamamıştır. 2025 yılı için güncellenen çalışma izni değerlendirme kriterlerinin hâlâ yatırımı teşvik etmekten uzak olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, bir yabancı yatırımcı Türkiye'ye gelip şirket kurup yatırım yapsa dahi çalışma izninin kabul edilip edilmeyeceğini önceden öngörememektedir. Bu nedenle, çalışma izni başvurusu ve değerlendirme kriterlerinin özellikle şirket ortakları için yeniden düzenlenmesi, şirketin kuruluş süreciyle birlikte çalışma izninin bir paket olarak verilmesi ve yenileme sürecinin şirketin faaliyet durumuna göre değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

20/02/2025 TARİHİNDE YAPILAN MTSO TOPLANTI NOTLARI

Suriyeli şirket ortaklarının dile getirdiği diğer sorun ve öneriler:

-Suriye'ye giriş çıkışların kolaylaştırılması, böylece Suriyeli iş insanlarının Suriye'deki iş imkânlarını değerlendirebilmesine olanak sağlanması gerekmektedir.

-Türk gümrük kapılarında zaman zaman yaşanan keyfi uygulamaların ortadan kaldırılması ve belge taleplerinde eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Özellikle bazı iş insanlarından talep edilen belgelerin standart hâle getirilmemesi, ticari faaliyetlerde belirsizliğe yol açmaktadır.

-Geçici koruma statüsündeki Suriyeli iş insanlarının iller arasında seyahat izni almak zorunda olması, ticari faaliyetleri önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Ticari görüşmeler için komşu illere dahi izin almadan gidememeleri, iş süreçlerini aksatmakta ve ticaretin ciddi şekilde sekteye uğramasına neden olmaktadır.

-Türkiye’de faaliyet gösteren işyerlerinin, istihdam edecekleri Suriyeli alışanlar için yapılan çalışma izni başvurularına daha kısa sürede yanıt alabilmesi gerekmektedir. Mevcut süreçte, işverenler istihdam etmek istedikleri kişiler için başvuru yapmakta ancak onay süresinin uzunluğu nedeniyle sigorta girişleri yapılamamaktadır. Bu durum işverenleri ya istihdamdan vazgeçmeye ya da onay süreci tamamlanana kadar çalışanları gayri resmi olarak bildirimsiz çalıştırmaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda hem vergi kaybı yaşanmakta hem taraflar mağdur olmakta hem de tespit edilmesi durumunda yüksek cezalarla karşılaşmaktadır.

-Türkiye ile Suriye arasında ortak serbest bölgelerin kurulması, ticaretin canlanması ve yatırım olanaklarının artırılması açısından önemli bir adım olacaktır.

-Suriye’deki sanayi bölgelerinin, Türkiye’nin tecrübelerinden yararlanılarak özellikle altyapı ve bankacılık sistemleri açısından yeniden canlandırılması, ekonomik kalkınma ve ticaretin sürdürülebilirliği açısından önemli bir adım olacaktır.

Ek 3- Suriye’de İş Yapma Koşulları Anketi

KÜNYE (ANKET ŞİRKET SAHİBİYLE YAPILACAKTIR)	
1	GÖRÜŞÜLEN FİRMA ADI:.....
2	GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN ADI SOYADI:...
3	GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN TELEFON NUMARASI:....
4	GÖRÜŞÜLEN FİRMANIN ADRESİ:....
5	ANKETÖRÜN ADI SOYADI:....

A - KONTROL BİLGİSİ (Şirket sahibi)

A1. Anket tarihi .../.../...

A2. Anket Zamanı 1.[...] (Saat/ Dakika)

A3. Konum:..... (il/ İlçe)

A4. Firma tipi

- 1.[...] İmalat (C)
- 2.[...] Hizmetler (S)
- 3.[...] Ticaret (G)

A5. Cevap veren kişinin yaşı:.....

A6. Cevap veren kişinin cinsiyeti

- 1.[...] Erkek
- 2.[...] Kadın

A7. Türk vatandaşlığınız var mı?

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

A8. Türk vatandaşlığınızı nasıl elde ettiniz? (A7'ye "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evlenerek
- 2.[...] 5 sene Türkiye’de yaşayarak
- 3.[...] Mülk satın alarak ve 3 yıl satmayarak
- 4.[...] 3 yıl boyunca geri çekilmemiş (veya çeşitlendirilmemiş), 3 milyon dolarlık banka mevduatı (veya tahvil değeri) ile
- 5.[...] Yerli halktan 100 kişiye iş olanağı sağlayarak
- 6.[...] Diğer (lütfen belirtin):.....

A9. Türkçe konuşabiliyor musunuz?

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

A10. Eğitim seviyeniz nedir?

- 1.[...] Herhangi bir okul bitirmedim
- 2.[...] Lise altı
- 3.[...] Lise
- 4.[...] Üniversite ve üzeri

Parantez içlerinde sektörlere göre ankette yer alacak sorular belirtilmiştir.
İmalat (C) Hizmetler (S) Ticaret (G)

P - GEÇMİŞİ

(C, S,G) P1. Türkiye'ye ne zaman geldiniz?,,, (Yıl)

(C,S,G) P2. Suriye' de nerede yaşıyordunuz?:.... (İl)

(C,S,G) P3. Daha önce Suriye' de bir işletmeniz var mıydı?

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C,S,G) P4. Bu işletmenin Suriye'de hala hukuki kimliği devam ediyor mu? (P3'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C,S,G) P5. Bu işletme Suriye'de hala faaliyet gösteriyor mu? (P4'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C,S,G) P6. Bu işletme Suriye'de neredeydi? (P3'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak).... (İl)

(C,S,G) P7. Suriye'deki işletmenizde şu anda Türkiye'de faaliyet gösterdiğiniz sektörde mi faaliyet gösteriyordunuz?

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C,S,G) P8. İşletmeniz Suriye'de hangi sektörde faaliyet gösteriyordu, açıklayınız? (P7'ye "Hayır" cevabını verenlere sorulacak).....(Sektör)

(C, G) P9. Suriye'deki şirketinizde ihracat yapıyor muydunuz? (P3'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak) C8 ve C9'da hizmet gibi ihracat yapması mümkün olmayacak sektör cevabı gelirse bu soru anlamsız kaçabilir. Suriye'deki işletmesinin hangi sektörlerde faaliyet gösterdiğini anket esnasında sorduğumuz için ve anketörün verilen cevaptan Suriye'deki şirketin ihracat yapıp yapmadığını tahmin edemeyeceğini bildiğimiz için bu soruyu bütün sektörlerden işletmelere soruyoruz.)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) P10. Suriye'deki firmanız en çok hangi ülkelere ihracat yapıyordu? Bunları önem sırası ile belirtebilir misiniz?

1.[...]
2.[...]
3.[...]
4.[...]
5.[...]

B - GENEL BİLGİLER

(C, S, G) B1. İşletmeniz, Türkiye’de hangi yıl faaliyete geçti?

1.[...] (SENE)

2.[...] Bilmiyorum (OKUMAYIN)

(C, S, G) B2. İşletmenizin Türk kökenli ortağı var mı?

1.[...] Evet

2.[...] Hayır

(C, S, G) B3. İşletmenizin 2024 yılında toplam yıllık satışları ne kadardı?

1.[...] 0 – 5 Milyon TL
2.[...] 5 – 10 Milyon TL
3.[...] 10 – 100 Milyon TL
4.[...] 100 – 500 Milyon TL
5.[...] 500 Milyon TL ve üzeri

(C, S, G) B4. 2024 yılının sonu itibariyle kaç tam zamanlı çalışmanız var? Aslen doğum yerlerine göre sayılarını belirtiniz.

1.[...] (Türkiye)

2.[...] (Suriye)

3.[...] (Diğer) [...] (ÜLKE)

(C, S, G) B5. Suriyeli çalışanlarınızdan Suriye'ye geri dönen oldu mu?

1.[...] Evet

2.[...] Hayır

(C, S, G) B6. Suriyeli çalışanlarınızın yüzde kaç Suriye'ye geri döndü? (B5'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak):.....(%)

(C, S, G) B7. Suriyeli çalışanlarınızın yüzde kaç Suriye'ye geri dönmeyi planlıyor?

1.[...] (%) 2.[...] Bilmiyorum (okunmayacak)

(C, S, G) B8. İşletmeniz, yurtiçi satış, ihracat veya ithalat yapıyor mu? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

1.[...] Yurtiçi satış

2.[...] İhracat (İşaretlemeyse Beklentiler kısmına gidecek)

3.[...] İthalat

(C, G) B9. İhracat yaptığınız ilk beş ülkeyi önem sırasına göre belirtiniz. (B8'e "İhracat" cevabını verenlere sorulacak)

1. [...]
2. [...]
3. [...]
4. [...]
5. [...]

(C, G) B10. İşletmeniz son üç yılda ulusal, bölgesel veya yerel yönetimlerden veya uluslararası kaynaklardan herhangi bir teşvik aldı mı? (B8'e "İhracat" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) B11. İşletmeniz hangi teşviklerden yararlandı? (Birden fazla cevap) (B10'a "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Yatırım teşvik belgesi
- 2.[...] KOSGEB ihracatçıya destek programı
- 3.[...] EXIM Bank kredileri
- 4.[...] Diğer [...]

(C, G) B12. İşletmenizin herhangi bir teşvik almamasının temel nedeni nedir? (B10'a "Hayır" cevabını verenlere sorulacak)

1.[...]Dil bariyeri (duyuru ve evrakların Türkçe olması vb.)
2.[...]İşletmenin destek kriterlerine uygun olmaması
3.[...]Bilgi eksikliği
4.[...]Bürokratik prosedürler
5.[...]Gerek olmaması
6.[...] Diğer:.....

Suriye'ye ihracat yapanlara sorulacak (B9'a "Suriye" diyenlere sorulacak)

(C, G) B13. Suriye'ye ihracata hangi yılda başladınız? (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

1. [...] (Yıl)

(C, G) B14. Suriye'ye ihracata başladığınızdan beri ihracat yapmaya iki yıldan fazla ara verdiğiniz dönemler oldu mu? (B13'e 2022 veya öncesi bir yılı belirtenlere sorulacak) (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) B15. Suriye'ye yaptığınız ihracatta ödemeleri hangi kanaldan alıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] Ön ödemeli kart
- 2.[...] Banka aracılığıyla, havale/EFT
- 3.[...] Senet
- 4.[...] Western Union
- 5.[...] Paypal
- 6.[...] Hawala sistemi
- 7.[...] Çantayla elden

8.[...] Diğer (Belirtiniz):.....

(C, G) B16. Suriye'ye yaptığınız ihracatta ödemeler hangi para birimiyle yapılıyor? (Çoktan seçmeli, birden fazla seçilebilir) (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] USD
- 2.[...] EURO
- 3.[...] TRY
- 4.[...] SYP
- 5.[...] Diğer [...]

(C, G) B17. Suriye'ye ihracatınızı hangi ulaşım yoluyla gerçekleştiriyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.) (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] Karayolu
- 2.[...] Denizyolu
- 3.[...] Demiryolu

(C, G) B18. Suriye'ye ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz? (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak):.....

(C, G) B19. Suriye tarafında siyasi/bürokratik bağlantılarınız var mı? (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) B20. Sizce Suriye'ye yaptığınız ihracatta Suriyeli kurumların (STK) katkısı oldu mu? (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) B21. Bu dayanışma ihracat sürecine hangi konularda katkı sağladı? (B20'ye "Evet" cevabını verenlere sorulacak) (birden fazla)

- 1.[...] Pazar bilgisi / müşteri bulma
- 2.[...] Çeviri / dil desteği
- 3.[...] Lojistik danışmanlık
- 4.[...] Resmi işlemler ve yasal prosedür desteği
- 5.[...] Diğer (belirtiniz):.....

(C, G) B22. Suriye'ye ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler? (B9'a "Suriye" cevabı verenlere sorulacak)

Sorun Kategorisi	1 (Hiçbir sorun yaşamıyorum)	2 (Çok az sorun yaşıyorum)	3 (Orta düzeyde sorun yaşıyorum)	4 (Ciddi sorunlar yaşıyorum)	5 (Çok büyük sorunlar yaşıyorum, ihracatımı olumsuz etkiliyor)
Bürokratik belirsizlikler (mevzuat değişimi, yaptırımlar vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Türkiye tarafındaki gümrüklerde bekleme süresi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suriye tarafındaki gümrüklerde bekleme süresi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taşıma maliyetlerinin yüksekliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güvenlik endişeleri (yol, sınır geçişleri vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taşıma şirketi / Aracı kurum yetersizlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altyapı (yol kalitesi, liman kapasitesi vb.) eksikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Döviz kuru belirsizlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ödemelere ilişkin sorunlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eklemek istediğiniz başka bir sorun varsa lütfen belirtiniz [...]

Irak'a ihracat yapanlara sorulacak (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

(C, G) B23. Irak'a ihracata hangi yılda başladınız? (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

1.[...] [YIL]

(C, G) B24. Irak'a ihracata başladığınızdan beri ihracat yapmaya iki yıldan fazla ara verdiğiniz dönemler oldu mu? (B23'e 2022 veya öncesi bir yılı belirtenlere sorulacak) (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, G) B25. Irak'a yaptığınız ihracatta ödemeleri hangi kanaldan alıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

- 1.[...] Ön ödemeli kart
- 2.[...] Banka aracılığıyla, havale/EFT
- 3.[...] Senet
- 4.[...] Western Union
- 5.[...] Paypal
- 6.[...] Hawala sistemi

- 7.[...] Çantayla elden
8.[...] Diğer (Belirtiniz):.....

(C, G) B26. Irak'a yaptığınız ihracatta ödemeler hangi para birimiyle yapılıyor? (Çoktan seçmeli, birden fazla seçilebilir) (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

- 1.[...] USD
2.[...] EURO
3.[...] TRY
4.[...] IQD
5.[...] Diğer [...]

(C, G) B27. Irak'a ihracatınızı hangi ulaşım yoluyla gerçekleştiriyorsunuz? (Birden fazla seçenek işretlenebilir.) (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)

- 1.[...] Karayolu
2.[...] Denizyolu
3.[...] Demiryolu

(C, G) B28. Irak'a ihracatınızı hangi gümrük kapılarından gerçekleştiriyorsunuz? (B9'a "Irak" diyenlere sorulacak)?.....

(C, G) B29. Irak tarafında siyasi/bürokratik bağlantılarınız var mı?

- 1.[...] Evet
2.[...] Hayır

(C, G) B30. Irak'a ihracatınızda yaşadığınız temel sorunlar neler? (1-5 arası derecelendirerek)

Sorun Kategorisi	1 (Hiçbir sorun yaşamıyorum)	2 (Çok az sorun yaşıyorum)	3 (Orta düzeyde sorun yaşıyorum)	4 (Ciddi sorunlar yaşıyorum)	5 (Çok büyük sorunlar yaşıyorum, ihracatımı olumsuz etkiliyor)
Bürokratik belirsizlikler (mevzuat değişimi, yaptırımlar vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Türkiye tarafındaki gümrüklerde bekleme süresi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irak tarafındaki gümrüklerde bekleme süresi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taşıma maliyetlerinin yüksekliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güvenlik endişeleri (yol, sınır geçişleri vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taşıma şirketi / Aracı kurum yetersizlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sorun Kategorisi	1 (Hiçbir sorun yaşamıyorum)	2 (Çok az sorun yaşıyorum)	3 (Orta düzeyde sorun yaşıyorum)	4 (Ciddi sorunlar yaşıyorum)	5 (Çok büyük sorunlar yaşıyorum, ihracatımı olumsuz etkiliyor)
Altyapı (yol kalitesi, liman kapasitesi vb.) eksikleri	[]	[]	[]	[]	[]
Döviz kuru belirsizlikleri	[]	[]	[]	[]	[]
Ödemelere ilişkin sorunlar	[]	[]	[]	[]	[]

Ekleme istediğiniz başka bir sorun varsa lütfen belirtiniz [...]

C – BEKLENTİLER

(C, S, G) C1. Suriye'de işletme açmayı düşünüyor musunuz?

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, S, G) C2. Suriye'de neden bir işyeri açmak istiyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.) (C1'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Ucuz işgücü
- 2.[...] Doymamış Pazar
- 3.[...] Rekabet daha düşük
- 4.[...] Türkiye'de iş yapma koşulları zorlaştı (vergi, kira, izinler vb.).
- 5.[...] İdari zorluklar ve toplumsal algı
- 6.[...] Diğer (lütfen belirtin):.....

(C, S, G) C3. Suriye'de işletme açtığınızda Türkiye'deki işinize son verecek misiniz? (C1'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, S, G) C4. Suriye'de işletme açmak için hangi desteklere ihtiyaç duyuyorsunuz?

- 1.[...] Makine taşıma desteği
- 2.[...] Finansman desteği
- 3.[...] Mesleki eğitim
- 4.[...] Altyapısı tamamlanmış güvenli bir alan
- 5.[...] Türk Bankası
- 6.[...] Diğer [...]

(C, S, G) C5. Suriye'de açacağınız işletme Türkiye'deki işletmenizle aynı sektörde mi olacak? (C1'e "Evet" cevabını verenlere sorulacak)

- 1.[...] Evet
- 2.[...] Hayır

(C, S, G) C6. Suriye'de açacağınız işletme hangi sektörde faaliyet gösterecek (C5'e "Hayır" cevabını verenlere sorulacak) 1.[...] Sektör

(C, S, G) C7. Suriye'de işletme açmak için ticaret ve sanayi odalarından nasıl hizmetler bekliyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- 1.[...] Yerli-yabancı yatırımcılarla eşleştirme programları
- 2.[...] Suriyeli ve Türk firmaları eşleştirme programları
- 3.[...] Mesleki eğitim / sertifika programları
- 4.[...] Suriye'de iletişim ofisi oluşturulması
- 5.[...] Arapça dil desteği
- 6.[...] Diğer (belirtiniz):.....

(C, S, G) C8. Suriye'de iş yapmanızı engelleyeceğini düşündüğünüz faktörleri 1'den 5'e kadar puanlayınız.

Faktör	1 (Hiçbir engel teşkil etmiyor)	2 (Çok az engel oluşturuyor)	3 (Orta düzeyde engel oluşturuyor)	4 (Ciddi bir engel teşkil ediyor)	5 (Tamamen engelliyor, iş yapmam mümkün değil)
Elektrik	[]	[]	[]	[]	[]
İnternet	[]	[]	[]	[]	[]
Su	[]	[]	[]	[]	[]
Güvenlik	[]	[]	[]	[]	[]
Nitelikli eleman	[]	[]	[]	[]	[]
Ulaşım	[]	[]	[]	[]	[]
Bankacılık	[]	[]	[]	[]	[]
Döviz kuru oynaklığı	[]	[]	[]	[]	[]
Hukuki güvenceler ve reform eksikliği	[]	[]	[]	[]	[]