T.C.

SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI

2008 – 2012

STRATEJİK PLANI

22.04.2008

BAKAN SUNUŞU

Ülke ekonomisinin can damarı olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ); işsizliğe getirdiği çözümler ve bölgesel kalkınmaya önemli katkıları ile ekonomik ve sosyal yaşamın temel taşıdır. Toplumun refahında ve sosyal düzenin gelişmesinde bu kadar önemli bir role sahip olan KOBİ'lerimizi ve yeni girişimcilerimizi destekleyen, rekabet güçlerinin gelişimini sağlayan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) önemi her geçen gün artmaya devam etmektedir.

KOSGEB'in, KOBİ'lerin ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlayan, rekabet gücü yüksek, uluslar arası pazarlara açılmış ve sürekliliği olan verimli işletmeler haline gelebilmesini sağlamak amacıyla uyguladığı destek politikaları, KOBİ'leri planlı çalışmaya yönlendirecek şekilde yeniden yapılandırmıştır.

KOBİ'lerin etkin ve verimli olması için bu işletmelerin planlı çalışma sistemine geçmesini teşvik eden ve 11.175 KOBİ'ye Stratejik Yol Haritası hazırlatan KOSGEB; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kendi hizmetlerinin de daha verimli, etkin ve kaliteli olması için Stratejik Planını hazırlamıştır.

KOSGEB Stratejik Planı, 651 çalışanın 2008-2012 dönemindeki çalışma sistemini doğrudan etkileyecek olmasının yanı sıra, imalat sanayinde faaliyet gösteren yaklaşık 272.513 KOBİ, 1.880.879 çalışan ve bu çalışanların aileleri ile birlikte 5.400.000 vatandaşımızı doğrudan ilgilendirmektedir. Doğrudan veya dolaylı olarak bütün vatandaşlarımızı ekonomik ve sosyal yönden etkileyecek önemli ve kritik bir plan olması nedeniyle, KOSGEB Stratejik Planı her vatandaşımızı ilgilendirecek ve geleceğine ışık tutacak bir hassasiyete sahiptir.

KOSGEB Stratejik Planı, Hükümet Programının, 9. Kalkınma Planının ve Avrupa Birliğine uyum sürecinde KOSGEB'in aktif katılımı ile yürütülecek olan CIP- İşletmeler Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Programının başarıyla uygulanmasını sağlayacaktır.

Ekonomiye ve sosyal hayata önemli katkılarıyla geleceğimize ışık tutan KOBİ'lerimizin gelişen ve değişen küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için KOSGEB tarafından hazırlanan Stratejik Planın, belirtilen hedeflere ulaşılması ve uygulanması aşamasında büyük katkı sağlayacağı inancındayım.

KOBİ'leri ve girişimcileri destekleyen en önemli kamu kuruluşu olan KOSGEB'in Stratejik Planının başarısının, Türkiye'nin başarısı olacağı sağduyusuna ülkesini seven her vatandaşımızın sahip olduğu inancımla, bu planı hazırlayan KOSGEB çalışanlarına ve katkı sağlayan kişi ve kuruluşlara teşekkür ederim.

Mehmet Zafer ÇAĞLAYAN
Sanayi ve Ticaret Bakanı
KOSGEB İcra Komitesi Başkanı

BAŞKAN SUNUŞU

İşsizliğin azaltılması ve yeni iş alanlarının yaratılmasındaki katkıları, dengeli ve sürdürülebilir kalkınma konusundaki önemli rolleri ve piyasa koşullarına kendilerini uyarlayabilen esnek üretim yapılarıyla KOBİ'ler, ekonomik gelişmemizin en önemli unsuru konumundadır. KOBİ'lerin ekonomik yaşamdaki öneminin yanı sıra, sosyal yaşamdaki işlevleri de yadsınamaz boyuttadır. KOBİ'ler Türkiye' de geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, yatırımların geniş bir alana yayılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde çok önemlidir.

Ekonomimizdeki bu önemli rollerine karşılık KOBİ'lerimiz, finansman, modern teknolojiye erişim, bilgi ve iletişim teknolojisinden faydalanma becerisi, ürün ve sistem kalite yönetimi, pazarlama ve finansman yönetimi konularında yetersizlikler yaşayabilmektedir. Ayrıca, dış şoklara karşı kendilerini koruyacak donanıma sahip olmamaları nedeniyle, istikrarlı yatırım ortamına büyük işletmelerden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'lerimizin önündeki içsel ve çevresel riskler azaltıldığında, girişimcilerimizin yeni iş kurma becerisi ve genç insan kaynağı potansiyelimiz ülkemizde bilim ve teknoloji alanında kaydedilen hızlı gelişme ile birleşecek ve KOBİ'lerimizin rekabet gücü hızla yükselecektir.

KOBİ'lerimizin önündeki içsel ve çevresel engellerin bertaraf edilmesi, daha elverişli yatırım ortamı sunulması ve nihai olarak rekabet gücü yüksek KOBİ'ler yaratılması için gerçekleştirilmesi gereken reformlar KOSGEB'in doğrudan ve tek başına sorumluluğunda bulunmamaktadır. Ancak KOSGEB, gerekli reformların hayata geçirilmesi amacıyla oluşturulan her platformda katılımcı ve yönlendirici konumda yer almaktadır.

Önümüzdeki dönemde de KOSGEB, KOBİ'lerle ilgili her platformda aktif olacak ve istikrarlı KOBİ politikaları üretilmesini sağlayacaktır. Bu anlamda diğer kurum ve kuruluşların Stratejik Planları da çok önemli dokümanlar olacaktır. Zira KOBİ'lerle ilgili tüm tarafların, yani KOSGEB paydaşlarının, KOSGEB'in önümüzdeki döneme ilişkin stratejik amaç ve hedeflerini irdeleyebilmelerine, aynı şekilde KOSGEB'in de paydaşlarının stratejik amaç ve hedeflerini irdeleyebilmesine imkan tanıyacak, böylelikle ilgili kurum ve kuruluşların KOBİ stratejilerinde üst düzeyde bütünlük sağlanabilecektir.

Kamu kuruluşlarına öncülük ederek, 1998 yılında münferiden tüm birimleri; 2002 yılında ise tüm teşkilat olarak ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem belgesi alan ve kalite yönetim sistemini günümüze kadar başarıyla uygulayan KOSGEB'in, 2008-2012 Stratejik Planının uygulanmasında da aynı başarıyı göstereceğine olan azmini belirtir, planın oluşturulmasında katkı sağlayan paydaşlarımıza ve çalışanlarımıza teşekkür ederim.

H. Hasan TANRIÖVEN
Başkan Vekili

Kısaltmalar Listesi

AB	:	Avrupa Birliği
ABM	:	Avrupa Bilgi Merkezi
CIP	:	AB Rekabetçilik ve Yenilikçilik Programı
FP7	:	AB 7. Çerçeve Programı
GSİS	:	Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı
GZFT Analizi	:	Güçlü-Zayıf- Fırsat-Tehdit Analizi
IPA	:	AB Katılım Öncesi Mali Yardım Programı
IRC	:	Yenilikçilik Aktarım Merkezi
İVCİ	:	İstanbul Girişim Sermayesi Fonu
İGEM	:	İşletme Geliştirme Merkezi
İŞGEM	:	İş Geliştirme Merkezi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	:	KOBİ Strateji ve Eylem Planı
KÜSGEM	:	Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
KÜSGET	:	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü
KVT	:	KOSGEB Veri Tabanı
SEGEM	:	Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
SYH	:	Stratejik Yol Haritası
TEKMER	:	Teknoloji Geliştirme Merkezi
TESK	:	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TGB	:	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TİM	:	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	:	Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TMMOB	:	Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
ÜFE	:	Üretici Fiyat Endeksi
VPN	:	Sanal Özel Ağ
YDTF	:	Yararlanıcı Durum Tespit Formu

İçindekiler

			Sayfa
1.	**:**	**GİRİŞ**	**1**
2.	**:**	**DURUM ANALİZİ**	**2**
2.1	:	Kuruluş Amacı	**2**
2.2	:	0rganizasyon Yapısı	**2**
2.3	:	Tarihsel Gelişim	**6**
2.3.1	:	KOSGEB Niçin Kurulmuştur?	**6**
2.3.2	:	Kuruluşundan Bugüne KOSGEB'deki Yapısal Değişiklikler	**7**
2.3.3	:	Kuruluşundan Bugüne KOSGEB'deki Mali Değişiklikler	**9**
2.4	:	Mevzuat Analizi	**13**
2.4.1	:	KOSGEB Mevzuatı	**13**
2.4.2	:	KOSGEB' in Yasal Görevleri	**13**
2.5	:	Kuruluşun Faaliyet Alanları ve Hizmetleri	**14**
2.6	:	Paydaş Analizi	**16**
2.7	:	Kuruluş İçi Analiz	**19**
2.7.1	:	Yönetim ve Organizasyon	**19**
2.7.2	:	İnsan Kaynakları	**21**
2.7.3	:	Teknolojik Alt Yapı ve Teknoloji Kullanım Düzeyi	**23**
2.7.4	:	Mali Durum	**24**
2.7.5	:	Destek Süreci	**26**
2.8	:	Çevre Analizi	**34**
2.8.1	:	KOBİ Tanımı	**34**
2.8.2	:	KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	**35**
2.8.3	:	KOSGEB Verileri ile KOBİ'lerin Değerlendirilmesi	**41**
2.9	:	Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit (GZFT) Analizi	**44**
3.	:	**GELECEĞE BAKIŞ**	**47**
3.1	:	Vizyonumuz	**47**
3.2	:	Misyonumuz	**47**
3.3	:	Temel Değerlerimiz	**47**
3.4	:	Amaçlar / Hedefler / Stratejiler / Eylemler/ Performans Göstergeleri	**47**
4.	:	**MALİYETLENDİRME**	**78**
5.	:	**İZLEME VE DEĞERLENDİRME**	**78**
6.	:	**EKLER**	**80**
6.1		Paydaş Listesi	**80**
6.2		LITMUS Testi	**82**

Grafikler Listesi

			Sayfa
Grafik 1	:	Birim Sayısının Yıllara Göre Değişimi	**8**
Grafik 2	:	Gelir-Gider Bütçesinin Yıllara Göre Değişimi	**10**
Grafik 3	:	Genel Giderler Bütçesinde Destek Harcamaları	**11**
Grafik 4	:	Kurumsal İletişim Süreci Değerlendirmesi	**19**
Grafik 5	:	Karar Alma Süreci Değerlendirmesi	**20**
Grafik 6	:	Organizasyon Yapısı Değerlendirmesi	**21**
Grafik 7	:	Unvanlara Göre Personel Sayısı	**21**
Grafik 8	:	Birimlere Göre Personel Sayısı Dağılımı	**22**
Grafik 9	:	Yıllar İtibariyle Harcamaların Dağılımı	**25**
Grafik 10	:	KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı	**27**
Grafik 11	:	SYH'si Onaylanan İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı	**27**
Grafik 12	:	Sağlanan Desteklerinin Bölgesel Dağılımı	**31**
Grafik 13	:	Kredi Faiz Desteği Verilen İşletme Sayısı Dağılımı	**31**
Grafik 14	:	Kredi Faiz Desteğinin Dağılımı	**32**
Grafik 15	:	Kredi Faiz Desteğinin Tür Bazında Dağılımı	**32**
Grafik 16	:	İşletme Sayısının Sektörel Dağılımı	**38**
Grafik 17	:	İmalat Sanayi İşletmelerinin Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı	**39**
Grafik 18	:	Tüm İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı	**39**
Grafik 19	:	İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı	**40**
Grafik 20	:	İmalat Sanayi İşletmelerinin Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı	**40**
Grafik 21	:	İmalat Sanayi İşletmelerinin İllere Göre Sayısının Dağılımı	**41**
Grafik 22	:	İşletmelerin İhracat Yapamama Nedenleri	**42**
Grafik 23	:	İşletmelerin Bilişim Altyapısı	**42**
Grafik 24	:	İşletmelerin Kredi Kullanma Durumu	**43**
Grafik 25	:	İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu	**43**
Grafik 26	:	İşletmelerin Sahip Olduğu Belge ve Sertifikalar	**44**

Şekiller Listesi

			Sayfa
Şekil 1	:	KOSGEB Organizasyon Şeması	**5**

Tablolar Listesi

			Sayfa
Tablo 1	:	KOBİ'lerin Ekonomideki Payı	**6**
Tablo 2	:	KOSGEB Mevzuatı	**13**
Tablo 3	:	KOSGEB Mali Destekleri	**15**
Tablo 4	:	Paydaşların Önem Derecelendirmesi	**18**
Tablo 5	:	Personelin KOSGEB Deneyimi Durumu	**22**
Tablo 6	:	YTDF ve SYH Verilerinin Oransal Karşılaştırması	**28**
Tablo 7	:	Sağlanan Desteklerin Türlerine ve İşletme Ölçeğine Göre Dağılımı	**29**
Tablo 8	:	Sağlanan Desteklerin İşletmelerin Sektörlerine Göre Dağılımı	**30**
Tablo 9	:	Kredi Faiz Desteklerinin Uygulama Sonuçları	**33**
Tablo 10	:	Türkiye ve AB'deki KOBİ Tanımları	**35**
Tablo 11	:	Tahmini Maliyet	**79**

1. GİRİŞ

KOSGEB, 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanun ile; "*Ülkenin 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 kurulmuştur.

KOBİ'lere hizmet ve destek vermek üzere özel yasaya sahip tek kamu kuruluşu olan KOSGEB, 55 adet uygulama merkezi ve 78 adet sinerji odağı ile ülke çapında faaliyet göstermektedir. Kuruluşundan bugüne kadar Yıllık Çalışma Programları ve Faaliyet Raporlarını; KOSGEB İcra Komitesi onayını müteakiben Genel Kuruluna sunarak, planlı ve programlı çalışmayı ilke edinmiş bir kamu kuruluşudur.

Kamuda yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması hedeflenmektedir. Doğru stratejik hedefleri gerçekleştirecek şekilde kaynakların planlanması, verimli ve etkin bir şekilde harcanması, riske dayalı kontrol edilmesi söz konusu kanun gereğidir. Doğru stratejik hedeflerin ortaya konulması ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi sürecinin temel girdisi ise Stratejik Plandır.

Kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlayacak çalışmaların gerçekleştirilmesinde temel dayanak olacak olan KOSGEB Stratejik Planı'nı hazırlama süreci; 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" uyarınca başlatılmış ve 29.12.2006 tarih ve 2006/30 sayılı Genelge ile tüm KOSGEB birimlerine duyurulmuştur.

Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Daire Başkanlığı; stratejik plan hazırlanmasında koordinatör birim görevi yapmıştır. Stratejik Planın hazırlanmasında;

- Planın sahiplenilmesi
- Farkındalık yaratılması,
- Durum tespiti ve ihtiyaçların belirlenmesi,
- Çalışma yönteminin tespiti,
- Ekibin oluşturulması,
- Organizasyon, görev, sorumluluklar ve iş planının belirlenmesi

süreci takip edilmiştir.

Stratejik Plan çalışmalarının yönlendirilmesi için Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Plan Hazırlama Ekibi oluşturulmuştur.

Stratejik Plan Hazırlama Ekibi oluşturulurken;

- KOSGEB tüm faaliyet alanlarının temsil edilmesi,
- Her düzeydeki çalışanın katılımı,
- İlgili uzmanlık alanlarından yeterli temsil,
- Verimli çalışma için yeterli sayıda ekip üyesi,
- Çalışma süresince üyelerin değiştirilmemesi

dikkate alınmıştır.

KOSGEB Stratejik Planlama çalışmaları yaklaşımı, yöntemi ve ihtiyaçlar üst yönetimle birlikte değerlendirilmiştir. Üst yönetim ve ekip stratejik planlama sürecinde ortak bir dili

konuşabilmek üzere misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç, stratejik hedef ve strateji kavramlarının neyi ifade ettiği konusunda görüş birliğine varmış ve çalışmalar bu kapsamda yürütülmüştür.

Planın hazırlanmasında; Hükümet politikaları, 9. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, 2008 Yılı Programı, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı, 9. Kalkınma Planı KOBİ Özel İhtisas Komisyon Raporu vb. makro planlar ve raporlar analiz edilmiş ve özellikle eylem ve performans göstergeleri makro planlar ve raporlar çerçevesinde belirlenmiştir. KOSGEB faaliyetleri hakkında Devlet Denetleme Kurulu ve Yüksek Denetleme Kurulu tarafından düzenlenen raporlardaki görüş ve öneriler de Plan hazırlanırken dikkate alınmıştır.

Planın en önemli bölümü olan Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedeflere uygun eylem ve projelerin belirlenmesinde, kamu kaynaklarının en etkin ve verimli kullanımı ilke edinilerek, Stratejik Plan çalışmalarına azami özen gösterilmiştir.

Stratejik Planlama çalışmalarıyla başlayan bu süreçte; kuruluş çapında vizyonumuzu gerçekleştirme inanç ve azmiyle, ortak amaç ve hedeflerle bütünsel bir kurum kültürü ortamında yeşeren önemli eylemlere imza atmayı hedeflemekteyiz.

Ülkemizde rekabet gücü yüksek KOBİ yaratma idealini gerçekleştirme azim ve kararlılığına sahip olan KOSGEB'in, Stratejik Planın yön göstermesiyle hizmet anlayış ve kalitesini sürekli geliştirerek, kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak, hizmetlerini daha güçlendireceğine inancımız tamdır.

2. DURUM ANALİZİ

Yapılan durum analizi çalışmasında KOSGEB'in mevcut durumu değerlendirilmiştir. Kuruluş amacı, organizasyonel yapısı, tarihsel gelişimi, mevzuat analizi, faaliyet alanları ve hizmetleri, paydaş analizi, iç analiz, çevre analizi konuları durum analizi başlığında incelenmiş olup, tüm bu değerlendirmeler dikkate alınarak, GZFT Analizi yapılmıştır. Durum analizi çalışması belirlenen hedeflere ulaşmak için KOSGEB'in sahip olduğu kaynakların durumunu ortaya koyması açısından da önem taşımaktadır.

2.1 Kuruluş Amacı

KOSGEB, 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanun ile;

"Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin oranını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek" amacıyla kurulmuştur.

2.2 0rganizasyon Yapısı

KOSGEB'in kuruluş kanunu ile oluşturulan organları şunlardır;

- Genel Kurul
- İcra Komitesi

- Başkanlık

Başbakanın veya görevlendireceği Devlet Bakanının başkanlığında yılda iki defa toplanan Genel Kurul şu üyelerden oluşur;

- Devlet Bakanı
- Maliye Bakanı
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı
- Sanayi ve Ticaret Bakanı
- Kamu Kuruluşları (Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü, vb.) üst düzey yetkilileri
- Meslek Kuruluşları üst düzey temsilcileri (TOBB,TESK,TMMOB,TOSYÖV, Meslek ve Sanayi Odaları)
- İlgili Banka Genel Müdürleri
- Üniversite Temsilcileri

KOSGEB İcra Komitesi ise;

- Sanayi ve Ticaret Bakanı başkanlığında
- Maliye Bakanlığı Müsteşarı
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı
- TÜBİTAK Başkanı
- Teknik Üniversite Rektörü
- TOBB Başkanı
- TESK Başkanı
- KOSGEB Başkanı'ndan

oluşmaktadır.

Genel Kurul'un görevleri; Kalkınma Plan ve Programları doğrultusunda işletmelerin teknolojik gelişmelere ve serbest rekabet ortamına uyumunu sağlamak amacı ile destekleme kararlarının alınması, uygulamaların planlanması ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik önerilerde bulunmak ve düzenleyici direktifler vermektir.

İcra Komitesi'nin görevleri; Genel Kurul'un belirlediği amaçlar, hedefler ve ilkeler doğrultusunda küçük ve orta ölçekli imalat sanayinin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin uygulama kararlarını almak ve yürütmektir.

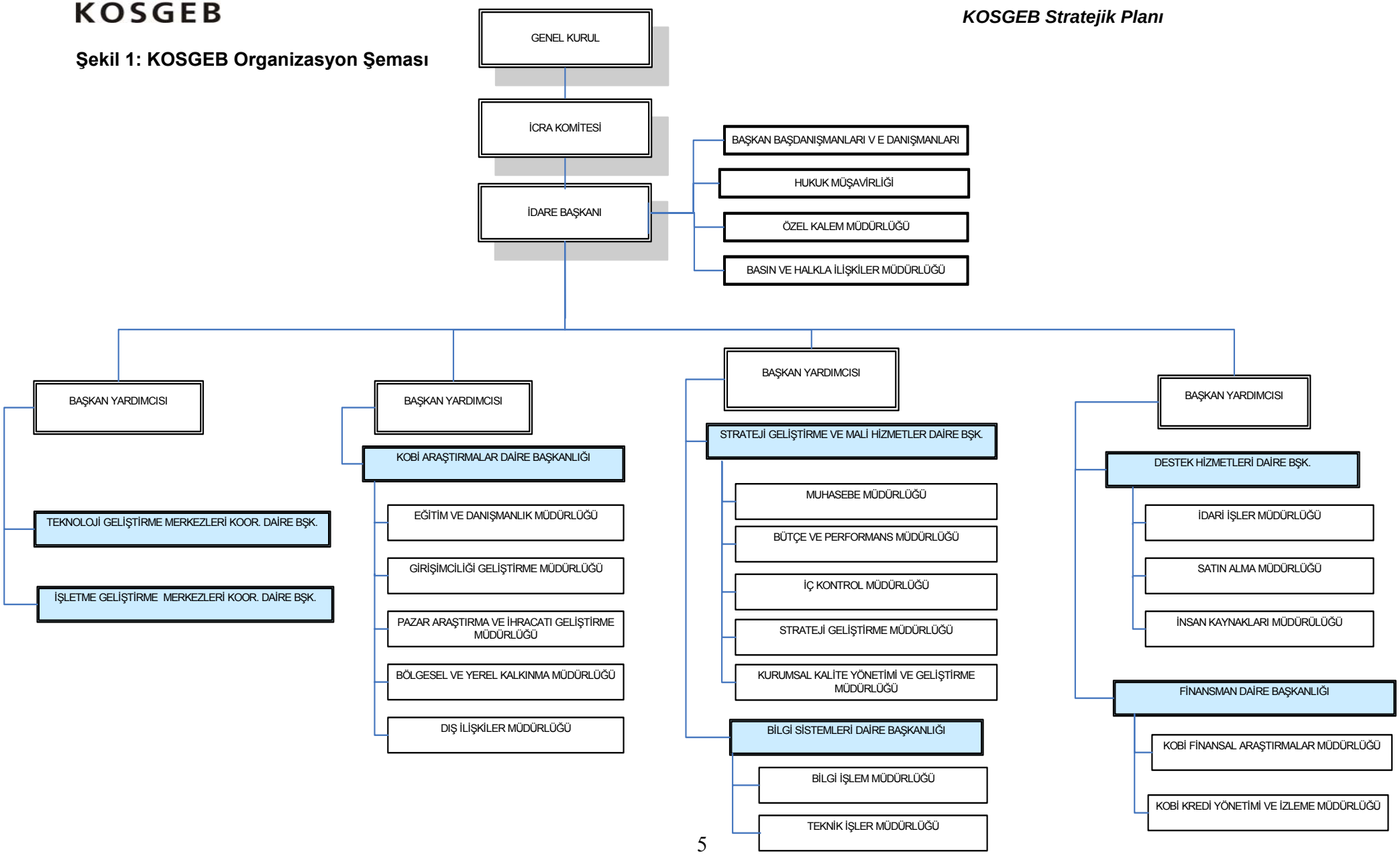
KOSGEB; 35 adet İşletme Geliştirme Merkezi (İGEM), 20 adet Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) ve 78 adet Sinerji Odağı ile hizmet vermektedir. İGEM ve TEKMER Müdürlükleri ile 31 ilde, Sinerji Odakları dikkate alındığında toplam 64 ilde hizmet verilmektedir. Hizmet Birimlerimiz İGEM ve TEKMER'lerin ana fonksiyonu KOSGEB Destekleri Yönetmeliği ve Yönergesi çerçevesinde KOBİ'lerin desteklenmesidir.

KOSGEB Organizasyon Şeması Şekil 1'de verilmektedir. KOSGEB birimleri; fonksiyonları itibariyle Başkanlık ana hizmet birimleri, Başkanlık destek hizmet birimleri ve uygulama birimleri olarak gruplanmaktadır. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ve alt müdürlükleri; idari işler, satın alma ve insan kaynakları ile ilgili fonksiyonları yerine getirerek Başkanlık

destek hizmet birimlerini oluşturmaktadır. Teknoloji Geliştirme Merkezleri Koordinasyon Daire Başkanlığı ve İşletme Geliştirme Merkezleri Koordinasyon Daire Başkanlığı, bağlı birimleri olan TEKMER ve İGEM'ler ile birlikte KOSGEB hizmet ve desteklerini KOBİ'lere ve Girişimcilere ulaştırarak, uygulama fonksiyonunu yerine getirmekte ve uygulama birimlerini oluşturulmaktadır. Diğer birimler ise uygulama birimlerinin çalışmalarına yönelik model oluşturma, süreç iyileştirme ve geliştirme, strateji geliştirme, mali hizmetler, basın ve halkla ilişkiler ve bilgi işlem fonksiyonlarını yerine getirerek KOSGEB'in ana hizmet birimlerini oluşturmaktadır.

Birimlerin bağlı olduğu Başkan Yardımcıları arasındaki görev dağılımı Genelge ile yapılmaktadır.

Şekil 1: KOSGEB Organizasyon Şeması



2.3 Tarihsel Gelişim

Bu bölümde, KOSGEB'in niçin kurulduğu, kuruluşundan bugüne kadar geçirdiği organizasyonel ve mali yapı değişiklikleri değerlendirilmiştir.

2.3.1 KOSGEB Niçin Kurulmuştur?

Ülke ekonomilerinde toplam işletme sayısının % 90'ından fazlasını, toplam çalışan sayısının % 50'sinden fazlasını, toplam yatırımların ve toplam ihracatın yaklaşık % 40'ını KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler ekonomilerdeki bu paylarından dolayı sosyal yaşantıda ve bölgeler arasındaki farklılıkların giderilmesinde de son derece önemlidir.

Ülkemizde KOBİ'lerin ekonomideki payı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: KOBİ'lerin Ekonomideki Payı

Göstergeler	2002 Yılı Göstergeleri (%)
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı*	99,90
KOBİ'lerde İstihdam Oranı*	81,48
KOBİ'lerin Yatırımlardaki Payı**	26,50
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı**	38,00
KOBİ'lerin Toplam Kredilerden Aldıkları Pay***	25,00
KOBİ'lerin İhracattaki Payı****	16,00

Kaynak: * TUİK (2002), ** DPT(2002), *** DPT (Tahmin 2007), **** KOSGEB (Tahmin 2006)

Gelişen ve kalkınan bir ekonomiye sahip ülkemizde de ;

- Daha az yatırımla daha çok kişiye istihdam sağlayan,
- Makro ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilen,
- Teknolojik yeniliklere ve inovasyona daha yatkın olan,
- Bölgelerarası dengeli gelişmeye büyük katkısı olan,
- Büyük işletmelerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı olan,
- İstihdam ve üretime katkıları ile

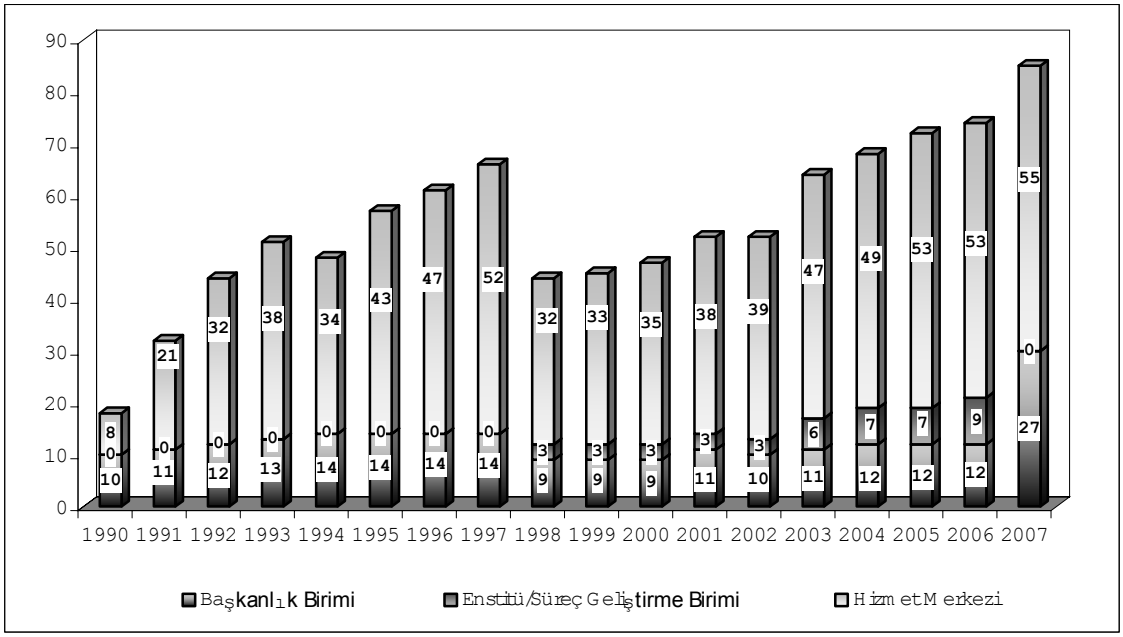
KOBİ'ler ekonominin omurgasını oluşturmaktadır. Hükümetler, gelişme eksenlerini bu işletmelerin ekonomik, politik ve sosyal dengeler açısından desteklenmesi üzerine kurgulamışlardır.

2.3.2 Kuruluşundan Bugüne KOSGEB'deki Yapısal Değişiklikler

Başkanlığı Ankara'da bulunan KOSGEB, hizmet ve desteklerin hedef kitleye yerinde sunulmasını teminen ülke sathına yaygın Hizmet Merkezleri ağı oluşturmuştur.

Kuruluştan bugüne ihtiyaçlar doğrultusunda Başkanlık Birimleri ve Hizmet Merkezleri sayılarında değişiklikler olmuş, bu sayısal değişiklikler Grafik 1'de özet olarak gösterilmiştir.

Grafik 1: Birim Sayısının Yıllara Göre Değişimi (1990-2007)



Kaynak: KOSGEB Faaliyet Raporları

KOSGEB'in 1990-1998 Dönemindeki Hizmet Merkezleri;

- Danışmanlık ve Kalite Geliştirme Merkezi-(DKGM)
- İhtisas Merkezi-(İM)
- Uygulamalı Eğitim Merkezi-(KOSEM)
- Teknoloji Geliştirme Merkezi-(TEKMER)
- Pazar Araştırma Merkezi-(PAM)
- İrtibat Merkezi-(İRTİM)
- Yatırım Yönlendirme Merkezi-(YÖM)
- Yatırım Geliştirme Merkezi-(YGM)
- İrtibat Bürosu-(İRTİB)

olarak faaliyet göstermiştir.

Değişim Mühendisliği Projesinin 1998 yılında yürürlüğe girmesi ile KOSGEB Organizasyon Yapısına "Enstitü" kavramı girmiş, bazı Hizmet Merkezlerinin fonksiyonları birleştirilerek, bazı Hizmet Merkezlerinin ise fonksiyonları diğer Merkezlere aktarılarak faaliyetlerine son verilmesi nedeniyle toplam Hizmet Merkezi sayısında azalma olmuştur. 1998 yılından günümüze kadarki süreçte bölgelerin sanayi potansiyeli ve ihtiyaçları dikkate alınarak açılan yeni Merkez Müdürlükleri ile Hizmet Merkezi sayısı artış göstermiştir.

Değişim Mühendisliği Projesi ile 1998 yılında Hizmet Merkezleri, Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi ve Teknoloji Geliştirme Merkezi olarak iki tip merkeze indirgenmiş,

2003 yılında ise İşletme Geliştirme Merkezi, Teknoloji Geliştirme Merkezi ve Laboratuar Müdürlüğü olarak üç tip merkeze çıkarılmıştır. Gelişen ve değişen ihtiyaca binaen aynı dönemde Enstitüler, Süreç Geliştirme Birimlerine dönüştürülmüştür.

2006 yılında Laboratuar Müdürlükleri, süreç geliştirme birimlerinin fonksiyon ve faaliyetlerini bölgesel bazda destekleyecek biçimde yapılandırılarak, Bölge Sanayi Geliştirme Merkezleri'ne (BSGM) dönüştürülmüştür.

2007 yılında, birim türlerinde ve yerine getirilen fonksiyonlarda sadelik ve bütünlüğün sağlanması amacıyla BSGM Müdürlükleri İGEM Müdürlüklerine dönüştürülmüş ve Hizmet Merkezi tipi sayısı ikiye indirgenmiştir.

KOSGEB hizmet ve desteklerinin ülke sathında yaygın olarak daha fazla KOBİ'ye ve Girişimciye sunulabilmesi için 2003 yılından itibaren TOBB ile işbirliği içinde kurulan ve 2007 yılı itibariyle sayısı 78 olan Sinerji Odakları, KOSGEB'in ulaşma güçlüğü çektiği noktalara asgari maliyetle ve geniş bir ağ yapısıyla ulaşmasını sağlamıştır.

Verilen destek ve hizmetlerin hedef kitleye daha etkin ulaşmasını sağlamak amacı ile 2008-2012 döneminde mevcut Hizmet Merkezlerinde yapılması öngörülen etki analizleri, Sinerji Odakları için de yapılacak olup, paydaşlarımızın da görüşleri çerçevesinde odaklar değerlendirilecektir.

2.3.3 Kuruluşundan Bugüne KOSGEB'deki Mali Değişiklikler

Kuruluşundan 2001 yılına kadar KOSGEB'in gelirleri "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme Fonu"ndan oluşmakta iken, 2001 yılında yayımlanan 4684 sayılı Kanun ile KOSGEB gelirleri yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeye göre KOSGEB'in gelirleri;

- Genel bütçeden alınan pay,
- KİT, Bankalar, TESK, TOBB ve OSB'lerden alınan aidatlar,
- Hizmet gelirleri ve sair gelirlerinden

oluşmaktadır.

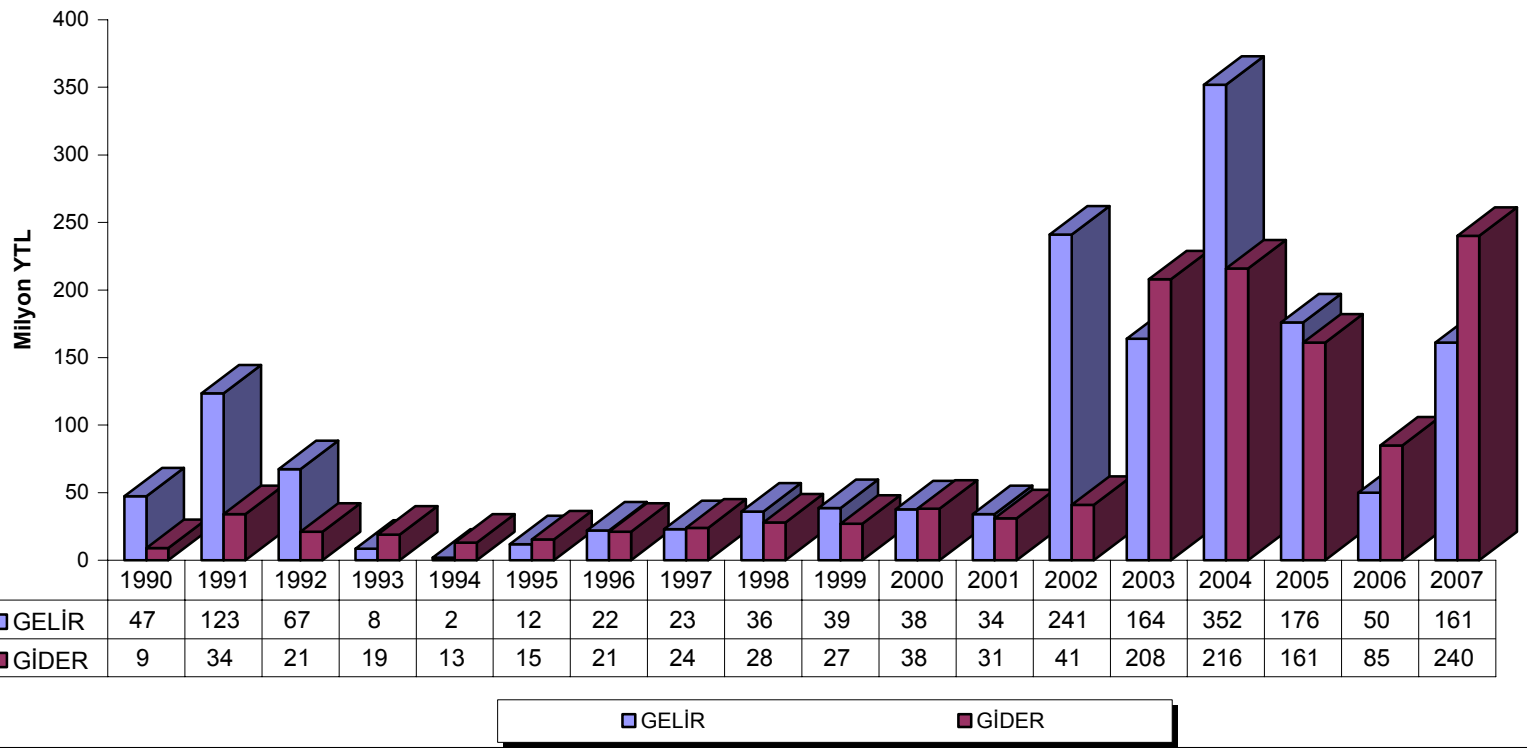
oluşmaktadır.

2004 yılında yayımlanan 5230 sayılı Kanun ile yapılan değişiklikten sonra Ziraat Bankası ve Halkbankası aidat ödeyecek kurum/kuruluşlar arasından çıkmıştır.

2001 yılından sonra, Grafik 2'den de görüleceği üzere KOSGEB gelirlerinde yıllar itibari ile artış ve azalışlar olmuştur. Bu durum, kanun değişiklikleri ve gelir kalemlerinden birisini oluşturan çeşitli kurum/kuruluşların ödediği aidatların söz konusu kurum/kuruluşların yıllık gelir ve karlarının yıllar itibari ile farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

2003 yılında KOSGEB Destek Yönetmeliğinde yapılan değişiklik ve aynı yıl verilmeye başlanan Kredi Faiz Desteği, KOBİ'lerin desteklere olan talebini arttırmış, bunun sonucunda Grafik 3'te de görüleceği gibi 2003 – 2004 yıllarında KOBİ'lere verilen desteklerde tutar bazında artış olmuştur.

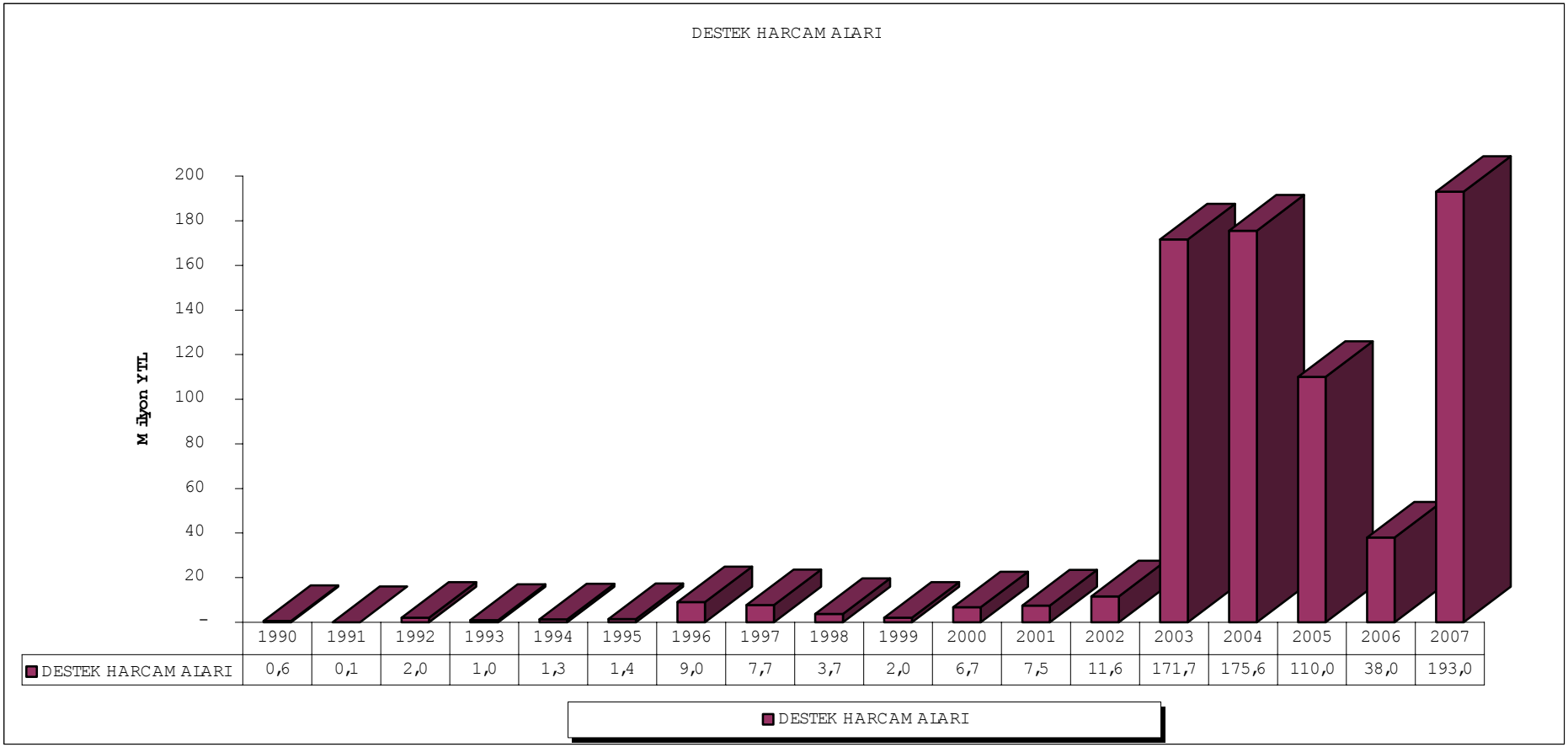
Grafik 2: Gelir-Gider Bütçesinin Yıllara Göre Değişimi



	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
GELİR	47	123	67	8	2	12	22	23	36	39	38	34	241	164	352	176	50	161
GİDER	9	34	21	19	13	15	21	24	28	27	38	31	41	208	216	161	85	240

Kaynak : KOSGEB Çalışma Programları
Açıklama : Mali değerler ÜFE oranları kullanılarak 2007 yılı fiyatlarına göre düzenlenmiştir.
Gelirlere net finansman dahil edilmemiştir.

Grafik 3: Genel Giderler Bütçesinde Destek Harcamaları



	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DESTEK HARCAM ALARI	0,6	0,1	2,0	1,0	1,3	1,4	9,0	7,7	3,7	2,0	6,7	7,5	11,6	171,7	175,6	110,0	38,0	193,0

Kaynak : KOSGEB Çalışma Programları
Açıklama : Mali değerler ÜFE oranları kullanılarak 2007 yılı fiyatlarına göre düzenlenmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesi ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında analitik bütçe sınıflandırması uygulaması başlatılmıştır. KOSGEB'de 2006 yılından itibaren bütçe gelir ve giderlerine ilişkin hesaplar analitik bütçe sınıflandırması kodlamaları baz alınarak yapılmaktadır. Bu bağlamda;

KOSGEB Gelir Bütçesi aşağıdaki gelir kalemlerinden oluşmaktadır.

I Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
- 1 Mal ve Hizmet Satış Gelirleri
- 2 Kira Gelirleri
- 3 Diğer Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri

II Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler
- 1 Merkezi Yönetim Bütçesine Dahil İdarelerden Alınan Bağış ve Yardımlar

III Diğer Gelirler
- 1 Faiz Gelirleri
- 2 Kişi ve Kurumlardan Alınan Paylar
- 3 Diğer Çeşitli Gelirler

IV Sermaye Gelirleri
- 1 Taşınır Satış Gelirleri

V Alacaklardan Tahsilat
- 1 Yurtiçi Alacaklardan Tahsilat

KOSGEB Gider Bütçesi aşağıdaki gider kalemlerinden oluşmaktadır.

I. Sermaye Giderleri
1. Mamul Mal Alımları
2. Menkul Sermaye Üretim Giderleri
3. Gayri Maddi Hak Alımları
4. Gayri Menkul Sermaye Üretim Giderleri
5. Menkul Malların Büyük Onarım Giderleri
6. Gayri Menkul Büyük Onarım Giderleri

II. Cari Transferler
1. Görev Zararları
2. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yapılan Transferler
3. Hane Halkına Yapılan Transferler
4. Yurt Dışına Yapılan Transferler

III.Personel Giderleri
1. Memurlar
2. Sözleşmeli Personel

IV. Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri
1. Sözleşmeli Personel

V.Mal Ve Hizmet Alım Giderleri
1. Tüketime Yönelik Mal ve Hizmet Alımları
2. Yolluklar
3. Görev Giderleri
4. Hizmet Alımları
5. Temsil ve Tanıtma Giderleri
6. Menkul Mal Alım, Bakım ve Onarım Giderleri
7. Gayrimenkul Mal Bakım ve Onarım Giderleri
8. Tedavi ve Cenaze Giderleri

VI. Borç Verme
1. Yurt İçi Borç Verme

2.4 Mevzuat Analizi

KOSGEB faaliyetleri, KOSGEB Kanunu'nda yer alan hükümler çerçevesinde yürütülmektedir. Söz konusu kanunun 2. maddesinde yer alan fon tanımı, 20.06.2001 tarih ve 4684 sayılı kanunun 11. maddesi hükmü gereğince, 01.01.2002 tarihinden geçerli olmak üzere yürürlükten kaldırılmış ve Kanunun Bütçe hükümlerini içeren 14. maddesi ve fona ilişkin diğer maddelerinde 4684 sayılı kanun kapsamında düzenlemeler yapılmıştır.

KOSGEB desteklerinin verilmesine yönelik olarak hazırlanan yönetmelik ve gelişen şartlar kapsamında desteklere ilişkin olarak yönetmelikte yapılan revizyonlar, Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

KOSGEB Kanun'unda değişiklik yapılmasına ait öneriler, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Raporlarında ve çeşitli platformlarda gündeme getirilmiş olup, konuya ilişkin çalışmalar Bakanlığımız nezdinde sürdürülmektedir.

2.4.1 KOSGEB Mevzuatı

KOSGEB Kuruluş Kanunu ve KOSGEB Desteklerine ilişkin mevzuatın yayın tarih ve sayıları Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: KOSGEB Mevzuatı

Sıra No	Mevzuat Adı	Kanun/ Karar No.	Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı
1	KOSGEB Kuruluş Kanunu	3624	20.04.1990	20498
2	KOSGEB Kuruluş Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunlar	4684	03.07.2001	24451
		5230	31.07.2004	25539
3	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi amacıyla KOSGEB Tarafından Uygun Koşullarda Finansal Destek Sağlanması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı	7131	04.05.2004	25452
4	KOSGEB Destekleri Yönetmeliği	-	24.04.2005	25795
5	KOSGEB Destekleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelikler	-	10.06.2006	26194
			30.06.2006	26214
			22.05.2007	26529

2.4.2 KOSGEB'in Yasal Görevleri

3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanunun 4. maddesinde KOSGEB'in yasal görevleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

a) Sanayide, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar, Danışmanlık Merkezleri, Enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak,

b) Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki Bilim ve Teknoloji alt yapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek,

c) Teknoloji düzeyini yükseltmek üzere, mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak,

d) 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 Teknoparkları kurmak ve kurdurtmak,

e) 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 artıracak; modernizasyon, üretim, yönetim, pazarlama , enformasyon ve teknoloji adaptasyonu gibi konularda kapsamlı "Teknik Yardım ve Destek Program ve Projeleri"ni gerçekleştirecek İhtisas Merkezlerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

f) İşletmelerin uluslar arası 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 laboratuar ve atölyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

g) Hizmet Merkezlerinde görev alacak elemanların, özel ihtisas konularında eğitimini teminen Eğitim Uzmanlarının yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerinin sağlanması ile ilgili uygulamalı Teknik Eğitim Merkezlerini kurmak,

h) İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini sağlamak,

i) 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 bir biçimde organize etmek.

2008-2012 dönemini kapsayan süreçte gerek ulusal, gerekse uluslararası bazda mevzuat değişiklikleri izlenerek, KOSGEB'in yasal görevlerinde değişiklik yapılacaktır.

2.5 Kuruluşunun Faaliyet Alanları ve Hizmetleri

KOSGEB faaliyet alanları; hedef kitleye sağlanan mali destekler, hedef kitleye yönelik mali olmayan hizmetler, hedef kitleye ücret karşılığı sağlanan hizmetler, diğer kurum/kuruluşlara yönelik hizmetler ve Kurum içine yönelik hizmetler olmak üzere 5 ana başlık altında gruplanmıştır.

Faaliyet Alanı 1 : Hedef Kitleye Sağlanan Mali Destekler:
KOSGEB tarafından KOBİ'lere ve girişimcilere sunulan 10 ana başlıktaki mali destekler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: KOSGEB Mali Destekleri

S.No	Destek Ana Başlığı	Destekler
1	Danışmanlık ve Eğitim Destekleri	1. Danışmanlık Desteği 2. Eğitim Desteği
2	Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri	1. Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği 2. Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği 3. Danışmanlık Desteği 4. AR-GE Sonuçlarını Yayınlama Desteği 5. Teknopark Kira Desteği 6. İşlik Tahsisi 7. Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum,Toplantı, Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği 8. Başlangıç Sermayesi Desteği 9. İş Geliştirme Desteği
3	Bilişim Destekleri	1.Bilgisayar Yazılımı Desteği 2.E-Ticarete Yönlendirme Desteği
4	Kalite Geliştirme Destekleri	1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği 2. Sistem Belgelendirme Desteği
5	Pazar araştırma ve ihr. Geliştirme destekleri	1. Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği 2. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği 3. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği 4. Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği 5. Tanıtım Desteği 6. Markaya Yönlendirme Desteği
6	Uluslar Arası İşbirliği Destekleri	1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği 2. Eşleştirme Desteği
7	Bölgesel Kalkınma Destekleri	1. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği 2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine – Teçhizat Desteği 3. Altyapı – Üstyapı Proje Desteği 4. Nitelikli Eleman Desteği
8	Girişimciliği Geliştirme Destekleri	1. Yeni Girişimci Desteği 2. İş Geliştirme Merkezi Desteği
9	Kredi Faiz Destekleri* **2004 / 7131 sayılı Bakanlar*	2008 yılı Ocak ayı itibariye yürürlükte olan Kredi Faiz Destekleri:

	Kurulu Kararına istinaden KOBİ'lere sağlanan uygun şartlardaki istihdam, yatırım, ihracat kredilerinin kapsam ve şartları bankalarla imzalanan protokollerle belirlenmektedir.	1. İstihdam Kredisi Faiz Desteği 2. İhracat Kredisi Faiz Desteği 3. Gıda Sektörü Makine Teçhizat Kredisi Faiz Desteği 4. Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi Faiz Desteği 5. E-KOBİ Bilişim Kredisi Faiz Desteği
10	Elektronik İmza Paketi Desteği	

Faaliyet Alanı 2 : Hedef Kitleye Yönelik Mali Olmayan Hizmetler:
Tüm kamu kurum/ kuruluşları ile özel sektör tarafından sunulan destek ve hizmetler konusunda Hizmet Merkezlerimizce KOBİ'ler bilgilendirilmekte, KOSGEB destek ve hizmetlerinin tanıtımı yapılmakta tanıtım materyalleri hazırlanmaktadır. KOBİ Araştırmalar Daire Başkanlığı tarafından ekonomik ve stratejik konuları kapsayan raporlar ile bölgesel, sektörel ve ülkeler bazında raporlar hazırlanmakta ve oluşturulacak bilgi havuzu için ön çalışmalar yapılmaktadır.

Faaliyet Alanı 3 : Hedef Kitleye Ücret Karşılığı Sağlanan Hizmetler:
10 İGEM bünyesinde faaliyet gösteren Laboratuarlar vasıtasıyla KOBİ'lere laboratuar test ve analiz hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetlerden ücret alınmakta ancak ücretler belirlenirken maliyetler değil işletmelerin yararı dikkate alınmaktadır.

Faaliyet Alanı 4 : Diğer Kurum/Kuruluşlara Yönelik Hizmetler:
Kamu kurum ve kuruluşlarından gelen talepler doğrultusunda KOBİ sektörüne yönelik bilgilendirme ve tanıtım programlarına katılım sağlanmakta, protokoller ve projeler bazında işbirliği yapılmaktadır.

Faaliyet Alanı 5 : Kuruluş İçi Hizmetler:
Gerek hedef kitle gerekse Kurluş çalışanlarını ilgilendiren yeni mevzuat ve revizyon çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca destek ve hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde verilmesini teminen çalışanların motivasyonu ve kurumsallaşma yönünde sosyal ve idari hizmetler verilmektedir.

2.6 Paydaş Analizi

Stratejik Plan Hazırlama Ekibi tarafından belirlenen müşteriler, iç paydaşlar ve dış paydaşlar şunlardır;

a) Müşteriler (yararlanıcılar) : KOBİ'ler, Girişimciler, Meslek Kuruluşları
b) İç Paydaşlar: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB Personeli
c) Dış Paydaşlar
   1- Ulusal Dış Paydaşlar: Kamu kurum ve kuruluşları, Valilikler, Belediyeler, sivil toplum kuruluşları
   2- Uluslar arası Dış Paydaşlar: AB Komisyonu, Dünya Bankası, işbirliği protokolü yapılan ülkelerin kurum/kuruluşları

İç Paydaşlar, İç Müşteri Memnuniyet Anketlerine göre değerlendirilmiştir. Dış Paydaşlar ise anket formu gönderilerek, alınan geri bildirimler sonucu değerlendirilmiştir. Anket formunda

- KOSGEB'in hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- KOSGEB'in olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- KOSGEB'in geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- KOSGEB'ten beklentileriniz nelerdir?
- Belirtmek istediğiniz diğer konular

olmak üzere beş soru yer almıştır.

Değerlendirmede KOSGEB İcra Komitesi Üyelerinin, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın ve TEKMER'lerin bulunduğu üniversitelerin görüşleri ele alınmıştır.

Müşterilerimiz KOSGEB Veri Tabanı ve Stratejik Yol Haritası Programındaki bilgiler ve verilen destekler sonrasında doldurulan Müşteri Memnuniyet Anketleri esas alınarak değerlendirilmiş olup, ayrıca Bilgi Edinme Kanunu kapsamında vatandaşlardan KOSGEB'e ilişkin gelen talep ve değerlendirmeler esas alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4'te Kalite Fonksiyon Dağılımı tekniğinden esinlenerek hazırlanan paydaş önem matrisi yer almaktadır. Bu teknik, müşteri istekleri ile ürün, tasarım, rakip ürünler ve işletmeler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu teknik KOSGEB hizmetlerinin geliştirme stratejilerinin belirlenmesi amacıyla bir yaklaşım olarak ele alınmıştır.

KOSGEB hizmetlerinin KOSGEB paydaşlarına göre önem ve etki derecesi Stratejik Plan Hazırlama Ekibi tarafından 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Her bir paydaş için belirlenen hizmetin toplam değerinden Tablo 4'ün sağ tarafında yer alan matriste belirtilen toplam önem derecesi (paydaşın KOSGEB için önemi) belirlenmiştir. Aynı şekilde paydaşın KOSGEB'in başarısına etkisi de, grup çalışması sonucunda 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Mutlak ağırlık paydaşın KOSGEB başarısına etkisini göstermektedir.

Mutlak Ağırlık = Paydaşın KOSGEB İçin Önem Derecesi * Paydaşın Gücü

Bağıl Ağırlık = Mutlak Ağırlık / Paydaş Türü Sayısı

formülleri kullanılarak belirlenmiştir.

Paydaş sıralaması, paydaşların belirlenen bağıl ağırlık derecesine göre sıralamasını göstermektedir. Bu duruma göre; Tablo 4'te KOSGEB'in birinci önem derecesindeki paydaşının KOSGEB personeli olduğu görülmektedir. Bunu KOBİ'ler, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve diğer kamu kurum/kuruluşları izlemektedir.

Tablo 4'te yer alan matrisin en altında, 11 adet mevcut KOSGEB hizmetinin kendi aralarındaki önem sırası yer almaktadır. KOSGEB Hizmetleri için bağıl ağırlık ve mutlak ağırlık hesaplarına göre hizmetlerin öncelik sırası belirlenmiştir. Buna göre 1 en yüksek önem sırasına sahip hizmeti, 11 en düşük önem sırasına sahip hizmeti göstermektedir.

Tablo 4 : Paydaşların Önem Derecelendirmesi

KOSGEB Paydaş Analizi																	
Hizmetler		Kredi Faiz Desteği	Destekler	Ücretli Hizmetler(Lab. Faa. Vb.)	Mevzuat Hazırlama/Revizyon (Proje/Protokoller)	Organizasyon Faaliyetleri	Destek Modeli Geliştirme	Rapor Hazırlama	Bilgi Notları Hazırlama	Bilgilendirme Tanıtım Faaliyetleri	Toplantılara Katılım	Paydaşın KOSGEB İçin Önemi	Paydaşın Gücü	Mutlak Ağırlık*	Bağıl Ağırlık*	Paydaş Sıralaması*
Paydaşlar	*Faaliyetlerin Dereceleri*	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	2					
Birinci Seviye	**İkinci Seviye**																
Müşteriler	KOBİ'ler	√	√	√			√		√		√		26,0	5,0	130,0	9,39	**2**
	Girişimciler		√				√		√		√		17,0	5,0	85,0	6,14	**9**
	Meslek Kuruluşları		√			√	√		√		√	√	24,0	5,0	120,0	8,66	**5**
Dış Paydaşlar	Kamu Kurum/Kuruluş.				√	√	√	√	√	√		√	26,0	5,0	130,0	9,39	**2**
	Üniversiteler				√	√	√	√				√	18,0	5,0	90,0	6,5	**7**
	Sivil Toplum Kuruluşları					√	√	√				√	14,0	5,0	70,0	5,05	**12**
	Bankalar	√				√	√	√				√	19,0	5,0	95,0	6,86	**6**
	Valilikler					√	√		√			√	15,0	5,0	75,0	5,42	**10**
	Tedarikçiler		√				√					√	11,0	5,0	55,0	3,97	**13**
	Vatandaş								√				4,0	5,0	20,0	1,44	**14**
	Uluslar arası Kurum/Kurul					√	√	√	√			√	18,0	5,0	90,0	6,5	**7**
	Belediyeler					√	√		√			√	15,0	5,0	75,0	5,42	**10**
İç Paydaşlar	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı				√	√	√	√	√	√		√	26,0	5,0	130,0	9,39	**2**

	KOSGEB Personeli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		44,0	5,0	220,0	15,9	**1**
Mutlak Ağırlık		32,15	44,6	25,29	41,18	79,09	98,59	59,59	77,65	34,68	40,09	82,25						
Bağıl Ağırlık (%)		5,22	7,25	4,11	6,69	12,85	16,02	9,68	12,62	5,63	6,51	13,37						
KOSGEB Hizmetleri Paydaşlarla İlişki Sıralaması		**2**	**6**	**1**	**5**	**9**	**11**	**7**	**8**	**3**	**4**	**10**						

2.7 Kuruluş İçi Analiz

KOSGEB'in kuruluş yılı olan 1990 yılından günümüze kadar organizasyonel yapısı, mali kaynakları, faaliyetleri ile destek ve hizmetlerinde sürekli bir değişim yaşanmış, bu değişim İcra Komitesi kararları ve mevzuat değişiklikleri ile gerçekleşmiştir. Organizasyonel değişiklilerle yeni birimler ihdas edilmiş ve/veya kaldırılmış, birimlerin görev ve sorumlulukları ile prosesler kalite güvence sistemi kapsamında belirlenmiştir.

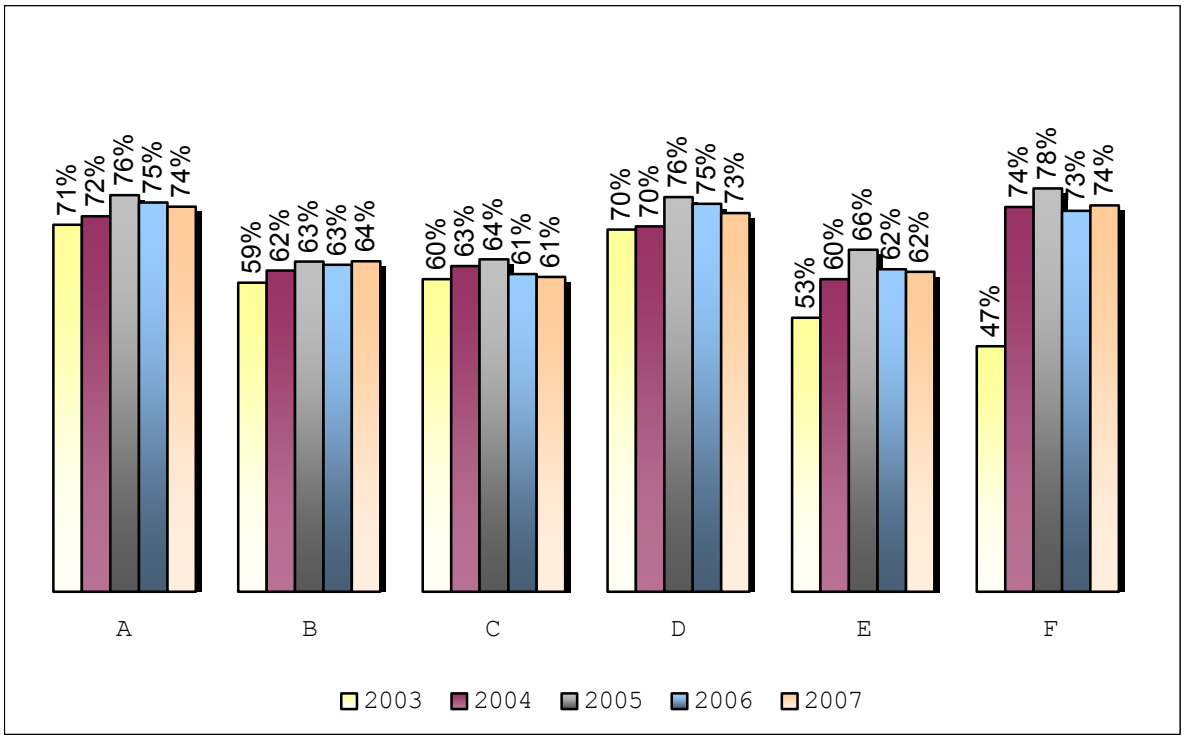
Stratejik Plan hazırlama sürecinde, KOSGEB'in içinde bulunduğu durumun analizi için; 2000 ve sonraki yıllara ilişkin veriler baz alınarak değerlendirilme yapılmış olup, konuya ilişkin grafikler ve tablolar aşağıda verilmiştir.

2.7.1 Yönetim ve Organizasyon

KOSGEB personeline 2003-2007 döneminde uygulanan İç Müşteri Memnuniyet Anketi sonuçlarına göre; Kurumsal İletişim (Grafik 4), Karar Alma Süreci (Grafik 5) ve Organizasyon Yapısı (Grafik 6) değerlendirmesi yapılmıştır.

Grafik 4'te şu sorular bulunmaktadır;
A: Birim içi iletişim vardır,
B: Birimler arası iletişim vardır,
C: Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim vardır,
D: Birimimizdeki görev dağılımı birim içi arkadaşlık ilişkimizi olumsuz etkilememektedir,
E: Üst yönetim kararları zamanında ve eksiksiz olarak iletilmektedir,
F: Kuruluşta iletişim kanalları etkin olarak kullanılmaktadır.

Grafik 4 : Kurumsal İletişim Süreci Değerlendirmesi

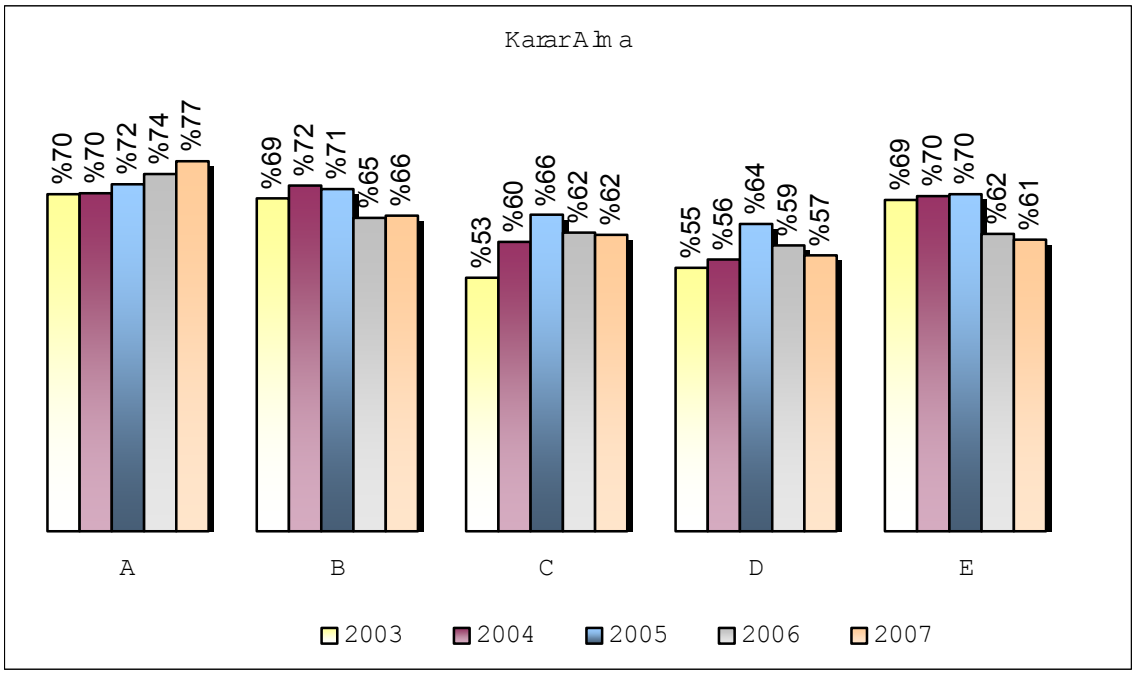


Kaynak : KOSGEB İç Müşteri Memnuniyet Anketleri

Kurumsal iletişim süreci değerlendirildiğinde; birimler arası, üst yönetim ve çalışanlar arasında iletişimde ve üst yönetimin kararlarının çalışanlara zamanında ve eksiksiz iletilmesinde nispeten düşük oranlar olduğu görülmektedir. 2007 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarında ihdas edilen daire başkanlıklarının iletişim hususunda iyileştirmeler sağlayacağı hedeflenmiştir.

Grafik 5'de şu sorular bulunmaktadır;
A: Karar verirken görüş ve önerilerimi alır,
B: Başkanlık, Enstitü/ Merkezler ile ilgili çalışma sistemlerinin oluşturulmasında birimlerin görüş ve önerilerini alır,
C: Üst yönetim kararları zamanında ve eksiksiz olarak iletilmektedir,
D: İşimle ve kişisel başarı değerlendirmemle ilgili hedefler belirlenirken görüşüm alınır,
E: Kuruluşumuz, faaliyetlerinin gelişimine yönelik yeni fikirlere destek verir.

Grafik 5: Karar Alma Süreci Değerlendirmesi

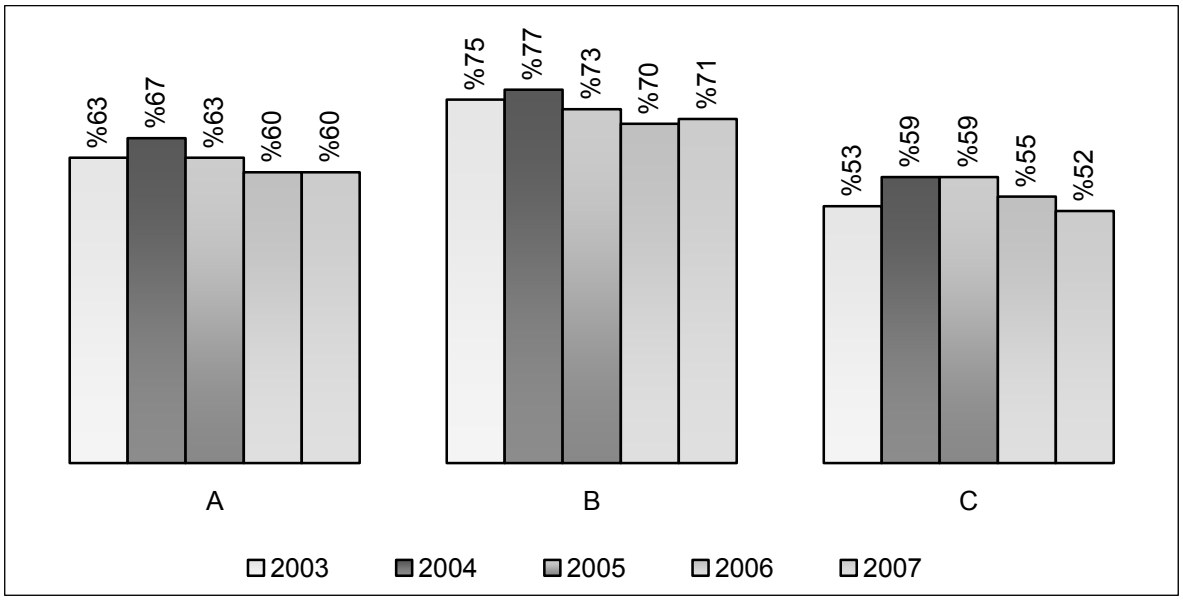


Kaynak: KOSGEB İç Müşteri Memnuniyet Anketleri

Karar alma süreci değerlendirildiğinde; personelin iş ve kişisel başarı değerlendirilmesi ile ilgili memnuniyet oranının nispeten düşük olduğu görülmektedir. Plan döneminde insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda yapılacak çalışmalarda bu husus dikkate alınacaktır.

Grafik 6'da şu sorular bulunmaktadır;
A:Mevcut organizasyon yapımız, hizmet ve faaliyetlerimizin sürdürülmesinde yeterlidir.
B:Hedef kitlemize yönelik hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde Enstitümüz/Müdürlüğümüz yeterli yetkiye sahiptir.
C:KOSGEB'de terfi, atama, uzmanlaştırma veya görevlendirmeleri kapsayan kariyer planlaması yapılmaktadır.

Grafik 6: Organizasyon Yapısı Değerlendirmesi



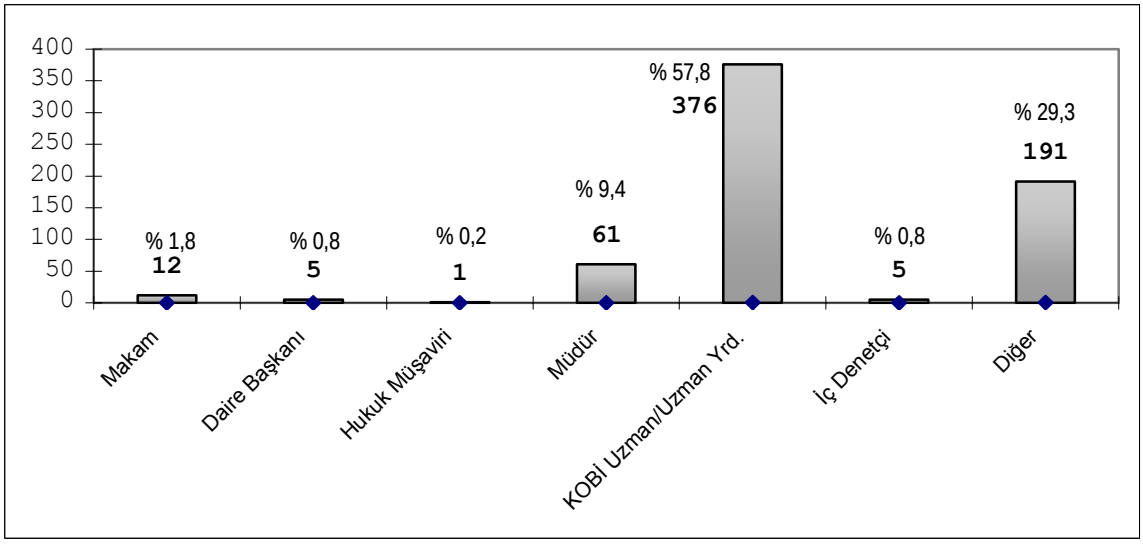
Kaynak: KOSGEB İç Müşteri Memnuniyet Anketleri

Organizasyon yapısı değerlendirildiğinde; mevcut organizasyon yapısı ve kariyer planlaması konusundaki eksiklikler nedeni ile memnuniyet oranının nispeten düşük olduğu görülmektedir. Planlama döneminde bu eksikliklerin giderilmesine yönelik tedbirler alınmıştır.

2.7.2 İnsan Kaynakları

3624 sayılı Kanunu'nun 13. maddesine göre personel istihdam eden KOSGEB'in unvanlara ve birimlere göre personel sayısı Grafik 7'de verilmiştir.

Grafik 7: Unvanlara Göre Personel Sayısı

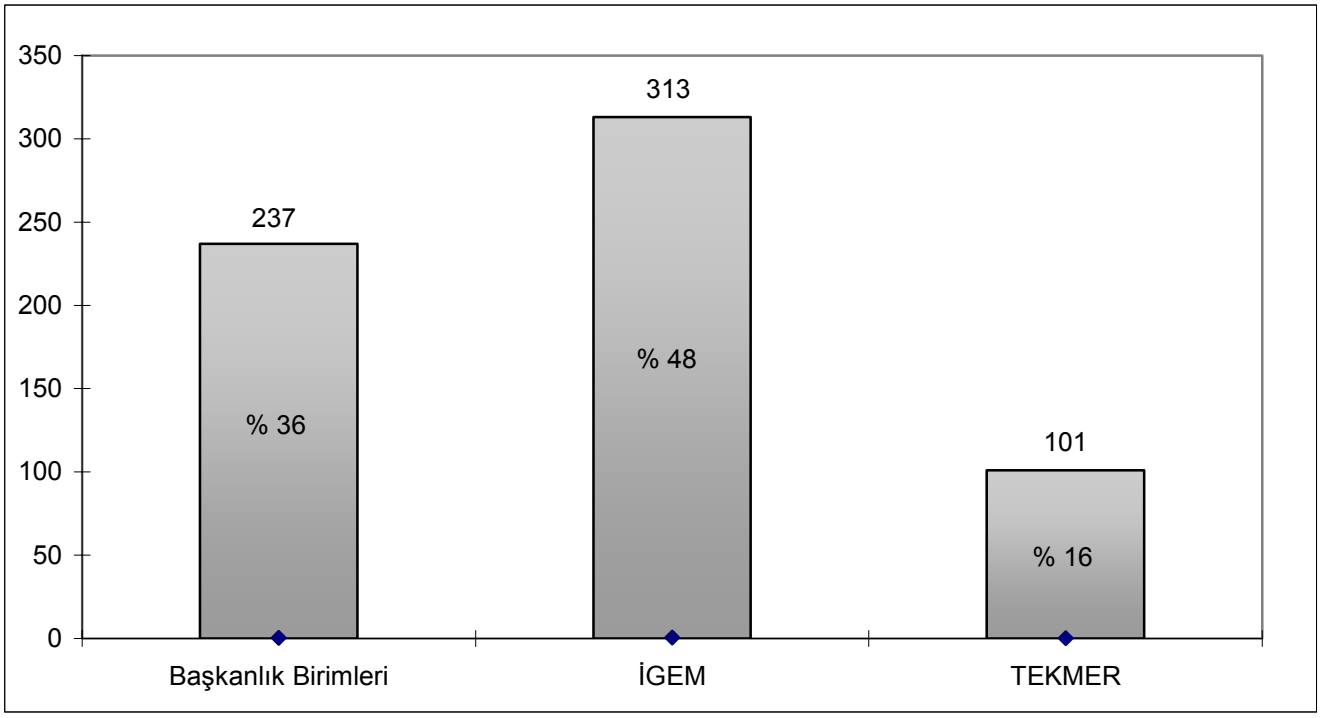


Kaynak: KOSGEB

Hedef kitleye sunulan hizmetin gerektirdiği kalifiye insan kaynağı ihtiyacına paralel olarak KOSGEB çalışanlarının % 60'ına yakınını KOBİ uzman / uzman yardımcısı pozisyonunda

istihdam etmektedir. Toplam 651 personelin % 76'sı üniversite mezunudur. Personelin yetkinlik düzeyinin arttırılması için kuruluş içi ve/veya dışı eğitimlerle desteklenmesi hedeflenmektedir.

Grafik 8: Birimlere Göre Personel Sayısı Dağılımı



Kaynak: KOSGEB

Grafik 8'de İGEM ve TEKMER'de çalışan personel sayısının oranı % 64, Başkanlık Birimlerinde çalışan personel sayısı oranının ise % 36 olduğu görülmektedir.

2008-2012 döneminde paydaşlarla yapılacak görüşmeler sonucunda, uygulama birimlerimizin personel gelişiminin performans göstergeleri ile uyumlu olması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Tablo 5: Personelin KOSGEB Deneyimi Durumu

KOSGEB Deneyimi (Yıl)	Yönetici	KOBİ Uzmanı	KOBİ Uzman Yardımcısı	Genel Toplam
0	1	2	-	3
1-5	12	69	86	167
6-10	26	92	7	125
11-15	11	38	1	50
16-20	19	53	2	74
21+	10	25	1	36
Genel Toplam	79	279	97	455

Kaynak: KOSGEB

Personelin KOSGEB deneyimi ortalaması uzmanlarda 10 yıl, uzman yardımcılarında 4 yıl ve yönetici personelde 12 yıldır. KOSGEB'de hizmet içi eğitime verilen öneme binaen,

İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından gelişen şartlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda 2008-2012 yılları için Hizmet İçi Eğitim Programları öngörülen hedefler ve faaliyetlere uygun olarak hazırlanacaktır.

2.7.3 Teknolojik Alt Yapı ve Teknoloji Kullanım Düzeyi

KOSGEB, KOBİ bilgilerinin kayıt altına alınması ve KOBİ'lere stratejik planlama kültürü kazandırılması amacına yönelik çeşitli yazılımları uygulamaya almıştır. KOBİ'lere sağlanacak desteklerin uygunluk tespiti ve destek sonrası izlenmesi elektronik ortamda yapılmaktadır.

KOSGEB Hedef kitlesini oluşturan işletmeler, geliştirilen yazılımlar ile 3 yıllık bir döneme ilişkin SYH'lerini internet ortamında hazırlayarak KOSGEB'e sunabilir duruma gelmişlerdir. KOBİ'ler tarafından hazırlanan bu planlar KOSGEB desteklerinin sağlanmasında temel kriter olarak uygulamaya alınmıştır. KOBİ'lerden elde edilen bu bilgiler aynı zamanda, KOBİ politikalarının şekillendirilmesinde temel kaynak olarak kullanılmaktadır.

Veri güvenliğinin sağlanması için tüm hizmet birimleri arasına VPN (Sanal Özel Ağ) bağlantısı kurulmuş ve sistemin işletilmesi için gerekli sunucu altyapısı oluşturulmuştur.

KOSGEB tarafından yürütülen tüm iş süreçlerinin on-line hale dönüştürülebilmesi için e-imza uygulamalarına başlanmış olup, 2008 yılında tüm iş süreçlerinin on-line olması sağlanacaktır. Kuruluşumuzda her personele en az bir adet bilgisayar tahsis edilmiş ve tüm iş süreçlerinin otomasyona alınması için teknik altyapı oluşturulmuştur. Kurumiçi evrak akışı elektronik ortama taşınmış olup, kurumdışı yazışmaların elektronik ortama alınması için başlatılan e-imza çalışmaları 2008 yılında tamamlanacaktır.

KOSGEB'de;

KOSGEB Veri Tabanı (KVT), Stratejik Yol Haritası (SYH) ve KOBİ Beyannamesi Programı, Muhasebe ve Bütçe Programı, Kalite Yönetim Programı, Kurumsal Evrak Yönetim Programı, Bilgi Edinme Programı, Kütüphane Yayın Kayıt Programı, KOBİ Kredileri Takip Programı, Bilişim Kredileri Takip Programı olmak üzere 9 adet yazılım ile

http://www.kosgeb.gov.tr
http://www.abm.gov.tr
http://www.cevre.kosgeb.gov.tr
http://www.ayakkabienstitusu.kosgeb.gov.tr
http://www.beykozcamprojesi.com
http://www.girisimcilik.kosgeb.gov.tr
adreslerinde yayınlanan web sayfaları,

http://www.kobinet.org.tr
http://destek.kosgeb.gov.tr
http://kobikredi.kosgeb.gov.tr
http://tekhedef.kosgeb.gov.tr
http://www.teknonet.org.tr

adreslerinde yayınlanan web portalları bulunmaktadır.

KOSGEB'de mevcut tüm yazılımları bütünleştirmek, ulusal ve uluslar arası standartlar da göz önünde tutularak bir Yönetim Bilgi Sistemi ve Karar Destek Sistemi oluşturmak için faaliyetler yürütülmektedir. Oluşturulacak bu sistem ile KOSGEB Veri Tabanındaki verilerin güncelliği sağlanacak, diğer kurum kuruluşların veri tabanları ile bilgi paylaşımı ve senkronizasyon için işbirlikleri yapılacaktır.

2.7.4 Mali Durum

3624 sayılı KOSGEB Kanunu'nda KOSGEB Gelir Bütçesi;

- Genel bütçeden alınan pay,
- KİT, Bankalar, TESK, TOBB ve OSB'lerden alınan aidatlar,
- Hizmet gelirleri ve sair gelirlerinden

oluşmaktadır.

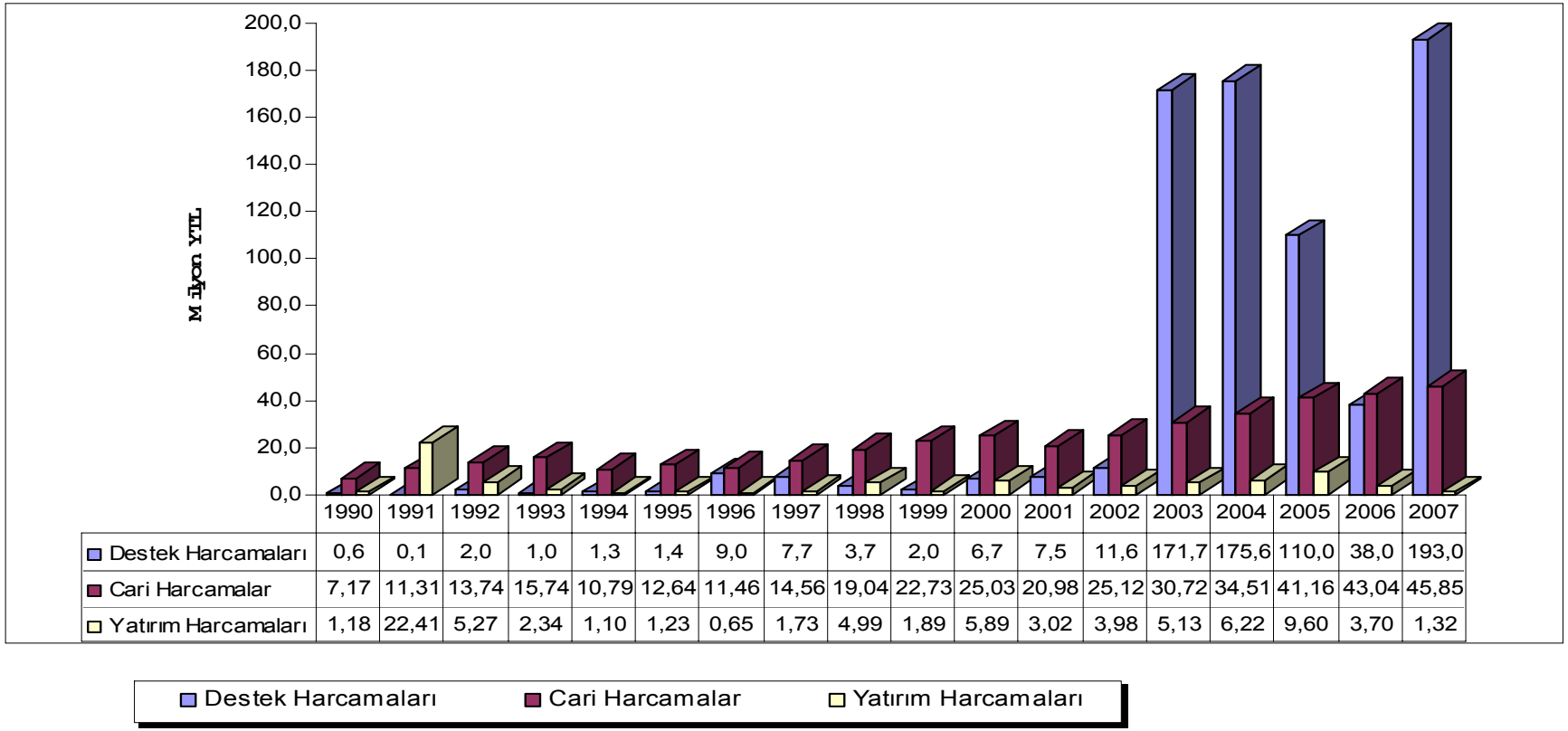
Tarihsel gelişimde de belirtildiği üzere, KOSGEB gelir kaynaklarında gerek bütçe kanunları, gerekse diğer bazı kanunlar kapsamında değişiklikler yapılmıştır.

KOSGEB Bütçesi; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile II sayılı Cetveldeki 'Özel Bütçeli Kuruluşlar' kapsamına alınmış olup, yine söz konusu kanuna istinaden DPT tarafından hazırlanan Orta Vadeli Plan'a ve Maliye Bakanlığınca hazırlanan Orta Vadeli Mali Plan'a göre KOSGEB'in 2006-2007-2008 yılları cari bütçesi Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiştir.

5018 sayılı Kanun gereği harcamalar periyodik olarak Maliye Bakanlığı tarafından onaylanan Ayrıntılı Finansman Programı ve Ayrıntılı Harcama Programı'na göre yapılmakta olup, Kanunun 68 ve 81. maddesi gereğince KOSGEB, 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren Sayıştay Başkanlığı denetimi kapsamındadır.

Genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları da dikkate alınarak, Başkanlığımızın mali faaliyet karar ve işlemlerini kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının TBMM'ne raporlanması Sayıştay Başkanlığı tarafından yerine getirilecektir.

Grafik 9: Yıllar İtibariyle Harcamaların Dağılımı



	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Destek Harcamaları	0,6	0,1	2,0	1,0	1,3	1,4	9,0	7,7	3,7	2,0	6,7	7,5	11,6	171,7	175,6	110,0	38,0	193,0
Cari Harcamalar	7,17	11,31	13,74	15,74	10,79	12,64	11,46	14,56	19,04	22,73	25,03	20,98	25,12	30,72	34,51	41,16	43,04	45,85
Yatırım Harcamaları	1,18	22,41	5,27	2,34	1,10	1,23	0,65	1,73	4,99	1,89	5,89	3,02	3,98	5,13	6,22	9,60	3,70	1,32

Kaynak: KOSGEB Çalışma Programı
Açıklama : Mali değerler ÜFE oranları kullanılarak 2007 yılı fiyatlarına göre düzenlenmiştir.

Grafik 9'da 2003 yılından itibaren destek harcamalarında artış, 2005 ve 2006 yıllarında düşüş ve 2007 yılında ise destek harcamalarında yeniden bir yükselme eğilimi görülmektedir. 2005 ve 2006 yıllarındaki düşüşün nedeni, 2005 yılında uygulamaya başlanan SYH uygulamasıdır. Söz konusu yıllarda işletmelerden ancak SYH'sini tamamlayanlar destek alabilmiştir. 2007 yılındaki artışın nedeni ise SYH şartı olmadan verilen kredi faiz desteklerine olan yoğun taleptir.

2.7.5 Destek Süreci

KOSGEB'in temel görevi; KOBİ'lerin rekabet gücünü uluslar arası platformlarda yükseltmek ve ülke ekonomisine katkılarını arttırmaktır. Bu bağlamda KOBİ'lere verilen destekler, KOSGEB'in en önemli faaliyet alanını teşkil etmektedir. KOSGEB Destekleri, KOSGEB Destekleri Yönetmeliği çerçevesinde verilen destekler ile Bakanlar Kurulu Kararına istinaden verilen kredi faiz desteklerinden oluşmaktadır. Destek türleri 2.5 "Kuruluşun Faaliyet Alanları ve Hizmetleri" başlığı altında belirtilmiştir.

KOSGEB Desteklerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak amacıyla 2004 yılı Haziran ayında ülkemizdeki KOBİ'lerin durumlarının tespitine yönelik saha araştırma çalışması başlatılmıştır. Saha araştırma çalışması kapsamında KOBİ'lere uygulanan YDTF, işletme tepe yöneticisine ilişkin bilgiler, işletme hakkında genel bilgiler, sistemler ve süreçler, dışardan alınan hizmetler, işletme performansı, işletmenin geleceğe dönük ihtiyaçları, kümelenme sorularından oluşmaktadır.

Destek sisteminin gereklerine göre YDTF'nin ilgili paydaşlarla işbirliği içerisinde iyileştirilmesi çalışmaları devam etmektedir. Bu bağlamda doğru işletmelere doğru desteklerin sağlanması, daha kısa sürede daha çok işletmeye ulaşılması, desteklerin dağıtılmasında işletmeler arası objektifliğin sağlanması, sektörel kümelenme çalışmalarına baz teşkil edecek şekilde ülkemizdeki sektörel yoğunlaşmanın tespit edilmesi, KOBİ'ler hakkında istatistiksel analizlerle anlamlı bilgi üretilmesi ve sağlıklı bir izleme ve etkin bütçeleme sisteminin oluşturulması hedeflenmiştir.

Saha araştırma çalışmasından sonra KOBİ'lerin on-line olarak doldurmaya devam ettikleri ve KOSGEB Destek sürecinin başlangıç noktası olan YDTF ile KOBİ'ler KOSGEB Veri Tabanı'na kayıt olmaktır. İkinci aşamada ise KOBİ'ler, Destek Yönetmeliği'nde belirlenen destekler için SYH doldurmaktır. SYH, işletmelerin üç yıllık planları kapsamında işletmelere verilecek desteklerin programlandığı doküman olup, işletmeleri planlı ve programlı çalışmaya teşvik etmek amaçlıdır.

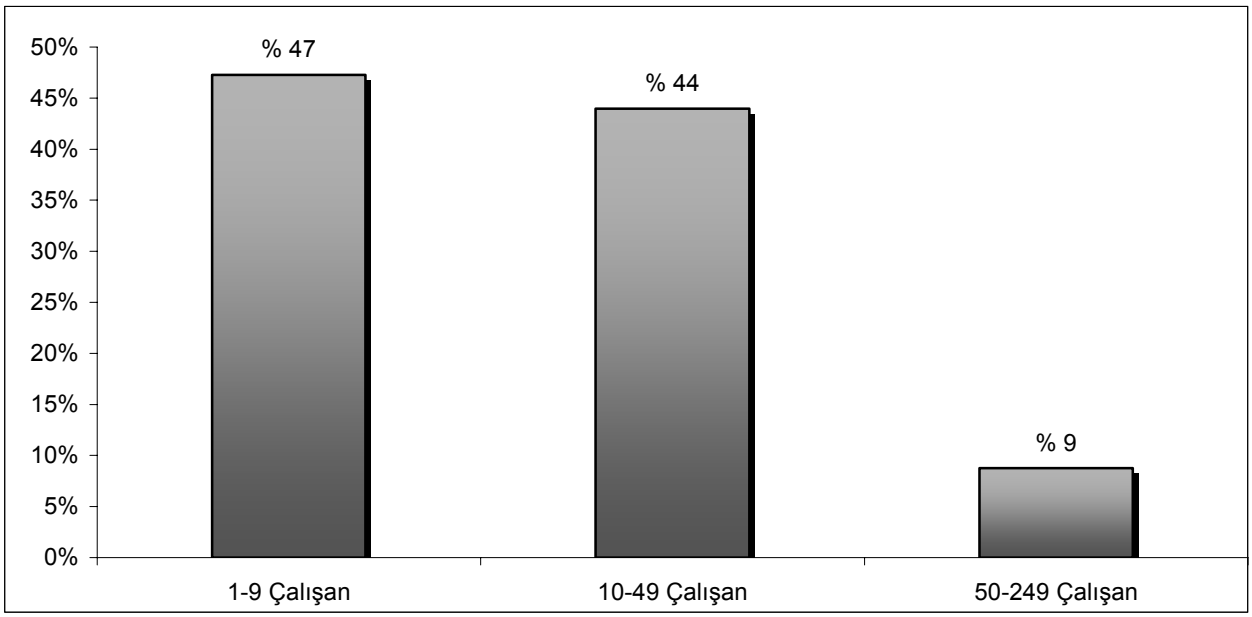
SYH işletme ürün bilgilerini, işletmenin hedeflerini, piyasa, talep yapısını ve pazarlama planını, üretim sistemi geliştirme planını, örgütlenme ve yönetim planını, finansman planını ve talep edilen destekler planını içermektedir. SYH'de, YDTF'den farklı olarak durum tespitinin yapılması dışında aynı zamanda 3 yıllık hedefler planlanmakta olup, bu hedefler rekabet üstünlüğü ve marka yaratma, ihracatı artırma, yurtiçi satışları artırma, üretim kapasitesinin arttırılması, kurumsallaşma, ürün kalitesinin geliştirilmesi, teknolojik Ar-Ge ve ticarileşme, yeni ürün tasarımı ve üretimi başlıkları altında toplanmıştır.

SYH'nin paydaşlarla işbirliği içinde iyileştirilmesi çalışmaları sürdürülmektedir. SYH, işletmelerin ölçülebilen, doğrulanabilir mali tablo esaslı hedef belirleyebileceği, kaydettikleri gelişmenin mali performans göstergelerindeki değişimle izlenebileceği yapıya kavuşturulacaktır. Bu şekilde işletmelerdeki verimlilik, katma değer, rekabet gücü artışı objektif ve ölçülebilen göstergeler üzerinden izlenebilecek, aldığı desteği yüksek performansla kullanan işletmeler daha fazla sayıda ve daha yüksek tutarlarda destekle buluşturulabilecektir.

KOBİ'lere verilen desteklerin izlenmesi sağlıklı bir yönetim bilgi sistemi ve karar-destek sisteminin işletilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu konuda ihtiyaç duyulan altyapı ve insan kaynaklarına yönelik planlama çalışmaları stratejik plana dercedilmiştir.

YDTF Uygulaması 2004 yılında, SYH uygulaması ise 2005 yılında başlatılmıştır. YDTF uygulanarak Veri Tabanına kaydedilen 70.298 işletmenin ölçeksel dağılımı Grafik 10'da verilmektedir. Buna göre veri tabanına kayıtlı işletmelerin % 91'inin çalışan sayısı 1-49 arasındadır.

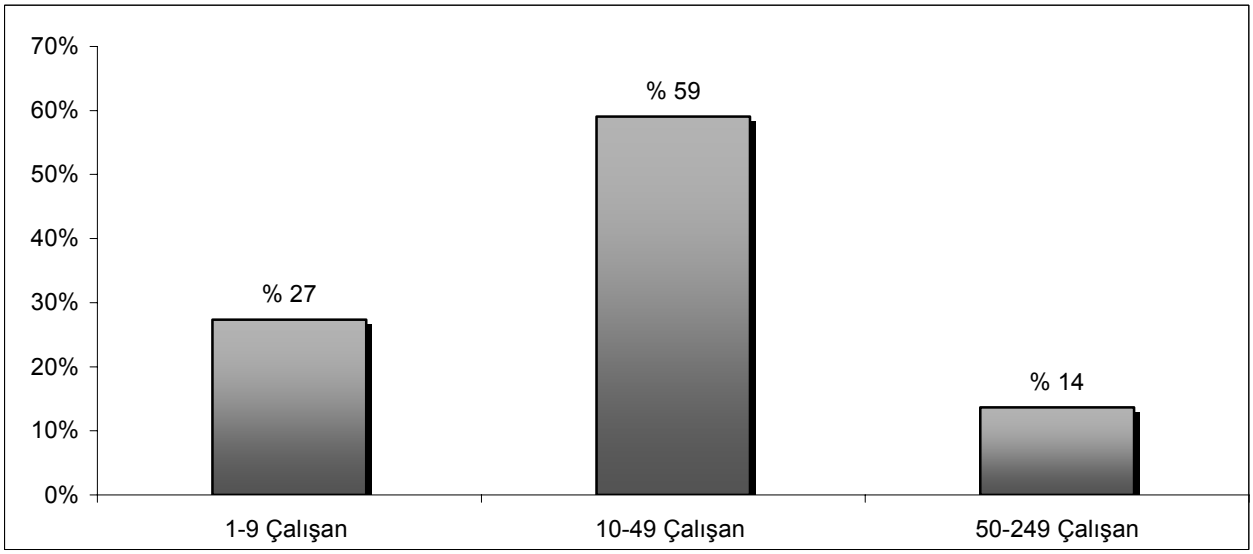
Grafik 10: KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı



Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007 Aralık

SYH'si onaylanan 11.175 işletmenin ölçeksel dağılımı Grafik 11'de verilmiştir. Buna göre SYH'si onaylanan işletmelerin % 86'sının çalışan sayısı 1-49 arasındadır.

Grafik 11 : SYH'si Onaylanan İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı



Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007 Aralık

Tablo 6 : YDTF ve SYH Verilerinin Oransal Karşılaştırması

Ölçek (Çalışan Sayısı)	**YDTF Dolduran İşletme Sayısı**	**YDTF Dolduran İşletme (%)**	**SYH' si Onaylanan İşletme Sayısı**	**SYH Onaylanan İşletme (%)**	**(SYH/YDTF) (%)**
1-9	33.239	47%	3.055	27%	9
10-49	30.903	44%	6.595	59%	21
50-249	6.156	9%	1.525	14	25%
Genel Toplam	**70.298**	**100**	**11.175**	**100**	**16**

Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı ve SYH Programı verileri, 2007 Aralık

Tablo 6'da görüldüğü üzere; KOSGEB Veri Tabanında kayıtlı 70.298 işletmenin % 47'sinin 1-9 arası, % 44'ünün 10-49 arası ve % 9'unun ise 50-249 arası çalışanı bulunmaktadır.

Bununla birlikte SYH'si onaylanan 11.175 işletmenin; % 27'sinin 1-9 arası, % 59'unun 10-49 arası, % 14'ünün 50-249 arası çalışanı olduğu görülmektedir. Burada; 1-9 çalışanlı işletmelerin KOSGEB Veri Tabanındaki işletmelerin çoğunluğunu oluşturduğu, ancak SYH hazırlamada diğer işletmelere göre yetersiz oldukları görülmektedir.

Tablo 7: 2005-2007 Yıllarında Verilen Desteklerin İşletmelerin Ölçeğine Göre Dağılımı

Destek Adı	2005-2007 Toplam Destek* (Milyon YTL)	1-9 çalışan (%)	10-49 Çalışan (%)	50-250 Çalışan (%)
Nitelikli Eleman Desteği	25,7	20,6	62,7	16,7
Teknoloji Ar-Ge Desteği	25,1	38,7	48,2	13,1
Danışmanlık Desteği	8,2	17,0	66,1	16,9
Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği	4,3	53,5	46,5	0,0
Tanıtım Desteği	3,6	13,4	63,9	22,7
Bilgisayar Yazılım Desteği	3,4	14,7	64,9	20,3
Yeni Girişimci Desteği	3,3	86,7	13,1	0,2%
Altyapı ve Üst Yapı Uygulama Proje Desteği	2,8	25,5	56,6	17,8
Yurtiçi Sanayi Fuarlara Katılım Desteği	1,8	24,9	60,9	14,2%
Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuar Desteği	1,6	5,6	62,3	32,1
Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İşaret İlişkin Test ve Analiz Desteği	1,3	12,5	61,2	26,3
Eğitim Desteği	1,2	17,8	57,3	24,8
Markaya Yönlendirme Desteği	0,9	8,7	59,4	31,9
Yurtiçi Uluslar Arası Sanayi İhtisas Fuarı Desteği	0,9	16,3	63,0	20,7%
Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuar Desteği	0,6	7,6	61,4	31,0
Eşleştirme Desteği	0,1	0,0	86,5	13,5%
E-Ticarete Yönlendirme Desteği	0,1	17,7	73,5	8,8
İhracat Amaçlı Yurt Dışı İş Gezisi	0,1	15,3	63,8	20,9
Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	0,1	15,0	70,3	14,7
Sistem Belgelendirme Desteği	0,1	11,1	88,9	0,0
Toplam	**85,2**	**28,0%**	**56,4%**	**15,6%**
Kredi Destekleri Toplamı	246,0			

Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı , 2005-2007

*: Destek tutarları ÜFE oranları kullanılarak 2007 yılı fiyat değerlerine göre düzenlenmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde; Nitelikli Eleman Desteği, Teknoloji Ar-Ge Destekleri, Danışmanlık Desteği, Ortak Kullanım Amaçlı Makine – Teçhizat Desteği ve Tanıtım Desteğinin tutar bazında ilk beş sırayı aldığı görülmektedir. Destek verilen işletmeler içinde küçük ölçekli (10-49 çalışanlı) işletmelerin yoğunluğu göze çarpmaktadır. KOSGEB Destekleri,

KOBİ'lerin doldurdukları YDTF ve SYH'lerdeki bilgiler ve destek taleplerine göre verilmekte olup, işletmelerin tercihi, verilen desteklerin yoğunluğunu belirlemektedir.

Tablo 8: 2005 – 2007 Yıllarında Verilen Desteklerin İşletmelerin Sektörlerine Göre Dağılımı

NACE Kodu	SEKTÖR	Toplam işletme sayısının yüzdesi%	Toplam destek tutarının yüzdesi
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı	14,07	11,45
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	12,10	12,67
28	Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı	8,85	7,77
36	Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	7,28	5,44
17	Tekstil ürünleri imalatı	6,68	6,59
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı	5,46	6,44
25	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	5,22	5,43
27	Ana metal sanayii	4,76	4,89
24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	4,37	4,21
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	4,33	3,49
72	Bilgisayar ve ilgili faaliyetler	4,16	5,54
34	Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı	2,67	2,10
33	Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı	1,97	2,99
18	Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması	1,31	0,93
20	Ağaç ve ağaç mantarı ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden, örülerek yapılan eşyaların imalatı	1,02	1,12
21	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	0,98	0,87
19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı	0,92	0,96
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı	0,63	0,46
22	Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması	0,60	0,41
32	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	0,56	0,58
30	Büro makineleri ve bilgisayar imalatı	0,23	0,14
23	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı	0,21	0,35
37	Geri dönüşüm	0,20	0,24
16	Tütün ürünleri imalatı	0,16	0,12
	NACE sektör kodu kayıtlı olmayan	11,26	14,81
	TOPLAM	100	100

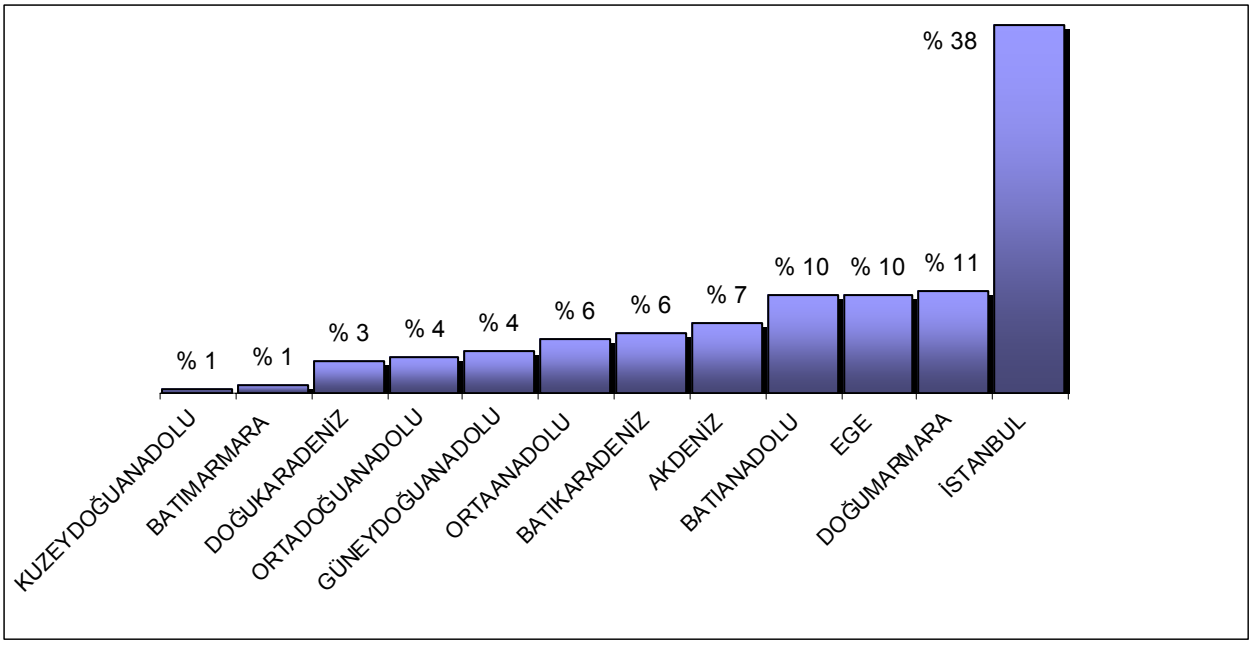
Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, **2005-2007**

Sektörlere göre destek alan işletme sayısı incelendiğinde, destek mevzuatı kapsamında en fazla destek alan KOBİ'lerin gıda ürünleri ve içecek imalatı ve başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Stratejik Plan döneminde KOBİ'lerin verimlilik ve katma değerini artırarak, rekabet güçlerinin iyileştirilmesine yönelik destek türleri ve yöntemi konusunda çalışmalar sürdürülecektir.

Bununla birlikte, destek türleri ve yöntemi konusunda yapılacak çalışmalarda sektörel ve bölgesel öncelik ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurulacaktır.

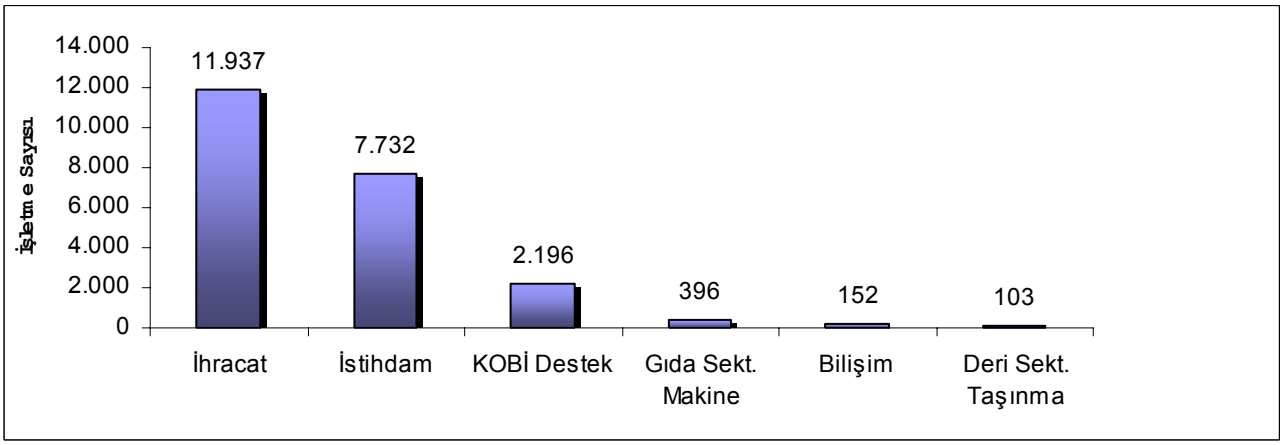
Grafik 12: Sağlanan Desteklerin Bölgesel Dağılımı



Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, 2005-2007

Grafik 12'de işletmelere sağlanan parasal destek miktarının NUTS1 istatistiki bölge sınıflandırmasına göre dağılımı incelendiğinde; ilk dört sırayı sanayi işletme sayısının yoğunluğuna paralel olarak İstanbul, Doğu Marmara, Ege ve Batı Anadolu'nun aldığı görülmektedir.

Grafik 13: 2003 – 2007 Yıllarında* Verilen Kredi Faiz Desteği Verilen İşletme Sayısı Dağılımı

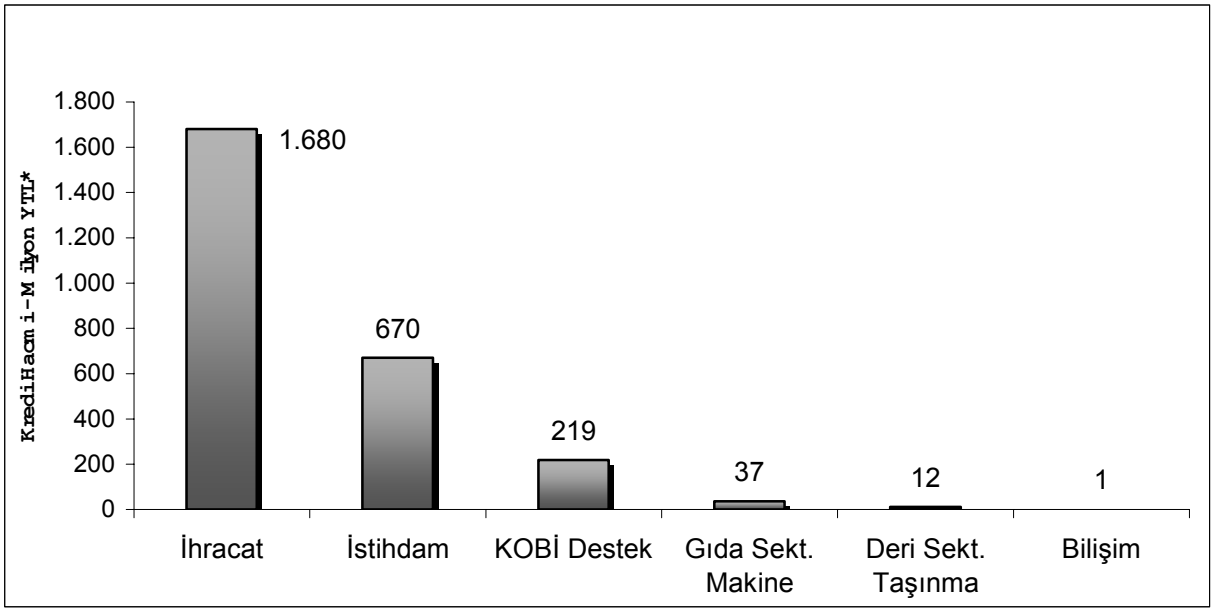


Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, 2003-2007
*:KOBİ Destek Kredisi 2003 – 2005 Yıllarında,
İhracat Kredisi Faiz Desteği 2004 – 2007 yıllarında,

İstihdam Kredisi Faiz Desteği 2005 – 2007 yıllarında,
Gıda Sektörü Makine Teçhizat Kredisi Faiz Desteği, Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi Faiz Desteği ve E-KOBİ Bilişim Kredisi Faiz Desteği 2007 yılında verilmiştir.

Grafik 13'ten de görüleceği üzere, kredi faiz desteklerinde en yüksek kullanım ihracat kredi faiz desteği ile istihdam kredi faiz desteğinde olmuştur.

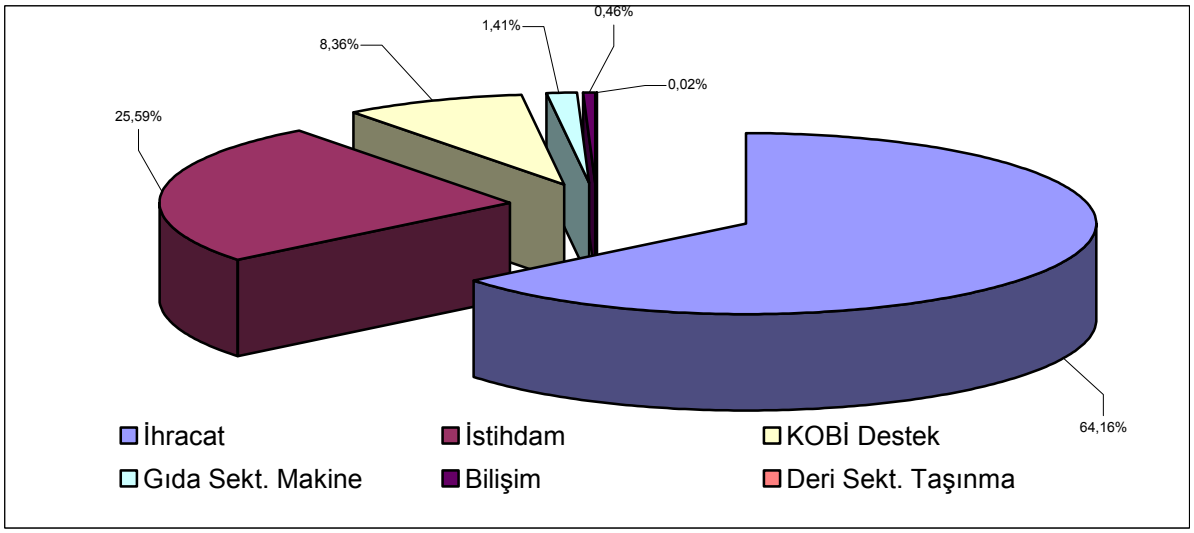
Grafik 14: 2003 – 2007 Yıllarında Verilen Kredi Faiz Desteğinin Kredi Türlerine Göre Dağılımı



Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, 2003-2007
*: Kredi hacmi tutarları ÜFE oranları kullanılarak 2007 yılı fiyat değerlerine göre düzenlenmiştir.

Grafik 14'te yer alan kredi faiz desteğinin dağılımında da en yüksek payları ihracat ve istihdam kredi faiz destekleri almaktadır. Kredi destekleri makro politikalarda yer alan gelişme eksenleri paralelinde verilmekte olup, desteklerin etki analizi çalışmaları planlı dönemde yapılacaktır.

Grafik 15: Kredi Faiz Desteğinin Tür Bazında Dağılımı



Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, 2003-2007

KOBİ'lerin finansman ihtiyacı göz önünde bulundurularak bankalarla yapılan işbirliği ile KOBİ'lere uygun koşullarda kredi faiz desteği verilmesi uygulaması 2003 yılındaki "KOBİ Destek Kredisi" ile başlamıştır. Uygulamanın yoğun talep görmesi üzerine 2004 yılında, "İhracat Destek Kredisi", 2005 yılında "İstihdam Destek Kredisi", 2007 yılında "E-KOBİ Bilişim Kredisi", "Gıda Sektörü Makine Teçhizat Kredisi" ve "Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi" programları uygulamaya alınmıştır.

Sağlanan destekler sonucunda elde edilen faydanın ölçülmesine yönelik çalışmalar yürütülmekte olup, 2007 yılına ilişkin bugüne kadar yapılan değerlendirmeler Tablo 12'de yer almaktadır.

Mali tablo esaslı YDTF ve SYH geliştirilmesi çalışmaları tamamlandığında, ölçülebilen ve doğrulanabilen mali göstergeler üzerinden KOSGEB'den destek alan işletmelerin gelişim trendi izlenebilecektir.

Tablo 9: Kredi Faiz Desteklerinin Uygulama Sonuçları

2003 – 2007 Dönemi			
Kredi Türü	Kredi Hacmi (Milyon YTL)	KOBİ Sayısı	Öngörülen Fayda
KOBİ Destek Kredisi	219	2.196	173 Milyon YTL'lik yatırım ve işletme giderinin desteklenmesi
İstihdam Kredisi	670	7.732	29.545 yeni istihdam
İhracat Kredisi	1.680	11.937	1.482 Milyon YTL ihracat
Bilişim Kredisi	1	152	152 KOBİ'nin Bilişim yatırımının desteklenmesi
Gıda Sektörü Makine Teçhizat Kredisi	37	396	Gıda sektöründe ileri teknoloji 700 yeni makine ve 700 yeni istihdam
Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi	12	103	103 deri sektörü işletmesinin organize üretim bölgelerine taşınması
Toplam kredi hacmi	2.619	22.516	

Kaynak: KOSGEB Veri Tabanı, 2003-2007

Tablo 9'da belirtilen "öngörülen fayda" sütununda yer alan ihracat ve istihdam bilgileri, KOSGEB Desteklerinin, İmalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracatında ve istihdam paylarının artışında müspet etkileri gösteren bir veridir. Ayrıca, Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi, deri, ayakkabı ve çanta üreticilerinin organize sanayi bölgelerine taşınarak altyapı ve çevre sağlığı açısından daha uygun koşullarda üretim yapmalarını sağlanmış, Gıda Sektörü Makine Teçhizat Yatırım Kredisi ise hem bu sektördeki teknolojinin yenilenmesini sağlamış hem de yeni istihdam yaratmıştır.

2.8 Çevre Analizi

Çevre analizinde; ülkenin ekonomik, siyasal ve sosyal koşulları irdelenmiş, gerek KOSGEB ve hedef kitlemiz olan KOBİ'ler açısından gerekse KOBİ'lere hizmet ve destekler veren diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarının bu koşullardan etkilenmesi açısından karşılaşacakları tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bunun yanı sıra hedef kitlemizden 70.298 KOBİ'nin doldurduğu YDTF'ler incelenmiş ve derlenen veriler ışığında çeşitli grafikler hazırlanmıştır. Ayrıca AB'ye giriş sürecinde ülkemizdeki KOBİ'leri direkt olarak etkileyecek olan AB'deki Devlet Yardımları ve KOBİ destekleri ile ilgili olarak kapsamlı bir araştırma yapılmış ve konuya ilişkin olarak özet bilgi verilmiştir.

Özellikle KOBİ'lerin ekonomik dalgalanmalardan diğer işletmelere nazaran daha az etkilendikleri, esnek yapıları itibariyle değişikliklere kolay uyum sağlayabildikleri, sosyal açıdan istihdamın beşiği oldukları hususu yadsınamaz bir gerçektir.

KOBİ'lere destek veren diğer kamu kurum ve kuruluşları açısından durum değerlendirildiğinde; zaman zaman eş güdüm eksikliğinin bu kesime hizmet ve destek vermede yetersiz kalındığını göstermiştir.

2.8.1 KOBİ Tanımı

Farklı ülkelerde ve iktisadi oluşumlarda bir takım kriterler göz önüne alınarak KOBİ'lere ilişkin çeşitli tanımlamalar getirilmiş, ancak tanımlama konusunda belli bir uzlaşmaya varılmamıştır.

Ülkemizde ilk defa yasal KOBİ tanımı 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kuruluş Kanun'unda yapılmıştır. Ülkemizde çeşitli kurum ve kuruluşların kendilerine özgü KOBİ tanımlarını kullanımı tanım kargaşasına yol açmış, tanım birliği sağlamak üzere 2002 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından çalışmalar başlatılmıştır.

Ülkemizde tanım birliğini sağlamak ve KOBİ tanımını AB ile uyumlaştırmak amaçlarıyla yapılan çalışmalar; 2005 yılında tamamlanmış, hazırlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Yönetmelikte işletmeler; ölçeklerine, mali bilançolarına ve türlerine göre sınıflandırılmışlardır. Türkiye ve AB' deki KOBİ tanımları karşılaştırmalı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Türkiye ve AB'deki KOBİ Tanımları

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme		Küçük İşletmeler		Orta Ölçekli İşletmeler	
		Milyon YTL	Milyon Avro	Milyon YTL	Milyon Avro	Milyon YTL	Milyon Avro
Türkiye	Çalışan Sayısı	0–9		10–49		50–249	
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1	0.6	≤5	3	≤25	15
	Yıllık Mali Bilanço Değeri	≤1	0.6	≤5	3	≤25	15
AB	Çalışan Sayısı	≤10		≤50		≤250	
	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon Avro)	≤2		≤10		≤50	
	Yıllık Mali Bilanço Milyon Avro)	≤2		≤10		≤43	

2.8.2 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Ekonomik kalkınmada KOBİ'lerin rekabet gücünün yükseltilmesi, anahtar etkenlerdendir. Ekonominin yanında sosyal kalkınmada da KOBİ'lerin önemi yadsınamaz boyuttadır. Ülkemizdeki KOBİ'ler geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel farklılıkların giderilmesinde, mülkiyetin geniş tabana yayılmasında, istihdam yaratılmasında ve özellikle demokratik yaşamın desteklenmesinde de büyük bir önem taşırlar.

Türkiye'de 1963'ten beri uygulanan beş yıllık kalkınma planı dönemlerinde "sanayiye dayalı büyüme" temel amaç olmuştur. Öte yandan benimsenen sanayileşme stratejileri ve uygulanan ekonomi politikaları 1980 yılı öncesi ve sonrasında büyük farklılıklar arz etmiştir. 1980 yılına kadar benimsenen sanayi politikasında ithal ikamesi esas iken, 1980 yılından sonra ihracata yönelik sanayileşme ve serbest piyasa ekonomisi ilkelerinin geliştirilmesi benimsenmiştir. Bu yönde kaydedilen gelişme 2001 krizi ile kesintiye uğramış ancak, krizinin ardından başlayan iyileşme ile birlikte, 2002 yılından itibaren imalat sanayi yatırımında, üretiminde ve ihracatında önemli artışlar yaşanmıştır.

1980 yılından itibaren gerçekleştirilen reformlar, özel sektörün dinamizminin artırılmasına önemli katkı sağlamış ve Türkiye ekonomisinin iç ve dış etkilere karşı uyum yeteneğini artırmıştır. Böylece, son yıllardaki endüstriyel büyümenin kaynağını özel sektörün yatırımları ve dinamizmi oluşturmuştur. Reel sektör adı da verilen özel sektör içinde KOBİ'ler önemli bir yer tutmaktadır.

Ülkemizde, KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99.9'unu, istihdamın % 81,48'ini oluşturmakta iken, KOBİ'lerin yatırımlardaki payı % 26.5, ihracattaki payı ise % 16.6'da kalmaktadır.

Teknoloji üretimi ve modern teknoloji kullanımında yetersizlik, nitelikli işgücü eksikliği, yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti, KOBİ'lerin bilgiye erişiminde yaşadıkları zorluklar, kayıtdışılık ve başta Çin olmak üzere maliyet avantajlı ülkelerin ihracatçı sanayi işletmelerinin pazarda önemli pay edinmesi gibi sorunlar imalat sanayi KOBİ'lerinin gelişmesini engellemeye devam etmektedir.

Verimlilik, katma değer ve rekabet gücü kriterlerine göre KOBİ'lerimizin gelişmiş ülke KOBİ'lerinden daha üst seviyelere taşınabilmesi için belli başlı bazı sorunların öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir:

- **Finansman:** Teminat sorunları nedeniyle KOBİ'lerin kredilerden aldığı pay düşüktür. Teminat sorunlarına çözüm getirmek amacıyla kurulan kredi kefalet şirketi sayısı ise yetersizdir. Yakın gelecekte uygulamaya girecek olan Basel II standartları da, bu standartlara hazır olmayan KOBİ'leri yüksek kredi maliyetleri ile karşı karşıya getirecektir. KOBİ'ler sermaye piyasasında yeterince yer alamamaktadır. Girişim sermayesi, iş melekleri ve benzeri uygulamalar ülkemizde henüz yaygınlaşmamıştır, ayrıca mevcut uygulamalar da yeterince tanınmamaktadır. KOBİ'lerin kullanabileceği AB kaynaklı fonlar konusunda da bilgi eksikliği bulunmaktadır.

- **Nitelikli İnsan Kaynağı:** Vergi, zorunlu istihdam ve sosyal güvenlik harcamalarının getirdiği yük, KOBİ'ler için önemli bir maliyet unsuru teşkil etmektedir. İstihdam edilecek personelde yüksek nitelik gözetildiğinde ise, mali yük daha da artmaktadır. Diğer yandan ülkemizde imalat sanayinin ihtiyacı olan nitelikli eleman ve ara eleman sayısı yetersizdir. Mesleki eğitim ve yüksek eğitim sistemi, sanayinin ihtiyacı olan hazır personeli kazandırmakta yetersiz kalmaktadır. Üniversitelerdeki araştırmacı potansiyeli sanayiye kanalize edilememektedir.

- **Bilgi ve İletişim Teknolojileri:** KOBİ'ler bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkanlardan gerektiği kadar faydalanamamamaktadır. Bilgi eksikliği başta olmak üzere donanım, yazılım, altyapı yatırım maliyetlerinin yüksekliği, KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanamama nedenlerini oluşturur. E-devlet uygulamalarının ülkemizde henüz yaygınlaşmamış olması da KOBİ'leri bilişim konusunda yatırım yapmaktan alıkoymaktadır.

- **Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilikçilik:** Ülkemiz henüz teknoloji üretiminde yeterli seviyeye ulaşmadığından, sanayinin ihtiyacı olan teknoloji dışardan transfer edilmektedir. Bunun sonucu olarak, ileri teknolojiye sahip, verimliliği yüksek, bakım-onarım-sarf maliyetleri düşük donanım için yapılacak yatırım KOBİ'lere ciddi boyutta yük getirebilmektedir. Ayrıca, KOBİ'lerimizin dış pazarlarda rekabet gücünün artması, uluslar arası rakiplerin teknoloji satmaktan imtina etme sonucunu doğurmaktadır. Tüm bunlar, KOBİ'lerin özgün teknoloji üretme gerekliliğini pekiştirmekte, Ar-Ge ve yenilikçiliğin önemini ortaya koymaktadır.

- **Pazarlama ve İhracat:** Bilgi ve yetkin yönetici eksikliği, pazarlama ve ihracat konusunda karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Markalaşma bilinci KOBİ'lerimizde yerleşmiş değildir. Kurumsallaşma eksikliği nedeni ile pazarlama ve ihracat konusunda ihtisaslaşmış departmanlar kurulamamaktadır. Bunun yanı sıra, ortak çalışma kültürü yerleşmediğinden, ortak pazarlama ve ihracat yöntemleri ve oluşumlar yeterince kullanılamamaktadır. Dış Pazar raporları KOBİ'lerin kullanımına gerektiği kadar sunulamamaktadır. KOBİ'lerin kamu ihalelerinden aldığı pay gelişmiş ülkelere nazaran oldukça düşük seviyelerdedir.

- **Kalite ve Standardizasyon:** Gerek ulusal gerekse uluslar arası kalite standartları konusundaki bilgi yetersizdir. KOBİ'ler, hedef dış pazarlardaki ürün ve sistem belgelendirme şartlarını çeşitli nedenlerle karşılayamamakta, karşılayanlar ise katlandıkları yüksek maliyetler nedeni ile devamlılığı sağlayamamaktadırlar. Ayrıca, ülkemizde piyasa gözetimindeki eksiklikler, standartlara uygun üretim yapan ve yapmayanların farklılığını ortaya koyamamaktadır. Bunun sonucu, standartlara uygun üretim yapmak için yüksek maliyetlere katlanan KOBİ'ler, haksız rekabet ile karşılaşmaktadır.

- **Girişimcilik:** Ülkemizde girişimcilik kültürü yerleşmemiştir. İş inkübasyonu konusunda bilgi eksikliği olup, yeterli destek sağlanamamaktadır. Girişimcilerin iş kurma, iş planı hazırlama, Pazar araştırma ve girişimciliğe sağlanan destekler konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, girişimcilerin girişim sermayesi ihtiyacı sorunların başında yer alan en önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Çevre:** Çevreye duyarlı üretim bilinci yerleşmemiştir. Uluslar arası çevre standartları ve atık kontrolü konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır.

KOBİ'lerdeki yöneticilerin ve çalışanların yeniliklere ve değişik fikirlere açık olması, hatta yeni ve değişik fikirler aramayı alışkanlık haline getirmesi, şeffaf çalışma ilkelerini benimsemelerini gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile KOBİ'lerin kurumsallaşması elzemdir. Günümüzün küçük ve orta ölçekli işletmecisi, modası geçmiş teknolojileri kullanan, geleneksel çizgide üretim yapan, yeniliklere karşı ilgisiz, sadece yakın çevre pazarlarıyla ilgilenen, rekabetten kaçınan, büyümekten korkan veya maceraperest bir kişi değil; tam aksine yeniliklere açık, tüm dünyayı kendi pazarı olarak gören, etkin bir rekabet ortamını başarılı olmanın temel şartı kabul eden, büyümeyi en önemli başarı ölçütü olarak gören ve rasyonel risk üstlenmeye hazır çağdaş bir girişimci tipini simgelemelidir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesi ve dünya pazarlarında kalıcı yer edinebilmesi, güçlü bir Türk sanayisinin varlığıyla mümkün olabilecektir. Bu da ancak, KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyesinin yükseltilmesi ile gerçekleşebilir.

Ulusal sanayinin güçlendirilmesi kapsamında, sanayi ürünlerinin kalitelerinin de yükseltilip, tüm dünyaya kendi markalarımızla ürün satma hedefi doğrultusunda KOBİ'lerin desteklenmesi kaçınılmaz olmuştur. Avrupa Birliğinde KOBİ'leri geliştirmeye

yönelik politikalar; yönlendirme, destekleme, araştırma-geliştirme, KOBİ'leri dış pazarlara yöneltme ve finansman politikaları olmak üzere beş ana başlık altında ele alınarak, ortak bir politika tespiti yapılmıştır. Ülkemizde de KOBİ'lerin;

- Katma değerini artırmak,
- Rekabet güçlerini yükseltmek,
- Teknolojik düzeylerini yükseltmek,
- Uluslar arası pazarlarda söz sahibi olmasını sağlamak,
- Marka bilincini geliştirmek,
- Ana-yan sanayi ilişkilerini güçlendirebilmek,

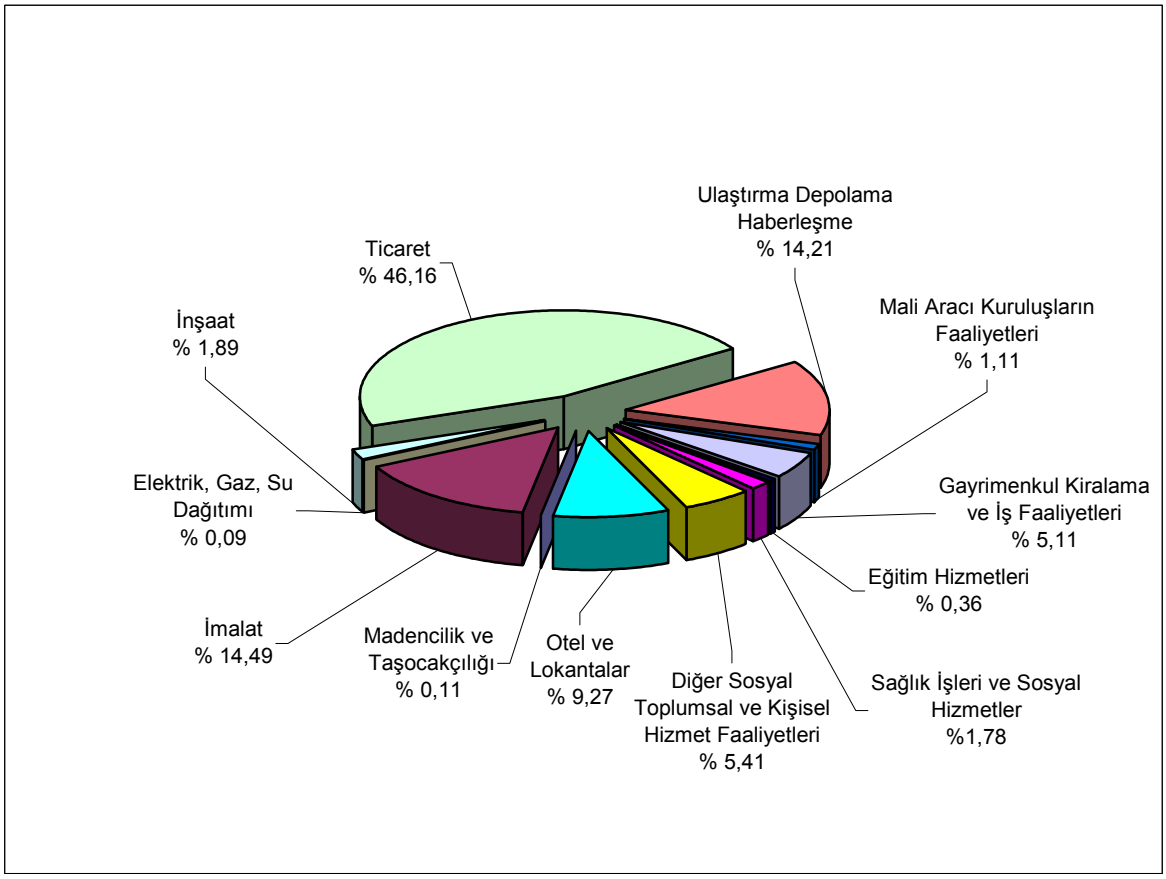
temel bazı ilkeler olarak makro planlarda yer almaktadır.

Ekonomideki yerini giderek artan bir önemle korumakta olan KOBİ'ler; ekonominin temelini oluşturmayı sürdürmektedir. TÜİK' in 2002 yılı Genel Sanayi İşyeri Sayımına (GSİS) göre toplam KOBİ sayısı 1.880.879 olup, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ sayısı ise 272.513'tür.

KOSGEB Kanunu gereği KOSGEB'in hedef kitlesi, imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler olduğundan, destekleme programları bu KOBİ'lere yönelik olarak oluşturulmaktadır.

TÜİK'in 2002 yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre işletme sayılarının sektörel dağılımı ve KOSGEB hedef kitlesi olan imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile ilgili veriler aşağıda verilmiştir.

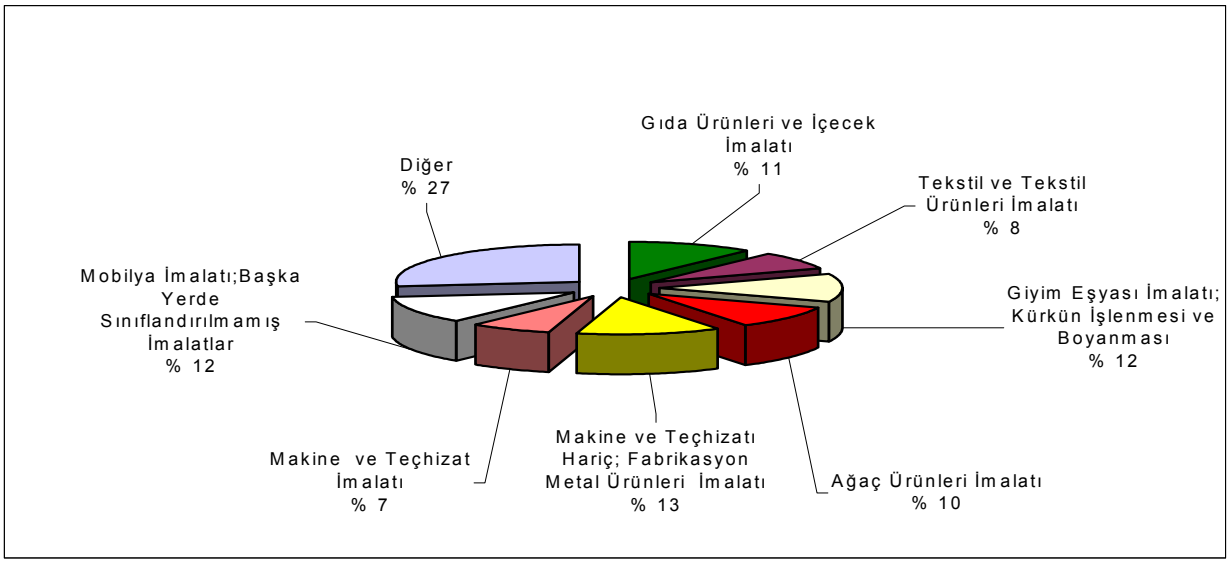
Grafik 16: İşletme Sayısının Sektörel Dağılımı



Kaynak: TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 2002, (Sektörel veriler NACE kodlarına göre düzenlenmiştir.)

Grafik 16'da da görüldüğü üzere tüm işletmeler içinde imalat sanayinin payı % 14.49 olup, toplam içindeki dağılımda 2. sırada yer almaktadır.

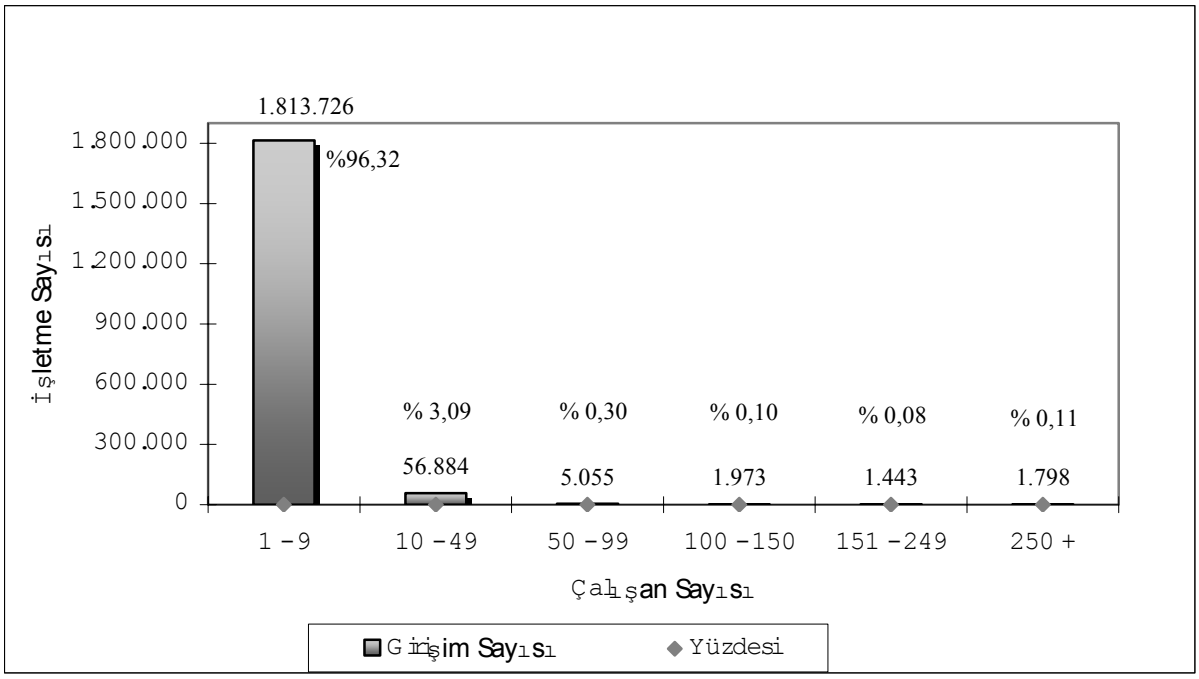
Grafik 17: İmalat Sanayi İşletmelerinin Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı



Kaynak:TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı ,2002

Grafik 17'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin; fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine teçhizatı hariç), giyim eşyası imalatı ve mobilya imalatında yoğunlaştığı görülmektedir.

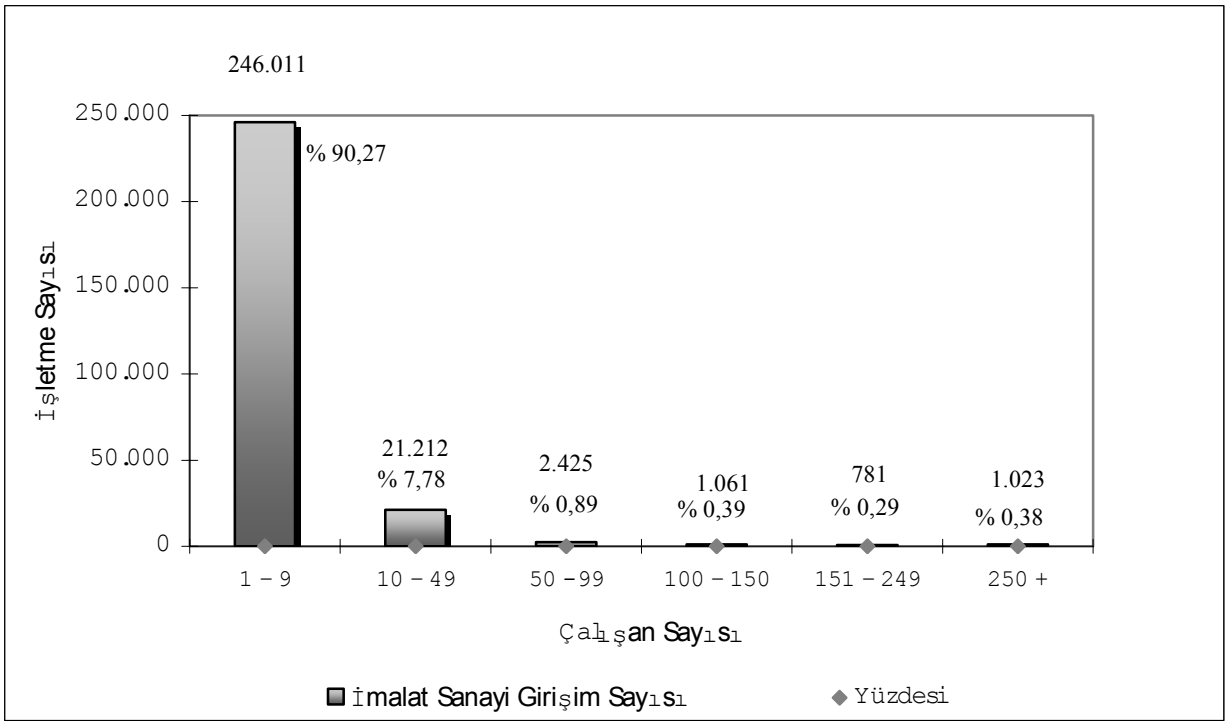
Grafik 18: Tüm İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı



Kaynak:TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 2002

Grafik 18'de yer alan ölçeksel bazda dağılımda, yoğunluğun 1-9 arası işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerde olduğu görülmektedir. Bu işletmeleri % 3,09 ile 10-49 arası işçi çalıştıran işletmelerin takip ettiği görülmektedir.

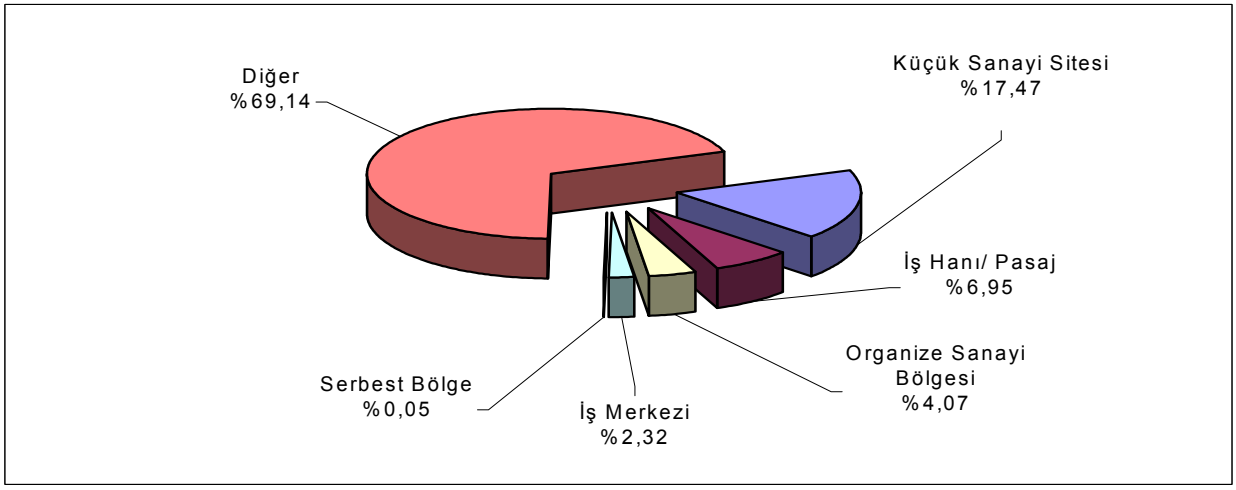
Grafik 19: İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı



Kaynak: TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 2002

Grafik 19'da, KOSGEB'in hedef kitlesi olan küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmeleri içinde, 1-9 çalışanlı mikro ölçekli işletmelerin yoğunluğu göze çarpmaktadır. Diğer yandan, KOSGEB desteklerinin yoğunlaşma gösterdiği ölçek, 10-49 çalışanlı küçük işletmelerdir.

Grafik 20: İmalat Sanayi İşletmelerinin Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı

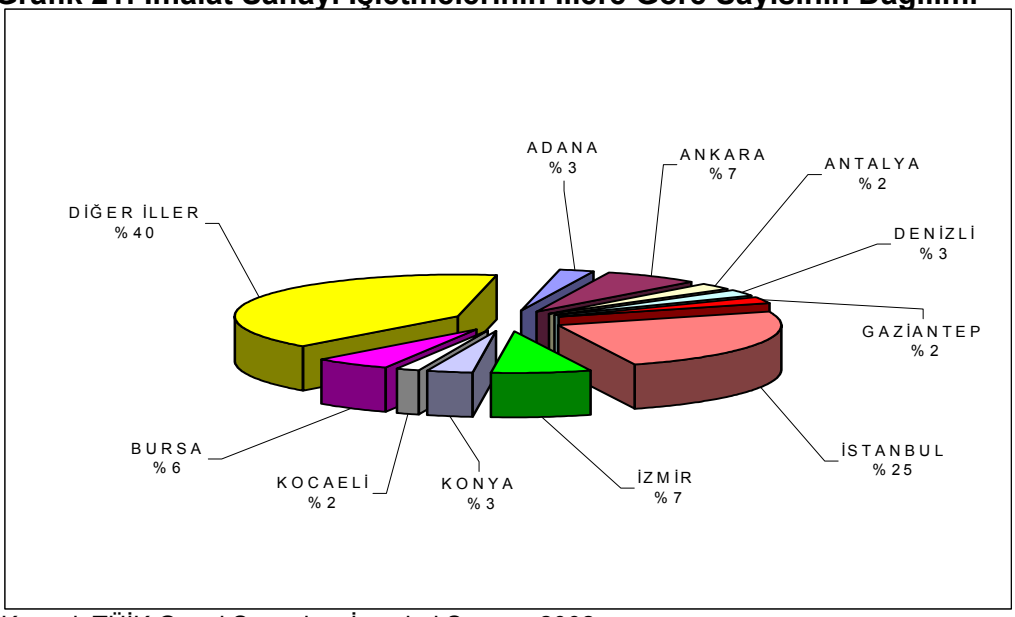


Kaynak: TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 2002

Grafik 20 incelendiğinde imalat sanayindeki işletmelerin Küçük Sanayi Sitesi, Organize Sanayi Bölgesi, İş hanı / Pasaj dışında diğer bölgelerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Küçük Sanayi Sitelerinde faaliyet gösteren 47.618, Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 11.083 işletme bulunmaktadır.

KOSGEB, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin KSS ve OSB'lere yönlendirilmesi için destekler geliştirmektedir. 2007 yılında uygulanan "Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredi Faiz Desteği" bu desteklere örnektir. Plan döneminde de benzer amaca yönelik destekler geliştirilecektir.

Grafik 21: İmalat Sanayi İşletmelerinin İllere Göre Sayısının Dağılımı



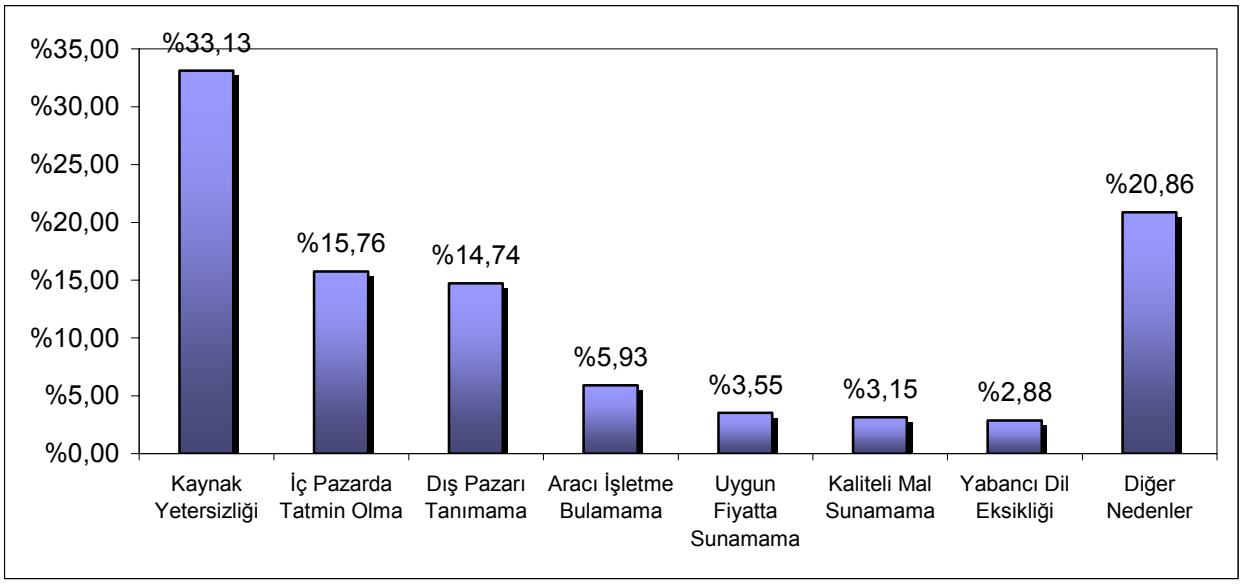
Kaynak:TÜİK Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, 2002

İllere göre İmalat Sanayi İşyeri sayısı incelendiğinde yoğunlaşmanın sırasıyla İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa illerinde olduğu görülmekte, bu veriler de imalat sanayi işletmelerinin gelişmiş bölgelerde yoğunlaştığını kanıtlamaktadır. Bu durum da bölgesel teşviklerin önemini ortaya koymaktadır.

2.8.3 KOSGEB Verileri ile KOBİ'lerin Değerlendirilmesi

KOBİ'lere YDTF uygulama amaçlarından biri olan istatistiksel analizlerle anlamlı bilgilerin üretilmesi çerçevesinde 70.298 KOBİ'ye ulaşan KOSGEB Veri Tabanının istatistiksel analiz sonuçları aşağıdadır. Yapılan analizler, KOSGEB Veri Tabanına kayıtlı olan KOBİ'lerin durumunu göstermektedir.

Grafik 22: İşletmelerin İhracat Yapamama Nedenleri

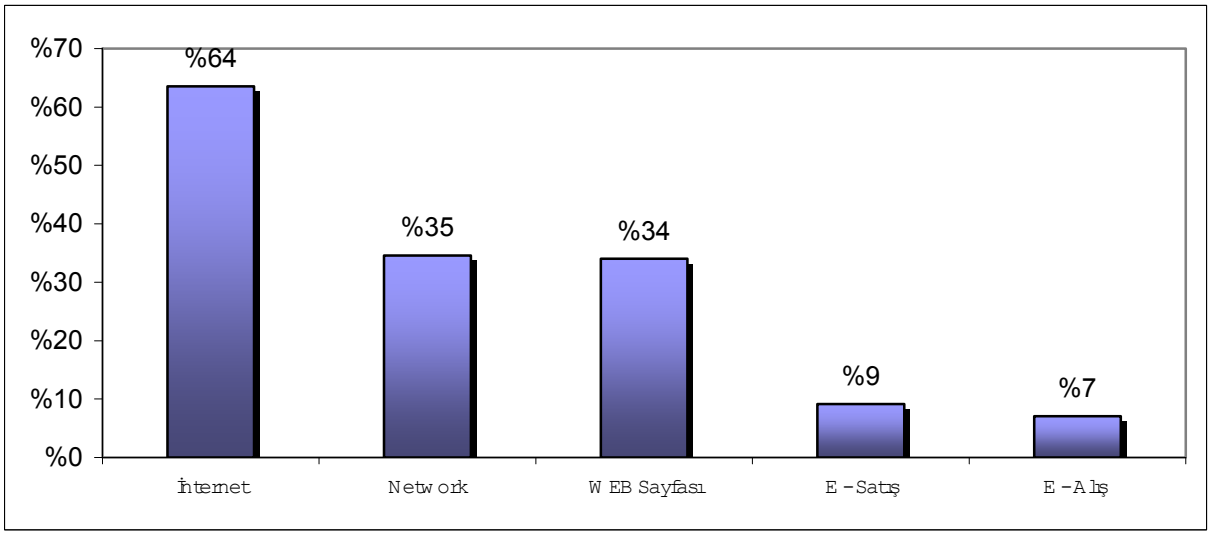


Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007 Aralık

Grafik 22'de Yararlanıcı Durum Tespit Formu'nda ihracat yapamama nedenlerine ilişkin verilen cevapların yüzdeleri yer almaktadır. Bununla birlikte; kayıtlı işletmelerin % 32'sinin ihracat yaptığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin ihracat yapmama nedenlerini belirlemeye yönelik 7 soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde % 33.13'ünün kaynak yetersizliği, % 15.76'sının iç pazarda tatmin olma ve % 14.74'ünün ise dış pazarları tanımama sorunu bulunduğu görülmüştür. İşletmelerin aracı bulamama,uygun fiyatta mal sunamama, kaliteli mal satamama ve yabancı dil eksikliği de ihracatın önünde önemli bir engel olarak görülmektedir.

Grafik 23: İşletmelerin Bilişim Altyapısı

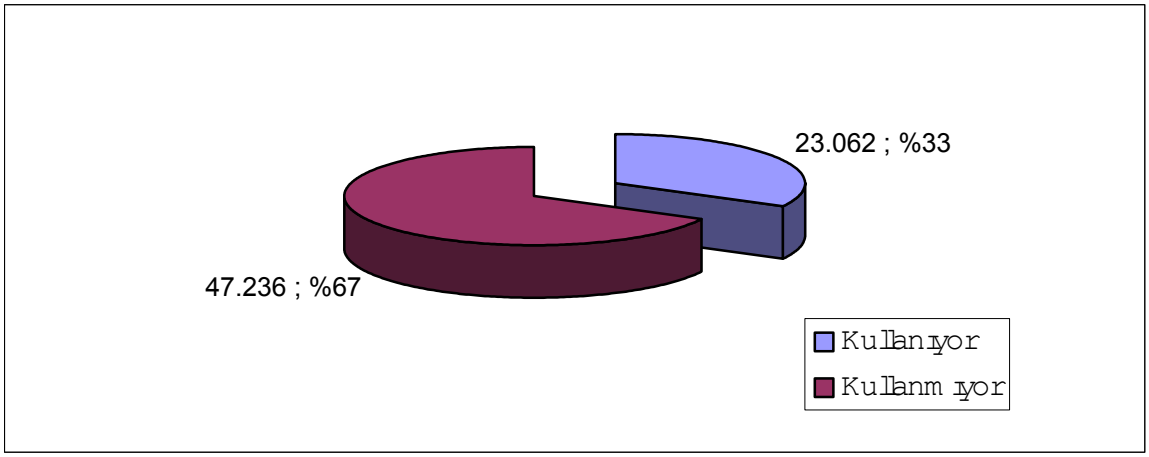


Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007 Aralık

Bilgiye erişim, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, e-ticaret, bilgisayar destekli üretim ve tasarım, planlama ve stok kontrolü gibi fonksiyonların yerine getirilmesi için bilişim

teknolojilerinin sunduğu imkanlardan haberdar olmak ve bunları kullanmak çağımızın rekabetçi küresel pazarında tutunabilmenin gereklerindendir. Grafik 23'te KOBİ'lerimizin bilişim teknolojilerini kullanmada istenilen seviyede olmadığı görülmektedir.

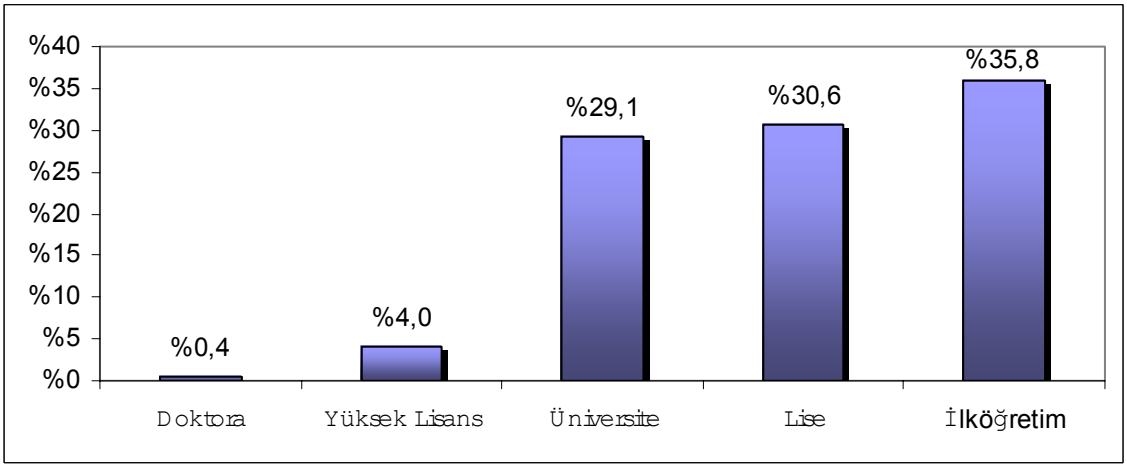
Grafik 24: İşletmelerin Kredi Kullanma Durumu



Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007 Aralık

KOSGEB Veri Tabanındaki KOBİ'lerin kredi kullanma durumu incelendiğinde % 33'ünün kredi kullandığı, % 67'sinin kredi kullanmadığı Grafik 24'de görülmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri KOBİ'ler için uzun vadeli kredi kullanma maliyetinin yüksek olması ve teminat bulma güçlüğü olmakla birlikte diğer bir önemli etken de geleneksel düşünce yapısına sahip KOBİ yöneticilerinin kredi kullanımını "mali acziyet göstergesi", "işletme itibarını zayıflatıcı unsur" olarak değerlendirmesidir.

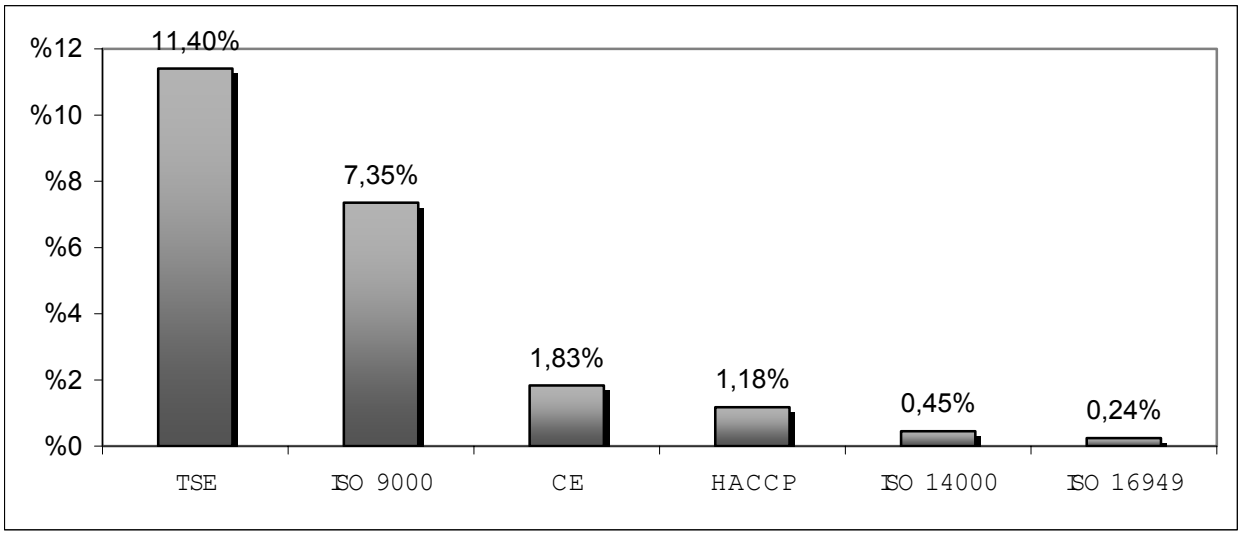
Grafik 25: İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu



Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007

YDTF uygulanan işletmelerin sahiplerinin eğitim durumları incelendiğinde; % 35,8'inin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Profesyonel yönetici istihdamı yaygınlaşmadığından, yöneticilerin eğitim eksikliği KOBİ'lerde bilgiye erişim zaafını ortaya çıkarmaktadır.

Grafik 26: İşletmelerin Sahip Olduğu Belge ve Sertifikalar



Kaynak : KOSGEB Veri Tabanı, 2007

Grafik 26'da işletmelerin sahip olduğu belge ve sertifikaların dağılımı görülmektedir. YDTF dolduran işletmelerden 11.697'sinin sahip olduğu belge sayısı toplam 15.790'dır. Sahip olunan belge ve sertifikalar incelendiğinde ilk üç sırayı TSE, ISO 9000 ve CE'nin aldığı görülmektedir.

Genel olarak 2007 itibariyle 70.298 KOBİ'ye ulaşan YDTF verileri incelendiğinde; söz konusu işletmelerde toplam 1.189.520 kişinin istihdam edildiği, istihdam edilen kişilerin % 8'inin üniversite, % 3'ünün yüksekokul, % 8'inin meslek lisesi, % 22'sinin lise, % 3'ünün çıraklık okulu, % 55'inin ilköğretim mezunu olduğu ve % 1'inin eğitim almadığı görülmektedir.

Veri tabanına kayıtlı işletmelerin hukuki yapısı incelendiğinde % 55'inin limited, % 28'inin şahıs, % 13'ünün anonim şirket olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin sermaye yapısı değerlendirildiğinde; % 27'sinin 50.000 YTL'den az, % 19'unun 51.000-150.000 YTL arası, % 11'inin 151.000-300.000 YTL arası ve % 18'inin ise 301.000 YTL'den fazla sermayesi olduğu görülmektedir.

Kayıtlı işletmelerin tescilli marka ve patent oranları incelendiğinde % 33'ünün tescilli markaya, % 7'sinin patent belgesine sahip olduğu belirlenmiş ve % 10'unun ise tescilli marka çalışmasına devam ettiği saptanmıştır.

2.9 Güçlü-Zayıf- Fırsat –Tehdit (GZFT) Analizi

Durum analizinin bir parçası olarak KOSGEB'i etkileyen koşulların sistematik olarak incelenmesini amaçlayan GZFT analizi; Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu, Stratejik Plan Hazırlama Ekibi ve Hizmet Birimlerinin yöneticileri ve uzmanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle yönetim ve organizasyon, kurum kültürü, insan kaynakları, destek süreci, mali yapı, İGEM / TEKMER ve tedarikçiler başlığı altında değerlendirmeler yapılmış, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelerle elde edilen sonuçlar GZFT Analizine yansıtılmıştır.

Belirlenen güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlar olup, zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler olarak tanımlanabilir. Aşağıda belirlenen güçlü yönler KOSGEB'in hedeflerine, zayıf yönler ise alacağı tedbirlere ışık tutmaktadır.

Güçlü Yönler:

- Ülke sathına yayılmış, KOBİ'lerle iç içe olan ve yerinde hizmet veren uygulama birimleri
- Destek modellerinin günün koşullarına göre revize edilebilmesi ve yeni destek modellerinin oluşturulabilmesi
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin varlığı ve sürekli iyileştirme yaklaşımı
- KOBİ'lerle ilgili diğer kurum ve kuruluşların gerek KOSGEB Genel Kurulu ve İcra Komitesi'nde, gerek diğer platformlarda KOSGEB ile kurdukları iletişim ve paylaşım ortamı
- KOSGEB'in KOBİ'lerle ilgili politika üretilen platformdaki temsil gücü
- Eğitim düzeyi yüksek, yaş ortalaması dinamik çalışmaya uygun nitelikli insan kaynağı
- KOBİ'lerle ilgili yerel, ulusal ve uluslararası taraflarla yapılan işbirlikleri sonucu kazanılan deneyim ve yaratılan sinerji
- Destek verilecek KOBİ'lere ilişkin bilgilerin kayıtlı olduğu veri tabanı
- Personele sunulan proje üretme ve uygulama imkanı
- İş süreçlerinin önemli bir kısmının elektronik ortamda yürütülmesi ve e-imzaya geçiş için altyapının hazırlanmış olması

Zayıf Yönler:

- Ankara dışındaki hizmet birimlerinde personel eksikliği
- Personel ve birim bazında yeterince ihtisaslaşılmaması
- Kurum kültürünün yeterince benimsenmemesi
- Veri tabanlarının entegre olmaması
- Başkanlık hizmet binasının ileriki dönemde ortaya çıkabilecek gereksinimleri karşılayamayacak durumda olması
- Veritabanı yönetimi ve yazılım geliştirmede kurum içi insan kaynağının yeterli olmaması
- İç Kontrol ve İç Denetim sistemlerinin yeni kurulması

- Mikro ölçekli işletmeler için özelleştirilmiş destek, tanıtım materyali ve bilgi portallarının yetersiz olması

Fırsatlar:

- KOBİ'lere verilen önemin ulusal ve uluslararası düzeyde artması
- KOSGEB ile işbirliği yapmak isteyen ulusal ve uluslararası kuruluşların artması
- AB ile uyumlaştırılan KOBİ tanımının KOSGEB için büyüme potansiyeli yaratması
- CIP, FP7, IPA, IVCI gibi dış kaynaklı proje ve programların varlığı
- Türkiye'deki yüksek girişimcilik potansiyeli
- KOBİ'lerin sektörel dağılımındaki çeşitliliğin KOSGEB uzmanlarına bu sektörleri tanıma imkanı sağlaması

Tehditler:

- KOBİ'lerin mevcut ve geleceğe yönelik ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemelerindeki ve öngörülerindeki zayıflıklar
- Desteklerle ilgili iş süreçlerini elektronik ortamda gerçekleştirebilecek KOBİ yöneticisi sayısının az olması
- Sorumluluk, yetki, ve kapasitesini aşan bazı konularda KOBİ'lerle ilgili sorunların çözümünün sadece KOSGEB ile ilişkilendirilmesi
- Diğer kuruluşların, kendi hedef kitlelerine göre KOSGEB destek mevzuatının özelleştirilmesi yönündeki talepleri
- Kredi desteklerinin medya ve kamuoyunda gördüğü ilginin; verimlilik, rekabet gücü, markalaşma,ihracat potansiyelinin arttırılması odaklı diğer KOSGEB desteklerinin önüne geçmesi ve bu desteklerin önemini gölgelemesi
- KOSGEB desteklerine konu olan ürün / hizmetlerin ve bunların tedarikçilerinin yeterliliğini ölçecek ulusal kriterlerin bulunmaması veya yeterli olmaması
- KOBİ'lerin teminat bulmada yaşadığı sorunların geri dönüşlü KOSGEB Desteklerinin kullanım oranını ve işlem sürecini olumsuz etkilemesi
- Yaygın coğrafi alanda geniş bir hedef kitleye hizmet götürme yükümlülüğüne karşılık KOSGEB'in bütçe, harcırah, ihale vb. konularda genel kanuni düzenlemelerden müstesna tutulmaması, bu konunun hizmetteki sürat ve kaliteyi etkilemesi

3. GELECEĞE BAKIŞ

3.1 Vizyonumuz

Küçük ve orta ölçekli işletmelerimizin küresel rekabet ortamında güçlü olmalarını sağlayan, yüksek nitelikli ve öncü bir kurum olmak.

3.2 Misyonumuz

Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlamak üzere küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve girişimcilerin;

Verimli ve etkin yönetilen,
Mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları doğru öngören,
Kaliteli ürünleri zamanında ve en uygun maliyetle insana ve çevreye duyarlı olarak üreten,
Teknolojiyi özümseyen ve geliştiren,
Yenilikçi/yaratıcı düşünceleri rekabetçi ürün ve hizmetlere dönüştüren,
Uluslararası pazarda rekabet edebilen

düzeye yükseltilmesi için güçlü işbirlikleriyle destek ve hizmetler sunmaktır.

3.3 Temel Değerlerimiz

- Kamu kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak
- Sonuç odaklı olmak
- Gelişime açık, uzlaşmacı ve paylaşımcı yaklaşımla çözüm ve hizmet üretmek
- Sistemli çalışmak
- İhtisaslaşarak bilgiyi üretmek, kullanmak ve yaymak
- Her alanda saygın ve güvenilir olmak
- Görev alanına giren konularda öncü ve yönlendirici olmak
- İnsan kaynaklarını geliştirmek ve verimliliğini arttırmak

3.4 Amaçlar / Hedefler / Stratejiler / Eylemler / Performans Göstergeleri

Yapılan durum analizi göz önünde bulundurularak, KOSGEB'in daha etkin ve verimli hizmet ve destekler vermesi amacıyla; bu bölümde paydaşların katılımıyla belirlenen KOSGEB vizyonu ve misyonu da göz önünde tutularak, KOSGEB'in Stratejik Amaç ve Hedefleri ile bunların gerçekleştirilmesine yönelik Performans Göstergeleri belirlenmiştir.

1	**KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR**
1.1	KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları payın arttırılması sağlanacaktır.
1.1.1	KOBİ'lerin finansman kaynaklarını kullanımı artırılacaktır.
1.1.1.1	Girişim (Risk) Sermayesi Sistemi geliştirilecek, fonların fonu kurulacaktır.
1.1.1.2	Kredi Garanti Sistemi geliştirilecek, tanıtım ve eğitim çalışmaları ile yaygınlaştırılacak, Kredi Garanti Fonu (KGF) A.Ş'nin kurumsal yapısı ve sermayesi güçlendirilecektir.
1.1.1.3	Yeni Kredi Garanti Fonu şirketleri yenilikçilik ve girişimciliği desteklemek üzere kurulacaktır.
1.1.1.4	Yeni Girişimcilere Başlangıç Sermayesi Desteği verilecektir.
1.1.1.5	Zorunlu istihdam kapsamı dışında özürlü eleman istihdamında sosyal güvenlik primi desteği verilecektir.
1.1.1.6	KOBİ'ler alternatif finansman yöntemleri, teşvik ve destekler hakkındaki bilgilendirilecektir.
1.1.2	Kredi Faiz Desteği programlarının etki analizleri yapılacak ve sonucuna göre programlarda iyileştirme ve geliştirme sağlanacaktır.
1.1.2.1	Kredi faiz desteği programlarının etki analizleri yapılacak, programlarda iyileştirme ve geliştirme sağlanacaktır.
1.1.2.2	Kredi Faiz Desteği programlarına erişim kolaylaştırılacaktır.
1.1.3	KOBİ'ler BASEL II sürecine hazırlanacaktır.
1.1.3.1	KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin BASEL II'ye uyum düzeyi analiz edilecektir.
1.1.3.2	BASEL II'ye uyum için KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık desteği verilecek, bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.
1.1.4	KOBİ'lerin kamu alımlarındaki payı arttırılacaktır.
1.1.4.1	Kamu alımları KOBİ'lere duyurulacaktır.
1.1.4.2	Savunma Sanayi Tedarikçisi KOBİ Envanteri oluşturulacaktır.
1.1.4.3	KGF A.Ş. aracılığı ile savunma sanayi KOBİ'lerine kredi garantisi sağlanacaktır.
1.2	Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
1.2.1	Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir.
1.2.1.1	TEKMER'lerin doluluk oranı yükseltilerek, mezun olan KOBİ'lerin, TGB'ye geçişi hızlandırılacaktır.
1.2.1.2	TGB'lere yatırım kredisi faiz desteği verilecektir.
1.2.1.3	Sektörel bazda teknoloji tabanlı oluşumlar ve etkinlikler desteklenecektir.
1.2.1.4	Orta ve İleri Teknoloji Sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin Yatırım Projeleri desteklenecektir.
1.2.1.5	İnovasyon Koçlarının, yenilikçi KOBİ'lere Ar-Ge, inovasyon ve proje hazırlama konusunda danışmanlık hizmeti vermesi ve TEKMER/TGB'lere geçiş konusunda KOBİ'leri yönlendirmesi desteklenecektir.
1.2.1.6	Yenilikçi Proje Yarışmaları düzenlenecektir.
1.2.1.7	AB program ve projelerinden optimum düzeyde fayda sağlanacaktır.
1.2.1.8	KOBİ'lerin enerji verimliliği konusundaki yenilikçi projeleri desteklenecektir.

1	**KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR**	
	1.2.1.9	AB Araştırma Ağı ile KOBİ'lerin Ar-Ge altyapısı güçlendirilecektir.
1.2.2	Kalite ve standartizasyon desteklenecektir.	
	1.2.2.1	Uluslar arası kalite standartlarına uygun üretim bilincinin arttırılması için etkinlikler düzenlenecek, destekler verilecektir.
	1.2.2.2	Sistem belgelendirme desteklenecektir.
	1.2.2.3	Ürün belgelendirmede test ve analiz hizmet ve faaliyetleri desteklenecektir.
	1.2.2.4	KOBİ'lerin çevreye duyarlı ve uluslar arası çevre standartlarına uygun üretim yapmaları desteklenecektir.
	1.2.2.5	KOBİ'lerde iş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemleri (OHSAS) kurulması desteklenecektir.
	1.2.2.6	Piyasa gözetimi sisteminin etkinliğini artırmak amacı ile gerekli girişimlerde bulunulacaktır.
	1.2.2.7	KOSGEB test-analiz laboratuarlarına olan ihtiyaç analiz edilecek, gerekli önlemler alınacaktır.
1.2.3	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	
	1.2.3.1	KOBİ'lerin BİT yatırımları desteklenecektir.
	1.2.3.2	KOBİ'ler BİT kullanımı konusunda bilgilendirileceklerdir.
	1.2.3.3	Kamu hizmetleri sunumunda BİT kullanımını yaygınlaştıran e-dönüşüm projesinin KOBİ'lere yönelik programları gerçekleştirilecektir.
	1.2.3.4	KOSGEB web sitesinde KOBİ ve girişimcilere iş kurma, iş yapma, KOBİ'lere sağlanan destekler ve BIT kullanımı konularında bilgi sunacak KOSGEB Tek Nokta Bilgilendirme Portalı oluşturulacaktır.
	1.2.3.5	E-öğrenim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
	1.2.3.6	KOBİ'lerin iş süreçlerinin elektronik ortama entegrasyonu için destek verilecektir.
	1.2.3.7	TEKMER'ler yazılım projeleri konusunda ihtisaslaşacaktır.
1.3	KOBİ'lerin uluslararası pazar payı artırılacaktır.	
1.3.1	KOBİ'lerin ihracat kapasitesi artırılacaktır.	
	1.3.1.1	KOBİ'lerin İhracat kapasitesini artırmaya yönelik destekler verilecek ve etkinlikler sürdürülecektir.
	1.3.1.2	Dış pazarlara yönelik bilgilendirme faaliyetleri arttırılacaktır.
1.3.2	Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin uluslararası standartlara ulaştırılması sağlanacaktır.	
	1.3.2.1	Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin yatırım projeleri desteklenecektir.
1.3.3	KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerde koordinasyon ve tamamlayıcılık sağlanacaktır.	
	1.3.3.1	İlgili kurum/ kuruluşlarla işbirliği yapılarak, KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerde koordinasyon ve tamamlayıcılık sağlanacaktır.
1.4	KOBİ'lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi artırılacaktır.	
1.4.1	KOBİ'lerde yönetim becerileri geliştirilecektir.	
	1.4.1.1	KOBİ'lerin yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık ve yazılım destekleri verilecektir.
1.4.2	KOBİ'lerde nitelikli istihdam kapasitesi artırılacaktır.	

1	**KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR**	
	1.4.2.1	KOBİ'lerde nitelikli yeni istihdam desteklenecektir.
	1.4.2.2	KOBİ çalışanlarının niteliği yükseltilecektir.
1.5	Girişimcilik yaygınlaştırılacaktır.	
1.5.1	Girişimcilik kültürü geliştirilecektir.	
	1.5.1.1	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi için diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılacak, bilgilendirme ve tanıtım etkinlikleri düzenlenecektir.
	1.5.1.2	Bölgesel ve yerel bazda girişimcilik potansiyeli tespiti çalışmaları yapılacak, girişimcilik destekleri verilmeye devam edilecektir.
1.5.2	İş inkübasyonu desteklenecektir.	
	1.5.2.1	İş geliştirme merkezlerinin kurulması ve bu merkezlerdeki girişimciler desteklenecektir.
1.5.3	Özel hedef gruplarına yönelik girişimcilik destek modelleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.	
	1.5.3.1	Şehit yakınları, gaziler, kadın girişimciler ve özürlülere yönelik girişimcilik destekleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.
1.6	Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması amacıyla bölgesel kalkınma desteklenecektir.	
1.6.1	Bölgesel kalkınmayı destekleyecek projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.	
	1.6.1.1	Az gelişmiş bölgelerde bölgesel kalkınma odaklı projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.
	1.6.1.2	Bölgesel kalkınma konusundaki makro plan ve projelerde işbirlikleri yapılacaktır.
1.6.2	Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı ile işbirliği yapılacaktır.	
	1.6.2.1	Bilgi paylaşımı ile Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı faaliyetlerine destek verilecektir.
1.6.3	Kümelenmeler desteklenecektir.	
	1.6.3.1	Kümelenme çalışmaları teşvik edilecek ve desteklenecektir.
1.7	KOSGEB destekleri KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracat potansiyelini artırmaya odaklı verilmeye devam edilecektir.	
1.7.1	KOSGEB destek mevzuatı kapsamındaki destekler etki analizi sonuçları dikkate alınarak verilmeye devam edecektir.	
	1.7.1.1	KOSGEB destek mevzuatı kapsamındaki destekler, KOBİ'lerin rekabet gücü, ihracat potansiyeli, Ar-Ge kapasitesi üzerindeki etkileri dikkate alınarak verilmeye devam edecektir.

2	**KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.**
2.1	KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir
2.1.1	Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi geliştirilecektir.
2.1.1.1	Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi omurgasını oluşturacak yazılım geliştirilerek uygulamaya alınacaktır.
2.1.1.2	KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ bilgileri diğer kurum kuruluş veritabanlarıyla senkronize edilecektir.
2.1.2	KOBİ'lere ilişkin sektörel, bölgesel ve ölçeksel bilgi havuzu oluşturulacak ve Karar Destek Sisteminde bu bilgi havuzundan faydalanılacaktır.
2.1.2.1	KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin bilgileri kullanılarak, periyodik analiz raporları üretilecek, bu raporlar KOBİ'lerle ilgili politikaların geliştirilmesinde kullanılacaktır.
2.1.3	KOSGEB desteklerinin etkisi analiz edilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
2.1.3.1	Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sisteminin üreteceği veriler kullanılarak, desteklerin etkileri analiz edilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
2.1.3.2	Destek tedarikçilerinin seçimi ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde, tedarik konusu ürün/hizmet ile ilgili kurum/kuruluşlar (mesleki ve sektörel kuruluşlar vb) ile işbirliği yapılacaktır.
2.1.4	İnsan kaynakları ve idari kapasite geliştirilecektir.
2.1.4.1	İnsan kaynakları geliştirilecektir.
2.1.4.2	Tüm personel çalıştığı birimin ihtisas alanı, kariyer planlaması göz önüne alınarak eğitime tabi tutulacaktır.
2.1.4.3	İdari kapasite ve birimlerin ihtisaslaşma düzeyi geliştirilecektir.
2.1.4.4	Destek ödeme işlemlerinin hızlı ve hatasız yapılabilmesi için Muhasebe biriminin kapasitesi arttırılacaktır.
2.1.4.5	KOSGEB'in menfaat ve haklarının korunmasında, gerekli hukuki işlemlerin etkin olarak yapılabilmesi için Hukuk Müşavirliği Biriminin kapasitesi arttırılacaktır.
2.1.5	KOSGEB'in İşletme odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik kavramlarını öne çıkaran anlayış, yapı ve işleyişi güçlendirilecektir.
2.1.5.1	İç kontrol ve iç denetim sisteminin etkin çalışması sağlanacaktır.
2.1.5.2	İhtiyaç duyulduğunda birimlerin iş ve işlemlerini incelemek üzere konularında uzman personele eğitim verilecektir.
2.1.5.3	Sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde kalite yönetim sisteminin etkinliği artırılacaktır.
2.1.5.4	KOSGEB etik değerlerinin tüm personel tarafından benimsenmesi sağlanacaktır.
2.1.5.5	Tüm faaliyetlerde işlem ve işlem zamanlarında standardizasyona gidilecektir.
2.1.5.6	KOSGEB periyodik faaliyet raporları hazırlanacak, kamuoyu ile paylaşılacaktır.
2.1.5.7	Bütçeleme çalışmalarında kamu kaynaklarının etkin kullanımı esası benimsenecektir.
2.1.5.8	KOSGEB hizmet ve desteklerinin tanıtılması basın ve medyaya doğru, zamanında bilgi servisi yapılması için gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.

2	**KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.**	
2.1.6	Kurulacak olan Devlet Yardımları İzleme Birimi'ne veri servisi sağlanması için Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sisteminde gerekli düzenlemeler yapılacaktır.	
	2.1.6.1	Devlet Yardımları İzleme Birimi ile işbirliği yapılacaktır.
2.1.7	KOSGEB'in iştiraklerinin etkinliği değerlendirilecek ve iyileştirmeler yapılacaktır.	
	2.1.7.1	KOSGEB'in iştiraklerinin KOBİ'lere ve ülke ekonomisine katkısı analiz edilecek ve iştiraklerdeki konumu gözden geçirilecektir.
2.1.8	Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi için ulusal ve uluslar arası işbirlikleri yapılacak, projeler gerçekleştirilecektir.	
	2.1.8.1	Ulusal ve uluslar arası kuruluşlarla işbirlikleri yapılacak ve projeler gerçekleştirilecektir**.**
2.2	Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecektir.	
2.2.1	Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecek, yalınlaştırılacak, desteğe ulaşma yöntemi basitleştirilecektir.	
	2.2.1.1	Destek mevzuatı beyana güven, basitleştirme ve mükerrer bilgi istememe esasına göre yalınlaştırılacaktır.
	2.2.1.2	Yurtdışındaki KOSGEB benzeri kuruluşların başarılı uygulamaları KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda adapte edilecektir.
	2.2.1.3	Az kaynakla daha çok etki yaratmak amacıyla desteklerin KOBİ'lere ulaştırılmasında "KOBİ Oluşumları" ile işbirliği yapılacaktır.
2.2.2	Kurum/Kuruluşlar ile işbirliği yapılarak araştırma projeleri geliştirilecektir.	
	2.2.2.1	KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazda analiz edilen ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılarak projeler uygulanacaktır.
2.3	KOSGEB'in yasal yükümlülükleri gözden geçirilecek, gerekli mevzuat ve faaliyet iyileştirmeleri yapılacaktır.	
2.3.1	3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu Değişikliği çalışmaları yapılacaktır.	
	2.3.1.1	KOSGEB Kuruluş Kanununda tanımlanan hedef kitlenin genişletilmesine ilişkin fayda maliyet analizleri yapılacaktır.
	2.3.1.2	KOSGEB Kuruluş Kanununda gerekli görülen revizyonlar yapılacaktır.
2.3.2	Makro politika dokümanlarında KOSGEB ile ilgili olan bölümler izlenecek, gerekli faaliyetler gerçekleştirilecektir.	
	2.3.2.1	Makro politika dokümanlarında KOSGEB'in sorumlu ve ilgili olduğu faaliyetlere ilişkin çalışmalar yapılacaktır.
2.3.3	KSEP Planında belirlenen faaliyetlerin gerçekleşme durumu izlenecektir.	
	2.3.3.1	KSEP kapsamında faaliyetlerin gerçekleşme durumu izlenecek ve gelişmeler diğer kurum /kuruluşlar ile paylaşılacaktır.
	2.3.3.2	KSEP'de KOSGEB'in sorumlu ve ilgili olduğu faaliyetler gerçekleştirilecektir.

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.1 KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları payın arttırılması sağlanacaktır.	**Strateji 1.1.1** KOBİ'lerin finansman kaynaklarını kullanımı artırılacaktır	**Strateji 1.1.1.1** Girişim (Risk) Sermayesi Sistemi geliştirilecek, fonların fonu kurulacaktır.	KOBİ A.Ş'nin gerçekleştirdiği ortaklık sayısı ve KOBİ'lere sağlanan finansal destek miktarında artış sağlanacaktır.				
			Avrupa Yatırım Fonunun İstanbul Girişim Sermayesi İnisiyatifi'nin kurulması desteklenecektir.	Girişim sermayesi sistemi ile desteklenen KOBİ sayısı arttırılacaktır.			
		Strateji 1.1.1.2 Kredi Garanti Sistemi geliştirilecek, tanıtım ve eğitim çalışmaları ile yaygınlaştırılacak, Kredi Garanti Fonu (KGF) A.Ş'nin kurumsal yapısı ve sermayesi güçlendirilecektir.	KGF A.Ş'nin sermaye artırımı için KOSGEB katkısı sağlanacaktır.				
			Kredi kefalet uygulaması yaygınlaştırılması için etkinlikler gerçekleştirilecektir.				
			Kredi kefalet uygulamasından yararlanan KOBİ sayısı arttırılacaktır.				
		Strateji 1.1.1.3 Yeni Kredi Garanti Fonu şirketleri yenilikçilik ve girişimciliği desteklemek üzere kurulacaktır.	Bankaların, odaların, borsaların ve diğer aktörlerin kurulacak olan yeni KGF şirketlerine katkı sağlaması-ortak olması teşvik edilecektir.				
			Yeni kurulacak KGF şirketlerine sermaye katkısı sağlanacaktır.				
			Yeni KGF şirketlerinin kurulması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.				
				Bankaların, oda ve borsaların ve diğer aktörlerin kurulan yeni KGF şirketlerine ortak olması konusunda koordinasyon görevi sağlanacaktır.			

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.1 KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları payın arttırılması sağlanacaktır.	**Strateji 1.1.1** KOBİ'lerin finansman kaynaklarını kullanımı artırılacaktır	**Strateji 1.1.1.4** Girişimcilere başlangıç sermayesi desteği verilecektir.	Girişimcilere başlangıç sermayesi desteği verilecektir.				
			İş Melekleri Ağı Sistemi kurulacak ve/veya kurulması teşvik edilecek ve KOBİ'ler desteklenecektir.				
		Strateji 1.1.1.5 Zorunlu istihdam kapsamı dışında özürlü eleman istihdamında sosyal güvenlik primi desteği verilecektir.	Özürlü eleman istihdamı desteklenecektir.				
		Strateji 1.1.1.6 KOBİ'ler alternatif finansman yöntemleri, teşvik ve destekler hakkındaki bilgilendirilecektir.	Alternatif finansman yöntemleri, teşvik ve desteklerin tanıtımı için etkinlikler düzenlenecektir.				
			KOSGEB web portallarındaki bilgi bankalarında; alternatif finansman yöntemleri, teşvik ve destekler konusunda güncel bilgiler ve haberler yayınlanacaktır.				
	Strateji 1.1.2 Kredi Faiz Desteği programlarının etki analizleri yapılacak ve sonucuna göre programlarda iyileştirme ve geliştirme sağlanacaktır.	**Strateji 1.1.2.1** Kredi faiz desteği programlarının etki analizleri yapılacak, programlarda iyileştirme ve geliştirme sağlanacaktır.	Kredi faiz desteklerinin etkinliği analiz edilecektir.				
			Etkisi yüksek kredi faiz destek programlarına devam edilecek, düşük etkili kredi faiz destek programlarında iyileştirme ve/veya sonlandırma gerçekleştirilecektir.				
			KOBİ'lerin ihtiyacı olan yeni kredi faiz desteği programları geliştirilecek ve KOBİ'ler desteklenecektir.				
		Strateji 1.1.2.2 Kredi Faiz Desteği programlarına erişim kolaylaştırılacaktır.	KOSGEB tarafından uygulanan kredi faiz desteği programlarında işbirliği yapılan banka sayısının arttırılması çalışmaları yapılacak, daha fazla KOBİ'nin söz konusu programlardan daha kolay yararlanması sağlanacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.1 KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları payın arttırılması sağlanacaktır.	**Strateji 1.1.3** KOBİ'ler BASEL II sürecine hazırlanacaktır.	**Strateji 1.1.3.1** KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin BASEL II'ye uyum düzeyi analiz edilecektir.	KOSGEB veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin BASEL II ye uyum düzeyi ölçülecektir.				
		Strateji 1.1.3.2 BASEL II'ye uyum için KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık desteği verilecek, bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.	BASEL II konusunda bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir.				
			BASEL II'ye uyum için eğitim ve danışmanlık desteği verilecektir.				
			BASEL II uygulaması hakkında tanıtıcı broşür hazırlanacaktır.				
	Strateji 1.1.4 KOBİ'lerin kamu alımlarındaki payı arttırılacaktır.	**Strateji 1.1.4.1** Kamu alımları KOBİ'lere duyurulacaktır.	KOBİ'lerin kamu ihalelerinden daha fazla pay almaları için çalışmalar yapılacaktır.				
			KOBİ'ler, CEP KOBİ ve benzeri iletişim araçları ile kamu ihaleleri hakkında bilgilendirilecektir.				
		Strateji 1.1.4.2 Savunma Sanayi Tedarikçisi KOBİ Envanteri oluşturulacaktır.	Savunma Sanayi Tedarikçisi KOBİ Envanteri oluşturulacaktır.	Oluşturulan envanterdeki KOBİ sayısı arttırılacak, savunma sanayi KOBİ'leri CEP KOBİ ve benzeri iletişim araçları ile kamu ihaleleri hakkında bilgilendirilecektir.			
		Strateji 1.1.4.3 KGF A.Ş. aracılığı ile savunma sanayi KOBİ'lerine kredi garantisi sağlanacaktır.	Savunma sanayi KOBİ'lerinin KGF AŞ'nin verdiği kredi kefaletlerini kamu ihalelerinde kullanmaları sağlanacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.1** Ar-Ge ve Yenilikçilik desteklenecektir.	**Strateji 1.2.1.1** TEKMER'lerin doluluk oranı yükseltilerek, mezun olan KOBİ'lerin, TGB'ye geçişi hızlandırılacaktır.	Ar-Ge ve yenilikçilik hakkında tanıtıcı broşür ve kitap hazırlanacaktır.				
			KOSGEB Ar-Ge destekleri ve başarı öyküleri hakkında tanıtım filmi hazırlanacaktır.				
			Ar-Ge ve yenilikçilik konusunda bilgilendirme toplantısı ve/veya eğitim programları düzenlenecektir.				
			TEKMER'lerden mezun olan KOBİ'lere Teknopark kira desteği verilecektir.				
		Strateji 1.2.1.2 TGB'lere yatırım kredisi faiz desteği verilecektir.	TGB yatırım kredisi desteği verilecektir.				
		Strateji 1.2.1.3 Sektörel bazda teknoloji tabanlı oluşumlar ve etkinlikler desteklenecektir. (Sektörel Teknoloji Platformları, Sektörel Teknoloji Günleri vb.)	Yılda en az 3 sektörde teknoloji tabanlı konferans, fuar, toplantı, seminer vb. etkinlik düzenlenecek ve/veya desteklenecektir.				
			Teknoloji platformları oluşturulacaktır.				
			Teknoloji platformlarına katılım sağlanacaktır.				
			Sektörel teknoloji platformları ve günlerinin Cep-KOBİ, internet, dergi vb. araçlarla duyurusu yapılacaktır.				
			Sektörel teknoloji günleri düzenlenecektir.				
			TEKMER'lerde desteklenen proje örneklerinin sergilendiği fuarlar düzenlenecektir.				
			Fashion to Future Projesi hakkında bilgilendirme etkinlikleri düzenlenecektir.				
			Fashion to Future Projesi kapsamında periyodik olarak yayınlanan yayınlara bilgi gönderilecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.1** Ar-Ge ve Yenilikçilik desteklenecektir.	**Strateji 1.2.1.4** Orta ve ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yatırım projeleri desteklenecektir.	Orta ve ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yatırım projeleri desteklenecektir.				
		Strateji 1.2.1.5 Yenilikçi KOBİ'lere Ar-Ge, inovasyon ve proje hazırlama konusunda danışmanlık hizmeti verilmesi ve TEKMER/ TGB'lere geçiş konusunda KOBİ'lerin yönlendirilmesi desteklenecektir.	İnovasyon Koçu Danışmanlık Desteği uygulamaya konulacaktır.				
				İnovasyon Koçu Danışmanlık Desteği verilecektir.			
		Strateji 1.2.1.6 Yenilikçi proje yarışmaları düzenlenecektir.	Ankara ilindeki üniversitelerden katılımcılara açık yenilikçi proje yarışması pilot uygulaması başlatılacaktır.	Tüm Üniversitelerden katılımcılara açık Yenilikçi Proje Yarışması düzenlenecektir.	Yurt genelinde Yenilikçi Proje Yarışması düzenlenecektir.		
		Strateji 1.2.1.7 AB program ve projelerinden optimum düzeyde fayda sağlanacaktır.	CIP kapsamında KOBİ'lerde farkındalık yaratmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir.				
			Kurulacak yeni merkezler aracılığı ile ABM-IRC'lerin yerini alacak ağa Ülkemizin dahil olması sağlanacaktır.				
			IPA kapsamında projeler yürütülecek ve/veya projelere taraf olunacaktır.				
			7.ÇP kapsamında KOSGEB'in projelere taraf olması sağlanacaktır.				
			AB programları hakkında KOSGEB personelini / KOBİ'leri bilgilendirmek amacı ile etkinlikler düzenlenecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.1** Ar-Ge ve Yenilikçilik desteklenecektir.	**Strateji 1.2.1.8** KOBİ'lerin enerji verimliliği konusundaki yenilikçi projeleri desteklenecektir.	Enerji verimliliği konusundaki yenilikçi projeler desteklenecektir.				
		Strateji 1.2.1.9 AB Araştırma Ağı ile KOBİ'lerin Ar-Ge altyapısı güçlendirilecektir.	KOSGEB TEKNONET Portalının Türkiye'nin Ulusal Yenilikçilik Portalı niteliğine ulaştırılmasına çalışılacaktır.				
			TEKNONET Portalı ile CIP/7.ÇP/IPA hakkında KOBİ'ler bilgilendirilecektir.				
			KOBİ'ler CIP/7.ÇP/IPA gibi uluslararası programlara proje sunma konusunda desteklenecektir.				
	Strateji 1.2.2 Kalite ve standartizasyon desteklenecektir.	**Strateji 1.2.2.1** Uluslararası kalite standartlarına uygun üretim bilincinin arttırılması için etkinlikler düzenlenecek, destekler verilecektir.	KOBİ'lerin uluslar arası kalite standartlarına uygun üretim yapmaları için etkinlikler düzenlenecektir.				
			1.1.2.1. alt stratejisi eylemlerine paralel olarak, makine-teçhizat kredi destek programının etkinliği analiz edilecek ve analiz sonucuna göre uygulama sürdürülecek/ iyileştirilecek/ sonlandırılacaktır.				
		Strateji 1.2.2.2 Sistem belgelendirme desteklenecektir.	Sistem belgelendirme desteği verilecektir.				
		Strateji 1.2.2.3 Ürün belgelendirmede test ve analiz hizmet ve faaliyetleri desteklenecektir.	Ürün belgelendirme, test ve analiz hizmetleri desteklenecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.2** Kalite ve standartizasyon desteklenecektir.	**Strateji 1.2.2.4** KOBİ'lerin çevreye duyarlı ve uluslar arası çevre standartlarına uygun üretim yapmaları desteklenecektir.	Çevreye duyarlı, uluslar arası çevre standartlarına uygun üretim yapılması desteklenecektir.				
		Strateji 1.2.2.5 KOBİ'lerde iş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemleri (OHSAS) kurulması desteklenecektir.	İş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemleri kurulması desteklenecektir.				
		Strateji 1.2.2.6 Piyasa gözetimi sisteminin etkinliğini artırmak amacı ile gerekli girişimlerde bulunulacaktır.	Piyasa gözetimi sisteminin etkinliği arttırmak amacı ile işbirlikleri yapılacaktır.				
		Strateji 1.2.2.7 KOSGEB test-analiz laboratuarlarına olan ihtiyaç analiz edilecek, gerekli önlemler alınacaktır.	KOSGEB test-analiz laboratuarlarına olan ihtiyaç analiz edilecek, KOSGEB laboratuarlarının kapasitesi arttırılacak veya sahip olduğu donanımlar başka kurum/kuruluşlara devredilecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.3** Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.3.1** KOBİ'lerin BİT yatırımları desteklenecektir.	1.1.2.1. alt stratejisi eylemlerine paralel olarak, E-KOBİ bilişim kredi destek programının etkinliği analiz edilecek ve analiz sonucuna göre uygulama sürdürülecek/ iyileştirilecek/ sonlandırılacaktır.				
			Yazılım desteği verilecektir.				
			Elektronik imza desteği verilecektir.				
					Bilişim Vadisi işlik desteği verilecektir.		
		Strateji 1.2.3.2 KOBİ'ler BİT kullanımı konusunda bilgilendirilecektir.	BİT kullanımı konusunda eğitim desteği verilecektir.				
		Strateji 1.2.3.3 Kamu hizmetleri sunumunda BİT kullanımını yaygınlaştıran, işletmelerin bu teknolojiler konusunda farkındalığını artıran ve hizmet taleplerinde önemli gelişmeler sağlayan e-dönüşüm projesinin KOBİ'lere yönelik programları gerçekleştirilecektir	KOBİ'lerin e-devlet konusunda farkındalığını arttırmak için ilgili kurum/kuruluşlar ile işbirliği içerisinde eğitim ve tanıtım toplantıları düzenlenecektir.				
			KOSGEB desteklerine erişimdeki süreç adımlarının internet tabanlı uygulamalar vasıtası ile gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.				
		Strateji 1.2.3.4 KOSGEB web sitesinde KOBİ ve girişimcilere iş kurma, iş yapma, KOBİ'lere sağlanan destekler ve BIT kullanımı konularında bilgi sunacak KOSGEB Tek Nokta Bilgilendirme Portalı oluşturulacaktır.	KOSGEB Tek Nokta Bilgilendirme Portalı kurulacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır	**Strateji 1.2.3** Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.2.3.5** E-öğrenim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.	e-öğrenim uygulamalarının desteklenmesi için gerekli çalışmalar yapılacaktır.	e-öğrenim eğitim desteği verilecektir.			
		Strateji 1.2.3.6 KOBİ'lerin iş süreçlerinin elektronik ortama entegrasyonu için destek verilecektir.	KOSGEB yazılım desteği ile MRP ve ERP sistemi kurulması desteklenecektir.				
		Strateji 1.2.3.7 TEKMER'ler yazılım projeleri konusunda ihtisaslaşacaktır.		TEKMER'lerin yazılım konusunda ihtisaslaşması sağlanacaktır.			
				İhtisaslaşmış TEKMER'lerde yazılım projeleri desteklenecektir.			
Stratejik Hedef 1.3 KOBİ'lerin uluslararası pazar payı arttırılacaktır.	**Strateji 1.3.1** KOBİ'lerin ihracat kapasitesi arttırılacaktır.	**Strateji 1.3.1.1** KOBİ'lerin İhracat kapasitesini artırmaya yönelik destekler verilecek ve etkinlikler sürdürülecektir.	İş gezisi, eşleştirme, fuar destekleri verilecektir.				
			Markalaşma ve markaya yönlendirme desteklenecektir.				
			Kalite yönetimi, çevre yönetimi, bilgi güvenliği vb. konularda belgeli sistem kurulması desteklenecektir.				
			Test-analiz ve kalibrasyon desteği verilecektir.				
			Türk KOBİ'leri için AB Çevre Müktesebatına uyum ile ilgili Bilgi Sistemi (LIFE) güncellenecektir.				
			GTİP bazlı çalışma sonucu işletmeler bilgilendirilecektir.				
			KOBİNET web sitesine üye olan KOBİ sayısında artış sağlanacaktır.				
			TEKMER'lerde desteklenen KOBİ'lerin ihracatının arttırılması sağlanacaktır.				
			1.1.2.1. alt stratejisi eylemlerine paralel olarak, ihracat kredi destek programının etkinliği analiz edilecek ve analiz sonucuna göre uygulama sürdürülecek/ iyileştirilecek/ sonlandırılacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.3 KOBİ'lerin uluslararası pazar payı arttırılacaktır.	**Strateji 1.3.1** KOBİ'lerin ihracat kapasitesi arttırılacaktır.	**Strateji 1.3.1.2** Dış pazarlara yönelik bilgilendirme faaliyetleri arttırılacaktır.	KOSGEB web sitesinde güncel dış ticaret bilgi bankası oluşturulacaktır.				
			Ticaret Müşavirlikleri ile işbirliği yapılacaktır.				
	Strateji 1.3.2 Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin uluslar arası standartlara ulaştırılması sağlanacaktır.	**Strateji 1.3.2.1** Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin yatırım projeleri desteklenecektir.	Geleneksel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere Eğitim ve Danışmanlık desteği verilecektir.				
			Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin Yatırım Projeleri desteklenecektir.				
	Strateji 1.3.3 KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerde koordinasyon ve tamamlayıcılık sağlanacaktır.	**Strateji 1.3.3.1** İlgili kurum/ kuruluşlarla işbirliği yapılarak, KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerde koordinasyon ve tamamlayıcılık sağlanacaktır.	KOBİ Destek Sisteminin Analizi Projesi ilgili kurum/ kuruluşlar ile işbirliği içinde uygulanacaktır.	KOBİ Destek Sisteminin Analizi Projesi sonuçları ilgili kurum/ kuruluşlar ile paylaşılacak ve gerekli tedbirlerin alınması sağlanacaktır.			
				KOBİ Şurası düzenlenecektir.			
Stratejik Hedef 1.4 KOBİ'lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi arttırılacaktır.	**Strateji 1.4.1** KOBİ'lerde yönetim becerileri geliştirilecektir.	**Strateji 1.4.1.1** KOBİ'lerin yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık ve yazılım destekleri verilecektir.	KOBİ'lerin yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim, danışmanlık ve yazılım destekleri verilecektir.				
	Strateji 1.4.2 KOBİ'lerde nitelikli	**Strateji 1.4.2.1** KOBİ'lerde nitelikli	Nitelikli eleman istihdamı desteği verilecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	istihdam kapasitesi artırılacaktır.	yeni istihdam desteklenecektir.	1.1.2.1. alt stratejisi eylemlerine paralel olarak, istihdam kredi destek programının etkinliği analiz edilecek ve analiz sonucuna göre uygulama sürdürülecek/ iyileştirilecek/ sonlandırılacaktır.				
Stratejik Hedef 1.4 KOBİ'lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi arttırılacaktır.	**Strateji 1.4.2** KOBİ'lerde nitelikli istihdam kapasitesi artırılacaktır.	**Strateji 1.4.2.2** KOBİ çalışanlarının niteliği yükseltilecektir.	İşgücü verimliliğini artırmak için eğitim ve danışmanlık destekleri verilecektir.				
			İşletme bazında işgücü ihtiyacının belirlenmesi için kurum/kuruluşlar ile işbirlikleri yapılacaktır.				
			İşletme bazında işgücü ihtiyacının belirlenmesi için yöntem geliştirilecek ve uygulamaya alınacaktır.				
			KOBİ'lerin İş sağlığı ve güvenliği konusunda sistem belgesi almaları desteklenecektir.				
			Mesleki eğitim projeleri desteklenecektir.				
Stratejik Hedef 1.5 Girişimcilik yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.5.1** Girişimcilik kültürü geliştirilecektir.	**Strateji 1.5.1.1** Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi için diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılacak, bilgilendirme ve tanıtım etkinlikleri düzenlenecektir.	Ortaöğretim kurumlarında girişimcilik kültürünün oluşturulması için faaliyetler gerçekleştirilecektir.				
			Girişimcilik ile ilgili bilgilendirme toplantıları yapılacak ve etkinlikler düzenlenecektir.				
		Strateji 1.5.1.2 Bölgesel ve yerel bazda girişimcilik potansiyeli tespiti çalışmaları yapılacak, girişimcilik destekleri verilmeye devam edilecektir.	Bölgesel ve yerel bazda girişimcilik potansiyeli tespit edilecektir.				
			Girişimcilik eğitimleri ve iş kurma danışmanlığı desteği verilecektir.				
			Yeni girişimci desteği verilecektir.				
			Üniversiteler ile işbirliği içinde girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik etkinlikler düzenlenecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.5 Girişimcilik yaygınlaştırılacaktır.	**Strateji 1.5.2** İş inkübasyonu desteklenecektir.	**Strateji 1.5.2.1** İş geliştirme merkezlerinin kurulması ve bu merkezlerdeki girişimciler desteklenecektir.	Girişimcilik potansiyeli yüksek olan bölgeler öncelikli olmak üzere İŞGEM'ler kurulacak ve girişimciler desteklenecektir.				
	Strateji 1.5.3 Özel hedef gruplarına yönelik girişimcilik destek modelleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.	**Strateji 1.5.3.1** Şehit yakınları, gaziler, kadın girişimciler ve özürlülere yönelik girişimcilik destekleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.	Şehit yakınları, gaziler, kadın girişimciler ve özürlülere yönelik girişimcilik destekleri geliştirilecektir.	Özel hedef grupları için geliştirilen girişimcilik destekleri uygulanacaktır.			
			Şehit yakınları, Gaziler, Kadınlar ve Özürlüler için İŞGEM'ler kurulacak ve girişimciler desteklenecektir.				
Stratejik Hedef 1.6 Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması amacıyla bölgesel kalkınma desteklenecektir.	**Strateji 1.6.1** Bölgesel kalkınmayı destekleyecek projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.	**Strateji 1.6.1.1** Az gelişmiş bölgelerde bölgesel kalkınma odaklı projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.		Az gelişmiş bölgelerde bölgesel kalkınma odaklı projeler geliştirilecek ve seçilen pilot projeler uygulanacaktır.		Pilot proje sonuçları değerlendirilerek, yeni projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.	
		Strateji 1.6.1.2 Bölgesel kalkınma konusundaki makro plan ve projelerde işbirlikleri yapılacaktır.	Makro plan ve projelerde diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılacaktır.				
	Strateji 1.6.2 Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı ile işbirliği yapılacaktır.	**Strateji 1.6.2.1** Bilgi paylaşımı ile Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı faaliyetlerine destek verilecektir.	Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansıyla işbirliği yapılacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.6 Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması amacıyla bölgesel kalkınma desteklenecektir.	**Strateji 1.6.3** Kümelenmeler desteklenecektir.	**Strateji 1.6.3.1** Kümelenme çalışmaları teşvik edilecek ve desteklenecektir.	KOBİ'lerin müşterek yatırımları (Ortak Tasarım Merkezleri, Ortak Ar-Ge Merkezleri, Ortak Yazılım Merkezleri, Ortak Üretim Merkezleri ve Ortak Test-Analiz Merkezleri vb.) desteklenecektir.				
			Başta OSB Yönetimleri olmak üzere diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği içerisinde havacılık, gemi inşa yan sanayi veya seçilecek diğer sektörlerde kümelenme projeleri gerçekleştirilecek ve/veya gerçekleştirilen projelere paydaş olunacaktır.				
			Kümelenme faaliyetlerinin etkinliği için üretim tesislerinin organize üretim bölgelerine taşınmalarını sağlamak üzere altyapı ve üstyapı proje desteği verilecektir.				
			1.1.2.1. alt stratejisi eylemlerine paralel olarak, organize üretim bölgelerine taşınma kredi destek programının etkinliği analiz edilecek ve analiz sonucuna göre uygulama sürdürülecek/ iyileştirilecek/ sonlandırılacaktır.				
			Kümelenme konusunda uzman personel yetiştirilmesi amacı ile eğitimler düzenlenecek ve/veya düzenlenen eğitimlere katılım sağlanacaktır.				
Stratejik Hedef 1.7 KOSGEB destekleri KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracat potansiyelini artırmaya odaklı verilmeye devam edilecektir.	**Strateji 1.7.1** KOSGEB destek mevzuatı kapsamındaki destekler etki analizi sonuçları dikkate alınarak verilmeye devam edilecektir.	**Strateji 1.7.1.1** KOSGEB destek mevzuatı kapsamındaki destekler, KOBİ'lerin rekabet gücü, ihracat potansiyeli, Ar-Ge kapasitesi üzerindeki etkileri dikkate alınarak verilmeye devam edecektir.	KOSGEB destek mevzuatı kapsamındaki destekler, KOBİ'lerin rekabet gücü, ihracat potansiyeli, Ar-Ge kapasitesi üzerindeki etkileri dikkate alınarak verilmeye devam edecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.1** Yönetim Bilgi ve Karar Destek sistemi geliştirilecektir.	**Strateji 2.1.1.1** Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi omurgasını oluşturacak yazılım geliştirilerek uygulamaya alınacaktır.	Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi kurulmasına ilişkin sistem analizi çalışması yapılacak, donanım ve yazılım gereksinimleri belirlenecek ve Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi kurulacaktır.				
			Elektronik veriler için güvenlik sistemi oluşturulacaktır.				
		Strateji 2.1.1.2 KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ bilgileri diğer kurum kuruluş veritabanlarıyla senkronize edilecektir.	KOSGEB Veri Tabanındaki verilerin güncelliğini sağlamak için, diğer kurum/kuruşların (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, TOBB,SSK,vb.) veri tabanları ile bilgi paylaşımı ve senkronizasyon sağlanacaktır.				
	Strateji 2.1.2 KOBİ'lere ilişkin sektörel, bölgesel ve ölçeksel bilgi havuzu oluşturulacak ve Karar Destek Sisteminde bu bilgi havuzundan faydalanılacaktır.	**Strateji 2.1.2.1** KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin bilgileri kullanılarak, periyodik analiz raporları üretilecek, bu raporlar	Periyodik analiz raporları hazırlanacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		KOBİ'lerle ilgili politikaların geliştirilmesinde kullanılacaktır.	Bilgi havuzu oluşturmak için kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılacaktır.				
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.3** KOSGEB desteklerinin etkisi analiz edilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.	**Strateji 2.1.3.1** Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sisteminin üreteceği veriler kullanılarak, desteklerin etkileri analiz edilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.	KOSGEB desteklerinin etkisinin analiz edilmesi amaçlı rapor türleri belirlenerek, YB ve KD Sistemine entegre edilecektir.				
			KOSGEB destekleri etkinliği analiz edilecektir.				
			Düşük etkinlikli destekler İyileştirilecek veya sonlandırılacak, yüksek etkinlikli destekler yaygınlaştırılacaktır.				
		Strateji 2.1.3.2 Destek tedarikçilerinin seçimi ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde, tedarik konusu ürün/hizmet ile ilgili kurum/kuruluşlar (mesleki ve sektörel kuruluşlar vb) ile işbirliği yapılacaktır.	Tedarikçi kriterlerinin belirlenmesinde ilgili kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılacaktır.				
	Strateji 2.1.4 İnsan kaynakları ve idari	**Strateji 2.1.4.1** İnsan kaynakları	KOSGEB birimlerinin yeni görev tanımları belirlenecektir.	Gerekli hallerde görev tanımlarında revizyonlar yapılacaktır.			

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	kapasite geliştirilecektir	geliştirilecektir.	Ulusal/uluslar arası kuruluşlarda staj ve uzman değişimi programları için planlama yapılacak, kurum/kuruluşlarla görüşülecektir.	Ulusal /uluslar arası kuruluşlarda staj,uzman değişim programları için işbirlikleri yapılacaktır.			
			Başarılı personelin ödüllendirilmesine ilişkin esaslar belirlenecek ve uygulamaya konulacaktır.	Başarılı personel ödüllendirilecektir.			
			Kariyer planlaması sistemi oluşturulacaktır.	KOSGEB personeli kariyer planlaması sistemi çalışmaları uygulamaya konulacaktır.			
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.4** İnsan kaynakları ve idari kapasite geliştirilecektir .	**Strateji 2.1.4.2** Tüm personel çalıştığı birimin ihtisas alanı, kariyer planlaması göz önüne alınarak eğitime tabi tutulacaktır.	Personele hizmet içi eğitim verilecektir.				
			Ulusal/Uluslararası kurum/kuruluşlar aracılığı ile personele eğitim verilecektir.				
		Strateji 2.1.4.3 İdari kapasite ve birimlerin ihtisaslaşma düzeyi geliştirilecektir.	Hizmet Merkezlerinin performansının değerlendirilmesi için performans ölçütleri belirlenecektir.	Hizmet Merkezlerinin periyodik performans değerlendirmeleri yapılarak gerekli idari tedbirler alınacaktır.			
			Görevlerinde ihtisaslaşmaları ve fonksiyonlarını en etkin şekilde yerine getirmeleri için Birimlerin gereksinim duydukları personel, eğitim, danışmanlık ve benzeri ihtiyaçlar karşılanacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		Strateji 2.1.4.4 Destek ödeme işlemlerinin hızlı ve hatasız yapılabilmesi için Muhasebe biriminin kapasitesi arttırılacaktır.	Ankara ili dışında muhasebe işlemlerinin yapıldığı birim sayısı arttırılacaktır.				
			Destek ödeme işlemlerinin ilgili mevzuatta belirtilen standart sürelere uygun olarak yapılması sağlanacaktır.				
		Strateji 2.1.4.5 KOSGEB'in menfaat ve haklarının korunmasında, gerekli hukuki işlemlerin etkin olarak yapılabilmesi için Hukuk Müşavirliği Biriminin kapasitesi arttırılacaktır.	Hukuk Müşavirliği Biriminde yeni istihdam edilen avukat sayısı arttırılacaktır.				
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.5** KOSGEB'in işletme odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik kavramlarını öne çıkaran anlayış, yapı ve işleyisi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.5.1** İç kontrol ve iç denetim sisteminin etkin çalışması sağlanacaktır.	İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini sağlanacak, iyileştirmeler yapılacaktır.				
			Tüm iç denetçi eğitimleri tamamlanacaktır.				
			İç denetim yönergesi, plan ve programları hazırlanacaktır.	İç denetimler gerçekleştirilecektir.			
		Strateji 2.1.5.2 İhtiyaç duyulduğunda birimlerin iş ve işlemlerini incelemek üzere konularında uzman personele eğitim verilecektir.	İnceleme ile ilgili eğitim verilecek, bu konuda uzman personel yetiştirilecektir.				
		Strateji 2.1.5.3 Sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde	Kalite yönetim sistemi kapsamında Makamın katılımı ile gözden geçirme toplantıları yapılacak ve sürekli iyileştirme anlayışı benimsenecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		kalite yönetim sisteminin etkinliği artırılacaktır.					
		Strateji 2.1.5.4 KOSGEB etik değerlerinin tüm personel tarafından benimsenmesi sağlanacaktır.	KOSGEB Etik Komisyonu oluşturulacak ve KOSGEB etik değerleri deklare edilecektir.				
			KOSGEB etik değerlerinin benimsenmesi sağlanacaktır.				
		Strateji 2.1.5.5 Tüm faaliyetlerde işlem ve işlem zamanlarında standardizasyona gidilecektir.	Kalite Yönetim Sisteminde kayıtlı proseslere, işlem adımlarına ilişkin süreler işlenecektir.				
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.5** KOSGEB'in işletme odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik kavramlarını öne çıkaran anlayış, yapı ve işleyisi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.5.6** KOSGEB periyodik faaliyet raporları hazırlanacak, kamuoyu ile paylaşılacaktır.	Altı aylık ve yıllık faaliyet raporları hazırlanacaktır.				
		Strateji 2.1.5.7 Kamu kaynaklarının etkin kullanımı esası benimsenecektir.	KOSGEB bütçesindeki cari harcama tutarının toplam harcama tutarının yüzde yirmi beşini geçmemesi sağlanacaktır.				
			Başkanlığın satın alma ihaleleri web sitesinden duyurularak, satın alma işlemleri kamu kaynaklarının etkin kullanımı açısından en uygun koşullarda gerçekleştirilecektir.				
			KOSGEB fonlarının yönetiminde kamu kaynaklarının etkin kullanımı ilkesi gözetilecektir.				
		Strateji 2.1.5.8 KOSGEB hizmet ve desteklerinin	Güncel, kullanıcı dostu ve bilgi yoğun KOSGEB web sitesi oluşturulacak, gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.				
			Kurumsal kimliğe uygun, güncel ve yönlendirici bilgi içeren tanıtım materyalleri ve hakemli dergi hazırlanacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		tanıtılması, basın ve medyaya doğru, zamanında bilgi servisi yapılması için gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.	KOSGEB etkinlik ve faaliyetleri ile ilgili olarak periyodik/periyodik olmayan basın bültenleri yayınlanacaktır.				
			KOSGEB hakkında medyada çıkan yanlış ve yanıltıcı bilgiler hakkında işlem yapılacak, doğru bilgilendirme sağlanacaktır.				
			KOSGEB etkinlik ve faaliyetleri ile ilgili olarak periyodik/periyodik olmayan basın toplantıları düzenlenecektir.				
			Bilgi edinme kanunu kapsamında soru ve şikayetler cevaplandırılacaktır.				
	Strateji 2.1.6 Kurulacak olan Devlet Yardımları İzleme Birimi'ne veri servisi sağlanması için yönetim bilgi ve karar destek sisteminde gerekli düzenlemeler yapılacaktır.	**Strateji 2.1.6.1** Devlet Yardımları İzleme Birimi ile işbirliği yapılacaktır.	Devlet Yardımları İzleme Birimi ile işbirliği yapılacaktır.				
			Kurulacak olan Devlet Yardımları İzleme Birimine raporlar gönderilecektir.				
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	**Strateji 2.1.7** KOSGEB'in iştiraklerinin etkinliği değerlendirilecek ve iyileştirmeler yapılacaktır.	**Strateji 2.1.7.1** KOSGEB'in iştiraklerinin KOBİ'lere ve ülke ekonomisine katkısı analiz edilecek ve iştiraklerdeki konumu gözden geçirilecektir.	Analiz sonucunda etkinliğinin düşük olduğu tespit edilen iştiraklerde iyileştirme çalışması yapılacak veya bu iştiraklerden çekilme yoluna gidilecektir.				
	Strateji 2.1.8 Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi için ulusal ve uluslar arası işbirlikleri yapılacak, projeler gerçekleştirilecektir.	**Strateji 2.1.8.1** Ulusal ve uluslar arası kuruluşlarla işbirlikleri yapılacak ve projeler gerçekleştirilecektir.	Kurumsal kapasitenin arttırılması için işbirlikleri yapılacaktır.				
			Kurumsal kapasitenin arttırılması için projeler gerçekleştirilecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 2.2 Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecektir.	**Strateji 2.2.1** Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecek, yalınlaştırılacak, desteğe ulaşma yöntemi basitleştirilecektir.	**Strateji 2.2.1.1** Destek mevzuatı beyana güven, basitleştirme ve mükerrer bilgi istememe esasına göre yalınlaştırılacaktır.	Yalınlaştırılmış, bölge, sektör ve ölçek ayrımı öncelikleri dikkate alınmış destek mevzuatı hazırlanacaktır.				
			KOSGEB Çağrı Merkezi kurulacaktır.	Kurulan Çağrı Merkezi ile bilgilendirme hizmeti verilecektir.			
			Etkin, şeffaf ve izlenilebilir tedarikçi veri tabanı oluşturulacaktır.				
		Strateji 2.2.1.2 Yurtdışındaki KOSGEB benzeri kuruluşların başarılı uygulamaları KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda adapte edilecektir.	Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lere yönelik başarılı uygulamaları belirlenerek KOBİ'lerimizin ihtiyaçları doğrultusunda KOSGEB'e adapte edilecektir.				
Stratejik Hedef 2.2 Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecektir.	**Strateji 2.2.1** Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecek, yalınlaştırılacak, desteğe ulaşma yöntemi basitleştirilecektir	**Strateji 2.2.1.3** Az kaynakla daha çok etki yaratmak amacıyla desteklerin KOBİ'lere ulaştırılmasında "KOBİ Oluşumları" ile işbirliği yapılacaktır.	KOBİ oluşumları ile işbirliği yapılacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	Strateji 2.2.2 Kurum/Kuruluşlar ile işbirliği yapılarak araştırma projeleri geliştirilecektir	**Strateji 2.2.2.1** KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazda analiz edilen ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılarak projeler uygulanacaktır.	KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazda analiz edilen ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği yapılarak projeler uygulanacaktır.				
Stratejik Hedef 2.3 KOSGEB'in yasal yükümlülükleri gözden geçirilecek, gerekli mevzuat ve faaliyet iyileştirmeleri yapılacaktır.	**Strateji 2.3.1** 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu değişikliği çalışmaları yapılacaktır.	**Strateji 2.3.1.1** KOSGEB Kuruluş Kanununda tanımlanan hedef kitlenin genişletilmesine ilişkin fayda maliyet analizleri yapılacaktır.	Hedef kitlenin genişletilmesi hususunda fayda maliyet analizi yapılacaktır.				
		Strateji 2.3.1.2 KOSGEB Kuruluş Kanununda gerekli görülen revizyonlar yapılacaktır.	Kuruluş Kanununda gerekli görülen değişiklik taslağı çalışmaları yapılacaktır.				
Stratejik Hedef 2.3 KOSGEB'in yasal yükümlülükleri gözden geçirilecek, gerekli mevzuat ve faaliyet iyileştirmeleri yapılacaktır.	**Strateji 2.3.2** Makro politika dokümanlarında KOSGEB ile ilgili olan bölümler izlenecek, gerekli faaliyetler gerçekleştirilecektir.	**Strateji 2.3.2.1** Makro politika dokümanlarında KOSGEB'in sorumlu ve ilgili olduğu faaliyetlere ilişkin çalışmalar yapılacaktır.	Makro politika dokümanlarında ve eylem planlarında KOSGEB'le ilgili olan faaliyetler gerçekleştirilecektir.				
	Strateji 2.3.3 KSEP'de belirlenen faaliyetlerin gerçekleşme	**Strateji 2.3.3.1** KSEP kapsamında faaliyetlerin	KSEP de belirlenen faaliyetlerin değerlendirme sonuçları, alınan önlemler ve sonuçlar kurum/kuruluşlar ile paylaşılacaktır.				

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.							
STRATEJİK HEDEF	**ANA STRATEJİ**	**ALT STRATEJİ**	**EYLEM PLANI**				
			2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	durumu izlenecektir.	gerçekleşme durumu izlenecek ve gelişmeler diğer kurum /kuruluşlar ile paylaşılacaktır.					
		Strateji 2.3.3.2 KSEP'de KOSGEB'in sorumlu ve ilgili olduğu faaliyetler gerçekleştirilecektir.	Sorumlu olunan faaliyetler belirlenen süre içinde gerçekleştirilecektir.				

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 1.1 KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları	Girişim sermayesi fonlarının fonunun kurulması	Girişim sermayesi fonlarının fonunun kurulması.	-	-	-	-
	Girişim sermayesi sisteminden en az bir önceki yıldaki kadar KOBİ'nin yararlanması	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
payın arttırılması sağlanacaktır.	KGF A.Ş.'nin sermaye artırımına KOSGEB katkısı	20 Milyon YTL	-	-	-	-
	Kredi garanti fonlarından yararlanan KOBİ sayısında bir önceki yıla göre artış	% 10	% 10	% 15	% 15	% 15
	KOSGEB tarafından girişimcilere verilen başlangıç sermayesi destek tutarında bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Kredi faiz desteği programlarına ayrılan yıllık bütçelerin gerçekleşme oranı	% 90	% 90	% 90	% 90	% 90
	Basel II' ye uyum düzeyi öngörü raporu hazırlanan KOBİ sayısı	Analiz sisteminin geliştirilmesi	100	200	200	200
	Basel II'ye uyum düzeyi öngörü raporu hazırlanan KOBİ'lerden Basel II'ye hazır olanlarının oranının bir önceki yıla göre artması.	-	-	% 5	% 5	% 5
	Kamu ihalelerinin duyurulduğu KOBİ sayısı	Cep KOBİ sisteminin kurulması	10.000	15.000	20.000	25.000
Stratejik Hedef 1.2 Ar-Ge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	Desteklenmeye başlanan Ar-Ge proje sayısı	75	100	100	100	100
	Ar-Ge ve Yenilikçilik konusunda yılda en az bir adet AB program veya projesine taraf olunması	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
	KOBİ'lerde Ar-Ge ve yenilikçiliğin geliştirilmesi için düzenlenen toplantı, yarışma ve benzeri etkinlik sayısı	5	5	5	5	5
	Kalite geliştirme ve belgelendirme konusunda destek verilen KOBİ sayısında bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Bilişim desteklerinden faydalandırılan KOBİ sayısı	1.000	1.250	1.500	1.750	2.000
	KOSGEB Tek Nokta Bilgilendirme Portalının ziyaretçi sayısı	Portalın oluşturulması	25.000	30.000	40.000	40.000
Stratejik Hedef 1.3 KOBİ'lerin uluslar arası pazar payı arttırılacaktır.	KOSGEB'den destek alan işletmeler tarafından yapılan ihracatta bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Pazar araştırma ve ihracatı artırmaya yönelik desteklerden yararlanan KOBİ sayısında artış	% 5	% 5	% 5	% 5	% 5
Stratejik Hedef 1.4 KOBİ'lerdeki yönetim	Yönetim becerilerinin arttırılması konusunda eğitim, danışmanlık ve yazılım desteği alan KOBİ sayısında artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011

STRATEJİK AMAÇ 1 : KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜ ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi arttırılacaktır.	KOSGEB tarafından desteklenen KOBİ'lerde istihdam edilen yükseköğrenim ve mesleki eğitim mezunu çalışanlarda artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Nitelikli istihdam konusunda desteklenen KOBİ sayısında artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
Stratejik Hedef 1.5 Girişimcilik yaygınlaştırılacaktır.	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi için diğer kurum/kuruluşlar ile işbirliği içinde gerçekleştirilen bilgilendirme ve tanıtım etkinlikleri sayısı	3	5	7	10	10
	Girişimciliğin yaygınlaştırılması konusunda verilen destek sayısında bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Girişimcilik profili araştırma projesinin tamamlanması	Projenin tamamlanması	Proje sonuçlarının analiz edilmesi ve sonuç raporunun yayımlanması	-	-	-
	Kurulan yeni İŞGEM sayısı	5	3	2	2	2
Stratejik Hedef 1.6 Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması amacıyla bölgesel kalkınma desteklenecektir.	KOBİ'lerin müşterek yatırımları için verilen destek sayısında bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Kümelenme konusunda işbirliği yapılan OSB Yönetimi sayısında bir önceki yıla göre artış	>2007	>2008	>2009	>2010	>2011
	Bölgesel kalkınma konusunda yapılan işbirliği sayısı	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1
Stratejik Hedef 1.7 KOSGEB destekleri KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracat potansiyelini artırmaya odaklı verilmeye devam edilecektir.	KOSGEB destek yönetmeliği kapsamında verilen desteklerin etkinliği	KOSGEB desteklerinin etkinliğinin ölçümü için belirlenen performans kriterleri	Etkinlik kriterlerini sağlayan destek türü sayısının, toplam destek türünün % 70'inin altına düşmemesi	Etkinlik kriterlerini sağlayan destek türü sayısının, toplam destek türünün % 75'inin altına düşmemesi	Etkinlik kriterlerini sağlayan destek türü sayısının, toplam destek türünün % 80'inin altına düşmemesi	Etkinlik kriterlerini sağlayan destek türü sayısının, toplam destek türünün % 80'inin altına düşmemesi

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	Yönetim bilgi ve karar destek sisteminin kurulması	Kurulan KOSGEB yönetim bilgi ve karar destek sistemi	-	-	-	-
	Hizmet birimleri etkinlik analiz raporlarına göre etkinlik kriterlerini sağlayan merkezler	Hazırlanan etkinlik analiz raporu	Bir önceki yıl değerlendirmesinde başarısız olan merkezlerin başarı seviyesine çekilmesi	Bir önceki yıl değerlendirmesinde başarısız olan merkezlerin başarı seviyesine çekilmesi	Bir önceki yıl değerlendirmesinde başarısız olan merkezlerin başarı seviyesine çekilmesi	Bir önceki yıl değerlendirmesinde başarısız olan merkezlerin başarı seviyesine çekilmesi
	KOSGEB veri tabanı kullanılarak hazırlanan periyodik analiz raporu sayısı	2	4	4	4	4
	Destek etki analizi sisteminin oluşturulması	Oluşturulan destek etki analizi sistemi	-	-	-	-
	Personel, disiplin, kariyer planlaması, hizmet içi eğitim, başarılı personelin ödüllendirilmesi ve etik değerler ile ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılması ve yürürlüğe alınması	Düzenlenen ve uygulamaya alınan mevzuatlar	-	-	-	-
	Birim fonksiyonları kapsamında, birim bazında yılda en az 2 hizmet içi eğitim alınması	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
	Ankara dışında muhasebe işlemlerini yürütecek birim sayısının en az 2'ye çıkarılması	≥2	-	-	-	-
	Hukuk Müşavirliği Biriminde istihdam edilen avukat sayısı	≥2	≥3	≥3	≥3	≥3
	İç denetim yönergesine uygun olarak yapılan yıllık denetimler sonucu hazırlanan raporlar	Hazırlanan iç denetim yönergesi, plan ve programları	Yıllık denetim raporu	Yıllık denetim raporu	Yıllık denetim raporu	Yıllık denetim raporu
	Kalite yönetim sistemi kapsamında gerçekleştirilen yönetimin gözden geçirme toplantıları	1	1	1	1	1
	Etik Komisyonu oluşturulması ve etik değerlerin deklare edilmesi	Oluşturulan Etik Komisyonu ve deklare edilen değerler	-	-	-	-
	Kalite Yönetim Sisteminde kayıtlı proseslere, işlem adımlarına ilişkin süreleri işlenmesi	Standart işlem süreleri işlenerek güncellenen prosesler	-	-	-	-
	Cari harcama tutarının toplam harcama tutarına oranı	≤25	≤25	≤25	≤25	≤25

STRATEJİK AMAÇ 2 : KOSGEB HİZMET ve DESTEKLERİNDE ETKİNLİK ARTTIRILACAKTIR.						
STRATEJİK HEDEF	**PERFORMANS HEDEFLERİ**					
	Performans Göstergesi	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	Kamuoyunun bilgisine sunulan 6 aylık ve yıllık faaliyet raporları	2	2	2	2	2
Stratejik Hedef 2.1 KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir.	KOSGEB hizmet ve desteklerinin tanıtılması, basın ve medyaya doğru, zamanında bilgi servisi yapılması için gerekli sistematiğin oluşturulması	İçerik yönetimi, güncelleme ve dağıtım periyodu sistematiği kurulmuş web sitesi ve tanıtım materyalleri	Güncel Tanıtım Materyalleri Güncel web sitesi Hakemli Dergi	Güncel Tanıtım Materyalleri Güncel web sitesi Hakemli Dergi	Güncel Tanıtım Materyalleri Güncel web sitesi Hakemli Dergi	Güncel Tanıtım Materyalleri Güncel web sitesi Hakemli Dergi
Stratejik Hedef 2.2 Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecektir.	Destek mevzuatında yalınlaştırma	Yalınlaştırılmış destek mevzuatı	Diğer ülkelerdeki başarılı destek uygulamaları adapte edilerek zenginleştirilen destek mevzuatı	Diğer ülkelerdeki başarılı destek uygulamaları adapte edilerek zenginleştirilen destek mevzuatı	Diğer ülkelerdeki başarılı destek uygulamaları adapte edilerek zenginleştirilen destek mevzuatı	Diğer ülkelerdeki başarılı destek uygulamaları adapte edilerek zenginleştirilen destek mevzuatı
	KOSGEB Çağrı Merkezi vasıtasıyla bilgilendirilen KOBİ sayısı	KOSGEB Çağrı Merkezinin kurulması	≥2.500	≥2.500	≥2.500	≥2.500
Stratejik Hedef 2.3 KOSGEB'in yasal yükümlülükleri gözden geçirilecek, gerekli mevzuat ve faaliyet iyileştirmeleri yapılacaktır.	Kuruluş kanunu değişiklik taslağı	Değişiklik taslağının tamamlanması	-	-	-	-
	Makro politika dokümanlarında KOSGEB sorumluluğuna verilen faaliyetlerin, belirlenen termine uygun olarak gerçekleştirilme oranı	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

4. MALİYETLENDİRME

Orta Vadeli Program ve Orta Vadeli Mali Planda Maliye Bakanlığı'nın belirlediği KOSGEB ödenek tavanları esas alınarak yapılan stratejik amaç ve hedef maliyet hesaplamaları Tablo 11'de verilmiştir.

5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik Hedeflere ulaşmak için yürütülen muhtelif program, proje ve faaliyetlerin sistematik biçimde izlenmesi, planlanan ve gerçekleşen faaliyetlere ilişkin sonuçların değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. İzlemenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gerçekleşmeler "Yıllık Faaliyet Raporları" çerçevesinde raporlanacaktır.

Ayrıca bilgisayar ortamında ilgili birimlerce sağlanan bilgi ve veriler esas alınarak Periyodik İzleme Raporları hazırlanacaktır. Bu çerçevede yapılacak olan izleme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda; stratejik hedeflerden sapmalar tespit edilecek, stratejilerde aksayan yönler belirlenecek, proje ve faaliyetlerin planlanana göre gerçekleşme oranları ve nedenleri açıklanacak, kurumsal yapıdaki eksiklikler yorumlanacak ve tüm bu değerlendirmeler kapsamında yönetim tarafından alınabilecek tedbirler önerilecektir.

TABLO 11: Tahmini Maliyet		TAHMİNİ MALİYET (YTL)				
		2008	2009	2010	2011	2012
STRATEJİK AMAÇ I						
1.1.	KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi ve kamu ihalelerinden aldıkları payın arttırılması sağlanacaktır.	90.541.105	95.554.420	98.609.256	102.725.812	77.816.618
1.2.	AR-GE, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyon desteklenecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	13.124.684	12.283.630	12.724.727	13.488.211	14.432.386
1.3.	KOBİ'lerin uluslar arası pazar payı artırılacaktır.	4.873.826	2.482.690	1.752.136	1.857.264	1.987.273
1.4.	KOBİ'lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi artırılacaktır.	2.751.257	1.384.370	1.448.882	1.535.815	1.643.322
1.5.	Girişimcilik yaygınlaştırılacaktır.	1.301.405	1.864.440	1.951.323	2.068.403	2.213.191
1.6.	Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması amacıyla bölgesel kalkınma desteklenecektir.	681.772	1.214.849	1.271.461	1.347.748	1.442.091
1.7.	KOSGEB destekleri KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracat potansiyelini artırmaya odaklı verilmeye devam edilecektir.	81.139.249	95.475.562	102.427.207	110.372.829	150.198.937
STRATEJİK AMAÇ II						
2.1.	KOSGEB'in kurumsal kapasitesi güçlendirilecektir	19.230.627	12.731.130	13.324.401	14.123.865	15.112.535
2.2.	Destek mevzuatı KOBİ'lerin sektörel ve bölgesel bazdaki sorunlarına çözüm üretme odaklı iyileştirilecektir.	837.620	383.487	401.357	425.438	455.219
2.3.	KOSGEB'in yasal yükümlülükleri gözden geçirilecek, gerekli mevzuat ve faaliyet iyileştirmeleri yapılacaktır.	1.053.811	193.168	67.390	71.433	76.434
DİĞER		6.832.644	9.090.254	9.513.860	10.084.692	10.790.620
TOPLAM		**222.368.000**	**232.658.000**	**243.492.000**	**258.101.510**	**276.168.626**

6.EKLER

6.1. Paydaş Listesi

1.MÜŞTERİLER (YARARLANICILAR)
Küçük ve Orta Boy İşletmeler
Esnaf ve Sanatkarlar
Girişimciler
Meslek Kuruluşları - Odalar (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları) - Ticaret Borsaları - OSB ve KSS'ler - Dernekler - Kooperatifler
2. İÇ PAYDAŞLAR
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
KOSGEB Yöneticileri
KOSGEB Çalışanları
3. DIŞ PAYDAŞLAR
1) KAMU KURUM VE KURULUŞLARI
Başbakanlık
Bakanlıklar - Milli Savunma Bakanlığı - Dış İşleri Bakanlığı - Maliye Bakanlığı - Milli Eğitim Bakanlığı - Tarım ve Köyişleri Bakanlığı - Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı - Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı - Çevre ve Orman Bakanlığı
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
Hazine Müsteşarlığı
Dış Ticaret Müsteşarlığı
Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
AB Genel Sekreterliği
Milli Prodüktivite Merkezi
Türk Standartları Enstitüsü
Türk Patent Enstitüsü
Türkiye İstatistik Kurumu
Türkiye İş Kurumu
Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı
GAP İdaresi Başkanlığı
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
2) VALİLİKLER
3) BELEDİYELER
4) SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI - Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği - Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu - Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği - Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı - Türkiye İhracatçılar Meclisi - İhracatçı Birlikleri
5) BANKALAR
6) ÜNİVERSİTELER
7) TEDARİKÇİLER
8) VATANDAŞLAR

6.2. LITMUS Testi

KOSGEB Stratejik Planın kontrol kurgusunda LITMUS testleri kullanılmıştır. Bu test, stratejik planın temel unsurlarının değerlendirilmesi ve bu unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesini amaçlayan bir analiz yöntemidir.

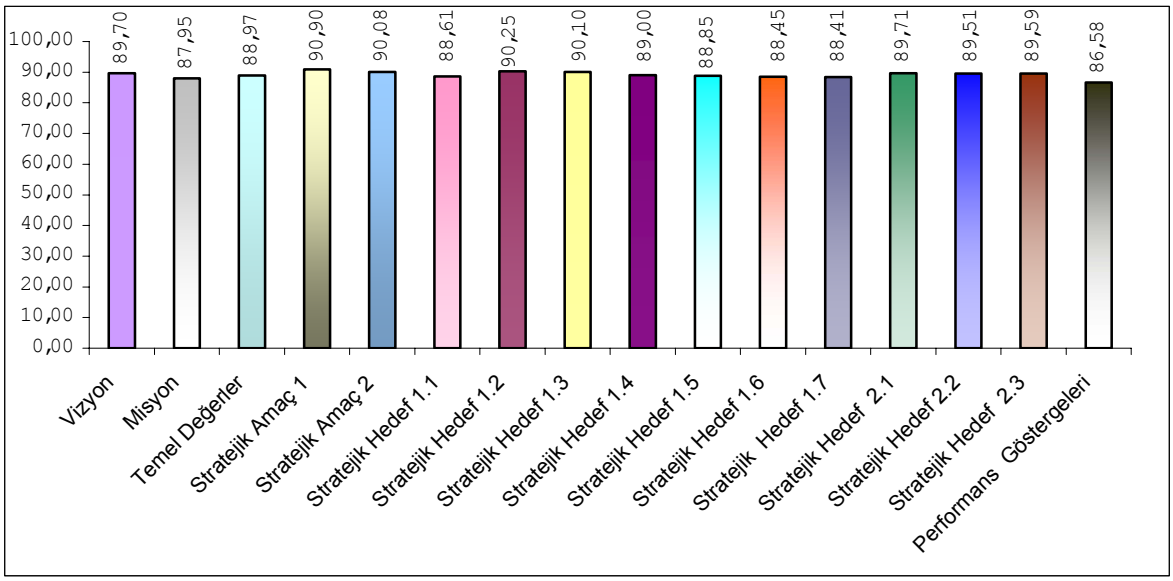
KOSGEB Stratejik Planında; vizyon, misyon, temel değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, ana stratejiler, alt stratejiler ve performans göstergelerine ilişkin LİTMUS testleri üretilmiştir. Bu testler kurumdaki yöneticilere uygulanmıştır.

Testin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Güvenilirlik katsayısı olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı testte yer alan soruların birbirleri ile benzerliğini ve yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıda verilen ölçütlere göre yapılmıştır.

$0.0 \leq \alpha < 0.40$ (Test güvenilir değildir.)
$0.40 \leq \alpha < 0.60$ (Test düşük güvenilirliktedir.)
$0.60 \leq \alpha < 0.80$ (Test oldukça güvenilirdir.)
$0.80 \leq \alpha < 1.00$ (Test yüksek derecede güvenilir bir testtir.)

KOSGEB Stratejik Planında; yöneticileri uygulanan **"LİTMUS Testi"** güvenilirlik katsayısı **Alfa=0,98** olarak bulunmuştur. Bu kritere göre test yüksek derecede güvenilir bir testtir.

Testte her sorunun ve tamamının genel değerlendirme puanı hesaplanmıştır. KOSGEB Stratejik Planında; yöneticilere uygulanan **"LİTMUS Testi"**ne ait **genel değerlendirme puanı 89,16** olarak bulunmuştur.

Aşağıdaki grafikte vizyon, misyon, temel değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, ana stratejiler, alt stratejiler ve performans göstergelerine ilişkin uygulanan testlere ait değerlendirme puanları yer almaktadır.