

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI

AVRUPA BİRLİĞİ'NE ENTEGRASYON SÜRECİNDE KOSGEB'İN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM ALKAŞ

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI

AVRUPA BİRLİĞİ'NE ENTEGRASYON SÜRECİNDE KOSGEB'İN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM ALKAŞ

Danışman: PROF. DR. ATILLA BAĞRIAÇIK

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İKTİSAT Anabilim Dalı ULUSLARARASI İKTİSAT Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi DİDEM ALKAŞ'ın AVRUPA BİRLİĞİ'NE ENTEGRASYON SÜRECİNDE KOSGEB'İN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.07.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. ATILLA BAĞRIAÇIK

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. MEHMET ŞİŞMAN

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SERDAR PİRTİNİ



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB), DÜNYADA KOBİ TANIMLARI	
1. TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB), DÜNYADA KOBİ TANIMLARI.....	3
1.1. KOBİ Tanımının Gerekliliği.....	5
1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	7
1.3. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları.....	9
1.4. Amerika Birleşik Devletleri’ nde KOBİ Tanımı.....	14
1.5. Japonya Ve Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımları.....	15
BÖLÜM 2: KOBİ’LERİN TEMEL SORUNLARI	
2. KOBİ’LERİN TEMEL SORUNLARI.....	17
2.1. Örgütlenme Ve Yönetim Sorunları.....	19
2.2. Tedarik Sorunları.....	27
2.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	28
2.4. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	30
2.5. İhracat İle İlgili Sorunlar.....	32

2.6. Finansal Yönetim İle İlgili Sorunlar.....	35
2.7. Muhasebe Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	38
2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Sorunlar.....	38
2.9. Halkla İlişkiler İle İlgili Sorunlar.....	40
2.10.Ar-Ge İle İlgili Sorunlar.....	42
2.11.Karar Alma İle İlgili Sorunlar.....	43

BÖLÜM 3: KOSGEB

3. KOSGEB	45
3.1. KOSGEB Tanımı	45
3.2. KOSGEB’ in Kuruluş Amacı ve Gerekçesi.....	47
3.3. KOSGEB’in Vizyonu, Misyonu, Değerleri ve Kalite Hedefi.....	48
3.4. KOSGEB’in Örgüt Yapısı ve Bütçesi.....	49
3.5. KOSGEB Faaliyetlerinin 1990- 2002 Dönemi ile 2003- 2006 Dönemi Arasında Mukayesi.....	53
3.6. KOSGEB Modeli.....	60

BÖLÜM 4: KOBİ’LERİN KOSGEB’TEN BEKLENTİLERİ

4. KOBİ’LERİN KOSGEB’TEN BEKLENTİLERİ.....	73
4.1. Finansman Konusundaki Beklentiler.....	73
4.2. Teknoloji Konusundaki Beklentiler.....	75
4.3. Nitelikli İşgücü Sağlanması Konusundaki Beklentiler.....	76
4.4. Tedarik ve Pazarlama Konusunda Beklentiler.....	77
4.5. Donanım Eksikliğini Giderme Konusundaki Beklentileri.....	78

4.6. Kuruluşlararası İşbirliği Ve Proje Üretme Konusundaki Beklentileri.....	79
4.7. Bilgi İletişimi Ve Araştırma Konusundaki Beklentileri.....	79
4.8. Diğer Konulardaki Beklentiler.....	80

BÖLÜM 5 : TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA KOBİLERE SAĞLANAN DESTEKLER

5. TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA KOBİLERE SAĞLANAN DESTEKLER.....	81
5.1. Türk KOBİ’lerine Destek Veren Kurum, Kuruluşlar Ve Uygulanan Destek Programları.....	81
5.2. AB Ülkelerinde KOBİ’lere Sağlanan Destekler.....	97
5.3. ABD’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler.....	103

BÖLÜM 6: TÜRKİYE’DEKİ KOSGEB DESTEKLERİ

6. TÜRKİYE’DEKİ KOSGEB DESTEKLERİ.....	105
6.1. Ortak Kullanım Amaçlı Makine Teçhizat Desteği.....	111
6.2. Yeni Girişimci Desteği.....	116
6.3. Nitelikli Eleman Desteği.....	118
6.4. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği.....	121
6.5. Altyapı Ve Üstyapı Uygulama Proje Desteği.....	123
6.6. Bilgisayar Yazılım Desteği.....	126
6.7. Danışmanlık Desteği.....	128
6.8. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği.....	130
6.9. Teknoloji Araştırma Ve Geliştirme Desteği.....	131
6.10.Eğitim Destekleri.....	134
6.11.E- Ticarete Yönlendirme Desteği.....	135

6.12.Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği.....	138
6.13.Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği.....	140
6.14.Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği.....	142
6.15.Genel Test, Analiz Ve Kalibrasyon Desteği.....	144
6.16.CE İşaretlemesine İlişkin Test Ve Analiz Desteği.....	146
6.17.İş Geliştirme Merkezi Desteği.....	148
6.18.Markaya Yönlendirme Desteği.....	150
6.19.Tanıtım Desteği.....	153
6.20.Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği.....	156
6.21.İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği.....	158
6.22.Eşleştirme Desteği.....	160
BÖLÜM 7: ALOTECH ŞİRKET UYGULAMASI VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ	
7. ALOTECH ŞİRKET UYGULAMASI VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....	163
7.15.ALOTECH Şirket Uygulaması.....	163
7.16.Uygulama Örnekleri.....	273
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	277
KAYNAKÇA.....	280

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo – 1.1: AB’ ye Göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması.....	9
Tablo – 1.2: AB’ ye Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması.....	10
Tablo – 1.3: Almanya’ da KOBİ Sınıflandırması.....	11
Tablo –1.4: Fransa’ da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	12
Tablo – 1.5: İngiltere’ de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması.....	13
Tablo – 1.6: İtalya’ da İş Gören Sayısına Göre İşletme Ölçekleri.....	14
Tablo –1.7: ABD’ de İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	15
Tablo – 1.8: Japonya’ da KOBİ Ölçeği.....	16
Tablo – 1.9: Malezya’ da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	16
Tablo- 3.1 :1990- 2002 Dönemi ile 2003- 2006 Döneminin Karşılaştırılması.....	54
Tablo-3.2: 1990-2002 Dönemi’nden 2003-2006 Döneme Yapılan Değişiklikler.....	56
Tablo- 4.1: KOBİ’lerin Mali Tedarik Çemberi	74
Tablo- 5.1: AB’de KOBİ’lere Sağlanan Genel Finansal Destekler.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil- 3.1:KOSGEB Şeması.....	47
Şekil - 3.1:KOSGEB'in Organizasyon Yapısı.....	51
Şekil- 3.3: KOSGEB Modeli.....	61
Şekil 3.4: KOSGEB'in İşleyişi.....	62
Şekil- 3.5: 2004- 2005 yılında Yapılan İşletme Analizi.....	63
Şekil- 3.6: KOBİ'lerin Destek Alırken İzledikleri Yol.....	64
Şekil 3.7 : Tarama.....	66
Şekil 3. 8: Stratejik yol Haritası.....	68
Şekil 3.9: Destekleme.....	69
Şekil 3.10: İzleme- Derecelendirme.....	70
Şekil- 7.1: Hedef Program Destek İş Akış Şeması.....	164

KISALTMALAR

KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TOBB	Türkiye Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
ORTKA	Ortak Kullanım Atölyeleri
ORTLAB	Ortak Kullanım Laboratuvarları
ORTEM	Ortak Kullanım Eğitim Merkezleri
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezleri
DTİ	Duvarsız Teknoloji İnkübatörleri
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KÜSGEM	Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
KÜSGET	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
SEGEM	Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi
SHY	Stratejik Yol Haritası
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TEKMER	Teknoloji Geliştirme Merkezleri Fonksiyonları
BKE	Bölgesel Kalkınma Enstitüsü
GAP- GİDEM	GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
TOSYÖV	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
NBCP	Hollanda Yönetim İşbirliği Programı
BCTP	Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi
İGEME	İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
UNIDO	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü
EIB	Avrupa Yatırım Bankası

JEV	Avrupa İş Ortaklığı
ETF	Avrupa Teknoloji İmkanları
AKÇT	Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
NCI	KOBİ'ler İçin Topluluk Finansal Kredileri “ Yeni Topluluk Aracı”
ECIP	Avrupa Topluluğu Yatırım Ortakları Programı
OBS	Organize Sanayi Bölgeleri
İYİG	İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi
YDTF	Yararlanıcı Durum Tespit Formu
GİGP	Genel İşletme Geliştirme Programı

GİRİŞ

Türkiye’de genel olarak iş yeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer gibi kriterler göz önüne alındığında küçük ve orta boy işletmelerin önemli bir yer taşıdığını görmekteyiz. Buna karşın ülkemizde önemli bir yer sahibi olan küçük ve orta boy işletmelere hak ettiği muamele yapılmamaktadır. Bundan dolayı da küçük ve orta boy işletmeler dünya pazarında rekabet güçlerini kaybetmektedir.

Günümüzde istihdamın %61’ini, yatırımın %26,5’ini, katma değer %38’ini ve ihracatın %10’unu gerçekleştiren küçük ve orta boy işletmelerimiz (KOBİ’lerimiz), üretirken etrafları göremiyorlar. Bunun en önemli sebebi; küresel olayları algılayacak araç ve imkanlarının olmamasıdır.

Ülkemizde KOBİ’lerin genel olarak üç tip problemi vardır. Bunlar; değişime ayak uyduramamak, güven ve sürdürülebilir bir sürecin içinde duramamaktır. KOSGEB; KOBİ’lerin bu problemlerine çözüm yolları bulmak, üretim, ürün ve hizmetlerinde kalite ve yüksek verimliliği arttırmak, teknolojik düzeylerini yükseltmek, pazar paylarını büyütmek ve uluslararası pazarlara açılmalarını sağlayabilmek için çeşitli çalışmalar ve alt yapı değişiklikleri yapmıştır. KOSGEB yapmış olduğu bu değişiklikler ile KOBİ’lerin analiz edilerek ihtiyaçları dahilinde desteklerin belirlenmesi sağlanmıştır.

Bu çalışma ile Türkiye’de ki KOBİ’lerin Avrupa Birliği’ne entegrasyon sürecinde, dünya ekonomileri ile bütünleşip rekabet edebilmeleri ve AB’ye uyum sağlayabilmeleri için KOSGEB’ten nasıl yararlanabileceği, KOSGEB’in KOBİ’ler için ne kadar önemli bir kaynak olduğuna ve bu kaynaktan nasıl yararlanabileceğine atıfta bulunulmuştur.

Tezin birinci bölümünde KOSGEB’in temeli olan KOBİ kavramı ele alınmıştır. Bu anlamda Türkiye’de, dünyada ve Avrupa Birliği’nde kullanılan KOBİ tanımları açıklanmıştır.

İkinci bölümde; KOBİ’lerin yaşadıkları sorunlar ele alınarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; KOSGEB kurumu açıklanarak, kuruluş amacı, örgütsel yapısı, bütçesi, faaliyetlerine değinilmiş. Bu doğrultuda KOSGEB modeline yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; KOBİ'lerin KOSGEB' ten neler beklediğine değinilmiştir.

Beşinci bölümde; Türkiye ve Dünya'da KOBİ'lere sağlanan desteklere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Altıncı bölümde; KOSGEB'in KOBİ'lere sağladığı destekler KOSGEB'den Uzm. Hüseyin ÇAMUR'un tecrübe ve bilgileriyle hazırlanmış olup, bu desteklerden KOBİ'lerin hangi şartlarla yararlanabileceği anlatılmıştır.

Takiben yedinci bölümde; firma ve stratejik yol haritası uygulaması ile konu pekiştirilmiştir.

Ülkemizde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerimizin gelişimine yardımcı olmak ve dünya pazarlarında daha iyi konumlarda rekabet edebilmelerini sağlayacak KOSGEB desteklerini en kısa zamanda keşfetmeleri dileğiyle....

BÖLÜM 1

1. TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ (AB), DÜNYADA KOBİ TANIMLARI

Tanım muhakkak ki bilimsel çalışmaların zor, fakat önemli aşamalarından birini oluşturur.

Bu sorunun çalışmanın hemen başında bir sonuca bağlanması uygulamalı çalışmalarda pragmatik açıdan büyük önem taşır. Esasen araştırma konusunun iyice bilinmediği durumlarda tatmin edici ,herkesin kabul edebileceği bir tanıma ulaşılması genellikle mümkün olmaz. Herkesin hemfikir olabileceği bir tanıma ulaşmanın mümkün olmaması,tanım konusundaki tartışmayı kısırlaştırır. Küçük ve orta ölçekli işletme olgusu esas itibarıyla nitel bir karaktere sahiptir. Zira bu işletmelerin kimliğini belirleyen çok sayıdaki boyutlardan ancak bir kısmının nicel olarak ifadesi mümkün olmakta,yani ölçülebilmektedir. Çokça, ölçülebilen bu nicel boyutlar, küçük ve orta ölçekli işletme olgusunda sadece aysbergin su üstünde görülebilen kısmını oluşturur.Bu nicel boyutlar küçük ve orta ölçekli işletmeler olgusunun tümünü ifadede yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin tanımında ölçülemeyen nitel özelliklere yeterince yer verilmelidir. Zira küçük ve orta ölçekli işletmeler olgusunun esasen nitel bir karaktere sahip olduğu gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır.

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) için yapılan tanımlara bakıldığında, hemen hemen her ülkenin ve de kuruluşun farklı tanımlamalarda bulundukları ve tanımlardaki sınırların, genelde ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değiştiği görülmektedir.

Görüldüğü gibi, küçük ve orta boy işletme deyimi,hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de değişiklik göstermektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe,küçük ve orta boy işletmeleri,belirleyen ölçütler değişebilmektedir.

Ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak,farklı ölçütler kullanılabilir. Bu ölçütler niceliksel ve niteliksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. ¹ Buna göre:

a) Niceliksel ölçütler

- İşçi sayısı,
- Sermaye,
- Aktifler toplamı,
- Kar,
- Toplam çevrici güç miktarı,
- Enerji kullanımı,
- Ciro(satış hasılatı),
- Makine parkı,
- Kapasite(üretim hacmi) dir,

b) Niteliksel ölçütler:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliğidir.

¹ Prof.Dr. İlhan ULUDAĞ, Doç.Dr.Vildan SERİN,Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler-yapısal ve Finansal sorunlar,Çözümler,İTO,1991-25,s 14-5

Küçük ve orta boy işletmenin (KOBİ) tanımlanması sırasında yukarıda sayılan kriterlerin tamamı kullanılabileceği gibi, ortak bir tanımlamaya gidilmesi de tek başına hiçbir kriter anlamlı olmamaktadır. Bu nedenlerden ötürü, daha pratik olması açısından, KOBİ tanımı yapılmasında ,çoğunlukla çalıştırılan işçi sayısı ve sermaye temeline dayanılmaktadır ve genel olarak küçük işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ,ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır

1.1. KOBİ Tanımının Gerekliliği

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyoekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir.²

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir.³ Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır.⁴ KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir.

Türkiye'deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği "büyüklük" bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta, karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden

² İlhan ve Vildan Serin Uludağ, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul, İTO Yayınları, No: 1990/ 25, İstanbul, 1990, s. 14

³ Erkan, Mehmet, "KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler", A.Ü. Afyon İİBF Yıllığı, No:7, Afyon, 1990, s.23

⁴ Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Timaş Yayınevi, 1994, s.314

KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir.⁵ Küçük bir büfe, tek kişilik pencere yıkama işlerinden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır.⁶

KOBİ'leri tanımlayabilmek için bir çok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malın özellikleri,
- İş gören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

⁵ Meier, Max George, Yine Envanter, Dünya Gazetesi, Şubat 1996, s.3

⁶ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı. 3.b, İstanbul, Beta Yayınevi, 1993, s.9

⁷ Çetin, Canan, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.35

1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün Dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır.⁸

Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir.⁹

KOBİ’lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedirler. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır.

Kimi kuruma göre KOBİ’ler de çalışan kişi sayısının 250’nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Burada. KOBİ literatürü açısından oldukça önemli olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tanımlaması ile Türkiye Halk Bankası’nın KOBİ sınıflandırması ele alınmıştır. Ayrıca, son düzenlenen KOBİ teşvik kararnamesinde yer alan tanımlamaya da yer verilmiştir.

Türk hukukunda “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme” deyimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerini desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını artırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. Sanayi ve

⁸ Sarıaslan, Halil, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, Ankara, TOBB, No. 281- 25, Ankara, 1994, s.12

⁹ Karataş, Süleyman, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul, Veli Yayınları, 1991,s.25

Ticaret Bakanlığının ilgili kuruluğu olarak çalışmalarını sürdüren KOSGEB; Süreç Grupları, Enstitüler, TEKMER'ler ve KGEM'ler aracılığıyla faaliyetlerini çeşitli illerde sürdürmektedir.¹⁰

Küçük ve Orta lekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunun “tanımlara” ilişkin 2.Maddesinde kanunda geçen “işletmeler” deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle belirtilmektedir; “imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder”.

KOSGEB, Küçük ve Orta lekli Sanayi İşletmelerini niversite ve yüksekokul mezunu nitelikli eleman istihdamına yönlendirmek ve bu faaliyetlerinin desteklenmesi ile verimliliklerini artırarak ulusal ve uluslararası ticarete güçlenerek rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla uyguladığı “İstihdam Desteği”nden, yararlanmak isteyen işletmelerden; “1-150 arasında işçi çalıştırmak, imalat sanayinde faaliyet göstermek ve gerçek usulde defter tutmak” koşullarını istemektedir. Aynı şekilde, “Ortak Kullanım Atölyesi/ Laboratuvarına Yönelik Makine-Teçhizat Desteği” kapsamında da iş gören sayısı ile ilgili aynı rakamlara rastlanmaktadır.

Türkiye' de KOBİ'lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'nın yaptığı tanımlar şöyledir:¹¹

Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde iş gören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise iş gören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL' yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.

18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde yer alan tanımlama ise aşağıdaki gibidir:

¹⁰ Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, www.kosgeb.gov.tr, 2000, s.9

¹¹ Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, www.halkbank.gov.tr; 2000,s. 9

İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerden; 1 ile 9 arası iş gören çalışanlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası iş gören çalışanlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası iş gören çalışanlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir.

1.3. AB Ülkelerinde KOBİ Tanımları

Burada, Avrupa Birliği (AB)'nin KOBİ tanımı ile birlikte, Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya'daki KOBİ tanımlamalarına yer verilmiştir.¹²

1.3.1. Avrupa Birliği (AB)

Avrupa Birliği ülkelerinin 1996 yılında tavsiye niteliğinde almış oldukları karar ile ortak bir KOBİ tanımı geliştirilmiştir. AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınarak Tablo 1.1 ve 1.2' deki KOBİ sınıflamaları yapılmıştır.

Tablo – 1.1: AB' ye Göre Orta Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI/BİLANÇO TOPLAMI
100-250 Arası	-Yıllık Cirosu 7-40 Milyon ECU Arası Olanlar -Yıllık Bilanço Toplamı 5-27 Milyon ECU Arası Olanlar

¹² Çetin, 1996, s.35-45; Müftüoğlu, 1991, s.42-113 Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000, s.9

Tablo – 1.2: AB’ ye Küçük Ölçekli İşletme Sınıflandırması

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK CİRO MİKTARI / BİLANÇO TOPLAMI
100’ den Az	-Yıllık Ciro su 7 Milyon ECU’ ya Ulaşmayanlar -Yıllık Bilanço Toplamı 5 Milyon ECU’ ya Ulaşmayanlar

AB, farklı KOBİ tanımı ve ifadelerin rekabete zarar verdiğini göz önüne alarak; Tablo 1.1’den görülebileceği gibi, “250’ den az çalışanı bulunan ve yıllık ciro su 40 Milyon ECU’ yu veya yıllık bilanço toplamı 27 Milyon ECU’ yu aşmayan işletmeler KOBİ’ dir” tanımını geliştirmiştir.¹³

1.3.2. Almanya

Almanya’ da Küçük ve Orta Boy İşletmelerin belirlenmesinde kullanılan bazı nitel ölçüler şunlardır: ¹⁴

- a) Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- b) İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- c) Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- d) Bağımsızlık.

Bu ölçülerin yanında nicel ölçü olarak ise, işçi sayısı ile birlikte yıllık satış tutarı da dikkate alınmaktadır. Almanya’ da Küçük ve Orta Boy İşletmeler Araştırma

¹³ Brom, H. N. And Lon Justin G. Longeneeken Small Business Management, Ohio: Southwestern Publishing, 1996

¹⁴ Müftüoğlu, Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler, Ankara, Sevinç Yayınevi, 1991, s.109

Enstitüsü tarafından yapılan işletme tanımları, Tablo 1.3’ de kapsamlı olarak sıralanmıştır.

Tablo – 1.3: Almanya’ da KOBİ Sınıflandırması

SEKTÖR	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	YILLIK SATIŞ TUTARI
A)İMALAT SANAYİ		
- Küçük Boy İşletme	1-49	2 Milyon Mark’ a Kadar
- Orta Boy İşletme	50-250	2 Milyon-25 Milyon Mark
B) TOPTAN TİCARET		
-Küçük Boy İşletme	1-9	1 Milyon Mark’ a Kadar
- Orta Boy İşletme	10-99	1 Milyon-50 Milyon Mark
C) PERAKENDE TİCARET		
- Küçük Boy İşletme	1-2	500 Bin Mark’ a Kadar
- Orta Boy İşletme	3-49	500 Bin Mark-10 Milyon Mark
D)ULAŞTIRMA, HABERLEŞME VE HİZMET		
- Küçük Boy İşletme	1-2	100 Bin Mark’ a Kadar
- Orta Boy İşletme	3-49	100 Bin Mark-2 Milyon Mark

1.3.3. Fransa

Fransa’ da yasal düzenlemelere göre, Küçük ve Orta Boy İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup bu konuda resmi bir tanım yoktur. Aşağıdaki tabloda işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları görülmektedir.

Tablo –1.4: Fransa’ da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-99 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	100-250 Kişi Arasında
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

1.3.4. İngiltere

İngiltere’ de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı mevcut değildir. Diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayinde KOBİ’ ler, çalışan kişi sayısı ile tanımlanmaktadır.

Nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti göz önüne alınmaktadır. Küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo – 1.5: İngiltere’ de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması

SEKTÖR	KÜÇÜK BOY İŞLETME TANIMI
İmalat Sanayi	250 İşgörenden Az
İnşaat	25 İşgörenden Az
Madencilik	25 İşgörenden Az
Perakende Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 50 bin Pound’dan Az
Toptan Ticaret	Yıllık Satış Cirosu 200 bin Pound’dan Az

1.3.5. İtalya

Resmi bir tanımın olmadığı İtalya’ da devletin finansman yardımlarında kullanılmak üzere, Küçük ve Orta Boy İşletmeleri belirlemek üzere çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. Uygulamada kullanılan en geçerli ölçüler, çalışan kişi sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarıdır. En çok 250 iş göreni olan ve sabit sermaye yatırımı olarak 3 Milyar İtalyan Lire’ ini aşmayan işletmeler Küçük ve Orta Boy İşletmeler olarak tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise, üst yönetimde iş bölümü dikkate alınmaktadır. İşletme organizasyonunda profesyonel yönetici bulunan işletmeler, büyük boy işletme olarak tanımlanırken, işletme sahipliği ve yöneticilik vasıflarını tek elde tutan girişimcilerin işletmeleri ise, Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul görmektedir. Tablo 1.6’ da kapsamlı bir sınıflama yer almıştır.¹⁵

¹⁵ Baumbach, Clifford Mason Basic Small Business Management Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall Inc, 1983

Tablo – 1.6: İtalya’ da İş Gören Sayısına Göre İşletme Ölçekleri

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Çok Küçük İşletmeler	1-19 (Dahil) Kişi Arası
Küçük İşletmeler	20-99 (Dahil) Kişi Arası
Orta İşletmeler	100-250 (Dahil) Kişi Arası
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

1.4. Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ Tanımı

A.B.D’ de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı yoktur. Kuruluşların tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü ise çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır.

ABD' de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) Büyüklük Standartları Bürosu tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı (500-1500 kişi), toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri (500' e kadar personel ve 25 Milyon Dolar Satış), perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3- 13 Milyon Dolar) göz önüne alınmaktadır.¹⁶

Aşağıdaki tablo, ABD açısından işletme ölçeğine göre çalışan işçi sayıları gösterilmektedir.

¹⁶ Şengezer, 1992, s.25; Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000, s.12; <http://www.sba.gov.tr>

Tablo –1.7: ABD’ de İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
KÜÇÜK İŞLETMELER	1-499
ORTA İŞLETMELER	500-1499
BÜYÜK İŞLETMELER	1500 Kişiden Fazla

1.5. Japonya Ve Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımları

Burada Japonya başta olmak üzere, Malezya ve Hindistan’ da ki KOBİ tanımları üzerinde durulmuştur.¹⁷

1.5.1. Japonya

Japonya’ da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan iş gören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’ den az iş gören çalıştıran işletmeler mikro, 20’ den az iş gören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 iş gören çalıştıran işletmeler ise Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin sermayesi, 100 Milyon Yen’den fazla olmamaktadır. Aşağıdaki tabloda, Japonya’ da sektör bazında Küçük ve Orta Boy İşletme tanımları yapılmaktadır.¹⁸

¹⁷ Çetin, 1997, s.35-45; Müftüoğlu, 1991, ms.42-113; Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000, s.12

¹⁸ Sullivan Daniel J.and Lane Joseph F. Small Business MAnagement: A Practical.2.nd.ed, WMC: Brown Co, 1983

Tablo – 1.8: Japonya’ da KOBİ Ölçeği

SEKTÖR	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	SERMAYE MİKTARI
İMALAT SANAYİ	300 Kişiyeye Kadar	100 milyon Yen’ e Kadar
TİCARET	100 Kişiyeye Kadar	30 milyon Yen’ e Kadar
HİZMETLER	50 Kişiyeye Kadar	10 milyon Yen’ e Kadar

1.5.2. Malezya

Malezya’ da aşağıdaki tabloda görüleceği gibi işletmeler istihdam ettikleri iş gören sayısına göre sınıflandırılmaktadır.

Tablo – 1.9: Malezya’ da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-49 İşgören
Orta İşletmeler	50-199 İşgören
Büyük İşletmeler	200’den fazla İşgören

1.5.3. Hindistan

Hindistan’ da ki ayırıma göre, arazi ve makinelere yaptıkları sabit yatırımları 300 bin Doları aşmayan işletmeler KOBİ; 16 bin Doları geçmeyen işletmeler ise çok küçük işletme olarak adlandırılmaktadır.¹⁹

¹⁹ Szonyi, Andrew J. Small Business Management Fundamentals, 1991

BÖLÜM 2

2. KOBİ'LERİN TEMEL SORUNLARI

Türk ekonomik yapısında ve sosyal dokusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin çok önemli bir yeri vardır. Bu önemi hem rakamlar ve hem de sosyal nitelikler açıkça ortaya koymaktadır. Şöyle ki;Türkiye'deki küçük işletmeler toplam işletmelerin yaklaşık %98'ini oluşturarak çok büyük bir yer tutmaktadır. Bu rakamlar ,diğer göstergeler açısından da benzer nitelikler taşımaktadır. İstihdamın yaklaşık yarısı,üretimin üçte birini aşan kısmı,yatırımların yaklaşık dörtte biri yine bu tür küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ancak bütün bunlara rağmen bu gün küçük ve orta ölçekli işletmelerin çok çeşitli sorunları mevcuttur. Genel imalat sanayinin sorunlarından farklı bir özelliği olmayan bu tip işletmelerin sorunları,bir taraftan faaliyetlerini engellerken diğer taraftan da gelişmeleri üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

1987 yılında TÜSİAD'ın toplam 12 sektörü kapsayacak şekilde 1004 işyerinde yapmış olduğu anket çalışmasında,sorunların önemlilik derecesine göre kısa vadeli finansman sorunu tüm işletmeler için birinci sırayı alırken personel'le ilgili sorunlar ikinci sırayı almakta ancak,küçük işletmelerde personel sorunları diğer firma büyüklüklerine göre daha büyük önem arz etmektedir.

Nitekim üretimle ilgili sorunlar,devlet daireleri ve belediyelerle ilgili sorunlar büyük işletmelere göre küçük ve orta boy işletmelerde daha büyük önem taşımakta.Bu çerçevede KOBİ'lerin sorunlarını sıralamak gerekirse;²⁰

- KOBİ'lerin daha kuruluş aşamasında başlayan finansman sorunları,işletme aşamasında da onların çalışmalarını önemli ölçüde etkilemektedir.
- KOBİ'lere kuruluş aşamasında kredi desteği sağlayan banka bulunmamaktadır.

²⁰ Sarıaslan, Halil. Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Sorunları. Ankara: TOBB Yayınları, No. 281-25, Ankara, 1994.

- Türkiye Halk Bankası, KOBİ'lere tesis ve işletme kredisi sağlayan tek banka durumundadır. Ancak, Bankaca kullanılan kredilerin faiz oranlarının yüksek olması, KOBİ'leri güç duruma düşürmektedir.

- KOBİ'lere sağlanan kredi olanaklarının sınırlı olması, kredi kullanabilecek KOBİ'leri de sınırlandırmaktadır.

- Yatırım ve teçhizat kredilerinde ortalama vade ve geri ödeme süresinin kısa tutulması, kullanılan kredinin faydasını azaltmaktadır.

- Kredilere ilişkin formalitelerin çokluğu nedeniyle ,gerek duyulan zamanda kredi temin edilmemektedir.

- KOBİ'ler bilgi eksikliği ve iletişim noksanlığı nedeniyle kredi sağlama konusunda bankalardan nasıl yararlanacaklarını pek bilmemektedirler.

- KOBİ girişimcilerin alternatif finansman kaynakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları da yabancı kaynak kullanımını sınırlandırmaktadır.

- Kredilerin büyük ve küçük işletmeler arasındaki dağılımı adil değildir. KOBİ'lerin toplam kredi hacmi içerisinde kullandıkları kredilerin %4 ü geçmemesi kredi dağılımındaki dengesizliğin en iyi göstergesidir.

- Kredilere karşılık olarak istenilen ipoteklerin birçok KOBİ girişimcisinin kredi dağılımındaki dengesizliğin en iyi göstergesidir.

- Kredilere karşılık olarak istenilen ipotekleri birçok KOBİ girişimcisinin karşılayabilmesi olanaksızdır.

- Ülkemizde sermaye piyasasının yeterince gelişmemesi KOBİ'lerin buradan kaynak sağlamalarına pek olanak tanımamaktadır.

- Finansman yetersizliği, KOBİ'lerin kullandıkları demode teknolojilerin yenilenememesindeki temel nedeni oluşturmaktadır.

- Kıdem tazminatı birçok KOBİ için önemli bir sorun oluşturmaktadır.

2.1. Örgütlenme Ve Yönetim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli özelliği, bu işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır.

Küçük ve orta ölçekli bu işletmelerin bu özelliği, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli darboğazını beraberinde getirmektedir. Maalesef yurdumuzda girişimcilik ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirebilmiş işletme sahibi sayısı çok azdır.²¹ İşletme sahibi olmak için gereken finansal imkanlara sahip olan kişinin aynı zamanda iyi bir girişimci ve yönetici olması, ancak tesadüfen mümkün olmaktadır. Ayrıca bu tesadüfün gerçekleşme derecesinin çok düşük olduğunun belirtilmesi yerinde olur. Etkinliği yüksek ekonomilerde sorunun çözümü tesadüflere bırakılmaya çalışılmakta, soruna çözüm yolları aranmaktadır. Bu ülkelerde, finansal imkanlara sahip olanlardan girişimcilik niteliklerine sahip olanlara fon aktarılacak suretiyle, sorunun ekonomik açıdan etkin bir şekilde çözülmesine çalışılmaktadır. Böyle bir çözümün kurumsal temelini etkin bir şekilde çalışan banka sistemi ile yine etkin bir şekilde çalışan sermaye piyasaları oluşturmaktadır.

Yurdumuzda genellikle girişimcilik, müteşebbislik veya işadamlığı ile para sahibi olmak eş anlamlı kullanılmaktadır. Başka bir ifade tarzıyla, girişimcilik için para sahibi olmak gerekli ve yeterli tek şart olarak görülmektedir. Dolayısıyla bir işletme kurabilmek için gereken parasal şartlara sahip olan kişi kendisini girişimci olarak görmekte, bir yatırma girişilmektedir. Bu yatırımın çoğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Neticede kişi ve ailesi mağdur olmakta ,sermaye israfı doğmaktadır. Ayrıca bu tür başarısız girişiciler potansiyel girişimcilerde caydırıcı bir etki yaratmaktadır.

Bu olumsuz sonuca yurdumuz da geçerli banka politikalarının da katkıda bulunduğunu belirtmek gerekir. Küçük işletmeleri ve yeni girişimcileri kredilendirmekte esasen isteksiz davranan bankalar, kredi sağlamada teminat olarak gayri menkul ipoteğini en önemli şart olarak göstermektedirler.

²¹ Can, Halil. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994

2.1.1. KOBİ' lerin Planlama Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ' lerde planlama da önemli bir alt işlevdir. İşletmeler belirlemiş oldukları alt amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak içinse, planlara ihtiyaç duyarlar.

Planlama, işletmede ne yapılacağının önceden kararlaştırılması veya neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir.

KOBİ' ler de diğer işletmeler gibi, aşağıda yer alan türden planlar yapmak durumundadırlar.

- Bir seferlik veya sürekli planlar,
- Stratejik ve yönetsel planlar,
- Kısa, orta ve uzun süreli planlar,
- Değişmez ve değişken planlar,
- Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar.

Öncelikle hemen belirtmek gerekir ki, KOBİ' lerde yapıları itibariyle uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistiki metodlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken,

çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir.²²

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri planlama aşamasında, aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

- Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,
- Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- Alternatif planlar geliştirilmemesi,
- Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların gözardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

2.1.2. KOBİ' lerin Örgütlenme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Örgütlenme insanlar, araç, gereç, makine, bina, işyeri ve benzeri faktörler arasındaki ilişkilerin kurulmasında gündeme gelen bir kavramdır. Bu anlamda, örgütlenme; “üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir. KOBİ' ler de, diğer işletmeler gibi bir takım örgütlenme ilkeleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlenme ilkeleri, örgütsel yapının oluşturulmasında KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin rehber olarak kullanabilecekleri kurallar bütünüdür.

²² Alpugan, Oktay. Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. 2.b., Ankara : Der Yayınları, 1994.s.160

Yeni kurulacak bir işletme yapısı veya mevcut bir örgütsel yapının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Amaç Birliği,
- Kumanda Birliği,
- Yetki ve Sorumluluk Denklığı,
- Görevlerin Açıkça Belirlenmesi,
- Hiyerarşik Basamakların Belirtilmesi,
- Fonksiyonel Görev Benzerliği,
- İşe Göre Adam,
- Yönetim Birliği,
- Sınırlı Yönetimsel Alan,
- Örgüt İçi Açık İlişkiler,
- Yetki Devrine Gidilmesi,
- Esnek Bir Yapı Kurulabilmesi,
- Merkezi ve Yerinden Yönetim Dengesinin Sağlanması,
- Örgütsel Yaşamda Sürekliliğin Amaçlanması.

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki, küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince

önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir.²³

Uzmanlaşmaya gelince KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla, olumsuz koşullarda karşılaşılabilecek bir çok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından anladığımız yönetici "Lider" yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir.²⁴

Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır.²⁵

2.1.3. KOBİ'lerin Yönetme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Yönetme, “astların uzun ve kısa dönemde etkili ve evrimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır”. Gerek büyük ölçekli işletmeler, gerekse KOBİ'lerde, şu hususlar iyi analiz edilmelidir.

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite sergileme,
- Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,

²³ Müftüoğlu, 1993, s.120

²⁴ Üçok, 1998, s.162

²⁵ Alpugan, 1994, s.167

- Emir verme ve emir türleri,
- İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
- Liderlik tarzı,
- Haberleşme biçimi ve uygulanma şekli,
- Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

Haberleşme sisteminin herhangi bir organizasyon yapısı için taşıdığı rol çok önemlidir. Hatta organizasyonları bir haberleşme sistemi olarak ele alıp, haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür.²⁶ Etkin bir haberleşme politikası takip etmek isteyen her yönetici, işgörenlere ileteceği haberlerin kapsamlarını iyi saptayıp, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir. Bir yönetici, "işgören bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye ulaşmadı" gibi düşüncelerle bir çok haberi işgörenlerden saklamaya kalkarsa, pek de isabetli hareket etmiş sayılmaz.

KOBİ'lerin örgütlenme ve yönetim sorunları kapsamında haberleşme işlevi ile işbölümü ve uzmanlaşma uygulamaları da ayrı bir yer tutabilmektedir. Haberleşme, işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişidir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşılaştıkça haberleşmenin önemi gittikçe artar. Çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler açısından haberleşmenin önemi gözardı edilmemelidir.²⁷

Pek çok Küçük ve Orta İşletme sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, sorunların giderilebilmesi için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve zamanla başarılarını da kaybedebilmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri; bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteseler de kendi personellerinin eğitim

²⁶ Koçel, 1993, s.221

²⁷ Alpugan, 1994, s.170

harcamalarını finanse edemedikleri gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerinin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır

2.1.4. KOBİ'lerin Eşgüdümleme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Eşgüdümleme, KOBİ yönetimleri açısından da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu fonksiyon, “bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar”. KOBİ'lerde, gündeme gelen belli başlı eşgüdümleme sorunları arasında; “kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması; KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri” sıralanabilir.

2.1.5. KOBİ'lerin Kontrol Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunla

Kontrol (denetim), yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, KOBİ'ler açısından da önem taşır. Kontrol, “işletme örgütünde gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve varsa sapmaların nedenlerinin saptanıp- giderilmesi süreci” dir. KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri genel anlamda şu tür kontrol alanları içinde iş görmektedirler:

- Personel yönetimi ile ilgili kontrol,
- İşletme dışı, çevresel ilişkilerin kontrolü,
- Tedarik aşamasından üretim sonrasına kadar kontrol,
- Pazarlama kanallarının etkinliğine yönelik kontrol,

- Yönetmel faaliyetlerin kontrolü,
- Finansal kontrol.

İşletme ölçeğine göre farklılık taşısa da, genel anlamda bir çok işletme, kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak aşağıda sıralanan sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır:

- Mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda kabul gören bir standart olmaması,
- Örgütsel uygulamalarda zamanı etkin kullanacak yöntemler geliştirememek,
- Mal ve hizmet üretiminde plan ve program yoksunluğundan kaynaklanan kargaşa ortamı,
- Başarı değeriölme ölçülerinde istikrarlı bir sistem geliştirmemek,
- Bilgi işlem sistemlerinden yeterince yararlanamamak,
- Düzeltici eylemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması.

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticilerinin kullanabilecekleri belli başlı kontrol teknikleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Finansal kontrol teknikleri

- Finansal tablolar,
- Rasyo analizi,
- Kar'a geçiş analizi,

2. Raporlar

- Özel denetim şirketlerine ait raporlar,
- İşletme görevlilerine ait raporlar,

3. Bütçeler.

2.2. Tedarik Sorunları

KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁸

- KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelere göre finansman ve çalışma sermayesi bakımından daha kısıtlı imkanlara sahip olduklarından malzeme alırken sipariş miktarlarında, kısıtlamaları da göz önüne alarak sipariş vermek zorunda kalmaktadırlar.

- Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi (ıskonto) sağlanabilmekte bu da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip ıskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Dolayısıyla bir maliyet kısılacı içinde kalmaktadırlar. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları da genellikle büyük siparişleri karşılamaktan uzaktır.

- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler. Çoğu zaman mali durumları da büyük çaplı alımlara izin vermez. Bu nedenle bu işletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu ise, hem maliyet ve hem de kalite yönünden fedakarlık gerektirebilmektedir.

²⁸ Müftüoğlu, 1991, s.67-68

- KOBİ'lerin insan kaynaklarında karşılaştıkları tedarik sorunlarına, insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar başlığı altında yer verilmiştir.

2.3. Üretim Yönetimi İle İlgili Sorunlar

Tedarikleme, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel; üretimde kalite unsurunun evrensel boyutlarda elde edilmesinde rol oynayan çok önemli faktörlerdendir. Tedarikleme üretimde kullanılan malzeme, hammadde veya ayrı mamullerle ilgili olup, üretimle iç içedir. Hammadde ve ana malların tedarikinde nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

Tedarikleme de ortaya çıkan bir diğer dar boğaz da sipariş edilen hammaddenin istenilen zamanda sağlanamamasıdır. Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle işletmeler, siparişlerini karşılayabilmek için hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu ise, kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmek her zaman mümkün olmaktadır.²⁹ Hammadde yetersizliği yüzünden işletmeler düşük kapasiteyle çalışmaktadırlar.

Küçük Boy İşletmeler girdilerini büyük ölçüde yerli üreticilerden sağlarken Orta Boy İşletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı Küçük Boy İşletmelere göre daha fazladır.³⁰

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en

²⁹ Oktav, Mete. Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri. Ankara: Semih Ofset, 1990, s. 24- 25

³⁰ Çetin, 1996, s.162

temel özelliklerindendir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir.³¹

KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran üretim işlevine ilişkin başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir.³²

- KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. Bu özellik küçük işletmeler için daha geçerlidir. KOBİ'lerin bu özelliği, ücret seviyesinin nispeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki KOBİ'ler, bu sayede uluslararası piyasada önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler.

- Büyük işletmelerde daha çok kütle üretim biçimi geçerli iken, KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu durum, işletme ölçeği küçüldükçe daha çok belirginlik kazanabilmektedir.

- Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. KOBİ'lerde ise sipariş üzerine üretim daha yaygın olup, işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçimi daha büyük önem kazanır. Bu özelliğin bir sonucu olarak küçük işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybedebilir.

- KOBİ'lerde işbölümü çok ileri seviyelere götürülmemiştir. Ayrıca, aralıklı veya küçük seri büyüklüklerinde üretimin yapıldığı bu işletmelerde yapılan iş sürekli değişmektedir. Dolayısıyla işgören yaptığı işin hangi sipariş için yapıldığını bilir. İşgören sadece kendi yaptığı işle değil, siparişin kendisi ile de ilgilidir. Bu nedenlerle KOBİ'lerde işgörenin yaptığı işe karşı yabancılaşması önlenmiş olabilmektedir.

- Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. KOBİ'lerin rekabet gücü ise daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş

³¹ Turan, Güngör ve M. Faysal Gökalp. “Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri”, Dünya Gazetesi. 21 Kasım 1993, s.8

³² Müftüoğlu, 1991, s.70

verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardadır.

- KOBİ'lerin bir başka önemli özelliği de, esnekliğini artırma çabasından kaynaklanmaktadır.

- KOBİ'lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde yetişmiş, bu konularda bilgili bir kimsedir. Bu özellik, KOBİ'lerde ürün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturmaktadır.

2.4. Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunlar

Modern pazarlama kavramı, herşeyin pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin başarılarında pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır. KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizdirler. Çünkü pazar araştırması yapmadan kişisel gözlemlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişimler sonucu oluşan tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri izlemede ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamayabilmektedirler.³³

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁴

- KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümü yoktur.

- Bu açıdan KOBİ'lerde "az gelişmiş bir pazarlama" anlayışından söz etmek mümkündür.

- KOBİ'ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.

- KOBİ'lerde düzenli bir pazarlama araştırması yapılmamaktadır.

³³ Çetin, 1996,s.158

³⁴ Müftüoğlu, 1991, s.63

- Genel olarak KOBİ'lere ihracat pazarları kapalıdır veya bu işletmelerin ihracat pazarlarına girmeleri çok zordur (SDTŞ'ler bu açıdan önemlidir).

- KOBİ'ler, genellikle ürünlerinin pazarlamasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamamaktadırlar.

- Büyük işletmeler kitle üretiminin avantajlarından yararlanırlarken, KOBİ'ler yararlanamamaktadırlar.

- KOBİ'ler daha çok yerel pazarlara hitap etmektedirler.

- KOBİ'ler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptir.

- Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı bir konumda bulunurlar. Talep tekeline sahip büyük işletme, KOBİ' ye istediği şartları empoze etmekte, maliyetin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir.

Burada, KOBİ'lerin pazarlama avantajlarının da sıralanması yararlı olacaktır. KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri aşağıdaki gibidir:³⁵

- Doğrudan (direkt) pazarlama,
- Kişisel müşteri ilişkileri,
- Pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması,
- Esnekliğin yüksek olması,
- Satış giderlerinin azlığı,
- Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme,
- Esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme.

³⁵ Müftüoğlu, 1991, s.63

KOBİ'lerin pazarlamadaki temel sakıncaları ise şunlardır:³⁶

- Yetersiz pazarlama anlayışı,
- Yetersiz piyasa araştırması,
- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama,
- Sınırlı ve dar bir pazara bağımlılık veya alternatifsizlik,
- Yan sanayi olarak çalışma durumunda alıcı firmaya bağımlılık.

KOBİ yönetimleri, ölçekleri oranında büyük işletmelerde olduğu gibi pazarlama departmanları oluşturup, burada amaca yönelik planlar hazırlayarak, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan işgörenlere kararları doğrudan alıp, uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir.³⁷

KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin yeni yapılanmalar da sözkonusudur. 5590 sayılı yasada değişiklik içeren 06.09.1996 tarih ve 19476 sayılı yazıda belirtildiği gibi, Ticaret ve Sanayi Odalarına "Ticaret Merkezi Kurmak" yetkisinin verilmesi ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi bu anlamdaki önemli gelişmelerdir.

2.5. İhracat İle İlgili Sorunlar

İhracatın ülke ekonomisi ve kuruluşlar yönünden büyük bir öneme sahip olduğu somut bir gerçektir. İhracat, ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında önemli rol oynar. Bununla beraber ekonominin yeterli derecede ihraç edilebilir mal üretmesi; ihracatın gerçekleşmesi ve beklenen faydaların sağlanmasında kritik bir faktördür.

³⁶ Müftüoğlu, 1991, s.6

³⁷ Şimşek, M. Şerif. Yönetim ve Organizasyon. 3.b. Konya: Damla Ofset, 1997, s.237

Günümüzde ihracat, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde, büyük ve küçük ekonomilerde ve hatta KOBİ’lerde dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve değişik ticaret geliştirme programları ile desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir.

İhracata yönelmiş firmaların ihracatlarını geliştirme kapsamında karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrolü ve standardizasyon bulunmaktadır. Ayrıca fiyat maliyet ilişkisini doğru kuramamaları da bir sorun kaynağıdır. Temelde, ihracatta KOBİ’lerin kronik sorunları, ihracat pazarlaması yönetimi düşüncesinin ve yaklaşımının uygulanamamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ’lerin ihracat sorunları kendi arasında; “KOBİ’lerin ulusal ve işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunlar” olarak iki farklı grupta ele alınabilir.

A) KOBİ’lerin Ulusal Düzeydeki Sorunları

KOBİ’lerin ulusal düzeydeki sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- KOBİ’leri ihracata yöneltmek veya ihracatlarını geliştirmek için planlı bir strateji izlenmemesi,
- Küçük sanayi sektörünü geliştirmeyi ve bu sektörün ihracata katkısını artırmayı hedefleyen amaçların açıkça ortaya konmaması,
- Mevcut amaçların küçük sanayi sektörünün ihracatının gerçekleştirilmesine yönelik olmaması,
- KOBİ’leri desteklemek için belirlenmiş bir hedef olsa dahi alınan önlem ve uygulamaların bu amaca uygun olmaması,
- KOBİ’ler için talep piyasasını koordine edecek bir kuruluşun olmaması,
- İç piyasa şartlarının dış piyasaya göre daha cazip olması,
- İhracatta mevcut uygulamaların KOBİ’lerin aleyhine işlemesi,
- Bürokratik engeller,

- Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
- KOBİ'lerin organize olmamaları.

B) KOBİ'lerin İşletme Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerin işletme düzeyinde karşılaştıkları sorunları; “ölçeklerinden kaynaklanan finansal sorunlar ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen sorunlar” olmak üzere iki ayrı yapıda incelenebilir.

a) KOBİ'lerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Finansal Sorunlar

- İhracata yönelik üretimin finansmanı için kredi bulma zorluğu,
- Ucuz ve kaliteli hammadde bulma güçlüğü,
- İhracat pazarlaması faaliyetlerinin sınırlı kaynaklar sebebiyle karşılanamaması,
- Satış geliştirme, tanıtım faaliyetlerinin mali açıdan çok külfetli olması.

b) KOBİ'lerin Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Sorunlar

- Kalite düşüklüğü,
- Dış fiyatlamada yanlışlıklar,
- Rakiplerin yeterince tanınmaması,
- Hatalı pazarlama stratejileri,
- İhracat konusunda bilgi ve eleman eksikliği,
- İhracata yönelik üretim için kapasite yetersizliği, zor ve riskli olarak kabul edilen dış pazarlar konusunda psikolojik engeller,
- Ürünlerin ihracata uygun olmaması,

- Dış ticaret organizasyonlarının yeterince yardımcı olmaması.

Türkiye son yıllarda ihracatını önemli oranlarda yükselterek bu konuda önemli bir atılımda bulunmuştur. İhracatımıza ana kalemler itibariyle baktığımızda yoğunluk tekstil ve konfeksiyon, deri-kösele, tarıma dayalı sanayi ürünleri ve tarım ve hayvancılık kesimine ait bulunmaktadır. Sözünü ettiğimiz kesimlerde tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi sebebiyle üretim şekli itibariyle Küçük ve Orta Boy İşletme olarak örgütlenmek, Büyük Boy İşletme olarak örgütlenmeye oranla daha esnek ve ekonomiktir.

Belirtilen kesimlerin toplam ihracatının ülkenin toplam ihracatının (son yıllar baz alındığında) ortalama % 60-70' lerine karşılık gelmesi, KOBİ' lerin ihracat potansiyelinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koyabilmektedir.

2.6. Finansal Yönetim İle İlgili Sorunlar

Türkiye'de KOBİ' lerin sorunları ile ilgili olarak yapılan uygulamalı çalışmalarda, finansal sorunlar listenin en başında yer alabilmektedir. Ülkemizdeki KOBİ' ler, diğer ülkelerdekilere göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadırlar. KOBİ' lerin bankacılık sisteminden kullandıkları kredilerin, toplam kredi içindeki payı çok fazla değildir.

Uzmanlar, KOBİ' lere esnek garanti anlaşmaları adı altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredilerin verilmesi amacıyla özel, kamu ve yarı kamu finans kurumlarının oluşturulmasını önermektedirler. Sanayi alanında KOBİ' lere az maliyetli kredi imkanlarının sağlanması son derece önem taşımaktadır. Türk KOBİ' lerinin gerekli kredi olanaklarına yeterince düşük maliyetle sahip olabilmeleri sağlanabilmelidir. Bu konuda en büyük görev de devlete düşmektedir.³⁸

KOBİ' lerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. Kar marjları düşük olan KOBİ' lerin gerek yatırım, gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış

³⁸ Çetin, 1996, s.165

bankaların, hem yetersiz hem de kaynaklarının ihtiyaca cevap verememelerinden dolayı bu kaynaktan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da birtakım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşılabilir.

KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanamamaları yalnızca menkul kıymet ihracı hususuyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanların da fazla yaygınlaşmamasını doğurabilmektedir. Ülkemiz açısından bir diğer sorun da risk sermayesinde yaşanmaktadır. Risk sermayesinin gelişmemesinin en önemli iki nedeni vardır. Bunlardan biri ekonomik yapıdır. Büyük oranlarda risk içeren bu modelin yaşama geçirilmesi için devlet desteği beklenmektedir.

Yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır. Bir diğer nedense risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır.³⁹ KOBİ'lerin finansal özellikleri şu şekilde belirtilebilir:⁴⁰

- KOBİ'lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
- KOBİ'lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır.
- İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.

³⁹ Çetin, 1996, s.166

⁴⁰ Müftüoğlu, 1991, s.57

- Otofinsman bakımından KOBİ' ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar taşımaktadır. Otofinsman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.

- KOBİ' lerde sermaye yoğunluğunun nisbeten düşük olmasının bir başka sakıncası da gizli ihtiyatların teşkilinde yatmaktadır.

- KOBİ' lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak muhakkak ki ancak bu konuda sıhhatli uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür.

Burada, KOBİ' lerin finansal avantajlarının sıralanması yararlı olacaktır:⁴¹

- Bağımsızlık,
- Sübvansiyonlar.

KOBİ' lerin finansal dezavantajları ise şunlardır:⁴²

- Yetersiz finansman bilgisi,
- Modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe,
- Sermaye piyasasına girememe,
- Yeni ortak alımında her iki tarafta da tereddütler,
- Otofinsman olanaklarının kısıtlı olması,
- Genelde kredi almada teminat sorunu (Halkbank kolaylık getirmektedir),
- İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması,
- Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

⁴¹ Müftüoğlu, 1991, s.62

⁴² Müftüoğlu, 1991, s.62

2.7. Muhasebe Yönetimi İle İlgili Sorunlar

Özellikle küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülmeyebilmektedir.

Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı Orta Büyüklükteki İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır.

2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Sorunlar

KOBİ' lerin tanımlanıp, sınıflandırılmasında güçlük çekilmesi ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak işgören sayısını baz almışlardır. Bu nedenledir ki, KOBİ' ler için İnsan Kaynakları Yönetimi büyük önem taşımaktadır. KOBİ' lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri şu şekilde belirlenebilir:⁴³

- KOBİ' lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu olgu, KOBİ' lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.
- KOBİ' lerde alt düzeylerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz işgören istihdam edilir.
- İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içinse, genellikle tam tersi durum geçerlidir. Bu durum özellikle üst yönetim kademelerine ilerledikçe daha çok geçerlilik kazanır. Zira, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, AR- GE gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edilebilecek maddi güce sahip değildirler.
- KOBİ' lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

⁴³ Müftüoğlu, 1991, s.73

- Personelin ücret düzeyi, büyük işletmelerde KOBİ' lere göre genellikle daha yüksektir.

- KOBİ' lerde çalışan personelin, genel olarak işyerlerinden daha çok memnun oldukları görülebilir. Düşük ücret düzeyine rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, muhakkak ki büyük ölçüde bu işletmelerde işgücünün işe yabancılaşması olgusunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

- Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel dalgalanmalarda kendini özellikle hissettirir. Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin karlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdukları yol, işgören çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ' ler büyük fedakarlıkları göze alarak işgücünü korumak gayretindedirler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çevreden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunların başında kalifiye eleman bulma zorluğu gelmektedir. Gerçekten de KOBİ sahip veya yöneticilerinin işletmelerine kalifiye eleman tedarik edebilmeleri, oldukça fazla ücret ve yan ödemeleri gerektirebilmektedir.

KOBİ' leri ilgilendiren bir başka sorun, uzmanlığın çok büyük önem taşıdığı günümüzde çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur.

Genellikle sanayimiz ve KOBİ' ler, vasıflı eleman temininde büyük güçlük çekmektedir. Bu kesimin işletmelerinde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu, alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü kalifiye elemana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Türk sanayisinde kalifiye eleman açığı çırak-kalfa-usta üçlüsünden yüksek okul mezununa kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik eğitim programları; çırak-kalfa-usta üçlüsü ile çeşitli konulardaki teknik ve idari elemanlar ve yöneticiler yanında, bizzat girişimleri de

kapsamaktadır.⁴⁴ Bu kapsamda, eğitim düzeyi ve personelin eğitimi de önemlidir. Eğitim, işletme örgütlerine genel anlamda, iş verimliliği artışı, örgütte moral yükselmesi, kontrol faaliyetlerinin azalması, iş kazalarının azalması, işletme örgütünde süreklilik ve uyumluluk sağlanması gibi yararlar sağlayabilmektedir.

Personel eğitimi, işgörenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ve dolayısıyla geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür. İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmasında gerek işletme ve gerekse çalışanların karşılıklı yararları vardır. Bir eğitim programı hazırlanırken belirli görevlerdeki işgörenlerin işbirliğini sağlamak yararlı olacaktır. Eğitim, işgörenlere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim-öğretim programı işgörenlerce de arzu edilmektedir.⁴⁵

2.9. Halkla İlişkiler İle İlgili Sorunlar

Halkla ilişkiler, özel yada tüzel kişilerin belirlenen hedef kitleler yada halkla dürüst ve sağlam ilişkiler kurmaları, onları olumlu yönde etkileyen ve karşılıklı yarar sağlayan planlı çabalara girişmeleri şeklinde ifade edilebilir.⁴⁶

Bir başka tanıma göre halkla ilişkiler, stratejik iletişim aracılığıyla, kamuoyunun tutumunu bir şirket, bir organizasyon veya bir enstitü karşısında, etkileme veya değiştirme yolu olarak izah edilebilir. Bu tanımda yer alan iletişim, strateji ve tutum değişmesi kavramları, halkla ilişkilerin ürün pazarlamasından ayrıldığı noktaları net olarak sergilemektedir. Stratejinin burada büyük önemi vardır. Stratejisi olmayan iletişim, pusulasız deniz yolculuğuna benzemektedir. Şirket stratejisi ile halkla ilişkiler birbiriyle örtüşmek zorundadır. Çünkü halkla ilişkiler, işgöreninden müşterisine, pazarlayıcısından gazetecisine, sendikacısından politikacısına kadar farklı görünen gruplar da olsa, işletmenin çıkarları doğrultusunda bilinçli bir biçimde örgütsel amaçlara yönelmelidir.

⁴⁴ Müftüoğlu, 1991, s.254

⁴⁵ Şimşek, 1997, s.27

⁴⁶ Şimşek, 1997, s.308

Halkla ilişkiler sadece şirket reklamı değildir; reklamlardan tutun yazılı ve sözlü basında yer alan işletme ile ilgili tüm haberler, hatta ilişkiler, yani şirket iletişimi devreye girmektedir. Halkla ilişkilerin başlıca amacı sadece şirketi tanıtmak değil, şirketin insanlarda bıraktığı tutumu değiştirmek veya etkilemektir.⁴⁷

KOBİ yönetimleri toplumsal ve kültürel yapı ile beraber, inanç ve tutumlara gereken özeni gösterebilmelidirler. İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun nüfus yapısı, bileşimi, bilimsel ve kültürel düzeyi, görenek ve gelenekleri ve bütün bunlardaki değişme eğilimlerinin kurumların yönetimi üzerinde derin etkiler yapacağı kuşkusuzdur.

Ekonomik yaşam ve faaliyetlerin hem amacı, hem üretici etmeni olan insan unsuru, böylece hem talebi, hem de arzı belirleme durumundadır. Bu nedenle KOBİ yöneticileri, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanımak zorunluluğundadır.

Toplumun fiziksel ve psiko-sosyal yapısı, üretim etmenlerinin satıcıları ve üretilen malın alıcıları bakımından da önem taşır. KOBİ yöneticileri, ilişkide bulunduğu bütün toplumsal sınıf ve grupları yakından tanıdıklarında işletmelerini daha güvenli ve tehlikesiz bir şekilde yönetebileceklerdir. Yönetici işletmesinde bir çok değişik insanın çalıştığını ve bunların farklı inanç veya tutumlara sahip olabileceğini unutmamalıdır. Büyük işletmelerdeki profesyonel bir yönetici, çalışanların inanç ve tutumlarını dikkate alarak bir olaya karşı nasıl tutum sergileyeceğini bilmek zorundadır. Bazen etnik köken, bazen mezhep farklılıkları yada bölgesel farklılıklar buradaki işgörenler arasında informal yapılanmaya, hatta çatışmaya neden olabilmektedir. Ne var ki, KOBİ'ler de bu durum daha azdır.

KOBİ'ler de, işgörenlerin bazı olay ve gelişmeleri farklı şekilde değerlendirmeleri veya algılamaları sonucunda azda olsa örgütsel çatışma gündeme gelebilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişi veya grupları birbiriyle zıt duruma düşürüp, sorun doğurmakla beraber, KOBİ sahip veya yöneticileri genelde bire-bir ilişkilerle bu sorunları giderebilmektedirler.

⁴⁷ Demuth, s.11

Büyük Ölçekli İşletmelerde planlı çabalar şeklinde örgütlenebilen halkla ilişkiler işlevi, küçük işletmelerde beklenen doğrultuda uygulama göremeyebilmektedir. Bu işler, genelde büyüme tutkusu içinde olan Orta Ölçekli İşletmelerde kabul görebilmektedir.

Küçük işletmeler, çevre desteğini sağlamak için halkla ilişkiler etkinliğini düşünseler bile, bu işlev ayrı bir bütçe, program ve ekip çalışmasını gerektirdiği için hayata geçirilemeyebilmektedir. Orta Büyüklükteki İşletmeler ise, her ne kadar çevreleriyle iyi ilişkiler kurmayı planlamış olsalar da, buna yönelik ayrı bir program, bütçe ve uzman ekip oluşturmaktan çok, işletme sahip veya yöneticilerinin bireysel girişim veya karizmalarına güvenebilmektedirler.

2.10. AR-GE İle İlgili Sorunlar

Büyük Ölçekli İşletmeler, genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu yolla bir takım ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Daha dar anlamda Büyük İşletmeler, yeni mal ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmektedirler.

Ne var ki, bu olgular KOBİ'ler açısından oldukça kısıtlıdır. Gelişen endüstriyel yapılanmalar, küresel rekabet, değişen tüketici zevk ve alışkanlıkları ve benzeri gelişmelerin KOBİ'ler açısından izlenebilmesi bir çok zorluk doğurmaktadır.

Orta Büyüklükteki İşletmelerden ancak bir kısmının AR-GE eylemlerine yönelip; ilgili verilere ulaşabilmeleri, bilgileri anlamlı hale getirebilmeleri, teknolojik yenilikleri izleyebilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve nihayet geliştirme eylemlerinde bulunabilmeleri olasıdır. Özellikle küçük işletmeler pazara ilişkin nedenler, toplumsal nedenler ve örgütsel nedenlerle AR-GE departmanı kurmayı düşünseler bile, buna ilişkin program ve bütçe oluşturamayabilmektedirler. AR-GE ile ilgili sorunlar kapsamında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir yeri vardı. Yurduzdaki KOBİ'ler, yenilik ve değişen teknolojiler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda imkanları değerlendirememektedirler. Bu işletmelerin büyük işletmelerle mücadelesi onların ürettikleri ürünleri değil tam tersine, onların üretmediklerini

yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler, uyum avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri piyasalara girmeye çalışmalıdırlar.

Yeniliklerin taşıdığı önem, Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda boy göstermeye başladığı son yıllarda açık bir şekilde anlaşılmıştır. Zira yeniliklere açık olmayan ve bu konuda başarılı olamayan bir işletme, uzun bir süre piyasada kalamamakta ve önünde duran büyüme imkanlarını değerlendiremeyerek faaliyetlerini nispeten küçük ölçeklerde devam ettirmeye mahkum olmaktadır. Yeniliğin günümüz işletmeleri açısından taşıdığı önem, şu benzetmede güzel ve anlamlı bir şekilde dile getirilmiştir; "İşletmecilik aşağı doğru akmakta olan bir nehirde ters yönde kürek çekmeye benzer, durduğunuz an gerilemiş olursunuz".⁴⁸

2.11. Karar Alma İle İlgili Sorunlar

Karar alma, modern işletmecilik fonksiyonlarından biri olup, istenilen sonuca ulaşmak için mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçim yapma sürecini ifade eder. Günümüz işletmeleri açısından karar almanın önemi hızla artmaktadır. Küreselleşme, Gümrük Birliği ve AB kapsamında gelişen ekonomik koşullarla beraber gündeme gelen teknolojideki yeniden yapılanmalar ve yeni üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi gibi rekabet ortamları, günümüzde karar alma işlemini yöneticilik kavramıyla eşdeğer bir anlama ulaştırmıştır. Herhangi bir işletme yönetiminin alacağı karar çok çeşitli olabilir. İşletme yöneticisi, işletmeyle ilgili olarak bir çok karar almak zorunda kalabilir. Genel anlamda bu kararlar işletmenin finansmanı, üretimi, pazarlaması vb. konularda olabilir.

İyi bir kararın taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnceleyici, yaratıcı, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri içermelidir.
- İşletmenin iç ve dış koşullarına ilişkin yeterli bilgileri ve değerlendirmeleri kapsamalıdır.

⁴⁸ Müftüoğlu, 1991, s.199

- Sayısal verilere dayanarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif faktörlere ilişkin değerlendirmeler de ek olarak yer almalıdır.

- Amaca uygun şekilde hazırlanmalıdır.

- En uygun süreç ve süreyi içerebilmelidir.

Küçük Ölçekli İşletmelerde karar alma işlemi, işletme sahibince veya ortaklarca yerine getirilebilir. Orta Boy İşletmelerde ise yetki, kısmen de olsa yönetici veya astlara devredildiğinden kararlar birlikte alınmaktadır. Ne var ki, son söz üst yönetimindir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken, Büyük Ölçekli İşletmelerinkine oranla bilimsel teknikler daha az kullanılabilmekte, buna karşın hızlı ve esnek kararlar alınabilmektedir.

BÖLÜM 3

3. KOSGEB

3.1. KOSGEB Tanımı

Türk Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı nezdinde Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Gaziantep'te pilot proje niteliğinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde KÜSGEM kuruluşu küçük sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır. Daha sonraki yıllarda bu çalışmalar genel değerlendirmeye tabi tutularak 17.06.1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren "Küçük Sanayi Yayın Hizmetlerinin Geliştirilmesi"ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre KÜSGET, Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı faaliyet göstermeye başlamıştır.⁴⁹

Yine Bakanlar Kurulu'nun 10.11.1978 tarih ve 7/16728 sayılı Kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren "Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi"ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre SEGEM, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi faaliyetlerine başlamıştır.

KÜSGET, küçük ve orta ölçekli işletmelere Geliştirme Merkezleri aracılığıyla teknik danışmanlık hizmetleri vermiş, modern işletmecilik ilkelerini bu işletmelerde uygulamaya koymuş, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunmuş, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik alt yapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır.⁵⁰

SEGEM ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan teknik elemanların ve yöneticilerinin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere çok sayıda program tertiplemiş ve eğitimin her konunun en başında yer alan önemli bir faktör teşkil etmesi gereğinden

⁴⁹ KOSGEB tanımı, www.kosgeb.gov.tr , (05 Mayıs 2007)

⁵⁰ KÜSGET, www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Tarihce.asp , (05 Mayıs 2007)

hareketle, hayat boyu eğitim anlayışını yaygınlaştırma amacıyla hizmet veren bir kuruluş olmuştur.⁵¹

Ancak gerek KÜSGET, gerekse SEGEM 'in proje mahiyetinde gerçekleştirmeye çalıştığı bu hizmetlerin süreli olması, kısıtlı imkanlarla yurt düzeyinde gereken katkıyı yeterince karşılayamaması nedeniyle bu iki kuruluşun bir çatı altında daha kapsamlı ve ülke çapında süreli ve yaygın hizmetler verebilecek bir konuma kavuşturulması bakımından yasal bir düzenlemeye gidilmesi ihtiyacı doğmuştur.

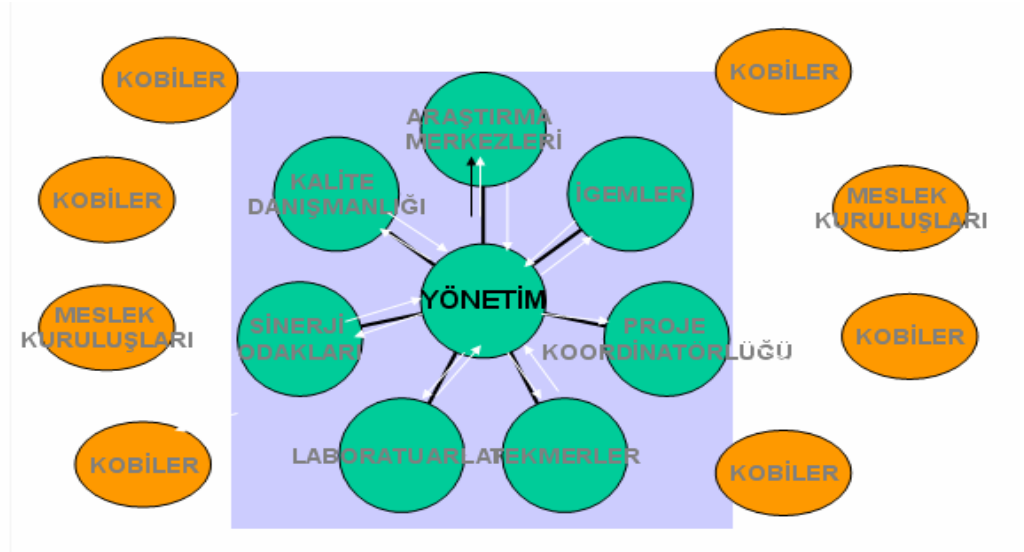
Hem bu ihtiyacı gidermek, hem de en önemlisi ülkemizin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payını ve etkinliğini artırmak rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı" TBMM Sanayi Teknoloji ve Ticaret Komisyonu'nda 15 Kasım 1989 tarihinde Bütçe Plan Komisyonu'nda 21 Mart 1990 tarihinde görüşülmüş, Meclis Komisyonlarının görüşleri dahilinde gerekli düzeltme ve düzenlemeler dikkate alınarak son şekli verilmiş ve TBMM'ye sunulmuştur. Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulu'nda 12 Nisan 1990 tarihinde görüşülen tasarı kanunlaşmıştır.

3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun" 20 Nisan 1990 tarihli 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.⁵²

⁵¹ SEGEM, www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Tarihce.asp , (05 Mayıs 2007)

⁵² KOSGEB Tanımı, www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/kosgeb_tanitim.doc (09 Şubat 2007)

Şekil- 3.1:KOSGEB Şeması



Kaynak: KOSGEB Sunum, Haziran 2005, www.imes.kosgeb.gov.tr , Erişim Tarihi (05 Şubat 2007)

3.2. KOSGEB' in Kuruluş Amacı ve Gerekçesi

1970'lerin sonlarına kadar gelişmiş ekonomilerde, yoğun sermaye teknoloji yatırımının temel olması, bu ülkelerin standart ve seri üretimle maliyetlerini düşürerek, büyük sanayi üzerine ağırlık vermelerine neden olmuştur.

1980'li yılların başında ekonomik gelişmeyi belirleyen teknoloji ve metotlarda nitelik bakımından bir değişiklik olmuş. Bu modelde, temel ekonomik gelişme perspektifini oluşturan büyük işletmelerin yanı sıra, gelişme hedefleri büyük işletmeleri tamamlayan eskiden beri mevcut KOBİ'ler , yepyeni bir önem kazanmıştır.

Dünya ekonomisinde meydana gelen konjoktürel değişme ve gelişmeler; ülke ekonomisinde gerek imalat ve hizmet sektörlerinde, gerek istihdamda önemli payı ve ekonominin temel unsuru olan büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olan küçük ve orta ölçekli işletmeleri etkilemektedir. Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesi için; ayrı ayrı ve kopuk hizmet veren kuruluşlar arası bağı temin etmek, iyi bir tüzel kişiliği haiz , ilgili bakanlığı sanayinin tümünden sorumlu Sanayi ve

Ticaret Bakanlığı olan ve özel hukuk hükümlerine tabi kamu kuruluşu oluşturmak amacıyla, KOSGEB tasarısı hazırlanmıştır.⁵³

Bu tasarı sonucu; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 12.4.1990 tarihinde kabul edilen ve 20.04.1990 tarihli 20498 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 3624 sayılı kanunla kurulmuştur.⁵⁴

Söz konusu kanunda bu kuruluşun amacı: *“Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payını ve etkinliğini arttırmak, rekabet güçlerinin Ü+ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek”* olarak belirtilmiştir.⁵⁵

3.3. KOSGEB’in Vizyonu, Misyonu, Değerleri ve Kalite Hedefi

KOSGEB’in vizyonu; Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme politikalarına yön veren kuruluş olmak ve toplumun tüm kesimlerine girişimcilik ruhunu aşılayarak, bilgi ve teknoloji yoğun işletmeleri dünya markası haline getirmektir. **Misyonu** ise; ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlamak üzere; küçük ve orta ölçekli işletmeler ve girişimcileri küresel rekabete hazırlamak için hizmet ve destekler sunmaktır.⁵⁶

KOSGEB’ de Kalite Hedefleri yıllık, birim faaliyet hedefleri ise üçer aylık dönemlerde belirlenir ve Yönetimin Kalite Sistemini Gözden Geçirme Toplantıları veya Koordinasyon Toplantıları ile üst yönetim tarafından gözden geçirilerek tüm çalışanlara duyurulur.

⁵³ GÜCELİOĞLU, Ömer (1994), Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri, TES-AR yayınları, Ankara

⁵⁴ KOSGEB, www.kosgeb.gov.tr , (07 Mayıs 2007)

⁵⁵ KOSGEB’in Amacı, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc>, (07 Mayıs 2007)

⁵⁶ KOSGEB Vizyonu Ve Misyonu, www.kosgeb.gov.tr (07 Mayıs 2007)

KOSGEB'in Değerleri

- Gelişime açık , uzlaşmacı ve paylaşımcı yaklaşımla hizmet üretmek
- Hedef kitleye samimi ve çözüm üretici şekilde davranmak
- Sistemli ve düzenli çalışma ortamıyla bütünleşmek
- Bilgiyi üretmek ve kullanmak
- Üst kademenin liderlik, alt kademenin yöneticilik yapacağı şekilde esnek yapılanmak
- Her alanda saygın ve güvenilir olmak

3.4. KOSGEB'in Örgüt Yapısı ve Bütçesi

Küçük ve orta ölçekli işletmelere sadece kuruluş ve yatırım aşamasında değil, aynı zamanda işletme dönemlerinde de teknik, yönetim, eğitim, pazarlama ve yatırım konularında destek sağlamak amacıyla kurulan KOSGEB, bu desteği yerine getirmek için başlıca üç organa sahiptir. Bunlar:

- Genel Kurul,
- İcra Komitesi ve
- Başkanlık' tır.⁵⁷

Yılda en az iki defa olmak üzere, Başbakan'ın daveti üzerine toplanan Genel Kurula Başbakan'ın veya görevlendireceği Devlet Bakanı'nın başkanlığında birçok kamu ve meslek kuruluşunun temsilcileri katılır.

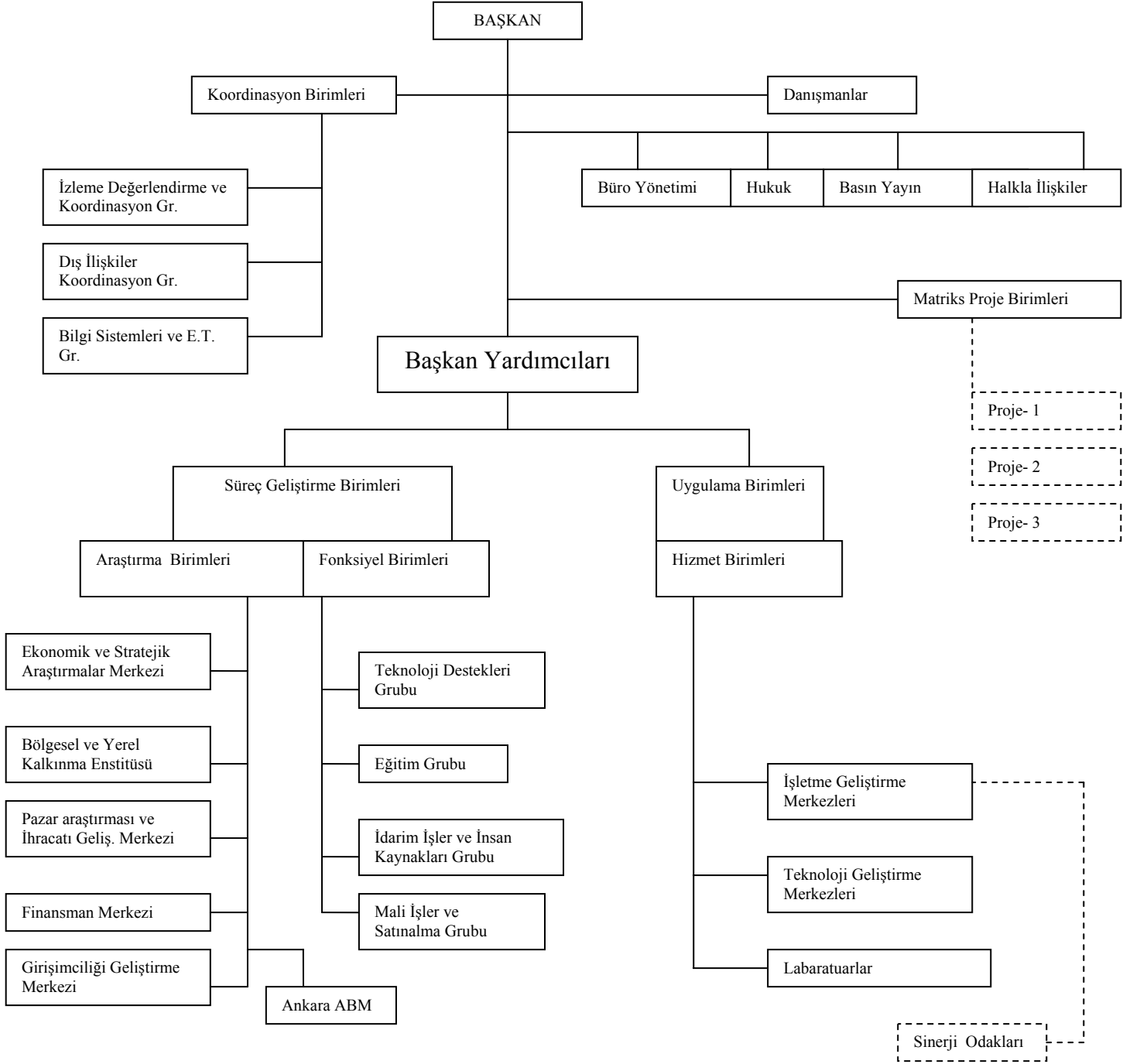
Genel Kurul, KOSGEB'in kuruluş amacı doğrultusunda politikaları belirleyen, hedefleri ve ilkeleri saptayan organı olup, küçük ve orta ölçekli sanayi kesimine ilişkin geliştirme ve destekleme kararlarının alınması, uygulamalarının planlanması,

⁵⁷ KOSGEB'İN Örgüt Yapısı, www.kobinet.org.tr , (07 Mayıs 2007)

Başkanlığın yıllık faaliyet raporlarının incelenmesi ve yıllık çalışma programı esaslarının tespiti ile görevlendirilmiştir.

Genel Kurulun belirlediği politikalar, amaçlar, hedefler ve ilkeler istikametinde küçük ve orta ölçekli sanayinin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin uygulama kararlarını almak ve yürütmek üzere de görevlendirilen “İcra Komitesi” ayrıca, kanunun 15.maddesi uyarınca kurulmuş olan “ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Fonu”nun kuruluş amaçlarına uygun olarak kullanılış esaslarını tespit etmekle de görevlendirilmiştir.

Şekil - 3.2:KOSGEB'in Organizasyon Yapısı



Kaynak: KOSGEB Organizasyon Şeması, KOSGEB Kitapçığı (2007 Basımı)

KOSGEB'in Görevleri⁵⁸

- Sanayide, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve uygulanması için Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar, Danışmanlık Merkezleri, Enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasının sağlamak,
- Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji alt yapısından işlemlerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek,
- Teknoloji düzeyini yükseltmek üzere, mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak,
- Üniversite ve Araştırma Merkezlerinin imkanlarından yararlanarak yeni ve ileri teknolojiye dayalı bilgilerin derlendiği, değerlendirildiği, geliştirildiği ve uygulamaya yönelik üretime hazır hale getirilerek işletmelerin kullanımına sunulduğu Teknoloji Merkezleri ve Teknoparklar kurmak ve kurdurtmak,
- İşletmelerin planlı yönetim anlayışına, modern ve çağdaş işletmecilik düzeyine kavuşturulmalarını teminen sanayinin çeşitli alt sektörlerinde yatırımları yönlendirmek üzere proje profillerini uygulayacak, atıl kapasiteleri değerlendirecek, verimliliği arttıracak; modernizasyon, üretim, yönetim, pazarlama, enformasyon ve teknoloji adaptasyonu gibi konularda kapsamlı “Teknik Yardım ve Destek Programları ve Projeleri”ni gerçekleştirecek İhtisas Merkezlerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,
- İşletmelerin uluslararası düzeyde mal üretmeleri ve daha modern işletmeler haline gelmelerini teminen gerekli yardımda bulunmak, sanayi rehabilitasyonu için gerekli düzenlemeleri yürütmek; sanayi ürünlerini çeşitlendirecek, yan sanayi ilişkilerini geliştirecek şekilde; malzeme bilgisi, tasarım, prototip imalat, imalat usul ve işlemlerinin seçimi, takım aparat kullanımı, bakım onarım planlaması ve iş temini gibi işyerinde ve uygulamalı olarak aktif danışmanlık hizmetlerini verecek olan Danışmanlık Merkezleri tesis etmek ve bu işletmelerin ortak istifadesine yönelik olarak malzeme test ve analiz ile mamul madde fiziki ölçümleme laboratuvar ve atölyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

⁵⁸ KOSGEB'in Görevleri, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc> , (07 Mayıs 2007)

- Hizmet Merkezlerinde görev alacak elemanların, özel ihtisas konularında eğitimini teminen eğitim uzmanlarının yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerinin sağlanması ile ilgili Uygulamalı Teknik Eğitim Merkezlerini kurmak,
- İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini sağlamak,
- İşletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler aramak; işletmelerin yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini teminen gerekli çalışmaları yürütmek ve konuya ilişkin danışmanlık hizmetlerini en verimli biçimde organize etmektir.

KOSGEB'in Bütçesi

Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)'den Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'e geçişte en önemli yeniliklerden birisi de bu kuruluşun bütçesidir. Başkanlığın bütçesi “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Fonu” olarak oluşturulan kaynaktan meydana gelmektedir. Kanunun 15.maddesi, T.C Merkez Bankası nezdinde, Başkanlık emrinde, küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme ve destekleme fonu kurulmasını amirdir. ⁵⁹

3.5. KOSGEB Faaliyetlerinin 1990- 2002 Dönemi ile 2003- 2006 Dönemi Arasında Mukayesi

KOSGEB' de yeniden yapılanmanın ana ilkeleri ; sürekli değişim, adem-i merkeziyetçilik, çözüm odaklılık, sanayici ile güçlü sinerjik bağlar kurmaktır. Buradan yola çıkarsak; destekler için istenen evrak sayısı 1990- 2002 arası 48 iken, 2003- 2006 arası bu sayı 5'e inmiştir. Bunun sonucu olarak; bürokratik işlemler en aza indirilmiş, işlemler kolaylaştırılmış ve destek sağlama süreci hızlandırılmıştır.

⁵⁹ KOSGEB Bütçesi, www.kosgeb.gov.tr (08 Mayıs 2007)

Tablo- 3.1 :1990- 2002 Dönemi ile 2003- 2006 Döneminin Karşılaştırılması

	1990- 2002 Dönemi	2003- 2006 Dönemi
İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren KOBİ Sayısı	200.000	245.000
Ulaşılan KOBİ Sayısı	4000	54.000
Destek Çeşidi	8	22
Destek Miktarı	20.5 M. USD	110 M. USD
Hizmet Merkezlerinin Bulunduğu İl Sayısı	24	41
Ortalama Personel Sayısı	480	600
Ortalama Uzman/ Uzm. Yrd.	226	250
Bankalarca Kullandırılan Kredi Miktarı	-	763 M. USD

Kaynak: KOSGEB Faaliyetlerinin Karşılaştırılması, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:17, S:50, Eylül- Ekim 2006

Tabloyu sırası ile açıklamak gerekirse;

2003- 2006 Dönemin’ de artı değer üreten, teknolojik gelişme sağlayan, rekabet gücünü yükselten, uluslararası pazarlara yönelten, istihdamı arttıran, girişimciliği geliştiren destek programlarının uygulanmaya başlanması destek adedini 8’den 22’ye çıkarmıştır.

KOSGEB’in işletmeler destek vermek amacıyla yürüttüğü faaliyetlerin bir kısmı “Destekleyiciler Yönetmeliği” kapsamında herhangi bir bedel ödemeksizin gerçekleştirilmiştir. KOSGEB Stratejik Planında yer alan hedeflere uygun işletmelerin belirlenmesi, doğru işletmelere doğru desteklerin sağlanması, daha kısa sürede daha çok işletmeye ulaşılması, desteklerin dağıtılmasında işletmeler arası objektifliğin sağlanması, sektörel kümeleme çalışmalarına baz teşkil edecek şekilde Türkiye’de sektörel yoğunlaşmaların tespit edilmesi, KOBİ’ler hakkında istatistiksel analizlerle anlamlı bilgi üretilmesi, sağlıklı bir izleme ve etkin bütçeleme sisteminin oluşturulması amacıyla 54.000 KOBİ’ ye ulaşılmış ve Yararlanıcı Durum Tespit Formu (YDTF) doldurtulmuştur. Böylece, 1190-2002 döneminde ulaşılan KOBİ sayısının yaklaşık 14 katına ulaşılmıştır.⁶⁰.

⁶⁰ KOSGEB Faaliyetlerinin Karşılaştırılması, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:17, S:51 Eylül- Ekim 2006

Tablo- 3.2: 1990-2002 Dönemi'nden 2003-2006 Döneme Yapılan Değişiklikler:

1990- 2002 Dönemi	2003- 2006 Dönemi
Dikey organizasyonel yapılanma	Yatay organizasyonel yapılanma
KOSGEB merkezli çalışma yapısı	Sanayici merkezli çalışma yapısı
KOSGEB personelinin sahiplendiği yapı	Sanayicilerin sahiplendiği yapı
Uzman odaklı anlayış	Koordinasyon odaklı anlayış
Bürokrasiye entegrasyon	Sanayiye entegrasyon
İç pazara dönük politika	Küresel pazarlara dönük politika
Negatif enerjiye dönük çalışma	Pozitif enerjiye dönük çalışma
Yatırım harcamalarında KOSGEB kaynaklarının kullanımı	Sponsorlar ile çalışma

Kaynak: KOSGEB Faaliyetlerinin Karşılaştırılması, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:17, Eylül- Ekim 2006

2003- 2006 Döneminde KOBİ'lere Verilen Destekler:

KOSGEB Destekleri Yönetmeliği kapsamında 30.000 KOBİ' ye, 170.000.000 YTL destek verilmiştir. KOSGEB, KOBİ'lerin finansal sorunlarına çözüm bulmak amacıyla alternatif finansman programları ortaya koymuştur. Bunlar:⁶¹

- **KOBİ Destek Kredisi Programları:** Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin geliştirilmesi amacıyla KOSGEB tarafından uygun koşullarda finansal destek sağlanmasına yönelik olarak 04 Mayıs 2004 tarihli ve 25452 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan 2004/ 7131 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde;

a) KOSGEB- VAKIFBANK KOBİ Kredi Destek Programı

b) KOSGEB – HALKBANK Ekspres KOBİ Destek Programı

- Sıfır Faizli İhracat Kredi Programı
- Sıfır Faizli İstihdam Kredi Programı uygulamaya konulmuştur.

2003- 2006 dönemi Türkiye genelinde gelen talepler sonucu, 12489 KOBİ' ye 1.183.235.846 YTL (763 M. USD) KOSGEB ile bankalar arasında yapılan protokoller kapsamında kaynak kullandırılmıştır.

- **KOBİ Destekleri Çerçeve Protokolü:** İmalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ' lerin gerek yurtiçi gerek uluslararası gelişmeler paralelinde rekabet edebilirliklerini artırmaya yönelik; KOSGEB, HALKBANK A.Ş., ZİRAAT BANKASI A.Ş. ve VAKIFLAR BANKASI T.A.O. arasında 22/ 03/ 2006 tarihinde “ KOBİ Destekleri Çerçeve Kredi Protokolü” imzalanmıştır.

- **VAKIFBANK Alternatif Kredi Protokolü:** KOSGEB ile VAKIFBANK arasında 09/ 05/ 2006 tarihinde “ Alternatif Kredi Protokolü” imzalanmıştır. Bu protokolün amacı; banka mevzuatına göre kredi değerliliği olan KOBİ' lere, stratejik yol haritası çerçevesindeki hedeflerine uygun olarak;

⁶¹ KOBİ'lere Verilen Destekler, www.kobinet.org.tr (09 Mayıs 2007)

- a) KOSGEB Destekleri mevzuatında belirtilen desteklerin alternatif olarak banka kredisi yoluyla verilmesi,
- b) Üretim, kalite ve kapasitelerinin artırılması,
- c) Bilişim teknolojileri ve e- ticaret alt yapısının geliştirilmesi için faiz masrafları KOSGEB kaynaklarından karşılanarak, sıfır faizli kredi kullandırılmasıdır.

2003-2006 Döneminde KOSGEB’ de yapılan İLK’ ler:⁶²

- KOSGEB misyon ve vizyonunun uluslararası nitelikte ve küresel rekabete uygun olarak hazırlanması,
- Uzun vadeli KOSGEB stratejik planının hazırlanması ve desteklerin stratejik hedeflere uygun olarak verilmesi,
- KOBİ’lere verilecek desteklerin; Stratejik Yol Haritasında (SYH) işletme bilgileri esas alınarak verilmesine yönelik uygulamanın başlatılması,
- Doğru işletmelere doğru desteklerin verilmesi ve daha fazla artı değer sağlanması,
- KOSGEB’de ilk defa saha tarama çalışmasının yapılması,
- KOSGEB’de ilk defa veri tabanı oluşturularak anket sonuçlarının değerlendirilmesi,
- Desteklerin dağıtılmasında objektifliğin sağlanması,
- Hedef kitlenin küresel rekabete daha fazla hazırlanması konusunda desteklenmesi,
- KOBİ’ler hakkında istatistiksel verilerin çıkarılması,

⁶² KOSGEB’de İlkler, www.kosgeb.org.tr (09 Mayıs 2007)

- Sürekli öğrenen ve yenilenen, iyileşen organizasyon yapısının oluşturulması,
- Bilgi ve teknolojiye dayalı bir alt yapı ile kendini denetleyen bir mekanizma oluşturulması,
- Kamuoyuna KOBİ'ler alanında kaydedilen gelişmelerin etkin bir biçimde duyurulması,
- AB sürecinde KOBİ'lerin finansmanı için BASEL II' ye uyum ile ilgili çalışmaların başlatılması,
- Sinerji odaklarının kurulması,
- IRC- Yenilik aktarım merkezlerinin kurulması,
- Yabancı heyet ve misyonlar nezdinde KOSGEB sunumlarının gerçekleştirilmesi,
- KOSGEB modelinin ülkelere örnek bir model olarak tanıtılması,
- KOBİ'ler için nihai hedef olan küresel açılım için hem ulusal düzeydeki kurumlarla hem de uluslararası düzeydeki kurumlarla işbirliği anlamında özellikle Türk Firmalarının Dünyada takibinin yapılması, Uluslararası Eşleştirme Programları yoluyla yurtdışı işbirliği imkanlarının artırılması, uluslararası projelerde ve özellikle AB projelerinde yer alınması, ulusal kurumlarla işbirliği protokolleri yoluyla ulusal düzeyde sinerjinin artırılması kapsamında Eşleştirme merkezlerinin kurulması ve yeni destek olan "Eşleştirme Desteği" nin KOSGEB desteklerine katılması,
- KOSGEB'in kurumsal kimliğinin en önemli göstergelerinden biri olan "KOSGEB BAŞKANLIĞI" olarak kuruluşun adının yazdırıldığı bir hizmet binasının yapılması,
- Kamu kurumlarının lojmanlarının satışında; ilk kez KOSGEB lojmanlarının satışının gerçekleştirilerek bu konuda da öncülük edilmez,

- Kamu kurumlarını etkin ve verimli kullanma ilkesi kapsamında KOSGEB mülkiyetindeki tüm araçların elden çıkarılarak, gerektiğinde araç kiralama yöntemiyle ihtiyaçlarının giderilmesi.

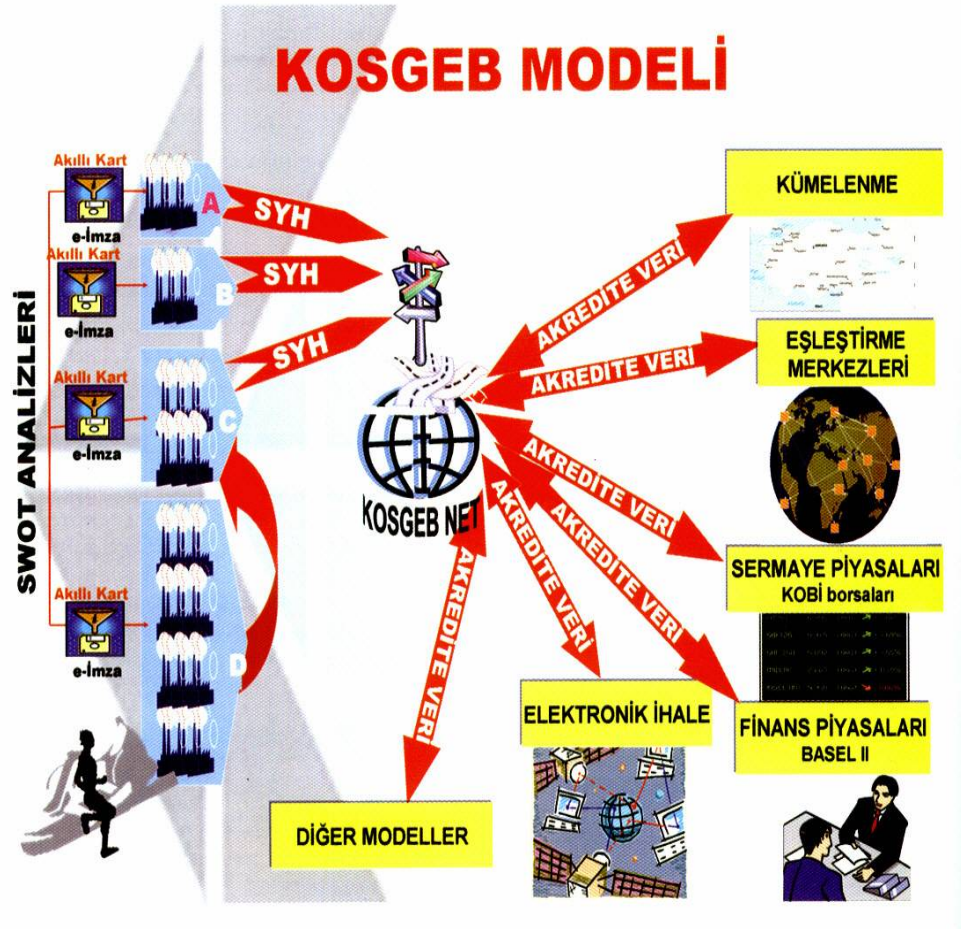
3.6. KOSGEB Modeli

Ülkemizde genel bir değerlendirme yaparsak; işyeri sayısı, çalışan sayısı, katma değer, yatırım, ihracat ve kredi kullanım oranlarına bakarsak küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir yer işgal ettiğini görürüz.

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5’ini oluşturmaktadır ve istihdamın %76.7’si küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır. Yaratılan katma değer %37.7’si ve gayri safi milli hasılanın %27.3’ü küçük ve orta ölçekli işletmelere aittir. Bunun yanı sıra yatırım %56.5’i, ihracatın ise %9’u yine KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmektedir. KOBİ’lerin kredilerden aldıkları pay ise %5’dir.⁶³

⁶³ KOSGEB Modeli, Sanayicinin Sesi Dergisi, Eylül- Ekim 2006, Sayı:17

Şekil- 3.3: KOSGEB Modeli



Kaynak: KOSGEB Modeli, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:17, Eylül- Ekim 2006

KOSGEB modeli; dünyadaki yeni ekonomik anlayışı değiştirmek ve dinamik bir hale getirmek için oluşturulmuş bir modeldir.

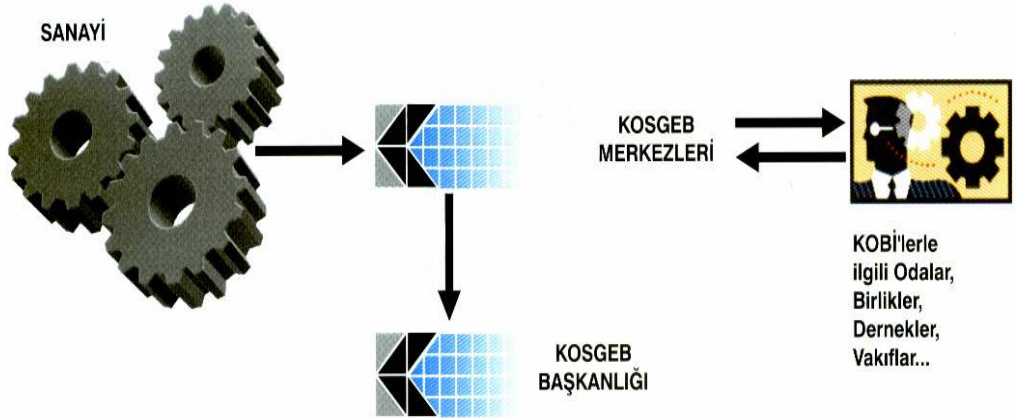
KOBİ'lerin üretim, ürün ve hizmetlerinde kalite ve verimliliği arttırmak, teknolojik düzeylerini yükseltmek, pazar paylarını büyütmek ve uluslararası pazarlara açılmalarını sağlayabilmek için çalışmalar yapan KOSGEB; verimliliği artırarak KOBİ'lerin dünya ekonomileri ile bütünleşip rekabet edebilmeleri ve AB'ye uyum sağlayabilmeleri için alt yapı değişiklikleri yapılmıştır. Bu sayede KOBİ'ler analiz edilerek ihtiyaçları çerçevesinde destekler belirlenmiştir.

Desteklerin Türkiye'nin her köşesindeki KOBİ'lere ek kaynak harcamadan ulaştırılması sağlamak için Sinerji Odakları Modeli geliştirilerek uygulamaya

geçilmiştir. Sinerji Odakları, KOSGEB'in KOBİ'lere yönelik hizmet ve desteklerini yaygınlaştırmak üzere Odalar ve KOBİ'lerle ilgili kuruluşların işbirliğiyle kurulmuştur ve KOSGEB'e herhangi bir kuruluş maliyeti yoktur.

Kurumun tabanından gelen yenilikçi fikirleri uygulamaya geçirilmesini sağlayacak projelerle yönetim çerçevesinde Proje Koordinatörlüğü sistemi kurularak uygulamaya alınmıştır.

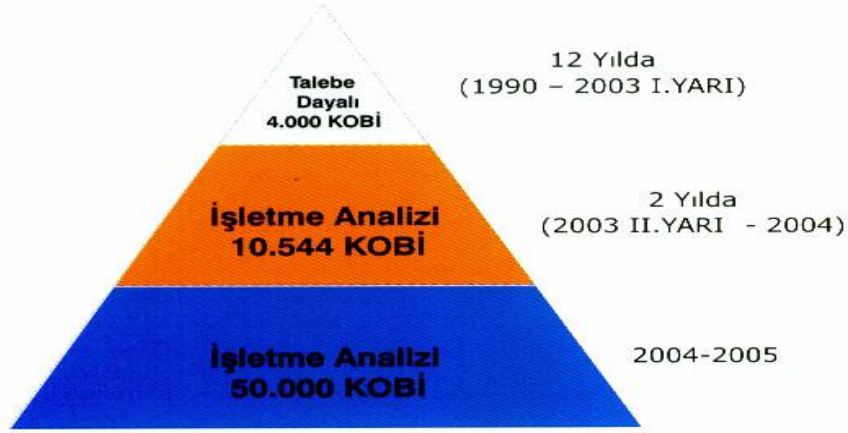
Şekil 3.4: KOSGEB'in İşleyişi



Kaynak: KOSGEB Broşürü (2007 Basımı)

Bu desteklerin belirlenmesi için 2003 yılında KOSGEB uzmanları ile analizler gerçekleştirilerek yaklaşık 7000 işletmeye ulaşmıştır. 2004- 2005 yılında ise, Türkiye'de aynı zamanda gerçekleştirilen Saha araştırma çalışması ile 50.000 işletmenin analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil- 3.5: 2004- 2005 yılında Yapılan İşletme Analizi



Kaynak: KOSGEB Sanayicinin Sesi Yıl:4 Sayı:17 Eylül- Ekim 2006 s:66

Saha çalışması sonucu hizmet verilen işletme sayısının artması nedeniyle, Türkiye'nin ekonomik stratejilerini destekleyecek şekilde mekanizma yeniden belirlenmiştir. Yeni destekleme mekanizması aşağıdaki gibidir:

- İşletmelerin seçtikleri stratejik hedeflerine ulaşması için yetenek ve rekabet güçlerine göre en az 1 yıl süre ile desteklenmesi.
- Sağlanan bu desteğin etkinliğini ölçmek, yeni destek modelleri oluşturmak için destek verilen işletmelerin izlenmesi.
- İzleme sonucu gelişme sağlandığı tespit edilen işletmelere destek miktarı artacak şekilde daha uzun vadeli çalışmaların yapılması.

Analiz edilen işletmeler bir veri tabanına aktarılarak ortak özellik, nitelik ve niceliklere sahip işletmeler gruplandırılmıştır. Bu gruplar şöyledir:

- Markaya yönlendirme ve rekabet üstünlüğü
- İhracata başlama ve geliştirme
- Genel işletme geliştirme

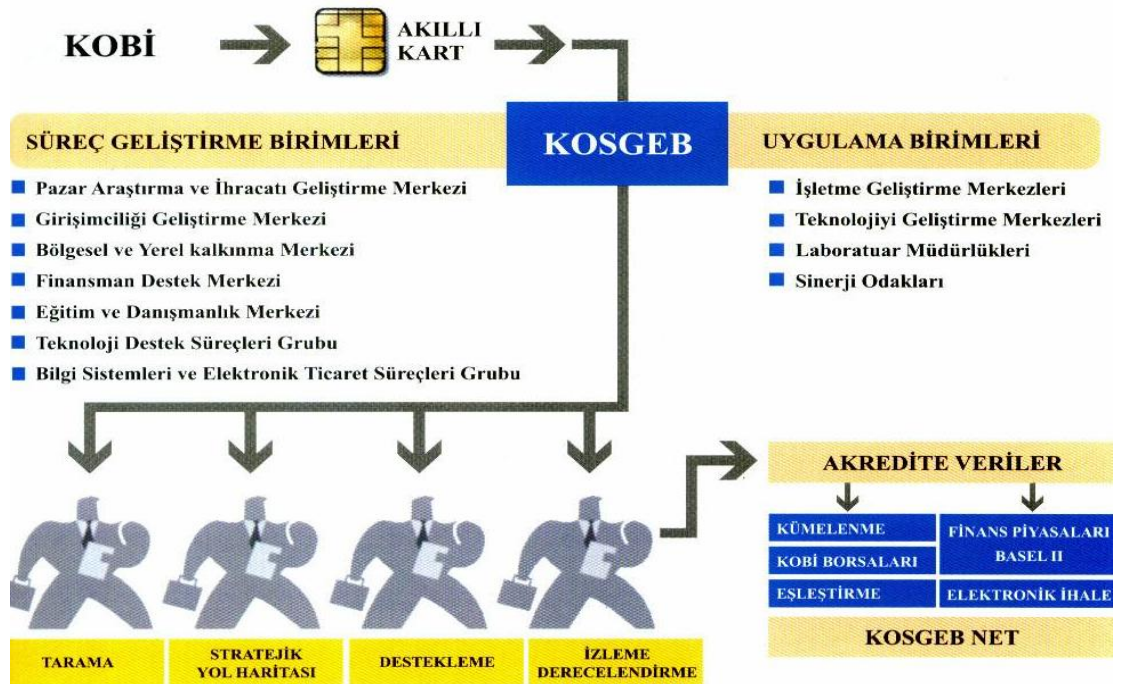
- Stratejik hedeflerine yönlendirilmiştir.

Bu hedefleri benimseyen işletmelerden işletmesinin büyüme ve gelişme ile ilgili niyetlerini stratejik hedefler haline getirebileceği bir Stratejik Yol Haritası hazırlamaları istenmiştir.

Stratejik Yol Haritası, özünde işletmelerin destek ile ilgili beklenti ve niyetlerini aktaracak basit bir dokümantasyondan öte işletmenin hedeflerinin ve hedeflere giden yolda atılması gerekli adımların ne olduğunun belirlenmesidir.

Destekleme sürecinde tedarikçi envanteri uygulamasına geçilerek, bu uygulama ile; KOSGEB'in desteklediği ürün/ hizmetlerde fiyat standardı oluşturulması, kaynakların optimum kullanılmasını hedeflemiştir. Böylece desteğin konusunu oluşturan sektör ve sektördeki KOBİ niteliğindeki onbinlerce işletmede desteklenmektedir.

Şekil- 3.6: KOBİ'lerin Destek Alırken İzledikleri Yol



Kaynak: KOSGEB Broşürü (2007 Basımı)

KOSGEB Destek Modeli :

- 1) TARAMA
- 2) STRATEJİK YOL HARİTASI
- 3) DESTEKLEME
- 4) İZLEME-DERECELENDİRME' den oluşmaktadır.

1- TARAMA : Bu bölümde işletmeler “Saha Tarama Anketi” ve “Yararlanıcı Durum Tespit Formu” nu doldurarak bağlı bulunduğu KOSGEB birimine başvuruda bulunur. Bu başvurular neticesinde bağlı bulunan KOSGEB birimi işletmeye A dan D ye kadar olan ve daha önceden kriterleri belirlenmiş olan gruplardan birine koyar ve bu o işletmenin ileriki aşamalarda alacağı destekleri belirleyecek ve bu yönde uygulama yapılmasını sağlayacak önemli bir sınıflandırma sürecidir.

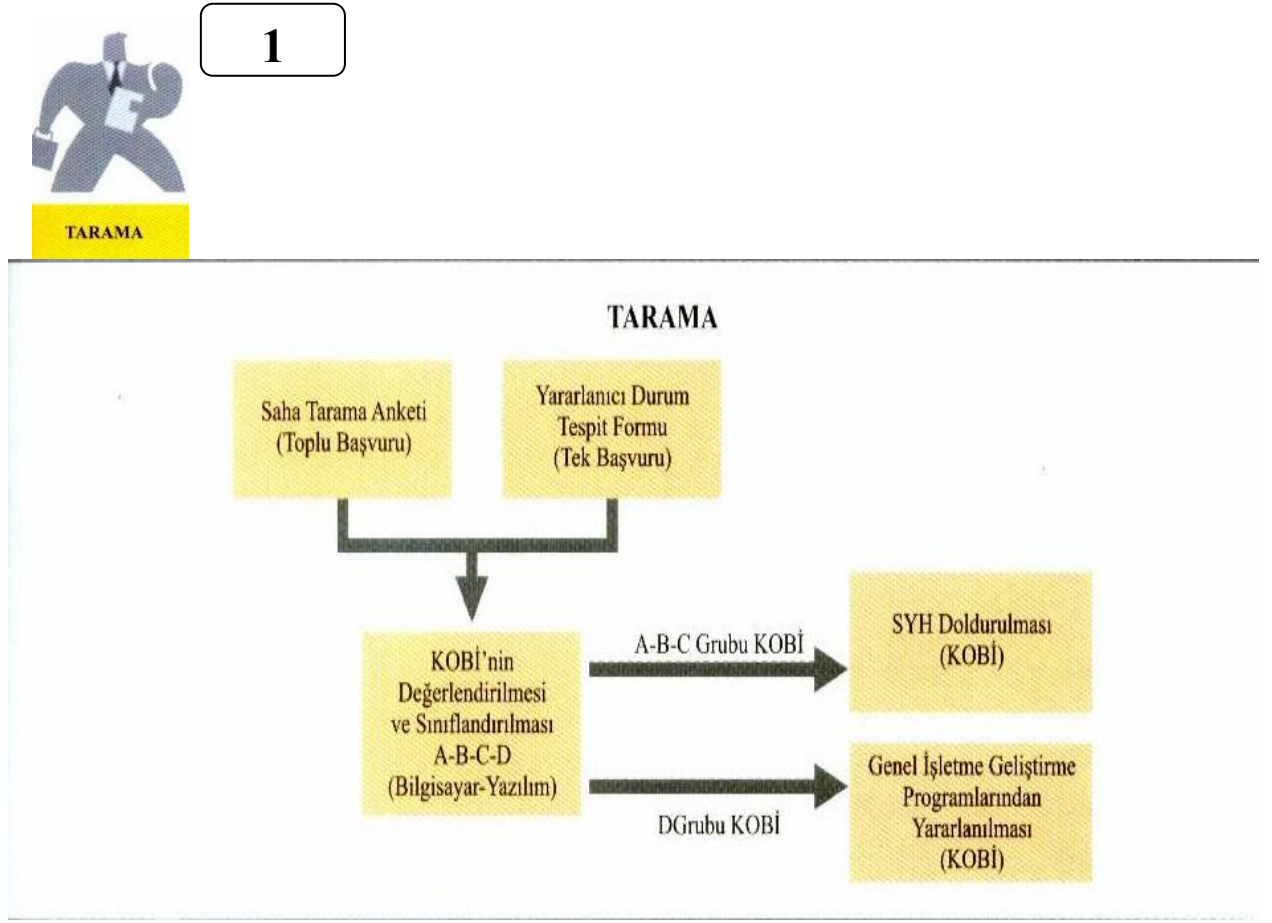
KOBİ 'nin Değerlendirmesi ve Sınıflandırması (A – B – C – D)

A – B – C GRUBU KOBİ : SYH Doldurulması gerekmektedir.(KOBİ)

D GRUBU KOBİ : Genel İşletme Geliştirme Programlarından Yararlanılması

(KOBİ)

Şekil 3.7 : Tarama



Kaynak: KOSGEB Sanayicinin Sesi Yıl:4 Sayı: 17 Eylül- Ekim 2006 s:67

2- STRATEJİK YOL HARİTASI (SYH) :

KOSGEB desteklerinin daha etkin olması ve işletmelere katkısının artırılması amacıyla 2005 yılından itibaren desteklerin Stratejik Yol Haritası'na dayalı verilmesi uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulamanın temel amacı işletmelerin gelecek üç yıl ile ilgili zaman zaman oluşturdukları planlamaları basit bir mekanizma ile yazılı hale getirmelerinin sağlanmasıdır. Böylece işletmelerin KOSGEB'den alabilecekleri desteklerin nitelik ve zamanlamasının en fazla fayda sağlayacak şekilde planlanması sağlanmış olacaktır.

Teşvik ve destek mekanizmaları işletmelerin gündelik hayatını devam ettirmek için gerekli katkılardan olmamalıdır. Teşvik ve destek mekanizmaları,

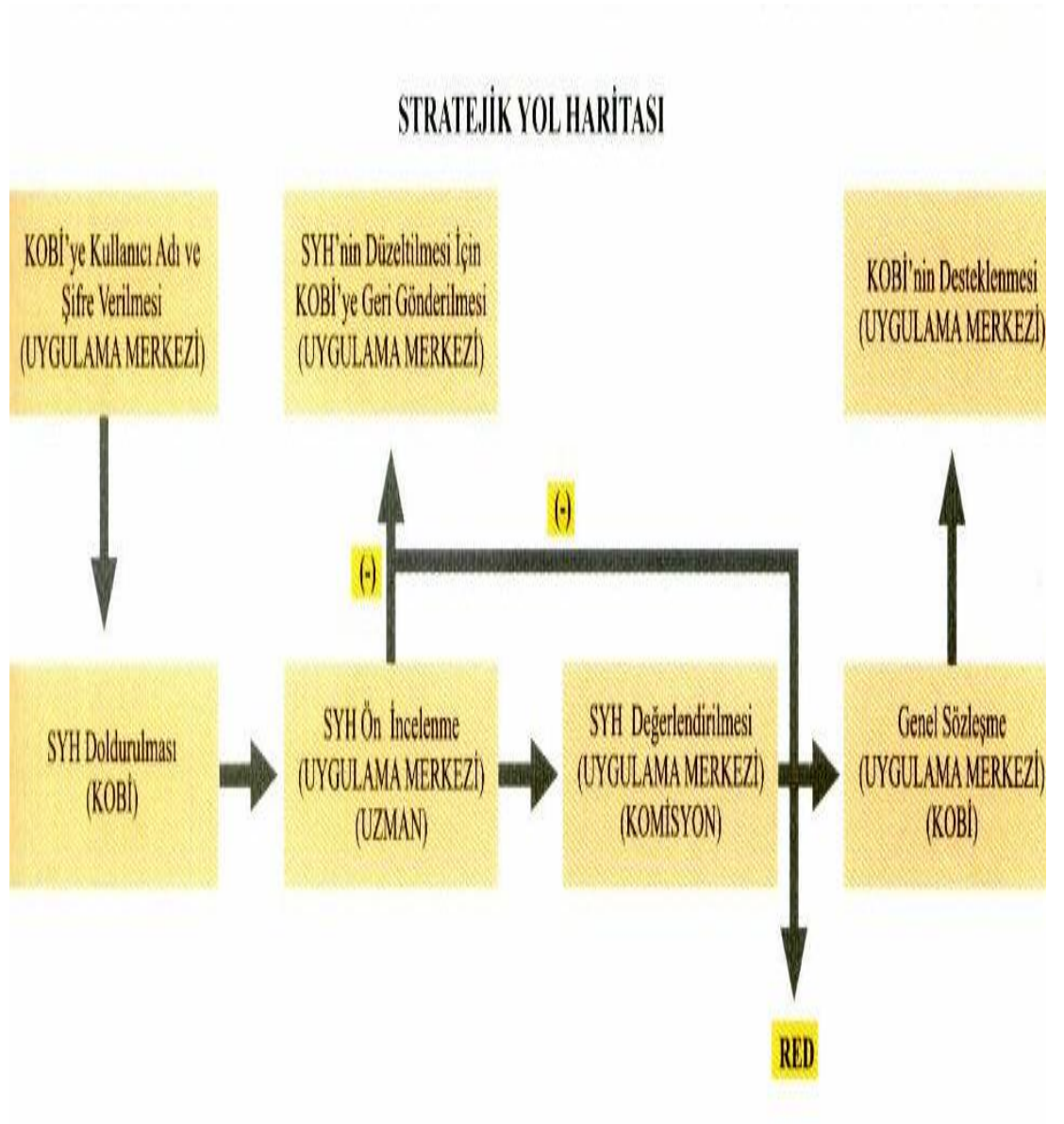
önlerinde yer alan fırsatların değerlendirilmesinde işletmelerin ilk adımı atmalarında sıkıntısını çektikleri maddi ve manevi kaynakları da içeren tetikleyici katkıları içermelidir.

“Tetikleyici Destek” kavramı stratejik planlamalarda doğru desteğin, doğru nitelikte, doğru miktarda ve doğru zamanda verilmesi kavramlarından oluşmaktadır. Bu nedenle Stratejik Yol Haritası, KOSGEB desteklerine başvuran işletmelerin büyüme ve gelişme ile ilgili niyetlerini stratejik hedefler haline getirmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Bu hedeflerin elde edilmesi için ise KOSGEB’in hangi desteklerine ihtiyaç duyduklarını işletmeler yine Stratejik Yol Haritasında bildireceklerdir.

Stratejik Yol Haritası, özünde işletmelerin gelecekle ilgili beklenti ve niyetlerini aktaracakları basit bir dokümantasyondan öte işletmenin hedeflerinin ve hedeflere giden yolda atılması gerekli adımların ne olduğunun belirlenmesi çalışmasıdır. Bu çalışma sırasında Stratejik Yol Haritasının hazırlanmasında rehber olması amacıyla hazırlanan “Stratejik Yol Haritası Hazırlama Rehberi” her bir başlıkta verilmesi gerekli bilgileri açıklayan bir yardımcı kaynak olarak hazırlanmıştır.

Şekil 3. 8: Stratejik yol Haritası

2

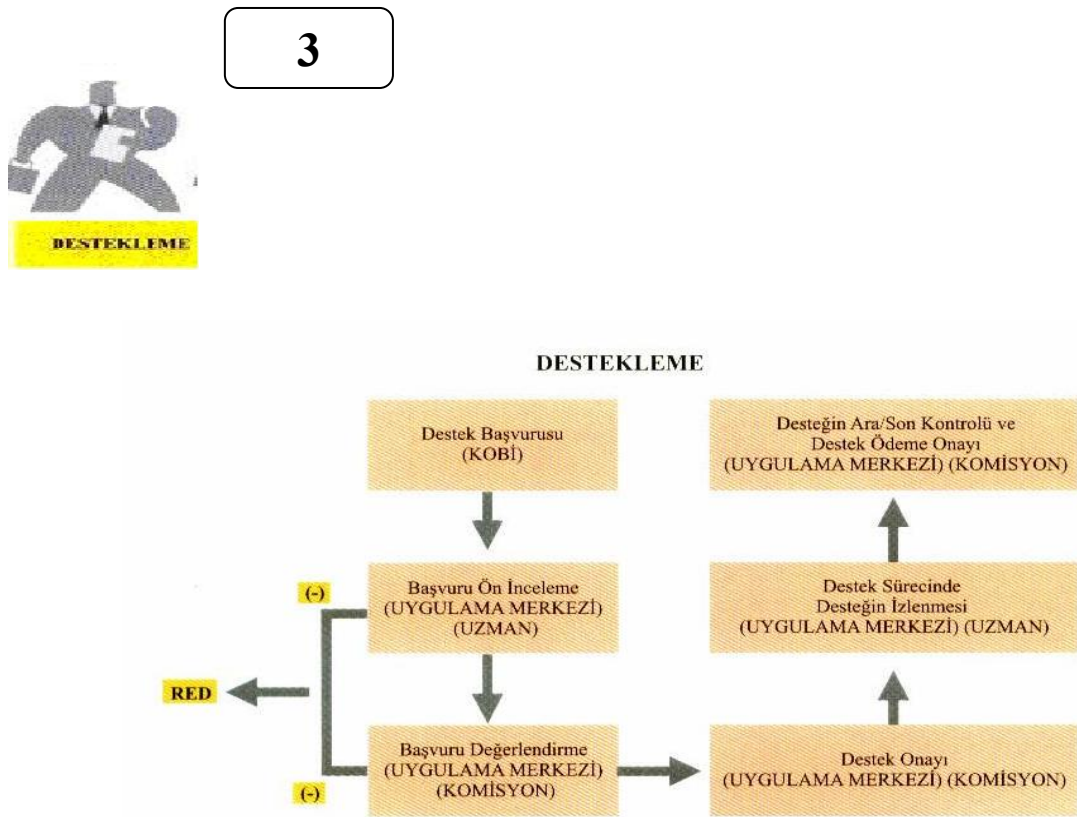


Kaynak: KOSGEB Sanayicinin Sesi Yıl:4 Sayı: 17 Eylül- Ekim 2006 s:67

3- **DESTEKLEME** : Destekleme süreci 6 aşamadan oluşmaktadır.

- a) Destek Başvurusu
- b) Başvuru Ön İnceleme (Uygulama Merkezi Uzmanı Tarafından)
- c) Başvuru Değerlendirme (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)
- d) Desteğin Ara/Son Kontrolü ve Destek Ödeme Onayı (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)
- e) Destek Sürecinde Desteğin İzlenmesi (Uygulama Merkezi Uzmanı Tarafından)
- f) Destek Onayı (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)

Şekil 3.9: Destekleme



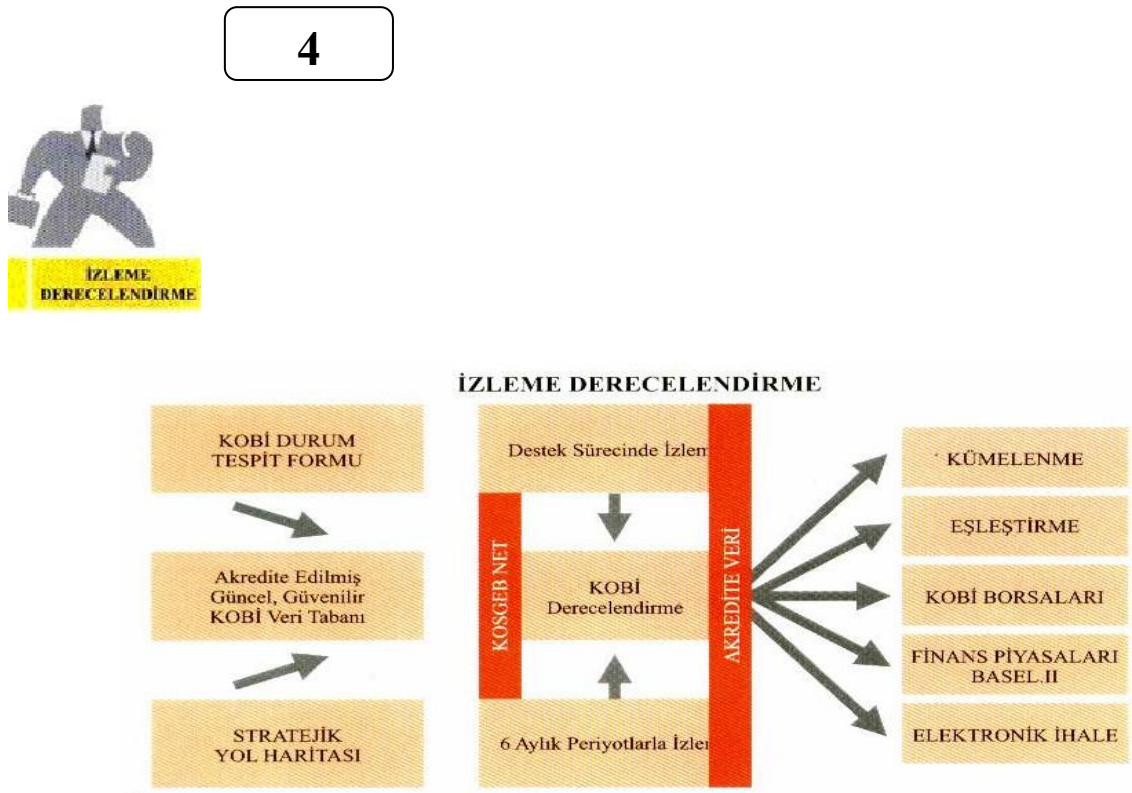
Kaynak: KOSGEB Sanayicinin Sesi Yıl:4 Sayı: 17 Eylül- Ekim 2006 s:67

4- İZLEME – DERECELENDİRME : Bu kısımda KOBİ lere verilmiş olan destekler incelemeye alınır ve Destek Süresince izleme , aylık periyotta izleme yöntemleri izlenerek KOBİ derecelendirmesi yapılır.Bu aşamada oluşan akredite veriler

- A) Kümelenme
- B) Eşleştirme
- C) KOBİ Borsaları
- D) Finans Piyasaları Basel II
- E) Elektronik İhale

Şeklindedir.

Şekil 3.10: İzleme- Derecelendirme



Kaynak: KOSGEB Sanayicinin Sesi Yıl:4 Sayı: 17 Eylül- Ekim 2006 s:67

KOSGEB bu süreçte; KOBİ'lerin finansal sorunlarına çözüm bulmak amacıyla alternatif finansman modelleri ortaya koymuştur. KOSGEB kuruluşundan beri ilk defa 2003 yılında, finansal anlamda KOBİ'leri desteklemek üzere bankalarla ortak protokoller düzenlemiştir. Anılan tarihe kadar KOSGEB kaynakları, KOBİ'lerin kredi kullanımına sunulmuştur. Bu bağlamda; yatırım ve işletme sermayesi olarak kullanılmak üzere TEFE endeksli bir kredi programı olan KOSGEB- VAKIFBANK KOBİ Destek Kredi Programı 2003 yılı Mayıs ayında uygulamaya konulmuştur. Ardından, 12/11/2003 tarihinde imzalanan protokol gereği KOSGEB- HALKBANK Ekspres KOBİ Destek Kredi Programı, uygulamaya geçirilmiştir.

2004 yılında uygulamaya konulan KOSGEB, KOBİ İhracat Destek Kredisi Programı ise farklı bir sistem olup, KOBİ'lere kullandırılan krediler için faiz sübvansiyonu programa alınmıştır. Bu programın sonucu olarak KOSGEB; HALKBANK, VAKIFBANK ve ZİRAAT BANKASI ile ortak bir protokol düzenlemiştir. Ayrıca KOBİ'lerin yurtdışına yaptıkları ihracatlar ve ihracat kayıtlı satışlar için üst limit 100.000 USD karşılığı kullanılacak olan kredilerin faiz tutarlarını karşılamayı KOSGEB üstlenmiştir.

İşletmelerin dünya pazarlarına açılmalarına yardımcı olmak amacı ile “Eşleştirme Merkezi modeli” geliştirilmiştir. Bu model; rekabet gücü yüksek Türk KOBİ'leri ile eşleştirme merkezi kurulan ülkelerdeki rekabet gücü yüksek KOBİ'lerin ticari işbirliği, ortak yatırım, teknoloji transferi gibi konularda işbirliği yapmak üzere eşleştirilmesi mantığı taşımaktadır.

Eşleştirme Merkezlerindeki işletmelere; temel hizmetler, organizasyonel hizmetler, danışmanlık hizmetleri, daimi sergi/ Showroom hizmetleri sunulmaktadır. Dünyadaki benzer yapılardan farkı ise; talebe cevap verme mantığı yerine, eşleştirme merkezlerine üye olan işletmeler için talep yaratma mantığı ile çalışmasıdır.

KOSGEB, tüm veri tabanlarını içeren, e-ticaret portallarını bünyesinde bulunduran KOSGEBNET ile küresel anlamda KOBİ'leri kalkındırmaya çalışan bir omurga kurmuştur. KOSGEBNET aracılığıyla bu portalların hizmetlerine direk ulaşmak mümkündür. Her ülkeye adapte edilebilir şekilde tasarlanmıştır.

KOSGEB, “ Bir hizmet kazandırıldığı değer ile ölçülür” prensibi ile KOBİ’ler için izleme ve performans sistemi oluşturmuştur. Bu sistem;

- İşletmelerin verilen destekler sonucunda hedeflerine ulaşp ulaşmadığı,
- Desteği veren personel ve birimin performansı,
- Desteğin verilmesinde hizmet veren tedarikçinin performansının izlendiği bir sistemdir.

KOSGEB yeniden yapılanma sürecinde gerçekleştirdiği tüm bu çalışmaları KOSGEB MODELİ altında hazırlamıştır. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerden; KOSGEB Modelinin ülkelerinde uygulanması yönünde talepler oluşmuştur. Bu sayede KOSGEB Modelinin dünya markası olması yönündeki önemli adımlar atılmıştır.

BÖLÜM 4

4. KOBİ'LERİN KOSGEB'TEN BEKLENTİLERİ

4.1. Finansman Konusundaki Beklentiler

Sektörde yapılan alan araştırması sonucuna göre; KOBİ sahiplerinin yaklaşık tamamı, öz sermayelerinin yeterli olmadığını, kredi kullanma imkanlarının çok sınırlı olduğunu, kredi faizlerinin yüksekliğini ve buna karşılık verilen kredi miktarının yaklaşık iki katı kadar ipotek istendiğini belirtmiştir.

KOBİ'lerin finansman sorunlarının başında kaynak yetersizliği gelmektedir. KOBİ'ler ihtiyaç duyulan zamanda ve miktarda uygun şartlarda finansal kaynak bulamamaktadırlar. Yıllardır devam eden yüksek enflasyon ve yüksek faiz işletmeleri reel anlamda küçültmüş ve mali yapılarını bozmuştur. Avrupa ve Amerika'daki rakip firmalar %1-2 enflasyon %5-6 yıllık faiz maliyetleri ile firmalarımıza karşı büyük rekabet üstünlüğüne sahiptirler. Firmalarımız finansman güçleri zayıf olduğu için ancak küçük ve kısa vadeli siparişleri karşılayabilmektedir. ⁶⁴

KOBİ'ler normal dönemlerde düşük faiz ve uygun ödeme koşulları ile kredi temin edebilirken konjonktürel dalgalanma ve genel ekonomik krizlerin olduğu dönemlerde faiz oranları yükselmekte ve kredi alma şartları zorlaşmaktadır. Özellikle ticari bankalar karşısında miktar, vade ve teminat bulma açısından dezavantajlı konumda bulunan KOBİ'ler, ticari bankalardan ihtiyaç duydukları fonları temin etmede büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar.

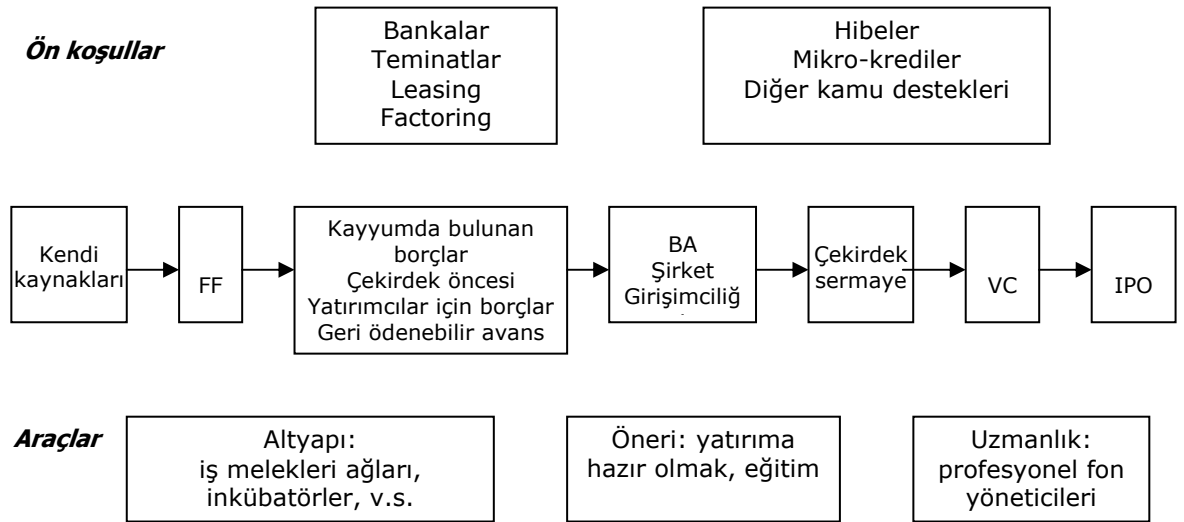
Dış pazarlara açılma konumunda olan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha fazladır. İlk adım olarak, KOBİ'lere devlet ya da özel kuruluşlar yoluyla düşük faizli krediler sağlanmalı fakat bu işletmeler finans alanında danışmanlık yapan kuruluşlar tarafından bu finansal desteğin hangi alanlara aktarılıp, hangi alana yatırım yapılması gerektiği yolunda yönlendirilmelidirler. Ayrıca, finansal kuruluşlar hangi sektörlere

⁶⁴ Kobilerin Finansman Konusundaki Beklentileri,
<http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2026/bakis261061.htm> , (10 Nisan 2007)

öncelikli olarak finansal destek verilmesi gerektiğini belirlemeli ve ilk olarak bu sektörlere yoğunlaşmalıdır.

Çeşitli finansman modellerinin (Risk Sermayesi, Factoring, KOBİ Yatırım Ortaklıkları, Finansal Kiralama (Leasing) gibi) uygulamaya konulması ve geliştirilebilmesi ve Bölgesel Menkul Kıymet Piyasalarının Kurulması KOBİ'lerin finansman konusundaki sıkıntılarının çözmelerine yardımcı olabilecektir.

Tablo- 4.1: KOBİ'lerin Mali Tedarik Çemberi



Kaynak: KOBİ'lerin Mali Tedarik Çemberi,

www.abigem.org/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=1926&DOSYASIM=Christian%20Saublens.turkce.ppt, (04 Nisan 2007)

FF : Aile, Arkadaşlar ve Çevre

BA : İş melekleri (Şirket içinden bilgi alarak (finans+uzmanlık) borsada yatırım, yapan gayri resmi özel yatırımcı)

VC : Girişim sermayesi

IPO : Halka Arz

Kayyumda bulunan borçlar: Banka borçları için 2-3 yıl manivela etkisi yapacak faizsiz ortalama 5.000 € borç.

İş melekleri ağları: Özkaynak arayışında olan girişimcilerle İş Meleklerini biraraya getiren kamu veya yarı kamusal kuruluş

Factoring sektörünün öncelikli hedef kitlesini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bunun başlıca nedeni KOBİ niteliğindeki şirketlerin yaşadığı finansman sorunu ve kredi teminatındaki sıkıntılardır. Nitekim KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı payı gelişmiş ülkelerde %40- %50 arasında iken Türkiye'de bu oran %4 ler seviyesindedir.⁶⁵

KOBİ'lerin finansman ihtiyacını gidermek amacıyla; TOBB, Halk Bankası, TESK, KOSGEB ve 16 değişik Sanayi ve Ticaret Odasının ortaklığında KOBİ GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş. kurulmuştur. Aktif olarak 2004 yılı Ekim ayında çalışmaya başlayan KOBİ Girişim Sermayesi AŞ; bu tarihte Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'ndan alınan Portföy Yönetim Belgesi ile resmen Girişim Sermayesi (Venture Capital) faaliyetleri yapmaya hak kazanmıştır.

KOBİ Girişim Sermayesi AŞ'nin üstlendiği misyon; mevcut 25 Milyon YTL'lik fonu ve yurtdışından temin edeceği ilave fonlar ile; vizyon sahibi girişimcilerin, Türkiye ekonomisine katkı sağlayacak rekabet avantajına sahip ürün veya hizmet projelerini, sermaye ve yönetim desteği vererek gerçekleştirmelerini sağlamaktır.

4.2. Teknoloji Konusundaki Beklentiler

KOBİ'lerin gereksinim duyduğu eskimiş ve çağdışı kalmış makine ve teçhizatların yenilenmesinde, yeni tip makine ve teçhizatın seçiminde ve bunların uygun koşullar ile temin edilmesinde KOSGEB faaliyetlerinin artırılması ve bu konulardaki KOBİ'lerin gereksinimlerinin karşılanması beklenmektedir.

%80'inde bilişim altyapısının olmadığı, %20'sinde ortalama bilgisayar kullanımının 3 ile 4 arasında olduğu, bunlarında muhasebe departmanlarında kullanıldığı gözlenmiştir.⁶⁶Ülkemizde yaşanan ekonomik dalgalanmalardan büyük oranda etkilenen KOBİ'lerin bilgi teknolojileriyle donatılmaları halinde, rekabet gücü kazanıp, uluslar arası piyasalara açılmaları mümkün olabilecektir.

⁶⁵ Factoring, <http://www.kobi-efor.com.tr/> , (01 Mayıs 2007)

⁶⁶ KOBİ'lerin teknoloji konusundaki beklentileri, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_07.pdf, (14 NİSAN 2007)

Teknolojik yetersizlikler sorunu; sermaye yetersizliği ve kredi almada karşılaşılan güçlüklerin sonucudur ve bu sorun KOBİ'lerin uluslar arası pazarlarda yer edinebilmelerini imkansız hale getirmektedir.

Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makina, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır.

CE işareti ve ISO 9000 standartları, yüksek maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bunun için de, Türkiye'de gerekli test laboratuvarları kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, teknolojik gelişime ağırlık verilmeli, teknolojik araştırma-geliştirmenin yüksek maliyetli olması nedeniyle KOBİ'lerin teknoloji desteklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmeleri sağlanmalıdır.⁶⁷

Bazı KOBİ sahipleri ve meslek kuruluşu temsilcileri, teknolojik gelişmeleri takip etmek üzere yurt dışı fuarlara katılmanın, mesleki bir faaliyet olarak kabul edilmesi gerektiğinden ve bunun teşvik edilmesi gerektiğinden yurt dışına çıkışlarda alınan konut fonuna katılma payının alınması için bu tür gezileri KOSGEB'in organize etmesini istemektedir. Bu uygulamanın bile teknolojik gelişmeleri izlemek için bir teşvik unsuru olduğu belirtilmektedir.

4.3. Nitelikli İşgücü Sağlanması Konusundaki Beklentiler

Türk ekonomisinin temelini oluşturan KOBİ'lerin çoğunun temeli aile yönetimi yapısına dayanıyor. KOBİ'ler mevcut yapıları ve olanaklarıyla insan kaynaklarına odaklanmakta ve yatırım yapmakta zorlanıyorlar. Bunun yanında tüm Türkiye'yi düşündüğümüzde insan kaynaklarının öneminin henüz tüm taraflarca net olarak algılanmış olmadığını görüyoruz. Öte yandan Türkiye'nin nitelikli insan kaynağı, çoğunlukla büyük ve tanınmış gruplarda çalışmayı tercih ediyor. Bu gruplar ekonomik ve sosyal imkanları, pazarlama güçleri ile cazibelerini arttırıyorlar. Bunun üzerine bir de yabancı sermayeli şirketlerin sayısının her geçen gün artması, insan kaynakları piyasasını da "yüksek nitelikli eleman" konusunda hareketlendiriyor. Ancak tüm

⁶⁷ KOBİ'lerin Teknoloji Konusundaki Beklentileri, <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2026/bakis261061.htm> , (04 Mayıs 2007)

olumsuzluklara rağmen, son yıllarda yaşanan gelişmeler, KOBİ'lerin de bu konuda yabana atılmayacak girişimlerde bulunduğunu gösteriyor

Dış pazarlara açılacak olan KOBİ'ler, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedir. Özellikle dış pazarlara açılmak durumunda bulunan işletmeler, dış pazarlara açılma durumunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaçları vardır. Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğunu göz önüne alırsak yetişmiş eleman sorunu daha da önemli olmaktadır.

KOSGEB, KOBİ'lere "nitelikli eleman istihdamı" konusunda da destek vermektedir. Bu desteklerden yararlanmak için, KOBİ'lerin hedeflerini tespit etmeleri, stratejik yol haritasını oluşturmaları ve desteklenme süresince "izlenmeyi" kabul etmeleri gerekiyor. Bu süreçten sonra KOSGEB firma analizi yaparak çalışmalara başlıyor.

Destek kapsamında 4 yıllık üniversite ve yüksek okul mezunları için aylık üst limit 1.000 YTL. Destekleme oranı gelişmiş yörelerde yüzde 60. Maksimum destek süresi 18 ay. İşin gereği olarak belirtilen üst limitler dahilinde birden fazla nitelikli eleman çalıştırılabilir.

Geri ödemesiz destekler kapsamında bulunan danışmanlık hizmeti desteğinin üst limiti 20.000 YTL. Ayrıca eğitim hizmetleri desteğinden de faydalana biliniyor.

4.4. Tedarik ve Pazarlama Konusunda Beklentiler

Küçük ölçekli sanayi işletmelerine, kaliteli hammadde ve yardımcı madde sağlanmasında bazı zorluklarla karşılaştıkları belirtilmekte ve bu zorlukların aşılmasında KOSGEB'ten yardım talep edilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinden, yan sanayi olarak çalışan ya da fason olarak üretim yapanlar hariç, diğerlerinin büyük ölçüde pazar sıkıntıları bulunmaktadır. Bu nedenle, bu kesimin KOSGEB'ten beklentisi, pazar araştırma merkezlerinin bir an önce etkinliklerinin artırılması ve yaygınlaştırılmasıdır.

KOBİ'lerin pazarlama ve tedarik konusundaki beklentilerini sıralarsak;⁶⁸

- Pazarlama sorunları aşabilmeleri ve bilgi çağını yakalayabilmeleri için internet altyapılarının güncelleştirilmesi,
- Bilişim sektörünün de KOBİ'lere daha fazla önem verilmesi,
- İşletmelerde görev yapan iş görenlerin ve yöneticilerin elektronik ticaretin yararları ve uygulanması konusunda bilinçlendirilmeleri ve eğitim almalarıdır.
- Bu hizmetlerin kamu ihalelerinin küçük orta ölçekli sanayi işletmeleri kesimine duyurulmasında, ihale şartnamelerinin değerlendirilmesinde ve ihale evraklarının hazırlanması konusunda özellikle KOSGEB'in "yapılabilirlik" yada "yeterlilik" belgesi verilmesi ve kalite kontrollerinde yetkisinin artırılması için gerekli çabaların gösterilmesi istenmektedir.

KOBİ sahipleri arasında koordinasyon eksikliği olması sebebiyle, gerek hammadde ve malzeme alımlarında, gerek pazarlama evresinde, genellikle kendi içine kapanık ve dışa kapalı sistemle çalışmaktadırlar. KOSGEB'in danışmanlık hizmetlerinin yatay olarak artırılması sonucu bu çalışma şeklinin değişerek ülke ekonomisinin kazançlı çıkması sağlanabilir.

4.5. Donanım Eksikliğini Giderme Konusundaki Beklentileri

KOBİ'ler, üretimleri için gerekli, her türlü ekipman, araç ve gereci, kendi işletmeleri içerisinde bulundurma eğilimindedir. Ancak maddi olanaksızlıklar nedeniyle, bunların tümünü satın almaları da mümkün olmamaktadır. Özellikle, KOBİ'ler de sürekli kullanamayacağı yada belirli zamanlarda kullandıkları makine, teçhizat, araç ve gereçler için yapılan yatırımları atıl kapasite yaratmaktadır.

KOBİ'ler KOSGEB'ten, küçük sanayi siteleri içerisinde, bölgenin ve ilin özelliğine göre değişik iş kollarında ihtisas merkezleri kurulmasını ve bu merkezler aracılığıyla gereksinim duydukları teknik yardımı sağlanmasını beklemektedirler.

⁶⁸ KOBİ'lerin tedarik ve pazarlama konusundaki beklentileri, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1147689262_1.pdf, 24.Nisan 2007

4.6. Kuruluşlararası İşbirliği Ve Proje Üretme Konusundaki Beklentileri

KOSGEB'in KOBİ'lere gerekli yardımı sağlayarak KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal etkinliğini artırma amacı ile, bu kesimin en üst düzeydeki meslek kuruluşu olan TESK'in bu yöndeki amacı birleşmektedir. KOSGEB'in TESK ile işbirliğini artırması ve kaynaklarını birleştirerek daha etkin kullanması için bürokratik engeller aşılanmalıdır.

KOSGEB'in illerde bulunan hizmet merkezlerine etkisinin artırılması için, bu merkezlerde KOBİ temsilcilerinin de görev alması ve hizmet sunan kesim ile hizmet alan kesim arasında fonksiyonel işbirliğinin artırılması istenmektedir. Böylece verilen hizmetlerin gerek nitelik gerek nicelik yönünden artmasına yardımcı olacaktır.

KOBİ'ler, bölgesel ve sektörel düzeyde pilot projeler üretmek ve uygulamak üzere KOSGEB'in öncülüğünde TESK veya bağlı kuruluşlarının ortak katılacağı şirketlerin kurulması, bu şirketlere işlerlik kazandırılması ve şirketlerin gerçek sahibi olacak meslek kuruluşlarına devredilmesi ve bu uygulamanın olanaklar ölçüsünde yaygınlaştırılmasını beklemektedirler.

4.7. Bilgi İletişimi Ve Araştırma Konusundaki Beklentileri

KOBİ'lerin bilgi iletişimi ve araştırma konusundaki KOSGEB'ten beklentileri şunlardır: ⁶⁹

- KOBİ'ler için eksik olan veri tabanının sağlanmasına katkıda bulunması,
- Bu eksikliklerde gerektiğinde sektörler ve bölgeler seviyesinde araştırma yapması beklenmektedir.

Ülkemizde küçük ölçekli sanayi işletmelerine ilişkin istatistiki bilgiler sadece genel sanayi ve işyerleri sayımından elde edilmektedir. Bu nedenle, KOSGEB'in bu kesime ilişkin gerekli istatistik verilerinin derlenmesi ve yayınlanması için gerekli girişimlerde bulunması, gerektiğinde özel araştırma kurumu kanalıyla bu tür verilerin elde edilmesine yardımcı olması istenmektedir. Bunun yanında KOSGEB'in sunduğu hizmetlerin, hedef kitleye ulaşması ve etkisinin artırılması için, KOBİ'lerin

⁶⁹ Gücelioğlu, S:115

kullandıkları teknoloji, istihdam ettikleri elemanlar ve bu elemanların üretimden pazarlamaya kadar karşılaştıkları zorluklar gibi konularda, bölgesel araştırma yaptırması beklenmektedir.

KOSGEB'in asli görevi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin etkililiğini arttırmak, rekabet güçlerini yükseltmek ve sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun bir biçimde geliştirmektir. Bunların yanında KOSGEB'in diğer konularda olduğu gibi bu alanda da KOBİ'lerin ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması için gerekli araştırmaların yaptırılması, panel yada seminerlerin düzenlenmesi, konunun yetkili kişi ve kuruluşlar tarafından tartışılmasına olanak sağlanması yine bu kesimin beklentileri arasındadır.

4.8. Diğer Konulardaki Beklentiler

- KOBİ'lerin temsilcilerinin KOSGEB'in karar ve icra organlarında ağırlıklı olarak temsil edilmeleri,
- KOSGEB'in kurulduğu illerde hizmet merkezleri aracılığıyla KOBİ'lere sunduğu hizmetlerin ve faaliyetlerin tanıtılmasını,
- KOBİ'ler sorunlarını kamuoyuna anlatmak ve kamuoyu oluşturmak için, televizyon ve radyolarda değişik programlar hazırlanması konusunda KOSGEB'in gerekli girişim, yardım ve katkıyı sağlamasını,
- KOBİ'lerin KOSGEB'ten yararlanmaları için gerekli reklam çalışmasının ve bilgilendirmenin yapılmasını beklemektedir.

BÖLÜM 5

5. TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA KOBİLERE SAĞLANAN DESTEKLER

5.1. Türk KOBİ’lerine Destek Veren Kurum, Kuruluşlar Ve Uygulanan Destek Programları

KOBİ’ler bir ülkenin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi; kobilerin sosyo- ekonomik yağısı içerisinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım uygulamalarının sürükleyici ve vazgeçilmez bir ögesi olmasıdır. Devlet, bu sebeplerden dolayı kobilerin desteklenmesi ve her türlü yardımın yapılması için bütün meslek guruplarını göreve çağırması ve kobilere yönelik düzenlemeler getirmiştir.

Türk kobilerine finansal ve teknik destek sağlayan ve çeşitli konularda danışmanlık hizmeti veren belli başlı kurum ve kuruluşlar:⁷⁰

Kamu Kurumu Niteliğindeki Kuruluşlar	Mesleki Teşekküller	Özel Kuruluşlar- Vakıflar	Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yurtdışı Destekli Diğer Kurum ve Kuruluşlar
KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası Kredileri, KOBİ A.Ş., Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü, Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Sitelere Genel Müdürlüğü, GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı, Milli Emlak Genel Müdürlüğü ve Milli Prodüktivite Merkezi	Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Kefalet Kooperatifleri ve Küçük Sanayi Kooperatifleri	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı	Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü Ankara Ofisi ve Avrupa Yatırım Bankası

⁷⁰ AKGEMCİ, Tahir,(2001), KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, İstanbul

5.1.1. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur.⁷¹

Başka bir tanımı göre KOSGEB; ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payını ve etkinliğini artırmayı, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmeyi, ekonomik gelişmelere uygun bir şekilde sanayide entegrasyonu gerçekleştirmek üzere işletmelere, gerekli desteği sağlayan kuruluşlardır.⁷²

5.1.1.1.İdari Yapısı ve Organları

KOSGEB'İN idari yapısı aşağıdaki organlardan oluşur:

- Genel Kurul,
- İcra Komitesi,
- Başkanlık,
- Enstitü ve Merkezler.

5.1.1.2.KOSGEB'in Hizmet Birimleri

KOSGEB, ülkemiz KOBİ'lerinin başarılı olmaları kendisine temel amaç edinen bir kurumdur. Bu amaçla KOBİ'lere ilişkin üç farklı tip hizmet birimleri ve bu birimler arasındaki koordinasyonu sağlayacak başkanlık birimleri oluşturmuştur. Bu hizmet birimlerini şunlardır:⁷³

⁷¹ Kosgeb Tanımı, http://www.elektronikticaretrehberi.com/kosgeb_nedir.php (12 Mayıs 2007)

⁷² Kosgeb Tanımı; www.kto.org.tr (14 Şubat 2007)

⁷³ Kosgeb Hizmet Birimleri; www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/kosgeb_tanitim.doc (09 Şubat 2007)

a) Teknoloji Geliştirme Merkezleri Fonksiyonları (TEKMER)

- Bilgi ve teknoloji yönelimli yeni firmaların kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi,
- Mevcut küçük işletmelerin AR-GE projelerinin desteklenmesi,
- Üniversite, kamu ve özel sektör AR-GE kurumları ile küçük işletmelerin işbirliğinin güçlendirilmesi,
- Bilgi ve teknoloji yönelimli girişimcilere yönelik iş kurma ve geliştirme danışmanlığı ve girişimcilik eğitim programlarının geliştirilmesi,
- Teknoloji geliştirme merkezlerinden hizmet alan küçük işletmelerin pazarlama ve finansman temini yönündeki uygun araçlara yönlendirilmesi,
- Küçük işletmelerin kendi iş ortamlarında oluşturdukları gelişme faaliyetlerinin ve patent/faydalı model/ endüstriyel tasarım gibi fikri ve sınai mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve ticaretleştirilmesine yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi,
- Küçük işletme AR-GE faaliyetlerinin bir veri tabanı haline getirilerek internet ortamında ilgili taraflara duyurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi,
- TEKNO-NET bilgi ağının küçük işletmelere uygulanması ve izlenmesi.

b) Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezi Fonksiyonları (KÜGEM)

- Tek adımda bilgilendirme ve yönlendirme,
- Yatırım rehberliği/ proje profilleri (ticari, endüstriyel),
- İşletmeler arası geliştirme ve destek programları uygulama,
- Bilgi temini ve yayımı,

- Teknolojik yenilikler yayım hizmetleri,
- Yönetim danışmanlığı,
- Eğitim ihtiyaçları tespit ve program hedeflerine uyumlu eğitim programları,
- ISO 9000 kalite standartları/ kalite güvence sistemleri,
- Üretim prosesleri geliştirme ve destekleri,
- İşletme sorunları tespit, teşhis ve çözümlere hedef kitle hizmet öncelikleri belirlemek.

c) Enstitüler

KOSGEB’e bağlı enstitüler şunlardır:⁷⁴

- **Bölgesel Kalkınma Enstitüsü (BKE)**

Bölgesel kalkınma enstitüsü; 20 Mayıs 1998 tarihinde bölgeler arası farklılıkların giderilmesi, dengeli kalkınmaya katkı sağlanması, işletmelerin rekabet şartlarının artırılması, istihdamın geliştirilmesi, işsizliğin ve iç göçün önlenmesi amacı ile kurulmuştur.

BKE; yabancı danışman desteği programı, yatırım danışmanlığı ve bilgilendirme, küçük sanayi sitelerinin projelendirilmesi ve ortak kullanım atölyesine yönelik makine-teçhizat desteği ve istihdam desteği faaliyetlerini sürdürür.

Bu enstitü öncelikli olarak yöre kapsamındaki illere hizmet vermektedir. Bu bölgeler dışındaki kalan illerden gelen taleplerde değerlendirilmekte ve faaliyet gösterilmektedir.

Hedef bölgelerdeki illerin coğrafi konumları ve KOSGEB merkezleri göz önüne alınarak odak noktaları seçilmiş ve etki alanındaki illerde belirlenmiş olup bu

⁷⁴ AKGEMCİ, s:48

illerde bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, inceleme ve araştırma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalarda hedef kitle temsilcileri, mülki ve yerel yöneticiler etkin işbirliği göstermektedir.

- **Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü**

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, değişim mühendisliği projesi kapsamında tamamlanan yeni organizasyon modeliyle KOSGEB İcra Komitesi'nin kararıyla 20 Mayıs 1998'de kurulmuştur. Bu enstitünün hedefi, ülkenin bulunduğu şartları da göz önüne alarak girişimcilere destek olmaya yönelik mekanizmaları uygulamaya koyarak potansiyel girişimcilerin ve özel hedef guruplarının kendi işlerini kurmaları konusunda destek sağlamaktır. Bunun yanında, ülke girişimciliğinin gelişmesini engelleyen faktörleri ortaya çıkararak gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yaparak sorunların hükümet nezdinde gündeme getirilmesini sağlamaktır.

Enstitünün temel stratejileri;

- Yerel ve bölgesel kuruluşlarla işbirliği yaparak, girişimciliği geliştirici önerileri derlemek; yerel düzeyde uygun model ve programlar oluşturarak ilgili kuruluşlarla birlikte bu programları gerçekleştirmek ve izlemek.
- Ülke girişimciliğinin gelişmesini engelleyen idari ve hukuki çerçevenin belirlenmesi amacıyla gerekli incelemeleri yapmak, öneriler geliştirmek ve bu çerçevenin genişletilmesi için ilgili kuruluşlar nezdinde gerekli çözümleri üretmek.
- Girişimci adaylarının eğitim ve danışmanlık desteğiyle, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek, başarılı olmalarına katkıda bulunmak.
- Girişimciliği geliştirici finansman ve destek mekanizmalarını oluşturarak, girişimcilerimizin bu desteklerden yararlanmalarını sağlamak.

Enstitünün temel faaliyetleri:

- Girişimci adayına; eğitim, danışmanlık, iş geliştirme merkezi kurma, finansman ve diğer destek hizmetleri konularında hizmet vermektedir.

- Enstitünün organizasyon gurupları ve fonksiyonları ise eğitim ve danışmanlık gurubu, iş geliştirme merkezleri gurubu, girişimci destek sistemleri gurubudur.

- **Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü**

Bu enstitünün amacı; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin yurt dışı pazarlardan daha fazla pay almaları için uluslararası fuarlarda ürünlerinin sergilenmesine destek vererek, ihracat bağlantıları yapmalarına yardımcı olmaktır.

Enstitünün fonksiyonları:

- İhracat potansiyeli araştırma
- İhracat yönelimli eğitimler
- Fuar katılım ve ulaşım organizasyon ve destekleri
- İş ortamları oluşturma ve gezileri ve işletmeler arası ticari işbirliği geliştirmeye (İPAG)

- Uluslararası ticari örgütlerle işbirliği
- Dış Pazar mevzuat çalışmaları
- Yabancı sermaye/ ortak yatırımlar
- Sektör araştırmaları
- Markalama, CE işareti, çevre işareti
- Ana sanayi, yan sanayi ilişkileri

- Kıyaslama

5.1.2. Türkiye Halk Bankası

Türkiye Halk Bankası, 1938 yılında KOBİ'lerin finansmanı bankası olarak kurulmuştur ve zamanla görev alanı genişlemiştir. KOBİ'lere sağladığı teknik yardım ve danışmalık hizmetlerini bakarsak;

- Esnaf ve sanatkarların kooperatifler halinde örgütlenmelerine yardımcı olmak.
- Sanatkar ve küçük boy işletmelerin ürünlerinin pazarlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak.
- Esnaf ve küçük sanayicilerin eğitim sorunları ile ilgilenme mesleki görgü ve bilgilerini artırıcı çalışmalar yapmak.
- Küçük ve orta boy sanayi işletmelerin gelişmesini ve büyük boy gruba geçişini kolaylaştırmak için danışmanlık hizmeti vermek; proje ve teknik bilgi sunarak destek sağlamak şeklinde sıralayabiliriz.

Halk Bankası, kobileri gelişmesi ve Avrupa'daki işletmelerle rekabet edebilecek seviyeye gelmeleri için üç yeni krediyi (2001 yılı açısından) uygulamaya koymuştur. Bunlar:

- **Bilgisayar yazılım kredisi:** Teknoloji yatırımlarına yönelik desteği arttırmak amacıyla yazılım üretecek işletmelere 100 milyar liraya kadar, 1 yıl ödemesiz olmak üzere 3 yıla kadar vade ile kredi verilmektedir.
- **Ürün geliştirme kredisi:** Pazarlanabilir yeni bir ürün geliştirilmesi, mevcut ürünlerin kalitesinin artırılarak talep doğrultusunda üretimde değişiklik yapılması, AR-GE amaçlı alımlar ile patent veya marka alınmasında kullanılabilecek olan bu kredi, 250 milyar lira limitli ve 5 yıl vadelidir.

- **Sektörel büyüme kredisi:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki stratejik ortaklıklar ve evlilikleri desteklemek amacıyla limiti 2 trilyon liradır. Sektörel büyüme kredilerinde vade, tesis amaçlı yatırımlar için 2 yıl ödemesiz olmak üzere en çok 7 yıl, işletme kredilerinde ise 4 yıldır. Bu kredinin faiz oranı TEFE artı 5 puandır.

5.1.3. KOBİ A.Ş.

KOBİ A.Ş., Halkbank, Halk Leasing, TOBB ve TOBB'a üye 15 oda, KOSGEB, TESK gibi kuruluşların bir araya gelerek kobilere finansman desteği bulunmasıyla oluşmuştur. KOBİ A.Ş.'nin kayıtlı sermayesi 320 milyar TL'dir. Bu sermayenin 100 milyar liralık bölümü Halkbank tarafından karşılanmış olup, 2001 yılı itibarıyla 1 trilyon TL'ye çıkarılmıştır.

İşletmelerin KOBİ A.Ş.'den faydalanabilmeleri için öncelikle başvuruda bulunmaları gerekmektedir. Başvurunun uygun bulunması halinde, işletmeye %49 hisse alınarak ortak olunur. Böylece kobiler faizsiz kaynak ile finansman problemlerini çözmüş olacaktır.

5.1.4. Kredi Garanti Fonu A.Ş.

Kredi garanti fonu, küçük ve orta ölçekli işletmeler için sağladığı kefaletle bu işletmelere destek vermekte, yatırımlarının ve işletmelerinin finansmanında banka kredisi kullanmalarını mümkün hale getirmektedir.⁷⁵

Kredi garanti fonu A.Ş. , KOBİ'lere verdiği kefalet ve üstlendiği risk ile bu işletmelerin daha çok banka kredisi kullanabilmelerini sağlamakta, uzun vadeli ve uygun maliyetli kredilerden küçük işletmelerimizin de yararlanmasını mümkün hale getirmektedir. Bu sayede girişimcilik teşvik edilmekte, KOBİ'ler lehine ek bir kredilendirme yaratılarak ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı sağlanmaktadır.

Kredi garanti fonu, kefaletlerinde genç ve kadın girişimciliğin geliştirilmesi temel amaçtır. Yenilikçi yatırımların gerçekleştirilmesi, ileri teknoloji içeren küçük girişimler, ihracatın desteklenmesi, istihdam artışı sağlayacak yatırımlar ve bölgesel

⁷⁵ Kredi garanti fonu, <http://www.kgf.com.tr/2amac.htm> (18 Mayıs 2007)

kalkınma amaçlı yatırımlar kredi garanti fonu kefaletlerinde öncelikli olarak değerlendirilen konulardır.

Bu fondan, çalışan sayısı 250'den az olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmekte olup, imalat sanayi yanında hizmetler ve madencilik sektöründeki girişimciler yararlanabilmektedir.



Kaynak: KOSGEB Broşürü (2007 Basımı)

Kredi garanti fonundan yararlanmak için işletme yukarıda görüldüğü gibi öncelikle, bankaya kredi garanti fonu kefaletinden yararlanmak istediğinizi bildirir. Banka tarafından kredi başvurusu uygun bulunursa 2 hafta içinde sonuçlandırılır.⁷⁶

Kamu garanti fonu A.Ş.'nin KOBİ'ye kullandıracağı kefaletin toplamı 400.000 euro veya muadili YTL'yi geçemez. Riskin paylaşımı ilkesine göre çalışan Kredi Garanti Fonu, kredinin en çok % 80'ine kadar kefalet vermektedir. 200.000.- EURO'yu aşan kefalet taleplerinde azami nispet % 70 olmaktadır.

⁷⁶ Kredi garanti fonu, <http://www.kgf.com.tr/3nasilbasvurulur.htm> (18 Mayıs 2007)

5.1.5. GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi (GAP-GİDEM)

GAP-GİDEM; GAP Bölgesi'ndeki girişimcilere ve KOBİ'lere kaliteli ve yüksek katma değerli iş geliştirme hizmetleri sunarak bölgesel işletmelerin girişimcilik ve yönetim kapasitelerinin güçlendirilmesini hedefler. Bu doğrultuda;⁷⁷

- Yerel iş alemi ile işbirliği içerisinde belirlenen konularda eğitim ve bilgilendirme hizmetleri sunulmaktadır.
- İşini geliştirmek isteyen girişimci ve yatırımcılara danışmanlık hizmetleri verilmektedir.
- Yerel iş alemi ile işbirliği içerisinde yerel sosyo-ekonomik kalkınmayı hedefleyen pilot proje ve programlar uygulanmaktadır.

5.1.6. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

Milli Prodüktivite Merkezi, kaynakların verimli kullanılarak, Türkiye'nin uluslararası rekabet yeteneğini ve toplumsal refah düzeyini yükseltmek amacıyla, verimlilik bilincinin benimsetilmesine, tüm faaliyet alanlarında çağdaş verimlilik artırma ilke ve yöntemlerinin geliştirilmesine, uygulanmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik etkili ve kapsamlı hizmetler sunan, alanında öncü ve yetkin bir kuruluştur. ⁷⁸

MPM; üretim, insan kaynakları ve hizmet içi eğitim alanlarında eğitim çalışmaları yapmak; eğitim, yeniden örgütlenme ve ücret sistemleri alanında danışmanlık yapmak; teknik bilgi vermek; soruları yanıtlamak, teknik gelişmeleri yayınlamak, işletmecilikteki son gelişmeleri iletmek gibi hizmetleri sağlarlar.

⁷⁷ Gap- GİDEM, <http://www.gidem.org/Gidem/website/gozlem2.aspx?sayfaNo=129> (12 Şubat 2007)

⁷⁸ Milli Prodüktivite Merkezi, <http://www.pervasiz.com/modules.php?name=News&file=article&sid=1295> (10 Ocak 2007)

5.1.7. Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri

Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri, KOBİ'lere şu yararları sağlamaktadır:⁷⁹

- 1163 sayılı yasaya dayanarak, üyelerin mesleki uğraşlarına yarayacak krediyi sağlamak amacıyla onlara kefil olmak.
- İhtiyat fonları ile üyeleri ilgilendiren mesleki, sosyal, sağlık tesisleri ve sigorta kurumları kurmak.
- Banka teminat mektubu sağlamak amacıyla kefil olmak.
- Üyelere kefil olma ve onlara borç verme gibi konularda banka emrine borç senedi vermek.

5.1.8. Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

TOSYÖV, KOBİ'lere hizmet vermek amacıyla 1989 yılında Ankara'da kurulmuştur. Vakfın amacı, KOBİ'lerimizin ülkemizde gelişmesine destek olmak ve toplum düzenimizde özel teşebbüs ve serbest pazar ekonomisi uygulamalarının yayılmasına yardımcı olmaktır.⁸⁰ Aynı zamanda küçük ve orta ölçekli girişimcilerin, genç girişimcilerin yolunu açmak, üretim ve rekabet gücünü artırmak, sağlıklı bir kalkınma için KOBİ'lerin büyümesini sağlamak TOSYÖV'ün amaçlarını oluşturmaktadır.

Türkiye genelinde, 23 şehirde şubesi bulunan ve 3.500'den fazla üyeye sahip olan TOSYÖV, KOBİ'leri destekleme faaliyetleri çerçevesinde, e-ticaret kullanımı arttırdı. Bu sayede %98 KOBİ olan işyerlerine; doğru, açık ve anlaşılır bilgi ve iletişim teknolojileri stratejileriyle satış sonrası servis ve bilgilendirme avantajı sağlamıştır.

⁷⁹ AKGEMCİ, s:56

⁸⁰ TOSYÖV, <http://www.tosyovistanbul.org/default.aspx?pid=18811> (12 Mart 2007)

5.1.9. Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Üniversiteler (Yüksek Öğrenim Kurumları)

- Yüksek teknoloji Enstitüleri
- Fakülteler
- Meslek yüksek okulları

Araştırma Enstitüleri, Konsey, Vakıf ve Diğerleri :

- İlgili meslek kuruluşları
- TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifi)
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)
- İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME)
- MESS Vakfı
- Mesleki Eğitim Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA)
- Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi (ECSB)
- İktisadi Kalkınma Vakfı ve Diğerleri

5.1.10. Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NBCP)

Hollanda işverenler federasyonu ve Kalkınma Yardımı Bakanlığı'nın işbirliği sonucu 1978 yılında Hollanda'da kurulmuş olan Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, 1992 Yılından itibaren Ankara, İstanbul, İskenderun ve İzmir'de birer yerel temsilcilik açarak, Türkiye'deki İşletmelere danışmanlık hizmetlerine başlamıştır. Bu program KOBİ'lerin girişimlerini büyütmek ve pazarda kalıcı olmaları amacı güderek: Tarım,

Tekstil, ayakkabı, marangozluk, sağlık ve turizm alanlarında danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, ESKORT servisi kapsamında, Türkiye’den yurtdışına giden iş adamları veya gruplara ön bilgilendirme ve rehberlik yardımları sağlamaktadır.

KOSGEB Başkanlığı ve NMCP arasında 1996 Yılında düzenlenen bir program gereğince, danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmek için KOSGEB Merkez Müdürlükleri ile NMCP – Hollanda Yönetim İşbirliği Programı Ankara Temsilciliğine başvurulmalıdır.

5.1.11. Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi (BCTP)

Balkan İşbirliği Süreci çerçevesinde dördüncüsü 9-10 Haziran 1997 tarihlerinde Yunanistan’ın Selanik kentinde yapılan Dışişleri Bakanları Toplantısı sonucunda kurulması kararlaştırılan “Balkan Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi”nin kuruluş anlaşması, 12-13 Ekim 1998 tarihlerinde Antalya’da düzenlenen Güneydoğu Avrupa Ülkeleri Devlet Başkanları Zirvesi esnasında 13 Ekim 1998 günü taraf ülkelerin Devlet Başkanlarının gözetiminde, Ticareti Geliştirme Kuruluşlarının temsilcileri tarafından imzalanmıştır. Balkan Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi-BCTP’nin Kuruluş Anlaşması 10 Mayıs 2000 tarih ve 24045 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. BCTP’nin Daimi Sekreteryası olarak görevlendirilen “İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi-İGEME”, Bölge Merkezi’nin faaliyetlerini koordine etmek ve yürütmek görevini de üstlenmiştir. Merkez 1999 yılı Ocak ayından itibaren faaliyetlerine resmen başlamıştır. Kuruluş anlaşmasına göre Merkezin Genel Sekreteri İGEME Genel Sekreter Yardımcısı olup, Merkezin başkanlığı ise rotasyon usulüne göre yıllık olarak değişmektedir.⁸¹

Bu merkezin hedefleri; Balkan Ülkeleri arasındaki ekonomik ve ticari işbirliğinin geliştirilmesi, İGEME’nin Balkan Ülkeleri nezdinde bir bilgi merkezi olması ve Balkan Ülkelerine ilişkin ticari bilgileri ilgili kesimlere elektronik ortamda veya hızla aktarması ve bölgesel ticaretin geliştirilmesidir.

⁸¹ Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi, <http://igeme.gov.tr/tur/igeme/bctp.htm> (14 Nisan 2007)

Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi'nin temel faaliyetleri şunlardır:

- Balkan ülkelerine ilişkin her türlü bilgi, istatistiki doküman v.b nin muhafaza edildiği bir ilgi bankası oluşturulması,
- Ekonomik ve Ticari bilginin düzenli olarak değişimi,
- Balkan ülkelere yönelik bir web sayfası hazırlanarak, balkan ülkelere ilişkin ticari bilgilerin ve taleplerin internet aracılığıyla tüm dünyaya iletilmesi,
- Balkan Ticari Geliştirme Merkezi Bülteni adıyla bir bülten çıkarılarak, balkan ülkelere karşılıklı yatırım ve işbirliği fırsatlarını zamanında ve topluca görme imkanı sağlanması,
- Balkan ülkeleri arasında ticarete konu olabilecek potansiyel ürün yada ürün gruplarının belirlenmesinin koordinasyonu,
- “Balkan Ülkeleri arasında ticaretin geliştirilmesi” konulu seminerler düzenlenerek balkan ülkelerinde ve Türkiye’den katılacak iş çevrelerine bölgedeki ticari fırsatlar ve Pazar imkanlarına ilişkin bilgiler verilmesi,
- Balkan ülkelere alış ve satış heyetleri organize edilmesi,
- Balkan ülkeleri dış ticareti geliştirme kuruluşları ile koordineli olarak, kurumlar arası bilgi ve deneyim paylaşımını hedefleyen hizmet içi eğitim programları düzenlemesi,
- Yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi, balkan ülkeleri arasındaki ekonomik ve ticari gelişmelerin değerlendirilmesi ve bir sonraki yılda aynı amaçla yapılabilecek diğer faaliyetler hususunda görüş oluşturmak amacıyla yıllık koordinasyon toplantıları düzenlenmesidir.

5.1.12. Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO)

UNIDO 1967 yılından bu yana Türkiye’de amacı ekonominin sanayi sektöründeki kapasite ve kurumsal yapıyı geliştirmek ve bu alandaki teknik sorunlara çözüm getirmek olan faaliyetleri kapsamında Ankara Ofisi aracılığıyla ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak teknik yardım projeleri yürütmektedir. Yeniden yapılanma süreci ardından, UNIDO Merkezi bölgesel olarak uygulamaya koyacağı projeleri Rekabetçi Ekonomi, Sağlam Çevre ve Üretken İstihdam kategorileri altında sürdürecektir.⁸²

Ankara Merkezinin hizmetleri başlıca aşağıda belirtilmiş olan UNIDO Hizmet modülleri arasında gerçekleşecektir:

- Sanayi Politikalarının oluşturulması ve uygulanması,
- Metroloji,
- Standardizasyon, sertifikasyon ve akkreditasyon,
- Yatırımların ve teknolojilerin geliştirilmesi,
- Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi,
- Girişimciliğin geliştirilmesi,
- Kirletmenin kontrolü ve atıkların yönetimi,
- Çevreyi kirletmeyen üretim,
- Montreal Protokolü projeleri,
- Enerji etkinliği,
- Tarımsal sanayilerin ve ilgili teknik yeteneklerin geliştirilmesi.

⁸² UNIDO, <http://www.youthforhab.org.tr/tr/kaynaklar/icerikler/bm/bm-02.html>, (17 Nisan 2007)

5.1.13. Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank – EIB)

Avrupa Yatırım Bankası fikri Avrupa Topluluğu'nu kuran ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren Roma Anlaşması ile doğmuştur. EIB'nin Statüsü Anlaşmaya eklenen Protokoldür. Banka, AB içinde özerk bir kamu kuruluşu olup, kendi organlarının aldıkları kararlardan sorumludur ve kar amacı gütmeyen faaliyetlerini yürütmektedir. Banka, Avrupa'nın dengeli ekonomik gelişimini ve entegrasyonunu desteklemek amacıyla mali önceliği olan sermaye yatırım projeleri için, tüm dünyada sermaye piyasası kaynaklarını arttırmayı hedefleyen uzun vadeli kredi veren bir kuruluştur.⁸³

EIB'ye AB'ye üye olan 15 ülke üyedir: Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Hollanda, Portekiz, İspanya, İsveç, İngiltere.

EIB, AB politikasının amacına uygun olarak kamu ve özel sektör projelerini finanse etmektedir. Esas amacı AB'nin daha fakir bölgelerindeki ekonomik kalkınmayı destekleyici yatırımları finanse etmektir. EIB'nin finanse edilebileceği alanlar sayılırken, "KOBİ'lerin gelişimini sağlayan projeler" için özel bir madde ayrılmıştır. Öncelikle topluluk içindeki yatırım projelerini finanse eden EIB, Guvernörler kurulun oy birliğiyle alacağı kararlar ile banka, birlik dışındaki projelere de kaynak sağlayabilmektedir. Örneğin Türkiye dahil 12 Akdeniz ülkesi, 68 Afrika, Karayip, Pasifik ülkeleri gibi. Bu ülkelere açılan kredilerin faizleri, diğer kredilere oranla daha düşük olup, vadeleri daha uzundur. Ayrıca ödemesiz dönemleri de vardır.

Türkiye hala tam üye olmadığı için EIB'nin kendi üye ülkelerindeki KOBİ'lere otomatikmen açtığı kredilerden yararlanamamaktadır. Türkiye'nin şu anda KOBİ'ler için bu kapsamda yararlanabileceği iki temel kaynak vardır. Bunlar Türkiye ve Avrupa Birliği arasındaki Mali İşbirliği Programı ile uzun süredir devam etmekte olan ve son dönemde güçlendirilen Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı programlarıdır.

⁸³ EIB,
<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1013&icerikID=1125&dil=TR> ,
(17 Nisan 2007)

5.2. AB Ülkelerinde KOBİ'lere Sağlanan Destekler

5.2.1. AB'nde Yaratıcı KOBİ'lere Finansal Yardım Paketi

KOBİ'lerin istihdam yaratma ve değişimi için bir seri finansman yardım önlemini kapsayan Büyüme ve İstihdam üzerine girişimler konusunda konsey kararı 19 Mayıs 1998'de ECOFIN Konseyinde resmen kabul edilmiştir. ⁸⁴ Projenin içeriği üç bölümden oluşmaktadır:

Avrupa Teknoloji İmkanları (ETF), Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülen risk sermaye olanakları,

- Avrupa İş Ortaklığı (JEV), Komisyon tarafından yürütülecek olan Avrupa Birliği'nde uluslar arası iş ortaklıkları yaratılmasını desteklemek için finansman paketi,

- KOBİ garanti olanakları, Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülecek olan, küçük veya yeni kurulmuş firmalara kredi verme olanakları.

5.2.2. Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank - EIB)

Avrupa Yatırım Bankası fikri Avrupa Topluluğu'nu kuran ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren Roma Anlaşması ile doğmuştur. EIB'nin Statüsü Anlaşmaya eklenen Protokoldür. Banka, AB içinde özerk bir kamu kuruluşu olup, kendi organlarının aldıkları kararlardan sorumludur ve kar amacı gütmeyen faaliyetlerini yürütmektedir. Banka, Avrupa'nın dengeli ekonomik gelişimini ve entegrasyonunu desteklemek amacıyla mali önceliği olan sermaye yatırım projeleri için, tüm dünyada sermaye piyasası kaynaklarını arttırmayı hedefleyen uzun vadeli kredi veren bir kuruluştur. ⁸⁵

⁸⁴ AKGEMCİ, s: 61

⁸⁵ EIB

<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1013&icerikID=1125&dil=TR> , (17 Nisan 2007)

1990-1994 arasındaki beş yıllık süre için EIB toplam olarak 85.307 milyon ECU kredi vermiş, bunun 78.649 milyon ECU'lük kısmı AB bünyesindeki projelerde ve 6.658 milyon ECU'lük kısmı da üye olmayan ülkelerdeki yatırımlarda kullanılmıştır. 1994 yılında EIB'nin sağladığı finansman toplam olarak 19.928 milyon ECU'ye ulaşmıştır (17.682 milyon ECU birlik içinde, 2.248 milyon ECU birlik dışında). Girişimciler, Bankanın çalıştığı ülke paralarıyla (1994'de 17 ülke) kredi alırken, Banka, hesaplarını ECU cinsinden tutmaktadır. 27 Mayıs 1995 tarihinde ECU; 1,86 DM'na, 170 Pesoto'ya, 6,5 Fransız Frangı'na, 2249 İtalyan Lireti'ne, 0,82 İngiliz Poundu'na, 1,5 İsviçre Frank'ına, 117,27 Japon Yen'ine ve 1,3 ABD \$'na eşit olmuştur.

EIB'nin 62 milyar ECU'ya ulaşan sermayesini üye ülkeler sağlamaktadırlar. Bu sermayenin %7,5'i yatırılmış, geriye kalanı da taahhüt edilmiştir.⁸⁶

5.2.3. Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu - AKÇT (European Coal and Steel Community – ECSC)

Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT), 18 Nisan 1951 tarihli Paris Antlaşması'yla altı ülke arasında (Almanya, Fransa, İtalya, Belçika, Lüksemburg, Hollanda) kurulan ilk Avrupa Topluluğu'dur.

AKÇT'nin kurulması yönünde ilk girişim, 9 Mart 1950 tarihli Schuman Planı'dır. Jean Monnet'nin önerisi üzerine Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman tarafından hazırlanan Schuman Planı, Fransa ile Almanya'nın demir-çelik kaynaklarının devletlerüstü bir otoritenin yönetimine devredilmesini öngörmekteydi. Bu sayede gerek uluslararası güvenlik gerek ekonomik büyüme açısından anahtar konumda bulunan demir ve çelik kaynaklarındaki menfaatlerin birleştirilerek, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'da yeni bir savaşın engellenmesini hedeflemekteydi. 1951 tarihli Paris Anlaşması'yla hayata geçirilen bu girişim sonrasında, yalnızca Almanya ve Fransa'nın

⁸⁶ EIB, <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1013&icerikID=1125&dil=TR> , (17 Nisan 2007)

değil, İtalya, Belçika, Lüksemburg ve Hollanda'nın da demir-çelik kaynakları birleştirilerek, bu altı ülke arasında ortak bir demir-çelik pazarı oluşturulmuştur.⁸⁷

AKÇT'nin kurulmasıyla birlikte demir-çelik pazarlarının birleştirilmesiyle elde edilen başarı, diğer alanlarda entegrasyon fikrini yeniden gündeme getirmiştir. Bunun sonucunda ise Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM) ile Avrupa Ekonomik Topluluğu kurulmuştur. 1 Temmuz 1967'de yürürlüğe giren tarihli Birleşme (füzyon) Antlaşması'yla AKÇT'nin yürütme organları diğer iki Topluluğun yürütme organlarıyla birleştirilmiştir. Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM) ile Avrupa Ekonomik Topluluğu Antlaşmaları süresiz olmasına rağmen AKÇT Antlaşması 50 yıllık bir süreye sahiptir ve 23 Temmuz 2002 tarihinde sona ermiştir.

5.2.4. KOBİ'ler İçin Topluluk Finansal Kredileri “Yeni Topluluk Aracı” (The New Community Instrument – NCI)

Bir kredi finansman aracı kurumu olan NCI, 1978 yılında konsey kararı ile kurulmuş olup krediler Avrupa Yatırım Bankası tarafından yönetilmektedir. Kurulmuş KOBİ'lerin çok özel yeri olup, krediler KOBİ'lere aktarılmaktadır. 1982 -1984 yılları arasında, AB'nin KOBİ'lere verdiği toplam krediler iki katına çıkarılınca, bu tür krediler toplam içinde %25'e ulaşmıştır. Bu gelişme, KOBİ finansmanına destek sağlanmasını, AB polifinansman politikasında önemli bir yer aldığını işaret etmektedir. Daha sonra bu önem, Mart 1987 kararı ile daha da anlaşılmıştır. Konsey kararına göre, 750 Milyon ECU tutarındaki NCI kredisinin, KOBİ'lere tahsisi istenilmiştir. Ayrıca aynı tutardaki Avrupa Yatırım Bankası kredisinin de KOBİ'ler için kullanımı öngörülmüştür.

5.2.5. Avrupa Topluluğu Yatırım Ortakları Programı (European Community Investment Partners – ECIP)

Bu programın hazırlanış amacı, KOBİ'lerin yabancı ortak bulma veya Avrupalı firmalarla ortak yatırım yapmalarını finanse etmektir. Aslında ECIP, AB komisyonunun bir finansman programıdır. Akdeniz ülkelerinde, Latin Amerika'da, Asya'da AB

⁸⁷ AKÇT, <http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=954> , (19 Nisan 2007)

KOBİ'lerinin kullanımına açık olan bir programdır. Dolayısıyla Türkiye tam üye olmadığı halde bu finans kaynağından yararlanabilir.

Tablo- 5.1: AB'de KOBİ'lere Sağlanan Genel Finansal Destekler:

SAĞLANAN TEŞVİK VE DESTEKLER	TEŞVİK VE DESTEKLERİ SAĞLAYAN KURULUŞLAR
Sanayi, sanatkar ve hizmet yardımlarına parasal yardımlar	Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
	Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonları
	Dolaysız Yardımlar; -Avrupa Yatırım Bankası -Avrupa Kömür Çelik Birliği
Fizibilite (Yapılabilirlik) Analizlerinin Finansmanı	Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
Enerji ve Alternatif Enerji Tasarrufu Sağlayacak Yatırımlara Yardım	Avrupa Yatırım Bankası Topluluk Yeni Araçları
Firma Çevresi ile İlgili Yatırımlar ve Yardım	Avrupa Yatırım Bankası
Su Ürünlerinin Geliştirilmesi	Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonları
	Avrupa Su Ürünleri Gel. Sos. Fonu
Küçük Firma ve Sanatkarlara Müşavirlik	Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu

	Görev Grubu Mesleki Formasyonu Geliştirme Merkezi
Teknolojik İcatların ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi	Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
Kırsal ve Endüstriyel Bölgelerin Yeniden Canlandırılmasına Dönük Faaliyetlerin Desteklenmesi	Avrupa Sosyal Fonu
Alt yapının geliştirmesi	Avrupa Yatırım Bankası
	Topluluk Yeni Araçları
	Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
Küçük esnaf ve sanatkarlara dış ülkelerde staj ve burs	Genç İşçi Mübadele Teşkilatı
	Avrupa Komisyonu Staj Kurulu
	Eğiticilerin Mübadele Kurumu
AT Dışı Üçüncü Ülkelerle Sanayi İşbirliği	Avrupa Geliştirme Fonu
	Sanayi Geliştirme Merkezi
	Teşebbüsleri Birbirine Yaklaştırma Bürosu
Topluluk İçi Teşebbüsler Arası İşbirliği	Görev Grubu (BC – NET, SPRİNT, EUROCA Projeleri)

Kaynak: AKGEMCİ, Tahir,(2001), KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, İstanbul s: 64

5.2.6. Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları

AB'nin uyguladığı sanayi politikaları üç ana gruba ayrılmaktadır:

- Yüksek teknolojiye dayalı ve istihdam kabiliyeti yüksek modern sanayi dallarının geliştirilmesi,
- Geleneksel sanayi sektörlerinin desteklenmesi, korunması ve geliştirilmesi,
- KOBİ'lerin desteklenmesi.

AB'nin, "Entegre Program – 1996" çerçevesinde KOBİ perspektifini ele aldığı politikalar çerçevesinde yürüttüğü destekleme programları şunlardır:

- Finansman Programları (Başlangıç sermayesi, eurotech sermayesi)
- Pazara erişim programları (Kamu ihaleleri için bilgilendirme ve euromarketing)
- Çevre programı
- İşletmeler arası sınır ötesi işbirliği programları (İnterprise, Europartenariat, BC-Net, Taşeronluk ve işletmeleri yaklaştırma bürosu)
- Bölgesel politikaları yönelik teşvik eylemleri,
- KOBİ bilgilendirme programı ve KOBİ'lerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik programlar,
- Teknolojiye erişim, teknoloji transferi ve teknoloji geliştirme programları.

5.3. ABD’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler

ABD’de KOBİ’lere sağlanan destekler aşağıdaki gibidir. ⁸⁸

BİLGİ DESTEKLERİ	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
• İşletme kurma ve geliştirme eğitimi. • Kadınlar, gençler, sakatlar ve eski mahkumların kendi işletmelerini kurmaları yönünde eğitilmeleri. • Bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı ve internet işletmeciliği • Alacak ve borç yönetimi • Bütçeleme ve finansman • Franchising, risk sermayesi, uluslar arası ticaret ve işbirliği olanakları. • Pazar geliştirme ve ihracat. • Ar-ge, ürün ve süreç geliştirme	• Birleşik Devletler Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu • Küçük ve Orta Boy İşletmeler; Girişimcilik Enstitüsü • Küçük İşletme Yönetimi; İşletmecilik Enstitüsü; Küçük İşletmeciliği Bilgilendirme ve Geliştirme Merkezleri. • Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi • Ulusal Finans ve Muhasebe Büroları • Ulusal Kadın İşletmecilik Konseyi • Elektronik Ticaret Yardım Merkezi • KOBİ Hukuk Bürosu

⁸⁸ ABD’de KOBİ’lere sağlanan destekler, <http://sbinformation.about.com> , www.sba.gov/financing , (19 Nisan 2007)

FİNANSMAN KOLAYLIKLARI	SAĞLAYAN KURULUŞLAR
• Ulusal ve yerel fonların kullanımı • Ulusal ve yerel SBA'ların bina, arazi, makine ve araç temini yönünde finansal destek yardımları • Kadın ve genç girişimciler ile sakatlar ve eski mahkumlara uygun koşullarda kredi açılması • Kapasitelerini arttırmak isteyen KOBİ'lere dış kaynak temini • İhracatın teşviki • Doğal afet ve iflaslarda yardım • Yeni ürün ve süreç geliştirme ile kaliteye yönelik yatırım ve belgelerin finansmanı	• Amerikan Kredi Kurumu • Küçük İşletmecilik Yatırım Şirketleri • Ulusal ve Yerel Küçük İşletmeler Finansman Şirketleri • Birleşik Devletler Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu • Ulusal ve Yerel Kooperatifler • Küçük İşletme Federasyonları • Uluslar Arası Küçük İşletmecilik Kongresi • USA . İhracatı Geliştirme ve Yardım Merkezi

BÖLÜM 6

6. TÜRKİYE’DEKİ KOSGEB DESTEKLERİ

KOSGEB’in sunduğu destekler aşağıdaki gibidir:⁸⁹

PROGRAMLAR	HEDFELER	YÖNETMELİK MADDE NUMARALARI																				8. Geliştirilebilir Öncelikler
		1. Kurumun Geliştirilmesi ve Yeterlilikleri	2. İşletim Geliştirilmesi	3. İşletim Geliştirilmesi	4. İşletim Geliştirilmesi	5. İşletim Geliştirilmesi	6. İşletim Geliştirilmesi	7. İşletim Geliştirilmesi	8. İşletim Geliştirilmesi	9. İşletim Geliştirilmesi	10. İşletim Geliştirilmesi	11. İşletim Geliştirilmesi	12. İşletim Geliştirilmesi	13. İşletim Geliştirilmesi	14. İşletim Geliştirilmesi	15. İşletim Geliştirilmesi	16. İşletim Geliştirilmesi	17. İşletim Geliştirilmesi	18. İşletim Geliştirilmesi	19. İşletim Geliştirilmesi	20. İşletim Geliştirilmesi	
İŞLETİM GELİŞTİRME PROGRAMI	KURUMSALLAŞMA																					
	YURTİÇİ SATIŞLARI ARTIRMA																					
ÜÇÜN KALİTE BELİRTİME PROGRAMI	ÜÇÜN KALİTESİNİN ARTIRILMASI																					
	ÜRETİM KAPASİTESİNİN ARTIRILMASI																					
İHRACATI BELİRTİME PROGRAMI	İHRACATA BAŞLANMA																					
	İHRACATI ARTIRMA																					
TEKNOLOJİ GELİŞTİRME ve YENİLİK PROGRAMI	YENİ ÜRÜN TASARIMI ve ÜRETİMİ																					
	TEKNOLOJİK AR-GE ve TİCARİLEŞTİRME																					
BÜLGEEEL KALKINMA PROGRAMI																						
	GRİŞİMCİLİK GELİŞTİRME PROGRAMI																					

⁸⁹ Bağrıaçık, Prof. Dr. Atilla, Etkin İhracat Yönetimi, Yaklaşım Yayıncılık, İstanbul, 2007, s:377

Destek Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Öden	Geri Ödenmez	
1. Danışmanlık ve Eğitim Destekleri								
1.1. Danışmanlık Desteği	5	15.000	80	70	60	X		Gruplandırılmış Danışmanlık Desteğinden Girişimciler ve Yeni Girişimciler için destekleme oranı yüzde farkı olmaksızın %100'dür.
1.2. Eğitim Destekleri	6							N.Y. ve G.Y. illerinde süresi 6 saate kadar olan eğitim programları %100 desteklenebilir.
1.2.1. Genel Eğitim Programları			100	90	80	X		Genel Girişimcilik Eğitim Programları /Genç Girişimci Eğitim Programları/Girişimci Eğitim Programları KOSGEB tarafından karşılanacaktır.
1.2.2. Genel Girişimcilik Eğitim Programları/Genç Girişimci Eğitim Programları						X		
1.2.3. Özel Eğitim Desteği		6.000	80	70	60	X		
2. Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri	7							
2.1. Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Destekleri								
2.1.1. Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammaddede Temin Desteği		200.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilecek olan geri ödemeli destek, proje süresi bitimini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 3'er aylık eşit taksitler halinde geri ödenir.
2.1.2. Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği		50.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.3. Danışmanlık Desteği		50.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 12 ayda 3'er aylık eşit taksitler halinde geri ödenir.
2.1.4. Ar-Ge Sonuçlarının Yayınlanma Desteği		15.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.5. Teknopark Kira Desteği		20.000	80	80	80	X		
2.1.6. Yıllık Tahsis								
2.1.7. Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum, Toplantı, Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği		5.000	80	80	80	X		
2.2. Sıralı Mülkiyet Hakları Desteği	8							
2.2.1. Patent Belgesi		*6.000	70	70	70	X		
2.2.2. Faydalı Model Belgesi		*6.000	70	70	70	X		
2.2.3. Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi		*6.000	70	70	70	X		
2.2.4. Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi		*6.000	70	70	70	X		

*Yurtdışından alınacak belgeler için verilecek üst limit

** Yurtdışından alınacak belgeler için verilecek üst limit

Destek Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)				Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
3. Bilgi Destekleri									
3.1. Bilgisayar Yazılımı Desteki	9	8.000	50	50	50	X			
3.2. E-Ticarete Yönelendirme Desteki	10	3.000	100	100	100	X			Şirket Odaklarına verilir.
3.2.1. Altyapı Desteki		*2.000	50	50	50	X			*Ulusal e-ticaret portallarında yer alacak işletmelere,
3.2.2. E-Ticaret Desteki		**4.000							**e-tic. ticaret portallarında yer alacak işletmelere verilir
4. Kalite Geliştirme Destekleri									
4.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İşaretleme İlişkin Test ve Analiz Desteki	11	30.000							
4.1.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteki		10.000	70	60	50	X			
4.1.2. CE İşaretleme İlişkin Test ve Analiz Desteki		20.000	70	60	50	X			
5. Pazar Araştırma ve İhracat Geliştirme Destekleri									
5.1. Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteki	12								
5.1.1. Sanayi İhtisas Fuarları		*60 **40	60	60	60	X			En az 6 m ² /işleme, En fazla 24 m ² /işleme Toplam fuar alanının %30'unu aşmamak kaydı ile en fazla 1.000 m ² 'dir. Kapalı alanlar için 100YTL, Açık Alanlar için 67 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. *Kapalı Alan m ² bedeli **Açık Alan m ² bedeli
5.1.2. Genel Sanayi Fuarları		*30 **20	50	---	---	X			Sadece KÖY: ilerinde düzenlenecek fuarlar için verilecek olan bu destek, en az 6 m ² /işleme, En fazla 24 m ² /işleme, Toplam fuar alanının %20'sini aşmamak kaydı ile en fazla 600 m ² 'dir. Kapalı alanlar için 60YTL, Açık Alanlar için 40 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. *Kapalı Alan m ² bedeli **Açık Alan m ² bedelidir.
5.2. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteki	13	100	70	70	70	X			En az 6 m ² /işleme, En fazla 24 m ² /işleme Toplam fuar alanının %40'ını aşmamak kaydı ile en fazla 1.500 m ² 'dir. Metrekare ücreti 143 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir.
5.3. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtiçi Fuarlara Katılım Desteki	14								Bir işletme bu destekten aynı takvim yılı içerisinde en fazla iki defa yararlanabilir En az 6 m ² /işleme En fazla 30 m ² /işleme, 300 YTL m ² bedeldir.
5.3.1. Ürün Sergileme		300	65	65	65	X			
5.4. Milli Katılım Dışındaki Yurtiçi Fuarlara Katılım Desteki	15								
5.4.1. Ürün Sergileme		300	60	60	60	X			İşletmeler, bu destekten aynı takvim yılı içerisinde aynı

Destegin Adı	Yen. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
5.5. Tanıtım Desteği	16							İlkseye bir defa olmak üzere en fazla iki defa faydalanabilir. En az 6 m ² / işletme, En fazla 30 m ² / işletme 300 YTL m ² bedeldir.
5.5.1. Broşür Katalog		10.000	50	50	50	X		
5.5.2. Etiket baskılı CD		3.000	50	50	50	X		
5.5.3. Web Sayfası Hazırlama		6.500	50	50	50	X		
5.6. Markaya Yönelendirme Desteği	17	20.000	50	50	50	X		Yurtdışı marka tescil belgesi bedeli, periyodik deği reklam giderleri, hava yetiştirme reklam giderleri, hava limanı billboard kira giderlerini kapsar
6. Ulaştırma Araçları İşbirliği Geliştirme Desteği	18							
6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Götürüsü (İYG)								
6.1.1. Ulaştırma		500	50	50	50	X		Gidiş-dönüş ulaşım gideri için
6.1.2. Konaklama		70	50	50	50	X		Bu limit bir geciktir. Toplam 4 gece ile sınırlıdır.
6.2. Eşleştirme Desteği	19	8.500	50	50	50	X		* İşletmelere her bir Eşleştirme Merkezi için ödenecek maksimum destek tutarı 3.000 YTL'yi aşamaz
6.2.1. Temel Hizmetler		250	50	50	50	X		
6.2.2. Organizasyonel Hizmetler		1.250	50	50	50	X		
6.2.3. Danışmanlık Hizmetleri		5.000	50	50	50	X		** Daimi Sergi/Showroom alanı en fazla 6 m ² / işletme ve tiyatroların en az 6 ay süre ile sergilenmesi gerekmektedir.
6.2.4. Daimi Sergi/Showroom Hizmetleri		**2.000	50	50	50	X		
7. Bölgesel Kalkınma Desteği	20	15.000	80	70	60	X		
7.1. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği								
7.2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği	21							
7.2.1. Makine-Teçhizat Desteği (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		100.000	70	60	50	X		Finansal kiralama giderleri destek tutarı, İşletici Kuruluş'ta ortak sayısının 5'ten fazla olması halinde ilave beher ortak işletme için ORTKA/ORTLAB'ta da 10.000 YTL arttırılır, ancak toplam destek tutarı 150.000 (yüz elli bin) YTL'yi geçemez.
7.2.2. Makine-Teçhizat Desteği (Geri Ödemeli)		400.000	80	70	60		X	Teminat karşılığında geri ödemenin verilecek bu destek, İşletici Kuruluş'ta ortak sayısının 5'ten fazla olması halinde ilave beher ortak işletme için ORTKA / ORTLAB'ta da 20.000 YTL arttırılır, ancak toplam destek tutarı 500.000 (beş yüz bin) YTL'yi geçemez.
7.3. Altyapı ve Üstü Yapı Uygulama Projesi Desteği	22	10.000	50	----	----	X		Yapılacak olan binaların Üstü Yapı Uygulama Projesi için birliktelik kullanımı alanının bir metrekaresine 3 (üç) YTL, KSS Altyapı Uygulama Projesinde ise, KSS içindeki bir işyeri için 150 (yüz elli) YTL'ye kadar proje desteği verilir.
7.4. Nitelikli Eleman Desteği	23							

Destegın Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
7.3.1. Dört Yıllık Yüksek Okul Mezunları İçin		18.000	80	70	60	X		4 yıllık yüksek okul mezunları tüm yörelerde desteklenir. Aylık üst limit 1.000 YTL'dir. (Destek kapsamında; Özürflü, 1. derece Şehit Akrabası veya Gazilerin istihdam edilmesi durumunda tablodaki destek oranları tüm yörelerde 10 puan artırılır.)
7.3.2. İki Yıllık Yüksek Okul Mezunları İçin		12.600	80	---	---	X		2 yıllık meslek yüksek okulu mezunları, sadece K.Ö.Y.'lerde desteklenir. Aylık üst limit 700 YTL'dir.
8. Girişimliliği Geliştirme Destekleri	24							
8.1. Yeni Girişimci Desteği								
8.1.1. İş Kurma		4.000	100	100	100	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde, finansal kiralama giderleri için geri ödemesiz destek verilir
8.1.2. Sabit Yatırım (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		10.000	70	60	50	X		Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini mütelaak; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 6'sar aylık eşit taksitler halinde geri ödenir.
8.1.3. Sabit Yatırım (Geri Ödemeli)		40.000	90	80	70		X	İşleme giderleri olarak, personel ve kira için verilir.
8.2. İş Geliştirme Merkezi Desteği	25	50.000	80	70	60	X		

KOSGEB DESTEKLERİ HİZMETİ (GENEL)

- **Konusu ve Kapsamı**

- a) KOSGEB Destekleri Yönetmeliği
- b) KOSGEB Destekleri Uygulama Yönergesi
- c) Diğer önemli formalar ektedir.

- **Kimler Yararlanabilir**

- a) 250'den az çalışan istihdam eden
- b) Yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu 25 milyon YTL'den az olan
- c) Sermayesinin veya oy hakkının % 25'ten fazlası kamuya yada büyük işletmelere ait olmayan imalat sanayi işletmeleri yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Desteklerin oran ve limitleri, KOSGEB Destekleri Yönetmeliğinde ve destekler için ayrı ayrı oluşturulmuş olan sayfalarda belirtilmektedir.

- **Destek Başvurusu**

İlk kez KOSGEB'e başvuran işletmeler; <http://destek.kosgeb.gov.tr> adresinden KOBİ Beyannamesi ve Yararlanıcı Durum Tespit Formu doldurarak KOSGEB Veritabanına kaydolabilir. Bu süreci geçmiş ve Stratejik Yol Haritası hazırlayarak KOSGEB ile Genel Sözleşme imzalamış olan işletmeler, sözleşmelerinde yer alan destekler için destek sayfalarındaki başvuru belgeleri ile bağlı oldukları KOSGEB Birimine başvuruda bulunabilirler. Destek taleplerinin, işletmenin Stratejik Yol Haritası ile uyumlu olması gerekmektedir.

6.1. Ortak Kullanım Amaçlı Makine Teçhizat Desteği

- **Konusu**

İşletmeler arası ortaklık ve işbirliği kültürünü geliştirmek, verimliliklerini ve üretimlerini artırmak, ürün kalitelerini yükseltmek ve İşletmeleri ihracata yöneltmek amacı ile Makine ve Teçhizat Desteği verilerek, Ortak Kullanım Atölyeleri (ORTKA) , Ortak Kullanım Laboratuvarları (ORTLAB) ve Ortak Kullanım Eğitim Merkezleri (ORTEM) kurulmasıdır.

- **Kapsamı**

Bu destek, ORTKA, ORTLAB, ORTEM vb. ortak kullanım amaçlı tesislerin İşletici Kuruluşlarına;

- Finansal kiralama yolu ile alacakları makine-teçhizat için; kiralama süresi en fazla 4 (dört) yıl olacak şekilde, faturada yer alan peşin bedeli ve KDV dışında kalan kiralama giderlerine geri ödemesiz olarak,

- Satın alınacak makine-teçhizat için;

Gelişmiş yöre 1. yıl ödemesiz, 2. yıl % 40, 3. yıl % 60,

Normal yöre 1. yıl ödemesiz, 2. yıl % 20, 3. yıl %30, 4. yıl %50,

Kalkınmada öncelikli yöre 1. yıl ödemesiz, 2.yıl ödemesiz, 3. yıl % 20, 4. yıl % 30, 5. yıl % 50 oranında geri tahsil edilecek şekilde, KOSGEB tarafından faiz uygulamadan teminat karşılığı geri ödemeli olarak, verilecek olan desteği kapsar.

- **Faydaları**

Makine-Teçhizat Desteği ile, İşletici Kuruluşların tek başlarına veya topluca alamadıkları üretimin ve/veya tasarımın bir/birkaç işlemi gerçekleştirecekleri, seri üretime geçişi veya yeni ürünleri, kalite geliştirmeye yönelik ihtiyaçlarını karşılamak üzere makine ve teçhizatların alınarak müşterek kullanımı sağlanacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

İşletici Kuruluşlar

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Geri ödemesiz finansal kiralama desteği üst limiti: ORTKA, ORTLAB ve ORTEM için: 100.000 YTL'dir. Ortak sayısının 5'den fazla olması halinde; finansal kiralama giderleri destek tutarı ilave beher ortak işletme için; 10.000 YTL arttırılır. Ancak toplam KOSGEB destek tutarı 150.000 YTL'yi, geçmeyecektir.

b) Geri ödemeli makine- teçhizat desteği üst limiti: ORTKA, ORTLAB ve ORTEM için: 400.000 YTL, ortak sayısının 5'den fazla olması halinde; ilave beher ortak işletme için; 20.000 YTL arttırılır, ancak toplam KOSGEB destek tutarı, 500.000 YTL'yi geçmeyecektir.

- **Destek İlgili Diğer Hususlar**

- Yukarıda (a) ve (b) bendinde yer alan iki seçenekten birisi tercih edilir.
- Makine- teçhizat desteği kapsamında işletmelerin bir araya gelmesi ile kurulacak olan ORTKA, ORTLAB ve ORTEM tesislerinin kurulmasına destek verilebilmesi için; en az ortak işletme sayısı 5 olacaktır.
- İşletmeler tarafından ORTKA'lar için kurulacak olan işletici kuruluşa; aynı işkolu veya birbirini tamamlayıcı işkolunda yeterli sayıda işletme bulunmaması halinde en az 3 işletmenin aynı işkolu veya birbirini tamamlayıcı işkollarında faaliyet gösteren işletmelerin ortaklığı KOSGEB tarafından uygun görülmesi halinde kabul edilir.
- ORTLAB'larda ise tüm ortaklıkların aynı işkolu veya birbirinin tamamlayıcı işkolunda faaliyet göstermeleri esas olup, diğer işkollarından ortak kabul edilmez.
- Bu ortaklıklarda yer alacak işletmelerin ortaklık hisse oranlarında; en az %5, en çok % 30 olması şartı aranır.

- Meslek kuruluşları tarafından bölgelerindeki işletmelerin katılımı ile müştereken kuracakları işletici kuruluşlarda ise; bünyelerinde aynı işkolu veya birbirini tamamlayıcı işkolunda en az 5 ortak olması koşulu aranacak olup, bunun dışında ortaklık hisse oranlarında bu fıkranın (e) bendindeki şart aranmaz.

- **Destek Başvurusu**

Stratejik Yol Haritası (SYH) Planı hazırlanması istenmeyen Yararlanıcılar ile SYH Planı hazırlanması istenip planı onaylanan Yararlanıcılar ile genel sözleşme imzalanır. Genel sözleşme imzalayan Yararlanıcıların önerilen desteklerden yararlanabilmesi için her desteğe ait başvuru formu ile Uygulama Birimine yapacağı destek başvurusu, incelenerek cevaplandırılır. Destek talebinin değerlendirilmesi uygun görülenler Uygulama Birimi Destek Onay Komisyonunda görüşülerek karar verilir. Destek Onay Komisyonu kararıyla destek verilmesi uygun görülen Yararlanıcı ile destek sözleşmesi imzalanır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

- a) Başvuru Formu,
- b) İmza sirküleri,
- c) İş Planı
- d) Proforma Faturalar.

Destek Onayından sonra;

1. ORTKA/ORTLAB'ın kurulacağı mekanın noter tasdikli tapu sureti veya kira sözleşmesi,
2. Gıda Laboratuvarı kurmak için yapılan başvurularda yararlanıcılardan;

a) Sağlık Bakanlığından alınmış olan “Kuruluş İzni” veya İzin Başvuru Belgesi,

b) Tarım ve Köy İşleri Bakanlığından “Faaliyet İzni” veya İzin Başvuru Belgesi,

3. Diğer işkollarında da laboratuvarların kurulması için, ilgili kurum/kuruluşlarca verilecek olan izin veya başvuru belgeleri de istenir.

- **demeye Esas Belgeler**

I. Geri demesiz Finansal Kiralama Desteğinde;

1) Destek demesi Talep Formu,

2) Finansal Kiralama şirketi’nin yararlanıcı adına düzenlediği fatura aslı,

3) Yararlanıcı tarafından, Finansal Kiralama şirketi’ne ödemenin yapıldığına dair banka dekontu aslı,

4) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına, KOSGEB desteği tutarında düzenlediği fatura aslı,

5) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

II. Geri demeli Makine-Techizat Desteğinde;

a) Yurtiçi Alımlarda;

1) Destek demesi Talep Formu,

2) Destek miktarı kadar düzenlenmiş Banka Teminat Mektubu veya Hazine Bonosu,

3) Yararlanıcı ile Tedarikçi arasında yapılan Satın Alım Sözleşmesi sureti,

4) Yararlanıcı adına düzenlenmiş fatura,

- 5) Yararlanıcının katkı payını tedarikçiye ödediğine dair banka dekontu aslı,
- 6) Kesin Kabul Tutanağı,.
- 7) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

b) Yurtdışı alımlarda ;

- 1) Destek Ödemesi Talep Formu,
- 2) Yararlanıcının, Tedarikçiden aldığı Proforma Fatura/Teklif Mektubu ve mümkün olması durumunda Yararlanıcı ile Tedarikçi arasında yapılan Satın Alım Sözleşmesi (Teslimattan sonra fatura sureti istenir ve Kesin Kabul Tutanak Formu düzenlenir.),

3) Yararlanıcı tarafından akreditif hesabı açıldığına ve katkı payının yatırıldığına dair yazı,

- 4) Akreditif için banka teyit yazısı,
- 5) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu,

• Geri Ödeme Planı

1-K.Ö.Y

36. Ay Sonunda %20

48. Ay Sonunda %30

60. Ay Sonunda %50

2- N.Y.

24. Ay Sonunda %20

36. Ay Sonunda %30

48. Ay Sonunda %50

3- G.Y.

24. Ay Sonunda %40

36. Ay Sonunda %60

NOT: Geri ödeme sürelerinde destek sözleşme tarihi esas alınır.

6.2. Yeni Girişimci Desteği

- **Konusu**

Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı İşletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilerin desteklenmesidir.

- **Kapsamı**

Yeni girişimcilerin destek sözleşme tarihinden itibaren en fazla üç yıllık süre içerisinde iş kurmaya yönelik başlangıç giderleri ile makine-teçhizat ve donanım giderlerini karşılamaya yönelik destekleri kapsar.

- **Faydaları**

Yeni girişimcilerin işletme kurma sürecinde iş kurmaya yönelik başlangıç giderleri ile sabit yatırım giderlerini karşılamasına katkı sağlar.

- **Kimler Yararlanabilir**

KOSGEB tarafından üniversitelerde gerçekleştirilen Genç Girişimci Geliştirme Programından mezun olan veya KOSGEB tarafından verilen iş kurma danışmanlığı veya uygulamalı eğitim desteğini alan veya KOSGEB'in işbirliği ve denetimi çerçevesinde Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, İŞKUR, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, belediyeler ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile meslek odaları tarafından ulusal ve uluslar arası projeler kapsamında düzenlenen girişimcilik eğitimine katılanlar veya İş Geliştirme Merkezlerinde (İŞGEM) yer alan

girişimcilerden, destek başvuru tarihi itibariyle son bir yıl içinde işletmesini kurmuş olan yeni girişimciler yararlanır.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) İş kurmaya yönelik başlangıç giderleri için verilecek geri ödemesiz destek **4.000 YTL**'dir.

b) Yeni Girişimcilerin sabit yatırım giderleri için;

- Alacakları makine- teçhizat ve ofis donanımları için teminat karşılığı geri ödemeli olarak ve ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonraki 24 ayda altı aylık dönemler halinde geri tahsil edilecek şekilde verilecek desteğin üst limiti **40.000 YTL**'dir.
- Finansal Kiralama yoluyla alacakları makine- teçhizat ve ofis donanımlarının, kiralama süresi en fazla 4 yıl olacak şekilde, faturada yer alan peşin bedeli ve KDV dışında kalan kiralama giderleri için verilecek geri ödemesiz desteğin üst limiti **10.000 YTL**'dir.

- **Destek İlgili Diğer Hususlar**

Desteğin (b) bendinde yer alan iki seçenekten birisi tercih edilecektir. Yeni girişimciler, sadece bir işletme için bu destekten yararlanabilir. Yeni girişimcinin ortak işletme kurması halinde; ortaklık hisse oranının en az %51 olması şartı aranır. Yeni girişimcinin kurulu bir işletmeye ortak olması halinde ise; bu işletmenin de son 1 yıl içinde kurulmuş olması ve yeni girişimcinin ortaklık hisse oranının en az % 51 olması şartı aranır.

- **Destek Başvurusu**

Başvuru Formu, İş Planı Dokümanı, Destek Ödeme Miktar ve Zaman Tablosu, Sicil Gazetesi, İmza sirküleri ile KOSGEB Uygulama Merkez Müdürlüklerine yapılır.

6.3. Nitelikli Eleman Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin teknoloji düzeyinin yükseltilmesi, ürün kalitesinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğın ve yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet gücünün artırılmasının sağlanması amacı ile işletmelere/işletici kuruluşlara ve KOSGEB ile işbirliğı içinde yürütölen ulusal/uluslararası projelere nitelikli eleman temini için destek verilmesidir.

Bu destekte, en fazla destek süresi 18 aydır. Belirtilen limitler dahilinde bu süre içerisinde işın gereğı olarak birden fazla nitelikli eleman çalıştırılabilir, ancak desteğın üst limiti tamamlandığı tarihte bu süreye bakılmaksızın KOSGEB desteğı sona erer. İki yıllık meslek yüksek okulu mezunları, normal yöre ve gelişmiş yörelerde bu destekten yararlanmayacaktır.

- **Faydaları**

Nitelikli Eleman Desteğının verilmesi ile dört yıllık ve iki yıllık yüksek okul mezunlarına istihdam imkanı sağlanacaktır. İşletme/işletici kuruluş ve KOSGEB ile işbirliğı içinde yürütölen ulusal/uluslararası projelerde ise nitelikli eleman istihdamı ile; teknoloji düzeyinin yükseltilmesi, ürün kalitesinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğın ve yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet gücünün artırılması sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten; işletme/işletici kuruluş ve KOSGEB ile işbirliğı içinde yürütölen ulusal/uluslararası projeler yararlanabilir. Destek kapsamında; dört yıllık yükseköğretim mezunları tüm yörelerde, iki yıllık meslek yükseköğretim mezunları ise sadece K.Ö.Y. ' ler de desteklenir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) İşletme/ işletici kuruluş ve KOSGEB ile yürütülen proje başına toplam 18.000 YTL, fakülte ve dört yıllık yüksekokul mezunları için tüm yörelerde aylık üst limit 1.000 YTL,

b) Yalnızca kalkınmada öncelikli yörelerde bu destekten yararlanabilecek iki yıllık meslek yüksekokulu mezunlarında aylık üst limit 700 YTL ve KOSGEB toplam destek üst limiti 12.600 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

- a) Başvuru Formu,
- b) İmza Sirküleri,
- c) İş Planı,
- d) Destek Ödeme ve Zaman Tablosu,
- e) Sicil Gazetesi sureti,

- **Ödemeye Esas Belgeler**

- A. İş Kurma Desteği:**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına, KOSGEB desteği tutarında düzenlediği fatura aslı,
- c) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

B. Sabit Yatırım Desteği

I. Geri Ödemesiz Finansal Kiralama Desteğinde;

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Finansal Kiralama Şirketi'nin yararlanıcı adına düzenlediği fatura aslı,
- c) Yararlanıcı tarafından, Finansal Kiralama Şirketi'ne ödemenin yapıldığına dair banka dekontu aslı,
- d) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına, KOSGEB desteği tutarında düzenlediği fatura aslı,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

II. Geri Ödemeli Makine-Tecihazat Desteğinde;

- Yurtiçi Alımlarda;

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Destek miktarı kadar düzenlenmiş Banka Teminat Mektubu veya Hazine Bonosu,
- c) Yararlanıcı-Tedarikçi arasında yapılan Satın Alım Sözleşmesi sureti,
- d) Yararlanıcı adına düzenlenmiş fatura,
- e) Yararlanıcının katkı payını tedarikçiye ödediğine dair banka dekontu aslı,
- f) Kesin Kabul Tutanağı,
- g) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- Yurtdışı Alımlarda ;

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Yararlanıcının, Tedarikçiden aldığı Proforma Fatura/Teklif Mektubu ve mümkün olması durumunda Yararlanıcı-Tedarikçi arasında yapılan Satın Alım Sözleşmesi (Teslimattan sonra fatura sureti istenir, Kesin Kabul Tutanağı düzenlenir.),
- c) Yararlanıcı tarafından akreditif hesabı açıldığına ve katkı payının yatırıldığına dair yazı,

- **Geri Ödeme Planı**

12 Ay Ödemesiz, 24 Ayda 4 eşit Taksitte, 6 Aylık Vadelerde Ödenir.

6.4. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği

- **Konusu**

Yörelerdeki doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve üstyapı, ekonomik durum, sanayi envanteri ve benzeri çalışmalarda, analizlerin yapılması ve uygun yatırım alanlarının tespit edilerek, uygun ve karlı yatırımların gerçekleştirilmesi, ekonomik, sosyal gelişme ile ulusal ve bölgesel kalkınmaya esas teşkil edecek stratejik planların oluşturulması ile ilgili araştırmalar için verilen geri ödemesiz destektir.

- **Kapsamı**

Meslek kuruluşlarının tedarikçi firmalara yaptıracakları yerel ekonomik araştırmalar için verilecek desteği kapsar.

- **Faydaları**

Bu destek ile sağlanacak faydalar; yörelerde mevcut durum analizleri, atıl yatırımların önlenmesi, uygun yatırım alanlarının tespiti, uygun olarak belirlenen alanlarda yeni yatırımların yapılması ile bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıdır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten; Meslek Kuruluşları yararlanır. Meslek Kuruluşu:

- a) TOBB, TESK ve bünyelerindeki odalar, borsalar, birlikler ve bunların katılımları ile kurulan şirket, dernek ve vakıfları,
- b) Küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri yönetimleri,
- c) Sektörel/ bölgesel bazda işletmelere yönelik faaliyet gösteren dernek, birlikler, vakıf ve kooperatiflerdir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Bu destek kapsamında yapılacak olan araştırmalar için verilecek desteğin üst limiti 15.000 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

- a) Başvuru Formu
- b) Teklif veya Proforma Fatura

- **Ödemeye Esas Belgeler**

- a) Destek Ödemesi Talep Formu,
- b) Araştırma Raporunun kabul edilen son hali (iki nüsha),
- c) Yararlanıcı adına düzenlenmiş fatura veya fatura yerine geçen belge aslı,
- d) Yararlanıcının fatura tutarını Tedarikçiye ödediğine dair banka dekontu aslı,

- e) Yararlanıcı tarafından Uygulama Birimi adına KOSGEB desteği tutarında düzenlediği fatura veya fatura yerine geçen belge aslı,
- f) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.5. Altyapı Ve Üstyapı Uygulama Proje Desteği

- **Konusu**

Üretimin ve istihdamın artırılması ve teknolojilerin geliştirmesi amacı ile yeni yatırımcılara altyapı ve üstyapı proje giderlerine destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

Kalkınma öncelikli yöreler kapsamında yer alan illerde KOSGEB tarafından belirlenen esaslar dahilinde;

a) Kurulacak olan küçük sanayi siteleri (KSS) için, altyapı ve üstyapı uygulama projelerine,

b) Organize sanayi bölgeleri (OSB) içinde veya dışında, bu illerdeki mülki/ yerel yönetimlerce belirlenmiş olan sanayi alanlarında bedelli veya bedelsiz arsa tahsisi olarak yeni yatırım yapacak olan işletmeler için, üstyapı uygulama projelerine, verilecek desteği kapsar.

- **Faydaları**

Proje desteğinin verilmesi ile küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin altyapı, üstyapı ve sosyal donatılara sahip işyerlerine kavuşmaları sağlanmış olacaktır. Bu sayede sağlıklı ve etkin üretim yapma olanağına kavuşan işletmelerin uluslararası rekabet ortamına da uyum sağlamaları mümkün olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmeleri ile, çeşitli iş kollarına mensup olan üyelere oluşan tüm Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifleri yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) KSS Üstyapı uygulama projelerinde projenin onaylanmasından sonra, brüt kapalı kullanım alanının bir metrekaresi için 3 YTL,

b) KSS altyapı uygulama projelerinde; projenin onaylanmasından sonra KSS içindeki bir iş yeri için 150 YTL,

c) Organize sanayi bölgeleri (OSB) içinde veya dışında bu illerdeki mülki/ yerel yönetimlerce belirlenmiş olan sanayi alanlarında, işletmeler tarafından yaptırılacak olan binaların üstyapı uygulama projeleri için; projenin onaylanması ve bina subasman seviyesinin en az %50'sinin tamamlanmasından sonra, brüt kapalı kullanım alanının bir metrekaresi için 3 YTL, olmak üzere desteğin toplam üst limiti 10.000 YTL'dir.

Üst limit dahilinde, KSS kooperatif yönetimleri, bu fıkranın (a) ve (b)'de belirtilen seçeneklerin her birisinden veya her ikisinden, işletmeler ise; yalnızca üst yapı uygulama proje desteğinden yararlanabilir.

Destekten faydalanacak Yararlanıcının, projeleri yapan Proje Müellifi firmadan aldığı fatura bedelinin %50'si oranında proje desteği verilir. Destek tutarının, yararlanıcının proje müellifi firmaya ödediği fatura tutarının %50'sini aşması durumunda, destek tutarı azaltılarak uygulanır.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

I. İşletmelerde;

- a) Başvuru Formu,
- b) İmza sirküleri,
- c) OSB içinde ise OSB Yönetiminden, OSB dışında ise arsa tahsis etmeye yetkili kurum/kuruluştan alınmış olan Yer – Arsa Tahsis belgesi aslı,
- d) Ticaret ve Sanayi Odası sicil belgesi veya vergi kayıt belgesi aslı.

II. KSS Kooperatiflerinde;

- a) Başvuru Formu,
- b) İmza sirküleri,
- c) Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Onaylı Kooperatif ana sözleşmesi,
- d) Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Onaylı Üye listesi,
- e) Tapu veya Arsa Tahsis Belgesi aslı,
- f) Onaylı yerleşim planı ve arsanın çapını gösteren belge aslı.

- **Ödemeye Esas Belgeler**

- a) Destek Ödemesi Talep Formu,
- b) Onaylı Proje Sureti (1 nüsha),
- c) Subasman Seviye Tespit Tutanak Formu (KSS Projelerinde onaylı proje yeterli olup, bu tutanak istenmez) ,
- d) Yararlanıcı adına düzenlenmiş fatura aslı,

e) Yararlanıcının Tedarikçiye fatura tutarını ödediğine dair banka dekontu aslı,

f) Yararlanıcı tarafından Uygulama Birimi adına KOSGEB desteği tutarında düzenlenen fatura veya fatura yerine geçen belge aslı,

g) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.6. Bilgisayar Yazılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmak ve kalite düzeylerini yükseltmek amacı ile bilgisayar yazılımı temini için destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

İşletmelere, bilgisayar destekli tasarım/üretim, üretim planlama takip ve kontrolü, kurumsal kaynak planlaması, bakım-onarım yazılımları satın almaları için verilen destekleri kapsar.

- **Kimler Yararlanabilir**

İmalat Sanayi Sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Bu desteğin üst limiti 8.000 (sekiz bin) YTL olup, % 50 oranında desteklenmektedir. Destek limiti içinde olmak şartı ile bir işletmeye birden fazla yazılım ihtiyacı için destek verilebilir, ancak bir İşletmeye aynı konu/yazılım için bir kez destek sağlanır. İşletmede mevcut bir yazılımın yeni versiyonu/ aynı türde yazılımın temini için destek verilmez.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri⁹⁰**

- a) Başvuru Formu,
- b) Proforma Fatura,
- c) Son iki aya ait SSK Bildirgesi,
- d) İmza sirküleri,
- e) Kapasite Raporu,
- f) BAĞKUR belgesi,
- g) Kalite Belgesi,
- h) Yararlanıcıya ait bilgisayarların fatura suretleri,
- i) Personel eğitim durumu belgeleri (Diploma vb).

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹¹**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Alınan Yazılımın işletmeye verilen lisansının bir sureti,
- c) Yararlanıcı adına Tedarikçi tarafından düzenlenmiş fatura aslı,
- d) Fatura tutarının Yararlanıcı tarafından Tedarikçiye ödendiğine dair banka dekontu aslı,
- e) Yararlanıcı tarafından Uygulama Birimi adına KOSGEB destek tutarı kadar düzenlenen fatura aslı,

⁹⁰ Bilgisayar Yazılım Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB, Kalite Yönetimi Sistemi

⁹¹ Bilgisayar Yazılım Desteği Ödemeye Esas Belgeleri, KOSGEB, Kalite Yönetimi Sistemi

f) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.7. Danışmanlık Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin, yeni girişimcilerin, girişimcilerin ve işletici kuruluşların, yatırım yönlendirme, atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma, idari ve teknik mevzuat uygulaması, ürün - yöntem geliştirme ve benzeri hususlarda yapacakları çalışmalar kapsamında planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma - geliştirme ve teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim ve benzeri konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, yurtiçi - yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamın ve katma değer artırılabilmesi için yeni işletmelerin kurulmasını sağlamak amacı ile gerekli danışmanlık ihtiyaçlarına destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

Bu amaçla, işletmelerin, girişimcilerin, yeni girişimcilerin ve işletici kuruluşların, KOSGEB veri tabanında bulunan yerli veya yabancı her türlü şirket statüsündeki danışmanlık kuruluşları, serbest meslek erbabı ve bu alanda faaliyet gösteren üniversiteler, kamu kuruluşları ile vakıf ticari işletmelerinden satın alacakları danışmanlık hizmetine verilen destekleri kapsar.

Yeni girişimcilerin, girişimcilerin ve işletmelerin, gruplandırılarak ortak nitelik gösteren sorunlarının çözümüne yönelik olarak, verilecek danışmanlık hizmetleri, KOSGEB tarafından organize edilir ve hizmet alımı gerçekleştirilir.

- **Faydaları**

İşletmelerin atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma, yatırım yönlendirme, idari ve teknik mevzuatları uygulaması, ürün ve yöntem geliştirme

vb. hususlarda yapacakları çalışmalar kapsamında planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim vb. konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, bölgesel kalkınmayı yaygınlaştırmak, yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamın ve katma değerinin arttırılabilmesi için yeni İşletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla gerekli danışmanlık hizmetleri desteklenmektedir.

- **Kimler Yararlanabilir**

KOSGEB Veri Tabanına kayıtlı işletmeler, Girişimciler, Yeni Girişimciler ve İşletici Kuruluşlar yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limiti**

Bu kapsamda aynı danışmanlık konusunda bir kes destek verilir. KOSGEB'in işletme başına sağlayacağı danışmanlık desteği parasal üst limiti 15.000 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri⁹²**

a) Başvuru Formu,

b) Yararlanıcı İmza sirküleri,

c) Danışmanlık hizmetinin; şirket statüsündeki danışman kuruluşlar tarafından verilmesi durumunda, kuruluş adına imza atmaya yetkili kişiye ait imza sirküleri; serbest danışmanlar veya Kamu Kurum / Kuruluşlarında çalışan danışmanlar tarafından verilecek ise, kişiye ait noter onaylı imza beyanı.

⁹² Danışmanlık Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹³**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Faaliyet Sonuç Raporu,
- c) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu,
- d) Danışman Kişi/Kuruluş tarafından yararlanıcı adına düzenlenmiş fatura veya fatura yerine geçen belge aslı,
- e) Fatura tutarının, Danışman Kişi/Kuruluşa ödendiğini gösterir banka dekontu aslı,
- f) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına düzenlediği fatura aslı.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.8. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği

- **Konusu**

İşletmeler tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, patent belgesi, faydalı model belgesi veya endüstriyel tasarım tescili ile sonuçlanan bir buluş veya tasarım ortaya çıkması durumunda, yurtiçi ve yurtdışından; patent, faydalı model belgesi, endüstriyel tasarım tescili belgesi ve entegre devre topografyaları tescil belgesi alınması için yapılan giderlere destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

İşletmeler tarafından patent belgesi, faydalı model belgesi, endüstriyel tasarım tescil belgesi ve entegre devre topografyaları tescil belgesi alınmasından sonra, bu amaçla yapılan harcamalar için bir yıllık süre içerisinde verilecek destekleri kapsar.

⁹³ Danışmanlık Desteği Ödemeye Esas Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- **Faydaları**

Sınai Mülkiyet Hakları'nın (Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Entegre Devre Topografyaları) işletmeler tarafından kullanımının yaygınlaştırılarak, işletmelerin haklarının korunması ve sınai mülkiyet bilincinin oluşması sağlanacak, küresel pazarda rekabet güçleri artacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Desteği alan işletmeler veya SYH planı onaylanan yararlanıcılar yararlanabilir

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Patent belgesi desteği; Türk Patent Enstitüsü (TPE)'den alınacak olan patent belgesi üst limiti 6.000 YTL,

b) Faydalı model belgesi desteği üst limiti 6.000 YTL,

c) Endüstriyel tasarım tescil belgesi desteği üst limiti 6.000 YTL,

d) Entegre devre topografyaları tescil belgesi üst limiti 6.000 YTL' dir. Bu belgelerin yurtdışındaki kuruluşlardan alınması durumunda her bir desteğin üst limiti 10.000 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

6.9. Teknoloji Araştırma Ve Geliştirme Desteği

- **Konusu**

Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip işletmelerin, ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet edebilecek teknolojik düzeyde kurulması, gelişmesi ve yeni ürün üretilmesi veya geliştirilmesi amacı ile bu işletmelere teknolojik araştırma ve geliştirme desteği verilmesidir.

- **Kapsamı**

Teknoloji geliştirme merkezleri, duvarsız teknoloji inkübatörleri, teknoloji yenilik merkezleri ve benzeri nitelikteki Ar- Ge projelerine yönelik işbirliği protokolleri çerçevesinde kurullarda desteklenmesine karar verilen işletmelere; malzeme, teçhizat ve prototip üretimi ile ilgili giderler ve deneme amaçlı hammadde temini, kalite geliştirme, teknolojik donanım, satın alma, danışmanlık, Ar- Ge sonuçlarını yayınlama, teknopark kira desteği, işlik tahsisi, yurtdışı kongre, konferans, panel, sempozyum ve teknoloji fuarlarına katılım için verilen destekleri kapsar.

- **Kimler Yararlanabilir**

Teknoloji geliştirme merkezleri, duvarsız teknoloji inkübatörleri, teknoloji yenilik merkezleri ve benzeri nitelikteki Ar-Ge projelerine yönelik işbirliği protokolleri çerçevesinde oluşturulan kurullarda desteklenmesine karar verilen işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Malzeme, teçhizat ve prototip üretimi ile ilgili giderler ve deneme amaçlı hammadde temini için;

(1) Teçhizat ve demirbaşların teminat karşılığı satın alınması halinde; verilecek desteğin üst limiti 200.000 YTL,

(2) Teçhizat ve demirbaşların finansal kiralama yolu ile alınması halinde; teçhizat ve demirbaşların faturada yer alan peşin bedeli ve KDV dışında kalan finansal kiralama giderlerine verilecek desteğin üst limiti 50.000 YTL,

b) Projesi KOSGEB tarafından desteklenerek başarı ile tamamlana işletmeler verilecek olan kalite geliştirme ve teknolojik donanım temini için;

(1) Kalite geliştirme ve teknolojik donanım için gerekli demirbaşların teminat karşılığı satın alınması halinde; verilecek desteğin üst limiti 50.000 YTL,

(2) Kalite geliştirme ve teknolojik donanım için gerekli demirbaşların finansla kiralama yolu ile alınması halinde; teçhizat ve demirbaşların faturada yer alan peşin bedeli ve KDV dışında kalan finansal kiralama giderlerine verilecek desteğin üst limiti 15.000 YTL,

c) Danışmanlık desteği; teknoloji araştırma ve geliştirme desteğinden yararlanan işletmelerin danışmanlık ihtiyacının karşılanabilmesini teminen; işbirliği yapılmış olan üniversitelerden sağlanacak danışmanlık hizmetinden, ilgili üniversitelerin belirlediği usul ve esaslar çerçevesinde yararlanılır. İşletmelerin yurtiçi ve yurtdışındaki üniversitelerden alacağı danışmanlık hizmeti desteği üst limiti 20.000 YTL,

d) Ar- Ge sonuçlarını yayımlama desteği; Ar- Ge çalışmasının sonuçlarının tanıtım ve duyurulması amacı ile işletme tarafından kitap, broşür, CD ve benzeri doküman yayınlanması giderleri desteği üst limiti 3.000 YTL,

e) Teknopark kira desteği üst limiti 20.000 YTL,

f) İşlik tahsis; işletmelere, Ar- Ge projelerini gerçekleştirebilmeleri için KOSGEB birim binalarında 24 aya kadar işlik tahsis,

g) İşletmelerin, Ar- Ge konusuna ilişkin yurtdışı kongre, konferans, panel, sempozyum, teknoloji fuarları ile teknoloji transfer amaçlı yurtdışı toplantılara katılım ve ziyaret desteği üst limiti 5.000 YTL'dir.

Bu destekteki (a) ve (b) bentlerinde yer alan iki seçenekten sadece birisi tercih edilir, (f) bendinde yer alan işlik tahsis süresi kurul kararı ile mevcut işletmeler için en fazla 12 ay, yeni kurulan işletmeler için 24 ay uzatılabilir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlükleri ve Duvarsız Teknoloji İnkübatörlerine yapılır.

6.10. Eğitim Destekleri

- **Konusu**

İşletmelerin, yeni girişimcilerin, girişimcilerin ve işletici kuruluşların, yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamı ve katma değeri artırabilmek için; planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma geliştirme, teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, finansman, enformasyon, yönetim, mevzuat, girişimcilik gibi konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek amacı ile eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

İşletmelere, yeni girişimcilere, girişimcilere ve işletici kuruluşlara, KOSGEB tarafından organize edilen eğitim programlarına katılımları için verilen destekler ile işletmelerin, KOSGEB veri tabanında yer alan yurtiçi özel/ kamu eğitim kurum/ kuruluşlarından satın alacakları özel eğitim hizmetlerine verilen destekleri kapsar.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten; imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve 1-150 arasında işçi çalıştıran işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Genel eğitim programları: İşletmelerin eğitim ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda KOSGEB tarafından düzenlenen programları olup, katılımcılar için konu ve katılım sayısı sınırı aranmaz.

b) Genel girişimcilik ve genç girişimci geliştirme eğitim programları: Kendi işini kurmak isteyen veya kurulu işletmelerini geliştirmek isteyen girişimcilere, iş planı hazırlama ve iş planına dayalı işletme yönetimine geçişlerini sağlamak ve orta öğretim sonrası örgün/ yaygın öğretim kurumları ve üniversite öğrencileri ile bu kurumlardan yeni mezun olan kişilere yönelik olarak KOSGEB tarafından organize edilen programlardır.

c) Özel eğitim desteği: İşletmelerin, KOSGEB veri tabanında yer alan yurtiçi özel/ kamu eğitim kurum/ kuruluşlarınca düzenlenen ve KOSGEB tarafından uygun görülen eğitim programları için, KOSGEB'in belirlediği kriterler doğrultusunda özel eğitim desteği verilir.

Bu kapsamda aynı eğitim konusunda bir kez destek verilir, başvuruları uygun bulunan işletmelerin farklı konulardaki eğitim taleplerine verilecek desteğin üst limiti toplam 6.000 YTL' dir.

- **Destek Başvurusu**

İşletmeler Başvurularını, KOSGEB Uygulama Birimlerine Yapabilirler.

6.11. E- Ticarete Yönlendirme Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin dünya pazarlarına açılmaları ve rekabet düzeylerini yükseltmeleri amacı ile, e-ticarete yönelmelerine destek verilmesidir.

İşletmelerin E-Ticaret yapmalarını ve e-dış ticarete geçmelerini teminen verilen bu destek KOSGEB tarafından işletilen ve www.kobinet.org.tr adresinde yayınlanan KOBİNET e-ticaret portalında ücretsiz olarak verilir.

- **Kapsamı**

İşletmelere hizmet vermek üzere kurulan sinerji odaklarının altyapısı ve işletmelerin e-ticarete yönelmelerine ilişkin giderlerine verilecek destekleri kapsar.

- **Faydaları**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin internet ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklardan, özellikle internet üzerinden tanıtım, ihracat ve yeni pazarlara kolayca ulaşma ve tüm bilgilerini elektronik ortama aktarma gibi faydalar sağlayacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Altyapı Desteğinden Sinerji Odakları, Ulusal e-ticaret ve e-dış ticaret aşamalarından İmalat Sanayi Sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Altyapı desteği: KOSGEB'in işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlar bünyesinde kurulan sinerji odaklarına; işletmelere hizmet vermek üzere alınacak olan bilgi işlem donanımı ve yazılımları için, KOSGEB'in işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlara verilecek olan bu desteğin üst limiti 3.000 (üç bin) YTL, olup, % 100 oranında desteklenir.

b) E- ticaret desteği: İşletmelerin e- ticaret yapmalarını ve e- dış ticarete geçmelerini teminen verilen bu desteğin üst limiti; e- dış ticaret portallarında yer almaları için 4.000 (dört bin) YTL, ulusal e- ticaret portallarında yer almaları için ise 2.000 (iki bin) YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri⁹⁴**

Sinerji Odaklarına verilecek Altyapı Desteği İçin:

- a) Başvuru Formu,
- b) Proje İş Planı,
- c) Proforma Faturalar,
- d) İmza Sirküleri.

⁹⁴ E-Ticarete Yönlendirme Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

İşletmelere verilecek E-Ticaret ve İhracata Yönelik E-Ticaret Destekleri

İçin:

- a) Başvuru Formu,
- b) Proforma Fatura,
- c) Yararlanıcıya ait web sayfasının tanıtıcı örnek çıktı dokümanları,
- d) İmza Sirküleri.

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹⁵**

Sinerji Odaklarına verilecek Altyapı Desteği İçin:

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Proje kapsamındaki giderler ile ilgili Sinerji Odağı protokolü yapılan yararlanıcı adına Tedarikçi tarafından düzenlenen fatura aslı,
- c) Sinerji Odağı protokolü yapılan kuruluş tarafından Uygulama Birimi adına düzenlenmiş destek tutarına eşit fatura veya fatura yerine geçen belge aslı,
- d) Kesin Kabul Tutanağı ,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu

İşletmelere verilecek E-Ticaret ve İhracata Yönelik E-Ticaret Destekleri

İçin:

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Tedarikçi tarafından, yararlanıcı adına düzenlenen fatura aslı,
- c) Yararlanıcının Tedarikçiye fatura tutarını ödediğine dair banka dekontu aslı,

⁹⁵ E- Ticaret Yönlendirme Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- d) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına düzenlediği fatura aslı,
- e) Hizmeti alan Yararlanıcı ile Hizmeti veren Tedarikçi arasında imzalanan Hizmet/Ürün sözleşmesi sureti,
- f) Tedarikçi tarafından verilen hizmetin kapsamı ile ilgili faaliyet raporu ile verilen hizmeti belgeleyen örnek çıktı dokümanları,
- g) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Sinerji Odaklarına verilecek Altyapı Desteği İçin:Yok.

İşletmelere verilecek E-Ticaret ve İhracata Yönelik E-Ticaret Destekleri İçin:Yok.

6.12. Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin; pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, TOBB-Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği web sayfasında yayınlanan yurtiçi fuar takviminde yer alan fuarlar içerisinde KOSGEB tarafından belirlenen yurtiçi sanayi ihtisas ve genel sanayi fuarlarına katılımlarına destek verilmesidir.

- **Faydaları**

Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteğinin verilmesi ile işletmelerin pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmaları sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Her işletmeye verilecek olan ürün sergileme desteği en az 6 metrekaire ve en fazla 24 metrekaire için metrekaire başına olmak üzere;

a) Yurtiçi sanayi ihtisas fuarları: Gelişmiş, normal ve kalkınmada öncelikli yörelerde düzenlenecek bu nitelikteki fuarlara katılacak her işletmeye boş alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, fuar katılımcı kataloğu, fuar alanının genel düzenlemesi ile ilgili hostes, genel tanıtım, genel güvenlik, genel temizlik ile gerekli olabilecek diğer hizmet maliyet giderlerini içerecek kapalı alan için, metre kare ücreti 100 YTL'yi, geçmeyen fuarlara KOSGEB destek üst limiti 60 YTL/m²; metre kare ücreti 67 YTL'yi geçmeyen açık alanlara katılımları için ise, KOSGEB destek üst limiti 40 YTL/m²'dir.

Bu fuarlar için, fuar toplam ürün sergileme alanının % 30'unu aşmamak kaydıyla ve toplam stand alanı 1.000 YTL/ metrekaire'yi geçmeyecektir.

b) Yurtiçi genel sanayi fuarları: Sadece kalkınmada öncelikli yörelerde düzenlenecek bu nitelikli fuarlara katılacak her işletmeye boş alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, fuar katılımcı kataloğu, fuar alanının genel düzenlemesi ile ilgili hostes, genel tanıtım, genel güvenlik, genel temizlik ile gerekli olabilecek diğer hizmet maliyet giderlerini içerecek kapalı alan metre kare ücreti 60 YTL' yi geçmeyen fuarlara KOSGEB destek üst limiti 30 YTL/ metrekaire, metrekaire ücreti 40 YTL'yi geçmeyen açık alanlara katılımları ise KOSGEB destek üst limiti 20 YTL'dir.

Bu fuarlar için, fuar toplam ürün sergileme alanının % 20'sini aşmamak kaydı ile ve toplam stand alanı 600 YTL/ metrekaire'yi geçmeyecek şekilde destek sağlanır.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

Başvuru Formu.

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹⁶**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Ürün sergilemeye ilişkin, işletme adına düzenlenmiş Organizatör Kuruluş faturası,
- c) İşletme tarafından fatura tutarının tamamının Organizatör Kuruluşa ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,
- d) İşletmenin Organizatör Kuruluş ile yapmış olduğu Fuar Katılım Sözleşmesinin Uygulama Birimi tarafından aslı görülerek onaylanmış sureti,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anketi,
- f) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek tutarında KOSGEB adına kesilen kapalı faturası as

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.13. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin; yurtiçi ve yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, TOBB Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği web sayfasında yayınlanan Yurtiçi fuar takvimi nde yer alan fuarlar içerisinde KOSGEB tarafından

⁹⁶ Yurtiçi Sanayi Fuarlarına (Sanayi İhtisas ve Genel Sanayi Fuarları) Katılım Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

belirlenen yurtiçi uluslararası sanayi ihtisas fuarlarına ve İzmir Enternasyonal Fuarına katılımlarına destek verilmesidir.

- **Faydaları**

Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteğinin verilmesi ile işletmelerin pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmaları sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten İşletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Her işletmeye ürün sergileme desteği olarak en az 6 metrekare ve en fazla 24 metrekare için boş kapalı alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, fuar alanının genel düzenlenmesi ile ilgili genel güvenlik, genel temizlik hizmetleri giderlerinden oluşan metrekare ücreti 143 YTL'yi geçmeyen fuarlara katılımları için, KOSGEB destek üst limiti 100 YTL/ metrekare'yi,

Bu nitelikteki fuarlar için; fuarın toplam ürün sergileme alanının % 40'ını aşmamak kaydı ile ve toplam stand alanı 1.500 metrekare'yi geçmeyecek şekilde destek sağlanır. Ancak, İzmir Enternasyonal Fuarı için bu koşul aranmaz ve açık alanda da metrekare ücreti 80 YTL'yi geçmeyecek şekilde KOSGEB tarafından en fazla 56 YTL/ metrekare'yi geçmemek üzere ürün sergileme desteği verilir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

Başvuru Formu.

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹⁷**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Ürün sergilemeye ilişkin, işletme adına düzenlenmiş Organizatör Kuruluş faturası,
- c) İşletme tarafından fatura tutarının tamamının Organizatör Kuruluşa ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,
- d) İşletmenin Organizatör Kuruluş ile yapmış olduğu Fuar Katılım Sözleşmesinin Uygulama Birimi tarafından aslı görülerek onaylanmış sureti,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anketi,
- f) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.14. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin; uluslararası pazarlara giriş, yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, ülkemiz milli katılımının gerçekleştirileceği ve kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde düzenlenen milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlar arasından, KOSGEB tarafından yıllık olarak belirlenen yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilmesidir.

⁹⁷ Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetimi

- **Faydaları**

Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteğinin verilmesi ile İşletmelerin yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmaları sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten İşletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Her işletmeye ürün sergileme desteği olarak en az 6 (altı) m2 ve en fazla 30 (otuz) m2 için destek verilir. KOSGEB tarafından destek sağlanacak metrekare başına fuar katılım ücretine verilecek desteğin üst limiti 300 YTL'dir. Bu fuar katılım ücretine; boş kapalı alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, fuar alanının genel düzenlemesi ile ilgili genel güvenlik, genel temizlik hizmetleri, fuarın yurtdışı tanıtım giderleri, ürünlerin organizatör kuruluşun bildireceği yurtiçindeki depo ile fuar stand alanı arası gidiş-dönüş nakliyesi, ürünlerin yurtdışı indirme-depolama-yükleme giderleri, ürünlerin gümrük işlem giderleri ile yurtdışı nakliye sigortası giderleri dahildir.

İşletmeler; bu destekten aynı takvim yılı içerisinde, aynı ülkeye bir defa olmak üzere en fazla iki defa yararlanabilir. Ancak, aynı yurtdışı fuara katılım için başka kamu kuruluşu tarafından destek alması halinde KOSGEB'in bu desteğinden faydalanamaz.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

Başvuru Formu.

- **Ödemeye Esas Belgeler⁹⁸**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Ürün sergilemeye ilişkin, işletme adına düzenlenmiş Organizatör Kuruluş faturası,
- c) İşletme tarafından fatura tutarının tamamının Organizatör Kuruluş'a ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,
- d) İşletmenin Organizatör Kuruluş ile yapmış olduğu Fuar Katılım Sözleşmesinin Uygulama Birimi tarafından aslı görülerek onaylanmış sureti,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anketi,
- f) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek tutarında KOSGEB adına kesilen kapalı faturası aslı.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.15. Genel Test, Analiz Ve Kalibrasyon Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin ürün kalitelerinin artırılması,yeni ürün geliştirmeleri,ulusal ve uluslararası pazarlarda ihtiyaç duydukları ürün belgelerinin temini için gerekli olan test,analiz ve kalibrasyon hizmetlerinin geri ödemesiz olarak desteklenmesidir.İşletmeler hizmet alımını KOSGEB tedarikçi envanterinde yer alan test, analiz ve kalibrasyon hizmeti veren akredite olmuş veya yeterliliği ilgili bakanlıklar tarafından kabul edilmiş veya Avrupa Birliği resmi gazetesinde

⁹⁸ Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

yayınlanarak onaylanmış kuruluş statüsü almış yurtiçi/yurtdışı kamu/özel sektör kuruluşlarından yapabilirler.

- **Faydaları**

İşletmelere destek kapsamındaki hizmetleri alabilmeleri için yurt içi ve yurt dışı kuruluşların bulunduğu geniş bir seçme olanağı sunulmaktadır.

- **Kimler Yararlanabilir**

İşletmeler

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Genel test, analiz ve kalibrasyon için işletme başına sağlanacak desteğin üst limiti 10.000 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Destekten yararlanmak isteyen işletmelerin başvurularını Destek Başvuru Formu ile KOSGEB Uygulama Birimine yapmaları gerekmektedir.

- **Destek Başvuru Belgeleri⁹⁹**

a) Başvuru Formu,

b) Teklif veya Proforma Fatura,

c) Tedarikçiden alınan testlerin yapılacağı yönetmelik veya standartları gösterir belgeler.

- **Ödemeye Esas Belgeler¹⁰⁰**

a) Destek Ödeme Talep Formu,

b) Tedarikçi tarafından, yararlanıcı adına düzenlenen fatura aslı,

⁹⁹ Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹⁰⁰ Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

c) Yararlanıcının Tedarikçiye fatura tutarını ödediğine dair banka dekontu aslı,

d) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına düzenlediği fatura aslı,

e) Laboratuarlardan alınan test veya analiz raporunun birer sureti,

f) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.16. CE İşaretlemesine İlişkin Test Ve Analiz Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin CE işaretleme gerektiren yönetmelikler kapsamında yer alan ürünleri için yapacakları uygunluk değerlendirme faaliyetleri kapsamındaki test-analiz ve denetim giderlerine geri ödemesiz olarak destek verilmesidir. İşletmeler hizmet alımını KOSGEB tedarikçi envanterinde yer alan test ve analiz hizmeti veren akredite olmuş veya yeterliliği ilgili bakanlıklar tarafından kabul edilmiş veya Avrupa Birliği resmi gazetesinde yayınlanarak onaylanmış kuruluş statüsü almış yurtiçi/yurtdışı kamu/özel sektör kuruluşlarından yapabilirler.

- **Faydaları**

İşletmelerin CE işareti uygulamalarını kolaylaştırmak ,bu konudaki uyum sürecini kısaltmak ve piyasa gözetimi için gerekli hazırlıkları yapmalarını temin etmektedir.

- **Kimler Yararlanabilir**

İşletmeler

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

CE işaretlenmesi test ve analizleri için işletme başına sağlanacak desteğin üst limiti 20.000 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

Destekten yararlanmak isteyen işletmelerin başvurularını Destek Başvuru Formu ile birlikte;

a) İşletme CE işaretleme çalışmalarını kendi olanakları ile yapıyorsa İşletme CE İşareti İliştirme iş zamanı planı ile

b) İşletme CE işaretleme çalışmalarını danışman kullanarak yapıyorsa danışman iş planı ile birlikte KOSGEB Uygulama Birimine yapmaları gerekmektedir.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹⁰¹**

a) Başvuru Formu,

b) Teklif veya Proforma Fatura,

c) Tedarikçiden alınan testlerin yapılacağı yönetmelik veya standartları gösterir belgeler

Not:

a) Yararlanıcı, CE işareti çalışmalarını kendisi yürütüyorsa; "İşletme CE İşareti İliştirme İş Zaman Planı Takip Formu".

b) Yararlanıcı, danışmanlık desteği kapsamında CE işaretleme çalışmalarını yürütüyor ise, "Danışmanlık İş Planı" da istenir.

¹⁰¹ CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- **Ödemeye Esas Belgeler¹⁰²**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Tedarikçi tarafından, yararlanıcı adına düzenlenen fatura aslı,
- c) Yararlanıcının Tedarikçiye fatura tutarını ödediğine dair banka dekontu aslı,
- d) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına düzenlediği fatura aslı,
- e) Laboratuarlardan alınan test veya analiz raporunun birer sureti,
- f) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.17. İş Geliştirme Merkezi Desteği

- **Konusu**

Yerel ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunmak üzere, yeni ve başarılı küçük işletmelerin tesisini sağlamak için işletici kuruluşlar marifeti ile kurulan ve işletilen iş geliştirme merkezlerinin (İŞGEM) etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasına yönelik olarak destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

KOSGEB tarafından ulusal ve uluslararası projeler kapsamında kurulan ve bu projelerin sona ermesinden sonra, işletici kuruluş tarafından faaliyetlerini sürdürmekte olan iş geliştirme merkezlerinin işletme giderlerini karşılamak üzere verilen desteği kapsar.

¹⁰² CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

İŞGEM’de yer tahsis edilecek işletmelerin imalat sanayinde faaliyet göstermeleri ve bu işletmelerin faaliyetlerine devam ediyor olmaları esastır. Ancak, kapasitenin doldurulamaması halinde diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler de İŞGEM’e kabul edilebilir. Bu durumda, işletici kuruluşa imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler oranında destek verilir.

KOSGEB tarafından onaylanan başvuruındaki şartlar dahilinde, destekleme süresi, bu destek öncesinde ulusal- uluslararası projeler kapsamında verilen destek süresi ile birlikte toplam 36 ay olacak şekilde hesaplanır.

Başvuruda sunulan iş planı, İŞGEM gelirlerinin giderlerini karşılama durumu, tutarlılık ve sürdürülebilirlik boyutu çerçevesinde değerlendirilir. Desteğin devam edebilmesi için İŞGEM’ de yer alan toplam firma sayısının 15’in altına düşmemesi şartı aranır.

- **Faydaları**

Bu destek ile, önemli bir yerel kalkınma aracı olan İş Geliştirme Merkezlerinin, kâr amacı gütmeyen işletme yapıları nedeniyle sağlanması uzun zaman alan sürdürülebilirliklerine katkı sağlanmaktadır.

- **Kimler Yararlanabilir**

İşletici kuruluşlar

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

İşletme giderleri (personel giderleri ve kira giderleri) için verilecek geri ödemesiz desteğin üst limiti 50.000 YTL’dir.

- **Destek Başvurusu**

İşletici kuruluşlar, KOSGEB Uygulama merkezlerine İş Geliştirme Merkezi Desteği Başvuru Formu, İş Planı ve imza sirküleri ile başvururlar.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹⁰³**

- a) Başvuru Formu,
- b) İş Planı,
- c) İmza sirküleri.

- **Ödemeye Esas Belgeler¹⁰⁴**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına, KOSGEB desteği tutarında düzenlediği fatura aslı,
- c) Serbest Muhasebeci veya Mali Müşavir onaylı İŞGEM personeli ücret bordrosu,
- d) Personelin aylık ücretinin ödendiğine dair banka dekontu aslı,
- e) Sigorta primlerinin SSK'ya yatırıldığına dair banka dekontu, Kiranın yatırıldığına dair banka dekontu asılları (3aylık),
- f) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu. (6 aylık periyotlarla verilecektir)

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.18. Markaya Yönlendirme Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin kendi markaları ile ulusal ve uluslararası pazarlarda marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi amacı ile yurtiçi ve yurtdışında markaya

¹⁰³ İş Geliştirme Merkezi Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹⁰⁴ İş Geliştirme Merkezi Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

yönlendirilmeleri için gerçekleştirecekleri çalışmalara ilişkin giderlere destek verilmesidir.

- **Faydaları**

Markaya Yönlendirme Desteğinin verilmesi ile İşletmelerin kendi markaları ile ulusal ve uluslararası pazarlarda marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten İşletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

- a) Yurtdışı Marka Tescil Belgesi için ilgili kuruma yapılan ödemeler,
- b) Yurtdışındaki üretim işkolu ile ilgili periyodik dergilere reklam verme giderleri,
- c) Uluslararası Havayollarına ait periyodik dergilere reklam verme giderleri,
- d) Yurtiçi ve yurtdışındaki hava limanlarındaki Bilboardların kira bedeli giderleri için verilecek desteğin toplamı 20.000 (yirmi bin) YTL'dir. Her bir destek unsuru için verilecek desteğin üst limiti 10.000 (on bin) YTL' yi geçmeyecektir.

- **Destek Başvurusu**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹⁰⁵**

- a) Başvuru Formu,

¹⁰⁵ Markaya Yönlendirme Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

b) İşletmenin Yurtiçi Marka Tescil Belgesi aslı (Uygulama Birimi tarafından tasdik edilmiş fotokopisi alınarak işletmeye iade edilecektir),

c) Başvuru Formunun işletme tanıtımına ilişkin tahmini maliyet unsurları kısmındaki bilgilere dayanak teşkil edecek ve gerekli görülecek bilgi.

- **Ödemeye Esas Belgeler¹⁰⁶**

a) Destek Ödeme Talep Formu,

b) Destek kapsamında yapılan işlemlerle ilgili olarak;

I. Yurtdışı Marka Tescil Belgesi aslı (Uygulama Birimi tarafından tasdik edilmiş fotokopisi alınarak işletmeye iade edilecektir),

II. Reklam verilen periyodik dergilerden birer adet asıl,

III. Hava limanlarındaki Bilboardlara verilen reklam materyallerinden birer adet örnek veya tarih görünecek şekilde fotoğrafları,

c) Destek kapsamında yapılan işlemlerle ilgili İşletme adına düzenlenmiş fatura ve fatura tutarının tamamının hizmet sağlayıcıya ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,

d) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu,

e) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek tutarında Uygulama Birimi adına kesilen kapalı faturası aslı.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

¹⁰⁶ Markaya Yönlendirme Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

6.19. Tanıtım Desteği

- **Konusu**

İşletmelere; işletmelerini ve ürünlerini, özellikle yurtdişında tanıtımları için gerçekleştirecekleri faaliyetlerine destek verilmesidir.

- **Faydaları**

Tanıtım Desteği, işletmelerin ve ürünlerinin yurtiçi ve yurtdişı tanınırlıklarının artmasını sağlamaktadır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Tanıtım Desteğinden, KOBİ tanımı kapsamında yer alan işletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve st Limitleri**

a) Türkçe/ yabancı dilde işletme ve ürün tanıtımı amaçlı; broşür, ürün kataloğu giderleri için st limiti 3.000 YTL,

b) Türkçe/ yabancı dilde işletme ve ürün tanıtımı amaçlı, etiket baskılı bandrollü CD giderleri için st limit 6.500 YTL,

c) Türkçe/ yabancı dilde işletme ve ürün tanıtımı amaçlı, web sayfası hazırlama giderleri için st limit 500 YTL, olmak üzere verilecek desteğin toplamı 10.000 YTL'dir.

24.04.2005 tarih ve 25795 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren KOSGEB Destekleri Yönetmeliği'nin Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri kapsamındaki, Tanıtım Desteği Uygulama Yönergesinde Küçük ve Orta lekli işletmelerin desteklere erişimini kolaylaştırmak amacıyla yapılan değişiklikler ve bu çerçevede oluşturulan minimum kriterler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

- **Broşür:** En az A4 (21x29.7cm) ölçüsünde (tek yaprak), 2 sayfa, isteğe bağlı kırıklı, 170 gr. Mat/parlak kuşe kağıda, 4 renk baskılı; içeriğinde yararlanıcı işletmenin künyesi, logosu, adresi, telefon ve faks numaralarının varsa internet ve e-posta adresinin olması, arka sayfasında basım tarihi ve Tedarikçi işletmenin adının bulunması gerekmektedir.

- **Katalog:** En az A4 (21x29.7cm) ölçüsünde (4yaprak) 8 sayfa, 200 gr. Mat/parlak kuşe kağıda, dikişli, 4 renk baskılı, ön ve arka kapak mat/parlak selefonlu; içeriğinde yararlanıcı işletme tanıtım bilgileri, detaylı ürün bilgileri, logosu, adresi, telefon ve faks numaralarının varsa internet ve e-posta adresinin olması, arka sayfasında basım tarihi ve tedarikçi işletmenin adının bulunması gerekmektedir.

- **CD:** Etiket baskılı, interaktif, bandrollü CD’de yararlanıcı işletmenin tanıtım bilgileri, detaylı ürün bilgileri ve işletme tanıtım filmi, çekimli, kurgulu, müzikli ve seslendirilmiş, en az 90 sn’lik film, işletme logosu, adresi, telefon ve faks numaralarının e-posta adresinin varsa internet adresinin olması, ana sayfalarında hazırlanış tarihi bulunan, etiket baskılı bandrollü, karton zarf içersinde olması gerekmektedir.

Ayrıca, bu kapsamda verilen destek tutarlarının hesaplanmasında kullanılan kriterler;

- **Broşür:** İstenilen kriterlere sahip olarak 1000 adet birim fiyatı 50 YKR üzerinden yönetmelikte belirlenen oranlarda, 1000 adet üzerindeki her bir broşür için 5YKR, Katalog: İstenilen kriterlere sahip olarak ilk 1000 adet birim fiyatı 2,5 YTL yönetmelikte belirlenen oranlarda, 1000 adet üzerindeki her bir katalog için 25 YKR,

- **CD:** Etiket baskılı, interaktif, bandrollü, istenilen kriterlere sahip olarak hazırlanan ilk master CD için 2.500 YTL üzerinden yönetmelikte belirlenen oranlarda, çoğaltılması için ise adet başına 1 YTL olmak üzere destek sağlanmaktadır, şeklinde düzenlenmiştir.

Yapılan değişiklikler kapsamında, KOBİ Meslek Kuruluşlarından gelen yoğun talepler de dikkate alınarak Tanıtım Desteğine ilişkin KOSGEB Veri Tabanı,

Başkanlığımızca uygulamadan kaldırılmış olup, yukarıda belirtilen minimum kriterlerdeki ürünleri hazırlayabilen herhangi bir işletmeden hizmet alınabilecek şekilde düzenlenmiştir.

- **Destek Başvurusu**

Tanıtım Desteğinden yararlanabilmek için, Uygulama Birimlerine başvuruda bulunulması gerekmektedir.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹⁰⁷**

a) Başvuru Formu,

b) İşletmenin Yurtiçi Marka Tescil Belgesi aslı (Uygulama Birimi tarafından tasdik edilmiş fotokopisi alınarak işletmeye iade edilecektir.),

c) Başvuru Formunun işletme tanıtımına ilişkin tahmini maliyet unsurları kısmındaki bilgilere dayanak teşkil edecek belge, doküman ve Tedarikçi proforma faturaları.

- **Ödemeye Esas Belgeler¹⁰⁸**

a) Destek Ödeme Talep Formu,

b) İşletmenin destek kapsamında hazırlanmış olduğu tanıtım materyallerinden birer adet örnek/çıktı,

c) Tedarikçi tarafından İşletme adına düzenlenmiş fatura ve fatura tutarının tamamının tedarikçiye ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,

d) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu,

e) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek tutarında KOSGEB adına kesilen kapalı faturası aslı.

¹⁰⁷ Tanıtım Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹⁰⁸ Tanıtım Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.20. Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin, uluslararası pazarlara girme ve yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını sağlamak amacı ile kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde organizatör kuruluşlar tarafından düzenlenen milli katılım dışında kalan yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilmesidir.

İşletmeler, milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlara bu destekten yararlanmak üzere katılamazlar.

İşletmeler, bu destekten aynı takvim yılı içerisinde; aynı ülkeye bir defa olmak üzere en fazla iki defa faydalanabilir.

- **Faydaları**

Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteğinin verilmesi ile İşletmelerin yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmaları sağlanmış olacaktır.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten İşletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

Destek unsurları ve üst limitleri; Her işletmeye ürün sergileme desteği olarak en az 6 (altı) m2 ve en fazla 30 (otuz) m2 için destek verilir. Metrekare başına verilecek desteğin üst limiti 300 (üç yüz) YTL olmak üzere KOSGEB tarafından destek

sağlanacak fuar katılım ücretine; boş kapalı alan (yer) kirası, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, ürünlerin yurtiçindeki depo ile fuar stand alanı arası gidiş-dönüş nakliyesi, ürünlerin yurtdışı indirme-depolama-yükleme giderleri, ürünlerin gümrük işlem giderleri ile yurtdışı nakliye sigortası giderleri dahil olup, ekteki KOSGEB destekleri tablosunda belirtilen oranlarda destek verilir.

- **Destek Başvurusu¹⁰⁹**

Başvurular, KOSGEB Uygulama Birimlerine yapılır.

- **Destek Başvuru Belgeleri**

Başvuru Formunun Fuara katılım ve destek unsurları ile ilgili tahmini maliyetlere ilişkin kısmındaki bilgilere dayanak teşkil edecek belge/doküman/ fuar broşürü.

- **Ödemeye Esas Belgeler¹¹⁰**

- a) Destek Ödeme Talep Formu,
- b) Ürün sergilemeye ilişkin, işletme adına düzenlenmiş Organizatör Kuruluş fatura/faturaları,
- c) İşletmelerin ürün sergileme maliyet unsurlarına ilişkin fatura/faturaların tutarların tamamının hizmet sağlayıcılara ödendiğini gösterir banka dekontu asılları,
- d) İşletmenin Organizatör Kuruluş ile yapmış olduğu Fuar Katılım Sözleşmesinin Uygulama Birimi tarafından aslı görülerek onaylanmış sureti,
- e) Müşteri Memnuniyeti Anketi,
- f) İşletmenin Uygulama Birimi tarafından hesaplanan destek tutarında KOSGEB adına kesilen kapalı faturası aslı.

¹⁰⁹ Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹¹⁰ Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

6.21. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin hedeflerine yönelik olarak doğrudan ihracat, dolaylı olarak teknik/ teknolojik, ortak yatırım, mali ve benzeri işbirliği imkanları için araştırma, potansiyel ithalatçı işletme temsilcileri ile doğrudan ikili iş görüşmeleri yapma, tüketici tercih ve ürün fiyat düzeyi hakkında yerinde tespit, ekonomik yapı ve sanayi durumu ile ilgili bilgi edinme ve böylece uygun görülen ülkelere, sektörel kuruluş/ meslek kuruluşlarınca organize edilen ihracat amaçlı yurtdışı iş gezisi (İYİG) programlarına katılmaları hususunda destek verilmesidir.

- **Kapsamı**

Birbirlerini tamamlayan iş kollarında olması halinde en az 10 veya farklı işkollarında olması halinde en az 20 işletmenin grup oluşturarak bu programlara katılımı için verilen destekleri kapsar. İşletmeler; bu destekten aynı takvim yılı içerisinde, aynı ülkeye bir defa olmak üzere en fazla iki defa yararlanabilir.

- **Kimler Yararlanabilir**

Bu destekten İşletmeler yararlanabilir.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

a) Ulaşım desteği: Her işletmenden bir yetkili temsilcinin, programın düzenlendiği yere ekonomik tarife üzerinden havayolu/ karayolu/ demiryolu/ denizyolu ile gidiş- dönüş ulaşım bileti ücretine verilecek desteğin üst limiti 500 YTL,

b) Konaklama desteği: Her işletmenin bir yetkili temsilcisinin programın düzenlendiği ülkedeki program süresini kapsayan en fazla 4 gece olmak üzere, bir gecelik konaklama ücreti için 140YTL/ gece üzerinden üst limiti 70 YTL'dir.

- **Destek Başvurusu**

İYİG'den yararlanabilmek için, Uygulama Birimlerine başvuruda bulunulması gerekmektedir.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹¹¹**

- a) Başvuru Formu
- b) Program Taslağı
- c) İmza Sirküleri

- **Ödemeye Esas Belgeler¹¹²**

- a) Destek Ödeme Talep Formu
- b) Program Raporu
- c) Tedarikçiye ödemelerin yapıldığını gösterir banka dekontu, bilet ve fatura asılları
- d) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu
- e) Yararlanıcının Uygulama Birimi adına kesilen destek faturası aslı.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

¹¹¹ İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteğı Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹¹² İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteğı, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

6.22. Eşleştirme Desteği

- **Konusu**

İşletmelerin; dış ticaret, ortak üretim/ yatırım ve benzeri uluslararası işbirliğine yönelmeleri, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve pay alabilmeleri için hizmet vermek üzere KOSGEB eşleştirme merkezi modelleri kapsamında yurtdışında açılan ve KOSGEB tarafından onaylanan eşleştirme merkezlerinden alacakları aşağıdaki belirtilen hizmetlere ilişkin giderlere destek verilmesidir.

Eşleştirme merkezleri tarafından verilecek olan hizmetler şunlardır:

a) Temel hizmetler: Bu kapsamda hedef ülkede potansiyel eş bulunması, karşı ülkeden gelen taleplerin iletilmesi, ek bilgi talebinin karşılanması, üye katalogları ve numunelerinin sergilenmesi, fuar araştırması, katalog basımı konusunda yönlendirme, vize/ davet mektubu hazırlama hizmeti, otel rezervasyonu hizmeti, oturma izni almaya yardım hizmeti, veri tabanı dışından müşteri bulma, telefon, faks, internet hizmeti ve benzeri hizmetler yer alır.

b) Organizasyonel hizmetler: Bu kapsamda web sayfası/ sanal katalog hazırlama hizmeti, projeksiyon, bilgisayar gibi ofis araçları tedariki, yurtdışı ticari ziyaret organizasyonu yapılması, ehliyet değiştirme, şoför/ araç kiralamaya yardım hizmeti, bankacılık/ sigorta/ güvenlik hizmetleri, toplantı salonu kiralama, tercümanlık, çeviri hizmetleri, fuara katılım/ temsil hizmeti, mihmandarlık ve benzeri hizmetler yer alır.

c) Danışmanlık hizmetleri: Bu kapsamda fiyat araştırması, hammadde için tedarikçi araştırması, makine/ tezgah araştırması, sözleşme incelenmesi/ araştırması, rekabet araştırması, talep özellikleri araştırması, yerel mevzuat araştırması, finans kaynakları araştırması, ortak yatırım/ fizibilite çalışması, ortak yatırım/ sözleşme hazırlama, teknoloji araştırma, insan kaynakları araştırması, uzman/ teknik uzman araştırması ve benzeri hizmetler yer alır.

d) Daimi sergi/ showroom hizmetleri: Bu kapsamda kapalı alan tahsisi, standart stand konstrüksiyonu, standart stand dekorasyonu, ürünlerin yurtiçindeki depo

ile daimi sergi alanı arası gidiş- dönüş nakliyesi, ürünlerin yurtdışı indirme- depolama- yükleme işlemleri, daimi sergi/ showroom alanının genel güvenlik ve genel temizlik hizmetleri, ürünlerin gümrük işlemleri ile yurtdışı nakliye sigortalama işlemleri ve benzeri hizmetler yer alır.

İşletmeler; KOSGEB’e eşleştirme desteği talebi ile başvurduğu tarihten itibaren, aşağıda belirlenen destek üst limitlerini doldurana kadar, üyesi olduğu eşleştirme merkezleri hizmetlerinden yararlanabilirler. Ancak, işletmelere her bir eşleştirme merkezi için ödenecek en fazla destek tutarı 3.000 YTL’yi aşamaz.

- **Destek Unsurları ve Üst Limitleri**

- a) Temel hizmetler desteğinin üst limiti 250 YTL,
- b) Organizasyonel hizmetler desteğinin üst limiti 1.250 YTL,
- c) Danışmanlık hizmetleri desteğinin üst limiti 5.000 YTL,
- d) Daimi sergi/ showroom hizmetleri desteğinin üst limiti 2.000 YTL, olmak üzere toplam destek üst limiti 8.500 YTL’dir.

Daimi sergi/ showroom desteği için, her işletmeye en fazla 6 metrekare için destek verilir. İşletmelerin ürü nelerinin daimi sergi/ showroomda en az 6 ay süreyle sergilenmesi gerekmektedir. Daimi sergi/ showroom katılım ücretine; stand dekorasyon giderleri, ürünlerin yurtiçindeki depo ile daimi sergi/ showroom alanı arası gidiş- dönüş nakliye giderleri, ürünlerin yurtdışı indirme- depolama- yükleme giderleri, daimi sergi/ showroom alanının genel güvenlik ve genel temizlik giderleri, ürünlerin gümrük işlem giderleri ve yurtdışı nakliye sigorta giderleri dahildir.

- **Destek Başvurusu**

Uygulama Birimlerine başvuruda bulunulması gerekmektedir.

- **Destek Başvuru Belgeleri¹¹³**

- a) Başvuru Formu
- b) Eşleştirme Merkezi ile Yararlanıcı arasındaki
- c) Sözleşme
- d) Fatura

- **Ödemeye Esas Belgeler¹¹⁴**

- a) Destek Ödeme Talep Formu
- b) Destek kapsamında Eşleştirme Merkezi işleticisinin işletmeye vermiş olduğu hizmete ilişkin bilgi, belge ve dokümanlardan birer örnek,
- c) Eşleştirme Merkezi işleticisi tarafından işletme adına düzenlenmiş fatura ve fatura tutarının Eşleştirme Merkezi İşleticisine ödendiğini gösterir banka dekontunun asılları
- d) Müşteri Memnuniyeti Anket Formu
- e) Showroom Desteği için sergilenen ürünlerin sevk/transfer/nakliye belgeleri.

- **Geri Ödeme Planı**

Yok.

¹¹³ Eşleştirme Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

¹¹⁴ Eşleştirme Desteği Ödemeye Esas Belgeler, KOSGEB Kalite Yönetim Sistemi

BÖLÜM 7

7. ALOTECH ŞİRKET UYGULAMASI VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

7.1. ALOTECH Şirket Uygulaması

KOSGEB Destek Modeli :

- TARAMA
- STRATEJİK YOL HARİTASI
- DESTEKLEME
- İZLEME-DERECELENDİRME' den oluşmaktadır.

KOSGEB desteklerinden faydalanabilmesi için öncelikle işletmelerin “Tarama” ve” Stratejik Yol Haritası” işlemlerinden geçmesi gerekmektedir.

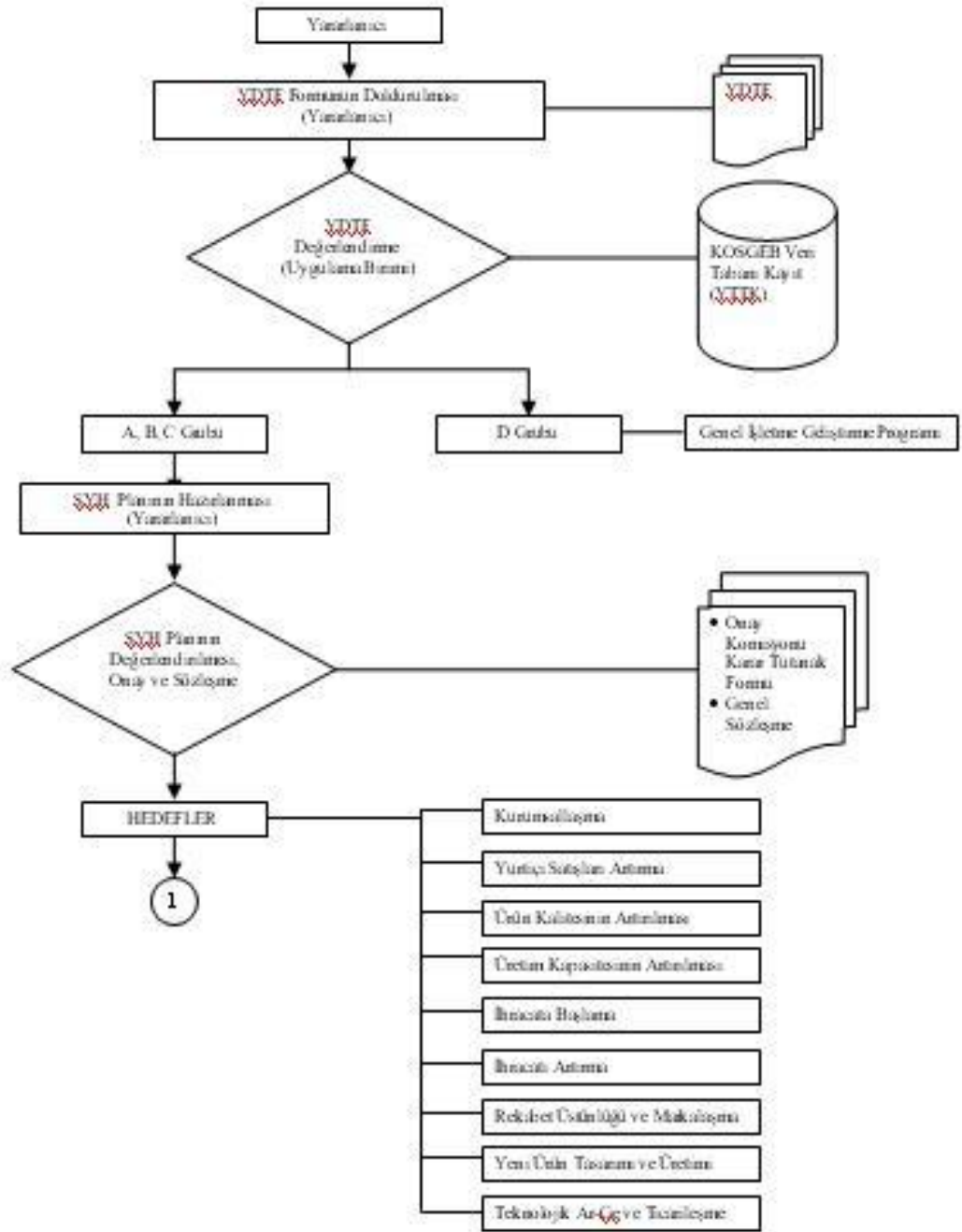
- **TARAMA** : Bu bölümde işletmeler “Saha Tarama Anketi” ve “Yararlanıcı Durum Tespit Formu” nu doldurarak bağlı bulunduğu KOSGEB birimine başvuruda bulunur.Bu başvurular neticesinde bağlı bulunan KOSGEB birimi işletmeye A dan D ye kadar olan ve daha önceden kriterleri belirlenmiş olan gruplardan birine koyar ve bu o işletmenin ileriki aşamalarda alacağı destekleri belirleyecek ve bu yönde uygulama yapılmasını sağlayacak önemli bir sınıflandırma sürecidir.

KOBİ 'nin Değerlendirmesi ve Sınıflandırması (A – B – C – D)

A – B – C GRUBU KOBİ : SYH Doldurulması gerekmektedir.(KOBİ)

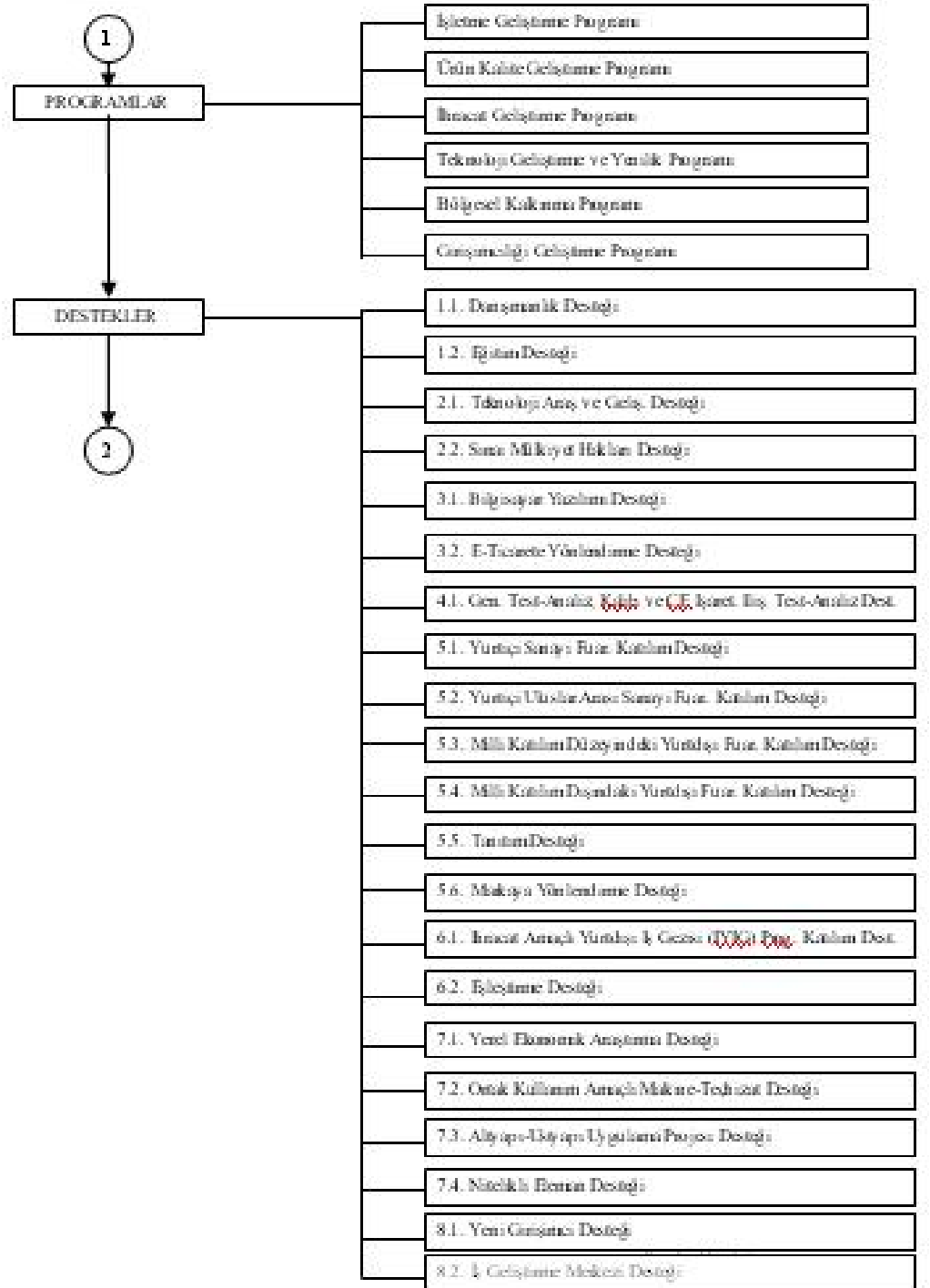
D GRUBU KOBİ : Genel İşletme Geliştirme Programlarından Yararlanılması (KOBİ)

Şekil- 7.1: Hedef Program Destek İş Akış Şeması



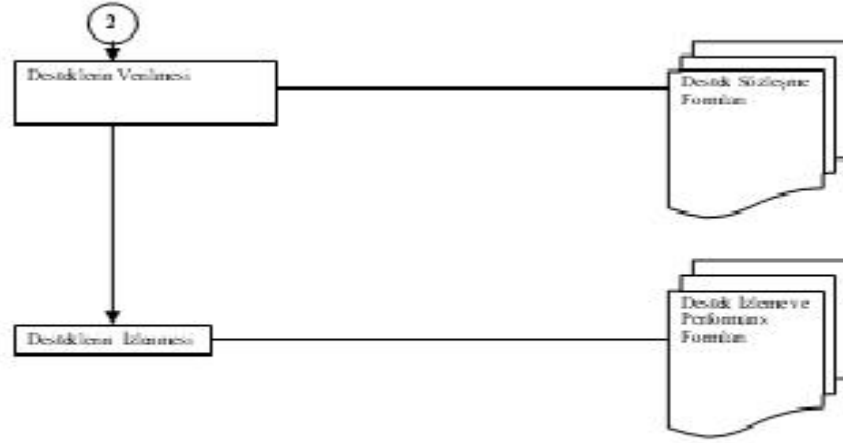
-Bölüm 1-

Kaynak: Hedef Program Destek İş Akış Şeması, KOSGEB, Kalite Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: (07 Şubat 2007)



- Bölüm 2 -

Kaynak: Hedef Program Destek İş Akış Şeması, KOSGEB, Kalite Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: (07 Şubat 2007)



- Bölüm 3 -

Kaynak: Hedef Program Destek İş Akış Şeması, KOSGEB, Kalite Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: (07 Şubat 2007)

Kosgeb Personeli İçin YDTF (Yararlanıcı Durum Tespit Formu) Sürec Adımları :

- Kosgeb'in çeşitli dış kullanıcıları mevcuttur. Bu kullanıcılar değişik amaçlar için sisteme girişe yetkili olacaklardır. Bu amaçlardan bir tanesi de YDTF'dir. Bilindiği gibi işletmenin SYH doldurabilmesi için YDTF ile değerlendirilmesi gerekmektedir. İster YDTF girişleri, ister tedarikçi olarak işlem yapabilmek için işletmenin kendisini sisteme tanıtmayı gerekmektedir. Sistemin işletmeyi tanıtmayı demek işletme bilgilerinin sisteme girilerek bu bilgilere göre işletmeye bir kod ve şifre verilmesinin sağlanmasıdır.

- İşletmenin bir kod ve şifre alabilmesi için en azından başvuru kısmında vergi numarası ve e-posta adresi bilgilerini girmesi gerekir. Eğer işletme sistemde daha önceden kayıtlı ise başvurusu değerlendirmez ve giriş engellenir. Eğer daha önceden

kayıtlı değilse bu başvurunun kaydı neticesinde bir e-posta ile işletmeden tekrar onay alınır. İşletme ile ilgili yapılacak tüm işlemler bu e-posta adresi üzerinden yapılır.

- Eğer işletme hatalı bir e-posta adresi vermiş ise e-posta ile gönderilecek olan onay için gerekli linki tıklayamayacağı için başvurusu iki gün müddet sonunda iptal edilir. Bu tür girişlerin saldırı amaçlı olarak kullanılmaması için kullanıcının bir yazılım olmadığına denetlendiği mekanizmalar sisteme konmuştur. (Human validator) başvuru ekranındaki bir resimde gösterilen yazı sadece insanlarca okunabilir ve bu bilgi onay anlamında istenir. Eğer bu bilgi hatalı ise başvuru işlemi gerçekleştirilmez. ve her defasında bu resim içindeki yazı rasgele değiştirildiğinden bir yazılımla bunun kötü amaçlı kullanılması engellenmiş olacaktır.

- İşletme başvuruyu tamamlayıp sistemin kullanıcısı olduktan sonra ister YDTF ister tedarikçi olmak için başvurabilir ve işletmenin seçtiği birim tarafından başvurusu değerlendirilir. İşletmenin seçebileceği birimler işletmenin bulunduğu ile göre listelenmektedir. İşletmenin bulunduğu ilden sorumlu olan birimler listelenir. Bu birimlerden bazıları başka şehirde olabilir.

- YDTF için gerekli başvuru yapıldıktan sonra birim yöneticisi bu işletme için bir uzman atayacaktır. Uzman başvuru formunu ve firma bilgilerini inceler. Eğer uygun görürse işletmenin dilekçesini almak ve YDTF doldurmak için bir randevu tarihi belirleyerek işletmeyi çağırır. İşletmenin dilekçesi olmadan YDTF işlemleri yapılmaz.

- YDTF için gerekli dilekçenin alındığı işaretlendikten sonra firma bilgileri doldurmaya başlayabilir. Bu bilgilerin girişi ister uzmanın kendi koduyla girilerek firma seçilip yapılabilir veya firmanın kod ve şifresiyle başvuru sayfasındaki linkten girilerek yapılabilir.

- YDTF'nin en son sayfası (8. sayfa)'da bir onay bölümü mevcuttur. İşlem tamamlandığında onay verilerek işletmenin YDTF'si incelemeye açılır.

- Uzman bu YDTF üzerinde herhangi bir anda firmanın başvurusunu reddedebilir. YDTF tamamlanmış olsa bile eğer işletmenin Kobi statüsünde olmadığı anlaşılması başvurunun reddi için geçerli nedendir. (Örnek: 150 personelin üzerinde

eleman çalışan işyerleri. Üretime yönelik olmayan sadece ticaret yapan veya konusu üretim olmayan serbest meslekler. Örnek: Bakkal, Kuaför gibi.)

- Uzman onaylanmış YDTF'yi inceler eğer herhangi bir ters durum (Örneğin: Küfür, hakaret, yalan yanlış girilmiş bilgiler veya eksik veri olması durumu) yoksa işletmenin YDTF'sini kabul eder ve program bu dökümanı analiz eder. Programın kullandığı algoritma neticesi olarak işletmenin puanı, grubu, güçlü ve zayıf yönleri bir mail ile bildirilir. Eğer firma A,B,C grubu çıkmış ise SYH'ye transfer edilir. Eğer işletme D grubu çıkmış veya çok az puanı çıktığı için gruplandırılmamış ise Genel İşletme Geliştirme Programı (GİGP) veya AR-GE'ye yönelik işletmelerin olduğu listeye aktarılır. İşletme buradan isterse başvuru yaparak GİGP'ye girebilir veya Tekmer'lerden AR-GE'ye yönelmek üzere SYH doldurması istenebilir.

- Eğer işletmenin YDTF'si ile ilgili bir sorun varsa veya eksik bilgilerin düzeltilmesi istenirse uzman tarafından işletmenin YDTF'si değişikliğe açılabilir. Ancak bu işlem en fazla 3 kez tekrar edebilir. 3.defada ancak YDTF başvurusu ve YDTF'si reddedilebilir. İşletme reddedildiğinde tekrar başvurabilir. Randevu verildiği halde gelmeyen işletmeler için de aynı durum söz konusudur. Uzman başvuruyu reddeder. İşletme tekrar başvurur.

YDTF ÖRNEĞİ:

FİRMA : ALOTECH

ADRESİ: YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ TEKMER NO:123

**BAĞLI BULUNDUĞU BİRİM : YILDIZ TEKNİK UNİVERSTESİ
KOSGEB MÜDÜRLÜĞÜ**

AloTech firmasına ait YDTF başvuru belgesi :



- [Bilgi Güncelleme](#)
- [KOBİ Tanımı](#)
- [Gelen Mesailer](#)
- [Durum Takip](#)
- [YDTF Başvurusu](#)
- [YDTF İşlemleri](#) ▲
- [YDTF için atama talebi](#)
- [İşlem Takip](#)
- [Dilekçe Çıktısı](#)
- [YDTF Bilgileri](#)
- [SYH İşlemleri](#) ▲
- [Rehber](#)
- [Örnek](#)
- [Download](#)
- [Atama Talep](#)
- [GİGP Talep](#)
- [Uzman İnceleme Raporları](#)
- [Komisyon Raporları](#)
- [D Grubu Atama](#)

İşletme Bilgileri

İşletmenin Statüsü*: * Boş bırakılmaz.

İşletmenin Adı*:

Vergi Dairesi*:

Vergi Numarası*:

Yetkili Kişi*:

Temas Kurulacak Kişi*:

Üretimde Çalışan Sayısı*: Büro Çalışanı Sayısı*:

SSK İşyeri SicilNo:

Ticari Sicil Gazete No:

Kuruluş Yılı: Faaliyete Geçtiği Yıl:

İşletmenin Bulunduğu Yer*:

İletişim Bilgileri

Adresi*:

İli*: İlçesi*:

Telefonu*:
(Örnek: 03127654321)

Faks:
(Örnek: 03121234567 boşluk koymayın.)

Cep Telefonu:
(Örnek: 05321234567 boşluk koymayın.)

E-Posta*:
(Örnek: ahmet@isletme.com.tr en çok kullandığınız ve sorun olmayacak bir e-posta adresi olmalıdır. Hatalı olması durumunda onay için gelecek mesajı alamayacağınızdan işleminiz iptal edilecektir.)

Web Adresi:
(örnek: www.isletme.com.tr)

Adres: Abdulkahamit Cad. No: 866 Altıışevler / ANKARA, Telefon: (0312) 595 28 00, Faks: (0312) 368 07 15
Adres: Necatibey Cad. No: 49 06440 Şhiye/ANKARA, Telefon: (0312) 294 34 00, Faks: (0312) 230 44 30
E-Posta: SYH@kosgeb.gov.tr

Bu uygulama SOFTEB YAZILIM tarafından KOSGEB için hazırlanmıştır

-Firma Bilgileri-

KOSGEB yararlanıcı durum tespit formu aşamaları :



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#) Yararlanıcı durum tespit formu 8 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden her biri sağ taraftaki menüde verilmiştir.

[YDTF İşlemleri](#) Bu bölümleri ister yan taraftaki menüden faydalanarak, ister sayfaların alt kısmında yer alan **sonraki sayfa** ve **önceki sayfa** butonlarından faydalanarak geçerek son sayfaya kadar tüm sayfaları doldurun. Bütün sayfaları doldurup sonuna ulaştığınızda son bir kontrol için web sayfalarını tek tek gezip kontrol edin. Her sayfayı isterseniz çıktı olarak da alabilirsiniz.

[Giris Sayfası](#)

[1. Bölüm](#)

2. Bölüm

[Bölüm 2a](#)

[Bölüm 2b](#)

[Bölüm 2c](#)

[Bölüm 2d](#)

[Bölüm 2e](#)

[Ürünler](#)

[3. Bölüm](#)

[4. Bölüm](#)

[5. Bölüm](#)

[6. Bölüm](#)

[7. Bölüm](#)

[8. Bölüm](#)

İşlemlerinizi tamamladığınızda aşağıdaki bölümde gerekli onayları vererek işlemi tamamlayın. Onayları verdikten sonra geri dönüş imkanı yoktur.

[Sonraki Sayfa >>](#)

-Ydtf Ana Sayfa Görüntüsü-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#)

[YDTF İşlemleri](#)

[Giris Sayfası](#)

[1. Bölüm](#)

2. Bölüm

[Bölüm 2a](#)

[Bölüm 2b](#)

[Bölüm 2c](#)

[Bölüm 2d](#)

[Bölüm 2e](#)

[Ürünler](#)

[3. Bölüm](#)

[4. Bölüm](#)

[5. Bölüm](#)

[6. Bölüm](#)

[7. Bölüm](#)

[8. Bölüm](#)

1.Bölüm - İşletmeye Ait Bilgiler

Yöneticiye Ait Bilgiler (Görüşülen Kişi)

Adı Soyadı

1.1 İşletmedeki Konumu

☐ Sahip ☒ Ortak ☐ Profesyonel yönetici ☐ Diğer

1.2 Öğrenim durumu

☐ İlk-Orta ☐ Lise ☒ Üniversite(Lisans) ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

1.3 Yaşı

1.4 Yabancı dil

☐ Bilmiyor ☒ İngilizce ☐ Fransızca ☐ Almanca ☐ Arapça ☐ Rusça ☐ Diğer

1.5 İşletme sahibine ait bilgiler (Yukarıdaki kişi ile aynı ise doldurulmayacak)

1.5.1 Öğrenim durumu

☐ İlk-Orta ☐ Lise ☐ Üniversite(Lisans) ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

1.5.2 Yabancı dil

☐ Bilmiyor ☐ İngilizce ☐ Fransızca ☐ Almanca ☐ Arapça ☐ Rusça ☐ Diğer

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-1.Bölüm İşletmeye Ait Bilgiler-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- Ana sayfa
- YDTF İşlemleri
- Giris Sayfası
- 1. Bölüm
- 2. Bölüm
- 3. Bölüm
- 4. Bölüm
- 5. Bölüm
- 6. Bölüm
- 7. Bölüm
- 8. Bölüm

2. İşletmeye Ait Bilgiler

2.1 İşletmenin Kayıtlı Ünvanı

Alotech İletişim Teknoloji ve Paz. Hiz. Ltd.Şti.

Vergi Dairesi İSTANBUL BEŞİKTAŞ

Vergi Numarası 0550424759

Elektrik Sayaç Numarası

E-Posta Adresi serhat.baser@alo-tech.net

Web Adresi

2.2 Adres

YTÜ KOSGEB BİNASI NO:123 YILDIZ-BEŞİKTAŞ/İSTANBUL

Şehir İSTANBUL

İlçe BEŞİKTAŞ

Posta Kodu

Telefon 02123275335

Fax 02123275338

2.4 İşletmenin Yeri

KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi

2.5 Kuruluş Yılı

2007

2.6 Hukuki Statü

Limited

2.7 Ortak Sayısı

3

İkinci Nesil Yönetici Yetiştirilimi ☐

2.8 Kuruluş Şekli

Yeni Kuruluş

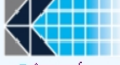
2.9 İşletmenin Faaliyet Konusu (Sektörü)

Bilgisayar ve ilgili faaliyetler

Sektör Kodlaması (NACE) 72.21

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 2A-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giriş Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- 2. Bölüm**
 - [Bölüm 2a](#)
 - [Bölüm 2b](#)
 - [Bölüm 2c](#)
 - [Bölüm 2d](#)
 - [Bölüm 2e](#)
 - [Ürünler](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

2.10 İşletmenin Üretimi:

(Firmanın ürün ya hizmet ürettiği, eğer hizmet ürettiyse hangi kategoride hizmet olduğu belirlenecek.)

☐ Ürün ☒ Hizmet ☐ Ticaret (Alıp-Satma)

2.11 İşletmenin Ürünü:

(Ürünlerin tüketiciye yönelik olduğu mu yoksa bir başka sanayi kuruluşuna satılan **sanayi girdisi** mi olduğuna göre işaretlenecek.)

☒ Tüketim Mali ☐ Sanayi Girdisi

2.12 İşletmenin varsa bağlı bulunduğu holding veya grup

(Tamamen bağımsız bir işletme olup olmadığını tespit etmek için bu soru soruluyor.)

2.13 Sermayesi:

(Halen mali tablolarda görünen yatırılmış toplam sermaye ve yılı belirtilecek.)

Miktarı

0

Yılı

2007

2.13.1 Kuruluş Sermayesi

50.000

2.13.2 İşletme Sermayesi

50.000

(Firmanın işletme sermayesi halen kullandığı miktar olarak anlaşılmaktadır.)

☒ 50.000'den az

☐ 51.000 - 150.000 Arası

☐ 151.000 - 300.000 Arası

☐ 301.000'den fazla

2.14 Çalışanların sayısı:

(Burada amaç **direkt üretimde** çalışanlarla **üretim dışında** çalışanları ayırmak. O nedenle sadece imalatla çalışanların sayısı dikkate alınacak, diğerlerinin tümü büro çalışanı olarak gösterilecektir.)

a) Büro Çalışanı (Beyaz yaka)

1

b) Üretimde Çalışan (Mavi yaka)

0

Toplam

1

2.15 Çalışanların Öğrenim Durumu

a) Üniversite

b) Yüksekokul (İki yıllık)

c) Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

d) Lise

e) Çıraklık Okulu

f) İlköğretim

g) Okur Yazar Değil

2.16 Makine Parkı ve Cihazları Sıralayınız:

(Burada CNC ve robot örnek olarak verilmiştir. Eğer özellik arzeden **ileri teknoloji** cihazlar kullanılıyorsa, bunlar kısaca kaydedilecektir.)

a) Programlanabilir Kontrolcü (PLC)

☐ Var

Miktar

b) CNC

☐ Var

Miktar

c) Robot

☐ Var

Miktar

d) Özellik Arzeden İleri Teknoloji Diğer Cihazlar

☐ Var

Miktar

2.24 Üretim Yer Alanı :

(Burada 'kapalı alan' tanımına sadece imalatın yapıldığı yer değil, bülolar, depolar ve diğer **kapalı tüm hacimler** dahil edilecektir.)

Toplam Alan (m²)

40

Kapalı Alan (m²)

40

2.24.1 Üretim Yeri Mülkiyeti

☒ Kira ☐ İşletmenin Kendi Mülkü ☐ Diğer

2.24.2 Üretim Yeri Kira İse Tutarı (YTL/Aylık)

100

2.25 Bilişim Alt Yapısı :

(Halen aktif olarak kullanılan bilgisayar adedi not edilecek. 'Network' ile kastedilen bilgisayarların birbirlerini ile bağlantılı olup olmadığı. **Satış** anlamında e-ticaret yapıyorsa internet üzerinden mallarını satıyor anlamına gelmektedir. **Tedarik** anlamında e-ticaret ise temin ettiği ürünler bazında internet üzerinden alıp almadığı ile ilgili. Web tanıtım sayfası varsa not edilecek. İhtiyaç hissedilirse "Bir Görebilir miyim" diye sorulacak ve tanıtım sayfasına bakılacak.)

a) Bilgisayar adedi

b) İnternet Bağlantısı

☐

c) Network (Yerel Ağ)

☐

d) E-Ticaret (satış)

☐

e) E-Ticaret (tedarik)

☐

f) Web Tanıtım Sayfası

☐

2.26 İşletmenizdeki Bilgisayarı Hangi Amaçla Kullanıyorsunuz ?

(Birden Fazla Seçenek İşaretlenebilir)

(Üretim sürecinde kullanım varsa bunun mahiyeti sorulacak ve gerçekten üretimde kullanıp kullanmadığı anlaşılabilecek. İnternette bilgi araştırması yaptığını söylüyorsa son zamanlarda **ne tür bir araştırma yaptığı** sorularak doğru yanıt elde edilecek.)

☐ Üretim Sürecinde ☐ Muhasebeye ☐ Tasarımda ☐ İnternette Bilgi Araştırmasında ☐ Diğer

<< Önceki sayfa Sonraki Sayfa >>

Bölüm 2B-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giriş Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- [2. Bölüm](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

2.27 Yıllık Satış Tutarı:

(Satış miktarı belirtildiğinde **miktarı ifade eden birim** mutlaka buraya kaydedilecek. Rakamların tam bir yılı (12 ay) tanımlaması çok önemli)

2002

Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	

2003

Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	

2004

Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	

2005

Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	
Tutar (TL)		Satış Miktarı		Birim	

2.28 Firma İhracat Yapıyor mu?

- ☐ Evet (Evet ise en yoğun hangi kanalı kullanıyorsunuz? 2.28.1)
☒ Hayır (2.30 dan devam edin.)

2.28.1 İhracat Şekli:

(Müşteriye doğrudan satış ile kastedilen ürünü kullanan firmaya satıştır. Komisyoncu firma, belli bir yüzde karşılığı ürüne müşteri bulan firmadır. **Toptancı** ise işin ticaretini yapan yani ürünleri alıp bunlara yurtdışında müşteri bulan firmalardır.)

- a) Komisyoncu / Müessil firma ile ☐
b) Dolaylı İhracat (Aracı Firma ile) ☐
c) Müşteriye Doğrudan Satış ☐

2.28.2 İhracatı (Sadece en yoğun olan seçenek işaretlenecek)

- a) Kendi Markası ile ☐
b) Müşterinin İsteddiği Marka ile ☐

2.28.3 İhracatın Satışlara Oranı (Yıllık %)

2.29 Ürünlerini İhraç Ettiği Ülkeler

-
-
-
-
-
-
-

<< Önceki sayfa Sonraki Sayfa >>

-Bölüm 2C-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana Sayfa](#)

[YDTE İşlemleri](#)

[Giris Sayfası](#)

[1. Bölüm](#)

2. Bölüm

[Bölüm 2a](#)

[Bölüm 2b](#)

[Bölüm 2c](#)

[Bölüm 2d](#)

[Bölüm 2e](#)

[Ürünler](#)

[3. Bölüm](#)

[4. Bölüm](#)

[5. Bölüm](#)

[6. Bölüm](#)

[7. Bölüm](#)

[8. Bölüm](#)

2.30 İhracat yapmama nedenleriniz nelerdir?

(Önem sırasına göre numaralandırınız!)

(İşaretlenecek şıklar kendi aralarında önem sırasına göre yandaki alana 1,2 ya da 3 diye işaret edilecektir.)

- a) İç pazarlarda tatmin olma
b) Kaynak yetersizliği (sermaye, teknoloji, malzeme vb.)
c) Aracı işletme bulmadaki zorluk
d) Dış pazarları tanımama ve bilgi eksikliği
e) Talep edilen kalite ve miktarda mamul sunamama
f) Uygun fiyatta mamul sunamama
g) Yabancı dil yetersizliği
h) Diğer

2
1
3
-
-
-
-

2.31 Ürün ve Hizmetleri İç Pazarı

2.31.1

- a) Kendi Markası ile Satıyor
b) Müşterinin İsteddiği Etiketle Satıyor

☐
☐

2.31.2

(Eğer tüketiciyi kendisi bulup müşteriye satıyorsa **kendisi satıyor** anlamına gelmektedir. Bu ürünleri alıp pazarlayan şirkete satıyorsa **toptancıya satıyor** kutusu işaretlenecek. Belli bir prim ya da komisyon karşılığı müşteri bulan bir firma aracılığıyla satıyorsa **komisyoncu** ile satıyor anlamına geliyor. **Perakende** kanal ise doğrudan tüketiciye hitap eden mağaza ya da dükkanlar anlamına geliyor. Zaman zaman açılan ihalelere teklif verip o şekilde satıyorsa **ihale** usulü satıyor anlamına gelir.)

- a) Kendisi Satıyor
b) Toptancıya Satıyor
c) Komisyoncu ile Satılıyor
d) Perakende Kanala Satıyor
e) İhale Usulü Satıyor
f) Diğer

☐
☐
☐
☐
☐
☐

2.32 İşletmenin Sahip Olduğu Belge Ve Sertifikalar

☐ ISO 9000 ☐ ISO 14000 ☐ HACCP ☐ TSE ☐ CE İŞARETİ ☐ ISO 16949 Diğer

2.33 Tescilli Marka ve Patentiniz veya Faydalı Modeliniz var mı ?

(Birden fazla marka tescil edilmiş olabilir. Her biri not edilecek. Marka adıyla firma adı karıştırılmamalı.)

☐ Evet ☐ Hayır ☒ Çalışmalar Sürüyor

2.33.1 Evet ise

- a) Tescilli Marka Sayısı
b) Patent Sayısı
c) Faydalı Model Sayısı

2.34 KOBİ Teşvik Belgeniz var mı?

☐ Evet ☒ Hayır

[<< Önceki Sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 2D-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#)
[YDTF İşlemleri](#)
[Giris Sayfası](#)
[1. Bölüm](#)
2. Bölüm
[Bölüm 2a](#)
[Bölüm 2b](#)
[Bölüm 2c](#)
[Bölüm 2d](#)
[Bölüm 2e](#)
[Ürünler](#)
3. Bölüm
4. Bölüm
5. Bölüm
6. Bölüm
7. Bölüm
8. Bölüm

2.35 Kredi kullanıyor musunuz?

☐ Evet ☒ Hayır

2.35.1 Kullanılan kredi türü

☐ İşletme Kredis ☐ Yatırım Kredis ☐ İhracat Kredis

2.36 Kredi ve Teminat Mektubu alırken verilen teminat türü

☐ İpotek ☐ Kefillik ☐ KGF A.Ş. ☐ İmza Karşılığı ☐ Belge Karşılığı

2.36.1 Kredi ve Teminat için aşağıdakilerden hangisini kullanıyorsunuz?

☐ Banka ☐ Özel Finans Kurumu ☐ Faktoring Diğer

2.36.2 Kredi limitlerinizin toplamı (YTL)

2.36.3 Yıllık ortalama kullanılan kredi miktarı (YTL)

2.37 İşletmenin KOSGEB ile iletişimi

a) KOSGEB'i daha önceden duydum ☒ Evet ☐ Hayır
b) KOSGEB tarafından işletme analizi yapıldı ☐ Evet ☒ Hayır
c) KOSGEB' den daha önce destek aldım ☐ Evet ☒ Hayır
d) KOSGEB' le çalışmaktan memnunuz ☒ Evet ☐ Hayır

2.38 Yeni yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

☐ Evet ☒ Hayır

2.38.1 Evet İse, Ne Miktarda: (YTL)

2.38.2 Hangi Amaçla
(Yeni yatırım düşünüyorsanız bunun hangi amaçla, örneğin kapasite artırımı, kalite ya da teknoloji geliştirme veya ürün geliştirme alanlarından hangisi ile ilgili olduğu not edilecek.)

☐ Üretim ☐ Pazarlama ☐ Bilgi İşlem ☐ Yeni Sektör ☐ Tasarım ☐ Ar-Ge

2.39 İşletmenizde laboratuvar var mı?

☐ Evet ☒ Hayır

2.39.1 Evet ise, Laboratuvar değeri (YTL)

2.39.2 Bu laboratuvarlarda hangi ürünleri test edebiliyorsunuz?

☐ Metal ☐ Kauçuk-Plastik ☐ Tekstil ☐ Gıda ☐ Boya ☐ Diğer

2.39.3 Hayır ise, Dış laboratuvarlarda test yaptırıyor musunuz?

☐ Evet ☒ Hayır

2.39.3.1 Evet ise, Dış laboratuvarlarda hangi aşamada test yaptıryorsunuz?

☐ Hammadde ☐ Yarı mamul ☐ Mamul

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 2E-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#)
[YDTF İşlemleri](#)
[Giris Sayfası](#)
[1. Bölüm](#)
2. Bölüm
[Bölüm 2a](#)
[Bölüm 2b](#)
[Bölüm 2c](#)
[Bölüm 2d](#)
[Bölüm 2e](#)
[Ürünler](#)
3. Bölüm
4. Bölüm
5. Bölüm
6. Bölüm
7. Bölüm
8. Bölüm

Ürün Adı	Ürün(GTIP)Kodu	Kapasite	Birim
	72.21	0,000	

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Ürünler-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giris Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- [2. Bölüm](#)
- [Bölüm 2a](#)
- [Bölüm 2b](#)
- [Bölüm 2c](#)
- [Bölüm 2d](#)
- [Bölüm 2e](#)
- [Ürünler](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

3. SİSTEMLER VE SÜREÇLER

(Bu bölümde işletmede uygulanan sistemler ve süreçler sorgulanmaktadır. Verilerin sağlıklı olmasını temin amaç ile yanıtlarda tereddüt gösterilen konularda firmadan bununla ilgili belge, doküman ya da örnek göstermesi istenebilir. Örneğin "Sistemli Pazar Araştırılması" sorusuna "Yapılıyor" yanıtı veriliyorsa, bu husus kısaca sorgulanabilir. Örneğin yılda kaç kere yapıldığı gibi. Ya da "bir örnek görebilir miyim?" diyerek sorunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ya da firmanın gerçeği belirtip belirtmediği anlaşılmış olur. Keza yeni ürün geliştirme çabası içindeyse bunun hangi amaçla yürütülmekte olduğu, ya da ne gibi ürünler geliştirildiği sorgulanabilir.)

İşletmenizde aşağıdakilerden hangileri uygulanıyor?

- | | |
|--|---|
| 3.1 Sistemli pazar araştırması | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.2 Yeni ürün geliştirme çabası | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.3 Yurtiçi fuarlara katılım | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.4 Yurtdışı fuarlara katılım | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.5 Güçlü ve Zayıf yönleri analizi (SWOT)
(Swot analizi oldukça sofistike bir tekniktir. Eğer firma "Yapılıyor" demisse, bir örneği istenebilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.6 Bilgisayarlı üretim ve satış planlaması
(Bilgisayarlı üretim ve satış planlaması yapılıyorsa hangi yazılımı kullandığı ya da kendisinin geliştirip geliştirmediği sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.7 Kritik personelin yedeklenmesi | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.8 Yıllık plan ve bütçeleme
(Yıllık plan ve bütçeleme yapıyorsa bunun özelliği kısaca sorulabilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.9 Aylık bütçe kontrol | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.10 Çalışanların kayıtlı performans yönetimi
(Performans yönetimi yapan firma genellikle çok azdır. Eğer yapıldığı söyleniyorsa bununla ilgili bir örnek vermesi istenebilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.11 Ürün bazında maliyet - kar analizi | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.12 İstatistiksel kalite kontrolü
(İstatistiksel kalite kontrolü uyguluyorsa, hangi yöntemi kullandığı sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.13 İstatistiksel proses kontrolü
(Hangi prosese uygulandığı sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.14 Atık kontrolü
(Hangi atıkları kontrol ettiği sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.15 Eğitim ve geliştirme uygulamaları
(Eğitim yapıyorsa bunun kaynağı ve konuları sorulabilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.16 Müşteri talep tahmin tabloları
(Talep tahmini yapıyorsa bunun ne kadarlık bir süreyi kapsadığı sorulabilir ya da tabloya bir göz atılabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.17 Başabaş noktası analizi
(Başabaş noktasını hesaplamışsa bunun miktarı sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☒ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.18 Teknoloji Araştırma-Geliştirme
(Ar-Ge yapıyorsa hangi teknolojiyi geliştirdiği ya da araştırdığı sorulabilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.19 Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)
(MRP uygulaması yapıyorsa hangi paket programı kullandığı sorulabilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.20 Periyodik müşteri memnuniyeti ölçümü
(Müşteri memnuniyeti ölçülüyorsa hangi sıklıkta ve ne kapsamda olduğu sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.21 Çalışanların periyodik memnuniyet ölçümü
(Çalışan memnuniyeti ölçülüyorsa ne sıklıkta ve kimleri kapsadığı sorulabilir.) | ☐ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☒ İptal |
| 3.22 Maliyet muhasebesi
(Eğer uygulaniyorsa, ürün bazında maliyet kar analizinde aynı yanıt vermesi gerektiği kontrol edilebilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |
| 3.23 Enflasyon düzeltmesi
(Enflasyon düzeltmesi uygulaniyorsa bunu bilanço bazında mı, gelir tablosu bazında mı, ya da her ikisinde mi uyguladığı sorulabilir.) | ☒ Yapılıyor ☐ Yapılmıyor ☐ İptal |

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

--- --Bölüm 3-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giris Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- [2. Bölüm](#)
- [Bölüm 2a](#)
- [Bölüm 2b](#)
- [Bölüm 2c](#)
- [Bölüm 2d](#)
- [Bölüm 2e](#)
- [Ürünler](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

4. DIŞARDAN ALINAN HİZMETLER

Dişardan alınan hizmetleri **iki ana kategoride** değerlendirmek söz konusu. Eğer danışmanlık sağlamışsa bu danışmanlık çalışmasını **hangi kuruluştan** aldığı ve **maliyeti** sorulur. Ayrıca, bu danışmanlık hizmeti ile bir sistem geliştirip geliştirmediği sorgulanabilir. Aynı şey eğitim için de söz konusudur. Özellikle Kosgeb hizmetlerinden yararlanmışsa bunların **tek tek not edilmesi** gerekmektedir. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken bir husus bu hizmetleri son **oniki aylık** dönem içinde alıp almadığıdır. Çok gerilerde kalmış olan hizmetler dikkate alınmayacaktır. Cevapların sağlıklı olması için ifadelerde kesinlik önem aranmalıdır. Muğlak ya da net olmayan ifadelerle belirtilen danışmanlık ya da eğitim çalışmaları **alınmamış** şeklinde not edilecektir.

4.1 Pazarlama, tanıtım

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.2 Satış, dağıtım

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.3 Yönetim ve Organizasyon

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.4 İnsan kaynakları

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.5 Toplam kalite yönetimi

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.6 Üretim planlama ve kontrol

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.7 Dış ticaret, ihracat

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.8 Bilgisayar sistemleri

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.9 Planlı bakım

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.10 Finans yönetimi

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

4.11 Yönetici geliştirme eğitimi ve Temel beceri eğitimi

☐ Danışmanlık ☐ Eğitim

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 4-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giris Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- [2. Bölüm](#)
- [Bölüm 2a](#)
- [Bölüm 2b](#)
- [Bölüm 2c](#)
- [Bölüm 2d](#)
- [Bölüm 2e](#)
- [Ürünler](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

5. İŞLETME PERFORMANSI

Anketin en önemli bölümlerinden bir tanesi şirket performansının değerlendirilmesi ya da gidişatı ile ilgilidir. Bu sorulara pek çok kişi "ne artıyor, ne de azalıyor" şeklinde yanıt verme eğilimine girebilir. Ama amacımız olabildiğince performanstaki değişimi irdelemek olduğundan, soru yöneltilen kişinin bu konuda bir miktar düşünerek **gerçeği en fazla yansıtan** şekilde yanıtlaması sağlanmalıdır. Eğer firma ilgisiz ısrarla ne artıyor ne de azalıyor şeklinde yanıtlıyorsa, iki kutudan **hiçbiri** işaretlenmeyecektir. Anlaşılmayan ya da tereddüt gösterilen konuda ilave açıklamalar verilerek konunun tam manası ile anlaşılması sağlanacaktır. Anketörün başarsı olabildiğince işaretlenmemiş kutu bırakılması ile ilgili de görülebilir.

İşletmenin Son İki Yılda Elde Ettiği Sonuçlara Göre Yapılan Değerlendirmelerde:

5.1 Satışlar

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.2 Ürün iadeleri

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.3 Fire, kayıplar

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.4 Makine parkı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.5 Müşteri memnuniyeti

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.6 Sevkiyat teminlerine uyum

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.7 Ürün çeşitliliği

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.8 Müşteri sayısı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.9 Üretim miktarı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.10 İhracat

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.11 Ürün fiyatları

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.12 İşletme sermayesi

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.13 Hammadde stoklar

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.14 Yarı mamul stoklar

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.15 Mamul stoklar

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.16 Toplam borç miktarı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.17 Üretim verimliliği

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.18 Personel etkin kullanımı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.19 Satış yapılan ülke sayısı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.20 Kapasite kullanım oranı

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.21 Ürün maliyetleri

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.22 Rekabet gücü

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.23 Ödenen vergiler

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.24 Karlılık

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

5.25 Ödenen kar payları

☐ Artıyor ☐ Durağan ☐ Azalıyor

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 5-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#)

[YDTF İşlemleri](#)

[Giriş Sayfası](#)

[1. Bölüm](#)

2. Bölüm

[Bölüm 2a](#)

[Bölüm 2b](#)

[Bölüm 2c](#)

[Bölüm 2d](#)

[Bölüm 2e](#)

[Ürünler](#)

[3. Bölüm](#)

[4. Bölüm](#)

[5. Bölüm](#)

[6. Bölüm](#)

[7. Bölüm](#)

[8. Bölüm](#)

6. İŞLETMENİN GELECEĞE DÖNÜK İHTİYAÇLARI

Hiç şüphe yok ki her işletmenin hemen hemen her alanda çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu soruları sormadan önce işletme yöneticisinin bir süre düşünmesi ve anketten bağımsız olarak listelemesi istenecektir. Bu listelemeye yardımcı olmak üzere anketör daha geniş düşünmesini ve muhtemel tüm ihtiyaçlarını saptamasını isteyecektir. Geleceğe dönük ihtiyaçlar işletme yetkilisi tarafından belirtildikten sonra anketör kendi yorumuna göre bu maddedeki hususları kendisi dolduracaktır.

Yatırım için ek finans	☒ İhtiyaç var
İlave işletme sermayesi	☐ İhtiyaç var
Kalitenin iyileştirilmesi	☒ İhtiyaç var
Dış pazara açılma	☐ İhtiyaç var
İç pazarda büyüme	☒ İhtiyaç var
Markalaşma	☐ İhtiyaç var
Yeni bir alana girme	☐ İhtiyaç var
İşletmenin yeniden yapılanması	☐ İhtiyaç var
Nitelikli ilave yönetici	☐ İhtiyaç var
Nitelikli uzman personel	☒ İhtiyaç var
Yeni ürün geliştirme	☒ İhtiyaç var
Maliyet düşürme	☒ İhtiyaç var
Teknoloji iyileştirme	☒ İhtiyaç var
Yurtiçi ortaklık	☒ İhtiyaç var
Yurtdışı ortaklık	☐ İhtiyaç var
Yeni dağıtım kanalı oluşturma	☒ İhtiyaç var
Elektronik ticarete geçiş	☐ İhtiyaç var
Bilgi sisteminde yeni teknoloji	☐ İhtiyaç var
Yönetim danışmanlığı	☐ İhtiyaç var
Çalışanların işbaşı eğitimi	☐ İhtiyaç var
Yönetici Eğitimi	☐ İhtiyaç var
Otomasyon	☐ İhtiyaç var
Planlı bakım sistemi	☐ İhtiyaç var
Temel beceri eğitimi	☒ İhtiyaç var

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 6-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

- [Ana sayfa](#)
- [YDTF İşlemleri](#)
- [Giriş Sayfası](#)
- [1. Bölüm](#)
- [2. Bölüm](#)
- [Bölüm 2a](#)
- [Bölüm 2b](#)
- [Bölüm 2c](#)
- [Bölüm 2d](#)
- [Bölüm 2e](#)
- [Ürünler](#)
- [3. Bölüm](#)
- [4. Bölüm](#)
- [5. Bölüm](#)
- [6. Bölüm](#)
- [7. Bölüm](#)
- [8. Bölüm](#)

7. KÜMELENME SORULARI

Soruların Cevaplanmasında Dikkat Edilecek Hususlar:

a. Lütfen bir soruyu cevaplarken en fazla ilişkiniz olan kurum/işletme (en fazla ilişkiniz olan 1. olmak üzere) en azına doğru sıralayarak belirtiniz. ("En fazla ilişki" konusunda en fazla ciro yaptığınız firma gibi düşünebilirsiniz)

b. Sorulara cevap verirken **son iki senelik dönemi gözönünde bulundurunuz**

7.1 Kullandığınız makina ve ekipmanı satın aldığınız işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

7.2 Yedek parçalarını satın aldığınız işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

7.3 Bakım hizmeti aldığınız işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

7.4 Kullandığınız Hammadde/Yarımamullerinizi satın aldığınız işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

7.5 Ürünlerinizi sattığınız işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

7.6 İşletmenizin rakipleri olan işletmeler?

1. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
2. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
3. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
4. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında
5. ☐ Aynı Sanayi Bölgesinde ☐ Aynı Şehirde ☐ Farklı Şehirde ☐ Yurt Dışında

[<< Önceki sayfa](#) [Sonraki Sayfa >>](#)

-Bölüm 7-



Kosgeb Yararlanıcı Durum Tespit Formu

[Ana sayfa](#)

[YDTE İşlemleri](#)

[Giris Sayfası](#)

[1. Bölüm](#)

[2. Bölüm](#)

[Bölüm 2a](#)

[Bölüm 2b](#)

[Bölüm 2c](#)

[Bölüm 2d](#)

[Bölüm 2e](#)

[Ürünler](#)

[3. Bölüm](#)

[4. Bölüm](#)

[5. Bölüm](#)

[6. Bölüm](#)

[7. Bölüm](#)

[8. Bölüm](#)

8. İşletmenizin Üyesi Bulunduğu Meslek Kuruluşları

1. Sanayi Odası

☐

2. Ticaret Odası

☒

3. Sanayi ve Ticaret Odası

☐

4. Esnaf ve Sanatkarlar Odası

☐

5. Diğer

Not :

Anketörün :

Adı

Melih

Soyadı

Yılmaz

Ünvanı

Mühendis

[<< Önceki sayfa](#)

-Bölüm 8-

STRATEJİK YOL HARİTASI (SYH) :

STRATEJİK YOL HARİTASI NEDİR? NASIL HAZIRLANIR?

KOSGEB desteklerinin daha etkin olması ve işletmelere katkısının artırılması amacıyla 2005 yılından itibaren desteklerin Stratejik Yol Haritası'na dayalı verilmesi uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulamanın temel amacı işletmelerin gelecek üç yıl ile ilgili zaman zaman oluşturdıkları planlamaları basit bir mekanizma ile yazılı hale getirmelerinin sağlanmasıdır. Böylece işletmelerin KOSGEB'den alabilecekleri desteklerin nitelik ve zamanlamasının en fazla fayda sağlayacak şekilde planlanması sağlanmış olacaktır.

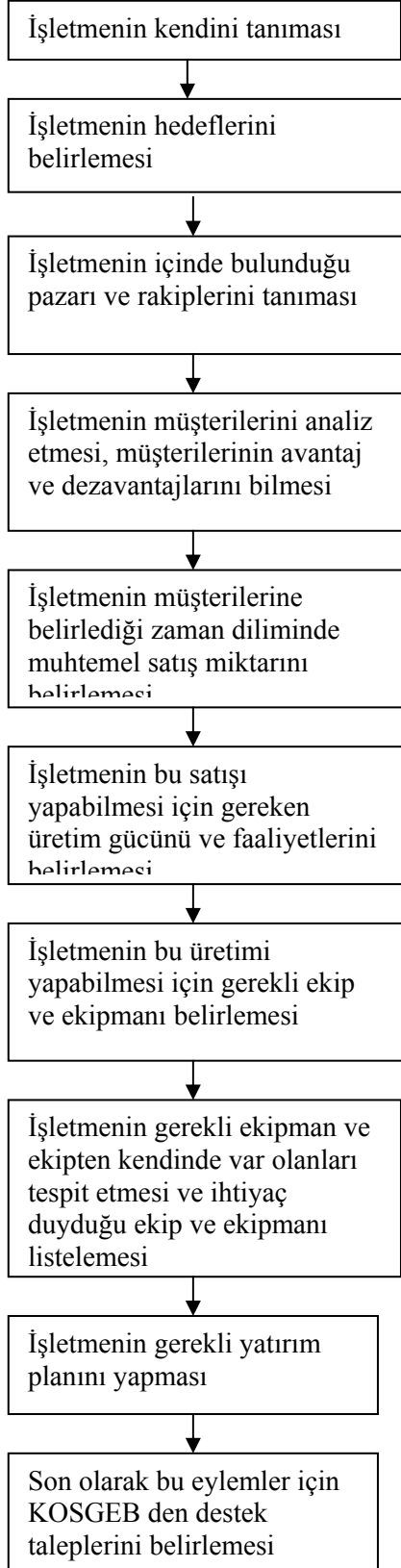
Teşvik ve destek mekanizmaları işletmelerin gündelik hayatını devam ettirmek için gerekli katkılardan olmamalıdır. Teşvik ve destek mekanizmaları, önlerinde yer alan fırsatların değerlendirilmesinde işletmelerin ilk adımı atmalarında sıkıntısını çektikleri maddi ve manevi kaynakları da içeren tetikleyici katkıları içermelidir.

“Tetikleyici Destek” kavramı stratejik planlamalarda doğru desteğin, doğru nitelikte, doğru miktarda ve doğru zamanda verilmesi kavramlarından oluşmaktadır. Bu nedenle Stratejik Yol Haritası, KOSGEB desteklerine başvuran işletmelerin büyüme ve gelişme ile ilgili niyetlerini stratejik hedefler haline getirmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Bu hedeflerin elde edilmesi için ise KOSGEB'in hangi desteklerine ihtiyaç duyduklarını işletmeler yine Stratejik Yol Haritasında bildireceklerdir.

Stratejik Yol Haritası, özünde işletmelerin gelecekle ilgili beklenti ve niyetlerini aktaracakları basit bir dokümantasyondan öte işletmenin hedeflerinin ve hedeflere giden yolda atılması gerekli adımların ne olduğunun belirlenmesi çalışmasıdır. Bu çalışma sırasında Stratejik Yol Haritasının hazırlanmasında rehber olması amacıyla hazırlanan “Stratejik Yol Haritası Hazırlama Rehberi” her bir başlıkta verilmesi gerekli bilgileri açıklayan bir yardımcı kaynak olarak hazırlanmıştır.

Stratejik Yol Haritası aslında tipik bir planlama çalışmasıdır ve aşağıdaki

mantıksal akışı içerir.



İşletmenin kendini tanıması: Kimliği, ne iş yaptığı, ürünleri, çalıştırdığı işçi sayısı, işçilerinin nitelikleri, sermayesi v.s. İşletmenin kendini tanıması sadece giriş bölümünde verdiği bilgilerle sınırlı değildir. Tüm SYH boyunca bu görülecektir.

İşletmenin hedeflerini belirlemesi; amaç bellidir (markalaşma veya ihracat) bu amaca giderken ölçülebilir net ara hedefleri nelerdir. Burada önemli olan rakamsal değerlerle beraber neler yapacağıdır. (Örn. İlk 3 ay içinde Pazar araştırması yapmak, yeni 5 müşteriye ulaşmak, belirli standart belgeler almak v.s.)

İşletmenin içinde bulunduğu pazarı tanıması, pazarın özellikleri, rekabetin boyutu ve rakiplerin durumları ile işletmenin bu pazarda ve rekabetteki konumunu belirlemesi gerekmektedir.

Bu rekabet ve rakiplerin durumuna göre işletme tüm müşterileri (veya müşteri grupları) için tek tek analiz yapmak zorundadır. Müşterilerinin durumunu belirledikten sonra satış planlarını çıkarmak zorundadır. Sonuçta işletme eğer bir çalışma yapıyorsa müşterilerine (yerli yabancı) “ne satacak, ne kadar satacak, kaçta satacak, ne zaman satacak ?” sorularına cevap bulmalıdır. Stratejik Yol Haritası işletmeleri buna zorlamaktadır.

Bir sonraki aşamada (işletme gücünü, rakiplerini, pazarı analiz etmiştir ve bu şartlar içerisinde müşterilerine veya potansiyel müşterilerine satacaklarını tahmin etmiştir.) işletme böylesi bir satış için gerekli üretim planlarını yapmalıdır. Bu üretim planlarına göre gerekli ekipman ve ekip (personel) ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Yine bu gelişme için işletmenin yapması gereken diğer faaliyetler belirtilecektir.

Nihayet işletme gücünü, pazarı, rakiplerini, müşterilerini analiz etmiş, tahmini bir satış planı yapmış, bu plan doğrultusunda gerekli üretim yapısını belirlemiş, bu üretim için gerekli makine ve personel yapısını hesaplamıştır. Bu durumda işletmenin önümüzdeki dönem yapacağı yatırım ortaya çıkacaktır. Ne tür makinaları ne zaman almalıdır? (Ki bu çalışmadan böyle bir yatırım kararı çıkmak zorunda değildir) Ne zaman ne kadar personele ihtiyaç duyacaktır?

Son olarak işletme hedeflere ulaşmak için faaliyet adımlarını ve bu adımlarda KOSGEB desteklerinden hangilerini talep ettiğini ve bu destekleri aldığı anda 3'er aylık dönemlerde ne gibi gelişmeler sağlayacağını belirtecektir.

STRATEJİK YOL HARİTASI ÖRNEĞİ:¹¹⁵

ÇEVRE
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH)

(GF-01)

1

..... VE TİC. LTD.ŞTİ.
(.....)

2005 - 2007 Dönemi

STRATEJİK YOL HARİTASI

2005, Nisan

Form No FEM-00194 (0) ; 01/06/2005

Sayfa No 1/30

¹¹⁵ SYH Örneği, KOSGEB



KOÇKİT
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

1 İŞLETME ve ÜRÜN BİLGİLERİ

1.1 İşletmenin Kısa Tanıtımı

Stratejik Yol Haritasının Geçerli Olduğu Dönem
2003 -

İşletmeye Ait Bilgiler

Firma Adı :
İşletme Ünvanı :
Vergi Dairesi :
Vergi Numarası :
Kuruluş Yılı :
Faaliyet Başlangıç Yılı :
Şirket Türü :
Ortalama Sayısı :
İşletme Sahibi :
Yönetim Kurulu Başkanı :
Genel Müdür :
İsmail Yetkisi :

İletişim bilgileri

1.2 Ürünlerin Tanıtımı ve İlgili Standartlar

Ürün grupları (NACE)

Ürün Tanımı (Müşteri Kitlelerine Göre)

İşletim Mah	:
Sanayi Mah	:

Ürünün Sunulduğu Pazar

	Satışların Yüzdesi (Cins)
Yurt İçi %	:
Yurt Dışı %	:



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH) (GF-02)

Yurt İçi Satışların Son 3 Yıllık Ortalamasının Bölgelere göre yüzdesel dağılımı;

	Yurtiçi Satışların Yüzdesi(Cins)
Marmara Bölgesi	.
Ege Bölgesi	.
Karadeniz Bölgesi	.
İç Anadolu Bölgesi	.
Akdeniz Bölgesi	.
Doğu Anadolu Bölgesi	.
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	.

İhracatı Gerçekleştirme Yöntemlerinden Firmaya Uygun Olanı İşaretleyiniz.

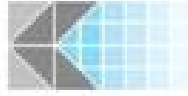
Doğrudan İhracat Yaptırırım	.
Doğrudan İhracat Yaptırırım	.
Her İki Şekilde de Yaptırırım	.
İhracat Yaptırmıyorum	.

Yurt Dışı Satışların Yüzdesel Dağılımı

	Yurtiçi Satışların Yüzdesi(Cins)
3000'den Fazla Ülkeler	.
Avrupa	.
Amerika	.
Ortadoğu	.
Uzakdoğu	.
Afrika	.
Ortadoğu Ülkeleri (Kırsal Bölge)	.

Sahip Olunan Ürün ve Üretim Sürecinin Standartları

ISO 9000	.
QS 11949	.



**KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

HACCP	.
ISO14000	.
CE	.
İSE	.

1.3 Ürünlerin Rekabet Özellikleri ve Teknoloji/Pazar Gelişmelerine Göre Gelecekteki Durumları

Sektörünüzdeki Rekabet Ortamını Tanımlamak istediğinizde aşağıdakilerden hangisi uygun olmaktadır.

	Rekabet Yoğunluğu
Çok Yoğun	.
Yoğun	.
Normal	.
Az Yoğun	.
Biz Yoğun Değil	.

Rakipler ile Firmanızın Ürettiği Ürünlerin Karşılaştırılmasında Uygun Olanı İşaretleyiniz

Teknik Özellikler bakımından

Çok Üstün	.
Üstün	.
Normal	.
Zayıf	.
Çok Zayıf	.

Fiyat Bakımından

Çok Pahalı	.
Pahalı	.
Normal	.
Ucuz	.
Çok Ucuz	.



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH) (GF-02)

Maliyet Bakımından



Çel Yüksel	.
Yüksel	.
Normal	.
Düşük	.
Çel Düşük	.



Kalite Bakımından

Çel Kalışık	.
Kalışık	.
Normal	.
Kalışık	.
Çel Kalışık	.

Pazarın şu andaki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Doymuş	.
Doymamış	.
Yeni Fikirlerle Sınır Yer Var	.

Mevcut Pazarın Geleceği (Gelecek 3 Yıl) ile ilgili Olarak Aşağıdakilerden Uygun Olanları İşaretleyniz.

	Tamamen Kathayorum	Kathayorum	Kararsızım	Kathayorum	Kesinlikle Kathayorum
Pazar Yeni Ürünü Girecek	.	.	.	.	.
Mevcut Ürüne Değişiklik Yapılacak	.	.	.	.	.
Ürünü Fiyat Düşecek	.	.	.	.	.
Ürünü Kalitesi Yükselcek	.	.	.	.	.
Ürünü Dağıtım	.	.	.	.	.



KOCELE
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH)

(GF-02)

Kanah Değişim					
Uzun Öten					
Kalite					



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH)

(GF-02)

2 İŞLETMENİN HEDEFLERİ

2.1 İşletmenin Kısa Orta ve Uzun Dönemli Hedefleri

İşletmeniz için düşündüğünüz uzun dönemli hedefleri 1'den başlayarak önem sırasına göre sıralayınız.(Her Bir Vade 1'den 5'e Kadar Sıralanacak)



	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2 Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Marka Yaratma	.	.	.
İnovasyona Başlama	.	.	.
İnovasyon Artırma	.	.	.
Satışları Artırma	.	.	.
Değer Yaratma ve Artırma	.	.	.
Kolaylaştırıcılığı	.	.	.
Etnik Üretim	.	.	.
Üretim Kapasitesinin Artırılması	.	.	.
Kurumsallaşma	.	.	.
Ürün Kalitesinin Artırılması	.	.	.
Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması	.	.	.
Nitelikli Personel Alınması	.	.	.
Teknoloji Geliştirme ve Artırma	.	.	.
Elektronik Ortamda İş Oluşturma	.	.	.
Yeni Ürün Tasarımı	.	.	.
Yeni Ürün Üretimi	.	.	.
Ürün Tanıtım, Kalkım, Promosyon Çabalarının Yürütülmesi	.	.	.



2.2 İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri

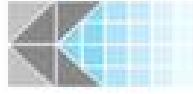
2.3 İşletmenin Orta ve Kısa Dönemli Hedefleri

İç Pazarla Kısa Vadede Pazar Payının Artırılması İçin İzleyebileceğiniz Stratejileri Önem Derecesine Göre İşaretleyniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Daha Çok Bölgede ve Nohada Satış Yapılması	.	.	.	.	.
Ürün Kampanyası Yapılması	.	.	.	.	.
Yeni Pazarlara Giriş Yapılması	.	.	.	.	.
Ürün Dağıtım Kanallarının Geliştirilmesi ve/veya Değiştirilmesi	.	.	.	.	.

Form No :FBM-00394 (0) ; 02/04/2005

Sayfa No :7/80



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

Ürün Tanıtım, Kellam, Promosyon Çabı yapmak Yapılmalı	.	.	.	.	.
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmeli	.	.	.	.	.
Ürünün Maliyetini Düşürmeli Fiyatı İndirmeli	.	.	.	.	.

Diş Pazarda Kısa Vadede Pazar Payının Artırılması İçin İzleyebileceğiniz Stratejileri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Daha Çok Bölgede ve Nohada Satış Yapılmalı	.	.	.	.	.
Ürün Kalitesine Parlılaştırmalı	.	.	.	.	.
Yeni Pazarlara Parlılı Fiyatlarla Girmeli	.	.	.	.	.
Ürün Dağıtım Kanallarına Geliştirmeli ve/veya Değiştirmeli	.	.	.	.	.
Ürün Tanıtım, Kellam, Promosyon Çabı yapmak Yapılmalı	.	.	.	.	.
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmeli	.	.	.	.	.
Ürünün Maliyetini Düşürmeli Fiyatı İndirmeli	.	.	.	.	.

Kısa Vadede İhracata Başlamak ve/veya Artırmak İçin İzleyebileceğiniz Stratejilerden Uygun Olanını Katılma Derecesine Göre İşaretleyiniz

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmeli	.	.	.	.	.
Diş Ticaret Örgütlenmesini Geliştirmeli veya Değiştirmeli	.	.	.	.	.
İhracat Yapılacak Ülkeye Ait Ürün Mevsiminde İhtiyaç Hasmalı Yapılmalı	.	.	.	.	.
Ürünün Maliyet ve Fiyatlarıyla Avantaj Sağlanmalı	.	.	.	.	.
Ürün Tanıtım, Kellam, Promosyon Çabı yapmak Yapılmalı	.	.	.	.	.



**KURUMSAL
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GP-02)

İç Bir Ülkeye Yoğunlaşılmalı	.	.	.	.	.
Dış Ülkelere Yoğunlaşılmalı	.	.	.	.	.
Başla Birine Karşıyla Dış Açılmalı	.	.	.	.	.
Başla Birine Karşıyla Dış Açılmalı	.	.	.	.	.
E-Ticaret ile Dış Açılmalı	.	.	.	.	.

Pazarlarınıza Göre Kullandığınız Tanıtım Enstrümanlarını İşaretleyiniz.

	Yurtiçinde Kullanılıyor	Yurtdışında Kullanılıyor
Web Sayfası, E-Mail ve İnternet Pazarlama Üyesi	.	.
Yurtiçi- Dış Fuarlara Katılmalı	.	.
Brosürler, Katalog CD, Tanıtım Filmi v.b. Hazırlanmalı	.	.
Kelime (TV, Gazete, Dergi, Radyo, Billboard)	.	.
İletici ve Servis Hizmetleri	.	.
Müşterilere Özel Sunumlar (Defileler, Presentasyonlar)	.	.
Kullanılmıyor	.	.

Vadelere Göre Kullanmayı Düşündüğünüz Tanıtım Enstrümanlarını İşaretleyiniz.

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2 Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Web Sayfası, E-Mail ve İnternet Pazarlama Üyesi	.	.	.
Yurtiçi- Dış Fuarlara Katılmalı	.	.	.
Brosürler, Katalog CD, Tanıtım Filmi v.b. Hazırlanmalı	.	.	.
Kelime (TV, Gazete, Dergi, Radyo, Billboard)	.	.	.
İletici ve Servis Hizmetleri	.	.	.
Müşterilere Özel Sunumlar (Defileler, Presentasyonlar)	.	.	.



**KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-01)

Firmanızın Markalaşma Hedefi Var İse Tesdillenmiş Kendi Markanızla Ne Kadar Sürede Mal Satabileceğinizi Düşünüyor muyuz?

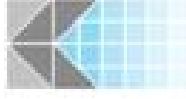
	Yurtiçi	Yurtdışı
1 Ay	.	.
1 Yıl	.	.
2 Yıl	.	.
3 Yıl	.	.
3 Yıllık Uzun	.	.
Markalaşma Hedefi Yok	.	.

İşletmenizde Üretilen Ürünlerin Kendi Markanız ile Pazara Girmesinin Size Sağlayacağı Avantajları Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Firmanızın Tanınmasını Sağlar	.	.	.	.	.
Karlılığı Artırır	.	.	.	.	.
Ürünlerin Kalitesini Artırır	.	.	.	.	.
İnovatif Yapıyı Kolaylaştırır	.	.	.	.	.
Pazar Politikasında Avantaj Sağlar	.	.	.	.	.
Ürünün Gelecekte Geçirilmesi İçin Bilgi Sağlar (Feed Back)	.	.	.	.	.
Kaliteyi Üstünleştirir	.	.	.	.	.
Pazarlamayı Kolaylaştırır	.	.	.	.	.
Firmada Kurum Kültürünü Geliştirir	.	.	.	.	.
Üretimde Stokluluğu Sağlar	.	.	.	.	.
Pazar Payını Artırır	.	.	.	.	.

İşletmenizin Orta Vadede Üretimde Etkinliği ve Verimliliği Artırabilmesi İçin Yapması Gerekenleri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Üretim Planlaması Yapılabilir	.	.	.	.	.
Kalite Yönetim Sistemini Kurabilir	.	.	.	.	.
Ürünleri ve Üretim Tekniklerini Standartize Etmelidir	.	.	.	.	.
Üretim Stratejilerine Dışarıdan Ar-Ge Faaliyetlerine Açıklı Verilmelidir	.	.	.	.	.
Kapasite Kullanım Oranını	.	.	.	.	.



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

Artırılmalı					
-------------	--	--	--	--	--

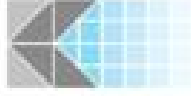
İşletmeniz Açısından Kısa Vadede Üretim Maliyetlerini Düşürmek İçin Yapılması Gerekenleri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz



	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Hammadde ve Makine Maliyetlerinin Geliştirilmesi	.	.	.	.	.
İdari ve Zaman (Zaman) Yönetiminin Etkin Kullanımı	.	.	.	.	.
Mal ve Hizmetlerin Dış Üretimi	.	.	.	.	.
Fine Üretiminin / Kalite Kontrolünün Sağlanması	.	.	.	.	.
Makine, Elçimen ve İşçilerin İstemi	.	.	.	.	.

Aşağıdakilerden Hangisini İşletmenizde Uygulamakta Olduğunuzu Veya Hangi Vadede Uygulamayı Düşündüğünüzü İfade Ediniz

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2 Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
İç Analizi	.	.	.	.
Harici Performansın Analizi	.	.	.	.
Finansiyel Çıktıların	.	.	.	.
Maliyet Bütçesi	.	.	.	.
Yatırım Bütçesi	.	.	.	.
Performans Maliyetleri	.	.	.	.
Kalite Kontrol	.	.	.	.
İstatistiksel Proses Kontrol	.	.	.	.



İŞLETMENİN PİYASA VE TALEP YAPISI

3.1 İşletmenin Müşteri ve Talep Yapısı

Müşteri profilinizi aşağıdakilerden hangisi en uygun ifade etmektedir?

Enlirizel Müşteri	.
Nitelik Müşteri	.

İç Pazarda Bölgesel Olarak Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1' Den Başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Marmara Bölgesi	.
Ege Bölgesi	.
Karadeniz Bölgesi	.
İç Anadolu Bölgesi	.
Akdeniz Bölgesi	.
Doğu Anadolu Bölgesi	.
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	.

İç Pazarda Konumsal Olarak Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1'den başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Organize Sanayi Bölgeleri	.
İzmir Menşeleri	.
Sanayi Bölgeleri	.
İçişleri Pazarları	.
Makul Yerleşim	.

Eğer varsa Dış Pazarda Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1' Den Başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Avrupa Birliği Ülkeleri	.
Amerika	.
Asya	.
Orta Doğu	.



KOSGEB
KALITE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GP-02)

Usaklığa	.
Afrika	.
Ortaçağ Ülkeleri (Kıyıda dahil)	.

3.2 İşletmenin Rakipleri ve Özellikleri

Rakiplerinizi Karşılaştırdığınızda İşletmenizi Genel Olarak Kaçınıcı Sırada Buluyorsunuz?

	II Basmada	Coğrafi Bölge Basmada	Yurt Basmada
İİ 5	.	.	.
İİ 10	.	.	.
İİ 20	.	.	.
İİ 30	.	.	.
İİ 100	.	.	.
101-250 arası	.	.	.
251-500 arası	.	.	.
501-750 arası	.	.	.
751-1000 arası	.	.	.
1001 ve üzeri	.	.	.

Sektörünüzdeki Rekabet Dikkate Alındığında İşletmenizi Aşağıdaki Türlerden Hangisi ile İfade Edebilirsiniz?

Lider İşletme (Pazarın Lideri)	.
Kıran Kıranla Rekabet Yapan İşletme (Ar-Ge Faaliyetlerinde Yoğunlaşmış)	.
Takipçi İşletme (Sektörü Takip Eden)	.
Pazarın Küçük Bir Pay ile Yetinen İşletme	.

3.3 Ürünlerin Müşterilere Tanıtımında Vurgulanacak Özellikler

İşletmenizin Ürünlerini Müşterilere Tanıtırken Vurguladığınız Özellikleri 1' den başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1-En Önemli)

	İşletim Mah	Emvütrüyel Mah
Kalitesi	.	.
Fiyatı	.	.
Bulunabilirliği	.	.
Markası	.	.
Garantisi	.	.

Form No FEM-00394 (0); 01.04/2005
No:13/00

Sayfa



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

Satış Konması Destekleri	.	.
Uretim Ait Sertifikalar ve Ölçüler	.	.
İşletmeye Ait Sertifikalar ve Ölçüler	.	.
Uretim Farklı Ölçüler	.	.

3.4 Ürün - Müşteri - Talep Tablosu

Yurt İçi / Yurt Dışı Piyasalar

3.5 Son 3 Yıl Satış Gerçekleşmeleri

Geçmiş Satış Verileri (Yıllık - Son 3 Dönem)



**KOCAMER
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

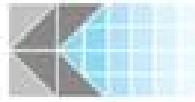
(GP-02)

I

Son 3 Yıllık Satışların Genel Değerlendirilmesi

Geçmiş Dönem Satışlarındaki Eğilimi aşağıdakilerden hangisi en uygun ifade etmektedir?

Artıyor	.
Değişmiyor	.
Azalışıyor	.



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

4 PAZARLAMA PLANI

4.1 Hedeflenen Satım Bölgeleri

İç Pazar İçin Hedeflediğiniz Bölgeyi İşaretleyiniz.

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Matematik Bölgesi	.	.	.
Ege Bölgesi	.	.	.
Karadeniz Bölgesi	.	.	.
İç Anadolu Bölgesi	.	.	.
Akdeniz Bölgesi	.	.	.
Doğu Anadolu Bölgesi	.	.	.
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	.	.	.

Dış Pazar İçin Hedeflediğiniz Bölgeyi İşaretleyiniz.



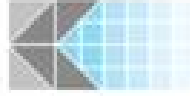
	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Ekim Ekonomik Ülkeleri	.	.	.
Avrupa	.	.	.
Amerika	.	.	.
Orta Doğu	.	.	.
Uzak Doğu	.	.	.
Afrika	.	.	.
Orta Asya Ülkeleri (Kısmi dahil)	.	.	.



4.2 Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşteriler

Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşteriler

	2003	2004	2005
Yeni Müşteri Grubu	YIL	YIL	YIL
Mevcut Müşteri Grubu	YIL	YIL	YIL



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

+ İşletmeniz için Aşağıda Belirtilen Durumlardan Uygun Olanları İşaretleyiniz?

	Aynı Kalacak	Artacak	Azalacak	Satışlara Etkisi %
Müşteri Sayısı	.	.	.	.
Müşteri Başına Satışlarım	.	.	.	.
Ürün Çeşitliliğim	.	.	.	.
Dağıtım Kanalları	.	.	.	.
Finansım	.	.	.	.

4.3 İşletmenin Rakiplerine Karşı Pozisyonu

İç Piyasada İşletmenizin Rakipler Karşısındaki Durumlarına İlişkin Uygun Olanları İşaretleyiniz

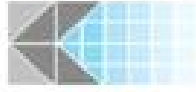
	Çok Güçlü	Güçlü	Ne Güçlü Ne Güçsüz	Güçsüz	Çok Güçsüz
Pazar Yalnlığı	.	.	.	.	.
Maliyetleri Kontrol Edebilme	.	.	.	.	.
İçgirişli Potansiyeli	.	.	.	.	.
Ürün Kalitesi	.	.	.	.	.
Vade Avantajı	.	.	.	.	.
Sertifikaşyon	.	.	.	.	.
Ürün Çeşitliliği	.	.	.	.	.
Dağıtım Kanalları	.	.	.	.	.
Finanslama Politikası	.	.	.	.	.
Servis	.	.	.	.	.
Pazar Payı	.	.	.	.	.
Sermaye	.	.	.	.	.
Makine - Teçhizat/Parkuru (Teknoloji)	.	.	.	.	.

Dış Piyasada İşletmenizin Rakipler Karşısındaki Durumlarına İlişkin Uygun Olanları İşaretleyiniz

	Çok Güçlü	Güçlü	Ne Güçlü Ne Güçsüz	Güçsüz	Çok Güçsüz
Pazar Yalnlığı	.	.	.	.	.
Maliyetleri Kontrol Edebilme	.	.	.	.	.
İçgirişli Potansiyeli	.	.	.	.	.
Ürün Kalitesi	.	.	.	.	.
Vade Avantajı	.	.	.	.	.
Sertifikaşyon	.	.	.	.	.
Ürün Çeşitliliği	.	.	.	.	.

Form No:FKM-00394 (0); 02/04/2005
No:1830

Sayfa



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-01)

Dağıtım Kanalı	.	.	.	.	.
Pazarlama Politikası	.	.	.	.	.
İzleme	.	.	.	.	.

4.4 Tahmini Satış Planı

Satış Planı



KONKORDİ
KATILIMCI YOL HATTI İÇİN SİSTEMSEL

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU (GYH)

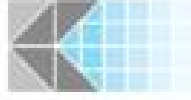
(GŞP-02)

Satış Planı

Yıl	2004 1.	2005 1.	2005 2.	2005 3.	2005 3.	2005 4.	2005 4.	2005 5.	2005 5.	2006 1.	2006 1.	2006 2.	2006 2.	2006 3.	2006 3.	2006 4.	2006 4.	2006 5.	2006 5.	2007 1.	2007 1.	2007 2.	2007 2.	2007 3.	2007 3.	2007 4.	2007 4.	2007 5.	2007 5.
Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem	Dönem
Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış	Satış
Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar	Miktar

Form No: PEME-00194 (01) 02.04.2005

Revizyon No: 20.000



4.5 Satış Gelişimi

İşletmeniz ile ilgili satış gelişim bilgileri

	Mevcut Durum	2003	2004	2007
Net Satışlar (YTL)	0.00	0.00	0.00	0.00
Satışlardaki Artış (%)	100.00	0.00	0.00	0.00

4.6 Ürün Geliştirme ve AR-GE Faaliyetleri

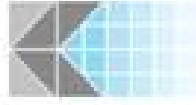
Ürün Geliştirme ve Ar-Ge Faaliyetleri İçin Aşağıdaki Stratejilerden Hangilerini Kullanıyorsunuz ve Hangi Vadelere Göre Kullanacaksınız?

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1 Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Ar-Ge Stratejisi	.	.	.	.
Talim Strateji	.	.	.	.
Müşteri İsteklerine Bağlı Strateji	.	.	.	.
Patent (Know-How) Satın Alma Stratejisi	.	.	.	.
Geleneksel ve Fırsatçı İşleme Stratejisi	.	.	.	.

4.7 Fiyatlandırma Yöntemleri

Aşağıdaki Fiyatlandırma Yöntemlerinden Mevcut Durumda Hangisini Kullanmaktasınız ve Hedef Pazarlara Ulaşmak İçin Hangilerini Kullanmayı Planlıyorsunuz?

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1 Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Maliyetine Göre Fiyatlandırma	.	.	.	.
Talebe Göre Fiyatlandırma	.	.	.	.
Kaliteye Göre Fiyatlandırma	.	.	.	.
Psikolojik Fiyatlandırma	.	.	.	.



4.8 Dağıtım Metodları

İşletmenizde kullandığınız Dağıtım Metodunu Önem Sırasına Göre 1'den Başlayarak Sıralayınız. Geleceğe Yönelik Dağıtım Metodu Hedeflerinizi Yine Önem Sırasına Göre 1'den Başlayarak Sıralayınız.

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2 Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Teşviiye Satış	.	.	.	.
Personeleyle Satış	.	.	.	.
Dağıtıcı Satış	.	.	.	.
Müşteri İlemleriyle (Kişisel) Satış	.	.	.	.
Değerlendirme Satış	.	.	.	.
E-İletişimle Satış	.	.	.	.

4.9 Pazarlama Aktivite Planı

Pazarlama Aktivite Planı

00 Hedeflenen Sınır Bölgesine Ulaşmak

00 Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşterilere Ulaşmak

00 Rakiplere Karşı Ürünleri Uygulamak

00 Satış Gelişimini Sağlamak

00 Ürün Geliştirme ve ARGE Faaliyetlerini Geliştirmek

00 Eyaletlendirme Politikasını Uygulamak

00 Dağıtım Metodlarını Geliştirmek



ÇEVRE
KALITE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH)

(GF-02)

00 Rekam ve Tanıtım Geliştirmek

I



5 ÜRETİM SİSTEMİ GELİŞTİRME PLANI

5.1 Üretim İş Akışı

5.2 Üretim Metodlarının Geliştirilmesi

Mevcut Durumda İşletmenizde Kullandığınız Üretim İş Akışına En Uygun Metodu İşaretleyiniz ve Geleceğe Yönelik Hedeflerinizi Gerçekleştirecek Üretim Metodlarını İşaretleyiniz.

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ayr-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Süreli Üretim	.	.	.	.
Kesikli Üretim	.	.	.	.
Proje İşi Üretim	.	.	.	.

5.3 Mevcut Kapasite Kullanımı ve Artışı

5.4 Üretim Planı



KOCAMER
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

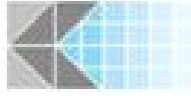
(SYH)

(GF-02)

Üretim Planı

Form No FEM-00194 (0) 01.06.2007

Sayfa No 2/20



**KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

I

5.5 Mercut Makine, Ekipman ve Yazılım

5.6 Gerekli Makine, Ekipman ve Yazılım

5.7 Makine, Ekipman ve Yazılım Temin Planı

5.8 İşyeri Özellikleri ve Geliştirme İhtiyaçları

İşletmenize Uygun Olanı İşaretleyiniz.

	Evet	Hayır
Kurulu Alan Yeteri mi?	.	.
Hammaddeye Yeteri mi?	.	.
Pazar Yeteri mi?	.	.
Üretim Teknolojisi Yeteri mi?	.	.
Ürün Geliştirme Yapılacak mı?	.	.

Eğer Cevabınız 'Hayır' ise ve Geliştirmeyi Düşünüyorsanız, Hangi Vadede Gerçekleştirebileceğinizi İşaretleyiniz:

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Kurulu Alan Geliştirme	.	.	.
Hammaddeye Yeterliğin Sağlama	.	.	.
Pazar Yeterliğin Sağlama	.	.	.
Üretim Teknolojisinin Yenileme	.	.	.
Ürün Geliştirme Yapılacak mı?	.	.	.



6 ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM PLANI

6.1 İşletmenin Üretim Dışı Temel Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

İşletmenizde Üretim Dışı Temel Süreçlerde Aşağıdaki Vadelere Herhangi Bir Geliştirme Hedefiniz Bulunmakta mıdır?

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
İtina/İla	.	.	.
Ar-Ge	.	.	.
Pazarlama ve Satış	.	.	.

6.2 İşletmenin Destek Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

İşletmenizde Destek Süreçleri Ve Geliştirme Hedefleri Açısından Aşağıdaki Vadelere Herhangi Bir Geliştirme Hedefiniz Bulunmakta mıdır?



	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (1Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Yönetim	.	.	.
Koordinasyon	.	.	.
İdari-Mali İşler	.	.	.



6.3 Mevcut Personel Yapısı

Mevcut Personel Cinsiyet ve Öğretim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
Okun/Yasak Değil	0	0	0
Okun/Yasak	0	0	0
İlkel	0	0	0
Okun/Okun/Okun	0	0	0
Çocuklu Okulu	0	0	0
Lise	0	0	0
Enstitü Meslek Lisesi	0	0	0
Yeni Lise	0	0	0
Meslek Yüksek Okulu	0	0	0
Üniversite/Lisans	0	0	0



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

Yüksek Lisans	0	0	0
Doktora	0	0	0
Toplam	0	0	0

6.4 Personel İhtiyacı ve Temin Planı

6.5 Personel Yönetimi

İnsan Kaynakları ile ilgili aşağıdaki Bilgilerden İşletmenize Uygun Olanları işaretleyiniz

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (1 Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Hizmet Öncesi Eğitim	.	.	.	.
Hizmet İçi Eğitim	.	.	.	.
İş Başvuru Eğitim	.	.	.	.
İş ve Çevre Güvenliği Çalışmaları	.	.	.	.
Personel Devir Hissesi	.	.	.	.
Ücret/Maaş Yönetimi	.	.	.	.
Performans Yönetimi	.	.	.	.
İnsan Kaynakları Geliştirme Programları	.	.	.	.
Disiplin Yönetimliği	.	.	.	.
İnsan Kaynakları Planlaması	.	.	.	.

6.6 İşletme Organizasyon Şeması



EÜSÇEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU

(SYH)

(GF-02)

7 FİNANSMAN PLANI

7.1 Yatırım İhtiyacı Tablosu

7.2 Yıllık İşletme Giderleri Tablosu



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

STRATEJİK YOL HARİTASI PLANI FORMU
(SYH)

(GF-02)

8 TALEP EDİLEN DESTEKLER PROGRAMI

İşletmenin Talep Ettiği Destekler

Firmanın En Son Mali Tablolarına Göre Mevcut Durum, Kısa, Orta Ve Uzun Vadeli Bilansları

Şimdiye Kadar Aldığınız KOSGEB Desteklerini Yazınız

STRATEJİK YOL HARİTASININ BÖLÜMLERİ:

I. İŞLETME VE ÜRÜN BİLGİLERİ

İşletmenin Kısa Tanıtımı

Bu bölümde her bir işletmenin kendisini, sorulan sorularla tanıtması beklenmektedir. Stratejik yol haritası başlangıç ay ve yılının muhakkak işaretlenmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin izlenmesi, desteklerin verilmesi ve desteklerin kaldırılmasında bu tarihler önem arz etmektedir. İşletmenin kuruluş yılı ile faaliyete başlama yılının farklı olup olmadığı işletmenin kuruluş aşamasındaki bazı sıkıntıların nedeninin araştırılması açısından önemlidir. Bu bölümde ortak sayılarının tespiti, işletme sahibi, genel müdür, yönetim kurulu başkanı ve şirketi temsil etme yetkisi firmaların kurumsallaşma yönündeki çabalarının basit anlamda da ölçülmesini hedeflemektedir. Özellikle hepsinin aynı kişide toplanması merkeziyetçi bir yapının olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Üretim merkezlerinin ve yönetim merkezlerinin farklı olması durumunda, ilerideki sorulara verilecek cevaplarla, örneğin pazarlama faaliyetlerinin yönetim merkezinden yapılması durumunda, pazarlama fonksiyonu ile ilgili verilecek desteklerin takip edilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu bölümde işletmenin çalışma sermayesi, çalışan sayısı ve grup şirketi ise bunların işletmenin tanınması için cevaplandırılması gereken hususların başında gelmektedir.

Ürünlerin Tanıtımı ve İlgili Standartlar

İşletmenin ürettiği ve pazara sunduğu ürünlerle ilgili olarak genel bilgiler verilmelidir. Üretilen ürünlerin NACE kodları ile takip edilmesi sistemin bütün olarak entegre edilmesi açısından önemlidir. Eğer işletme az sayıda ürün çeşidine sahipse ürün bazında, değilse ürün grupları bazında bu kodları listeden seçip işaretlemesi gerekmektedir. Ürünlerin tanıtımında ürünlerin müşteri kitlesine göre nihai tüketiciye ulaştırıldığı Tüketim Malı ya da yine işlenmek üzere sanayiciye verildiği Sanayi Malı, ya da her ikisini de işaretlenerek işletmenin ürün tanımı genel anlamda yapılmalıdır. Ürünün sunulduğu pazar açısından bakıldığında özellikle her ikisini de işaret koyan (Yurt İçi, Yurt Dışı) işletmelerin bunların satışlara göre yüzdesini yazmalıdırlar. Yurt

içinde satış yapan işletmelerin kendi bölgelerinde mi, başka bölgelerde mi faaliyet gösterdiğinin belirlenmesi açısından verilecek cevaplar önemlidir. Üretim şeklinin emek yoğun mu (işgücü ağırlıklı) veya sermaye yoğun mu (makine ağırlıklı) olduğu üretim şeklinin genel olarak tespiti açısından önemlidir. Ürünlerin ya da sürecin sahip olduğu standartlar verilecek eğitim ve danışmanlık desteklerinin tespiti açısından önemlidir. Kalite standardı olmayan bir işletmenin orta ve uzun vadeli hedeflerinde kaliteli mal üretmek varsa gerekli eğitim, danışmanlık veya yazılım desteklerinin verilmesi söz konusu olabilecektir.

Ürünlerin Rekabet Özellikleri ve Teknoloji/Pazar Gelişmelerine Göre Gelecekteki Durumları

Bu bölümde, işletmenin sunduğu ürün/hizmetlerin temel özellikleri ile piyasadaki rakiplerin sunduğu ürün/hizmetlerden farklı olarak ön plana çıkartılabilecek yanları ve diğer ürünlere göre zayıf olduğu noktaların belirlenmesi gerekmektedir. Sektörde mevcut olan rekabet ortamının tanımlanması; özellikle yıkıcı rekabet (pazar payını kapmak için girilen kıran kırana rekabet), yoğun rekabet (rakip işletmeler kullanarak pazar payını kaybetmemek için uygun pazarlama stratejilerinin kullanıldığı rekabet ortamı), zayıf rekabet (neredeyse rekabetin olmadığı) ortamlarına göre işletmelere verilebilecek destekler açısından önem arz etmektedir.

Daha sonra rakiplerle 4 ana başlık itibariyle (teknik özelliklerle, fiyat, maliyet ve kalite) üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesi açısından (genel anlamda SWOT analizi) şıklardan birinin işaretlenmesi gereklidir. Ayrıca ürün/hizmetin yer aldığı pazarın değerlendirmesi yapılmalı, bu arada işletmenin pazara yeni girişler açısından bakış açısı önemlidir. Pazarın doyduğu yönünde bir izlenim varsa muhtemel diğer alanların araştırılması için verilebilecek desteklerden yararlandırılmalıdır. Diğer soruda ise pazarın geleceği ile ilgili olarak işletmenin stratejisi değerlendirilmektedir. Bu alanda stratejiler 1'den başlayarak önem sırasına göre sıralanmalıdır. Bu noktada 1'den fazla 1. veya 2. derece önemli unsurlar olabilir. İşletme olarak yeni ürünler üreterek ya da ürünün kalitesinde değişikliklerle pazar payının korunması stratejileri aynı önemde olabilir.

II. İŞLETMENİN HEDEFLERİ

İşletmenin Uzun Dönemli Hedefleri

İşletmenin 3 yıldan daha uzun dönemli planlamalarında elde etmeyi planladığı gelişmeler uzun dönemli hedeflerini oluşturur. İşletmeler, KOSGEB tarafından dörtlü bir sınıflandırmaya göre ayrıştırılmış durumdadır. Uzun dönemli hedeflere giden yolda kısa ve orta dönemde işletmenin tespit edilen sınıfına uygun bir stratejik hedefin seçilmiş olması gerekmektedir. Seçilen bu Stratejik Hedefin ise uzun dönemli hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir.

İşletme sınıfına göre seçilebilecek Stratejik Hedefler, KOSGEB tarafından belirlenmiş ve aşağıda listesi verilmiştir:

İşletme Sınıfı	Stratejik Hedef
A Grubu İşletmeler	Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma İhracatı Geliştirme
B Grubu İşletmeler	Rekabet üstünlüğü ve Markalaşma İhracata Başlatma ve Geliştirme
C Grubu İşletmeler	İhracata Başlatma ve Geliştirme
D Grubu İşletmeler	Genel İşletme Geliştirme

Uzun dönemli hedefler, işletmenin Stratejik Hedefi ve orta dönemli hedefleri ile uyumlu olmalıdır.

Bu bölümde işletmeler kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerini 1 ile 5 arasında (en önemliden en önemsiz) sıralaması gerekmektedir. Bu sıralama yapılırken 1’den fazla en önemli veya diğer ölçekler kullanılabilir. Bu hedeflerden kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerden işletmeye uygun ve başarılabilecek olanların sıralanmasında değerlendirmelerin güvenilir ve sağlıklı yapılabilmesi için önemlidir. Bu noktada hedeflerin hepsi sıralanabilir ama boş bırakılmamalıdır.

İşletmenin Orta ve Kısa Dönemli Hedefleri

Bu bölümde işletmenin, uzun dönemli hedeflerine götürecek olan, orta dönemli hedeflerini belirlemiş olması gerekir. Orta dönemli hedefler gelecek 3 yıl içerisinde işletmenin elde etmeyi planladığı gelişmeleri içermelidir. İşletmenin orta dönemli hedefleri alt alta konduğunda uzun dönemli hedeflere giden “Yol”un ortaya çıkması gereklidir. Orta dönemli hedefler belirlenirken, uzun dönemli gelecek perspektifi ile belirlenen stratejik hedefler dikkate alınmalıdır.

Bu bölümde yine işletmelerin orta dönemli hedefleri altında yer alan kısa dönemli hedefleri belirlenmiş olmalıdır. İşletmenin gelecek 1 yıl içerisinde neler yapacağı sorusunun cevabı, kısa dönemli hedefleri oluşturmalıdır. Pazarla, müşterilerle, üretim kapasitesiyle, sertifikasyonla, yönetim ve organizasyonla, finansmanla, personelle vb konularla ilgili hedefler konulmalıdır. Kısa dönemli hedeflerin biri veya bir kaç bir araya getirildiğinde orta dönemli bir hedefe giden yolu tarif edebilmelidir.

Bu bölümde sorulan sorulara verilen cevaplar mevcut durum tespit edilmiş ise özellikle 2.1’de kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere verilen cevaplar da dikkate alınarak orta ve kısa vadelerde izlenebilecek stratejiler belirlenmektedir. Sıralama cevaplarında 1’den fazla seçenek seçilebilecektir.

“Kısa Vadede Pazar Payının Artırılması İçin İzleyebileceğiniz Stratejileri Önem Derecesine Göre 1’ den Başlayarak Sıralayınız“ sorusu ele alındığında verilecek cevaplar aslında kısa vadede izlemeniz gereken genel stratejileri ifade etmektedir. Orta ve Uzun vadede pazar payının artırılması hedeflenmişse, yine kısa vadede izlenmesi gereken stratejiler, önem sırasına göre belirlenmelidir. Sıralamalar, işletmeler için en önemli stratejilerden önemsiz göre sıralanmalıdır. Bunlar daha sonra KOSGEB

uzmanları tarafından izlenerek performanslar analiz edilecektir. Ayrıca bu sıralamalar işletmelerin alacakları desteklerin belirlenmesinde kullanılacağı unutulmamalıdır.

KOSGEB'in talep edilen desteklerin işletmeye katkısını ve işletmenin gelişmesini izleyebilmesi amacıyla her bir kısa dönemli hedefe ulaşılması amacıyla atılacak adımlarda üçer aylık periyotlarda izlenecek performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu performans kriterleri değerlendirmede farklı yorumlamalara yol açmayacak şekilde net ve tanımlı olmalıdır.

Destek öncesi ve/veya destek sonrası dönemler için hedeflerin üç aylık performans kriterleri net ve yeterli olarak tanımlanmalıdır. Alınmak istenen desteklerin niteliği ve yapılacak olan çalışmalar, dönemlere göre belirlenecek olan performans kriterlerinin sayısını etkileyebilecektir. Performans ölçümlerinin işletmeler için ortak bir payda da yapılması, sonuçların değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu noktada performans ölçümlerinin rakamsal olarak yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada kullanılacak performans ölçütlerinin başında satışlar gelmektedir. Yani diğer bazı rakamlar, gelir tablosunun başında yer alan satış rakamları veya kendi aralarındaki oranlardan faydalanarak hesaplanmaktadır. Bu noktada pazar payını artırmayı orta ve uzun vadede hedefleyen bir işletme, kısa vadeli stratejilerinin uygulanması sonucunda satışlarında bir artış olması beklentisi normaldir. Bu noktada satışların takip edilmesi gerekmektedir.

Bu bölümde işletmelerin, tablolarda özellikle mevcut durumları doldurması gerekmektedir. Mevcut durumun tespitinin ardından belirlenen orta ve uzun vadeli hedeflerle uyumlu olarak beklenen artış oranları da işletmeler tarafından girildikten sonra diğer oranlar özellikle kısa, orta ve uzun vadeli raporlar, program tarafından otomatik olarak oluşturulacaktır. Bu sayede uzmanların periyodik kontrolleri sırasında performans analizleri daha rahat ve objektif unsurlarla yapılabilecektir.

Çalışmanın bu bölümünde verilecek cevaplar ile mevcut durum tespiti yapılmış, stratejik planlamada kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu bölümde işletmelerin vereceği cevaplar program tarafından analize tabi tutularak, almaları gereken KOSGEB Destekleri belirlenmeye çalışılacaktır.

III. İŞLETMENİN PİYASA VE TALEP YAPISI

İşletmenin Müşteri ve Talep Yapısı

İşletmelerin öncelikle makine-ekipman, bilgi, işgücü v.b. özellikleri ile piyasada ulaşabileceği ve ürün satabileceği, işletmenin sunduğu ürün/hizmetlere yönelik talebi olan tüm müşteri gruplarını gözden geçirmesi ve tanınması gereklidir. Yerleşim yeri, hammadde tedarik ilişkileri, üretim kapasitesi, satış-pazarlama özellikleri göz önünde bulundurularak “müşteri grupları” tanımlanmalıdır.

İlk olarak işletmelerin ürettikleri ürünü sattıkları müşteri açısından hangi kategoride gördükleri önemlidir. Özellikle alınacak eğitim ve danışmalıkların şekillendirilmesinde büyük fayda sağlayacağı açıktır. Diğer taraftan müşteri yoğunlaşma bölgelerinin tespiti yurt içi satışlarda bölgesel faaliyette bulunulması ve bölge dışına açılacak firmaların tespit edilmesi ve bunlara verilen destekler sonucunda ne derecede bunun gerçekleştirildiğinin kontrolü açısından önem arz etmektedir. Yurt dışı satışlar içinde yukarıdaki açıklama geçerli olmaktadır.

Bu bölümde müşterilerin tek tek sıralanmasından daha çok belirli sektörlerde yer alan müşteri gruplarının ortak ele alınması beklenmektedir.

İşletmenin Rakipleri ve Özellikleri

Bu bölümde hedeflenen, müşterilere benzer ürünleri veya muadil ürünleri satmaya çalışan rakiplerin listelenmelidir. Her bir ürün grubunda pazardaki rakiplerin ve her bir rakip ile ilgili rekabet sürecinde bizim için önemli özellikleri belirtilmiş olmalıdır. Rakiplerin özellikleri arasında üretim kapasitesi, üretim teknolojisi, işletme sermayesi gücü, pazarlama-satış sistemi, pazardaki genel durumu, tanınırlığı vb. diğer özellikler tespit edilmelidir.

İşletmelerin rakipleri ile kendilerini karşılaştırdıklarında, genel anlamda kendilerini kaçınıcı sırada gördükleri önemlidir. Verilen destekler ile bu derece nasıl değişecektir bunun takibi açısından önemlidir.

Ürünlerin Müşterilere Tanıtımında Vurgulanacak Özellikler

Bu bölümde öncelik hangi grup müşterilerin işletmenin ürünlerinden hangi faydayı bekledikleri belirtilmeli ve buna bağlı olarak müşterilerin, ürünlerin hangi özelliklerini önemsedikleri belirtilmelidir. Müşterilere ürünün tanıtımında vurgulanacak özellikler temelde müşterinin söz konusu üründen hangi faydaları beklediğine bağlıdır. Burada belirtilecek özellikler, satış sonrası destekler, marka, kalite, işletme döneminde ucuz maliyet, tedarikinin kolay olması, ucuz fiyat, kullanılan malzeme vb. başlıkları içermektedir.

Ürün – Müşteri – Talep Tablosu

Bu bölüm yurt içi ve varsa yurt dışı müşteriler için ayrı ayrı doldurulacaktır

Bu bölümdeki tabloya hangi müşteri gruplarının işletmenin hangi ürün grupları için talepte bulunduğu, bu müşteri gruplarının satın alırken hangi kriterlere baktıkları belirtilecektir. Her bir müşteri grubu için işletmenin sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar ayrı ayrı ifade edilmelidir. Bu avantajlar ve dezavantajlar; servis, fiyat, dayanıklılık, kalite, kullanıma elverişlilik, özgün tasarım, dağıtım kanalı, sertifikasyon başlıkları altında toplanmıştır.

Yurt içi ve dışı müşterileri ile ilgili olarak daha önce seçilen kriterler bu bölüme otomatik olarak getirilecektir.

Son 3 Yıl Satış Gerçekleşmeleri

İşletmenin son 3 yılda ürün veya ürün grupları bazında satış miktarları yıllık olarak bu bölümde verilmelidir. Son yıl formun ocakta doldurulacak olmasından dolayı 2004 yılı olmasına özen gösterilmelidir. İşletmenin sahip olması durumunda son 3 yıllık satış miktarları da yıllık olarak da verilmelidir.

İşletmenin son üç yıllık satış düzeyleri ile birlikte bir sonraki tabloda son yılın aylık satışlarında izlenmesinde özellikle kısa vade performansının değerlendirilmesinde büyük katkı sağlayacağı açıktır.

IV. PAZARLAMA PLANI

Hedeflenen Sunum Bölgeleri

İşletme başta ilk yıl olmak üzere gelecek üç yıllık dönemde ürünlerini hangi bölgedeki müşterilere satmaya çalışacağını bu bölümde belirtmelidir. Sunum bölgeleri 1'den başlayarak her dönem için sıralanmalı ve işletmenin kısa, orta ve uzun vadede hangi pazarda olmak istediğinin tespitinin yapılması gerekmektedir. Bu bölümde coğrafi bölge veya ülkelerin, var olanlar üzerinden doldurulması gerekecektir.

Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşteriler

İşletmenin mevcut müşterilere ulaşma sıklığı ile talebe cevap verme sıklığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Burada işletmenin mevcut müşterilere ulaşabilme imkanları da sorulmaktadır. İşletmenin daha önce belirtmiş olduğu hedef pazar alanlarına ulaşma hedefleri açısından da yeni pazarda ne gibi değişikliklerin olacağı bu bölümde sorulan diğer soru olmaktadır. İşletmeler yeni girmek istedikleri pazarlara mevcut yapısıyla girebildiği gibi, müşteri profili, ürün karması, dağıtım kanalı ya da fiyatında yapacağı değişiklik ile de yeni müşterilere ulaşabilmektedir.

Yeni müşteri grupları niye alırlar, ne zaman alırlar, ne tür tedarikçilerden alırlar, ne kadar alırlar, nasıl öderler vb. ilgili soruların cevapları bu bölümde dikkate alınmakta ve işletmelerin bu yeni müşteri kitlesine ulaşmalarının satışlara yapacağı muhtemel etki de belirlenmeye çalışılmaktadır.

İşletmenin Rakiplerine Karşı Önlemleri

İşletmenin rakipleriyle ilgili yapılan tespitler doğrultusunda hangi stratejileri izleyerek rakiplerine rağmen hedeflediği müşterilere ulaşacağını tespitine yöneliktir. Rakipleri karşısında zayıf olduğu noktalardaki zayıflığını pazarda nasıl telafi edeceğini, güçlü olduğu yanlarını satışa nasıl dönüştüreceğini bu bölümde işaretlemelidir.

Satış Planı

İşletmeler piyasa ve talep yapılarını inceledikten sonra kendi işletmelerinin gerçekleştireceği satış düzeylerini belirlemelidirler. İşletmelerin satış düzeyleri belirlenirken piyasa ve talebin özellikleri yanında planlanan kapasite, sahip olunan işletme sermayesi, işgücü gibi faktörler önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu aşamada yaptıkları ve sadece piyasa yapısına bağlı satış tahminlerini Stratejik Yol Haritası hazırlığının üretim süreçleri ile ilgili bölümünde tekrar gözden geçirmeli ve kendi sistemi ile uyumlu satış tahminlerine ulaşmalıdır.

Bu bölümde gelecek 3 yıllık periyotta hedeflenen sunum bölgelerindeki hedef müşteri kitlelerine hangi dönem ne kadar, hangi ürünün hangi miktarda satışı yapılacağı tahmin edilmelidir. Burada yapılan, özünde, bir TAHMİN çalışması olduğu için planların tam olarak gerçekleşmemesi doğaldır. Ancak, sunum bölgesi ve müşteri analizi sırasında ne kadar yeterli zaman ayrılmışsa satış tahmini de o denli gerçeğe yakın olur.

Yıllar itibariyle satış tahminleri yapılırken ürün veya ürün gruplarına yönelik ilk yıl için üçer aylık dönemlerdeki satış planlamaları verilecektir. İkinci ve üçüncü yıllar için ise yıllık bazda bir planlama yeterli olacaktır.

Satış Gelişimi

Bu başlık altında işletmenin, Stratejik Yol Haritası 2. bölümde doldurulan Net Satış verileri ve net satışlardaki artışlar ifade edilmektedir. İşletmeler dönemler itibariyle Net Satışlarındaki rakamsal ve oransal artışı görerek büyüme beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

Ürün Geliştirme ve Ar - Ge Faaliyetleri

İşletmeler müşteri taleplerini daha iyi karşılamak, rekabette geri kalmamak, maliyetleri azaltmak, yurtdışına açılmak vb. nedenlerle sürekli bir ürün geliştirme çabası içinde olmak zorundadır. Bu çaba her zaman tanımlı Ar-Ge süreçleri içinde gerçekleşmemektedir. İşletmenin küçük iyileştirmeler olsa da yapmayı planladıkları ürün iyileştirme ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri önceden planlanmalıdır. Bu

kapsamda ürün geliştirme yada Ar-Ge Faaliyetlerinde işletmenin uyguladığı stratejinin belirlemesi için Stratejik Yol Haritası üzerinden uygun olanın işaretlenmesi gerekmektedir.

Ar-Ge yanında ürün geliştirme projelerinden işletmenin kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmeyi planladığı projelerin piyasaya sunulma zamanlarının da tespit edilmesi gerekmektedir.

Fiyatlandırma Yöntemleri

Bu bölümde işletmeler öncelikle ürünlerini hangi fiyat düzeylerinden satacağını ifade etmelidir. Fiyatlandırma kararı; hangi ürünlerin, hangi müşterilere, hangi fiyattan ve hangi ödeme koşulları ile satılacağını belirlemektir. Bu bölümde Stratejik Yol Haritası çalışmasının tüm aşamalarında elde edilen bilgiler bir arada kullanılmalıdır.

İşletmeler mevcut durumda kullandıkları fiyatlandırma yöntemlerini Stratejik Yol Haritası üzerinden işaretleyip, vadeler açısından hangi yöntemleri kullanacaklarını da ayrıca işaretleyeceklerdir.

Dağıtım Metotları

İşletmeler Stratejik Yol Haritası kapsamında kısa ve orta vadeli pazarlama çalışmalarını planlarken ürünleri müşterilere hangi dağıtım kanalları, hangi araçlar ve sistemler yardımıyla ulaştırmaları gerektiğini belirlemelidirler.

Bu aşamada işletmenin oluşturması gereken; dağıtım sisteminde gereken bayiler, bölge toptancıları, toptancılar, aracı işletmeler, sahip olması gereken depo ya da tanıtım merkezleri, ulaştırma araçları, bu araç ve sistemlerin sahip olması gereken teknik özellikleri belirlemesidir. Bu aşamada işletmeler dağıtım yöntemlerinden hangilerini öncelikli kullandıklarını ifade ederek, vadeler açısından değiştirmeyi düşündükleri dağıtım kanalı varsa bunu da ifade edebileceklerdir.

Reklam ve Tanıtım Metotları

İşletme, Stratejik Yol Haritası kapsamında belirlediği ürünlerin/işletmenin tanıtımında vurgulanacak temel özellikleri, hedeflediği müşteri kitlelerine hangi metotlarla tanıtacağını belirlemelidir. Bu konuda işletmeler hem ekonomik hem de en etkili yöntemleri geliştirmelidirler.

İşletmeler, kullanılan reklam ve tanıtım metodu anlamında hangi metodu kullandıklarını belirleyeceklerdir.

KOBİ'ler, reklam ve tanıtım amaçlı hangi çalışmaları yapacaklarına, söz konusu aktivitelerin getirmesi muhtemel satış potansiyeli ve maliyetleri arasındaki değerlendirmeler ve pazarlama için ayırabilecekleri bütçeler sonucunda karar verirler. Bu karar sürecinde önemli diğer bir faktör de ambalajlamadır. İşletmeler ambalajlama yapıp yapmadıkları sorusuna cevap verirken kendilerinin yada başka bir işletmenin ambalaj yapmasını da vadeler açısından değerlendireceklerdir.

Pazarlama Aktivite Planı

İşletmeler, Stratejik Yol Haritası kapsamında öncelikle pazarlamanın 8 temel başlığında hangi faaliyetleri yapacaklarını belirlemelidirler. Bu faaliyetler belirlenirken aynı pazarlama aktivitesinin değişik başlıklar altında da yer alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin: İşletme katalogu hazırlayıp dağıtımını yapmak hem “Satış Gelişimini Sağlamak” hem de “Reklam ve Tanıtımı Geliştirmek” amacına yönelik her iki ana başlığın altına da yazılabilir.

Değişik ana başlıkların altında yer alan pazarlama aktiviteleri birleştirilerek Pazarlama Aktiviteleri Zaman Çizelgesine aktarılır. Bu tabloda her bir aktivitenin ilk 1 yıl içerisinde hangi ayda yapılması planlandığı, ikinci ve üçüncü yıllarda ise yıllık bazda ne zaman planlandığı belirtilir. Yine her bir pazarlama aktivitesi ile işletme içerisindeki sorumlu ve ilgili tahmini bütçeler de belirtilir.

V. ÜRETİM SİSTEMİ GELİŞTİRME PLANI

Üretim Metodlarının Geliştirilmesi

Üretim metotlarını en temel anlamda aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür:

- Sürekli üretim
- Kesikli üretim
- Proje Tipi üretim

İşletmeler 3 yıllık perspektifte yukarıdaki başlıklardan hangilerini planladıklarını ve bu planlamalarla ilgili vadeleri aktaracaklardır.

Mevcut Kapasite Kullanımı ve Artışı

Bu bölümde işletmenin mevcut altyapı durumu çerçevesinde kapasitesinin ne olduğu verilmelidir. Kapasitenin yanı sıra son üç yıllık üretim düzeylerine göre ortalama kapasite kullanım oranı verilmelidir.

İşletmenin gelecek 3 yıllık planlaması içerisinde kapasite artırma etkisi olacak yatırımları da göz önüne alınarak kapasite tahminleri yapılmalı ve satış tahminleri doğrultusunda tahmini kapasite kullanım oranları hesaplanmalıdır.

Üretim Planı

İşletmenin ilk 3 yıldaki satış tahminlerine uygun olarak satışı yapılacak ürünlerin üretiminin yıllar itibarıyla nasıl olacağı bu bölümde belirtilmelidir. Özellikle ürün bazında ve birim bazında ilk yıl için çeyrek dönemler halinde ve sonraki yıllar için de yıllık olarak tespit edilmesi gerekmektedir.

Üretim planı hazırlanırken işletme, ürünün satış miktarları yanında, işletmenin stoklama imkanları, üretim kapasitesi ve üretimi gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyacağı hammaddeyle ilgili olanak ve kısıtları bir arada düşünmelidir.

Mevcut Makine ve Ekipmanlar

İşletmede varolan makine-ekipman listesi bu bölüme yazılacaktır. Listede Makine-ekipmanın hangi işi yaptığı, kaç adet olduğu ve belirgin teknik özellikleri belirtilmelidir.

Gerekli makine ve ekipmanlar

İşletmenin gelecek planlamasında yeni sunum bölgeleri, yeni müşteriler, satış gelişim planlamaları, ürün geliştirme hedefleri doğrultusunda belirlenen makine-ekipman gereksinimi bu bölümde belirtilmelidir.

Alımı veya işletme içerisinde yapımı planlanan makine-ekipmanın hangi iş için kullanılacağı, kaç adet gerektiği, teknik özellikleri ile birlikte işletmeye hangi katkıları sağlayacağı belirtilmelidir.

Makine Ekipman Temin Planı

Madde 5.5.'de belirtilen makine-ekipman gereksinimine karşılık gelen alım planı, bu bölümdeki tabloya işlenmelidir. Makine-ekipman alım zamanları tabloya girilirken ilk yıl için aylık bazda planlama yapılırken, takip eden ikinci ve üçüncü yıllar için yıl bazlı planlama yapılacaktır.

İşyeri Özellikleri ve Geliştirme İhtiyaçları

İşletmeler mevcut işyerlerinin temel özellikleri konusunda bilgileri bu bölümde vereceklerdir. Mevcut işyerinde geliştirme yapma veya yeni bir işyerine geçme/yatırım yapma planı olması durumunda ise; üretim kapasitesi, satış planlaması çerçevesinde işyeri gereksinimi belirtilmelidir.

İşyeri gereksinimi ile ilgili teknik özellikler bu bölümde yer alan tabloya aktarılmalıdır.

VI. ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM PLANI

İşletmenin Üretim Dışı Temel Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

İşletmede satın alma, pazarlama-satış ve Ar-Ge iş süreçlerinin nasıl ve hangi örgütlenme ile yapıldığı bu bölümde belirtilecektir. Ayrıca, gelecek 3 yıllık planlama çerçevesinde bu bölümlerde yapılması düşünülen geliştirme planlamaları da belirtilecektir.

İşletmenin Destek Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

Bu bölümde işletmenin genel yönetim yapısı, idari ve mali işlerin yapılma yöntemleri ve kontrol süreçlerinin nasıl işlediği ve hangi örgütlenme ile yapıldığı belirtilecektir. İşletmenin örgütlenme yapısı ve yönetim süreçlerinde gelecek 3 yıllık perspektifte planlanan gelişmeler ve aşamalandırması yine bu bölümde verilecek bilgiler arasında yer almaktadır.

Mevcut Personel Yapısı

İşletmeler, bu bölümü, faaliyetlerini farklı iş gruplarında yürüten personel sayısını, o iş grubunda yer alan personelin görev ve deneyimlerini ve o iş grubu için personelin sahip olması gereken nitelikleri dikkate alarak doldurmalıdır.

Personel İhtiyacı

İşletmenin Stratejik Yol Haritası kapsamında satış ve üretim sistemindeki gelişme planlamaları ile yönetim sistemindeki gelişim planlamaları çerçevesinde ihtiyaç duyulan personel gereksinimi, iş grupları bazında belirlenecek ve bu bölümdeki tabloya yazılacaktır. Her bir iş grubundaki personel gereksinimi, görev türü özelinde belirtilecektir. Ayrıca, tabloda yer alan görev türü belli personelden kaç adet gerektiği ve personelin sahip olması gereken özellikleri de belirtilmelidir.

Personel Temin Planı

Madde 6.4.'de belirtilen personel ihtiyacının temin planlaması bu bölümdeki tabloya işlenecektir. Tabloda ilk yıl aylık olarak detaylandırılmıştır. İkinci ve üçüncü yıllardaki personel gereksinimi yıllar bazında belirtilecektir.

İşletme Organizasyon Şeması

Bu bölüme işletmenin varolan örgüt şeması eklenecektir.

FİNANSMAN PLANI

Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu

İşletme gelişim planı çerçevesinde, işyeri veya makine-ekipman yatırımlarına yönelik planlaması var ise; söz konusu yatırımın sermaye gereksinimi hesaplayarak bu bölümdeki Yatırım Sermayesi İhtiyaç Tablosuna aktaracaktır.

Yatırım Harcamaları¹¹⁶

1) Arazi Temin Giderleri

Gerekli arazi büyüklüğü işletmenin genel yerleşim planı göz önüne alınarak belirlenir. Gerekğinde işletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı genişleme de hesaba katılmalıdır.

2) Etüt ve Proje Giderleri

İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli piyasa ve talep yapısı araştırmaları ile teknik süreçlerin araştırılmasında çeşitli uzman ya da uzman kuruluşlardan hizmet alınacak ise yapılacak harcamaların tahmin edilmesi ve bu kalem altında yatırım ihtiyacına eklenmesi gerekir.

¹¹⁶ Yatırım Harcamaları, <http://kosgeb.fatih.edu.tr/docs/Rehber.doc> 19 Şubat 2007

3) Arazi Düzenlemesi

Arazi düzenlemesi harcamaları kalemi, yatırımın gerçekleştirilmesi öncesinde arazinin inşaata hazır hale getirilmesi için yapılacak düzenleme çalışmalarının tahmini maliyetini içerir.

4) Bina- İnşaat Giderleri

İşletmenin her türlü bina ve inşaat çalışmalarına ait giderleri hesaplanarak bu başlık altında belirtilir. Bu kalem altında ana tesis, yardımcı tesisler, depolar, idari ve sosyal amaçlı binalar ve ulaşım amaçlı inşaat yapıları ayrı ayrı belirtilir. Ayrıca binaların tesisat ve donanım ihtiyaçları da bu yatırım kalemi altında gösterilir.

5) Makine ve Teçhizat Giderleri (Yerli)

İşletmenin temel üretim süreçlerini ilgilendiren makine ve teçhizattan yurtiçinden temin edilenlerin listesi, makine cinsi, adedi, birim fiyatı ve toplam fiyatı bilgilerini içerecek şekilde hazırlanır.

6) Makine ve Teçhizat Giderleri (İthal)

İşletmenin ana makine ve teçhizatından yurtdışından temin edilenler ayrıca listelenir. Bu listede, alınacak makine ve teçhizatın ülkemizde teslim edileceği gümrük noktasındaki fiyatı (FOB) temel alınır. Bu fiyat üzerinden her bir makinenin ithalat ve gümrük masrafları belirlenir ve listede gösterilir.

7) Yardımcı İşletmeler Makine- Ekipman Giderleri

Elektrik, su tesisatları, havalandırma, yakıt ekipmanı gibi üretim sürecinin temel ekipmanı olmayan ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu destek makine ve ekipmanın yatırım bedelleri bu başlık altında verilir. Bu tür makine ekipmanlardan yurtdışından temin edilecekler var ise FOB fiyatı ve diğer masrafları ayrı ayrı belirtilir.

8) İthalat ve Gümrükleme Giderleri

Makine ve ekipmanın yurtdışından temini durumunda verilen fiyatların türüne bağlı olarak ithalat ve gümrük işlemleri komisyonları ve vergiler hesaba katılır. Bu kapsamdaki harcamalar yürürlükteki mevzuata göre yapılır. Eğer yatırım teşvik uygulamalarından yararlanılacak ise bu kapsamdaki vergi harcamaları yapılmaz.

9) Taşıma ve Sigorta Giderleri

Makine ekipmanın yurtdışı-yurtiçi nakliyat ve sigorta harcamaları, makine ekipman için verilen teklif fiyatının kapsamına göre hesaplanır ve yatırım tablosunda gösterilir.

10) Montaj Giderleri

Montaj giderleri makine ve ekipmanın tesiste yerine monte edilmesi ve kullanılır hale getirilmesi çalışmalarıdır. Makine fiyatlarına montaj dahil ise bu kalem ayrıca belirtilmez. Ancak montaj fiyata dahil olsa da montaj ekiplerinin günlük harcamaları göz önünde bulundurulmalıdır.

11) İşletmeye Alma Giderleri

İşletmenin çalışmaya başlaması öncesinde deneme üretimi için geçirilecek devrenin işletme giderleri, işletmeye alma giderlerini oluşturur.

12) Lisans Giderleri

Lisans ve benzeri patent, know-how giderleri, işletmede kullanılacak teknoloji ya da sistem karşılığında, kuruluş döneminde bir defaya mahsus olarak ya da tüm işletme dönemi boyunca olabilir. Bu gider kaleminin özelliğine göre yatırım içinde ya da işletme giderleri içinde ele alınması gerekir.

13) Genel Giderler

Genel giderler öncelikle yatırım döneminde gerekli işletme giderlerini kapsar. (personel, ulaşım, tanıtım, haberleşme v.b.) Ayrıca yatırım dönemindeki noter masrafları, harçlar, sigortalar da bu kalem altında gösterilir.

14) Beklenmeyen Giderler

Yatırım ihtiyacı belirlenirken yatırım kalemlerinde değişiklikler ya da sayısal artışlar olabilir. Bunun dışında yatırım dönemi içinde maliyet artışları gündeme gelebilir. Bu tür artışların yatırım toplamı içinde ele alınması için beklenmeyen giderler kalemi kullanılır.

15) Diğer Giderler

Diğer giderler kalemi, yatırım tablosunun oluşumuna göre diğer harcama kalemlerinde gösterilmeyen harç, fon vb. resmi giderler ile vergileri kapsar. Bu kapsamda ele alınması gereken en önemli gider kalemi, yatırım dönemi finansman maliyetleridir. Kredi kullanımında yatırım döneminde yapılacak faiz ödemeleri hesaplanır ve bu kalem altında başlangıç yatırım büyüklüğüne ilave edilir.

İşletme sermayesi, işletmenin operasyonel faaliyetlerini düzenli ve aksamadan sürdürebilmesi için gerekli fon miktarıdır.

KOBİ'lerde her yeni yatırım adımında, işletme gider yapısı dolayısıyla işletme sermayesi yapısı değişmektedir. Yeni yatırım sonucu artan kapasite ve üretim hacmi ek işletme sermayesi gereksinimi doğurabilir. Ek işletme sermaye gereksiniminin işletmenin kendi olanakları ile karşılanmaması durumunda ise dışarıdan işletmeye sermaye kaynağı aktarmak gerekebilir. Yatırım projelerinde yatırım miktarı yanında, ortaya çıkan ek işletme sermayesi ihtiyacının da hesaplanması gerekir. Hesaplanan ek işletme sermayesi, Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosuna eklenir.

Başlangıç yatırımı ve ek işletme sermayesi ihtiyaçlarının toplamı, işletmenin toplam yatırım finansmanı ihtiyacını belirler.

Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

İşletme giderleri, işletmenin planladığı ürünleri üretmesi ve müşteri kitlesine sunması sırasında yapılacak her türlü harcamayı göstermektedir. Bu nedenle sabit yatırım anlamına gelecek makine-ekipman alımı, bina inşaat, tadilat vb. giderler işletme giderleri kapsamında değildir. "Yıllık İşletme Giderleri Tablosu" işletme gider kalemlerini göstermektedir. Stratejik Yol Haritası hazırlanması aşamasında işletmeler bu bölümde tabloda gerekli bilgileri hesaplayıp tabloya aktaracaklardır.

Gelir-Gider Hesabı Tablosu

Bu tabloda gelecek 3 yıla ait işletme giderleri ve işletme gelirleri karşılıklı olarak verilir ve yıllık işletme gelir-gider farkı bulunur. İlk yıl için tabloda verilen bilgiler üçer aylık dönemler halinde verilirken, diğer yıllardaki bilgiler yıllık bazda verilmelidir.

İşletme gelirleri bölümünde ürünlerin üretilip pazara sunulması için üretim ve satış programlarında yapılan tahminlere uygun olarak satış miktarları ve satış fiyatları çarpımından işletme geliri elde edilir. Tabloda her ürüne ait gelirlerin toplamı, tabloda bu bölümün sonunda toplam satırına yazılır.

Gider kalemleri ise İşletme Giderleri Tablosundan alınır. İşletme giderleri tablosunda ilk yıl için verilen gider bilgileri ikinci ve üçüncü yıllar için satış ve üretim planları da göz önünde tutularak tahmin edilir.

TALEP EDİLEN DESTEKLER PROGRAMI

Stratejik Yol Haritası çalışması sırasında hazırlanan bilgiler kapsamında Madde 2.2.'de hazırlanan "İşletmenin Kısa ve Orta Dönemli Hedefleri Tablosu"nda yer alan "İlişkili Destek Talebi" sütununa yazılan ve KOSGEB'den talep edilen desteklerin zamanlaması bu bölümde belirtilir.

Bu bölümdeki tabloda “İşletme Geliştirme Destek Programı” başlığı altında Madde 2.2.’de talep edilen destekler yazılır. Daha sonra ise her bir desteğin ne zaman talep edildiği bilgisi işaretlenir. Bu tabloda belirtilen destekler ilk bir yıl için talep edilen destekleri içermektedir. İkinci ve üçüncü yıllardaki destek talepleri takip eden süreçte Stratejik Yol Haritası revizyon çalışmaları sırasında eklenecektir.

SYH (Stratejik Yol Haritası) dökümanının doldurulması

İşletme <http://destek.kosgeb.gov.tr> adresine kullanıcı kodu ve şifresiyle girdikten sonra ‘SYH İşlemleri’ bölümünden ‘Download’ linkine tıklar. Ekrana gelen dosyalardan **Stratejik Yol Haritası Veri Giriş Programı Kurulumu (2.4 MB)** dosyasını bilgisayara indirilerek kurulumunu gerçekleştirir.

İşletme YDTF’ si onaylandıktan sonra değerlendirme sonucuna göre SYH doldurabilir. Kurulan yazılıma kullanıcı kodu ve şifresi ile giriş yapıldıktan sonra yazılım işletmenin seçebileceği hedefe göre dokümanı ayarlar ve işletmeye sunar. İşletme bu aşamadan sonra dokümanı doldurmalıdır. Dokümanı doldurma sürecinde uzmanı ile de görüşerek seçebileceği hedef ve destekler konusunda bilgi alır. Doküman incelenmesi için yine KOSGEB Uzmanına elektronik ortamda gönderir. Değerlendirme sonucu ‘Uzman İnceleme Raporları’ bölümünden görülebilir. SYH değerlendirilmeleri sonucu uygun olan doküman uzman tarafından komisyona havale edilir.

İşletme seçtiği hedef ve destekler konusunda KOSGEB Merkezinde toplanan komisyonun kararı neticesinde seçilen birimde destek almaya hak kazanır, reddedilir, değişiklik talep edilir veya hedefine göre uygun birime yönlendirilir. Komisyon kararları ve komisyon için onay verme işlemi ‘Komisyon Raporları’ bölümünden gerçekleştirilir.

Stratejik yol haritası hazırlamak için işlem adımlarının şu şekilde olması gerekir :¹¹⁷

- Daha önceden saha taraması yapılarak A, B, C grubu işletmelere Kod ve şifreleri postayla gönderilmiştir. Daha önce saha taraması yapıldığı halde D grubu olarak belirlenen işletmeler için kod ve şifre hazırlanmamıştır. Saha taraması yapılmamış olan işletmelerin öncelikle KOSGEB birimlerine başvurarak saha taraması anket çalışmasını yaptırması gerekmektedir.
- Öncelikle dowland sayfasından uygulama indirerek bilgisayara kurulur.
- Programı çalıştırarak verilen kod ve şifreyi girilir. Bağlantı kurulduktan sonra açılan ekranda doküman içeriği listesindeki her bir satırı ve altındaki başlıkları tek tek dolaşarak alt tarafta açılan panellerdeki veriler doldurulur. Stratejik yol haritasını doldurmak için rehber ve örnek sayfalarımızı incelenebilmektedir.
- Gönderme butonuna basarak veriler gönderilir.
- SYH Durum Kontrolü sayfasından girerek değerlendirme sonucu ve durumu kontrol edilir .

¹¹⁷ www.kosgeb.gov.tr 19 Mart 2007

Örnek SYH Durum Kontrolü sayfası aşağıda gösterilmiştir:

KOSGEB
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

Alotech İletişim Teknoloji ve Paz. Hiz. Ltd.Şti. [Çıkış](#)

[Ana Sayfa](#) [İletişim](#) [SSS](#)

[Bilgi Güncelleme](#)
[KOBİ Tanımı](#)
[Gelen Mesailar](#)
[Durum Takip](#)
[YDTF Başvurusu](#)
[YDTF İşlemleri](#) ▲
 [YDTF için atama talebi](#)
 [İşlem Takip](#)
 [Dilekçe Çıktısı](#)
 [YDTF Bilgileri](#)
[SYH İşlemleri](#) ▲
 [Rehber](#)
 [Örnek](#)
 [Download](#)
 [Atama Talep](#)
 [GİGP Talep](#)
 [Uzman İnceleme Raporları](#)
 [Komisyon Raporları](#)
[D Grubu Atama](#)

Merkez İnceleme Raporu

SYH İncelemesi Neticeleri Aşağıda Listelenmiştir :

Sürüm : 0.1 Rapor Tarihi : 30.03.2007 17:14:30

Rapor sonucu : Komisyonla Havale Edildi

Merkez İnceleme Raporu Sonucu

Rapor Tarihi : 30.03.2007 17:14:30
Sürüm : 0.1
Rapor Neticesi : Komisyonla Havale Edildi
Değerlendirme Neticesi :

İşletmenin Stratejik Yol Haritası incelenmiş,ve komisyonla havale edilmesi uygun görülmüştür.

Adres: Abdulhakhamit Cad. No: 866 Altımeşeyler / ANKARA, Telefon: (0312) 595 28 00, Faks: (0312) 368 07 15
Adres: Necatibey Cad. No: 49 06440 Sıhhiye/ANKARA, Telefon: (0312) 294 34 00, Faks: (0312) 230 44 30
E-Posta: SYH@kosgeb.gov.tr

Bu uygulama SOFTEB YAZILIM tarafından KOSGEB için hazırlanmıştır

SYH daha sonra Uzman Kontrolünden geçirilir ve Değerlendirmeye alınmak üzere KOSGEB NET Merkezine yollanır.

Örnek Uzman raporu aşağıda gösterilmiştir:

KOSGEB
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

Alotech İletişim Teknoloji ve Paz. Hiz. Ltd.Şti. [Çıkış](#)

[Ana Sayfa](#) [İletişim](#) [SSS](#)

[Bilgi Güncelleme](#)
[KOBİ Tanımı](#)
[Gelen Mesailar](#)
[Durum Takip](#)
[YDTF Başvurusu](#)
[YDTF İşlemleri](#) ▲
 [YDTF için atama talebi](#)
 [İşlem Takip](#)
 [Dilekçe Çıktısı](#)
 [YDTF Bilgileri](#)
[SYH İşlemleri](#) ▲
 [Rehber](#)
 [Örnek](#)
 [Download](#)
 [Atama Talep](#)
 [GİGP Talep](#)
 [Uzman İnceleme Raporları](#)
 [Komisyon Raporları](#)
[D Grubu Atama](#)

Komisyon Raporu İnceleme / Onay

İşletmeniz için hazırlanmış olan komisyon raporları raporları

	Durumu	Sonuç	Kosgeb Birimi	Komisyon Adı
	Karara Bağlandı	Kabul Edildi	İstanbul YTÜ Tekmer	SYHOK 1341100 01

NOT : Buradaki listelerde komisyon raporları görüntülenmektedir. Komisyon raporunuzun durumunu buradan takip edebilirsiniz. Sadece sonucu kabul edilmiş olan ve durumu **Onaylanıyor** olan komisyon raporlarına onay verebilirsiniz. Diğer raporlar sadece incelemeniz için açılmıştır.

- **DESTEKLEME** : Destekleme süreci 6 aşamadan oluşmaktadır.
 - a) Destek Başvurusu
 - b) Başvuru Ön İnceleme (Uygulama Merkezi Uzmanı Tarafından)
 - c) Başvuru Değerlendirme (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)
 - d) Desteğin Ara/Son Kontrolü ve Destek Ödeme Onayı (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)
 - e) Destek Sürecinde Desteğin İzlenmesi (Uygulama Merkezi Uzmanı Tarafından)
 - f) Destek Onayı (Uygulama Merkezi Komisyonu Tarafından)
- **İZLEME – DERECELENDİRME** : Bu kısımda KOBİ lere verilmiş olan destekler incelemeye alınır ve Destek Süresince izleme , aylık periyotta izleme yöntemleri izlenerek KOBİ derecelendirmesi yapılır.Bu aşamada oluşan akredite veriler
 - a) Kümelenme
 - b) Eşleştirme
 - c) KOBİ Borsaları
 - d) Finans Piyasaları Basel II
 - e) Elektronik İhale, şeklindedir.

7.2. Uygulama Örnekleri

Stratejik yol Haritası Örneği:

Firma: 3E END ELEKT. ELERKTR. MAKSAN. Ve DIŞ TİC. LTD. ŞTİ

(2006-2008 Dönemi) Stratejik Yol Haritası Örneği

1 İŞLETME ve ÜRÜN BİLGİLERİ

1.1 İşletmenin Kısa Tanıtımı

Stratejik Yol Haritasının Geçerli Olduğu Dönem

2006 - 2008

İşletmeye Ait Bilgiler

Firma Adı : 3E END. ELEKT. ELEKTR. MAK.SAN.ve DIŞ TİC.LTD.ŞTİ
Ticari Ünvanı : 3E END. ELEKT. ELEKTR. MAK.SAN.ve DIŞ TİC.LTD.ŞTİ
Vergi Dairesi : İSTANBUL/İkitelli
Vergi Numarası : 9960047194
Kuruluş Yılı : 1991
Faaliyete Başlama Yılı : 1991
Şirket Türü : Limited Şirket
Ortak Sayısı : 2
İşletme Sahibi : ŞEMSETTİN VURAL, MEHTAP VURAL
Yönetim Kurulu Başkanı : ŞEMSETTİN VURAL
Genel Müdür : ŞEMSETTİN VURAL
Temsil Yetkisi : ŞEMSETTİN VURAL

İletişim bilgileri

Yazışma Adresi :

İKİTELLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ METAL İŞ SANAYİ SİTESİ
19.BLOK NO: 28

Telefon :

02126711560

Faks :

02126711563

E-Mail :

3eotomasyon@superonline.com

Web :www.3eotomasyon.com**Destek Alacak Merkez**

Bulunduğu İl	Bulunduğu İlçe	Merkezin adı	Merkez Tipi	İşyeri SSK No	Beyaz Yakalı Personel Sayısı	Mavi Yakalı Personel Sayısı
İSTANBUL	KÜÇÜKÇEKMECE	3E END. ELEKT. MAK. SAN. ve DIŞ TİC. LTD.ŞTİ.	Yönetim ve Üretim Merkezi	236020909103419303422	3	5

1.2 Ürünlerin Tanıtımı ve İlgili Standartlar**Ürün grupları (NACE)****17 - Tekstil Ürünleri İmalatı****17.5 - Diğer Tekstil Ürünleri İmalatı**

17.54 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı

29 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat İmalatı**29.5 - Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı**

29.56 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı

Ürün Tanımı (Müşteri Kitlesine Göre)

Tüketim Malı	
Sanayi Malı	X

Ürünün Sunulduğu Pazar

	Satışların Yüzdesi (Ciro)
Yurt İçi %	100
Yurt Dışı %	0

Yurt İçi Satışların Son 3 Yılın Ortalamasının Bölgelere göre yüzdesel dağılımı;

	Yurtiçi Satışların Yüzdesi (Ciro)
Marmara Bölgesi	60
Ege Bölgesi	5
Karadeniz Bölgesi	0
İç Anadolu Bölgesi	15
Akdeniz Bölgesi	15
Doğu Anadolu Bölgesi	0
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	5
Diğer	

İhracatı Gerçekleştirme Yöntemlerinden Fimanıza Uygun Olanı İşaretleyiniz.

Dolaylı İhracat Yapıyorum	☒
Dolaysız İhracat Yapıyorum	☐
Her İki Şekilde de Yapıyorum	☐
İhracat Yapmıyorum	☐

Yurt Dışı Satışların Yüzdesel Dağılımı

	Yurtdışı Satışların Yüzdesi (Ciro)
Sınır Komşusu Ülkeler	10
Avrupa	10
Amerika	20
Ortadoğu	20
Uzakdoğu	0
Afrika	20
Ortaasya Ülkeleri (Rusya dahil)	20
Diğer	

Sahip Olunan Ürün ve Üretim Sürecinin Standartları

ISO 9000	
QS 16949	
HACCP	
ISO 14000	
CE	
TSE	
Diğer	

1.3 Ürünlerin Rekabet Özellikleri ve Teknoloji/Pazar Gelişmelerine Göre Gelecekteki Durumları

Sektörünüzdeki Rekabet Ortamını Tanımlamak istediğinizde aşağıdakilerden hangisi uygun olmaktadır.

	Rekabet Yoğunluğu
Çok Yoğun	
Yoğun	
Normal	X
Az Yoğun	
Hiç Yoğun Değil	

Rakipler ile Firmanızın Ürettiği Ürünlerin Karşılaştırılmasında Uygun Olanı İşaretleyiniz

Teknik Özellikleri bakımından

Çok Üstün	
Üstün	X
Normal	
Zayıf	
Çok Zayıf	

Fiyat Bakımından

Çok Pahalı	
Pahalı	
Normal	X

Ucuz	☐
Çok Ucuz	☐

Maliyet Bakımından

	☐
Çok Yüksek	☐
Yüksek	X
Normal	☐
Düşük	☐
Çok Düşük	☐

Kalite Bakımından

	☐
Çok Kaliteli	☐
Kaliteli	X
Normal	☐
Kalitesiz	☐
Çok Kalitesiz	☐

Pazarın şu andaki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

	☐
Doymuş	☐
Doymamış	☐
Yeni Firmalara Sınırlı Yer Var	X

Mevcut Pazarın Geleceği (Gelecek 3 Yıl) İle İlgili Olarak Aşağıdakilerden Uygun Olanları İşaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Pazara Yeni Ürünler Girecek	X				
Mevcut Ürünlerde Değişiklik Yapılacak		X			
Ürünün Fiyatı Düşecek		X			

Ürünün Kalitesi Yükselinecek	X				
Ürünün Dağıtım Kanalı Değişecek	X				
Ürün Ortadan Kalkacak			X		

2 İŞLETMENİN HEDEFLERİ

2.1 İşletmenin Kısa Orta ve Uzun Dönemli Hedefleri

İşletmeniz için düşündüğünüz uzun dönemli hedefleri 1'den başlayarak önem sırasına göre sıralayınız.(Her Bir Vade 1'den 5'e Kadar Sıralanacak)

	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Marka Oluşturma			
İhracata Başlama		1	
İhracatı Arttırma			2
Yurtiçi satışları arttırma	1		
Üretim kapasitesinin arttırılması		2	4
Kurumsallaşma		3	3
Ürün Kalitesinin Arttırılması			
Teknolojik AR-GE ve Ticarileşme		4	1
Yeni Ürün Tasarımı ve Üretimi			

2.2 İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri

1. HEDEF : Yurtiçi satışları arttırma

Sıra No	Süreç Adımı
1	yurt içi sanayi ihtisas fuarlarına katılarak işletmenin satış ağını genişletmek
2	işletme ürünlerinin tanıtılması amacıyla broşür ve katalog basılarak müşteriye ulaşmak
3	işletmenin üretim kapasitesi artırıp, ürünlerin fiyatlarına yansıtılarak satış cirosunu arttırmak

İstenen Destekler :

1.1. Danışmanlık Desteği

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	yerli yatırımcılara ulaşım satış yüzdesini arttırmak %15

1.2.1.Genel Eğitim Programları

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	Bir önceki yıla göre müşteri şikâyetlerini azaltmak %25
2	1. 3 Aylık Dönem	yeni satış stratejilerinin geliştirilmesi satışların arttırılması %15

2.2.2. Faydalı Model Belgesi

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	işletmenin arge'deki çalışmalarının çoğaltılıp rakip sayısını azaltmak %50

3.1. Bilgisayar Yazılımı Desteği

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	ürünlerin proje aşamasında hatanın aza indirgenmesini %50 azaltmak
2	1. 3 Aylık Dönem	arge departmanının zamandan tasarruf etmesini %40 azaltmak
3	1. 3 Aylık Dönem	üretim sonrasında oluşabilecek hataların %60 azaltılması

5.1.1.Sanayi İhtisas Fuarları

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	Bir önceki yıla göre yurtiçi müşteri sayısında artış(%) 20

5.1.2.Genel Sanayi Fuarları

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	Bir önceki yıla göre çalışan başına satış miktarında artış(%) 20

5.5.1.Broşür, Katalog

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
2	1. 3 Aylık Dönem	farklı bölgelerdeki müşterilere ulaşarak satış yüzdesini %50 arttırmak
1	1. 3 Aylık Dönem	ürünün tanıtımında fuar ve reklam dışında kalan süreçlerde ürünün tanıtılmasında %50 artış

5.5.2.Etiket baskılı CD

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	mevcut ürünlerin resimli ve video görüntüleriyle müşterilerin bilgilendirilmesinde %25

5.5.3.Web Sayfası Hazırlama

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	yurtiçi ve yurtdışı tanıtım ve ulaşım %60

5.6. Markaya Yönlendirme Desteği

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	ürünlerimizin tercih edilmesini sağlayarak %50 satışı arttırabilmek

6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği

SıraNo	Dönem	Performans Göstergesi
1	1. 3 Aylık Dönem	pazar payının araştırılması amacıyla hedef seçtiğimiz ülkeleri ve firmaları tanımak %50

2.3 İşletmenin Orta ve Kısa Dönemli Hedefleri

İç Pazarda Kısa Vadede Pazar Payının Artırılması İçin İzleyebileceğiniz Stratejileri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Daha Çok Bölgede ve Noktada Satış Yapmak		X			
Ürün Karmasını Farklılaştırmak			X		
Yeni Pazarlara Farklı Fiyatlarla Girmek		X			
Ürün Dağıtım Kanallarını Geliştirmek ve/veya Değiştirmek	X				
Ürün Tanıtım, Reklam, Promosyon Çalışmaları Yapmak	X				
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmek	X				
Ürünün Maliyetini Düşürerek Fiyatı İndirmek	X				
Diğer					

Dış Pazarda Kısa Vadede Pazar Payının Artırılması İçin İzleyebileceğiniz Stratejileri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Daha Çok Bölgede ve Noktada Satış Yapmak		X			
Ürün Karmasını Farklılaştırmak			X		
Yeni Pazarlara Farklı Fiyatlarla Girmek			X		
Ürün Dağıtım Kanallarını Geliştirmek ve/veya Değiştirmek	X				
Ürün Tanıtım, Reklam,	X				

Promosyon Çalışmaları Yapmak					
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmek	X				
Ürünün Maliyetini Düşürerek Fiyatı İndirmek	X				
Diğer					

Kısa Vadede İhracata Başlamak ve/veya Artırmak İçin İzleyebileceğiniz Stratejilerden Uygun Olanını Katılma Derecesine Göre İşaretleyiniz

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Ürünün Teknik Özellikleri ve Kalitesini Geliştirmek		X			
Dış Ticaret Örgütlenmesini Gerçekleştirmek veya Geliştirmek	X				
İhracat Yapılacak Ülkeye Ait Ürün Mevzuatına İlişkin Hazırlık Yapmak	X				
Ürünün Maliyet ve Fiyatlarıyla Avantaj Sağlamak	X				
Ürün Tanıtım, Reklam, Promosyon Çalışmaları Yapmak	X				
Tek Bir Ülkeye Yoğunlaşmak			X		
Farklı Ülkelere Yoğunlaşmak			X		
Başka Firma Kanalıyla Dışa Açılmak	X				
Başka Bir Marka İle Dışa Açılmak	X				
E-Ticaret İle Dışa Açılmak	X				
Diğer					

Pazarlarınıza Göre Kullandığınız Tanıtım Enstrümanlarını İşaretleyiniz.

	Yurtiçinde kullanıyorum	Yurtdışında Kullanıyorum
Web Sayfası, E-Mail ve Ticaret Portallarına Üyelik	X	X

Yurt İçi - Dışı Fuarlara Katılmak	X	X
Broşürler, Katalog, CD, Tanıtım Filmi v.b. Hazırlamak	X	X
Reklam (TV, Gazete, Dergi, Radyo, BillBoard)		
Tüketici ve Servis Hizmetleri		
Müşterilere Özel Sunumlar (Defileler,Prezentasyonlar)		
Kullanmıyorum		
Diğer		

Vadelere Göre Kullanmayı Düşündüğünüz Tanıtım Enstrümanlarını İşaretleyiniz.

	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Web Sayfası, E-Mail ve Ticaret Portallarına Üyelik	X		
Yurt İçi - Dışı Fuarlara Katılmak	X		
Broşürler, Katalog, CD, Tanıtım Filmi v.b. Hazırlamak	X		
Reklam (TV, Gazete, Dergi, Radyo, BillBoard)	X		
Tüketici ve Servis Hizmetleri		X	
Müşterilere Özel Sunumlar (Defileler,Prezentasyonlar)			
Diğer			

Firmanızın Markalaşma Hedefi Var İse Tescillenmiş Kendi Markanızla Ne Kadar Sürede Mal Satabileceğinizi Düşünüyor sunuz?

	Yurtiçi	Yurtdışı
6 Ay		
1 Yıl	X	
2 Yıl		X
3 Yıl		
3 Yıldan Uzun		
Markalaşma Hedefi Yok		

İşletmenizde Üretilen Ürünlerin Kendi Markanız İle Pazara Girmesinin Size Sağlayacağı Avantajları Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Firmanızın Tanınmasını Sağlar	X				
Karlılığı Artırır		X			
Ürünlerin Kalitesini Artırır		X			
İhracat Yapmayı Kolaylaştırır	X				
Fiyat Politikasında Avantaj Sağlar	X				
Ürünün Gözden Geçirilmesi İçin Bilgi Sağlar (FeedBack)		X			
Rekabet Üstünlüğü Yaratır	X				
Pazarlamayı Kolaylaştırır	X				
Firmada Kurum Kültürünü Geliştirir	X				
Üretimde Sürekliliği Sağlar	X				
Pazar Payını Artırır	X				
Diğer					

İşletmenizin Orta Vadede Üretimde Etkinliği ve Verimliliği Artırabilmesi İçin Yapması Gerekenleri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Üretim Planlaması Yapmak	X				
Kalite Yönetim Sistemini Kurmak		X			
Ürünleri ve Üretim Tekniklerini Standardize Etmek	X				
Üretim Süreçlerine İlişkin Ar-Ge Faaliyetlerine Ağırlık Vermek	X				
Kapasite Kullanım Oranını Artırmak	X				
Diğer					

İşletmeniz Açısından Kısa Vadede Üretim Maliyetlerini Düşürmek İçin Yapılması Gerekenleri Önem Derecesine Göre İşaretleyiniz

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Hammadde ve Malzeme Stok Kontrolünün Geliştirilmesi	X				
Tedarik Zinciri (Satınalma) Yönetiminin Etkin Kullanımı	X				
Sabit Giderlerin Düşürülmesi	X				
Fire Oranlarının / Kalitesizlik Maliyetlerinin Azaltılması	X				
Makine, Ekipman ve Teçhizat Temini		X			
Diğer					

Aşağıdakilerden Hangisini İşletmenizde Uygulamakta Olduğunuzu Veya Hangi Vadede Uygulamayı Düşündüğünüzü İfade Ediniz

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
İş Analizi		X		
Karlılık Performansının Analizi		X		
Fonksiyonel Örgütlenme			X	X
Nakit Bütçesi		X		
Yatırım Bütçesi		X		
Proforma Mali Tablolar		X		
Kalite Kontrol	X			
İstatiksel Proses Kontrol	X			

3 İŞLETMENİN PİYASA VE TALEP YAPISI

3.1 İşletmenin Müşteri ve Talep Yapısı

Müşteri profilinizi aşağıdakilerden hangisi en uygun ifade etmektedir?

Endüstriyel Müşteri	X
Nihai Müşteri	

İç Pazarda Bölgesel Olarak Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1' Den Başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Marmara Bölgesi	1
Ege Bölgesi	
Karadeniz Bölgesi	3
İç Anadolu Bölgesi	2
Akdeniz Bölgesi	
Doğu Anadolu Bölgesi	
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	
Diğer	

İç Pazarda Konumsal Olarak Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1' den başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Organize Sanayi Bölgeleri	2
Ticaret Merkezleri	
Sanayi Siteleri	3
Tekno Parklar	1
Mahalli Yerleşimler	
Diğer	

Eğer varsa Dış Pazarda Müşteri Yoğunlaşma Alanlarınızı 1' Den Başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

	Önem Derecesi
Sınır Komşusu Ülkeler	1
Avrupa	
Amerika	
Ortadoğu	

Uzakdoğu	2
Afrika	
Ortaasya Ülkeleri (Rusya dahil)	3
Diğer	

3.2 İşletmenin Rakipleri ve Özellikleri

Rakiplerinize Karşılaştırdığınızda İşletmenizi Genel Olarak Kaçınıcı Sırada Buluyorsunuz?

	İl Bazında	Coğrafi Bölge Bazında	Yurt Bazında
İlk 5	X	X	
İlk 10			
İlk 20			
İlk 50			X
İlk 100			
101-250 arası			
251-500 arası			
501-750 arası			
751-1000 arası			
1001 ve Üzeri			

Sektörünüzdeki Rekabet Dikkate Alındığında İşletmenizi Aşağıdaki Türlerden Hangisi İle İfade Edebilirsiniz?

Lider İşletme (Pazarın Lideri)	
Kıran Kırana Rekabet Yapan İşletme (Ar-Ge Faaliyetlerinde Yoğunlaşmış)	X
Takipçi İşletme (Sektörü Takip Eden)	
Pazarda Küçük Bir Pay İle Yetinen İşletme	

3.3 Ürünlerin Müşterilere Tanıtımında Vurgulanacak Özellikler

İşletmenizin Ürünlerini Müşterilere Tanıtırken Vurguladığınız Özelliklileri 1' den başlayarak Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1-En Önemli)

	Tüketim Malı	Endüstriyel Mal
Kalitesi		3
Fiyatı		4
Bulunabilirliği		5
Markası		

Garantisi		
Satış Sonrası Destekler		2
Ürüne Ait Sertifikalar ve Ödüller		
İşletmeye Ait Sertifikalar ve Ödüller		
Ürünün Farklı Özellikleri		1
Endüstriyel Mal Üretilmemektedir.	1	
Diğer		

3.4 Ürün - Müşteri - Talep Tablosu

Yurt İçi / Yurt Dışı Piyasalar

Yurtiçi Müşteri Grupları

Çuval Üretimi Yapan İşletmeler

İlgilendiği Ürünler

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Özgün tasarım
- Kullanıma elverişlilik
- Dayanıklılık
- Kalite
- Fiyat
- Servis

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Dayanıklılık
- Kullanıma elverişlilik
- Kalite
- Özgün tasarım
- Dağıtım kanalı
- Servis

- Fiyat

Avantajları

- Vadeli Satış
- Sürekli Satış
- İlişkiye Dayalı Satış

Dezavantajları

- Karşılanamayan Talep
- Sipariş Süresinin Kısalığı

Yurtdışı Müşteri Grupları

Çuval Üretimi Yapan İşletmeler (Amerika)

İlgilendiği Ürünler

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Dayanıklılık
- Servis
- Kalite
- Fiyat
- Kullanıma elverişlilik
- Özgün tasarım
- Dağıtım kanalı

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Fiyat
- Servis
- Kalite
- Dayanıklılık

- Özgün tasarım
- Kullanıma elverişlilik
- Dağıtım kanalı

Avantajları

- Sürekli Satış
- Peşin
- İlişkiye Dayalı Satış

Dezavantajları

- Sipariş Süresinin Kısalığı
- Uzaklık
- İlişkiye Dayalı Satış

Çuval Üretimi Yapan İşletmeler (Uzakdoğu)

İlgilendiği Ürünler

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Kalite
- Özgün tasarım
- Dağıtım kanalı
- Dayanıklılık
- Kullanıma elverişlilik
- Servis
- Fiyat

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Dayanıklılık
- Fiyat
- Servis
- Özgün tasarım
- Kullanıma elverişlilik
- Kalite
- Dağıtım kanalı

Avantajları

- Peşin
- İlişkiye Dayalı Satış

Dezavantajları

- İlişkiye Dayalı Satış

Çuval Üretimi yapan işletmeler (Amerika)

İlgilendiği Ürünler

Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı

Satın Alma Kriteri

- Fiyat
- Kalite
- Kullanıma elverişlilik
- Özgün tasarım
- Dağıtım kanalı
- Servis

Avantajları

- Peşin
- İlişkiye Dayalı Satış

Dezavantajları

- Sipariş Süresinin Kısalığı
- Uzaklık
- İlişkiye Dayalı Satış

3.5 Son 3 Yıl Satış Gerçekleşmeleri

Geçmiş Satış Verileri (Yıllık - Son 3 Dönem)

Satış Gerçekleşme

Ürün	2005 1. Dönem Satış Miktarı	2005 1. Dönem Satış Tutarı	2005 2. Dönem Satış Miktarı	2005 2. Dönem Satış Tutarı	2005 3. Dönem Satış Miktarı	2005 3. Dönem Satış Tutarı	2005 4. Dönem Satış Miktarı	2005 4. Dönem Satış Tutarı	2005 Toplam Satış Miktarı	2005 Toplam Satış Tutarı	2004 Satış Miktarı	2004 Satış Tutarı	2003 Satış Miktarı	2003 Satış Tutarı	Değerlendirme
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı	10	159,337.67	10	211,076.53	10	87,572.12	4	71,053.55	34	529,045.37	15	122,000.00	70	107,000.00	
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı	2	9,433.51	5	129,152.64	17	103,812.23	4	11,351.10	28	253,749.48	72	433,553.00	1	124,000.00	

Son 3 Yıllık Satışların Genel Değerlendirilmesi

Geçmiş Dönem Satışlarındaki Eğilimi aşağıdakilerden hangisi en uygun ifade etmektedir?

Artıyor	
Değişmiyor	X
Azalıyor	

4 PAZARLAMA PLANI

4.1 Hedeflenen Sunum Bölgeleri

İç Pazar İçin Hedeflediğiniz Bölgeyi İşaretleyiniz.

	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Marmara Bölgesi	X	X	X
Ege Bölgesi	X		X
Karadeniz Bölgesi	X		
İç Anadolu Bölgesi	X	X	
Akdeniz Bölgesi		X	X
Doğu Anadolu Bölgesi			
Güneydoğu Anadolu Bölgesi			X
Diğer			

Dış Pazar İçin Hedeflediğiniz Bölgeyi İşaretleyiniz.

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Sınır Komşusu Ülkeler	X	X	X
Avrupa			X
Amerika		X	X
Ortadoğu	X		X
Uzakdoğu		X	
Afrika			X
Ortaasya Ülkeleri (Rusya dahil)	X	X	X
Diğer			

4.2 Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşteriler

Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşteriler

	2006	2007	2008
Yeni Müşteri Grubu	150,000.00 YTL	250,000.00 YTL	300,000.00 YTL
Mevcut Müşteri Grubu	350,000.00 YTL	250,000.00 YTL	200,000.00 YTL

İşletmeniz İçin Aşağıda Belirtilen Durumlardan Uygun Olanlarını İşaretleyiniz?

	Aynı Kalacak	Artacak	Azalacak	Satışlara Etkisi %
Müşteri Sayısı		X		60
Müşteri Başına Satışlarım		X		50
Ürün Çeşitliliğim			X	50
Dağıtım Kanalı		X		80
Fiyatım	X			80

4.3 İşletmenin Rakiplerine Karşı Pozisyonu

İç Piyasada İşletmenizin Rakipler Karşısındaki Durumlarına İlişkin Uygun Olanlarını İşaretleyiniz

	Çok Güçlü	Güçlü	Ne Güçlü Ne Güçsüz	Güçsüz	Çok Güçsüz
Pazara Yakınlığınız		X			
Maliyetleri Kontrol Edebilme		X			
İşgücü Potansiyeli			X		

Ürün Kalitesi		X			
Vade Avantajı			X		
Sertifikasyon				X	
Ürün Çeşitliliği		X			
Dağıtım Kanalı				X	
Fiyatlama Politikası	X				
Servis		X			
Pazar Payı			X		
Sermaye			X		
Makine - Teçhizat Parkuru (Teknoloji)	X				
Diğer					

**Dış Piyasada İşletmenizin Rakipler Karşısındaki Durumlarına İlişkin
Uygun Olanlarını İşaretleyiniz**

	Çok Güçlü	Güçlü	Ne Güçlü Ne Güçsüz	Güçsüz	Çok Güçsüz
Pazara Yakınlığınız			X		
Maliyetleri Kontrol Edebilme			X		
İşgücü Potansiyeli			X		
Ürün Kalitesi			X		
Vade Avantajı			X		
Sertifikasyon					X
Ürün Çeşitliliği			X		
Dağıtım Kanalı				X	
Fiyatlama Politikası			X		
Servis			X		
Diğer					

4.4 Tahmini Satış Planı

Satış Planı

Ürün	2005 1. Dönem Satış Miktarı	2006 1. Dönem Satış Tutarı	2006 2. Dönem Satış Miktarı	2006 2. Dönem Satış Tutarı	2006 3. Dönem Satış Miktarı	2006 3. Dönem Satış Tutarı	2006 4. Dönem Satış Miktarı	2006 4. Dönem Satış Tutarı	2006 Toplam Satış Miktarı	2006 Toplam Satış Tutarı	2007 Satış Miktarı	2007 Satış Tutarı	2008 Satış Miktarı	2008 Satış Tutarı
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı	8	50,787.89	2	15,786.92			2	25,000.00	12	91,574.81	5	200,000.00	5	150,000.00
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı	5	79,508.15	6	178,987.97	4	85,000.00	3	115,000.00	18	458,496.12	7	350,000.00	7	350,000.00

4.5 Satış Gelişimi

İşletmeniz ile ilgili satış gelişim bilgileri

	Mevcut Durum	2006	2007	2008
Net Satışlar (YTL)	782,794.85	550,070.93	550,000.00	500,000.00
Satışlardaki Artış (%)	100.00	70.27	70.26	63.87

4.6 Ürün Geliştirme ve AR-GE Faaliyetleri

Ürün Geliştirme ve Ar-Ge Faaliyetleri İçin Aşağıdaki Stratejilerden Hangilerini Kullanıyorsunuz ve Hangi Vadelere Göre Kullanacaksınız?

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Ar-Ge Stratejisi	X	X	X	X
Taklit Strateji				
Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji	X	X	X	X
Patent, (Know-How) Satın Alma Stratejisi		X	X	X
Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi		X	X	X

4.7 Fiyatlandırma Yöntemleri

Aşağıdaki Fiyatlandırma Yöntemlerinden Mevcut Durumda Hangisini Kullanmaktasınız ve Hedef Pazarlara Ulaşmak İçin Hangilerini Kullanmayı Planlıyorsunuz?

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Maliyetine Göre Fiyatlandırma	X	X	X	X
Talebe Göre Fiyatlandırma				
Rekabete Göre Fiyatlandırma	X	X	X	X
Psikolojik Fiyatlandırma				

4.8 Dağıtım Metodları

İşletmenizde Kullandığınız Dağıtım Metodunu Önem Sırasına Göre 1’den Başlayarak Sıralayınız. Geleceğe Yönelik Dağıtım Metodu Hedeflerinizi Yine Önem Sırasına Göre 1’den Başlayarak Sıralayınız.

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Toptancıya Satış				
Perakendeciye Satış				
İhalelerle Satış				
Müşteri Temsilcisiyle(Kişisel) Satış	X	X	X	X
Doğrudan Satış	X	X	X	X
E-Ticaret ile Satış	X	X	X	X

4.9 Pazarlama Aktivite Planı

Pazarlama Aktivite Planı

00 Hedeflenen Sunum Bölgelerine Ulaşmak

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Üretim ile ilgili kalite belgelerinin alınması,Pazarlama stratejileri geliştirmek	Pazarlama Satış Dağıtım Departmanı	50000					X	X

00 Hedeflenen Mevcut ve Yeni Müşterilere Ulaşmak

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Fuarlara Katılmak,Katalog ve Broşür Basmak,Web Sayfası Hazırlamak	Pazarlama Satış Dağıtım Departmanı	20000					X	X

00 Rakiplere Karşı Önlemleri Uygulamak

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Markalaşmaya gitmek ve kalite belgelerini alarak pazarda söz sahibi olmak,	Kalite Sorumlusu	30000					X	X

00 Satış Gelişimini Sağlamak

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Pazar Araştırılmasının Yapılması,Aktif Müşteri ziyaretlerinin yapılması	Pazarlama Satış Dağıtım	20000					X	X

00 Ürün Geliştirme ve ARGE Faaliyetlerini Gerçekleştirmek

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Mevcut Ürünlerde Performansın arttırılması çalışmalarını,Makinelerin veriminin arttırılması için çalışmaların yapılması,Üretim maliyetinin düşürülmesi için yeni sistemlerin araştırılması,genel müşteri ihtiyaçlarına göre yeni tekniklerin geliştirilmesi.	Ar-Ge Departmanı	180000					X	X

00 Fiyatlandırma Politikasını Uygulamak

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Rakiplere göre fiyat takibi, Maliyetlerin düşürülmesi,Üretimin hızlandırılması ve kalitenin arttırılması	Pazarlama Satış Dağıtım ve Üretim departmanı	100000					X	X

00 Dağıtım Metotlarını Geliştirmek

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Müşteri Analizi,Birebir Müşteri Ziyaretinde bulunmak	Pazarlama Satış Dağıtım	100000					X	X

00 Reklam ve Tanıtımı Geliştirmek

Sıra No	Açıklama	Sorumlu	Maliyet	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1	Katalog ve Broşür Basımı,Web Sayfasının Hazırlanması,İnternet	Pazarlama Satış Dağıtım	40000					X	X

Üzerinden teknik desteğin verilmesi									
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5 ÜRETİM SİSTEMİ GELİŞTİRME PLANI

5.1 Üretim İş Akışı

- 1-Hammadde Temini,
- 2-Hammaddenin İşlenmesi,
- 3-Parça Kalite Kontrolü
- 4-Yarımamul Madde Temini,
- 5-Montaj Aşaması,
- 6-Test Aşaması,
- 7-Bitmiş Ürün Kalite Kontrol,
- 8-Ambalaj

5.2 Üretim Metotlarının Geliştirilmesi

Mevcut Durumda İşletmenizde Kullandığınız Üretim İş Akışına En Uygun Metodu İşaretleyiniz ve Geleceğe Yönelik Hedeflerinizi Gerçekleştirecek Üretim Metodlarını İşaretleyiniz.

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl-3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Sürekli Üretim	X	X	X	X
Kesikli Üretim				
Proje Tipi Üretim	X	X	X	X

5.3 Mevcut Kapasite Kullanımı ve Artışı

Yıl	Kapasite Kullanım Oranı %
2004	65
2003	70
2005	80

5.4 Üretim Planı

Üretim Planı

Ürün	2006 1. Dönem Üretim Miktarı	2006 2. Dönem Üretim Miktarı	2006 3. Dönem Üretim Miktarı	2006 4. Dönem Üretim Miktarı	2006 Toplam Üretim Miktarı	2007 Üretim Miktarı	2008 Üretim Miktarı
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Tekstil Ürünlerinin İmalatı	1			1	2		
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Özel Amaçlı Makinelerin İmalatı			1		1	7	7

5.5 Mevcut Makine, Ekipman ve Yazılım

Çalıştığı İş Grubu/Birim	Ekipman	Adet	Özelligi	İşletmeye Katkısı
Pazarlama	Bilgisayar	1	satınalma ve satışlarda teklif hazırlıkları, stok kontrolleri	ürün ve hammadenin temininde ve pazarlanmasında %50
Üretim	Bilgisayar	2	Tezgah işleme programlarının yürütülmesi	parçaların üretiminin otomatik program yüklenmesinde %100
Üretim	Kaynak Makineleri	4	Makine Gövdelerinin Hazırlanması	ürünün dış isketinin oluşturulmasında %100
Üretim	Testereler	3	Hammaddenin üretim tezgahlarına hazırlanması	parçaların üretime hazırlanmasında %100
Üretim	Freze Tezgahı	3	Makine Parçalarının üretilmesi	ürünün parçalarının işlenmesinde %100
Üretim	Torna Tezgahı	3	Hammaddeden Parça Üretimi, CNC Torna Tezgahı Universal Torna Tezgahı	ürünün parçalarını işlenmesinde %100

5.6 Gerekli Makine, Ekipman ve Yazılım

Gerek duyulan İş Grubu/Birim	Ekipman	Adet	Özelliği	İşletmeye Katkısı
Üretim	Freze Tezgahı	1	makine imalatında kullanılacak	parçaların üretimde mevcut üretimin hızlandırılmasında %75
Proje	Topsolid Cad/Cam Programı	2	3 Boyutlu Ürün Tasarımı Üretim Tezgahları İçin İşleme Programlarının çıkartılması.	Tasarım süresinin kısaltılması Tasarım Aşamasında Hatalları azaltılması Tezgahlardaki Parça işleme programlarında insana dayalı hataların minimuma indirilmesi. Aynı Şekilde parça programlarının hazırlanış sürelerinin kısaltılması
Üretim	Lazerli Sac İşleme Tezgahı	1	Makinede kullanılacak sactan imal edilen parçaların işletmede yapılabilmesine olanak vermesi.	%80 zaman tasarrufu

5.7 Makine, Ekipman ve Yazılım Temin Planı

Ekipman	Toplam	1. Yıl 1. Dönem	1. Yıl 2. Dönem	1. Yıl 3. Dönem	1. Yıl 4. Dönem	2. Yıl	3. Yıl
Freze Tezgahı							
Topsolid Cad/Cam Programı							
Lazerli Sac İşleme Tezgahı	1					1	

5.8 İşyeri Özellikleri ve Geliştirme İhtiyaçları

İşletmenize Uygun Olanı İşaretleyiniz.

	Evet	Hayır
Kurulu Alan Yeterli mi?	X	
Hammaddeye Yakın mı?	X	
Pazara Yakın mı?	X	
Üretim Teknolojisi Yeni Mi?	X	
Ürün Geliştirme Yapılacak mı?	X	

Eğer Cevabınız 'Hayır' ise ve Geliştirmeyi Düşünüyorsanız, Hangi Vadede Gerçekleştirebileceğinizi İşaretleyiniz:

	Kısa Vade(1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Kurulu Alanı Geliştirme			
Hammaddeye Yakınlığı Sağlama			
Pazara Yakınlığı Sağlama			
Üretim Teknolojisini Yenileme			
Ürün Geliştirme Yapılacak mı?			

6 ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM PLANI

6.1 İşletmenin Üretim Dışı Temel Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

İşletmenizde Üretim Dışı Temel Süreçlerde Aşağıdaki Vadelere Herhangi Bir Geliştirme Hedefiniz Bulunmakta mıdır?

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Satınalma		X	
Ar-Ge	X		
Pazarlama ve Satış	X		

6.2 İşletmenin Destek Süreçleri ve Geliştirme Hedefleri

İşletmenizde Destek Süreçleri Ve Geliştirme Hedefleri Açısından Aşağıdaki Vadelere Herhangi Bir Geliştirme Hedefiniz Bulunmakta mıdır?

	Kısa Vade (1 Ay-1 Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Yönetim		X	
Koordinasyon	X		
İdari-Mali İşler		X	X

6.3 Mevcut Personel Yapısı

İş Grubu / Birim	Görev Türü	Personel Sayısı	Özellikleri
Üretim	Üretim Müdürü	1	Teknik Eleman,Yüksek Okul Mezunu

Üretim	Üretim Sorumlusu	1	Teknisyen,Meslek Lisesi Mezunu
Üretim	Üretim Elemanı	2	Kalifye teknik eleman,En az çıraklık okulu mezunu veya firmaiçi eğitimle yetiştirilmiş lise mezunu
Kalite Kontrol	Kalite Kontrol Sorumlusu	1	Teknisyen,Ölçme Teknikleri konusunda tecrübeli,
Montaj	Üretim Elemanı	1	Teknisyen,Firmaiçi eğitimle yetiştirilmiş lise mezunu eleman
Satın Alma	Satın Alma Sorumlusu	1	Kalifyeli Eleman, Piyasadki ürün kaliteleri hakkında tecrübeli meslek lisesi mezunu eleman
Pazarlama	Şoför	1	Şoför.En az 5 yıl şöförlük tecrübesi olan eleman

Mevcut Personel Cinsiyet ve Öğretim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
Okur/Yazar Değil			
Okur/Yazar			
İlkokul	1		1
OrtaOkul/İlköğretim	1		1
Çıraklık Okulu			
Lise	3		3
Endüstri Meslek Lisesi	1		1
Teknik Lise			
Meslek Yüksek Okulu			
Üniversite/Lisans		2	2
Yüksek Lisans			
Doktora			
Toplam	6	2	8

6.4 Personel İhtiyacı ve Temin Planı

İş Grubu / Birim	Görev Türü	Özellikleri	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2006 Toplam	2007	2008
Teknik Servis	Teknik Servis Sorumlusu	üniversite mezunu yada teknik lise mezunu,		1			1	1	
Pazarlama	Pazarlama	Üniversite		1			1	1	1

	Satış Dağıtım Elemanı	veya Teknik Lise Mezunu,En az 1 yabancı dil bilen, 5 yıldan fazla konusunda deneyim sahibi olan ve sektörle ilgili bilgisi bulunan eleman							
Kalite Kontrol	Kalite Kontrol Elemanı	Teknik Lise Mezunu,Ölçme ve değerlendirme konusunda en az 3 yıl tecrübeli						1	1
Üretim	Üretim Sorumlusu	Teknik Üniversite Mezunu,En az 1 yabancı dili olan tecrübeli eleman						1	
Üretim	Üretim Sorumlusu	Teknik Lise Mezunu,Talaşlı İmalat ve Metalurji konusunda deneyimli eleman		1			1	1	

6.5 Personel Yönetimi

İnsan Kaynakları İle İlgili Aşağıdaki Bilgilerden İşletmenize Uygun Olanlarını İşaretleyiniz

	Mevcut Durum	Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
Hizmet Öncesi Eğitim	X	X	X	X
Hizmet İçi Eğitim	X	X	X	X
İş Başında Eğitim	X	X	X	X
İş ve Çevre Güvenliği Çalışmaları	X	X	X	

Personel Devir Hızı Tespiti				X
Ücret Maaş Yönetimi	X	X	X	X
Performans Yönetimi	X	X	X	X
İnsan Kaynağı Geliştirme Programları				X
Disiplin Yönetmeliği			X	X
İnsan Kaynakları Planlaması			X	X
Diğer				

6.6 İşletme Organizasyon Şeması

1-Genel Müdür,

A -Üretim Müdürü

A.1. -Üretim Şefliği

A.2 -Kalite Kontrol

A.3-Satın Alma

B. Proje ve Ar-Ge Müdürü

B.1 Makine Mühendisi

B.2 Otomasyon Mühendisi

C. Teknik Servis Sorumlusu

C.1 Servis Teknisyenleri

D. Pazarlama Sorumlusu

D.1 Pazarlama Elemanları

7 FİNANSMAN PLANI

7.1 Yatırım İhtiyacı Tablosu

Yatırım Türü	Yatırım Tutarı (YTL)
ARAZİ BEDELİ	100,000.00
ETÜD VE PROJE	50,000.00
ARAZİ DÜZENLEMESİ	80,000.00
BİNA-İNŞAAT	250,000.00
MAKİNA VE TECHİZAT (YERLİ)	15,000.00
MAKİNA VE TECHİZAT (İTHAL)	350,000.00
İTHALAT VE GÜMRÜKLEME	60,000.00
TAŞIMA VE SİGORTA	25,000.00
MONTAJ	15,000.00
İŞLETMEYE ALMA	60,000.00
LİSANS	40,000.00
BEKLENMEYEN GİDER	30,000.00
DİĞER	0.00
TOPLAM	1,075,000.00

7.2 Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

Gider Kalemi	Tutar (YTL)
HAMMADDE	276,600.27
YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ	0.00
KİRA	7,051.28
ELEKTRİK	4,488.00
SU	679.28
YAKIT	0.00
İŞÇİLİK-PERSONEL	87,617.96
BAKIM-ONARIM	7,690.51
AMORTİSMAN	210,772.53
PATENT-LİSANS	0.00
GENEL	219,001.15
PAZARLAMA-SATIŞ	28,570.90
AMBALAJ-PAKETLEME	0.00
TOPLAM	842,471.88

8 TALEP EDİLEN DESTEKLER PROGRAMI

İşletmenin Talep Ettiği Destekler

Talep edilen destek	2006 1. Dönem	2006 2. Dönem	2006 3. Dönem	2006 4. Dönem	2007	2008
1.1. Danışmanlık Desteği					X	
1.2.1.Genel Eğitim Programları					X	X
2.2.2. Faydalı Model Belgesi			X	X		
3.1. Bilgisayar Yazılımı Desteği			X	X	X	
5.1.1.Sanayi İhtisas Fuarları					X	X
5.1.2.Genel Sanayi Fuarları					X	X
5.5.1.Broşür, Katalog				X	X	
5.5.2.Etiket baskılı CD				X		X
5.5.3.Web Sayfası Hazırlama				X		
5.6. Markaya Yönlendirme Desteği						X
6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği					X	

Firmanın En Son Mali Tablolarına Göre Mevcut Durum, Kısa, Orta Ve Uzun Vadeli Bilançoları

Mali Tablo

	Mevcut	2006	2007	2008
Net Satışlar	782,794.85	550,070.93	550,000.00	500,000.00
SMM	523,784.74	400,000.00	425,000.00	400,000.00
Faaliyet Karı	259,010.11	150,070.93	125,000.00	100,000.00
Diğer Gid. ve Vergil	251,924.36	140,000.00	112,000.00	88,000.00
Net Kar	7,085.75	10,070.93	13,000.00	12,000.00
Dönen Varlıklar	963,393.12	795,000.00	830,000.00	705,000.00
Hazır Değerler	62,029.90	70,000.00	60,000.00	70,000.00
Alacaklar	568,202.73	300,000.00	350,000.00	200,000.00
Stoklar	270,013.22	350,000.00	350,000.00	350,000.00
Diğer	63,147.27	75,000.00	70,000.00	85,000.00

Duran Varlıklar	208,097.43	225,000.00	240,000.00	345,000.00
Maddi	144,391.74	160,000.00	170,000.00	260,000.00
Maddi Olm.	46,330.28	45,000.00	45,000.00	55,000.00
Diğer	17,375.41	20,000.00	25,000.00	30,000.00
Aktif Toplamı	1,171,490.55	1,020,000.00	1,070,000.00	1,050,000.00
KVYK	937,150.29	780,000.00	820,000.00	800,000.00
UVYK	0.00	0.00	0.00	0.00
Öz Sermaye	234,340.26	240,000.00	250,000.00	250,000.00
Pasif Toplamı	1,171,490.55	1,020,000.00	1,070,000.00	1,050,000.00

Özet Durum

	Mevcut	2006	2007	2008
Satışlardaki Artış (%)	100.00	70.27	70.26	63.87
Net Kardaki Artış (%)	100.00	142.13	183.47	169.35
Aktif Büyüklüğünde Artış (%)	100.00	87.07	91.34	89.63
Öz Sermayedeki Artış (%)	100.00	102.42	106.68	106.68
Oranlar Bazında				
Dönen Varlıklar / KVYK	1.03	1.02	1.01	0.88
Net Satışlar / Stoklar	2.90	1.57	1.57	1.43
Net Satışlar / Alacaklar	1.38	1.83	1.57	2.50
Borç / Öz Sermaye	4.00	3.25	3.28	3.20
KVYK / Aktif Toplam	0.80	0.76	0.77	0.76
Net Kar / Aktifler	0.01	0.01	0.01	0.01
Net Kar / Öz Sermaye	0.03	0.04	0.05	0.05
Net Kar / Net Satışlar	0.01	0.02	0.02	0.02

Şimdiye Kadar Aldığınız KOSGEB Desteklerini İşaretleyiniz

7.3. Uygulama Örnekleri

BİLGİSAYAR YAZILIM DESTEĞİ UYGULAMASI:



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

BİLGİSAYAR YAZILIMI DESTEĞİ PROTOKOLÜ/SÖZLEŞMESİ

KONU

Madde 1- Bu Protokol/Sözleşmenin konusu, KOSGEB İcra Komitesinin 21.05.2003 tarih ve 2003/2003/18 no.lu kararı ile kabul edilerek 30/06/2003 tarih, 25154 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “KOSGEB Destekleri Yönetmeliğinin Yirminci Bölümünde yer alan Bilgisayar Yazılımı Desteği’nden yararlanacak olan; Sözleşmeli Paket Destek Programından yararlanan işletmeler, Teknoloji Geliştirme Merkezi DTİ, İŞGEM’lerde desteklenen işletmeler ve ORT , LAB, TEM İşletici kuruluşları’nın destek talepleri ile ilgili şartların belirlenmesidir.

TARAFLAR

Madde 2- İşbu Protokol/Sözleşme, İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Eskoop Sanayi Sitesi İkitelli-İSTANBUL adresinde mukim KOSGEB İKİTELLİ İŞLETME GELİŞTİRME MERKEZ MÜDÜRLÜĞÜ (bundan sonra KOSGEB BİRİMİ olarak anılacaktır) ile Bağıcılar/İSTANBUL adresinde mukim İTHALAT-İHRACAT-İPLİK-DERİ-TEKSTİL-MAKİNA İMALAT SANAYİ VE TİC.LTD.ŞTİ. (bundan sonra İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ olarak anılacaktır) arasında yapılmıştır.

KAPSAM

Madde 3- Bu Protokol/Sözleşme, KOSGEB’ in Bilgisayar Yazılımı Desteği kapsamında, destekten faydalanacak İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ tarafından desteğin Uygulama Usul ve Esasları çerçevesinde yararlanılmasına ilişkin karşılıklı hak ve yükümlülükler ile ilgili taahhütleri kapsar.

HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Madde 4- Bilgisayar Yazılımı Desteği sağlanan İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ’ muzunun aynı yazılım için bir başka kurumdan destek almayacağımızı,

Madde 5- Bilgisayar Yazılımı Desteği sağlanan İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ’ umuz tarafından söz konusu desteğin amacına uygun kullanılmaması, beyanımızın bir kısmının veya tamamının yanlış olduğunun tespit edilmesi,

Madde 6- Bilgisayar Yazılımı Desteği ile satın alınan yazılımı, İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ’ umuzun dışında başka hiç bir yerde veya başka amaçlarla kullanmayacağımızı, satmayacağımızı, kopyalamayacağımızı, kullanım hakkını devretmeyeceğimizi, rehin göstermeyeceğimizi, ihtiyati tedbir, ihtiyati haciz, tedbiri haciz konulması, üçüncü kişilerin yazılım üzerinde hak iddia etmesi halinde,



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

BİLGİSAYAR YAZILIMI DESTEĞİ PROTOKOLÜ/SÖZLEŞMESİ

hiçbir kanuni kovuşturmaya gerek kalmaksızın KOSGEB tarafından talep edilen meblağı, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun' da öngörülen gecikme zammına eşit oranda, cezai faizi ile birlikte derhal ve defaten aynı Kanun hükümlerine göre geri ödeyeceğimizi ve hiçbir hak talep etmeyeceğimizi ve işletmemize sağlanan bu desteğe ait, destek süreci tamamlandığında sonuç raporu vereceğimizi,

kabul, beyan ve taahhüt ederiz.

GENEL HÜKÜMLER

Madde 7- KOSGEB Bilgisayar Yazılımı Desteği Usul ve Esasları bu Sözleşme/Protokolün ayrılmaz bir parçası ve eki olarak kabul edilecektir.

Madde 8- Bu Sözleşme/Protokolden doğabilecek anlaşmazlıkların çözümünde Ankara Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkili olacaktır.

Madde 9- Bu Protokol 9 (dokuz) madde ve 2 (iki) sayfadan ibaret olup, 2 (iki) orijinal nüsha olarak hazırlanmış ve taraflar arasında 23/02/2004 tarihinde imzalanmıştır.

KOSGEB

İŞLETME/İŞLETİCİ KURULUŞ
(Yetkili İmza ve Kaşe)

NİTELİKLİ ELEMAN DESTEĞİ UYGULAMASI:

NİTELİKLİ ELEMAN İSTİHDAM DESTEĞİ SÖZLEŞME / PROTOKOL (KOSGEB-İşletme)

KONU:

MADDE-1 : Bu protokolün konusu, KOSGEB İcra Komitesinin 21.05.2003 tarih ve 2003/18 nolu Kararı ile kabul edilen ve 30/06/2003 tarih ve 25154 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren KOSGEB Destekleri Yönetmeliği'nin 20. Bölümünde yer alan Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği'ne ilişkin İŞLETME taleplerinin desteklenmesidir.

TARAFLAR:

MADDE-2 : İşbu protokol, KOSGEB İdaresi Başkanlığı KOSGEB İKİTELLİ İŞLETME GELİŞTİRME MERKEZ MÜDÜRLÜĞÜ İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Eskoop Sanayi Sitesi İkitelli-İSTANBUL adresinde mukim (bundan böyle KOSGEB olarak anılacaktır) ile

Bağcılar/İSTANBUL, Şube:

No:06 B,Çekmece. adresinde mukim, İstihdam Desteği programından yararlanmak üzere başvuruda bulunan İTHALAT-İHRACAT-İPLİK-DERİ-TEKSTİL-MAKİNA İMALAT SANAYİ VE TİC.LTD.ŞTİ. (bundan böyle İŞLETME olarak anılacaktır) arasında yapılmıştır.

KAPSAM:

MADDE-3: Protokol Bağlantı Elemanları imalatı konusunda faaliyette bulunmakta olan İŞLETME'nin 06/04/2004 tarihli İş Planında belirtildiği gibi işletmesinin Üretim Planlama Servisinde olarak çalıştırılmak üzere Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun mesleğine sahip

GÜL 'ün, bu protokolün dayandığı Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği Yönetmeliğinde belirtilen şekilde desteklenmesini kapsamaktadır.

MADDE-4 : Protokole dayalı destek programının birinci dönem için toplam süresi 6 aydır. KOSGEB tarafından uygun desteğin devamının görülmesi halinde üçüncü altı aylık dönemler için yeniden protokol yapılır.

MADDE-5 : Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği İş Planında belirtilen ELEMAN'a verilecek olan aylık brüt ücret 2.400.000.000 TL'dir.

MADDE-6: İstihdam edilecek olan ELEMAN 4 yıllık Fırat Üniversitesi Mühendislik Fakültesi mezunu olduğundan istihdam desteğinin üst limiti brüt asgari ücretin 6 katı olup toplam 2.664.900.000 TL dir.

Bu protokol kapsamında İŞLETME'ye tahsis edilecek toplam destek miktarı; 1.680.000.000.TL (aylık ücret) x 6 ay : 10.080.000.000 TL'dir. KOSGEB adına düzenlenen faturalarda destek ödemesi KDV konusuna girmediğinden KDV hesaplanmayacak ve faturanın KDV'siz tutarı esas alınacaktır.

ÇALIŞMA ESASLARI

MADDE-7 : Destek süresi içinde, her ay sonunda öngörülen destek miktarı belirlenen usuller çerçevesinde, ilgili İŞLETME'ye KOSGEB Birimi tarafından ödenecektir.

MADDE-8 : İŞLETME, ilgili ELEMAN'ı, Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği İş Planında belirlenen destek süresince, tanımlanan faaliyet alanında istihdam edecek ve belirlenen 2.400.000.000 TL aylık ücreti düzenli olarak ödeyecek, vergi ve SSK primini yatıracaktır.

BELGELER:

MADDE-9 : İŞLETME, KOSGEB'e destek programına yönelik olarak öngörülen tüm bilgi ve belgeleri zamanında, doğru ve eksiksiz olarak temin etmekle yükümlüdür.



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
NİTELİKLİ ELEMAN İSTİHDAMI DESTEĞİ
DESTEK ÖDEME TALEP YAZISI

KOSGEB
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI
KOSGEB İKİTELLİ İŞLETME GELİŞTİRME MERKEZ MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Müdürlüğünüz ile yapılan 07/04/2004. tarih ve 1 -10 sayılı protokol kapsamında işletmemizde istihdam etmekte olduğumuz elemana ilişkin evraklar ekte yer almaktadır.

Aylık destek miktarı olan 1.680.000.000.TL.-nin KOÇBANK Bankası GÜNEŞLİ Şubesi Nolu hesaba havale edilmesi hususunda gereğini arz ederim.

31/01/2005

Yetkilinin İmzası ve İşletme Kaşesi


İSTANBUL İŞLETME GELİŞTİRME MERKEZİ BAŞKANLIĞI
KOSGEB İKİTELLİ İŞLETME GELİŞTİRME MERKEZİ BAŞKANLIĞI

EKLER:

- 1- Son 4 aylık SSK Bordrosunun
- 2- Aylık Sigorta Prim Bildirgesinin
- 3- SSK Tahsilat Makbuzları veya Banka dekontunun
- 4- Serbest Muhasebeci veya Mali Müşavir onaylı ücret bordrosunun aslı veya asılları görülerek KOSGEB tarafından onaylanmış suretleri
- 5- İstihdam Desteği Aylık Faaliyet Değerlendirme Raporu aslı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi, devlet tarafından anlaşılmaktadır. Ülkemizde ki KOBİ'lere baktığımızda bünyelerinden kaynaklanan, kendilerine özgü bazı sorunları olduğunu görmekteyiz. Bu sorunların çözümlenebilmesi için KOBİ'lere yardım ve destekte bulunmak gerekir. Bu sayede; verilen destek ve yardımlar, ülke ekonomisine olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

KOBİ'lerin önemini kabul eden Avrupa Birliği'nde birliğe üye olan ülkeler yanında, gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lere verilen destek hizmetleri, ülkemizle oranla çok fazladır. Bu ülkelerde, KOBİ'lere yönelik hizmet ve destek veren bir çok kuruluş ve bu kuruluşların faaliyetlerini düzenleyen birçok yasa varken, ülkemizde doğrudan KOBİ'lere hizmet vermek için kurulan ilk kamu kuruluşu KOSGEB'dir. Bu sebeple imalatçı, sanayici KOBİ'lerin KOSGEB'den beklentileri tüm sorunlarını içine alacak şekildedir. Buna karşın KOSGEB'in tüm sorunlara kısa sürede cevap verebilme olanağı yoktur.

KOSGEB, KOBİ'lere yönelik hizmetleri değişik illerde kurulmuş olan hizmet merkezleri kanalıyla sunmaktadır. Bunun yanı sıra sürekli olarak proje düzeyinde çalışmaları vardır.

KOSGEB, daha çok KOBİ'ye destek vermek amacıyla dar olan kaynaklarını Halk Bankası, Ziraat Bankası ve Vakıflar Bankası sayesinde genişletmiştir. Bu üç banka ile KOSGEB arasında bir protokol imzalandı. Böylece üç bankanın kredisi bir ortamda toplanmış oldu. Bu sayede bankaların kaynakları arttıkça, KOSGEB'in desteği artacak ve KOSGEB daha çok destek verme imkanına kavuşacaktır.

Bunun yanı sıra KOSGEB, sürekli olarak KOBİ'lerin ihtiyaçları konusunda araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre yeni çözüm yolları üretmektedir. KOSGEB'in diğer bir çabası ise KOBİ'lerin marka olmalarıdır. Bunun için Türk Standart Enstitüsü ile protokol imzalamıştır. Bu sayede hem KOBİ'lerimizin

dünya pazarlarında marka olmaları, hem de büyük işletmelerin ara mallarını üreten kuruluşlar olarak standartlara ve kalite seviyesine ulaşmaları sağlanmıştır.

KOSGEB'in önem verdiği diğer bir konuda; KOBİ'lerin içinde bulunduğumuz rekabet çağında teknoloji öncülüğünde, araştırma- geliştirme öncülüğünde sağlayabileceği gerçeğinden hareket ederek TEKMER'ler, yani teknoloji merkezleri oluşturulmuştur.

Bu olumlu gelişmeler karşılık KOSGEB'in eksik, geliştirmesi gereken yönleri de vardır. Öncelikle KOSGEB'e kuruluş kanunuyla verilen görevler kapsamında yapılacak hizmetler ve destekler, esnaf ve sanatkar teşkilatının ve şahıs işletmelerinin yapısına uyumlu hale getirilmeli ve bu kesimin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak düzeyde olmalıdır.

KOBİ'lerin finansman ve teşviklere ulaşımında küçük işletmeler, orta ölçekli işletmelere göre dezavantajlı durumda kalmakta ve daha fazla zorluk çekmektedir. Bu zorluğun ortadan kaldırılması için KOSGEB, küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz için ayrı ayrı finansman ve teşvik modelleri geliştirmelidir.

İşletmelerin yapısı ve niteliği dikkate alınarak, küçük ölçekli işletmeler için başvurularda mecburi tutulan belgeleri (stratejik yol haritası gibi) küçük işletmelerin hazırlamasındaki sıkıntıları giderecek bir yaklaşım getirilmelidir.

Sonuç olarak; KOSGEB yaptığı çalışmalar ile dünyaya açılmış ve hakikaten güzel hizmetler sunan bir kuruluş olmasına rağmen; ülkemizde hala bu kuruluştan habersiz olan bir çok KOBİ mevcuttur. Bunun için gerekli reklam faaliyetleri yapılmalı ve KOBİ'lerin yönetim kadrosuna KOSGEB destekleri ile ilgili eğitimler verilmelidir.

İllerde kurulan ve değişik konularda hizmet saun KOSGEB hizmet merkezleri bir taraftan kendilerinden beklenen hizmetleri yeterince veremezken, diğer taraftan atıl kapasite ile çalışmaktadır. Bunu sebebi arz ve talep yetersizliği yada uyumsuzluğu ile sunula hizmetlerin küçük ölçekli işletmeler tarafından tanınma

eksikliğidir. KOBİ'lerin KOSGEB'den beklentilerine yanıt alabilmeleri için; KOSGEB'in bu kesime yönelik hizmetlerini arttırması, bu kesimin KOSGEB'i ve verdikleri hizmeti yeterince tanıma gayreti içerisinde olması ve hizmet talep etmesi gerekmektedir.

Unutmamak gerekir ki, sunulmayan bir hizmetten yararlanma olanağı olmadığı gibi, sunulan bir hizmetten de gerekli talep olmadığı zaman yararlanma olanağı yoktur.

AB ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lere yönelik destek hizmetlerini dikkate alırsak, ülkemizde KOBİ'lerin KOSGEB'den faydalanması için bazı çalışmalar yapılması gerekir. Öncelikle KOSGEB, kendi tanıtımını çok iyi bir şekilde yapmalıdır. Bunun yanında KOBİ'lerin sektörel düzeyde ihtiyaçlarının belirlenmesi için gerekli araştırmanın yapılması ve bu araştırma sonuçlarına göre Hizmet Merkezleri'ndeki birimlerin çalışma programlarının belirlenmesi gerekir. Ayrıca Hizmet Merkezlerinin, modern teknoloji ürünleriyle takviye edilmesi, merkezde çalışacak elemanların sayısının ve niteliklerin arttırılması ve geçici süre ile istihdam edilmek üzere yurtiçinden yada yurtdışından deneyimli uzmanların sağlanmalıdır. KOBİ'lerin temsilcilerinin KOSGEB organları içerisinde daha ağırlıklı olarak temsil edilmesi için gerekli girişimlerde bulunulması; illerde bulunan hizmet merkezlerinde, küçük ölçekli işletmelerin meslek kuruluşlarının temsilcilerinin de görev alması, meslek kuruluşları ile KOSGEB arasında işbirliğinin arttırılması gerekir.

Ülkemizde KOBİ'lerin KOSGEB desteklerinden faydalanabilmesi için; KOSGEB ve devletimizin üzerine çok büyük görevler düşmektedir. Daha çok KOBİ'nin KOSGEB destekleriyle karşılaşması sağlandığında, ülkemiz dış pazarlarda daha iyi yerlerde olacaktır.

KAYNAKÇA

Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. Ankara Der Yayınları, 1988

AKGEMCİ, Tahir. **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, İstanbul,2001

ABD'de KOBİ'lere sağlanan destekler, <http://sbinformation.about.com> , www.sba.gov/financing , (19 Nisan 2007)

Bağrıaçık, Prof. Dr. Atilla. Etkin İhracat Yönetimi, Yaklaşım Yayıncılık, İstanbul, 2007

Brom, H. N. And Lon Justin G. **Longeneeken Small Business Management**, Ohio: Southwestern Publishing,1996

Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi, <http://igeme.gov.tr/tur/igeme/bctp.htm> (14 Nisan 2007)

Baumback, Clifford.**Mason Basic Small Business Management Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice- Hall Inc, 1983

Bilgisayar Yazılım Desteği Başvuru Belgeleri, KOSGEB, Kalite Yönetimi Sistemi

Bilgisayar Yazılım Desteği Ödemeye Esas Belgeleri, KOSGEB, Kalite Yönetimi Sistemi

Can, Halil. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994

Çetin, Canan. **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1996

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınevi, 1994

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, www.kosgeb.gov.tr, 2000

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, www.halkbank.gov.tr; 2000

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, 2000; <http://www.sba.gov.tr>

EİB, <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1013&icerikID=1125&dil=TR> , (17 Nisan 2007)

Erkan, Mehmet. **“KOBİ’lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler”**, A.Ü. Afyon İİBF Yıllığı, No:7, Afyon, 1990

Factoring, <http://www.kobi-efor.com.tr/> , (01 Mayıs 2007)

GÜCELİOĞLU, Ömer (1994), **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri**, TES-AR yayınları, Ankara

Uludağ, İlhan ve Vildan Serin **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İTO Yayınları, No: 1990/ 25, İstanbul, 1990

Karataş, Süleyman. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, Veli Yayınları, 1991

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı**. 3.b, İstanbul, Beta Yayınevi, 1993

KOSGEB tanımı, www.kosgeb.gov.tr. (05 Mayıs 2007)

KÜSGET, www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Tarihce.asp , (05 Mayıs 2007)

KOSGEB Tanımı, www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/kosgeb_tanitim.doc (09 Şubat 2007)

KOSGEB, www.kosgeb.gov.tr , (07 Mayıs 2007)

KOSGEB’in Amacı, www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc, (07 Mayıs 2007)

KOSGEB Vizyonu Ve Misyonu, www.kosgeb.gov.tr (07 Mayıs 2007)

KOSGEB' in Örgüt Yapısı, www.kobinet.org.tr , (07 Mayıs 2007)

KOSGEB'in Görevleri, www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc ,
(07 Mayıs 2007)

KOSGEB Bütçesi, www.kosgeb.gov.tr (08 Mayıs 2007)

KOSGEB Modeli, Sanayicinin Sesi Dergisi, Eylül- Ekim 2006, Sayı:17

KOSGEB Broşürü

Kobilerin Finansman Konusundaki Beklentileri,
www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2026/bakis261061.htm , (10 Nisan 2007)

KOBİ'lerin Mali Tedarik Çemberi,
[www.abigem.org/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=1926&DOSYASIM=](http://www.abigem.org/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=1926&DOSYASIM=Christian%20Saublens.turkce.ppt)
[Christian%20Saublens.turkce.ppt](http://www.abigem.org/TR/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=1926&DOSYASIM=Christian%20Saublens.turkce.ppt) , (04 Nisan 2007)

KOBİ'lerin teknoloji konusundaki beklentileri,
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_07.pdf, (14 NİSAN 2007)

KOBİ'lerin tedarik ve pazarlama konusundaki beklentileri,
http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1147689262_1.pdf , 24.Nisan 2007

Kosgeb Tanımı, http://www.elektronikticaretrehberi.com/kosgeb_nedir.php
(12 Mayıs 2007)

Kosgeb Tanımı; www.kto.org.tr (14 Şubat 2007)

Kosgeb Hizmet Birimleri;
www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/kosgeb_tanitim.doc (09 Şubat 2007)

Kosgeb Tanımı, http://www.elektronikticaretrehberi.com/kosgeb_nedir.php
(12 Mayıs 2007)

Kosgeb Tanımı; www.kto.org.tr (14 Şubat 2007)

Kosgeb Hizmet Birimleri;

www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/kosgeb_tanitim.doc (09 Şubat 2007)

Kredi garanti fonu, <http://www.kgf.com.tr/2amac.htm> (18 Mayıs 2007)

Meier, Max George. **Yine Envanter**, Dünya Gazetesi, Şubat 1996

Müftüoğlu, Tamer. **Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** : Sorunlar ve Öneriler. Ankara : Sevinç Yayınevi, 1991.

Oktav, Mete. **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**. Ankara: Semih Ofset, 1990.

Prof. Dr. İlhan ULUDAĞ, Doç. Dr. Vildan SERİN. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler- Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İTO, 1991

Sariaslan, Halil. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**, TOBB, No. 281- 25, Ankara, 1994

SEGEM, www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Tarihce.asp , (05 Mayıs 2007)

Sullivan Daniel J.and Lane Joseph F. **Small Business Management: A Practical.2.nd.ed**, WMC: Brown Co, 1983

Szonyi, Andrew J. **Small Business Management Fundamentals**, 1991

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 3.b. Konya: Damla Ofset, 1997

TOSYÖV, <http://www.tosyovistanbul.org/default.aspx?pid=18811> (12 Mart 2007)

UNIDO, <http://www.youthforhab.org.tr/tr/kaynaklar/icerikler/bm/bm-02.html>, (17 Nisan 2007)

Turan, Güngör ve M. Faysal Gökalp. “Türkiye’ de Küçük ve Orta  l ekli   letmelerde Teknoloji Sorunu ve çözüm  nerileri”, Dünya Gazetesi. 21 Kasım 1993