



KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ
GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ
BAŞKANLIĞI

2011 - 2015 STRATEJİK PLAN

BAKAN SUNUŞU



Dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik bakımdan yaşanan sürekli değişim ve gelişim çok farklı sahalarda kendini hissettirmekte olup, Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik şartlar, kamu harcamaları üzerindeki mali sınırlamalar, kamu hizmet standartlarının toplumun talep ve beklentilerine uygun olarak yükseltilmesi ihtiyacı, teknolojik gelişmeler, kamu hizmetlerinin sunumu ile maliyetlerinin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu kapsamda, kamu kaynaklarının daha ekonomik, etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan, mali disiplini ve saydamlığı öngören, hesap verilebilirliğe dayalı bir sistem için yeni düzenlemeler yapılması ihtiyacı doğmuştur. Türk Kamu Yönetimine yeni anlayış ve açılımlar getiren ve aynı zamanda Avrupa Birliği katılım müzakereleri çerçevesinde yapılan reformların ortaya koyduğu yeniliklerden biri olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Stratejik Planlama uygulaması getirilmiştir.

Değişimin hızlı, rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın, üretimin, katma değerin önemli bir bölümünü sağlayan KOBİ'ler, değişime kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. KOBİ'lerimizi ve yeni girişimcilerimizi destekleyen, rekabet güçlerinin gelişimini sağlayan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) önemi de her geçen gün artmaya devam etmektedir.

“Ülkemizdeki KOBİ'lerin küresel pazarda söz sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak” vizyonu ile hızlı ve kaliteli hizmet sunan, müşteri odaklı, tarafsız, şeffaf, öncü ve yönlendirici temel değerleri doğrultusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) 2011-2015 dönemini kapsayan stratejik planı hazırlanmıştır.

Stratejik planın hazırlanmasında katkı sağlayan emeği geçen Stratejik Plan Ekibi ile değerli katkıları için kamu, özel sektör, meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarına teşekkür eder; “2011-2015 KOSGEB Stratejik Planı”nın önümüzdeki beş yıllık döneme ışık tutarak başarılı bir şekilde uygulanmasını dilerim.

Nihat ERGÜN
Sanayi ve Ticaret Bakanı
KOSGEB İcra Komitesi Başkanı

BAŞKAN SUNUŞU



Dünya üzerindeki çoğu ülkede görüldüğü gibi ülkemizde de ekonomik yapının temel taşlarını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ülke ekonomisinde büyük bir yer edinen, ülkemizdeki tüm işletmelerin %99'undan fazlasını oluşturan KOBİ'ler, istihdam yaratılmasına, yatırım yapılmasına, girişimciliğin geliştirilmesine, bölgesel kalkınmaya, verimliliğe, rekabet ortamının yaratılmasına ve dolayısıyla makro ekonomik göstergelere önemli katkılar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, toplumun refahında ve sosyal düzenin gelişmesinde de çok önemli bir role sahiptir.

KOSGEB 2009 yılı Mayıs ayına kadar sadece imalat sanayi KOBİ'lerini kapsayacak şekilde hizmet ve destekler vermekte idi. Krizle beraber geline nokta, imalat sanayi dışındaki KOBİ'lerin önemini ve desteklenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. 3624 sayılı Kuruluş Kanunu'nda değişiklik yapılarak hizmet ve ticaret sektörleri de hedef kitemize dahil edilmiş, böylece KOSGEB ülkemizin tüm KOBİ'lerinden sorumlu ulusal kuruluşu niteliğine kavuşmuştur. 18 Eylül 2009 tarihinde 27353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Bakanlar Kurulu Kararı ile de KOSGEB tarafından desteklenecek sektörler belirlenerek yasal süreç tamamlanmıştır. İmalat sanayi dışındaki KOBİ ve girişimcilerin de hedef kitlesine alınmasıyla kurumun hem hizmet götüreceği işletme sayısı, hem de misyonu ciddi anlamda genişlemiştir. Daha önce 400 bin civarında KOBİ'ye hizmet veren KOSGEB, artık yaklaşık 3 milyon işletmeye hizmet vermektedir.

Yasamızın yenilenmesi ile beraber ülkemizde KOBİ'lerden sorumlu ulusal bir kuruluş özelliğine kavuşan KOSGEB, artan sorumluluk bilinciyle beraber ekonomide ve sosyal hayatta önemli görevler üstlenen KOBİ'lerimize ve girişimcilere ihtiyaçları doğrultusunda destek olmaya devam etmektedir. 15 Haziran 2010 tarih ve 27612 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Destek Programları Yönetmeliği ile KOBİ'lere proje bazlı destekler verilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde; KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek, KOBİ'lerin ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini artırmak, girişimcilik kültürünü geliştirmek ve başarılı yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek, kurumun nitelikli hizmet sunmaya yönelik olarak sürekli gelişimini sağlamak üzere dört temel amacı içeren 2011-2015 KOSGEB Stratejik Planı, KOSGEB hizmetlerinin ve destek faaliyetlerinin paydaşlarımızın beklentilerine uygun olarak etkin bir şekilde yürütülmesi için tüm merkez ve taşra birimlerimiz ile ilgili paydaşlarımızın katılım ve katkılarıyla hazırlanmıştır.

“Ülkemizdeki KOBİ'lerin küresel pazarda söz sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak” vizyonu çerçevesinde önümüzdeki beş yıla yönelik hazırlanan bu plan ile KOSGEB'in stratejik amaçları ve bunlara ulaşmayı sağlayacak hedefleri belirlenmiştir. Ülkemiz KOBİ ve girişimcilik politikalarının uygulanmasında rehber olacağı inancı ile hazırlanan 2011-2015 KOSGEB Stratejik Planı'nda emeği geçen herkese teşekkür eder, önümüzdeki dönemde çalışmalarına yön vermesini temenni ederim.

Mustafa KAPLAN
Başkan

İÇİNDEKİLER

BAKAN SUNUŞU.....	i
BAŞKAN SUNUŞU	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	iv
YÖNETİCİ ÖZETİ	v
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	1
2. DURUM ANALİZİ.....	2
2.1 TARİHSEL GELİŞİM	2
2.2 ORGANİZASYON YAPISI	3
2.2.1 KOSGEB Organları ve Görevleri.....	5
2.2.2 KOSGEB Birimleri ve Görevleri	6
2.3 MEVZUAT VE YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	10
2.4 İNSAN KAYNAKLARI YAPISI.....	11
2.5 TEKNOLOJİK ALTYAPI.....	13
2.6 MALİ DURUM	14
2.7 KURUM FAALİYETLERİ.....	15
2.7.1 Destekler.....	15
2.7.2 Laboratuvar Hizmetleri.....	17
2.7.3 Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri	17
2.7.4 Projeler.....	17
2.8 PAYDAŞ ANALİZİ.....	17
2.9 GZFT ANALİZİ	19
2.10 ÇEVRE ANALİZİ.....	21
3. VİZYON, MİSYON VE TEMEL DEĞERLER	24
3.1 VİZYON.....	24
3.2 MİSYON	24
3.3 TEMEL DEĞERLER	25
4. STRATEJİK AMAÇ, HEDEF VE GÖSTERGELER	26
4.1 STRATEJİK AMAÇ – HEDEF AÇIKLAMALARI	26
4.2 HEDEF – PERFORMANS GÖSTERGESİ İLİŞKİSİ	38
5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	43
6. MALİYETLENDİRME.....	47
7. STRATEJİK PLAN UYGULAMA SÜRECİ	49
8. EK STRATEJİK PLAN EKİBİ	51

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : KOSGEB Desteklerine İlişkin Mevzuat Tablosu.....	10
Tablo 2 : Elektronik Cihazlar.....	14
Tablo 3 : Bütçe Gerçekleşmeleri.....	14
Tablo 4 : Paydaş Matrisi.....	18
Tablo 5 : Hizmet - Yararlanıcı Matrisi.....	19
Tablo 6 : Güçlü Alanlar.....	19
Tablo 7 : Zayıf Alanlar.....	20
Tablo 8 : Fırsatlar.....	20
Tablo 9 : Tehditler.....	21
Tablo 10 : KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı.....	21
Tablo 11 : Temel Değerler.....	25
Tablo 12 : Uluslararası Yenilik İndeksleri Türkiye Sıralaması.....	29
Tablo 13 : Stratejik Amaç-Hedef- Performans Göstergeleri.....	35
Tablo 14 : Hedef – Birim İlişkisi.....	37
Tablo 15 : Hedef – Performans Göstergeleri İlişkisi.....	38
Tablo 16 : Üst Politika Belgeleri İle Stratejik Plan İlişkisi.....	43
Tablo 17 : Hedef- Bütçe Tablosu.....	47
Tablo 18 : Kaynak Tablosu.....	48

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1 : Organizasyon Şeması.....	4
Şekil 2 : Hizmet Merkezleri Dağılımı.....	9
Grafik 1 : Personelin Unvanlara Göre Dağılımı.....	12
Grafik 2 : Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	12
Grafik 3 : Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	13
Grafik 4 : Destek Bütçesi ve Gerçekleşen Harcama.....	15
Grafik 5 : KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı.....	22

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ARGE	: Araştırma Geliştirme
GZFT Analizi	: Güçlü-Zayıf- Fırsat-Tehdit Analizi
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
KÜSGEM	: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
KÜSGET	: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı Genel Müdürlüğü
SEGEM	: Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSSİDE	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

YÖNETİCİ ÖZETİ

Kalkınma planları ve programlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla hazırlanan 24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9 uncu maddesinde stratejik plan hazırlama amacı aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 2008-2012 Stratejik Planı hazırlanmış ve üçüncü uygulama yılı devam etmekte iken mevzuatında önemli değişiklikler olmuştur. 2009 yılı içerisinde KOSGEB Kuruluş Kanunu’nda yapılan değişiklikle KOSGEB hedef kitlesi, imalat sanayine ilaveten hizmet ve ticaret sektörünü içerecek şekilde yaklaşık 400 Binden 3 Milyona yükselmiştir.

26 Mayıs 2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in 7 inci maddesinde; görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idarelerinin stratejik planlarını yenilenebileceği belirtilmektedir. KOSGEB’in hedef kitlesinin değişmesi ve bu değişikliğe ilişkin hedef kitlenin belirlenmesiyle söz konusu Yönetmeliğin ilgili hükümleri uyarınca KOSGEB Stratejik Planı, 2011 - 2015 dönemini kapsayacak şekilde yeniden hazırlanmıştır.

Stratejik plan çalışmalarına, önceki dönem KOSGEB Stratejik Planı’nın hazırlık çalışmaları, diğer kurum ve kuruluşların stratejik planları ve hazırlık çalışmaları detaylı bir şekilde incelenerek, bazı kurum kuruluşların stratejik planlama ekipleri ile görüşülerek başlanmıştır. Bu incelemeler neticesinde stratejik planının, çalışanlar, yöneticiler ile paydaşların katılımıyla hazırlanması ve KOSGEB’i arzu edilen geleceğe taşıması amacıyla Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nden (TÜSSİDE) eğitim hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı alınmıştır.

Stratejik planın yenilenmesi, çalışmalarının başladığı yayımlanan Genelge ile kuruma duyurulmuştur. Stratejik planlama sürecinin işleyişini gözetmek, yönlendirmek ve planlama sürecine ilişkin önemli kararları almak üzere Yönlendirme Kurulu, stratejik plan çalışmalarını doğrudan yürütmek üzere Yürütme Komitesi oluşturulmuştur. Bu “Stratejik Planlama Ekibi” oluşturulurken, stratejik planın katılımcı bir yaklaşımla oluşturulması amacıyla, her birim ve düzeyden katılımın sağlanmasına önem verilmiştir.

KOSGEB 2011-2015 Stratejik Planı’nda; Başkanlığımız Kuruluş Kanunu çerçevesinde misyonu *“KOBİ’lerin rekabet güçlerini geliştirmeye ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik nitelikli hizmet ve destekler sunarak, KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak”*, vizyonu ise *“Ülkemizdeki KOBİ’lerin küresel pazarda söz*

sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak” olarak belirlenmiştir.

Yoğun ve tüm tarafların katılımıyla gerçekleştirilen çalışmaların sonrasında KOSGEB çalışanlarının, paydaşların beklentileri ve üst politika belgelerinin işaret ettiği kapsamda KOSGEB’in stratejik amaçları,

1. KOBİ’lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek,
2. KOBİ’lerin, ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini artırmak,
3. Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve başarılı yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek,
4. Kurumun nitelikli hizmet sunmaya yönelik olarak sürekli gelişimini sağlamak

olarak belirlenmiştir.

Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik hedefler ve belirlenen hedeflerin ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulması amacıyla performans göstergeleri oluşturulmuştur.

2011-2015 KOSGEB Stratejik Planı’nın başarıya ulaşmasında, KOSGEB’in tüm çalışanlarının ve paydaşlarının etkisi olacaktır. Geniş katılımlı uzun çalışmalar neticesinde ortaya çıkan KOSGEB 2011-2015 Stratejik Planı, sahip olduğumuz kaynakların tespitinde ve bu kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamada Başkanlığımıza ve çalışanlarına yön verecek olup KOBİ ve girişimcilerin Başkanlığımız hizmet ve desteklerinden azami ölçüde istifade etmelerine imkan sağlayacaktır.

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9 uncu maddesi gereğince Kamu idarelerine; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Bu kapsamda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile belirlenen takvim uyarınca Başkanlığımız 2008-2012 Stratejik Planı hazırlanmıştır. 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanununda değişiklik yapılmasına ilişkin 5891 sayılı Kanun 5 Mayıs 2009 tarihinde, KOSGEB hizmet ve desteklerinden yararlandırılacak KOBİ’lere ilişkin sektörel ve bölgesel önceliklerle ilgili 2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 18 Eylül 2009 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu iki düzenleme ile KOSGEB hedef kitlesi ve görevlerinde önemli değişiklikler yapılmıştır.

26 Mayıs 2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 7 inci maddesinde; görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idarelerinin stratejik planları yenilenebileceği belirtilmektedir. Yönetmeliğin ilgili hükümleri uyarınca, KOSGEB Stratejik Planı 2011 - 2015 dönemini kapsayacak şekilde yeniden hazırlanmıştır.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları, 04 Ocak 2010 tarihinde yayınlanan Genelge ile kuruma duyurularak başlatılmıştır. Stratejik planlama sürecinin işleyişini gözetmek, yönlendirmek ve planlama sürecine ilişkin önemli kararları almak üzere Stratejik Planlama Yönlendirme Kurulu, stratejik plan çalışmalarını doğrudan yürütmek üzere Stratejik Planlama Yürütme Komitesi oluşturularak Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonunda tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülmüştür.

2011-2015 Stratejik Planının KOSGEB’i arzu edilen geleceğe taşıyacak ve üst-orta düzey yöneticiler ile paydaşların katılımıyla hazırlanması amacıyla “KOSGEB Stratejik Planı”nın oluşturulmasına yönelik olarak Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nden (TÜSSİDE) eğitim hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı alınmıştır.

Stratejik planlama süreçleri Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve TÜSSİDE’nin önderliğinde, çalışanlar ve paydaşların katılımının sağlandığı uzun çalışmalar sonucunda nihai halini almıştır.

Stratejik plan hazırlıkları kapsamında aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

- Stratejik planlama çalışmaları Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ve Yürütme Komitesi üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen iki ayrı toplantıda proje kapsamındaki faaliyet adımlarının detaylı açıklaması yapılarak proje tanımlanmış ve çalışmalar başlatılmıştır.
- Mevcut durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

- Durum Analizi kapsamında kurumsal kaynaklar, altyapı, faaliyet/projeler, mevzuat ve muadil kurumlar incelenmiştir.
- Stratejik Planlama Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Yürütme Komitesi'nin üyelerinin katılımı ile TÜSSİDE'nin Kocaeli Gebze tesislerinde “Stratejik Yönetim Eğitimi” gerçekleştirilmiştir.
- Paydaş görüşlerinin alınması amacıyla Ortak Akıl Platformu düzenlenmiş ve paydaşlara KOSGEB GZFT Analizi, KOSGEB Paydaş Görüşleri Anketi ve KOSGEB'in 5 yıllık dönemde öncelikli olarak hayata geçirmesi gereken hususlara ilişkin önerilerin belirlenmesi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.
- Stratejik Planlama Yürütme Komitesi'nin çalışmaları ve birimlerin görüşlerinin alınması ile KOSGEB stratejik modeli gözden geçirilmiş; GZFT Analizi, misyon, vizyon, stratejik amaçların, hedeflerin ve performans göstergelerinin konsolidasyon çalışmaları yapılmıştır.
- Taslak stratejik plan hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak stratejik plan metni birimlere aktarılmış, metin hakkındaki geri bildirimlerin alınması, konsolidasyonu ve değerlendirilmesi çalışmaları yürütülmüştür.
- KOSGEB Stratejik Planı Stratejik Planlama Yönlendirme Kurulu üyelerinin onayına sunulması ile son şekli verilmiştir.

Yapılan çalışmalar neticesinde KOSGEB Stratejik Planı hazırlanmış ve Sanayi ve Ticaret Bakanı'nın onayına sunulmuş ve uygulamaya konulmuştur.

2. DURUM ANALİZİ

2.1 Tarihsel Gelişim

Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı arasındaki Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Gaziantep'te pilot proje niteliğinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan KÜSGEM, küçük ölçekli sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır.

Bu çalışmalar daha sonraki yıllarda genel değerlendirmeye tabi tutularak 17 Haziran 1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan “Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre KÜSGEM Genel Müdürlüğü faaliyete başlamıştır.

KÜSGEM, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Merkezleri ile teknik danışmanlık hizmetleri vermiş, modern işletmecilik ilkelerini bu işletmelerde uygulamaya koymuş, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunmuş, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik alt yapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır.

Bakanlar Kurulu'nun 10 Kasım 1978 tarih ve 7/16728 sayılı kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren “Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi”ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre SEGEM Genel Müdürlüğü faaliyete başlamıştır.

SEGEM, eğitim ihtiyacını karşılamak üzere çok sayıda eğitim programı düzenlemiş ve eğitim faktörünün öneminden hareketle, küçük ve orta ölçekli işletme çalışanlarının ve

yöneticilerinin, hayat boyu eğitim anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla hizmet veren bir kuruluş olmuştur.

KÜSGET ve SEGEM'in proje anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirmeye çalıştığı bu hizmetlerin süreli olması, yurt düzeyinde duyulan ihtiyacı yeterince karşılayamaması vb. nedenlerle, iki kuruluşun bir çatı altında birleşerek daha kapsamlı, ülke genelinde sürekli ve yaygın hizmetler verebilecek bir yapıya kavuşturulması amacıyla, 3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun" hazırlanmış ve 20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

1990 yılında 3624 sayılı Kanun ile kurulmuş olan KOSGEB, bu tarihten günümüze kadar, sadece imalat sanayi KOBİ'lerine hizmet ve destekler vermiştir. Ancak, ülkemizde imalat sanayi sektörü dışındaki sektörlerin ekonomik katma değer üretme ve istihdam yaratma potansiyelinin artması ve imalat sanayi dışındaki sektörlerdeki KOBİ'lerden gelen talepler, KOSGEB'in hedef kitlesini tüm KOBİ'leri kapsayacak şekilde genişletmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir.

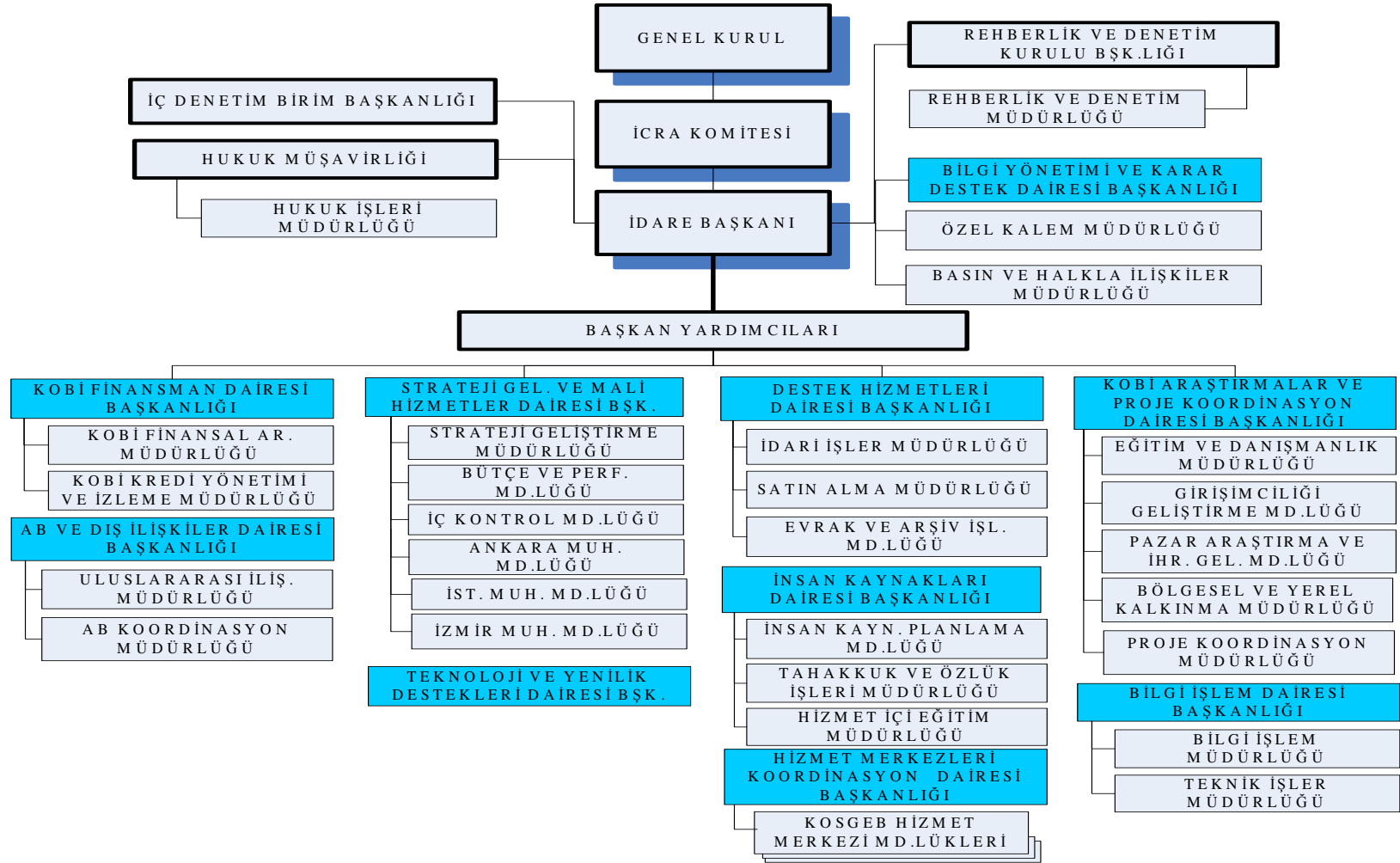
Bu doğrultuda "3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair 5891 sayılı Kanun"un 5 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiş ve KOSGEB ülkemizin KOBİ'lerden sorumlu ulusal kuruluşu niteliğine kavuşmuştur.

Kanun değişikliğiyle birlikte, imalat sanayi dışındaki KOBİ'lerin de KOSGEB tarafından desteklenebilmesi için gerekli hukuki zemin oluşturulmuştur. Ancak, bu KOBİ'ler için sağlanabilecek kaynak imkânlarının belirli büyüklüklerle sınırlı olacağı dikkate alınarak, "KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkında 15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı"; 18 Eylül 2009 tarih ve 27353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış olup; buna göre madencilik ve taş ocakçılığı, imalat, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı, su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri, inşaat, toptan ve perakende ticaret, ulaştırma ve depolama, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri, bilgi ve iletişim, mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler, idari ve destek hizmet faaliyetleri, kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor ile diğer hizmet faaliyetleri ile iştiغال eden KOBİ'ler KOSGEB'in yeni hedef kitlesi olarak belirlenmiştir.

2.2 Organizasyon Yapısı

Başkanlık organizasyon şeması Şekil 1'de verilmiş olup, KOSGEB'in genel anlamda organları ve birimlerinin fonksiyonları sonrasında açıklanmıştır.

Şekil 1 : Organizasyon Şeması



2.2.1 KOSGEB Organları ve Görevleri

KOSGEB'i oluşturan idari organlar Genel Kurul, İcra Komitesi ve Başkanlık'tır.

KOSGEB Genel Kurulu ;

- Genel Kurul, Başbakan'ın veya görevlendireceği Devlet Bakanı'nın başkanlığında Başbakan'ın görevlendireceği ekonomi ile ilgili Devlet Bakanları'ndan biri,
- Maliye Bakanı, Milli Eğitim Bakanı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı, Sanayi ve Ticaret Bakanı,
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı, Hazine Müsteşarı, Dış Ticaret Müsteşarı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı,
- Yüksek Öğretim Kurulu'nca kuruluş tarihleri itibariyle 2 yıl sürelerle ve sırayla tayin edilecek Teknik Üniversite Rektörleri'nden biri,
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı, Milli Prodüktivite Merkezi Genel Sekreteri, Türk Standartları Enstitüsü Başkanı,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Başkanı, Makina Mühendisleri Odası Başkanı, Elektrik Mühendisleri Odası Başkanı, Kimya Mühendisleri Odası Başkanı, Metalurji Mühendisleri Odası Başkanı, İnşaat Mühendisleri Odası Başkanı, Mimarlar Odası Başkanı,
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Başkanı, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği Genel Başkanı, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Türkiye Bankalar Birliği Başkanı,
- Türkiye Halk Bankası Genel Müdürü, Türkiye Kalkınma Bankası Genel Müdürü, Başbakanlıkça uygun görülecek diğer banka genel müdürleri,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Kurulu'nca seçilecek sanayi odası, ticaret odası ile ticaret ve sanayi odası yönetim kurulu başkanları arasından en az birer tane olmak üzere toplam 5 yönetim kurulu başkanı,
- Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu Başkanı, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Genel Kurulunca belirlenecek 2 Birlik Başkanı, Madeni Eşya Sanatkarları Federasyonu Başkanı, Elektrik-Elektronik ve Benzeri Teknisyenleri Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu Başkanı, Ağaç İşleri Federasyonu Başkanı, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Başkanı ve Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı Başkanı ve kurul gündemi dikkate alınarak Başbakan tarafından belirlenebilecek diğer Bakanlar, kamu ve özel sektör temsilcilerinden meydana gelmektedir.

Genel Kurulun görevi, kalkınma plan ve programları doğrultusunda işletmelere ilişkin geliştirme ve destekleme kararlarının alınması, uygulamaların planlanması ve koordinasyonunun sağlanması bakımından tedbirler almaktır. Ekonomi ve iş ortamının yönetiminden sorumlu bakanlar ile diğer ilgili kuruluşların üst düzeyde temsil ediliyor olması

dolayısıyla KOSGEB Genel Kurulu, KOBİ'lerle ilgili politikaların belirlenmesinde önemli bir karar mekanizması konumundadır.

İcra Komitesi,

- Sanayi ve Ticaret Bakanı'nın başkanlığında,
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı,
- Hazine Müsteşarı,
- Maliye Bakanlığı Müsteşarı,
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı,
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Başkanı,
- Genel Kurul'da temsil edilen Teknik Üniversite Rektörü,
- TÜBİTAK Başkanı,
- İdare Başkanı'ndan oluşmaktadır.

Komite'nin görevi, Genel Kurulun belirlediği politikalar istikametinde KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin uygulama kararlarını almaktır.

Başkanlık ise, KOSGEB'in yürütme organıdır ve Başkanlık birimleri ile hizmet merkezlerinden oluşmaktadır.

2.2.2 KOSGEB Birimleri ve Görevleri

Hukuk Müşavirliği

KOSGEB'e kanunlarla verilen görevlerin hukuk devleti ve genel hukuk ilkelerine uygun olarak yerine getirilmesini sağlamak üzere; hukuki davaların takibini yapmak ve hukuki görüşler vermek amacıyla kurulmuştur.

Rehberlik ve Denetim Kurulu Başkanlığı

Kurum personelinin idari, hukuki ve cezai işlemleri hakkında kanun, tüzük, yönetmelik, Başkanlık talimatları çerçevesinde, soruşturma yapmak amacıyla kurulmuştur.

İç Denetim Birim Başkanlığı

Kaynakların ekonomik, etkili ve verimli kullanılması için, yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlere ilişkin karar ve tasarrufları değerlendirmek, önleyici ve yönlendirici önerilerde bulunmak amacıyla kurulmuştur.

Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı

KOBİ'lerin, yatırım, üretim, yönetim ve planlama, girişim konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini teminen gerekli politika ve stratejilerin belirlenmesine yönelik kaliteli bilgiye ulaşmasını, KOSGEB hizmet ve destekleri ile ilgili hazırlanan her türlü rapor ve dokümanın bir araya getirilip, kurum politikalarına uygunluğunun değerlendirilmesi, yeni politikalar oluşturulması, stratejiler belirlenmesi konularında daha etkin, hızlı ve doğru karar verilmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur.

İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı

İnsan kaynakları planlamasını yapmak ve uygulamak, ücret sistemi ile ilgili çalışmalar yapmak, insan kaynaklarının, verimli bir şekilde çalışması ile ilgili politikaları geliştirmek, personel rejiminin uygulanmasını sağlamak, yıllık eğitim planlarını düzenlemek, uygulamak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek, personelin özlük işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur.

KOBİ Finansman Dairesi Başkanlığı

Hedef kitlenin, finansal destek araçlarından daha etkin yararlanmalarını sağlamak, finansal modeller oluşturmak ve oluşturulan finansal kaynakların etkin olarak kullanımını sağlamak, işletmelerin ihtiyacı olan teknik, mevzuat vb. finansal bilgiyi derlemek, bilgiye erişimi sağlamak, KOBİ Kredileri Sistemi'nin kurulması, ve etkin bir şekilde uygulamasına yönelik gerekli faaliyetleri planlamak, yönetmek, koordine ve kontrol etmek amacıyla kurulmuştur.

Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Bilgi işlem sistemini oluşturmak, bilgisayar ağları ve işletim sistemleri hizmetlerini sunmak ve bu faaliyetlerin ifasına yönelik yazılım ve donanım hizmetlerinin yerine getirmek amacıyla kurulmuştur.

Teknoloji ve Yenilik Destekleri Dairesi Başkanlığı

Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji alt yapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek, KOBİ'ler ile ilgili çalışma yapan diğer kurum ve kuruluşlarla teknik ve bilimsel araştırmalar konusunda işbirliği yapmak, teknoloji araştırma geliştirme ve inovasyon destek modelleri oluşturmak ve/veya var olan modelleri geliştirmek amacı ile kurulmuştur.

AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

KOBİ'lerin dış dünyaya açılmaları ve Avrupa Birliği'ne (AB) entegrasyonu için uluslararası kuruluşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, AB'ye uyum kapsamında gerekli olan çalışmaların gerçekleştirilmesi, AB'nin KOBİ'lere yönelik programlarının kurumsal ve ulusal düzeyde yürütücülüğünün gerçekleştirilmesi ve gerekli eşgüdümün sağlanması, dünyada KOSGEB benzeri kurum/kuruluşlar ile kurumsal işbirliğine yönelik koordinasyonun gerçekleştirilmesi ve uluslararası faaliyetlerin değerlendirilmesi amacıyla kurulmuştur.

Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı

Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, KOSGEB'in strateji, ilke ve öncelikleri doğrultusunda, performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak, stratejik plan ve performans programını hazırlanmak, yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bütçe ile ilgili tüm iş ve işlemleri yapmak, gelir gerçekleştirmelerinin tahakkuk, tahsil ve takip işlerini yürütmek, idarenin faaliyet raporunu hazırlamak, taşınır ve taşınmaz kayıtlarını yerine getirmek, muhasebe hizmetleri ile iç ve ön kontrol faaliyetini yürütmek amacıyla kurulmuştur.

KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

İhracatı geliştirme yönünde bilgilendirme, yönlendirme, organizasyon ve destek sistemlerini oluşturmak, girişimciliğin gelişmesini sağlamak, girişimcilik kültürünün yaygınlaşmasını sağlamak, bölgeler bazında rekabet üstünlüğüne sahip sektörlerin belirlenmesi, bu sektörlerin sürdürülebilir rekabet düzeyine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu alanların belirlenebilmesi sektörlerle yönelik planlanan hizmet/proje/desteklerinin uygulanmasını, KOBİ'lere ve girişimcilere verilecek eğitim ve danışmanlık hizmet ve desteklerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

Başkanlığımızın araştırma/süreç geliştirme birimlerinin hedef kitleye yönelik geliştirdikleri araştırma ve modelleme çalışmalarını sahada uygulamak ve laboratuvar hizmetlerini vermek üzere kurulan hizmet merkezlerinin koordinasyonunu sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Yapım, satın alma, kiralama, bakım ve onarım, evrak, haberleşme, arşiv, ulaşım ve satma ile ilgili işlemler, sağlık ve benzeri hizmetleri yürütmek, fiziki çalışma ortamlarını uygun hale getirmek, idari ve sosyal işlerin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Özel Kalem Müdürlüğü

İdare Başkanı'nın hizmet birimleri ve diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla irtibatını sağlamak, Başkanlık Makamı'nın direktif ve emirlerini ilgililere duyurmak ve izlemek, Başkanlık Makamı'nın protokol, tören ve kutlama işlerini ilgili birimlerle işbirliği içerisinde düzenlemesini sağlamak, İcra Komitesi toplantılarını Başkan'ın direktifinde organize etmek, gerekli hazırlıkları yapmak, KOSGEB Başkanı'nın iş ilişkilerinin kolaylaştırılması ile ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak amacıyla kurulmuştur.

Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü

KOSGEB faaliyet alanına ve hedef grubuna ilişkin olarak, yerli ve yabancı basın ve yayın organlarında yayınlanan haber, yorum, araştırma, inceleme, röportaj vb. izlemek, değerlendirmek, tanıtım programlarını, toplantı, konferans, panel, seminer, sempozyum gibi faaliyetleri düzenlemek, süreli ya da süresiz basılı ya da elektronik ortamda yayınlar yayınlamak, KOSGEB Genel Kurul toplantısının organizasyonunu gerçekleştirmek ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde bilgi taleplerini karşılamak amacıyla kurulmuştur.

Hizmet Merkezi Müdürlükleri

Hizmet Merkezlerinin görevi, KOSGEB desteklerinin KOBİ'lere kullanılmasını sağlamak, KOBİ'lere ve girişimcilere uygulanan destekler, teşvikler, pazar bilgileri gibi konularda KOBİ'lerin ihtiyacı olan bilgilendirme hizmetlerini gerçekleştirmek, KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmaya yönelik araştırmalar yapmak, raporlar hazırlamak, projeler hazırlamak ve bu projeleri yürütmektir. Stratejik Planın hazırlandığı dönem itibariyle KOSGEB'in 49 ilde 55 Hizmet Merkezi Müdürlüğü bulunmakta olup hizmet merkezlerinin il bazında dağılımı Şekil 2'de yer alan harita üzerinde gösterilmiştir.

2.3 Mevzuat ve Yasal Yükümlülükler

KOSGEB desteklerine ilişkin mevzuat bilgileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1 : KOSGEB Desteklerine İlişkin Mevzuat Tablosu

Sıra No	Mevzuat Adı	Mevzuat No.	Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı
1	KOSGEB Başkanlığı'nın Kurulması Hakkında Kanun	3624	20.04.1990	20498
2	Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun	4684	03.07.2001	24451
3	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi amacıyla KOSGEB Tarafından Uygun Koşullarda Finansal Destek Sağlanması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı	2004/7131	04.05.2004	25452
4	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik	-	18.11.2005	25997
5	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi Amacıyla KOSGEB Tarafından Uygun Koşullarda Finansal Destek Sağlanması Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı	2008/13524	26.04.2008	26858
6	3624 Sayılı KOSGEB Kuruluş Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun	5891	05.05.2009	27219
7	KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı	2009/15431	18.09.2009	27353
8	KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği	-	19.09.2009	27354
9	KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği		15.06.2010	27612

3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi'nin Kurulması Hakkında Kanun'un 4 üncü maddesinde KOSGEB'in 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 altyapısından 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 değişik sektörlerde 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 Programı ve Projeleri”ni gerçekleştirecek İhtisas Merkezlerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

f) İşletmelerin uluslararası düzeyde mal üretmeleri ve daha modern işletmeler haline gelmelerini teminen gerekli yardımda bulunmak, sanayi rehabilitasyonu için gerekli düzenlemeleri yürütmek; sanayi ürünlerini çeşitlendirecek, yan sanayi ilişkilerini geliştirecek şekilde; malzeme bilgisi, tasarım, prototip imalat, imalat usul ve işlemlerinin seçimi, takım aparat kullanımı, bakım-onarım planlaması ve iş temini gibi işyerinde ve uygulamalı olarak aktif danışmanlık hizmetlerini verecek olan Danışmanlık Merkezleri tesis etmek ve bu işletmelerin ortak istifadesine yönelik olarak malzeme test ve analiz ile mamul madde fiziki ölçümleme laboratuvar ve atelyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

g) Hizmet Merkezlerinde görev alacak elemanların, özel ihtisas konularında eğitimini teminen Eğitim Uzmanlarının yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerinin sağlanması ile ilgili Uygulamalı Teknik Eğitim Merkezleri’ni kurmak,

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

i) İşletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler aramak; işletmelerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini teminen gerekli çalışmaları yürütmek ve konuya ilişkin danışmanlık hizmetlerini en verimli bir biçimde organize etmek,

j) Girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda girişimleri ve girişimcileri desteklemek,

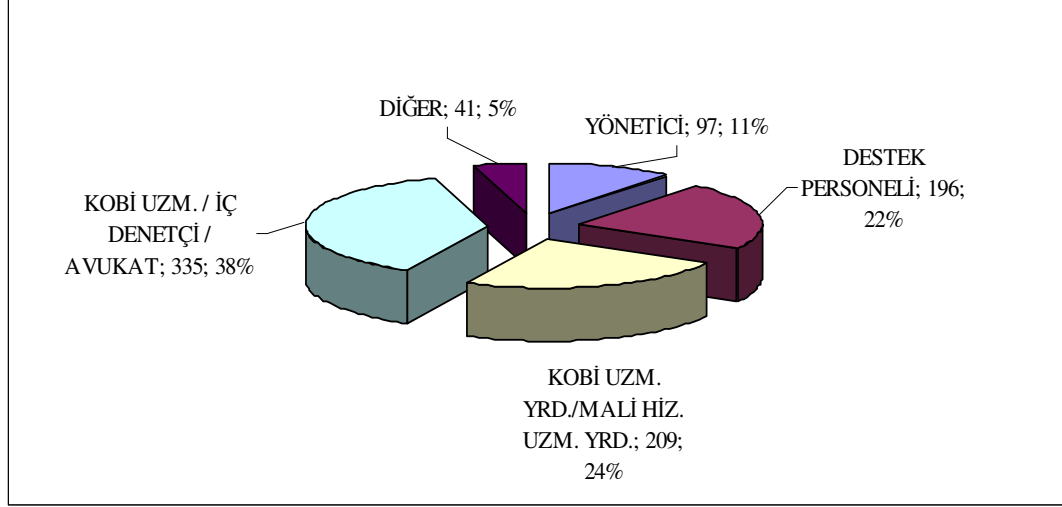
k) İşletmeler arası işbirliğini geliştirmek, yerli veya yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemek, yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve destekleri sağlamak.

2.4 İnsan Kaynakları Yapısı

KOSGEB personelinin unvanlara göre dağılımının yer aldığı aşağıdaki grafikte toplam 878 327’si KOBİ Uzmanı, 205’i KOBİ Uzman Yardımcısı, 4’ünün de Mali Hizmet Uzman

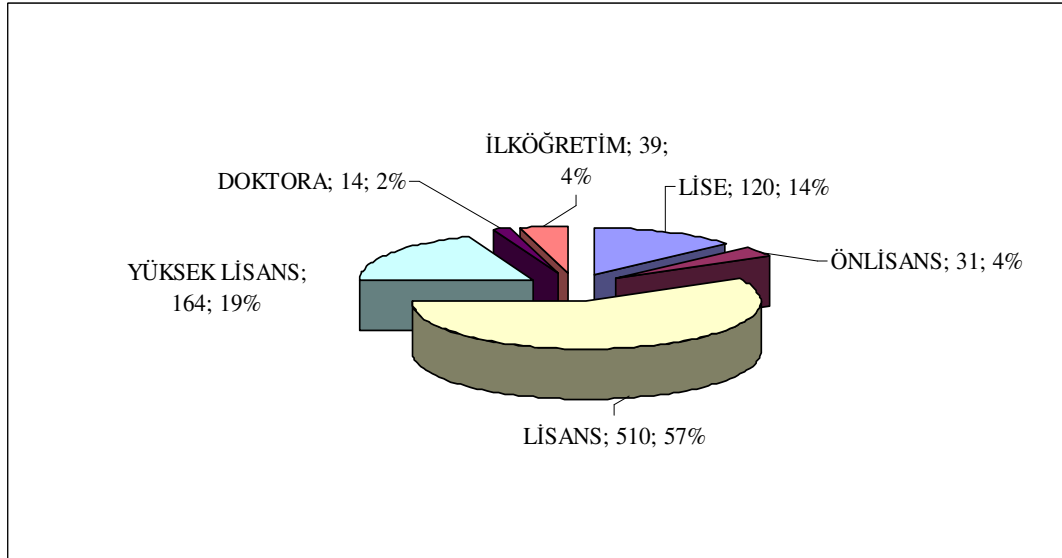
Yardımcısı olduğu görülmektedir. Ayrıca, KOSGEB Başkanlığı'nda 5 İç Denetçi (1 İç Denetçi İç Denetim Birim Başkanlığı görevini yürütmektedir.) ve 4 de Avukat görev yapmaktadır.

Grafik 1 : Personelin Unvanlara Göre Dağılımı



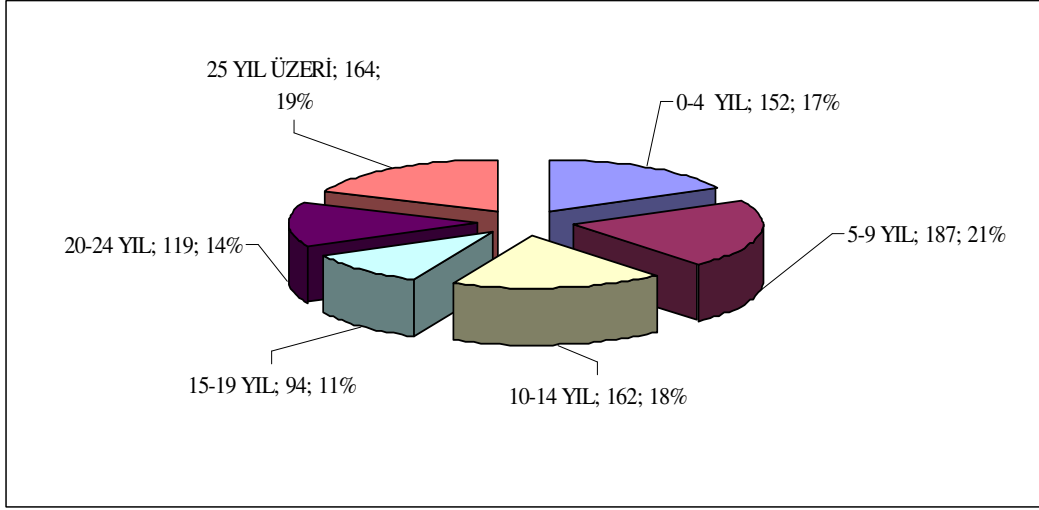
KOSGEB personelinin eğitim durumuna göre dağılımı aşağıdaki şekilde verilmiştir. Üniversite mezunu, yüksek lisans ve doktora derecesindeki personelin tüm KOSGEB personelinin %82'sini oluşturmakta olduğu, lise ve ilköğretim mezunu personelin toplamının ise %18 olduğu görülmektedir.

Grafik 2 : Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Aşağıdaki şekilde KOSGEB personelinin hizmet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; hizmet sürelerinin homojen bir yapıda olduğu görülmektedir.

Grafik 3 : Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı



2.5 Teknolojik Altyapı

Başkanlık Binası internet çıkışı 30 Mbps, Geniş Alan Ağı (WAN) uygulama sunucularının internet çıkışı 5 Mbps bant genişliğindedir. İnternet erişimi Türk Telekom Metro Ethernet altyapısı üzerinden sağlanmaktadır. Başkanlık ve Merkez Müdürlükleri Geniş alan ağ (WAN) altyapısı ile haberleşmektedir. Merkez Müdürlükleri noktadan noktaya G.SHDSL altyapısıyla internete erişmektedir. Başkanlık Binası ve Merkez Müdürlükleri'nde ayrı ayrı kullanılan internet filtreleme yazılımları mevcuttur.

Sunucu Sistemlerinin yedeklerinin (backup) alınmasına yönelik bir Yedekleme Yazılımı ve Image Backup Yazılımı kullanılmaktadır. Bu yazılımların yedekleme için kullandığı disk yedekleme ünite kapasitesi 15 TB'dır. Disk yedekleme ünitelerine ek olarak 19,2 TB kapasiteli teyp yedekleme ünitesi bulunmaktadır.

Kurum içi ve diğer kurum veri tabanları ile veri alışverişini sağlamaya dönük, birbirinden farklı platformların birbiriyle entegrasyonunu sağlayan ve servis tabanlı mimari yapısına sahip bir entegrasyon yazılımı bulunmaktadır. Sunucu sistemlerinin ve ağ cihazlarının ürettiği kayıtların (log) tek bir noktadan yönetilmesi ve depolanmasına yönelik Log Yönetim Yazılımı bulunmaktadır.

Başkanlık bilişim altyapısının ISO-27001 standartlarına yükseltilmesi projesi kapsamında güvenlik, veri yedekleme, iletişim konularında "e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışılabilirlik Esasları Rehberi" doğrultusunda varlık envanteri çıkartılmıştır. Bu envanter doğrultusunda risk analizi ve değerlendirme çalışmaları devam etmektedir. Kredi uygulamalarında Kurumsal İşletme Veri Tabanı'nın bütünleşik çalışması sağlanarak, KOBİ'lerin SMS, Telefon, E-Posta yoluyla bilgilendirilmesi sağlanmıştır.

KOSGEB'de bulunan elektronik cihazların listesi de aşağıdaki gibidir.

Tablo 2 : Elektronik Cihazlar

ELEKTRONİK CİHAZLAR		
SIRA NO	CİHAZIN TÜRÜ	ADET
1	Bilgisayar	1.193
2	Dizüstü bilgisayar	293
3	Yazıcı	513
4	Tarayıcı	89
5	Fotokopi makinesi	103
6	Faks cihazı	99
7	Telefon	1.478
8	Projeksiyon cihazı	32
9	Projeksiyon cihazı aksesuarları	118
10	Raf sunucuları (server)	32

2.6 Mali Durum

KOSGEB, 5018 sayılı Kanun'da özel bütçeli idareler arasında sayılmakta ve temel gelir bütçesini Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bütçesine konulan ödenek oluşturmaktadır. Gelir bütçesinde yer alan diğer kalemler; bankalar, kamu iktisadi teşekkülleri, TOBB ve TESK gelirlerinden ayrılan paylar, organize sanayi bölgeleri arsa satış hasılatından ayrılan paylar ve laboratuvar hizmetlerinden elde edilen gelirlerdir.

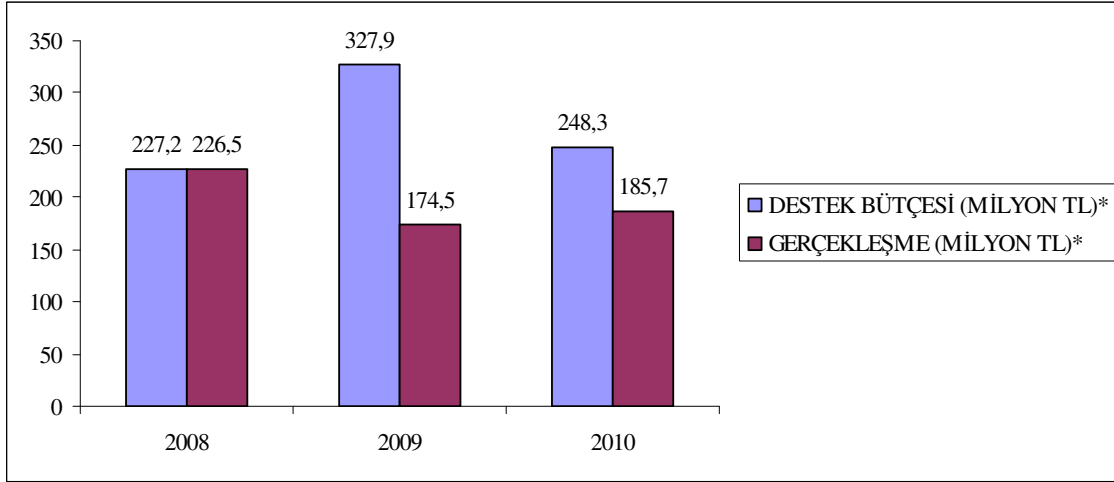
Son 3 yıllık gider bütçesi gerçekleştirmeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3: Bütçe Gerçekleşmeleri

GİDER BÜTÇESİ KALEMİ	2008		2009		2010	
	Tutar (TL)	%	Tutar (TL)	%	Tutar (TL)	%
CARİ HARCAMALAR	53.968.900	%19,1	74.191.585	%29,1	79.399.095	%28,7
YATIRIM HARCAMALARI	2.599.878	%0,9	6.257.822	%2,5	2.376.160	%0,9
İŞTİRAKLERE SERMAYE KATKISI	22.465.553	%7,9	2.365.016	%0,9	9.646.416	%3,5
DESTEKLER	204.055.337	%72,1	172.086.996	%67,5	185.653.645	%67,0
<i>GERİ ÖDEMELİ</i>	6.741.923		5.637.754		5.619.388	
<i>GERİ ÖDEMESİZ</i>	197.313.414		166.449.242		180.034.258	
TOPLAM	283.089.668		254.901.419		277.075.316	

Son 3 yılda KOSGEB'e tahsis edilen destek bütçesi ve gerçekleşen harcamalar aşağıdaki grafikte gösterilmektedir:

Grafik 4: Destek Bütçesi ve Gerçekleşen Harcama



*: 2008 ve 2009 yıllarında KOSGEB iştiraklerine yapılan sermaye katkıları destek bütçesinde yer almakta 2010 yılında ise yer almamaktadır.

2009 yılında; KOSGEB hedef kitlesini genişleten Kanun değişikliğinin yayınlanması (Mayıs) ile KOSGEB tarafından desteklenecek sektörlere ilişkin Bakanlar Kurulu Kararının yayınlanması (Eylül) arasında geçen zaman, bu yıl içindeki gerçekleşme oranının nispeten düşük olmasına neden olmuştur.

2.7 Kurum Faaliyetleri

KOSGEB'in temel olarak faaliyetleri destekler, laboratuvar hizmetleri, bilgilendirme ve projelerdir.

2.7.1 Destekler

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal gelişime ilişkin ulusal makro stratejilerin işaret ettiği öncelikler doğrultusunda proje esaslı desteklerden yararlandırılması planlanmaktadır. Proje esaslı destekler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülecek faaliyet adımlarını ve başarı ölçütlerini tanımlayabilen rekabetçi ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lere daha nitelikli desteklere erişme imkânı sunacaktır. Bu strateji KOBİ'leri projeye dayalı gelişim planları yapmaya ve buna göre yönetim/organizasyon yapıları oluşturmaya yönlendirecek, KOBİ'lerde proje kültürünün gelişimine katkı sağlayacak ve uzun vadede dış kaynaklı proje destek programlarından KOBİ'lerimizin aldığı payı arttıracaktır.

2009 yılının 5 Mayıs 2009'da yayımlanan 5891 sayılı Kanun ile KOSGEB hedef kitlesi hizmet ve ticaret sektöründeki KOBİ'leri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. KOSGEB'in yeni hedef kitlesine sunulacak destek ve hizmetlere ilişkin mevzuat çalışmaları 2010 yılında tamamlanmış ve KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği 15.06.2010 tarih ve 27612 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. KOSGEB Destek Programları hakkında özet bilgi aşağıda yer almaktadır:

1.KOBİ Proje Destek Programı

- İşletmelere özgü sorunların işletmeler tarafından projelendirildiği ve projelendirilen maliyetlerin desteklenmesi
- KOBİ'lerde proje kültürü ve bilincinin oluşturulması,
- İşletmelerin proje yapabilme kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2. Tematik Proje Destek Programı

- Makro strateji dokümanlarında işaret edilen öncelikler dikkate alınarak belirlenen tematik alanlarda bölgesel ve sektörel ihtiyaçların karşılanması,
- Uluslararası mevzuat ve önceliklere KOBİ'lerin uyumunun sağlanması,
- KOBİ'lerin kendi işletmelerini geliştirmeleri ve Meslek Kuruluşları'nın KOBİ'leri geliştirmek amacıyla daha fazla proje hazırlamalarının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır.

3. İşbirliği - Güçbirliği Destek Programı

- KOBİ'lerin işbirliği-güçbirliği anlayışında bir araya gelerek "Ortak Sorunlara Ortak Çözümler" üretilmesi,
- KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı, finansman başta olmak üzere tek başlarına çözümünde zorlandıkları birçok soruna çözüm bulunması,
- KOBİ'lerin bir araya gelerek kapasite ve rekabet gücü yüksek işletmelere dönüşmesi,
- Ölçek ekonomisinden yararlanılarak kaynak tasarrufu sağlanması,
- KOBİ'ler arasında ortaklık ve işbirliği kültürünün geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

4. ARGE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı

- Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimcilerin geliştirilmesi,
- Teknolojik fikirlere sahip tekno-girişimcilerin desteklenmesi,
- KOBİ'lerde ARGE bilincinin yaygınlaştırılması ve ARGE kapasitesinin artırılması,
- İnovatif faaliyetlerin desteklenmesi,
- ARGE ve İnovasyon proje sonuçlarının ticarileştirilmesi ve endüstriyel uygulamanın desteklenmesi amaçlanmaktadır.

5. Girişimcilik Destek Programı

- Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması,
- Başarılı ve sürdürülebilir işletmelerin kurulması,
- Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması,
- İş Geliştirme Merkezleri'nin kurulması ile girişimciliğin geliştirilmesi,
- İstihdamın artırılması,
- Yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

6. Genel Destek Programı

- Proje hazırlama kapasitesi düşük KOBİ'ler ile KOSGEB hedef kitlesine yeni dahil olmuş sektörlerdeki KOBİ'lerin de mevcut KOSGEB desteklerinden faydalanması,
- KOBİ'lerin kaliteli ve verimli mal/hizmet üretmelerinin sağlanması,
- KOBİ'lerin desteklerden yaygın şekilde faydalanması,
- KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi,
- KOBİ'lerin yurt içi ve yurt dışı pazar paylarını artırmak amacıyla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

7. Kredi Faiz Destekleri

İşletmelerin; üretim, kalite ve standartlarını artırmaları, finansman sorunlarının çözümü, istihdam yaratmaları, uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini teminen;

- Yatırım
- İşletme sermayesi
- İhracata yönelmelerini

sağlamak amacıyla KOSGEB KOBİ Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği çerçevesinde kredi faiz destekleri yürütülmektedir.

KOSGEB; kamu bankaları, özel bankalar, katılım bankaları ile diğer finans kuruluşları ile yapacağı protokoller kapsamında KOBİ'lere kullanılacak kredilerin faiz/kar payı, komisyon vb. giderlerinin karşılanması amacıyla 2003 yılından itibaren KOSGEB Kredi Faiz Desteği programlarını yürütmektedir.

2.7.2 Laboratuvar Hizmetleri

Hizmet Merkezleri bünyesinde faaliyet gösteren laboratuvarlar vasıtasıyla KOBİ'lere laboratuvar test ve analiz hizmetleri verilmektedir.

2.7.3 Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri

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. Ekonomik ve stratejik konuları kapsayan raporlar ile bölgesel, sektörel ve ülkeler bazında raporlar hazırlanmaktadır.

2.7.4 Projeler

Kamu kurum ve kuruluşlarından gelen talepler doğrultusunda, KOBİ'lere yönelik bilgilendirme ve tanıtım programlarına katılım sağlanmakta, protokoller ve projeler bazında işbirliği yapılmaktadır.

2.8 Paydaş Analizi

Stratejik plan hazırlık çalışmalarının önemli bir adımı, paydaşların KOSGEB ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini stratejik planlama süreci ile bütünleştirmek olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda 18 Şubat 2010 tarihinde Ankara'da TÜSSİDE yürütücülüğünde bir Ortak Akıl Platformu® çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı; KOSGEB paydaşlarının kurum ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve gelecek beş yıl içerisinde KOSGEB tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almaktır. Çalışma, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversite ve diğer birçok kesimden paydaşların katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Programda gerçekleştirilen çalışmalar şöyledir:

- KOSGEB GZFT Analizi çalışması
- KOSGEB Paydaş Görüşleri Anketi çalışması
- KOSGEB'in 5 yıllık dönemde öncelikli olarak hayata geçirmesi gereken hususlara ilişkin önerilerin belirlenmesi çalışması

Çalışma yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, katılımcıların çalışmalara aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca paydaşların KOSGEB ile ilgili görüş, beklenti ve önerilerini almak amacıyla anket uygulanmıştır.

Bu ankette paydaşlar genelde, KOSGEB faaliyet alanları ve hizmetleri hakkında orta ve üst düzeyde bilgi sahibi olduklarını ve bu bilgiyi ortak çalışma ve faaliyetlerden elde ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar ağırlıklı olarak, KOSGEB'in ortak çalışmaların koordinasyonunda ve işbirliğinde etkin olduğu düşünülmektedir. KOSGEB'in KOBİ'ler ile yürüttüğü çalışmalardaki etkinliğinin değerlendirmesinde katılımcılar genelde ihtiyaç ve beklentilerinin KOSGEB tarafından dikkate alındığını ve çözüm üretildiğini belirtmektedirler.

Yapılan bu çalışmalar neticesinde hazırlanan paydaş matrisi aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Paydaş Matrisi

o : Tümü dahil olmayan bir ilişki vardır √ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır

Paydaş	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
KOBİ'ler		√			0
Girişimciler		√			
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı			√		
Genel Kurul			√		
İcra Komitesi			√		
Kamu Kurum ve Kuruluşlar			0	0	0
Üniversiteler				0	0
Bankalar/Finans Kuruluşları				0	0
Uluslar arası Kurum ve Kuruluşlar		0		0	
Medya Kuruluşları				0	0
KOSGEB Personeli	√				
Meslek Kuruluşları/STK		0		0	
Mal Hizmet Yapım Firmaları					√
İştirakler			√	0	
Hizmet Alınan Firmanın Çalışanları	0				

Yukarıdaki tabloda belirlenen müşterilerin, hangi KOSGEB faaliyetleri ile ilgili olduklarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Hizmet - Yararlanıcı Matrisi

Hizmet Alanlar	Destekler	Laboratuvar Hizmetleri	Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri	Projeler
KOBİ'ler	√	√	√	√
Girişimciler	√		√	√
Meslek Kuruluşları/STK	√	√	√	√
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar			√	

Paydaş analizi kapsamında KOSGEB'in önümüzdeki 5 yıllık dönemde öncelikli olarak hayata geçirmesi gereken hususlara ilişkin önerilerin belirlenmesi çalışması gerçekleştirilmiş ve sonuçları 4 ana başlıkta gruplandırılmıştır. Bunlar;

- Kurumsal yapıya,
- Hizmetler ve desteklere,
- İşbirlikleri, tanıtım ve iletişime,
- KOSGEB hedef kitlesine

yönelik önerilerdir.

Paydaşlar tarafından önerilen hususlar KOSGEB Stratejik Planı'nın stratejik amaç, hedef ve stratejilerin geliştirilmesinde değerlendirilmiştir. Paydaşların kurumsal yapıya ilişkin önerileri 4. stratejik amaçta; hizmet ve destek önerileri 1., 2. ve 3. stratejik amaçta; işbirliği, tanıtım ve iletişim önerileri 1. ve 4. stratejik amaçta; KOSGEB hedef kitleye yönelik önerileri de tüm stratejik amaçlarda değerlendirmeye alınmıştır.

2.9 GZFT Analizi

9-12 Ocak ve 18 Şubat 2010 tarihlerinde yapılan çalışmalar ışığında, GZFT Analizi yapılmış ve daha sonra çıkan sonuç KOSGEB çalışanlarının görüşlerine sunulmuştur.

Paydaşların Görüşleri ve KOSGEB çalışanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan nihai GZFT Analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6: Güçlü Alanlar

GÜÇLÜ ALANLAR	İLİŞKİLENDİRİLEN STRATEJİK AMAÇLAR
Ülke çapında yaygın bir teşkilat yapısı ile yerinden ve etkin hizmet sağlayabilme kapasitesine sahip olması	1, 2, 3, 4
Güven verici kurumsal bir imaja sahip KOSGEB markasının olması	1, 4
Kanunen özerk bir yapıya sahip olması	4
Alanında deneyimli, nitelikli insan kaynağına sahip olunması	4
Yeniliklere ve gelişmelere açık, günün şartlarına uygun politikalar üretebilen dinamik bir kurum olması	1, 2, 3,4

GÜÇLÜ ALANLAR	İLİŞKİLENDİRİLEN STRATEJİK AMAÇLAR
KOBİ'lere yönelik geniş bir veri tabanına sahip olması	4
Ulusal ve uluslararası alanlarda paylaşım ve işbirliğine açık bir kuruluş olması	1
Üniversite sanayi işbirliğini ve girişimcileri destekleyen öncü bir kurum olması	2

Tablo 7: Zayıf Alanlar

ZAYIF ALANLAR	İLİŞKİLENDİRİLEN STRATEJİK AMAÇLAR
Destek süreci aşamalarında çok fazla doküman kullanılması mevzuatın net ve anlaşılır olmaması	1, 2, 3
Desteklere ilişkin tanıtım ve bilgilendirme eksikliği	4
Sektörel ve bölgesel destek modellerinin ihtiyaca cevap verememesi	1
Destek izleme ve değerlendirme sisteminin yetersiz olması	4
Bilgi işlem altyapısındaki donanım ve yazılım yetersizlikleri ve entegrasyon eksiklikleri, veri tabanının etkin bir şekilde kullanılmaması	4
Hizmet içi eğitim planlamasının yeterli olmaması	4
Fonksiyon ve görev tanımlarının net olmaması	4
Kurumsal altyapının genişleyen hedef kitlesine göre yetersiz olması	4
Kariyer planlamasının yapılmaması ve çalışanlardaki motivasyon eksikliği	4

Tablo 8: Fırsatlar

FIRSATLAR	İLİŞKİLENDİRİLEN STRATEJİK AMAÇLAR
KOSGEB kuruluş kanununun değişmesi ile hedef kitlenin genişlemesi	1, 2, 3
KOBİ'lerin ve girişimcilerin desteğe olan ihtiyaçlarının artması	1, 2, 3
Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların KOSGEB ile ortak proje ve işbirliği konusundaki taleplerinin artması	1,2
KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki önemlerinin artması sonucu hükümet politika, plan ve programlarında KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik tedbirlerin artmış olması	1
Girişimcilik potansiyeline sahip genç nüfusun varlığı	3
Proje odaklı çalışmaların önem kazanması	1

Tablo 9: Tehditler

TEHDİTLER	İLİŞKİLENDİRİLEN STRATEJİK AMAÇLAR
KOSGEB ile aynı hedef kitleye destek ve hizmet sunan kurumların varlığı	1, 2, 3
Devlet yardımlarını izlemeye yönelik etkin bir ulusal yapının bulunmaması	1, 2
KOBİ politikalarında KOSGEB'in belirleyici kurum olmaması	1
KOBİ politikalarını belirlemeye yönelik ulusal anlamda istatistik veri yetersizliği	1, 2, 3

2.10 Çevre Analizi

KOSGEB faaliyetleri ile birebir ilişkili olan KOBİ'ler ülkemizde;

- Toplam işletmelerin %99,8'ini,
- Toplam istihdamın %77,9'unu,
- Toplam katma değer %55,2'sini
- Toplam yatırımların %49,9'unu,
- Toplam ihracatın %59,8'ini oluşturmaktadır.¹

Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısı yaklaşık 3,4 Milyon'dur. 3624 sayılı KOSGEB Kanunu'nda yapılan değişiklikle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de, KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiştir. KOSGEB veritabanına kayıtlı işletme sayısı Kanun değişikliğinden önce 123.000 iken hizmet ve ticaret sektörünün hedef kitlesine dahil edilmesinden sonra ise 465.000'e ulaşmıştır.

KOBİ'lerin sektörel dağılımı da aşağıdaki gibidir.

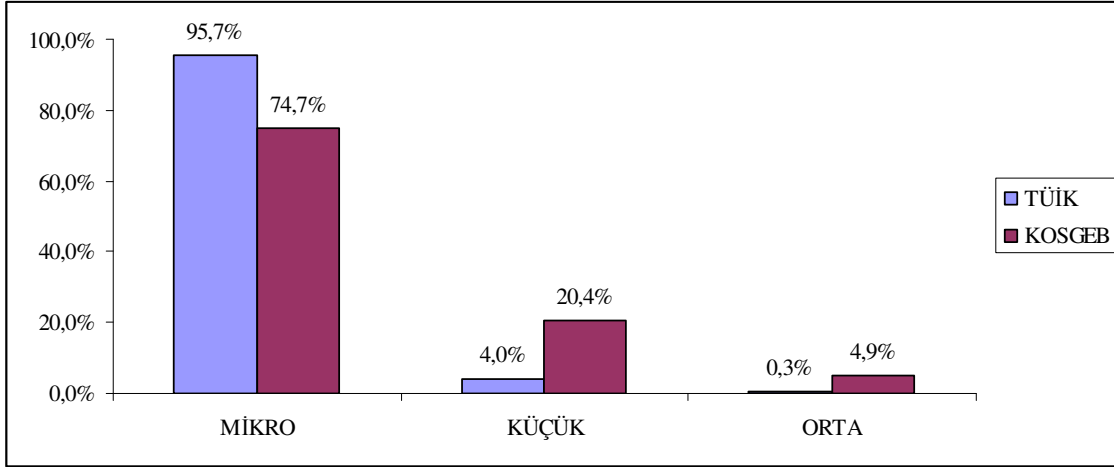
Tablo 10: KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	TÜİK Girişim Oranı (%)	KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Oranı (%)
G-Toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt, motosiklet, kişisel ve ev eşyalarının onarımı	39,8	42,38
I-Ulaştırma, depolama ve haberleşme	17,3	7,59
D-İmalat	12,8	21,69
Diğer	30,1	28,34

KOSGEB veri tabanına kayıtlı 2008 yılı beyannamelerine ve TÜİK 2008 İş İstatistiklerinde çalıştırılan işçi sayılarına göre KOBİ'lerin ölçeksel dağılımını gösterir grafik aşağıda verilmiştir.

¹ İhracat oranı "TÜİK 2009 Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri"ne, diğer oranlar ise "TÜİK 2008 Sanayi ve Hizmet İstatistikleri"ne göre verilmiştir.

Grafik 5: KOSGEB Veri Tabanına Kayıtlı İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı²



Ülkemizde olduğu gibi dünyada da ekonomi için önemi tartışılmayan KOBİ'lerin ve girişimcilerin desteklenmesini amaçlayan programlar, 1980'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanmış ve 1990'lı yıllarda hız kazanmıştır. 2000'li yıllarda, desteklerin ve destek sağlayan kurum/kuruluşların sayısında önemli artışlar yaşanmıştır. Son yıllarda ise bölgesel desteklere doğru bir yönelim görülmektedir. Buna paralel olarak Temmuz 2009'da uygulamaya konan yatırım teşvik mevzuatı çerçevesinde, bölgesel desteklerin yanı sıra sektörel teşvik mekanizmalarının da önceliklendirildiği görülmektedir.

Böyle bir ortamda, Türkiye'de çok çeşitli kurumlar tarafından farklı amaçlara hizmet eden destek programları uygulanmaktadır. Bu programlarda, hibe, geri ödemeli destek, vergisel avantaj, doğrudan kredi ve kredi garanti gibi destek enstrümanlarının kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'de, bir işletmenin iş fikrinin ortaya çıkmasından kurulmasına ve bunun ardından büyüüp gelişmesine kadar devam eden evrelerde gerekli olabilecek destek mekanizmalarının önemli bir kısmı KOSGEB tarafından uygulanmaktadır. Diğer yandan, genellikle doğrudan KOBİ'leri hedef kitle olarak tanımlamasalar da özel sektörün rekabet gücü kazanması için farklı destek programları uygulayan çok sayıda kurum/kuruluş bulunmaktadır. Bu kurumlardan bazıları; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, TÜBİTAK, TTGV, Kalkınma Ajansları, Yatırım Destek Ofisleri, Türk Eximbank ve Kredi Garanti Fonu'dur.

Avrupa Birliği ülkeleri ile G8 ülkelerinin KOBİ ve girişimcilik destek sistemleri incelendiğinde göze çarpan en önemli özelliğin, başarılı bir yönetim modelinin varlığı olduğu görülmektedir. Söz konusu yönetim, hem politikaların belirlenmesinde hem de programların tasarlanıp uygulanmasında, sistemde yer alan paydaşlar arasında etkin bir işbirliğini, etkileşimi ve iletişimi mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda birbirini tamamlayan ve tekrarların ortadan kaldırıldığı bir yapıya ulaşılmıştır. Stratejik planın hazırlanmasında uygulanan bu model, stratejik plan dönemi boyunca da Başkanlığımızca uygulanan destek programlarında kullanılacaktır.

Girişim sermayesi endüstrisinin gelişimi ve bu amaçla KOBİ ve girişimcilik destek sistemine dahil edilmiş olan programlar ile proje bazında sağlanan hibe ve geri ödemeli destekler,

²Veriler 2008 yılı KOBİ Beyannameleri esas alınarak hazırlanmıştır.

bankalar ve diğer finans kurumlarına garantörlük sağlanmasıyla oluşturulan kredi avantajları ve vergisel teşvikler gibi geleneksel finansman destek mekanizmaları da gelişmiş ölkelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu ölkelerde, programlar, merkezi şekilde değil, KOBİ'lerin ve girişimcilerin ayağına götürölerek ve çağrı merkezleri ve internet gibi kanallarla sunulurak yürütölmektedir. Destek sistemlerinin dikkat çeken bir unsuru da büyüme potansiyeli yüksek KOBİ'lere hangi amaçla ve yöntemle olursa olsun, sağlanan tüm desteklerin proje bazında verilmesi ve bu projelerde inovatif boyutun ve varlığının özellikle aranıyor olmasıdır.

Bu amaçla KOSGEB, KOBİ'lerin bölge, sektör ve ölçek parametrelerine göre farklılaşan ihtiyaçlarını esas alan yeni destek sistematığının kurgulanmasına yönelik çalışmalarını neticelendirmiştir. Böylelikle işlemlerin, ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin, ortaklık kültürünün, girişimciliğin desteklendiği, proje esaslı ve nitelikli KOBİ'lerin nitelikli şekilde destekleneceği, erişimi kolay, yalın, esnek, günün şartlarına uygun yeni bir destek sistemi oluşturmuştur. Stratejik plan dönemi boyunca da Avrupa Birliği ve gelişmiş ölkelerdeki destek sistemlerinin büyük bir titizlikle incelenmesine devam edilerek, dünyada ortaya çıkacak yeni destek mekanizmaları, mevcut destek sistemimize entegre edilecektir.

3. VİZYON, MİSYON VE TEMEL DEĞERLER

3.1 Vizyon

Ülkemizdeki KOBİ'lerin küresel pazarda söz sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak

Vizyon Açıklaması

Türkiye'nin dünya ekonomisinde saygın ve etkili bir imaja sahip olabilmesi için atılacak olan ilk adım ülke ekonomisinde istikrarı sağlamaktır. İstikrar sağlanırsa büyüme ve gelişme kaçınılmaz olur. KOBİ'ler, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yetenekleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha vazgeçilmez olmaktadır. Bu gelişme de ülkeleri KOBİ'lerin teşviki ve gelişimi için uygun politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Türkiye'nin dünya ekonomisinde söz sahibi olabilmesi için; KOSGEB'in KOBİ'lere sunduğu nitelikli hizmet ve desteklerle kısa vadede Türkiye ekonomisinde, uzun vadede dünya ekonomisinde, KOBİ ve girişimcilik politikalarını belirleyen, örnek alınan kuruluş olma niteliğine sahip olması gerekir.

3.2 Misyon

KOBİ'lerin rekabet güçlerini geliştirmeye ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik nitelikli hizmet ve destekler sunarak, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak

Misyon Açıklaması

İdare Başkanlığımız, ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla 3624 sayılı Kanun ile kurulmuştur.

Küreselleşen ekonominin temeli rekabettir. Rekabetin yerleşip devam etmesi KOBİ'lerin varlığına bağlıdır. Bu da KOBİ'lerin sosyo-ekonomik alanda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalarıyla yani ekonomik, sosyolojik ve teknolojik gelişmelere açık olmalarıyla mümkündür. KOSGEB'in amacı, dünya ekonomisinde her geçen gün daha da önem kazanan KOBİ'lere nitelikli hizmet ve destekler sunarak, onların ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını arttırmaktır.

3.3 Temel Değerler

Tablo 11: Temel Değerler

No	İfade	Açıklama
1	Erişilebilirlik	KOSGEB ihtiyaçları karşılama yönünde kolaylıkla ulaşılabilir hizmetler sunar.
2	Tarafsızlık	KOSGEB tüm taraflara eşit uzaklıktadır; önyargısız, somut, veri ve bilgiye dayanan bir yaklaşım sergiler.
3	Saygınlık ve güvenilirlik	KOSGEB müşteri ihtiyaçları ve gizliliğine önem verir, müşterileri gözünde güvenilirdir ve bu bakımdan sektörde saygın bir yer tutar.
4	Şeffaflık	KOSGEB yasalara uygun, şeffaf ve doğrulukla hareket eder.
5	Hesap verilebilirlik	Müşterilerine karşı dürüstlük ve hesap verilebilirlik anlayışını temel alır.
6	Müşteri odaklılık	KOSGEB müşteri değeri yaratma, müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerinin ne olduğunun bilincindedir ve bu yönde hareket eder.
7	Kaynak kullanımında etkinlik ve etkililik	KOSGEB kaynaklarını etkin, etkili ve gerçekçi şekilde kullanır.
8	Toplumsal sorumluluk	KOSGEB hedef kitlesi ve paydaşlarıyla ilişkileri neticesinde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı ile davranır, bu yönde kararlar alır ve uygular.
9	Yenilikçi yaklaşımlar	KOSGEB yeni bilgilere açıktır; en iyi çözümlerle hareket etmek için keşfederek ve farklı yaklaşımları deneyerek mevcut bilginin sürekli iyileştirilmesi hedeflenir.
10	Öncü ve yönlendirici	KOSGEB faaliyet alanında öncü ve yönlendirici olmayı hedefler ve bu doğrultuda uzmanlık geliştirir.

4. STRATEJİK AMAÇ, HEDEF VE GÖSTERGELER

4.1 Stratejik Amaç – Hedef Açıklamaları

STRATEJİK AMAÇ 1: KOBİ'LERİN YÖNETİM BECERİLERİNİ VE KURUMSAL YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRMEK:

KOBİ'ler tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik ve sosyal kalkınmada önemli rol oynamaktadır. Üretim, istihdam, katma değer ve ihracat içindeki payları, KOBİ'lerin ekonomideki önemine işaret etmektedir. KOBİ'ler, istihdamı ülke geneline yaymaları ve bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını azaltıcı etkileri ile sosyal kalkınmada da etkin bir aktör konumundadır. Bu özellikleri, KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Uygulanan stratejiler içinde, KOBİ'lerin yönetim becerilerinin ve kurumsal yetkinliklerinin geliştirilmesi, öncelik verilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır.

KOBİ'leri geliştirmek ve desteklemek üzere özel kanunla görevlendirilmiş tek kamu kurumu olan KOSGEB, ilk sıradaki stratejik amacını “KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek” olarak belirlemiştir. KOSGEB Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar ile KOBİ'ler ve KOBİ'leri temsil eden kurum ve kuruluşlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda;

- Yönetim,
- Nitelikli istihdam,
- Bilgiye erişim,
- KOBİ'ler arasında üretim, tasarım, pazarlama vb. konularda işbirliği,
- Finansman kaynaklarına erişim,
- Çevre mevzuatına uyum

hususları gelişime açık alanlar olarak öne çıkmaktadır.

KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek için, kaynak kullanımı etkinliğini ön planda tutan destekleme stratejileri belirlenmiş ve bu amaca ulaşmak üzere beş hedef oluşturulmuştur.

Stratejiler:

- KOSGEB desteklerinin erişilebilirliği, mevzuat çalışmaları ve elektronik ortamda başvuru süreçlerinin iyileştirilmesi sureti ile geliştirilecektir.
- Büyüme potansiyeli olan KOBİ'ler için proje esaslı destekler uygulanacaktır.
- Kalkınma Planı ve diğer ulusal politika dokümanlarında öncelik verilen tematik alanlarda proje destekleri uygulanacaktır.
- KOBİ'lerin ortak sorunlarına ortak çözümler getirmeyi öneren işbirliği projeleri desteklenecektir.
- Yurt içi ve yurt dışı kurum/kuruluşlarla KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik ortak projeler yürütülecektir.
- Kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin geliştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulacaktır.

Hedef 1.1 Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak:

Hedef kitledeki sektörel çeşitlilik, aynı zamanda destek çeşitliliğinin artırılmasını ve desteklere erişimin kolaylaştırılmasını gerektirmektedir. Bu gerekliliklerden yola çıkarak, desteklerin program ve proje esaslı olarak verilmesi planlanmıştır. Program ve proje esaslı destek mekanizması, bölge ve sektör özelinde spesifik stratejiler geliştirilmesine ve uygulanmasına imkan tanıyacak; ayrıca daha az kaynak kullanılarak daha fazla etki oluşturulabilecektir. KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek için, kaynak kullanımı etkinliğini ön planda tutan destekleme stratejileri belirlenecektir.

Hedef 1.2 KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek:

Ekonomik ve sosyal gelişime ilişkin ulusal makro stratejilerin işaret ettiği öncelikler doğrultusunda belirlenen tematik alanlarda KOBİ'ler, proje esaslı desteklerden yararlandırılacaktır. Tematik alanlar dışında, kendi gelişim planlarını proje haline getirebilen KOBİ'ler de proje esaslı desteklerden yararlandırılacaktır. Proje esaslı destekler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülecek faaliyet adımlarını ve başarı ölçütlerini tanımlayabilen rekabetçi ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lere daha nitelikli desteklere erişme imkanı sunmaktadır. Bu strateji KOBİ'leri projeye dayalı gelişim planları yapmaya ve buna göre yönetim / organizasyon yapıları oluşturmaya yönlendirmekle, KOBİ'lerde proje kültürünün gelişimine katkı sağlayacak ve uzun vadede dış kaynaklı proje destek programlarından KOBİ'lerimizin aldığı payı arttıracaktır.

Hedef 1.3 KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini arttırmak:

KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürü geliştirilerek daha güçlü olmaları sağlanacaktır. Hedef kitlenin eskisine oranla oldukça genişlemiş olması KOSGEB'i, KOBİ'lerle ilgili tarafları da destek faaliyetlerinin parçası haline getirmeye yöneltmektedir. Türkiye'de kümelenme politikasının uygulamada başarıya ulaşması ve ortak çalışma kültürünün kazanılması yönünde destek ve hizmetler sunulacaktır.

Hedef 1.4 Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek:

KOBİ politikalarını daha yakından takip edebilmek ve meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirilmelidir. Uluslararası kurum kuruluşlar ile yapılacak işbirlikleri çalışmalarında, KOBİ'leri yurtdışı pazarlarına taşıyabilmek için gerekli alt yapı ve sinerji oluşturulacaktır. Yurt içi ve yurt dışı kurum/kuruluşlarla KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik ortak projeler yürütülecektir.

Hedef 1.5 KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek:

KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimde karşılaştığı güçlükler, sağlıklı büyümenin ve rekabet edebilmelerinin önündeki en önemli engellerden biridir. Daha çok özsermaye yoğun çalışan KOBİ'ler, uygun miktar ve koşullarda finansal kaynak kullanma olanaklarına sahip değildir.

KOBİ'lere yönelik KGF A.Ş., İş Melekleri Ağı, Kredi Garanti Sistemi, vb. sistemler ile ilgili düzenlenen etkinlik ve bilgilendirme toplantı sayısı artırılarak, KOBİ'lerin bu alternatif finansman kaynaklarından daha fazla yararlanması sağlanacaktır.

KOSGEB, KOBİ'lerin gerek bankalardan gerekse sermaye piyasalarından daha fazla kaynak sağlaması için çeşitli mekanizmalar ve programlar oluşturmakta, var olanları ise güçlendirmek için adımlar atmaktadır. KOBİ'lerin kredi temininde karşılıklarına çıkan en büyük problem olan teminat sorununu çözüme noktasında "Kredi Garanti Fonu"nun etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak çeşitli faaliyetler de öngörülmektedir.

Bunların yanında özellikle gelişme potansiyeli olan ve teknolojik yeniliklere dönük projeleri destekleyen bir finansman türü olan "Girişim Sermayesi" sisteminin de ülkemizde gelişmesi ve KOBİ'lerin sermaye piyasalarından daha fazla yararlanabilmesi için ilgili kurumlarla birlikte öncü çalışmalar KOSGEB tarafından yürütülmekte olup, bu konudaki çalışmalara devam edilmesi planlanmaktadır.

STRATEJİK AMAC 2: KOBİ'LERİN, ARGE VE İNOVASYONA DAYALI FAALİYETLERİNİ ARTIRMAK:

Ülkelerin rekabet gücü, teknolojilerin üretime dönüştürülmesi ve aktarılmasına bağlı olduğundan, yeni teknolojilerin hızla yayılmasını kolaylaştıracak kurumsal yapı ve ilişkiler büyük önem kazanmaktadır.

Girişimciliğin ve teknoloji geliştirmeye dönük düşüncelerin hayata geçirilmesi ve ekonomik değeri olan ürünlere dönüşebilmesi, teknik imkanlar kadar parasal kaynaklara da bağlıdır. Sanayileşme ve teknoloji ilişkisi dikkate alındığında, sanayileşmenin temelinde teknoloji birikiminin ve teknoloji yaratma çabalarının olduğu görülür.

Bilim ve teknoloji birbirlerini karşılıklı ve olumlu yönde etkileyen özelliğe sahiptir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ise ekonomik gelişmeyi hızlandırmakta, bu da genel olarak toplumun refahını artırmaktadır.

Gümrük duvarlarının kalktığı, serbest ticaret ve lojistik olanaklarının geliştiği günümüzün hızla değişen rekabet ortamında, KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi için teknoloji ve ARGE çalışmalarına önem vermeleri ve ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu zorlu süreçte var olabilmenin temel yolu ARGE ve inovasyon yapmaktır.

ARGE ve inovasyona dayalı yeni üretim ve hizmet şekilleri geliştirmek, yeni ve fonksiyonel ürünler tasarlamak ve yeni teknolojilere adapte olmak günümüzde KOBİ'ler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

ARGE ve inovasyonun hızla artan önemi ülkemiz KOBİ'lerinde de son yıllarda fark edilmiş olmakla beraber, ne yazık ki dünyanın ilk 20 büyük ekonomisi içinde bulunmamıza rağmen, dünya çapında yapılan yenilikçilik değerlendirmelerde Türkiye son sıralarda yer almaktadır. (Tablo 12)

Tablo 12: Uluslararası Yenilik İndeksleri Türkiye Sıralaması

İndeksin adı	Yılı	Türkiye	Toplam Ülke Sayısı
European Innovation Scoreboard (Avrupa İnovasyon Skorbordu)	2009	33 (0,227)	33
Business Competitiveness Index (İş Rekabet Endeksi)	2007-2008	46	127
The World Competitiveness Scoreboard (Dünya Rekabet Skorbordu)	2010	48	58
Environmental Performance Index (Çevresel Performans Endeksi)	2010	77 (60,4)	163 (100,0)
Global Competitiveness Index (Global Rekabet Endeksi)	2010-2011	61	133
Human Development Index (İnsani Gelişme Endeksi)	2010	62	135

*World Economic Forum , European Commission , UNDP

“2006–2008 TÜİK Yenilik Araştırması”na göre 2006–2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 37,1’i yenilik faaliyetinde bulunmuştur.

Girişimlerin % 52,3’ü teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi olarak, mal ve hizmet kalitesinin artması, % 43,1’i ürün veya hizmet çeşidinin artması, % 38,7’si ise mal ve hizmet üretim kapasitesinin artması şeklinde belirtmiştir. Bunları % 32,5 ile teknolojik yenilik faaliyetinin pazar payını artırıcı etkisi takip etmektedir.

Hiç şüphesiz ki, inovasyon ve ARGE faaliyetleri birtakım riskler ve zorluklar içermektedir. ARGE ve inovasyon faaliyetleri, zaman alan ve emek gerektiren faaliyetler olup. bu faaliyetler başarıya ulaşıp ticarileşebileceği gibi başarısızlıkla sonuçlanarak zaten kıt olan kaynakların yitirilmesi sonucunu da doğurabilmektedir.

Özellikle ekonomide parasal daralmaların yaşandığı dönemlerde KOBİ’ler kıt kaynaklarını risk içeren teknoloji araştırma-geliştirme ve yenilik faaliyetlerinde harcamaktan kaçınma yönelimine sahip olduğundan, bu noktada kamunun desteği ve yönlendirmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu sürecin doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve destek mekanizmalarının doğru kurgulanarak uygulamaya geçirilmesi gerek kıt olan kamu ve KOBİ kaynaklarının optimum kullanımını sağlayacak, gerekse de sosyoekonomik manada ülkenin refah ve gelir düzeyine pozitif etki yaratacaktır.

Bu kapsamda İdare Başkanlığımız, ARGE İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Programı ile hem ARGE ve inovasyona dayalı projelerin hayata geçirilmesi hem de bu projelerin endüstriyel uygulamalarına yönelik süreçlerini destekleyerek fikirden ticarileşebilir ürüne kadarki zincirin tüm halkalarında girişimcilerin ve KOBİ’lerin yanında olacaktır.

Stratejiler

- Çeşitli etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesi yolu ile ARGE ve inovasyon kültürünün farkındalığının artırılarak yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
- Girişimcilerin ve KOBİ'lerin daha rahat ARGE, inovasyon ve fikir sürecini yatırım sürecine taşıyabileceği mali ve idari alt yapının geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.
- İşletmesini yeni kurmuş olan girişimcilere, başlangıç sermayesi verilecek, ARGE ve inovasyon projelerinde çalışacak personel giderleri ve inkübatörlerde yer tahsis edilmesi suretiyle işletme vb. giderleri kamu kaynakları ile desteklenerek ilk kuruluş maliyetlerinin minimize edilmesi sağlanacaktır.
- ARGE ve inovasyon projesi ile kamu kaynakları ile desteklenerek başarıyla tamamlanmış ve/veya patent belgesi ile korunan veya doktora çalışması neticesinde ortaya çıkan yeni bir ürün/hizmetin üretilmesi ve ticarileştirilmesine yönelik faaliyetler desteklenerek yeni yatırımlara imkan sağlanacaktır.
- Kamu kuruluşları tarafından desteklenmesi uygun bulunan ancak bütçe kısıtı nedeniyle desteklenemeyen ARGE ve inovasyon temalı projelerin desteklenerek, bu projelerin de ekonomiye kazandırılması sağlanacaktır.

Hedef 2.1 ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı artırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak:

İnovasyon ve ARGE faaliyetleri birtakım riskler ve zorluklar içermektedir. ARGE ve inovasyon faaliyetleri, zaman alan ve emek gerektiren faaliyetler olup, bu faaliyetler başarıya ulaşip ticarileşebileceği gibi başarısızlıkla sonuçlanarak zaten kıt olan kaynakların yitirilmesi sonucunu da doğurabilmektedir.

Teknoloji ARGE ve inovasyon konusunda proje yürüten yeni kurulmuş işletmeler/girişimciler açısından ise koşullar daha da zorlayıcı olmaktadır. Bu durumda olan birçok işletmede ARGE projesi bitirilip fikrin ürüne dönüşme süreci tamamlanmadan herhangi bir gelir elde edilememektedir. Bu noktada, girişimcilerin kuruluş ve ARGE faaliyeti giderlerinin desteklenmesi gerekmektedir. İlaveten, sadece ARGE ve inovasyon sürecinde değil, ilk fikir süreci nihayetinde başarı ile ortaya çıkan prototiplerin, ticarileşmesini teminen üretiminin sağlanması ve gerekli yatırımların desteklenmesi de özel önem taşımaktadır. Böylece, teknoloji ve yenilik tabanlı yeni işletmelerin ekonomiye kazandırılması ve katma değeri yüksek ürünler üretilmesi sağlanabilecektir.

Hedef 2.2 ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamak:

Yeni bir ürün/hizmetin; üretilmesi, kalitesinin artırılması, maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin uygulamaya alınması, ürün veya süreçlerinin pazara uygun biçimde ticarileştirilmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde, zorlu olan ARGE sürecini başarı ile tamamlamış olan işletmelerin bir çoğunun ortak problemi, bu sürecin devamını sağlayarak başarı ile yönetilmiş olan ARGE ve inovasyon sürecini kaynak yetersizliği nedeni ile yatırımlara dönüştürememesidir.

Keza, patent belgesi ile koruma altına alınmış ve prototip aşaması tamamlanmış buluş ve fikirlerin sahipleri veya doktora gibi bilimsel çalışmalar sonucu ortaya çıkan proje sahipleri de kaynak yetersizliği konusunda ortak sorunları bulunmaktadır.

Bu gibi projelerin desteklenmesi ve bu projelerin yatırımlara dönüşmesini sağlamak, ülkemiz ekonomisi için ciddi kazanımlar sağlayacaktır. Böylece ARGE, inovasyon fikir aşamasından üretime yönelik tüm süreçte destekleme mekanizması işleyerek, söz konusu projelerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve ekonomimize değer sağlayan işletmelere dönüşmesi sağlanmış olacaktır.

STRATEJİK AMAC 3: GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK VE BAŞARILI YENİ İŞLETMELERİN KURULMASINI TEŞVİK ETMEK:

Girişim ruhunun teşvik edilmesi ve desteklenmesi, istihdam, iş, büyüme, rekabet ve yenilik alanlarında bir ilerleme kaydedilmesi açısından ön koşuldur. Eğitim, daha fazla girişimci kültürün yaratılması için katkıda bulunabilir. Girişimle ilgili becerilerin ve davranışların teşvik edilmesi, topluma yeni iş girişimlerinde bulunmalarının da ötesinde faydalar sağlamaktadır.

Daha geniş anlamda, girişimcilik, bütün iş faaliyetlerinde ve günlük hayatta faydalı bir şekilde uygulanabilen genel bir davranış olarak kabul edilmelidir. Herkes, bazı aşamalarda bir girişimci olmak veya girişimci bir davranış biçimi göstermek isteyebilir. Dolayısıyla, eğitimin amaçları, girişimciliğin temelini oluşturan genç insanlardaki yaratıcılık, girişimci ruh, sorumluluk, risklere karşı koyma kapasitesi, bağımsızlık gibi bu tür kişisel özelliklerin geliştirilmesini içerecektir.

Günümüzde yeni işlerin çoğu, büyük firmalardan çok yeni ve küçük firmalar tarafından yaratılmakta ve bu eğilim giderek güçlenmektedir. Girişimcilik oranlarında daha büyük bir artış gösteren ülkeler, işsizlik oranlarında da daha büyük düşüşler sağlama eğilimindedir. 1990'lar boyunca, hızlı büyüyen firmalar istihdam yaratılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. GSYİH'deki büyüme pek çok başka faktörden etkilense de, araştırmalar, girişimciliğin ekonomik büyümeye olumlu bir katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Girişimcilik, kalkınmada geri kalmış bölgelerde toplumsal ve ekonomik uyumun güçlendirilmesine, ekonomik faaliyetlerin canlanmasına ve iş yaratılmasına ya da işsiz veya engelli kişilerin iş yaşamıyla entegrasyonuna da katkıda bulunabilmektedir.

Türkiye'de girişimcilik aktivitesinin seviyesini ve ekonomik büyüme ile bağlantısını belirleyebilmek için yapılan araştırma çalışmalarından bir tanesi GEM (Global Entrepreneurship Monitor) uluslararası konsorsiyumu tarafından geliştirilen model çerçevesinde yapılan çalışmadır.

Bu çalışmanın 2007 Türkiye raporu verilerine göre Türkiye'nin girişimcilik endeksi 5.58 olup, 2006 yılında 6.07 olan rakam düşüğe geçmiştir. Oysa aynı GSMH grubundaki ülkelerde bu oran daha yüksektir.

42 ülkenin dâhil olduğu 2006 yılı araştırmasında Türkiye, Girişimcilik Endeksi'nde 25. ülke olarak yer almıştır. Bu da Türkiye'deki işgücünün %6,07'sinin bir girişimcilik faaliyetini planladığını ya da 3,5 yaşından küçük bir işletme sahibi olduğunu göstermektedir. Girişimcilik faaliyetinin seviyesi 42 ülke arasında farklılık göstermektedir. Türkiye'de, 18-64 yaş aralığında 16 kişide 1 kişi ya yeni bir işe başlamış ya da genç bir işletmeye sahip olmaktadır.

Türkiye’de 27 kişide sadece 1 kişi iş fırsatı avantajını girişimci olmada kullanmaktadır. Zorunlu girişimcilik oranı ise Türkiye için GEM ülkeleri arasında görece olarak yüksek olup 42 ülke arasında 15. olarak yer almaktadır ve çalışma hayatında daha iyi seçenekleri olmayan insanlar bu yolu tercih etmektedirler.

Tipik bir Türk Girişimcisi; erkek, 25-34 yaş aralığında, en az ilkokul ya da ilköğretim mezunu ve orta gelir düzeyindedir.

Türkiye’de eğitim düzeyi yükseldikçe kişiler daha çok fırsat girişimciliğinde bulunmaktadır. Tam tersi olarak eğitim düzeyi düşük kişilerde zorunlu girişimciliğin daha yaygın olduğu görülmektedir. Fırsat girişimciliği okuma-yazma bilmeyen kesimde rastlanmazken, yüksek eğitimli kesimde de zorunlu girişimciliğe rastlanmamaktadır.

Kuruluş Aşamasındaki Girişimciler, bir iş kurma aşamasında ya da işini yeni kuralı en fazla 3 ay olmuş girişimciler için GEM ülkeleri ortalaması %5,32’dir. Bu grup en çok desteğe ve uygun koşullara ihtiyaç duyan gruptur. Türkiye %2,2’lik oranla gelişmekte olan ülkelere sonuncu olarak ve GEM ülkeleri arasında 39. olarak yer almaktadır.

Stratejiler:

- Çeşitli etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesi yolu ile girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
- Kendi işini kurmak isteyenlere iş planına dayalı işletme kurma konusunda uygulamalı girişimcilik eğitimleri verilecektir.
- KOSGEB tarafından verilen veya onaylanan uygulamalı girişimcilik eğitimlerini tamamlayan ve iş planı uygun bulunan girişimcilere mali destek sağlanacaktır.
- Yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak için bir mekanizma olan İŞGEM’lerin yaygınlaştırılması sağlanacak ve İŞGEM’lere finansal destek sağlanacaktır.
- Yeni girişimci desteği desteklenme oranı kadın girişimcilere daha yüksek tutularak kadın girişimciler desteklenecektir.

Hedef 3.1 Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak:

KOBİ’lerin ve yeni girişimlerin teşvik edilmesinde önemli unsurlardan biri de girişimcilik ruhunun ve kültürünün gelişmesidir. Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplum yapısının, bakış açısının da değişmesi zorunludur. Türkiye’de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar insanların daha yaratıcı rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgi kaynaklarına daha hızlı ulaşımdan yola çıkarak global ve uluslararası boyutta girişimciliğin geliştirilmesi özendirilecek ve teşvik edilecektir.

Hedef 3.2 Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak:

Girişimci adaylarına girişimcilik, iş kurma ve yönetme, iş planı hazırlama, pazarlama planı hazırlama gibi konularda eğitimler verilerek, kuracakları işletmelerin daha uzun ömürlü ve verimli olmalarını sağlamak, karşılaşılabilecekleri sorunları önceden tahmin edip ona göre çözüm üretmelerini sağlamak, hatalı iş kurmasını engellemek, iş planına dayalı işletme yönetimine geçişlerini sağlamak üzere destek ve hizmetler verilecektir.

İŞGEM'ler küçük girişimcilerin iş kurmasını ve geliştirmesini destekleyen ve kolaylaştıran, dolayısı ile de işletmelerin hayatta kalma ve büyüme olanaklarını arttıran mekanizmalardır. İŞGEM'ler, bünyesinde barındırdıkları yeni işletmelere yönetim danışmanlığı desteği, finans kaynaklarına erişim imkânı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı ve ofis hizmetleri sunar ve en kırılgan oldukları iş kurma aşamasını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlar. Özellikle İŞGEM'in yönetimin sağladığı koçluk ve ağ mekanizmalarına ulaşım, kuluçka süresi içerisinde olan işletmelerin başarı oranlarını arttırmakta, yerel ekonomi ile bağlarını güçlendirerek yöresel kalkınmaya katılmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu amaçla İŞGEM'ler desteklenecektir.

Hedef 3.3 Kadın girişimciliği geliştirmek:

Kadınların, çalışma hayatına büyük oranda katılması ve daha aktif rol alarak girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları, gelişen ekonomiler için "stratejik" bir öneme sahiptir. Çünkü iş dünyasında zengin olmanın, kullanılmayan potansiyeli etkin hale getirmenin ve yeni iş sahaları oluşturmanın yolunun, kadınların girişimciliğinin teşvik edilmesinden geçtiği gerek akademik çevrede, gerekse iş dünyasında ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda kadın girişimcilerin kişisel karakteristikleri; dinamik, bağımsız, özgüvenli, rekabetçi ve amaç yönelimli olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kadınların ekonomik hayatta erkeklerin yanında yer almalarını sağlayacak politika ve projelere öncelik verilmesi ile onları ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlayacak potansiyel güç haline getirmek mümkündür.

Girişimcilik, kadınlara ve iş dünyasında yeterince temsil edilmeyen diğer gruplara özellikle odaklanılarak yaygınlaştırılmalıdır. Kadın girişimlere iş kurma sürecinde önlerine çıkan engelleri aşmalarına yardımcı olmak ve kuracakları işletmeleri en kritik dönemleri olan ilk yıllarında desteklenecektir.

STRATEJİK AMAÇ 4: KURUMUN NİTELİKLİ HİZMET SUNMAYA YÖNELİK OLARAK SÜREKLİ GELİŞİMİNİ SAĞLAMAK:

Stratejik plandaki dördüncü stratejik amaç Kurumun belirlemiş olduğu vizyona, misyona ve stratejik amaçlara ulaşabilmesi için kurumsal gelişimi sağlamaktır. Bu bağlamda, nitelikli hizmet sunmaya yönelik, etkin ve verimli insan kaynakları yönetimi sağlamak, bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, teknolojik ve fiziki altyapıyı iyileştirmek, kurumun imajını güçlendirmek ve etkin tanıtımını yapmak hedeflenmektedir.

Stratejiler:

- Kariyer ve eğitim planlaması yapılacaktır.
- KOBİ'lere sunulan hizmet ve destekler için elektronik ortamda başvuru yapabilmeleri sağlanacaktır.
- Veri Ambarının genişletilmesi ile Kurum bünyesindeki veri tabanlarının entegrasyonu sağlanacaktır.
- Elektronik Doküman Yönetim Sistemi (EDYS)'nin kurulması amaçlanmaktadır.
- Basın ve medya kanalıyla KOSGEB'in tanıtımı yapılacaktır.
- KOSGEB'in hizmet ve desteklerine yönelik hedef kitleye, yazılı, görsel ve elektronik iletişim araçları ile, zamanında ve doğru bilgi servisi yapılacaktır.
- KOSGEB'in bilgi erişimini sağlayan materyaller, sayı ve içerik olarak kurumsal kimlik göz önüne alınarak zenginleştirilecektir.

Hedef 4.1 İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak :

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve insanın daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir.

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. Hedef kitleye nitelikli hizmet sunabilmek , desteklerin etkinliğini arttırmak için; öncelikle kurum içinde etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetimi oluşturmak gerekir. Kariyer planlaması, her çalışanın hizmetiçi eğitim alması, kişilerin bilgi ve tecrübelerine uygun pozisyonlarda çalıştırılması, iç kontrol sisteminin sürekli geliştirilmesi, yabancı dil bilen personel sayısının artırılması dikkate alınması gereken bazı önemli hususlardandır. Bu süreçler doğru değerlendirilip analiz edilirse personelin performansı artar, bu durum KOBİ’lere sunulan hizmet ve desteklerin etkinliğini ve verimliliğini artırır. Yani işleyişi sistemli ve sürekli geliştirilen bir insan kaynakları yönetimi ile kısa zaman içerisinde KOSGEB’in sosyal ve ekonomik hayattaki prestijinin artırılması hedeflenmektedir.

Hedef 4.2 Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak:

KOSGEB iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasının önemli unsurlarından biri de yönetim bilgi sistemleridir. Bilginin yeterli olması, anlaşılır olması ve güncel olması bir bilginin kullanılabilirliğini belirlemektedir. Bu noktaların en önemlisi bilginin güncelliği ya da bilginin en hızlı şekilde iletilmesidir. Yönetim bilgi sistemlerinde sezgilerden çok bilgi ön planda olduğu için kısa süre içerisinde daha doğru kararlar alınması sağlanacaktır.

Bu amaçla KOSGEB’deki veri tabanlarının entegrasyonu, sonrasında raporlama araçlarının oluşturulması, elektronik imzaya geçiş aşamalarının tamamlanması gibi temel unsurlar e-devlet uygulamalarının gereği olarak da uygulamaya alınacak ve KOSGEB hedef kitlesine yönelik tüm işlemlerin elektronik ortamda yapılması için gerekli projeleri başlatacaktır.

Hedef 4.3 KOSGEB’in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek:

KOSGEB’in imajının güçlendirilmesi, KOSGEB Hizmet ve Desteklerinin etkin tanıtımı için, yeni hedef ve desteklerimizin tanıtımını sağlayan materyallerin hazırlanması, KOSGEB tarafından konferans, panel, sempozyum, basın toplantılarının düzenlenmesi, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla etkinliklerin artırılması, etkin iletişim araçları ile hedef kitlemize doğru ve zamanında bilgi erişiminin yapılması hedeflenmektedir.

Stratejik amaç, hedef ve performans göstergeleri ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13: Stratejik Amaç-Hedef- Performans Göstergeleri

Stratejik Amaç	Hedef	Performans Göstergeleri
S.A.1 KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek	H.1.1 Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak	1.1.1 KOSGEB desteklerinden yararlanan işletme sayısında bir önceki yıla göre artış oranı (%/yıl) 1.1.2 Kullanılan toplam destek miktarının bir önceki yıla göre artış oranı (%/yıl) 1.1.3 Desteklerin tanıtımına yönelik olarak yapılan etkinlik sayısı (adet/yıl) 1.1.4 KOSGEB laboratuvarlarından yararlanan işletme sayısının bir önceki yıla göre artışı (%/yıl) 1.1.5 KOSGEB laboratuvarlarında yapılan test/analiz sayısı (adet/yıl)
	H.1.2 KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek	1.2.1 Hedef kitle tarafından sunulan proje sayısı (adet/yıl) 1.2.2 Proje kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanan KOBİ sayısı (adet/yıl)
	H.1.3 KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini arttırmak	1.3.1 Birlikte çalışmayı amaçlayan proje başvuru sayısı (adet/yıl) 1.3.2. Kümelenme konusunda yapılan analiz çalışması sayısı (adet/yıl)
	H.1.4 Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek	1.4.1 Bölgesel kalkınma, istihdamı artırma ve ihracatı geliştirme, iklim-çevre ve enerji verimliliği vb. konularda yapılan ulusal (proje, protokol vb.) işbirliği sayısı (adet/yıl) 1.4.2 Bölgesel kalkınma, istihdamı artırma ve ihracatı geliştirme, iklim-çevre ve enerji verimliliği vb. konularda yapılan Uluslararası (proje, protokol vb.) işbirliği sayısı (adet/yıl)
	H.1.5 KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek	1.5.1 Girişim sermayesi, Kredi Garanti Sistemi, İş Melekleri Ağı, ile Sermaye Piyasaları vb. alternatif finans araçları ile ilgili bilgilendirme ve tanıtım etkinlik sayısı (adet/yıl) 1.5.2 KOBİ'leri alternatif finansman kaynaklarından yararlandırmak amacıyla yapılan işbirliği (proje, protokol vb.) sayısı (adet/yıl)
S.A.2 KOBİ'lerin, ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini arttırmak	H.2.1 ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı arttırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak	2.1.1 ARGE, İnovasyon Destek Programı kapsamında desteklenen işletme sayısı (adet/yıl) 2.1.2 Kullanılan destek miktarının bir önceki yıla göre artış oranı (%) 2.1.3 Desteklenen ARGE personeli sayısı (adet/yıl) 2.1.4 Kuluçka merkezlerinde (inkübatör) yer verilen işletme sayısı (adet/yıl) 2.1.5 Kurulan yeni TEKMER sayısı
	H.2.2 ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamak	2.2.1 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında desteklenen proje sayısı (adet/yıl) 2.2.2 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında kullanılan destek miktarının bir önceki yıla göre artış (%/yıl) 2.2.3 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında desteklenen personel sayısı (adet/yıl)

Stratejik Amaç	Hedef	Performans Göstergeleri
S.A.3 Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve başarılı yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek	H.3.1 Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak	3.1.1 Düzenlenen/katılım sağlanan genel etkinlik sayısı (konferans, seminer vs) (adet/yıl) 3.1.2 Verilen Girişimcilik ödül sayısı (adet/yıl)
	H.3.2 Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak	3.2.1 Uygulamalı Girişimcilik Eğitim programlarının sayısı (Adet/yıl) 3.2.2 Eğitim programlarındaki katılımcı sayısı (kişi sayısı/yıl) 3.2.3 Yeni girişimci desteğinden yararlanan işletme sayısı (adet/yıl) 3.2.4 Yeni kurulan/kurulması sağlanacak olan İŞGEM sayısı (adet/yıl) 3.2.5 İŞGEM’lerde desteklenen işletme sayısı (adet/yıl) 3.2.6 İŞGEM’lerden mezun olan işletme sayısı (adet/yıl) 3.2.7 Kullanılan girişimcilik desteği miktarının bir önceki yıla göre artış (%/yıl)
	H.3.3 Kadın girişimciliği geliştirmek	3.3.1 Yeni Girişimci desteğinden faydalanan kadın girişimci sayısı (adet/yıl) 3.3.2 Kadın İŞGEM’lerin doluluk oranı (%) 3.3.3 Kadın gruplarına özel eğitim programı sayısı (adet/yıl) 3.3.4 İŞGEM’lerde yer alan kadın girişimci oranı (%)
S.A.4 Kurumun Nitelikli Hizmet Sunmaya Yönelik Olarak Sürekli Gelişimini Sağlamak	H.4.1 İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak :	4.1.1 Uyum sağlanan İç kontrol standardı oranı (%) 4.1.2 Çalışan başına düşen yıllık eğitim süresi (saat/kişi) 4.1.3 Kurum desteği ile yurt dışında lisansüstü eğitim alan çalışan sayısı (adet/yıl) 4.1.4 Yabancı dil bilen çalışan oranı (%) 4.1.5 Düzenlenen sosyal etkinlik sayısı (adet) 4.1.6 Çalışan memnuniyet oranı (% Anket puanı) 4.1.7 Hizmet merkezi olan il sayısı
	H.4.2 Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak	4.2.1 KOBİ’leri Bilgilendirme ve e-egitim portalinin altyapısının tamamlanma oranı (%) 4.2.2 KOSGEB Personelinin Hizmet İçi Eğitim kapsamında e- eğitim portalinin altyapısının tamamlanma oranı (%) 4.2.3 KOBİ’lerin elektronik ortamda başvuru yapabileceği sistemin tamamlanma oranı (%) 4.2.4 Veri ambarı genişletme projesinin tamamlanma oranı (%) 4.2.5 Kullanıcı dostu elektronik doküman yönetim sisteminin tamamlanma oranı (%) 4.2.6 Sisteme elektronik imzanın entegrasyonunun tamamlanma oranı (%)
	H.4.3 KOSGEB’in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek	4.3.1 Hedef kitlenin memnuniyet oranı (%) 4.3.2 Medyada yer alma sıklığı(adet/yıl) 4.3.3 Gelen şikayetlerin çözülme oranı (%)

Stratejik Amaç	Hedef	Performans Göstergeleri
		4.3.4 Muadil kurumlar ile tecrübe paylaşımına yönelik yapılan işbirliği sayısı (adet/yıl)

Hedeflerin birimlerle ilişkisini gösterir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 14 : Hedef – Birim İlişkisi

Stratejik Amaç	Hedef	Sorumlu Birim	İlişkili Birimler
S.A.1 KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek	H.1.1 Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak.	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	KOBİ Finansman Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.1.2 KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.1.3 KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini artırmak	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.1.4 Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı
	H.1.5 KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek	KOBİ Finansman Dairesi Başkanlığı	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı
S.A.2 KOBİ'lerin, ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini artırmak	H.2.1 ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı artırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak	Teknoloji ve Yenilik Destekleri Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.2.2 ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamak	Teknoloji ve Yenilik Destekleri Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
S.A.3 Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve başarılı	H.3.1 Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri

Stratejik Amaç	Hedef	Sorumlu Birim	İlişkili Birimler
yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek	H.3.2 Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.3.3 Kadın girişimciliği geliştirmek	KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
S.A. 4 Kurumun Nitelikli Hizmet Sunmaya Yönelik Olarak Sürekli Gelişimini Sağlamak	H.4.1 İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı İç Denetim Birim Başkanlığı Rehberlik ve Denetim Kurulu Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri
	H.4.2 Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı
	H.4.3 KOSGEB'in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Hizmet Merkezleri

4.2 Hedef – Performans Göstergesi İlişkisi

Performans göstergelerinin 5 yıllık stratejik planlama dönemine ilişkin planlanan gerçekleşme rakamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Hedef – Performans Göstergeleri İlişkisi

Hedefler	Performans Göstergeleri	2011	2012	2013	2014	2015
1.1 Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak	1.1.1 KOSGEB desteklerinden yararlanan işletme sayısında bir önceki yıla göre artış oranı (%/yıl)	-	%10	%10	%15	%15
	1.1.2 Kullanılan toplam destek miktarının bir önceki yıla göre artış oranı (%/yıl)	-	%10	%10	%10	%10
	1.1.3 Desteklerin tanıtımına yönelik olarak yapılan etkinlik sayısı (adet/yıl)	250	300	350	400	450

Hedefler	Performans Göstergeleri	2011	2012	2013	2014	2015
	1.1.4 KOSGEB laboratuvarlarından yararlanan işletme sayısının bir önceki yıla göre artışı (%/yıl)	%10	%10	%10	%10	%10
	1.1.5 KOSGEB laboratuvarlarında yapılan test/analiz sayısı (adet/yıl)	58.000	58.000	60.000	60.000	60.000
1.2 KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek	1.2.1 Hedef kitle tarafından sunulan proje sayısı (adet/yıl)	1.750	1.750	2.000	2.000	2.500
	1.2.2 Proje kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanan KOBİ sayısı (adet/yıl)	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800
1.3 KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini artırmak	1.3.1 Birlikte çalışmayı amaçlayan proje başvuru sayısı (adet/yıl)	100	120	140	160	200
	1.3.2 Kümelenme konusunda yapılan analiz çalışması sayısı (adet/yıl)	1	2	2	2	2
1.4 Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek	1.4.1 Bölgesel kalkınma, istihdamı artırma ve ihracatı geliştirme, iklim-çevre ve enerji verimliliği vb. konularda yapılan ulusal (proje, protokol vb.) işbirliği sayısı (adet/yıl)	5	5	5	5	5
	1.4.2 Bölgesel kalkınma, istihdamı artırma ve ihracatı geliştirme, iklim-çevre ve enerji verimliliği vb. konularda yapılan Uluslararası (proje, protokol vb.) işbirliği sayısı (adet/yıl)	22	21	21	21	21
1.5 KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek	1.5.1 Girişim sermayesi, Kredi Garanti Sistemi, İş Melekleri Ağı, ile Sermaye Piyasaları vb. alternatif finans araçları ile ilgili bilgilendirme ve tanıtım etkinlik sayısı (adet/yıl)	4	5	6	7	8
	1.5.2 KOBİ'leri alternatif finansman kaynaklarından yararlandırmak amacıyla yapılan işbirliği (proje, protokol vb.) sayısı (adet/yıl)	3	4	5	6	7

Hedefler	Performans Göstergeleri	2011	2012	2013	2014	2015
2.1. ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı artırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak	2.1.1 ARGE, İnovasyon Destek Programı kapsamında desteklenen işletme sayısı (adet/yıl)	400	500	600	700	800
	2.1.2 Kullanılan destek miktarının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	%10	%10	%10	%10	%10
	2.1.3 Desteklenen ARGE personeli sayısı (adet/yıl)	600	750	900	1.050	1.200
	2.1.4 Kuluçka merkezlerinde (inkübatör) yer verilen işletme sayısı (adet/yıl)	100	110	115	120	125
	2.1.5 Kurulan yeni TEKMER sayısı	5	5	5	5	5
2.2. ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamak	2.2.1 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında desteklenen proje sayısı (adet/yıl)	100	150	200	250	300
	2.2.2 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında kullanılan destek miktarının bir önceki yıla göre artış (%)	%10	%10	%10	%10	%10
	2.2.3 Endüstriyel Uygulama Destek Programı kapsamında desteklenen personel sayısı (adet/yıl)	200	300	400	500	600
3.1. Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak	3.1.1 Düzenlenen/katılım sağlanan genel etkinlik sayısı (konferans, seminer vs) (adet/yıl)	15	15	15	15	15
	3.1.2 Verilen Girişimcilik ödül sayısı (adet/yıl)	9	9	9	9	9
3.2. Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak	3.2.1 Uygulamalı Girişimcilik Eğitim programlarının sayısı (Adet/yıl)	200	250	300	350	400
	3.2.2 Eğitim programlarındaki katılımcı sayısı (kişi sayısı/yıl)	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000

Hedefler	Performans Göstergeleri	2011	2012	2013	2014	2015
	3.2.3 Yeni girişimci desteğinden yararlanan işletme sayısı (adet/yıl)	300	350	400	450	500
	3.2.4 Yeni kurulan/kurulması sağlanacak olan İŞGEM sayısı (adet/yıl)	5	5	5	5	5
	3.2.5 İŞGEM'lerde desteklenen işletme sayısı (adet/yıl)	500	600	700	800	900
	3.2.6 İŞGEM'lerden mezun olan işletme sayısı (adet/yıl)	50	60	70	80	90
	3.2.7 Kullanılan girişimcilik desteği miktarının bir önceki yıla göre artış (%/yıl)	-	%10	%10	%10	%10
3.3. Kadın girişimciliği geliştirmek	3.3.1 Yeni Girişimci desteğinden faydalanan kadın girişimci sayısı (adet/yıl)	50	55	60	65	70
	3.3.2 Kadın İŞGEM'lerin doluluk oranı (%)	%70	%73	%77	%80	%85
	3.3.3 Kadın gruplarına özel eğitim programı sayısı (adet/yıl)	15	20	25	30	35
	3.3.4 İŞGEM'lerde yer alan kadın girişimci oranı (%)	%32	%34	%36	%38	%40
4.1. İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak	4.1.1 Uyum sağlanan iç kontrol standardı oranı (%)	%35	%45	%57	%70	%85
	4.1.2 Çalışan başına düşen yıllık eğitim süresi (saat/kişi)	9	12	12	15	15
	4.1.3 Kurum desteği ile yurt dışında lisansüstü eğitim alan çalışan sayısı (adet/yıl)	-	5	5	5	5
	4.1.4 Yabancı dil bilen çalışan oranı (%)	%35	%38	%40	%42	%45
	4.1.5 Düzenlenen sosyal etkinlik sayısı (adet)	5	5	5	5	5
	4.1.6 Çalışan memnuniyet oranı (% Anket puanı)	%65	%70	%80	%85	%90
	4.1.7 Hizmet merkezi olan il sayısı (Adet)	65	81			

Hedefler	Performans Göstergeleri	2011	2012	2013	2014	2015
4.2. Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak	4.2.1 KOBİ'leri Bilgilendirme ve e-egitim portalinin altyapısının tamamlanma oranı (%)	%20	%40	%60	%80	%100
	4.2.2 KOSGEB personelinin hizmet içi eğitim kapsamında e- eğitim portalı altyapısının tamamlanma oranı (%)	%20	%40	%60	%80	%100
	4.2.3 KOBİ'lerin elektronik ortamda başvuru yapabileceği sistemin tamamlanma oranı (%)	%25	%50	%75	%100	-
	4.2.4 Veri ambarı genişletme projesinin tamamlanma oranı (%)	%30	%50	%70	%90	%100
	4.2.5 Kullanıcı dostu elektronik doküman yönetim sisteminin tamamlanma oranı (%)	%50	%100	-	-	-
	4.2.6 Sisteme elektronik imzanın entegrasyonunun tamamlanma oranı (%)	-	-	%25	%50	%75
4.3. KOSGEB'in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek	4.3.1 Hedef kitlenin memnuniyet oranı (%)	%80	%80	%85	%85	%85
	4.3.2 Medyada yer alma sıklığı(adet/yıl)	6.250	6.500	7.000	7.250	7.500
	4.3.3 Gelen şikayetlerin çözülme oranı (%)	%95	%95	%95	%95	%95
	4.3.4 Muadil kurumlar ile tecrübe paylaşımına yönelik yapılan işbirliği sayısı (adet/yıl)	23	25	25	30	30

5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

Tablo 16: Üst Politika Belgeleri İle Stratejik Plan İlişkisi

Referans Doküman	Metin	İlgili Hedefler
9. Kalkınma Planı 2007_2013 231. Madde	Ekonominin ihtiyaç duyduğu alanlarda ara eleman temininde zorluk yaşanmasına rağmen, mesleki eğitim mezunlarının işsizlik oranı yüksektir. Bu oran 2000 yılında yüzde 10,9'dan 2005 yılında yüzde 13,3'e yükselmiştir. Bu durum bilişsel yetenekleri yüksek öğrencilerin mesleki eğitimi tercih etmemesi, mesleki eğitim sisteminin işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmaması, mevcut mesleki eğitim programlarının ilgili tüm taraflarla işbirliği içinde güncellenmemesi, donanım eksikliği ve nitelikli eğitim personelinin yetersiz olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.	H 1.1
9. Kalkınma Planı 2007_2013 375. Madde	İşletmelerin uygun koşullarla finansman kaynaklarına erişimi kolaylaştırılacak ve bu kaynaklarda çeşitlilik sağlanacaktır. Başta KOBİ'ler olmak üzere girişim sermayesi, başlangıç sermayesi ve kredi garanti sistemi geliştirilerek işletmelerin kredi temini kolaylaştırılacaktır.	H 1.5, H 3.2
9. Kalkınma Planı 2007_2013 527. Madde	Makina ve beyaz eşya sanayiinin tasarım, mühendislik ve yenilik yaratma yeteneği desteklenecek, kamu alımlarında yerli üreticilerin karşılaştığı, dış alımlardan kaynaklanan haksız rekabetin önlenmesi için farkındalık oluşturulacaktır.	H 1.1
9. Kalkınma Planı 2007_2013 540. Madde	KOBİ'lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmalarını sağlamak için, iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlanacaktır. Bu amaçla, İŞGEM ve benzeri yapılanmalar yaygınlaştırılacak ve etkinliklerini artırmak üzere gerekli düzenlemeler yapılacaktır.	H 3.2
9. Kalkınma Planı 2007_2013 541. Madde	İşletmelerin ortak ARGE, ortak tedarik ve pazarlama faaliyetlerine önem verilecektir. İşletmelerin fiziki altyapı ihtiyaçları karşılanacak, ağ oluşturma ve kümelenme girişimleri desteklenecektir. İşletmelerin belirlenmiş sanayi bölgelerinde kurulması ve mevcutların bu alanlara taşınması özendirilecektir.	H 1.3
9. Kalkınma Planı 2007_2013 543. Madde	Nitelikli insan gücü yetiştirilecek ve mevcut işletmelerde çalışanların mesleki ve teknik niteliklerinde iyileştirmeye yönelik çalışmalar desteklenecektir.	H 1.1
9. Kalkınma Planı 2007_2013 576. Madde	İşletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik faaliyetleri desteklenecektir.	H 1.4
9. Kalkınma Planı 2007_2013 580. Madde	İstihdam yaratmayı amaçlayan mikro ölçekteki projelere mali destek sağlanacaktır.	H 1.1, H 1.2
9. Kalkınma Planı 2007_2013 663. Madde	Bölgelerde; yenilikçi, rekabet edebilir, dinamik ve yüksek katma değer yaratabilen öncü sektörler seçilecek ve desteklenecektir.	H 1.2 (Tematik Proje Destek Programları)

Referans Doküman	Metin	İlgili Hedefler
9. Kalkınma Planı 2007_2013 665. Madde	Yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı kalkınma anlayışı içinde; kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve STK'ların işbirliğiyle girişimciliği geliştirmeye yönelik özel eğitim programları desteklenecektir.	H 3.1, H 3.2
9. Kalkınma Planı 2007_2013 668. Madde	Bölgeler arası yakınsama ve rekabet amaçları bakımından farklılaştırılmış KOBİ politikaları uygulamaya geçirilecektir. Bu kapsamda; ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesine, finansman kaynaklarının genişletilmesi ve araçlarının çeşitlendirilmesine, pazara ve teknolojiye erişimin kolaylaştırılmasına özel önem verilecektir.	H 1.2 (Tematik Proje Destek Programları)
9. Kalkınma Planı 2007_2013 669. Madde	Sürükleyici sektörler liderliğinde ve güçlendirilmiş sosyal ağ yapısı içinde kümelenmelerin desteklenmesi sağlanacaktır. Bu çerçevede; yerel kümelenme alanlarını destekleyici, kümedeki aktörler arasında işbirliğini artırıcı ve kümenin dünya piyasaları ile entegrasyonunu sağlamaya yönelik mekanizmaların oluşumu özendirilecektir.	H 1.2 (Tematik Proje Destek Programları)
9. Kalkınma Planı 2007_2013 Ekonomik ve Sosyal Gelişme Eksenleri	Kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması	H 4.1, H 4.2, H4.3
Orta Vadeli Program (2011-2013) Rekabet Gücünün Artırılması - İş Ortamının İyileştirilmesi	KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin artırılması amacıyla sağlanan desteklerin etkinliği artırılacak ve finansal araçlar çeşitlendirilecektir.	H 1.5
Orta Vadeli Program (2011-2013) Rekabet Gücünün Artırılması - İş Ortamının İyileştirilmesi	KOBİ'lerin, yeni girişimcilerin, esnaf ve sanatkârların rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik etkin destekler sağlanacak, desteklere ilişkin izleme ve değerlendirme sistemleri oluşturulacak ve kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon artırılacaktır.	H 1.1, H 1.2, H 1.3, H1.4, H 1.5, H 2.1, H 2.2, H 3.1, H 3.2, H 3.3
Orta Vadeli Program (2011-2013) ARGE ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	Başta KOBİ'ler olmak üzere, özel kesimin ARGE kapasitesi ve ARGE'ye olan talebinin artırılması sağlanacaktır.	H 2.1 , H 2.2
Orta Vadeli Program (2011-2013) Sanayi ve Hizmetlerde Yüksek Katma Değerli Üretim Yapısına Geçiş Sağlanması-Sanayi	KOBİ'lerin büyüme ve birleşmeleri özendirilecek,verimliliklerini artırmaya, iş kurma ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri desteklenecektir.	H 1.3
Orta Vadeli Program (2011-2013) Makroekonomik Politikalar -Büyüme ve İstihdam	KOBİ'lerin rekabet gücü artırılacak ve istihdam yaratma kapasitesi iyileştirilecektir.	H 1.1, H 1.2, H 1.3

Referans Doküman	Metin	İlgili Hedefler
Orta Vadeli Program (2011-2013) İstihdamın Artırılması -İşgücü Piyasasının Geliştirilmesi	İşgücü piyasasında başta gençler, kadınlar ve özürllüler olmak üzere dezavantajlı kesimlere yönelik destekleyici politikalar sürdürülecektir.	H 3.1, H 3.2, H 3.3
60. Hükümet Programı Eylem Planı SYG-29	Kadınların toplumsal hayatın her alanında daha fazla rol alması yönünde sürdürülen çalışmalar güçlendirilecektir.	H 3.3
60. Hükümet Programı Eylem Planı İST-08	"Meslek Edin-İşin Hazır", "Gençler İş Adamı Oluyor", "Kadın Girişimcilik" gibi aktif işgücü programları uygulanmaya başlanacaktır.	H 3.1, H 3.2, H 3.3
60. Hükümet Programı Eylem Planı YDY-10	Girişim sermayesi, kredi garantisi gibi uygulamalar geliştirilecek ve KOBİ'lerin finansman imkanları çeşitlendirilecektir.	H 1.5
60. Hükümet Programı Eylem Planı YDY-11	Kümelenme politikaları oluşturularak KOBİ'lerin müşterek yatırımları kümelenme yaklaşımı çerçevesinde desteklenecek ve OSB yönetimlerinin bu konuda rol üstlenmeleri sağlanacaktır.	H 1.3
60. Hükümet Programı Eylem Planı YDY-13	Geleneksel sektörlerde faaliyette bulunan firmaların yetenekleri uluslararası Standardlara ulaştırılacaktır.	H 1.1
60. Hükümet Programı Eylem Planı RGA-18	Enerji verimliliği artırılabacaktır.	H 1.4
60. Hükümet Programı Eylem Planı DPS-06	Türk devletleri ve topluluklarıyla ilişkilerimizi geliştirmek ve daha verimli hale getirmek için bugüne kadar sürdürülen ikili ve bölgesel çaptaki ilişkiler daha da geliştirilerek sürdürülecektir.	H 1.4
2011 Yılı Programı 19 no.lu tedbir	Kredi Garanti Fonu A.Ş.'nin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	H 1.5
2011 Yılı Programı 22 no.lu tedbir	KOBİ'ler proje esaslı destek programlarıyla desteklenecektir.	H 1.1, H 1.2, H 1.3
2011 Yılı Programı 86 no.lu tedbir	KOBİ'lere sağlanan ARGE destekleri etkinleştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.	H 2.1, H 2.2
2011 Yılı Programı 122 no.lu tedbir	KOBİ'lerin ortak iş yapma kültürü geliştirilecektir.	H 1.3
2011 Yılı Programı 124 no.lu tedbir	İş geliştirme ve kuluçka merkezlerinin sayısı artırılabacaktır.	H 2.1, H3.2
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 1.1 no.lu Hedef	Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesi	H 3.1

Referans Doküman	Metin	İlgili Hedefler
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 1.2 no.lu Hedef	Girişimcilerin kuracakları yeni işletmeler için iş yeri mekânı, ofis hizmetleri, eğitim ve danışmanlık gibi hizmetler sunarak büyümelerinin sağlanması	H 3.2
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 1.3 no.lu Hedef	Özel hedef gruplarının iş kurma sürecinde önlerine çıkan engelleri aşmaları ve yeni iş kurmaları için destekler sağlanması	H 3.3
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 2.1 no.lu Hedef	KOBİ'lerin, yönetim, kurumsallaşma, pazarlama, verimlilik, kalite, standardizasyon, sınai mülkiyet hakları, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı vb. konularda bilgiye erişimlerinin kolaylaştırılması ve desteklenmesi	H 1.1, H 1.2,
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 2.3 no.lu Hedef	KOBİ'lerde işbirliği kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi	H 1.3
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 4.1 no.lu Hedef	KOBİ'lerin ARGE, yenilik, tasarım konusundaki farkındalıklarının artırılması ve faaliyetlerinin desteklenmesi	H 2.1
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 4.2 no.lu Hedef	ARGE ve yenilik projelerinin ticarileştirilmesine yönelik destek mekanizmalarının oluşturulması	H 2.2
2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı* 5.1 no.lu Hedef	KOBİ'lerin banka kredilerine erişiminin artırılması	H 1.5
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı Amaç 2	Esnaf, sanatkâr, sanayici, tacir, KOBİ'ler ve tüketiciler için, AB normlarıyla uyumlu, rekabetçi, etkin ve güvenli bir piyasanın oluşmasına ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesine katkı sağlamak üzere, sanayinin planlı gelişimine destek vermek ve yatırım ortamını sürekli iyileştirmek.	H 1.1, H 1.2, H 1.3, H 1.5.
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı Amaç 3	Sanayi stratejisi öncelikleri doğrultusunda, sınai mülkiyet haklarından yararlanarak, yüksek katma değerli teknolojik ürünlere dayalı üretim anlayışıyla ülke sanayiinin teknolojik yapısını güçlendirmek, gerekli altyapıyı oluşturmak, üniversite sanayi işbirliğini geliştirmek, yenilikçilik ve sınai ARGE kapasitesini artırmak	H 2.1, H 2.2

*: Stratejik planın hazırlandığı dönemde 2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı henüz onaylanmamıştır.

6. MALİYETLENDİRME

Stratejik amaç ve hedeflerin maliyetlerinin aşağıdaki gibi oluşması planlanmaktadır.

Tablo 17: Hedef- Bütçe Tablosu

Stratejik Amaç	Hedef	BÜTÇE (TL)				
		2011	2012	2013	2014	2015
S.A. 1 KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek	H.1.1 Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak (*)	155.387.000	163.156.350	171.314.168	179.879.876	188.873.870
	H.1.2 KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek	20.000.000	21.000.000	22.050.000	23.152.500	24.310.125
	H.1.3 KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini arttırmak	12.500.000	13.125.000	13.781.250	14.470.313	15.193.828
	H.1.4 Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
	H.1.5 KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek	27.137.000	28.493.850	29.918.543	31.414.470	32.985.193
	TOPLAM	217.184.000	228.043.200	239.445.360	251.417.628	263.988.509
S.A. 2 KOBİ'lerin ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini arttırmak	H.2.1 ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı arttırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak	42.914.000	45.059.700	47.312.685	49.678.319	52.162.235
	H.2.2 ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamak	22.045.000	23.147.250	24.304.613	25.519.843	26.795.835
	TOPLAM	64.959.000	68.206.950	71.617.298	75.198.162	78.958.070
S.A. 3 Girişimcilik kültürünü	H.3.1 Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak	-	-	-	-	-

Stratejik Amaç	Hedef	BÜTÇE (TL)				
		2011	2012	2013	2014	2015
geliştirmek ve başarılı yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek	H.3.2 Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak	6.133.000	6.439.650	6.761.633	7.099.714	7.454.700
	H.3.3 Kadın girişimciliği geliştirmek	867.000	910.350	955.868	1.003.661	1.053.844
	TOPLAM	7.000.000	7.350.000	7.717.500	8.103.375	8.508.544
S.A. 4 Kurumun Nitelikli Hizmet Sunmaya Yönelik Olarak Sürekli Gelişimini Sağlamak	H.4.1 İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak	3.297.000	3.461.850	3.634.943	3.816.690	4.007.524
	H.4.2 Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak	1.250.000	1.312.500	1.378.125	1.447.031	1.519.383
	H.4.3 KOSGEB'in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek	160.000	168.000	176.400	185.220	194.481
	TOPLAM	4.707.000	4.942.350	5.189.468	5.448.941	5.721.388
HEDEFLER MALİYETLER TOPLAMI		293.850.000	308.542.500	323.969.625	340.168.106	357.176.512
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ		93.538.000	98.214.900	103.125.645	108.281.927	113.696.024
GENEL TOPLAM		387.388.000	406.757.400	427.095.270	448.450.034	470.872.535

(*) İşbirliği- güçbirliği, KOBİ Proje, ARGE, inovasyon, endüstriyel uygulama ve girişimcilik desteklerine ilişkin maliyetler dışında kalan kredi faiz destekleri dahil diğer desteklerin bütçeleri burada değerlendirilmektedir.

Tablo 18: Kaynak Tablosu

Kaynaklar	2011	2012	2013	2014	2015
Bütçe	387.388.000	406.757.400	427.095.270	448.450.034	470.872.535

7. STRATEJİK PLAN UYGULAMA SÜRECİ

Stratejik planın Bakanımız tarafından onaylanıp, yürürlüğe girmesinden sonra stratejik amaçlara ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerin kurumsal misyon, vizyon, temel değerlere uygunluk bakımından izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları 2011-2015 stratejik plan dönemi boyunca gerçekleştirilecektir.

Temel olarak; izleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflerin gerçekleşme durumunun sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu stratejik amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme kapsamında yapılacak çalışmaların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve projelerden hangi birimlerin sorumlu olduğu, bu birimlerin belirlenen stratejik amaç ve hedefleri ne kadar sürede gerçekleştirecekleri ve bu kapsamda ne kadar kaynak kullanacakları hususları belirlendiğinden, uygulama sonuçlarının kolaylıkla takip edilmesine imkan sağlanmıştır. Ayrıca, hedeflerin belirlenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamak için performans göstergeleri oluşturulurken ilgili verilerin düzenli olarak toplanacağı ve değerlendirileceği göz önüne alınarak objektif ve ölçülebilir göstergeler belirlenmesine özellikle dikkat edilmiştir. Ancak ölçme düzeylerinde rakamlar veya yüzdeler gibi istatistiksel veriler elde etmek yerine daha çok hedefe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilme düzeyini ölçmeye odaklanılmıştır. Bununla birlikte, hedeflerin gerçekleştirilme süresi, yüzdesi ve yeni kaynak ihtiyacının tespiti sonraki aşamalarda düzenlenen raporlar çerçevesinde planın gözden geçirilmesine ve revize edilmesine de imkan tanımaktadır.

5018 sayılı Kanun ve alt mevzuatlarında düzenlendiği üzere, stratejik planların yıllık performans değerlendirmesi, stratejik planın yıllık uygulamalarının ortaya konulacağı ve stratejik planlar ile bütçe ilişkisini kuran, “İdare Performans Programları” aracılığıyla yapılmaktadır. Hedefler stratejik plan uygulama süresi olan 5 yıl için geçerlidir. Hedeflerin yıllık uygulama karşılığı ise performans programında belirlenecek performans hedefleri ile ortaya konulacaktır. Performans programlarında yapılacak faaliyetlerin hangi hedefle ilişkili olduğu ortaya konulacağından yıl sonu değerlendirmelerinde o yıl için belirlenen hedeflere varılıp varılmadığı objektif olarak ölçülebilecektir. Bu kapsamda, Başkanlığımız Performans Programları kamuoyu ile paylaşılacaktır.

Performans programının uygulama sonuçları ise “İdare Faaliyet Raporu”nda ayrıntılı olarak değerlendirilecektir. Bu kapsamda hazırlanacak faaliyet raporları; hesap verebilirlik ve şeffaflığı artıracak ve stratejik planda ve performans programında hedeflenen performans sonuçlarına ne derecede ulaşıldığının ayrıntılı olarak analiz edilmesini sağlayacak zenginlikte olacaktır. Stratejik amaç ve hedeflere yönelik yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması, proje yönetimi mantığıyla projelerde kaydedilen aşamaların sistematik olarak raporlanması, hedeflerden olası sapmaların proaktif yöntemlerle değerlendirilerek gerekli tedbirlerin zamanında alınması, stratejik yönetimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda, Başkanlığımız 2011-2015 dönemi stratejik planının yıllık uygulama sonuçları ve performans değerlendirmeleri takip eden yıl Nisan ayı sonuna kadar hazırlanacak İdare Faaliyet Raporları aracılığı ile kamuoyu ile paylaşılacaktır.

Stratejik planın gerekleŒme durumu, belirlenen dönemlerde iŒin yüzde kaç oranında tamamlandığı bakımından incelenecektir. Bu inceleme ve değerlendirme sonucunda; BaŒkanlıđın i kapasitesinde veya kurum dıŒı ortamda önemli değerlikler yoksa; stratejiler ve faaliyetler planlandığı Œekilde gerekleŒiyorsa; stratejik amaçlara ulaŒma yolundaki geliŒmeler beklentilere uygunsa; stratejik plan dođrulanmıŒ olacak ve uygulanmasına devam edilecektir. Buna karŒılık yukarıdaki hususlarda değerlikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkıyorsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değerilse, plan gözden geçirilecek ve yeniden değerlendirilerek revize döneminde guncellenmiŒ Œekliyle uygulanmaya devam edilecektir. Boyece, planın uygulanma sürecinde bir aksama olup olmadığı tespit edilerek, varsa bunların düzeltilmesine yönelik tedbirlerin alınması ile idare performans hedeflerine ulaŒma konusunda doğru bir yaklaŒım izlenmiŒ olacaktır. Bu Œekilde faaliyetlerimizin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması sayesinde stratejik planımız bir belge olmaktan çıkarılarak misyonumuza ve vizyonumuza ulaŒmayı sağlayan bir kılavuz niteliğine kavuŒacaktır.

Stratejik planımızın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine iliŒkin olarak; belirlenen hedeflere ulaŒmak için yürütülecek faaliyet ve projelerin izleme, değerlendirme ve raporlanmasına iliŒkin alıŒmalar Strateji GeliŒtirme ve Mali Hizmetler Dairesi BaŒkanlıđı koordinasyonunda yürütülecektir. Ayrıca stratejik planda yer alan hedeflerden sorumlu birimler performans göstergelerinin geri bildirimini Strateji GeliŒtirme ve Mali Hizmetler Dairesi BaŒkanlıđı'na yapılacaktır. İliŒkili birimler ise sorumlu birimler ile birlikte, uygulama sorumluluğunun yanı sıra izleme ve değerlendirmeye iliŒkin temel verilerin sağlanmasından da sorumludur.

8. EK: STRATEJİK PLAN EKİBİ

STRATEJİK PLANLAMA YÖNLENDİRME KURULU

BİRİM	STRATEJİK PLANLAMA YÖNLENDİRME KURULU ÜYESİ
Başkan	Mustafa KAPLAN, Başkan (Kurul Başkanı)
Başkan Yardımcıları/Başkan Başmüsavirleri	Bayram MECİT, Başkan Yardımcısı Tuna ŞAHİN, Başkan Yardımcısı Hüseyin TÜYSÜZ, Başkan Yardımcısı Dr. Metin ŞATIR, Başkan Yardımcısı Abdulkadir ÜNALDI, Başkan Başmüsaviri H. Hasan TANRIÖVEN, Başkan Başmüsaviri
Hukuk Müşavirliği	Baki ATEŞ, 1. Hukuk Müşaviri
İç Denetim Birim Başkanlığı	Mehmet İPEK, İç Denetim Birim Bşk.
İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı	Yusuf KESKİN, Daire Bşk.
Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	Ahmet KARAKOÇ, Daire Bşk.
KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Tayfun ÖNER, Daire Bşk.
AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	Selma TEZYETİŞ, Daire Bşk.
Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Ahmet ALPEREN, Daire Bşk.
Teknoloji ve Yenilik Destekleri Dairesi Başkanlığı	Ömer PAK, Daire Bşk.
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Aydın BAYRAMBAŞ, Daire Bşk.
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Ali Kadir UYAR, Daire Bşk.
KOBİ Finansman Dairesi Başkanlığı	Mehmet ÖMERBEYOĞLU, Daire Bşk.
Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı	Mete Metin ALPTEKİN, Daire Bşk.

STRATEJİK PLANLAMA YÜRÜTME KOMİTESİ

BİRİM	STRATEJİK PLANLAMA YÜRÜTME KOMİTESİ ÜYESİ
Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Daire Başkanlığı	Ahmet KARAKOÇ, Daire Bşk. (Komite Koordinatörü) Ozan KEMALOĞLU, Müdür V. Hale ÖZYÜREK, KOBİ Uzmanı Kürşat Emre DUNAY, KOBİ Uzmanı Tarkan İLDENİZ, KOBİ Uzmanı
Hukuk Müşavirliği	İbrahim BELEN, Avukat
İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı	Necmettin GÜL, KOBİ Uzman Yardımcısı
KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Aynur HAYTAOĞLU, KOBİ Uzmanı Fatih BÜYÜKFİDAN, KOBİ Uzmanı Zeynep ÇOLAKOĞLU, KOBİ Uzmanı Hatice KESKİN, KOBİ Uzmanı
AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	Gülşen ALPER, KOBİ Uzmanı
Hizmet Merkezleri Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Burçak BORA, KOBİ Uzmanı Eda BAYATA, KOBİ Uzmanı (OSTİM Hizmet Merkezi Müdürlüğü) Dudu ŞİMŞEK, KOBİ Uzman Yardımcısı (Siteler Hizmet Merkezi Müdürlüğü)
Teknoloji ve Yenilik Destekleri Dairesi Başkanlığı	Baha ANDIÇ, KOBİ Uzmanı Bahar Özer ERDOĞAN, KOBİ Uzmanı
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Abdullatif DOĞAN, KOBİ Uzman Yardımcısı
KOBİ Finansman Dairesi Başkanlığı	Ömer Çağrı ÖZDEMİR, KOBİ Uzmanı
Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Dairesi Başkanlığı	Özgür Bülent KESKİN, KOBİ Uzmanı