



**T.C.**

**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE İŞLETME**  
**DEMOGRAFİSİNİN KOSGEB DESTEKLERİNE ETKİSİ:**  
**BURDUR İLİ ARAŞTIRMASI**

**Yazarın Adı Soyadı: Lütfullah BAKIR**

**YÜKSEK LİSANS**

**TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Ahmet SARITAŞ**

**Burdur-2019**



**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE İŞLETME**  
**DEMOGRAFİSİNİN KOSGEB DESTEKLERİNE ETKİSİ:**  
**BURDUR İLİ ARAŞTIRMASI**

**Yazarın Adı Soyadı: Lütfullah BAKIR**

**YÜKSEK LİSANS**

**TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Ahmet SARITAŞ**  
**Üye: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**  
**Üye: Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA**

**Burdur-2019**



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 25.06.2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Lütfullah BAKIR'ın, "**Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SARITAŞ

ÜYE

: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

ÜYE

: Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

**ONAY**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması*” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Lütfullah BAKIR

Tarih İmza

## TEŞEKKÜR METNİ

Hayatımın her anında desteklerini ve sevgilerini benden esirgemeyen ve hep yanımda olan, annem, babam, ablam ve eşime,

Çalışmamın planlanması ve yürütülmesinde desteğini esirgemeyen ve çok şey öğrendiğim değerli danışman hocam Doç. Dr. Ahmet SARITAŞ'a, çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA ve Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya,

Çalışmamda bana sundukları imkânlar için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına,

Çalışmamda desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Emre ÇEVİK, Mustafa ÖZEL, KOBİ Uzmanı Dr. Tayfur EGE ve diğer çalışma arkadaşlarıma, kısacası destek olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Lütfullah BAKIR

Burdur 2019

(BAKIR, Lütfullah, *Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

## ÖZET

Örgüt kültürü bir örgütün bireyleri arasındaki inançları, beklentileri, aynı zamanda bu bireylerin davranışlarını düzenleyen ilkeler bütünüdür. Örgüt kültürü bireylerin, kitlelerin ve toplumların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan örgütlerin temel yapı taşı, sahip olduğu değerler, kabul ve kurallardır.

Çevreleri ile sürekli bir alışveriş içinde olan örgütlerin, dinamizmini kaybetmemesi ve çevreyle entegrasyonunu sağlamak için birçok kamu kurum ve kuruluşu tarafından destekler sağlanmaktadır. Bu kurumların başında da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) gelmektedir.

Bu çalışma ile örgütlerin örgüt kültürünün ve demografik yapılarının, KOSGEB desteklerinden yararlanmaları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Burdur İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB Proje Tabanlı Desteği alan KOBİ'lerdir. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiş olup, veriler ekonometrik bir model olan lojistik regresyon modeli ile yorumlanmıştır. Sonuç olarak, araştırmaya katılan KOBİ'lerin örgüt kültürü ve demografik yapılarının, KOSGEB Proje Tabanlı Desteklerden yararlanmalarında kısmen ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, KOSGEB, Örgüt Kültürü, Lojistik Regresyon Modeli.

(BAKIR, Lütfullah, The Effect Of Organizational Culture And Business Demography On KOSGEB Supports: A Research İn Burdur, Master Thesis, Burdur, 2019)

## **ABSTRACT**

Organizational culture is a set of principles that regulate the beliefs, expectations and behaviors of individuals within an organization. Organizational culture is the basic building block, values, acceptance and rules of organizations established to meet the needs of individuals, masses and societies.

In order to ensure that the organizations that are in constant exchange with their environment, do not lose their dynamism and integrate with the environment, various supports are provided by many public institutions and organizations. Small and Medium Enterprises Development Organization (KOSGEB) is the leading institution providing such supports.

The aim of this study is to reveal the relationship between the organizational culture and demographic structures of organizations and their use of KOSGEB supports. The sample of the research is the SME operating in Burdur province and receiving KOSGEB Project Based Support. The questionnaire technique was chosen as the data collection method and the data obtained were interpreted with logistic regression model which is an econometric model. As a result, it was found that the organizational culture and demographic structures of the SME participating in there search were partly related to their use of KOSGEB Project Based Supports.

**Keywords:** SME, KOSGEB, Organizational Culture, Logistic Regression Model.



## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
TEZ ONAY FORMU.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR METNİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

1.1 Örgüt Kültürü.....	2
1.2 Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri.....	8
1.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	10
1.5 Örgüt Kültürü Modelleri .....	11
1.5.1 Parsons Modeli.....	11
1.5.2 Quinn ve Cameron Modeli.....	12
1.5.3 Peters ve Waterman Modeli .....	13
1.5.4 Goffee ve Jones Modeli .....	14
1.5.5 Harrison ve Stokes Modeli.....	15
1.5.6 Denison Modeli.....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ, KOSGEB VE KOSGEB DESTEKLERİ

2.1	Çeşitli Ülkelere ve Birliklere Göre KOBİ Tanımı .....	22
2.1.1	OECD KOBİ Tanımı .....	22
2.1.2	Avrupa Birliği KOBİ Tanımı .....	23
2.1.3	Amerika Birleşik Devletleri KOBİ Tanımlaması .....	24
2.1.4	Japonya'da KOBİ Tanımı .....	24
2.2	Türkiye'de KOBİ Tanımı ve KOBİ'lerin Gelişimi.....	25
2.2.1	Türkiye'de KOBİ Tanımı.....	25
2.3	KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri .....	26
2.4	KOSGEB'in Tarihsel Gelişimi ve KOSGEB Destekleri .....	28
2.4.1	KOSGEB.....	28
2.4.2	KOSGEB'in Temel Misyonu.....	30
2.4.3	KOSGEB DESTEKLERİ.....	32
2.4.4	KOBİGEL KOBİ Gelişim Destek Programı.....	37
2.4.5	Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı .....	38
2.4.6	Endüstriyel Uygulama Destek Programı.....	40
2.4.7	İş Birliği Destek Programı .....	41
2.4.8	Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama (TEKNOPAZAR) Destek Programı.....	43
2.4.9	Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı.....	44
2.4.10	Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı.....	45
2.4.11	KOBİ Kredi Faiz Desteği.....	46
2.4.12	Laboratuvar Hizmetleri .....	46
2.4.13	İşletme Geliştirme Destek Programı .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE İŞLETME DEMOGRAFİSİNİN KOSGEB DESTEKLERİNE ETKİSİ

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	49
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	49
3.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	49
3.4	Araştırma Modeli .....	50
3.5	Ölçek Hazırlama.....	51
3.6	Veri Toplama Yöntemi .....	51
3.7	Verilerin Analizi.....	51
3.7.1	Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	52
<b>SONUÇLAR .....</b>		<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>67</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>73</b>
EK-1: KOBİGEL KOBİ Gelişim Destek Programı Proje Başvuru Formu .....		73
EK-2: Ar-Ge ve İnovasyon Programı Proje Başvuru Formu .....		87
EK-3: İş Birliği Destek Programı Başvuru Formu .....		102
EK-4: Anket Formu .....		110
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>113</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Örgüt Kültürü Tanımları .....	<b>6</b>
<b>Tablo 2:</b> Denison'un Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Boyutları.....	<b>18</b>
<b>Tablo 3:</b> Ülkelerin KOBİ Tanımlarını Belirlerken Dikkate Aldığı Ölçütler.....	<b>22</b>
<b>Tablo 4:</b> OECD KOBİ Tanımı .....	<b>23</b>
<b>Tablo 5:</b> Avrupa Birliği KOBİ Tanımlaması .....	<b>23</b>
<b>Tablo 6:</b> ABD KOBİ Tanımlaması .....	<b>24</b>
<b>Tablo 7:</b> Japonya KOBİ Tanımlaması.....	<b>25</b>
<b>Tablo 8:</b> KOBİ'lerin Ekonomideki Paylarının Seçilmiş Ülkelerle Karşılaştırılması 2010 .....	<b>25</b>
<b>Tablo 9:</b> Türkiye'de KOBİ Kriterleri .....	<b>26</b>
<b>Tablo 10:</b> Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler .....	<b>34</b>
<b>Tablo 11:</b> Performans Desteği tablosu .....	<b>35</b>
<b>Tablo 12:</b> İleri Girişimcilik Teknoloji Düzeyi Destek Üst Limitleri. ....	<b>36</b>
<b>Tablo 13:</b> KOBİGEL KOB Proje Destek Unsurları.....	<b>37</b>
<b>Tablo 14:</b> Ar-Ge, İnovasyon Destek Programı.....	<b>39</b>
<b>Tablo 15:</b> Endüstriyel Uygulama Destek Programı .....	<b>40</b>
<b>Tablo 16:</b> İşletici Kuruluş Modeli .....	<b>42</b>
<b>Tablo 17:</b> Proje Ortaklığı Modeli .....	<b>43</b>
<b>Tablo 18:</b> Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurma Programı Destek Oranı, Süresi ve Üst Limitleri.....	<b>44</b>
<b>Tablo 19:</b> Uluslararası Hızlandırıcı Programı Destek Oranı, Süresi ve Üst Limitleri ...	<b>45</b>
<b>Tablo 20:</b> Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı Programın Unsurları, Oranı ve Üst Limiti .....	<b>45</b>
<b>Tablo 21:</b> İşletme Geliştirme Destek Programı Destek Unsurları.....	<b>48</b>

<b>Tablo 22:</b> Araştırmaya Katılanların Firmadaki Pozisyonları .....	<b>52</b>
<b>Tablo 23:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	<b>52</b>
<b>Tablo 24:</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımını.....	<b>53</b>
<b>Tablo 25:</b> Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapılarına Göre Dağılımını zellikleri .....	<b>53</b>
<b>Tablo 26:</b> Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin İşletme Türlerine Göre Destek Alınan Yıl Aralıklarının Dağılımını.....	<b>55</b>
<b>Tablo 27:</b> Verilen Desteklerin İşletmelere Göre Dağılımını .....	<b>56</b>
<b>Tablo 28:</b> Denison rgt Kültürü Modeli Alt Maddeleri Anket Soruları.....	<b>57</b>
<b>Tablo 29:</b> Modeldeki Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Açıklaması.....	<b>59</b>
<b>Tablo 30:</b> Logit Model Tahmin Sonuçları.....	<b>60</b>
<b>Tablo31:</b> Logit Modelinden Elde Edilen Marjinal Etkiler .....	<b>62</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Örgüt Kültürü' nün Kademeleri.....	<b>4</b>
<b>Şekil 2:</b> Parsons'ın AGIL Modeli.....	<b>12</b>
<b>Şekil 3:</b> Rekabet Eden Değerler Modeli.....	<b>13</b>
<b>Şekil 4:</b> Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli .....	<b>15</b>
<b>Şekil 5:</b> Denison Örgüt Kültürü Modeli .....	<b>17</b>
<b>Şekil 6:</b> Türkiye'de Ana Sektör Gruplarına Göre KOBİ'ler(2013).....	<b>27</b>
<b>Şekil 7:</b> Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi ..	<b>50</b>
<b>Şekil 8:</b> Destek Alan Firmaların Türlerine Göre Destek Yılları.....	<b>54</b>

## GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde ekonominin lokomotifi haline gelen Küçük Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) gün geçtikçe önemi daha da artmaktadır. Gelişmiş ülkelerin ortalama değerlerine bakıldığında KOBİ'lerin genel işletmeler içerisindeki payının % 99 olduğu ve istihdamın % 66'sını, yaratılan katma değer ise % 48'sini sağladıkları görülmektedir.

Bunun yanı sıra KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere nazaran daha geniş coğrafyalara nüfuz edebilme yetenekleri sayesinde bölge farklılıklarını azaltmak, gelir dağılımı ve ülke refah düzeylerini tabana yaymak gibi sosyal görevleri de bir o kadar önemlidir.

Toplum ve devlet için bu kadar önemli rol üstlenen birimlerin desteklenerek etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması şart olmuştur. Bu amaçla verilecek desteklerin özgün, ulaşılabilir, güncel ihtiyaçlara cevap verebilir olmalarının yanı sıra; dünya çapında, ulusal ve bölgesel pazarlarda rekabet kapasitesini arttıracak etkinlikte olmaları gerekmektedir.

Birinci bölümde örgüt kültürü tanımlanmış olup, örgüt kültürünün işletmelerin amaç, hedef, vizyon ve faaliyetleri üzerine etkileri kültür modelleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde KOBİ'lerin sınıflandırılmasındaki nitel ve nicel ölçütlerden bahsedilmiş, bazı ülke ve birliklere ait KOBİ tanımlamaları yapılmıştır. Türkiye'deki güncel KOBİ tanımlaması yapılarak, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tanımlanarak KOSGEB destek programları ve amaç ve içerikleri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgüt kültürünün KOSGEB destekleri üzerine etkileri Ekonometrik bir model olan Lojistik Regresyon analizi ile incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

Örgütler, insanların işbirliği ve koordinasyon içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturdukları gruplardır (Aytaç, 2004: 191). Örgüt kültürü ise bu grupları birbirine bağlayan, örgütü başarıya ulaştıran, temel dinamikler ve örgütün uzlaşa sağladığı kültürel değerler bütünüdür.

#### 1.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı birçok değişik bilim dalının (sosyoloji, antropoloji, kamu yönetimi gibi) alanına girmiş ve birçok değişik tanımları olan bir kavramdır.(Şişman, 1994: 39).Örgütler, bireylerin hayatındaki tüm süreçlere yer aldıkları sosyal gruplar olarak da ifade edilebilir. Koçel'e göre örgüt; *“işve iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzen ve düzenlemeler”* olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001: 97).

Toplanan her insan grubu için örgüt tanımlamasını yapmak yanlış olacaktır. Örgütün oluşumu için en önemli unsur; bir sistem çerçevesinde hareket eden ve belirli bir amacı yerine getirmek için bilinçli olarak oluşturulmuş toplumsal birimlerdir (Genç, 2005: 34). Örgüt, bireylerin kendi amaçlarına ulaşmak adına insanlarla bilinçli bir şekilde ortak çalışma yapmasının sonucudur. Bireyin amacı ortak çalışmayı kabul eden diğer insanların da amaçlarına hizmet ettiği ya da onları ilgilendirdiği takdirde işbirliği yapabilirler. Amaçlarının kesiştiği noktada ise örgütün genel amaçları oluşacaktır. Örgüt, aralarında etkileşim söz konusu olan en az iki birey ile oluşturulmaktadır. Bireyler arası etkileşim, örgütün davranış biçimini, amaçlarını gerçekleştirmesini, kendini değiştirip/değiştirmemesini ve kültürünün şekillenmesini sağlar. Farklı bir tanımlamada ise örgütlerin sadece bireylerin bir araya gelmesi ile değil, bireylerin kolektif faaliyetlerinin anlamlı ve koordineli olması sonucunda ortaya çıktığı söylenmiştir (Genç, 2005: 35).

Örgüt tanımı sadece içsel bir dinamik olarak ta değerlendirmemelidir. Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların ilişkilendirilerek bir araya getirilmiş olduğu açık bir sistemdir (Budak ve Budak, 2004: 21). Örgütün çevre ile etkileşimlerini açıklayan tanıma göre örgüt; *“belirli amaçları gerçekleştirmek için içinde buldukları çevre ile uyumlu sosyal, kültürel ve fiziksel yapılar; aynı zamanda çevrenin alt sistemi olarak*



*tanımlanmaktadır. Örgütler çevreden ayrı düşünülmemesi gereken açık sistemlerdir ve sürekli çevre ile etkileşim halindedir”*(Doğan, 2007: 81).

Örgüt kavramını özetlemek gerekirse; amaç çevresinde toplanan iki ve daha fazla bireyin katılımıyla sadece aralarında değil, iç ve dış çevreyle uyum göstererek etkileşime giren, beşeri ve fiziki kaynakları koordine içerisinde bir araya getirip bunları grubun amaç ve kuralları içerisinde kullanmak isteyen açık sistemlerdir.

Kültür kelimesi Latince'deki “*culture*” den gelmektedir. Ancak, bugünkü kullanılan anlamında kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre “*culture*”, “*insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi*” anlamına gelmektedir. Buradan Almancaya geçen sözcük ve 1973 yılında yayınlanan Alman sözlüğünde “*cultur*” olarak kullanılmış, daha sonra farklı milletlerin dillerine de geçerek “*kültür*” haline gelmiştir (Güvenç, 2003: 10). Kültür tarihi geçmişten gelmesinden dolayı toplumsal bir miras, bugüne kadar öğrendiğimiz maddi manevi kıymet, davranış şekillerimiz ve inanç bütünümüz şeklinde tanımlanabilir. Yani grubu oluşturan ve geliştiren bireylerin hayat bütünü olarak tanımlanabilir (Güvenç, 1996: 96).

*“Taylor’a göre kültür bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı gelenek görenekler ile beceri, sanat ve alışkanlarını içeren karmaşık bir bütündür”* (Unutkan, 1995: 6).

Linton'a göre kültür insanları birleştiren, uzlaştıran etkenler içinde önemli olan şekilde ifade edilmiştir. Linton kültürün öğrenilmiş davranış ve tutumlarla belirli bir örgütün bireylerince birbirine aktardıkları, paylaştıkları davranışların sonucu olduğunu ifade etmiştir (İzmirlioğlu, 1989: 10).

Kültür sözcüğünün özetle dört farklı anlamda kullanıldığı fark edilebilir (Güvenç, 1994: 97);

- 1) Beşeri sosyal alandaki kültür; eğitim öğretim sürecinin ürünü,
- 2) Bilim alanındaki kültür; medeniyet, uygarlık,
- 3) Teknolojik ve biyolojik alanda; üretme, geliştirme, yetiştirme ve çoğaltma,
- 4) Estetik alanda kültür; güzel sanatlar, zevk ve ustalaktır.

Örgütün kurulmasından itibaren kurucular ve sonrasında örgüte katılan yeni üyelerin dış çevre ve kendi aralarında etkileşimleri sonucunda, örgütleri diğer

örgütlerden ayırıştırılan ve özgün kılan örgüt kültürü meydana gelmektedir. Edgar Schein örgüt kültürünü, “dış çevreye uyum gösteren grup tarafından yine grubun içsel uyumu ve bütünleşmesi sırasında öğrenilen, olumlu çıktılarla sonuçlanan ve yeni üyelere aktarılabilen bilgi, birikim, tecrübe varsayımlarıdır” olarak tanımlamıştır (Schein, 1992: 14).

Demirbilek, işletme, firma, kurum kültürü olarak ta ifade edilen örgüt kültürünün; çeşitli yönetim ve organizasyon kavramlarının ve tekniklerinin uygulanma ve başarı olasılıklarını etkileyebileceğinden, örgüt kültürü kavramının yönetim yaklaşımları ve tekniklerinin uygulanmasında dikkat edilmesi gerekliliğini ifade etmektedir (Demirbilek, 2005: 75).

Örgüt kültürü; Schwartz ve Davis’in yaklaşımına göre örgüt içerisinde yer alan bireylerce uzlaşılan inanç ve beklentilerin, yine örgüt içerisindeki bireylerin tavırlarını şekillendirerek normların oluşmasını sağlayan ilkeler bütünüdür (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3).

Schein (1988) örgüt kültürünü üç aşamaya ayırmıştır. Birinci basamakta düşünce ve davranışlarımızın temel kaynağını oluşturan ayırt edilmesi zor algılar, inançlar, gelenek ve görenekler; ikinci basamakta strateji ve hedefleri oluşturan değerler, üçüncü basamakta ise çok kolayca fark edilip hissedilebilen örgütün yapısı ve süreçler bulunmaktadır. (Schein, 1992: 14).

### Şekil 1: Örgüt Kültürü' nün Kademeleri

<b>ARTİFAKTLAR</b>	Görülebilir Örgüt Yapısı Ve Süreçleridir (DEŞİFRE ETMESİ ZORDUR).
<b>DEĞERLER</b>	Stratejiler, Hedefler, Felsefeler (KABUL EDİLMİŞ GEREKÇERLEDİR).
<b>TEMELDE OLAN VARSAYIMLAR/SANILAR</b>	Bilinçaltında Kabul Edilmiş İnanışlar, Adetler, Algılar, Düşünceler Ve Hislerdir (DEĞERLER VE DAVRANIŞLARIN TEMEL KAYNAKLARIDIR).

**Kaynak:** Schein, 1988: 9.

Deal ve Kennedy bu kavramı bir işi yapma ve yürütme şekli olarak ifade eder. Bu yaklaşımda örgütün işletme içerisindeki maaş, terfi politikası, insan kaynakları hatta iş sağlığı uygulamalarına kadar tüm yönetim işlevlerinin icra şeklini ifade ettiğini anlayabiliriz (Öztürk, 2007: 4). Bir diğer örgüt kültürü tanımlamasında ise *“bir topluluk içindeki bireylerin ve grupların davranış ve tutumlarını yönlendiren inançlar, normlar ve alışkanlıklar bütünüdür”* (Balkaran, 1995: 56).

Deal ve Key’in, örgüt kültürü ve işletme verimliliği arasındaki çalışmalarını sonucunda *“yıllarca işte başarıyı getiren güçlerin, fiziki yapılanma ve strateji olduğuna inandırıldık. İşletmeye enerji sağlayan onlardı, her şey rasyonalite tahminlerinin etrafında dönüyordu. Şimdi ise farklı bir pencere açıyoruz: Enerjinin merkezi; bir firmanın amacı, bakış açısı ve kültürel değerleridir”* demişlerdir (Deal ve Key, 2001, 48).

Örgüt kültürü işletme çalışanı, sahipleri ve yöneticilerince paylaşılan ortak bir dil, davranış ve tutumu; uzlaşmış amaç, politika, vizyon ve misyon ile bir araya getirilmiş kişilerin örgütteki pozisyonlarını, görev dağılımlarını, üyeler arası ilişkilerini, emir komuta zincirini ve özlük haklarını belirleyen, tanımlayan değerler bütünüdür.

Örgüt kültürü üzerinde ortak bir tanımlama olmamakla birlikte, belli başlı özelliklerinde hem fikir olan yazarlar vardır. Hofstede ve arkadaşlarına göre örgüt kültürlerinin temel özellikleri antropolojiyle ilgili olması, toplumsal olup değişimin zorunlu olması gerektiğini savunması, kucaklayıcı, tarihsel olması olarak sıralanabilir (Hofstede vd., 1990: 296). Çeşitli yazarlara göre örgüt kültürü tanımı Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1: Örgüt Kültürü Tanımları**

Pettigrew (1979)	Toplumda gruplar tarafından ortaklaşa paylaşılan sembol, dil, ideoloji, inanç ve törenlerdir.
Peters ve Waterman (1982)	Örgüt kültürü, kabul edilen normlardır.
Uttal (1983)	Yapılan işler arasında neyin önemli olduğuna dair paylaşılan değerler ve inançlardır.
Deal ve Kennedy (1982)	Örgüt kültürü, değerlerdir.
Ouchi ve Wilkins (1983)	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
Joanne Martin (1984)	Örgütün kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi modelleri ve şekilleri uygulama biçimidir.
Kilmann, Saxton, Serpa (1985)	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Schein (1988)	Örgütlerde iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.
Deshpande ve Webster (1989)	Örgütlerde süreçleri anlamaya yardım eden, normlar, değerler ve inançlar setidir.
Hofstede (1991)	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran nitelikler bütünüdür.
Gordon ve DiTomaso (1992)	Bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir.
Harrison Trice ve John Beyer (1993)	Örgütsel kültür kolektif bir fikirdir. Kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur. Duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.
Campbell (2004)	Eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonudur.
Erickson, Judith A. (2008)	Kurumsal farklılaşmanın temelidir.

**Kaynak:** Terzi, (2000) ve Erickson'a (2008) göre (Kurt, 2010: 17).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde, örgüt kültürünün gözlemler sonucunda tanımlanabileceği fikrinde uzlaşmıştır. Bunun nedeninin her örgütün kendine ait kültür ve tanımlarının olmasıdır (Robbins ve Judge, 2007: 573).

*“Örgütsel kültürler, toplumsal kültüre genelde benzerlik, özelde ise farklılık gösterir. Bu farklılık örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme arayışıdır”* (Khazanchi, Lewis ve Boyer, 2007: 881)

Her işletmenin toplumun mikro yansımaları olduğu unutulmamalı, dolayısıyla bu küçük toplum gruplarında yer alan kişilerin kendine has kültürünün olduğu unutulmamalıdır. Bir örgütteki bireylerle ilgili her şey örgüt kültürünün oluşumunu sağlayacak, toplum kültürünün genel özelliklerini kendi özellikleriyle birleştirip harmanlayarak alt kültürü oluşturacaklardır. Örgüt kültürünün hangi değer ve tutumlarının etkili olacağını işletmenin amaçlarına ve çevre unsurlarına bağlı olarak işletme sahibi ve çalışanları belirleyeceklerdir.

İşletme sahipleri, yönetici ve çalışanlarının işletme sürekliliğini ve karlılığını gerçekleştirmek için süreç içerisinde onlara yol gösterip, bu yolu aydınlatan ve işletme çalışanlarının özümlediği değerler ve düşünceler sistemi, ortaklaşa bir örgüt kültürü olarak kabul edilebilmekte iken, bazı işletmelerde ise tüm çalışanlarca standartlaştırılmış ve içselleştirilmiş homojen bir örgüt kültürü olmayabilir (Ülgen, 2004: 381). Böyle bir yoksunlukta ise devamlılığını sağlayabilecek başarılı bir örgütten söz etmek zordur ve böyle işletmelerin varlığı ve geleceğinden şüphe duyulmalıdır. İşletmenin uzun ömürlü ve karlı olması, kısacası hedeflerinden sapmaması için bu hedefleri destekleyen, adapte edilebilen, kabul edilebilen ve en önemlisi uygulanabilen strateji ve ilkeler geliştirerek sistem oluşturulmalıdır.

İşletme düzeyinde yapılması düşünülen değişim uygulamalarının işletme için başarılı sonuçlar verebilmesi, öncelikle kültürel değişimle sağlanmalıdır (Koçel, 2001: 31). Gelişen ve rekabetçi olan günümüz koşullarında örgüt kültürünün değiştirilerek revize edilmemesi halinde işletme ve yönetiminin başarılı olması mümkün olmayacaktır.

Bu değerlendirmeyi yorumlarken verimliliğin ve sürekliliğin temel kaynağının işletmenin sahip olduğu fiziki alt yapı, makine teçhizat, hammadde ve iş gücü olmadığını; birbiriyle aynı değer kavramlarına sahip, kendi içerisinde kural ve normlara sahip olup bunları uygulayan, aynı misyon ve vizyona sahip, kısaca örgüt kültürüne sahip, çalışan ve işletmelerdir. Belki de bunu on yıllar önce fark edip uygulayan

gelişmiş ülke işletmelerinin ömrünün, ülkemize nazaran daha uzun ömürlü olmasının kaynağı budur.

## 1.2 Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgüt Kültürü kavramı literatüre ilk kez 1979 yılında Administrave Science Quaertly dergisinde yayımlanan Pettingrew' in “*Örgütsel kültürleri incelerken*” (On studying organizational cultures) makalesi ile giriş yapmıştır (Bozkurt, 2001: 83-84).

Örgüt kültürünün işletme yönetimi literatüründe yerini almasındaki en temel gerekçeler (Terzi, 2000: 21);

- 1) Japonya'nın 2. Dünya Savaşından ciddi bir kayıpla çıkmasına rağmen kalkınma ve modernleşme atılımının yanında, toplumsal kan hafızasını çalışma kültürüyle mayalayan Japon firmalarının 1970'li yıllarda göstermiş oldukları iktisadi başarılarının artması ve yadsınamaz bir güç haline gelmeleri,
- 2) Japon işletmelerinin Pazar paylarının yükselmesiyle gelişmiş ülkelerin özellikle de Amerikan işletmelerinin Pazar payındaki daralmasıdır.

Bu durum, ülkeler arası farklılıkların sadece teknik ve fiziki olarak değil; örgütsel kültür öğeleri olan, paylaşılan değerler, normlar, tutarlı örgüt davranışları ve uzlaşılan misyon, vizyon gibi kavramlar ile birlikte incelenerek araştırılmasını sağlamıştır. Bu araştırma sonuçları, farklılığın temel nedeninin toplumsal kültürle ilişkili olarak gelişen örgüt kültürü olduğu gösterilmiştir (Schein, 2002: 3).

İşletmede daha önceki yaklaşımlarda, fiziki ve beşeri niteliğin örgütlerin rekabet gücünü arttırmada örgüt yapısı ve unsurlar üzerindeki çalışmalara yoğun olarak yer verilmişken, gün geçtikçe sadece bunların değerlendirilmesinin yeterli ve açıklayıcı olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumu çok yönlü ve en az hasarlı aşabilmek için 70'li yılların başından itibaren örgütte görev alan insan kavramına yönelinmiş, bir insan unsuru olan ortak değer ve beklentiler, kısacası kültür üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır (Yağmurlu, 2006: 717-718).

## 1.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Her sosyolojik yapının özgün özellikleri olduğundan yola çıkılarak bu yapıyı oluşturan toplumun alt kavramı olan örgütlerinde temel özelliklerinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Konuya ilişkin birçok araştırmacı kendine has tanımlar ve

değerlendirmeler yapmıştır. Stephen ve Judge örgüt kültürünün özelliklerini yedi başlık altında toplayarak açıklamaya çalışmıştır (Stephen ve Judge, 2009: 585-586);

- Takım odaklılık: Örgütte yapılması gereken görevlerde ekip çalışmasının sonucu çıkan sinerjinin getirileri üzerine odaklanma.
- Detaya dikkat etme: Yapılan işlerde sıfır hataya yakın sonuç alacak şekilde sistem kurularak, detaylara en hassas şekilde dikkat edilmesi.
- Yenilik ve risk alma: Örgüt içerisinde çalışanların girişimci, risk alma kapasitesinin yüksek olması ve yeni fikirlere modern yapıya açık olması.
- İnsan odaklılık: Lider ve örgütün aldığı, uyguladığı karar ve yöntemlerin çalışanlarda oluşacak etki geri bildirimlerinin algılanabilir olması.
- Sonuç odaklılık: Sonuca odaklanmak için uygulanan strateji ve taktiklerden ziyade, beklenti ve sonuca odaklanma.
- Saldırganlık: Örgütte çalışanların iş performanslarının artırılması amacıyla rekabetçi olma seviyelerinin tanımlanması.
- Durağanlık: Örgütün niteliklerini geliştirmek için kullanmak istediği stratejilerin seçilmesi ve eyleme geçilmesi.

Williams ve arkadaşları ise örgüt kültürünün özelliklerini tanımlayarak, örgüt kültürünün oluşumu, yapısı, sistematiği ve etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu özelliklerin değerlendirilmesi, örgüt kültürünün verimliliğini arttırmak, örgüt kültürünü anlayabilmek ve değişim gerekliliğini ortaya konulmasında önem arz etmektedir (Williams vd., 1993: 9-12);

**Örgüt Kültürü Homojen Değildir:** Sosyolojik yapıda olduğu gibi örgütleri de oluşturan alt kültürler mevcuttur. Örgüt içerisindeki bu alt kültürlerin birbiriyle etkileşimi, bireylerin birbirini daha iyi tanımasını ve örgüt kültürünün daha esnek ve dinamik olmasını sağlamaktadır.

**Örgüt Kültürü Kabul Edilip Benimsenmiş Değer Davranış ve İnançlardan Oluşmuştur:** Örgüt içerisindeki çalışanlar görevlerini yaparken aralarında kullanacakları tutum, iletişim biçimi ve politikalar genel olarak kabul görmüş kavramlar olmalıdır. Bu örgütün başarısı ve yaşamını devam ettirebilmesi için önemli bir etkidir.

**Örgüt Kültürü Diğer Kültürlerle İletişim ve Etkileşim Halinde Olmalıdır:** Örgüt ve örgüt bireyleri çevreyle iletişim halinde olmalıdır. Örgütte yer alan birey kendi

hayatından ve kültüründen olan öğeleri örgüte, örgütteki kültürü de kendi hayatına entegre eder. Bu durum örgüt ve bireyin yaşamını ve iş yapma biçimlerini düzenleyerek örgütsel uzlaşmayı ve örgütün devamlılığını sağlar.

**Örgüt Kültürünün Oluşması Düzenli, Sistemik Olmayabilir:** Örgütte kabul gören, uygulanan kural ve yöntemlerin, her toplumsal kural gibi örgüt kültüründe de yazılı olması beklenemez. Bazı yöntemler bulunulan görev, ekip içerisindeki iletişim, etkileşim, bölgesel ve ihtiyaç neticesinde oluşur.

**Örgüt Kültürü Öğrenilebilir Yapıya Sahiptir:** Çevre örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etmendir ve çevre iki unsurdan oluşmaktadır: iç çevre örgüt içerisinde yer alan teknik, ahlaki ve sosyal sistemi ifade ederken; dış çevre örgütün içerisinde bulunduğu toplumun sosyolojik, idari, hukuksal, politik ve ekonomik olgularından oluşmaktadır. Örgütün başarısı örgütteki bireylerin iç ve dış çevreyi ne kadar algılayıp yorumladıkları ve görevleriyle entegre edebildikleriyle ilintilidir.

#### 1.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü; hem örgüt hem de örgüt bireyleri için çok önemlidir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanları görev ve sorumluklarını neyi, nasıl, nerede, kiminle yapacağını belirlerken birtakım fonksiyonları da tanımlamaktadır.

Örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde tanımlanmıştır (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kırel, 1998: 109; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Çalışanların örgüte uyumunu sağlayarak örgüt içi sistemi kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir otokontrol sistemidir. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkileyen bir kurallar bütünüyle bireylere etki edip yönlendirir.
- Örgüt bireyleri arasındaki dayanışmayı arttırıp, kaynaşmayı sağlamlaştırır.
- Örgüt üyelerinin kişisel değer ve çıkarlarından ziyade, bireylerin ortak ve daha üst değere bağlanmasını imkân verir.
- Üyelerine bir kimlik vererek örgüte, gruba aidiyet duygusu aşılar.
- Örgütü diğerlerinden farklı kılar.



Schein (2004), örgüt kültürünü dışsal uyum ve içsel bütünlük olmak üzere iki temel fonksiyona ayırmış olup kriterleri şu şekilde tanımlamıştır (Akbaba, 2002: 11);

### **1-Dışsal uyum görevleri;**

- Hedeflerin belirlenememesinde ya da ulaşılamaması durumunda yeniden oluşturulması, düzeltilmesi ve revize edilebilmesi için fikir birliği sağlar.
- Ulaşılan hedeflerin çıktılarını ve sonuçlarını ölçmede kullanılacak kriterlerin temelidir.
- Örgüt tarafından ulaşılmak istenen amaç çerçevesinde ulaşılabilir hedefleri belirler.
- Hedeflere ulaşabilmek için temel stratejileri belirler.

### **2-İçsel bütünleşme görevleri;**

- Müşterek dil ve paylaşılan değerler sisteminin,
- Örgüte katılım için asgari ortak değer ve gerekliliklerinin,
- Ceza ve ödüllerin rasyonel ve etik dağıtım biçiminin,
- Örgüt içerisinde yer alan bireylerin hiyerarşideki yerini güç, görev ve otorite hak ediş kurallarının,
- Özgün ve bireysel ideolojilerin, din ve ırksal farklılıkların kontrol edilip yönetilmesi için uygun stratejiler sağlar.

## **1.5 Örgüt Kültürü Modelleri**

### **1.5.1 Parsons Modeli**

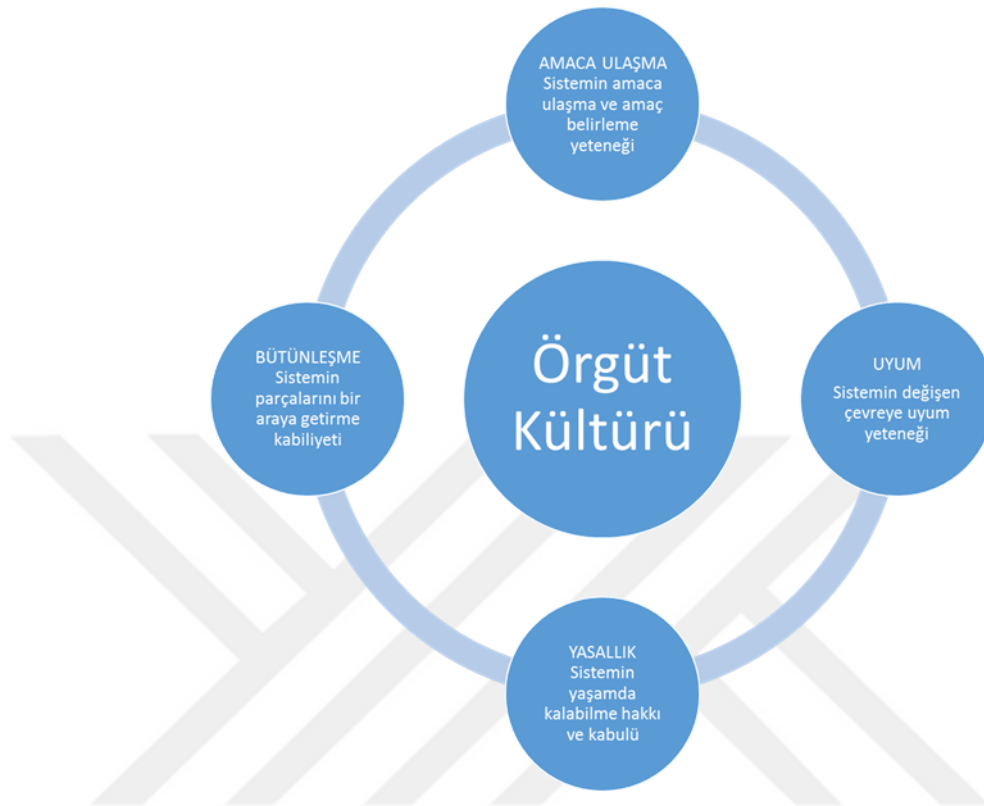
Parsons (1937), örgüt kültürü değerleri üzerinde ilk çalışmaları yapan ve model oluşturan bilim adamlarından bir tanesidir. Parsons geliştirdiği modelde her sosyal grupta sistemin sürekliliğini sağlamak için belli başlı görevleri yapması gerektiğini iddia etmiştir. Modelin ismi bu fonksiyonların İngilizce kelimelerinin baş harflerinden oluşan AGIL modelidir (Özkalp ve Kırel,1996: 150).

AGIL Modelini oluşturan dört fonksiyonu baş harfleriyle kısaca tanımlamak gerekirse;

- Adaptation: Uyum veya adaptasyon, ahenk.
- Goal Attainment: Hedef, amaç edinme ve/veya amaca, hedefe ulaşma.
- İntegration: Bütünleşme, birleştirme.

- Legitimacy: meşruluk, yasallık.

## Şekil 2: Parsons'ın AGIL Modeli



### 1.5.2 Quinn ve Cameron Modeli

Literatürdeki diğer adıyla Rekabet Eden Değerler Modeli, geliştirilen birçok modeli açıklamaya yönelik bütünleştirici bir modeldir. Bu modelin özne olarak geçerliliğinin sağlanmasının ardından deneysel olarak sahada kendini ispat etmiştir. Model çalışanların değerlerini, bilgiyi işleme süreçlerini, düşünme tarzlarını ve varsayımlarını kullanan tanınmış ve kabul görmüş tekniklerle uyumluluk göstermiştir.

Şekil 3: Rekabet Eden Değerler Modeli

ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik ve İnisiatif Verme)		
İÇ ODAKLILIK VE BÜTÜNLEŞME	<p><b><u>KLAN-İSBİRLİĞİ</u></b>  Yönelimi : İşbirlikçi  Lider Türü: Kolaylaştırıcı  Akıl hocası  Takım kurucu  Değer oluşturan  Etkenler : Bağlılık  İletişim  Gelişim  Etkililik teorisi: Etkililiği insan gelişimi ve katılım sağlar.</p>	<p><b><u>ADOKRASI</u></b>  Yönelimi : Yenilikçi/innovatif  Lider Türü: Yenilikçi  Girişimci  Vizyoner  Değer oluşturan  Etkenler : yenilikçi çıktılar  Dönüşüm  Atıklık  Etkililik teorisi: Etkililiği yenilikçilik, vizyon ve yeni kaynaklar sağlar.</p>
	<p><b><u>HIYERARŞİ-KONTROL</u></b>  Yönelimi : Kontrolcü  Lider Türü: Koordinatör  İzleyici  Organizatör  Değer oluşturan  Etkenler : Verimlilik  Dakıklık  Tutarlılık  Benzerlik  Etkililik teorisi: Etkililiği yeterli süreçlerle kontrol ve verimlilik sağlar.</p>	<p><b><u>PAZAR-REKABET</u></b>  Yönelimi : Rekabet  Lider Türü: Sıkı  Rekabetçi  Üretici  Değer oluşturan  Etkenler : Pazar payı  Karlılık  Hedeflere ulaşma  Etkililik teorisi: Etkililiği agresif rekabet ve müşteri odaklılık sağlar.</p>
<b>MEKANİK SÜREÇLER (İstikrar ve Kontrol)</b>		
		DIŞ ODAKLILIK VE FARKLILAŞMA

**Kaynak:** Cameron ve Quinn, 2011: 46.

### 1.5.3 Peters ve Waterman Modeli

Robert Waterman ve Tom Peters (1982), “*In Search of Excellence*”(Mükemmeli Arayış) isimli kitaplarında örgüt kültürünün, örgütün başarısına olan etkisini incelemiştir. Amerika’da başarılı bulunan şirketlerde yaptıkları incelemede, işletmelerdeki başarıyı sağlayan faktörleri sekiz kültür, değer olarak tanımlamışlardır. (Özkalp ve Kirel, 1996: 157-59; Eren, 1998; 110-1);

- Hareketi tercih etme,
- Müşterilerle sürekli ilişkiler,
- Girişimciliği ve yeniliği cesaretlendirecek faaliyetler kolaylığı,
- Çalışana önem, değer vererek verimliliğini artırmak,
- Basit organizasyon yapısı ve az hiyerarşi,
- İşletmede ana bir değere önem verme,
- En iyi olunan faaliyet, iş alanını devam ettirme,

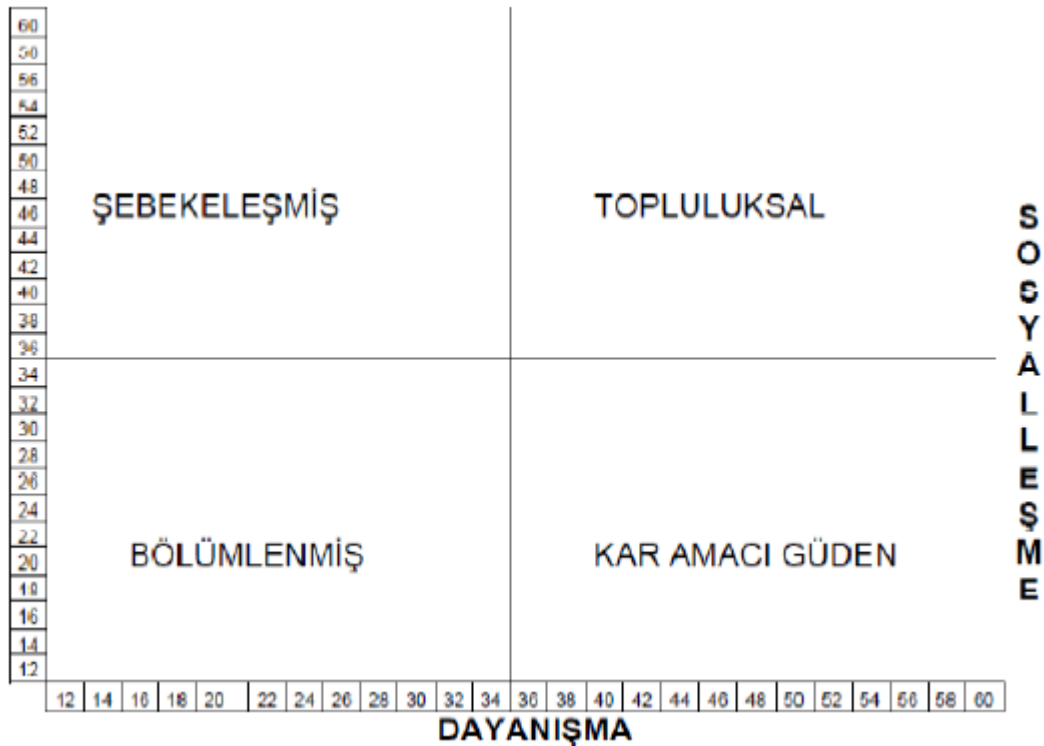
- Serbestliği ve kontrolü birlikte yürütme.

Peters ve Waterman, başarılı, sürekliliği olan Şirketlerin temel özelliklerinden birisinin ortak kültürün egemenliği ve birleŐtirici, bir arada tutucu özelliği olduğunu ifade etmişlerdir. İncelenen Őletmelerde biŐimsel olmayan iliŐkilerin ön planda olduğunu, çalışanlara odaklanıldığını, paylaşılan mutabık olunan kültürel değerlerin geliştirilerek, yeni çalışanlara aktarıldığını, örgüt kültürünün Őletmede yer alan yönetici ve çalışanlara yıllarca rehberlik ettiğini ifade etmişlerdir (Erdem, 2007: 64).

#### 1.5.4 Goffee ve Jones Modeli

Gareth Jones ve Rob Goffee'nin geliŐtirdikleri ift S Modeli solidarity (dayanışma) socializing (sosyalleşme) anlamlarını içermektedir. Bu rgt sınıflandırılmasında iki eksen söz konusudur. Bu modelde örgütler sosyalleşme ve dayanışma seviyelerine göre "*Topluluksal*", "*Şebekeleşmiş*", "*Kar Amacı Güden*" ve "*Bölümlenmiş*" olarak dört örgüt kültür alt modeline ayrılır. Şekil 4'te boyutların sayılarla derecelendirilmesi ise, Goffee ve Jones'un modelinde her bir boyuttaki sorular için 5'li Likert tipi ölçeklendirmede aldığı toplam puanları göstermektedir (Goffee ve Jones, 2000: 135).

**Şekil 4: Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli**



1. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü: Birbirlerine güvenen, duyarlı örgüt üyelerinden oluşur. Örgüt içerisinde sosyallik yüksek fakat dayanışma düşüktür.
2. Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü: Hedeflere yoğunlaşan örgüt üyeleri kuvvetli bir amaç ve fikir birliği içindedir, işleri yapma isteği yoğun olan örgüt üyelerinden oluşur. Örgütte sosyalleşmenin düşük olmasına rağmen dayanışma kültürü yüksektir.
3. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü: Özgür, tek başına çalışan örgüt üyelerinden oluşur. Bu çalışma şeklinde birey kişisel alanını koruyabilmekte ancak işiyle ilgili problemler yaşayabilmektedir. Dayanışma ve sosyalleşme bu örgüt kültürü modelinde düşüktür.
4. Topluluksal Örgüt Kültürü: Örgüt üyeleri içerisinde bir bütün gibi hareket etme, dostluk ve bağlılık kavramları yüksek derecede görülmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma kültürü yüksektir.

### 1.5.5 Harrison ve Stokes Modeli

Bu modelde örgüt kültürü, örgüt bireylerin gücü nasıl algıladıklarına ve kullanım biçimlerine göre kurgulanmıştır. Üyelerin birbirlerine nasıl davrandıklarını, hangi değer,

kültürel kavramları yaşadıklarını, işi yaparken ki motivasyon kaynaklarını incelemişlerdir. Her örgütün güç, rol, başarı ve destek değerlerinin birleşiminden oluştuğunu ifade etmişlerdir (McLaughlin, 2006);

**Güç temelli örgüt;** Örgüt içerisindeki bireylerin motivasyon kaynağı ödül ve cezadır. Kaynaklara ulaşmakta adaletsizlik vardır. Üyelerin genel tutumu lidere, yöneticiye yakın olma isteğidir.

**Rol temelli örgüt;** Hiyerarşi ağırlığı hissedilir. Örgüt içerisinde kontrolü, adaleti ve istikrarı sağlar.

**Destek temelli örgüt;** Örgüt içerisindeki her bireye insani değer verilir. Karşılıklı güven üzerine organize edilmiş bir yapıdır.

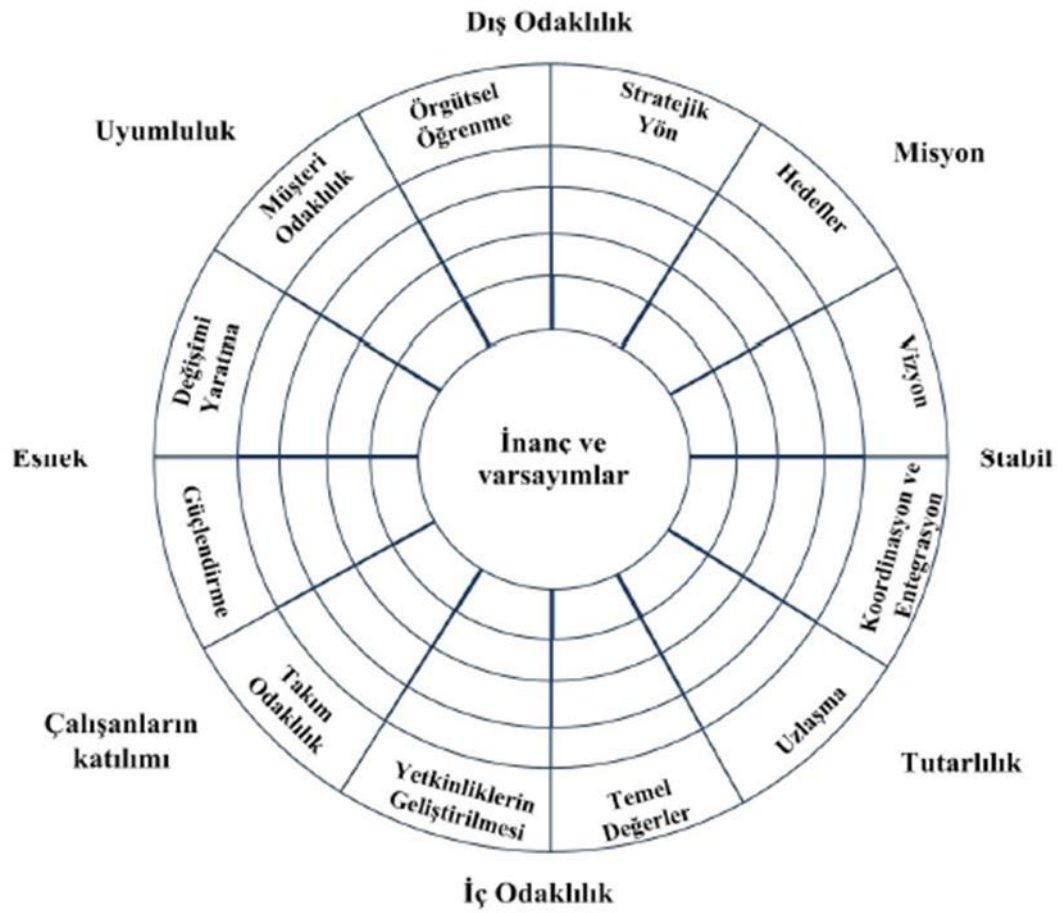
**Başarı temelli örgüt;** Yapıdaki esas planlı ya da plansız ödül sistemidir.

### 1.5.6 Denison Modeli

Denison ve Mishra, örgüt kültürünü ile ilgili çalışmaları için iki eksen tanımlamıştır. Birinci eksen örgüt kontrolü dışındaki çevreye uyum sağlayabilme, ikinci eksen ise bu örgüt dışındaki koşullara entegrasyonu sağlayabilmek için örgüt içerisindeki fonksiyonel ve yapısal değişiklikleri gerçekleştirebilme becerisidir. Bu iki ana eksen kendi içerisinde de 2'ye ayrılarak toplamda dört temeli oluşturur (Yahyagil, 2004).

Denison'un ölçmeyi hedeflediği örgüt kültürünü şekillendirdiğimizde (bkz. Şekil 5) daireyi yatay olarak bölen eksenin üzerinde kalan alan örgütün dışa uyumunu, alt bölümde kalan alan ise örgüt içerisindeki ve örgüt üyelerine yönelik uyum yeteneğini ifade etmektedir. Daireyi dikey olarak bölen eksenin solunda kalan alan esneklik ve örgütsel değişimi, sağında kalan alan ise durağanlığı, stabiliteyi ifade eder. Daire içerisindeki eğilimine göre işletmenin kültür profilinin değişen dış ve iç koşullara ne kadar uyum sağlayabileceğini, işletmenin bu değişimlere ne ölçüde esnek ve durağan olduğunu göstermektedir.

Şekil 5: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Geliştirilen modelde dört temel madde, bu dört temelle ilişkili on iki alt madde bulunmaktadır. Modeli oluşturan temel maddeler ve bunları oluşturan alt maddeler Tablo 2' de verilmiştir (Uzun, 2007: 87).

**Tablo 2: Denison'un Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Boyutları**

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar
Çalışanların Katılımı	Yetkinliklerin Geliştirilmesi
	Takım Odaklılık
	Güçlendirme
Tutarlılık	Uzlaşma
	Temel Değerler
	Koordinasyon ve Entegrasyon
Uyumluluk	Örgütsel Öğrenme
	Değişimi Yaratma
	Müşteri Odaklılık
Misyon	Hedefler
	Stratejik Yön
	Vizyon

**Kaynak:** Yahyagil, 2004: 59.

#### 1.5.6.1 Denison Modelinin Temel Kavramsal Boyutları

**Misyon kültürü;** İşletmenin temel, kuruluş, varoluş amacını vurgular. Uyumluluk kavramının aksine işletmenin varoluş, temel amacı stabiliteyi, durağanlığı temsil eder. Uyum ve değişim için örgütün kapasitesi önemsenmez.

**Uyumluluk kültürü;** Dış çevredeki etkenlere eşanlı olarak değişim potansiyeli ve gücünün yüksek olduğu kültürlerdir.

**Tutarlılık kültürü;** Sistemler, kurallar, iç kontrol mekanizması ve davranışlar önemlidir. Bu kültür türü değişime en sert karşı durandır. Örgüt üyelerinin bağlılığı



kendi istekleriyle değil, iç kontrol mekanizmasının yönlendirdiği değerlerle mümkündür.

**Katılımcılık Kültürü;** Katılımcı olan kültürlerde örgüt amaç ve hedeflerine kendiliğinden gönüllü bağlılık ve bireysel sahiplenme fazladır. Buda örgüt üyelerinin çok yoğun sorumluk ve özveri göstermelerini sağlar (Kayworth ve Leidner,2003: 239; Erkmen,2010: 90).

### 1.5.6.2 Denison Modelininin Alt Kavramsal Boyutları

**Vizyon:** İleriye dönük fakat net bir şekilde ortaya konmuş, anlamlı işletme vizyonları çalışanların enerjisini artırmakta, örgüt hedefleri ve misyonu doğrultusunda örgüt üyelerini yaratıcı olmaya, işleriyle bütünleşmeye sevk etmektedir. (Yahyagil, 2004: 60-61).

**Temel amaçlar:** Stratejik eylemlerin bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve misyon ve vizyonun belirginleşmesi örgütün uzun dönemde belirleyeceği amaçlarına bağlıdır.

**Stratejik yönlendirme:** Örgüt başarısının etkili olmasında örgüt amaçlarının ulaşılabilirliklerini arttırmak amacıyla tanımlanmış iş planlarının olması ve iş planlarına inançlı örgüt üyelerinin mevcudiyeti önemlidir.

**Örgütsel öğrenme:** İşletme çalışanlarının günümüzün hızlı değişen koşullarını, gelişen teknolojiyi ve yenilikleri deneyimlemeleri de dikkate alarak sürekli öğrenmeye açık olmaları örgütün başarısını ve sürekliliğini etkiler. Örgüt misyonlarının net bir şekilde açıklanması, örgüt üyelerinin bu misyonu kavrayarak örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu etkiler yaratmaktadır.

**Müşteri odaklılık:** İşletmelerin kalite standartlarına bağlı olmaksızın, faaliyet alanları içerisindeki potansiyel ve hali hazırdaki müşterilerinin beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması çok önemli bir husustur.

**Değişim yaratma:** İşletmelerin dış koşullara uyum sağlayabilen yaratıcı, gerçekçi değişiklik yapması günümüzde vazgeçilmez bir zorunluluktur.

**İş-birliği ve bütünleşme:** İşletme hiyerarşisinde yer alan tüm çalışanların amaçlara, hedeflere ulaşabilmek için aldıkları karar, ilke ve yöntemler birliği esastır.

**Uzlaşma:** Çalışanların işletme hedeflerine ve bunlara ulaşma yöntemleri açısından kullanılan düşünce ve eylemlere uzlaşısı olması gerekmektedir.

**Temel değerler:** Örgütün kurucuları tarafından belirlenmiş, sürdürülen, vaz geçilmez, temel örgüt özelliklerini ve değerlerini kapsar.

**Yetenek geliştirme:** Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların yeteneklerini geliştirmesi, verilecek yönetici desteği, eğitim ve destekleri ifade etmektedir.

**Takım çalışması:** İşletmenin ulaşmak istediği temel amaç, faaliyetlere belli nitelikteki örgüt üyelerinin uzlaşısı ve sinerji yaratarak ortak karar alması, çalışanların süreci benimseyerek daha verimli olmasının sağlanmasıdır.

**Yetkilendirme:** Örgüt üyelerinin sorumluluk duygularını ve örgüte bağlılıklarını arttırmak, işleriyle bütünleşmesini sağlamak, yaptıkları işe ilişkin yetkilendirmeyle kuvvetlenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİ, KOSGEB VE KOSGEB DESTEKLERİ

Ülkemizde de dünyada olduğu gibi iktisadi yapının temelini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınma, teknolojik ilerleme ile ülkenin refah seviyesinin, üretilen katma değer ve istihdamın yükseltilmesinde KOBİ'ler önemli görevler üstlenerek lokomotif işlevi görmektedir. Küreselleşme etkisinin yoğun bir biçimde hissedildiği ve Avrupa Birliği'ne girme yolunda yapılan çalışmaların tekrar hızlandığı son zamanlarda, KOBİ'ler daha da büyük önem kazanmıştır (Karakoç, 2010: 1).

Nitelik ve nicelik yönünden KOBİ'lerin tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında genellikle büyüklük ölçütü kullanılmaktadır. Nitel kriterlerde ülkenin mevcut durumunun göz önünde bulundurulması gerekliliği, girişimci ve işletmelerin sahip oldukları özellikler vurgulanırken, nicel yaklaşımın gerekçesi ise; KOBİ'lerin nitel kriterlere dayandırılması halinde net ve nesnel bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir (Gafuroğlu, 2007: 11).

Nitel ölçütler bu tanımlamada daha çok ülke ya da bölgenin sosyo-ekonomisi, eğitim düzeyi, sermaye algısı ve hangi üretim faktörlerinin kullanıldığıyla ilişkilendirilmektedir. Başlıca nitel ölçütler aşağıdaki gibidir;

- Üretim faktörleri açısından emek/sermaye yoğun işletme olup olmadığı,
- İşletme sahibinin kim olduğu,
- Kurumsallaşma derecesi,
- Girişimcinin işletmede çalışıp çalışmadığı,
- İşletme sahip ve çalışanlarının eğitim düzeyleri gibi.

Nicel ölçütler ise KOBİ tanımlamasında ülke, bölge, sektörel ve ekonomik göstergelere göre farklılık ifade etmesine rağmen genel olarak ölçülebilen, karşılaştırılabilir istatistiksel kavramlardan oluşmaktadır. Başlıcaları;

- Bilanço değeri
- Ciro
- Net satışlar
- İşçi sayısı
- Sermaye oranları ve sahipliği

- Üretim kapasitesi
- Kullandığı enerji ve hammadde miktarı gibi sayısal değerlerden oluşmaktadır.

Ülkeler KOBİ tanımlarını yaparken birçok belirleyici unsurlardan (işçi sayısı, ciro, sermaye vb.) bir ya da birkaçını kullanmaktadır. Bu ölçütlerden bazıları aşağıdaki tabloda verilmiş olup, tabloya bakıldığında, ekonomik olarak gelişmiş ülkelerin genel olarak, çalışan sayısı, ciro ve sermaye ölçütlerini beraber kullanarak KOBİ'leri tanımladıkları görülmektedir (Ar, 2009: 24).

**Tablo 3: Ülkelerin KOBİ Tanımlarını Belirlerken Dikkate Aldığı Ölçütler**

Ölçütler	Sermaye	İşçi sayısı	Ciro + Sermaye + işçi Sayısı
Ülkeler	Bangladeş	Brezilya	AB
	Endonezya	Malezya	ABD
	Gana	OECD	Filipinler
	Hindistan	Tayland	Japonya
	Nepal		Peru
	Nijerya		Sudan
	Kenya		Türkiye
	Srilanka		Venezuela

**Kaynak:** Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, 2000

Bu bağlamda önce belli başlı ülkelere göre KOBİ tanımını yapmamız doğru olacaktır.

## 2.1 Çeşitli Ülkelere ve Birliklere Göre KOBİ Tanımı

### 2.1.1 OECD KOBİ Tanımı

Türkiye'nin de kurucu üyesi olduğu OECD, 34 ülkeden oluşan bu birliğin amacı, üye ülke hükümetlerine mali istikrar konusunda destek olmak, sürdürülebilir ekonomik büyümede, istihdam artışını sağlamada ve yaşam standartlarının artırılmasına yardım

etmektedir. Bunları yaparak, dünya ekonomisinin kalkınmasına katkı sağlamak, ekonomik ve sosyal gelişmişlik ile çevre korunması arasındaki dengeyi gözeterek, herkese iş imkânı yaratılmasını ve sosyal eşitlik ile etkin ve sağlıklı bir yönetimin gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (OECD, <http://tr.wikipedia.org/wiki/OECD>, 18.9.2014). OECD'ye göre KOBİ tanımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4: OECD KOBİ Tanımı**

İŞLETME ÖLÇEĞİ	İŞLETME ÖLÇEĞİ
ÇOK KÜÇÜK İŞLETME	5-19
KÜÇÜK İŞLETME	20-99
ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME	100-499
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	500 den fazla

**Kaynak:** Müftüoğlu, 2002: 119.

### 2.1.2 Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

28 üye ülkeden oluşan ve Türkiye'nin de yıllardır adaylığı tartışılan bu birlik genel olarak Avrupa kıtasındaki siyasi ve iktisadi bir örgüttür. Avrupa Birliğindeki ilk KOBİ tanımı 1996 yılında yapılmış değişen ve gelişen dünya şartları, teknolojik değişimler ve enflasyonun etkisiyle 2005 yılında yeniden tanımlamaya ihtiyaç duyulmuştur. Aşağıdaki tabloda belirttiğimiz üzere AB tanımı yaparken 3 faktörü temel almıştır. Bunlar; ciro, net satışlar ve işletmede çalışan işçi sayısıdır. 1996 ve 2005 yılları arasındaki farklılıklar birlikte tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5: Avrupa Birliği KOBİ Tanımlaması**

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ÇALIŞAN SAYISI	CİRO		TOPLAM BİLANÇO	
		1996	2005	1996	2005
ORTA	< 250	40 milyon €	50 milyon €	27 milyon €	43 milyon €
KÜÇÜK	< 50	7 milyon €	10 milyon €	5 milyon €	10 milyon €
MİKRO	< 10	Tanımlanmamış	2 milyon €	Tanımlanmamış	2 milyon €

**Kaynak:** [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) (18.9.2014)

Bu tanımlamalara göre AB’de 23 milyon işletme vardır ve bunların % 99,8’i KOBİ niteliğindedir. KOBİ’ler, AB genelinde istihdamın % 29’unu mikro işletmeler, % 21’ni küçük işletmeler, % 17’sini ise orta boy işletmeler olmak üzere toplam istihdamın yüzde 67’sini oluşturmaktadır. Yeni iş olanakları yaratmada KOBİ’lerin payı yüzde 80 civarındadır (<http://www.euractiv.com.tr/ticaret-ve-sanayi/link-dossier/ekonomik-buyumenin-motoru-olarak-kobiler-ab-ve-turkiyede-durum-000076>, 22.09.2014).

### 2.1.3 Amerika Birleşik Devletleri KOBİ Tanımlaması

ABD’de özellikle küçük işletmelere bilgi ve finansman desteği sunan ve federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) Küçük İşletmeler İdaresi ölçek standartlarını belirlerken NAICS (North American Industrial Classification System) Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemini kullanmaktadır. Bu sisteme göre de sektörel olarak işletmelerin satış hasılatları ve işçi sayılarına göre bir sınıflama yapılmaktadır (Maden, 2012: 14).

**Tablo 6: ABD KOBİ Tanımlaması**

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ÇALIŞAN SAYISI
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ	1-499
ORTA ÖLÇEKLİ	500-1499
BÜYÜK ÖLÇEKLİ	1500’den fazla

### 2.1.4 Japonya’da KOBİ Tanımı

Japonya’da KOBİ’lere ait ilk tanımlama 1948 yılında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurumu’nun (Small and Medium Size Enterprise Agency) kurulmasıyla yapılmış olup, bu tarihten itibaren KOBİ’lerle ilgili politikalar oluşturulmaya başlanmıştır. Çalışan sayısı ve sermaye miktarlarının dikkate alındığı Japonya da ([http://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html), 22.09.2014) 1963 yılında yürürlüğe giren ve 1999 yılında revize edilen ilk KOBİ Temel Kanunuyla KOBİ’ler tanımlanmıştır. 1999 tarihi itibarıyla eski ve yeni tanımlamaların karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Maden, 2012: 15).

**Tablo 7: Japonya KOBİ Tanımlaması**

	SERMAYE MİKTARI		ÇALIŞAN SAYISI	
	1963	1999	1963	1999
<b>İMALAT SANAYİİ DİĞERLERİ</b>	<100 MİLYON YEN	<300 MİLYON YEN	300	300
<b>TOPTAN SATIŞLAR</b>	< 30 MİLYON YEN	<100 MİLYON YEN	100	100
<b>PARAKENDE SATIŞLAR</b>	< 10 MİLYON YEN	< 50 MİLYON YEN	50	50
<b>HİZMETLER SEKTÖRÜ</b>	< 10 MİLYON YEN	< 50 MİLYON YEN	50	100

**Kaynak:** [http://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html) (22.09.2014)

Genel olarak ülkelere baktığımızda KOBİ'lerin çok ciddi bir öneme sahip ve yarattığı etkilerin ne olduğunu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 8: KOBİ'lerin Ekonomideki Paylarının Seçilmiş Ülkelerle Karşılaştırılması  
2010**

Ülke	Tüm işletmeler içindeki payı %	Toplam istihdam içindeki payı %	Katma değer içindeki payı %
ABD	98,9	57,9	50
Japonya	98,2	66	49,3
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
AB 27	99,8	67,4	57,7
Malezya	99,9	65,2	31,2
İngiltere	99,6	54,1	51

**Kaynak:** Sanayi Bakanlığı KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2010-2013: 29

## 2.2 Türkiye'de KOBİ Tanımı ve KOBİ'lerin Gelişimi

### 2.2.1 Türkiye'de KOBİ Tanımı

Türkiye'de 2005 öncesi birçok kurumun kendi KOBİ tanımının olması kafa karışıklığına yol açmakta, politika ve desteklerin uygulama alanlarında sorunlara neden olduğu görülmüş, bu nedenle genel bir KOBİ tanımının yapılması zorunlu hale

gelmiştir. 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*” ile, KOBİ'lerin sınıflandırılmasında yıllık ortalama çalışan sayısı ve net satış hasılat veya bilanço baz alınmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/Eskiler/2005/11/20051118-5.htm>, 25.9.2014).

Gelişen dünya piyasaları, teknoloji ve görece artan enflasyon karşısında KOBİ tanımı revize edilmesi şart olmuş ve “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik*” 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete ile güncellenmiştir. Bu güncellemeyle net satış hasılat ve bilanço değerleri yükseltilmiş ve KOBİ tanımına uyan işletme sayısı artmıştır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımında değişiklik yapılmasına dair son yönetmelik ise 24 Haziran 2018 tarih 2018/11828 karar Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

**Tablo 9: Türkiye’de KOBİ Kriterleri**

<b>Kriter</b>	<b>Mikro Ölçekli KOBİ</b>	<b>Küçük Ölçekli KOBİ</b>	<b>Orta Ölçekli KOBİ</b>
<b>Çalışan Personel Sayısı</b>	< 10	< 50	< 250
<b>Yıllık Net Satış Hâsılatı</b>	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
<b>Yıllık Mali Bilanço Toplamı</b>	≤ 3 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

**Kaynak:** <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm>

### 2.3 KOBİ’lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

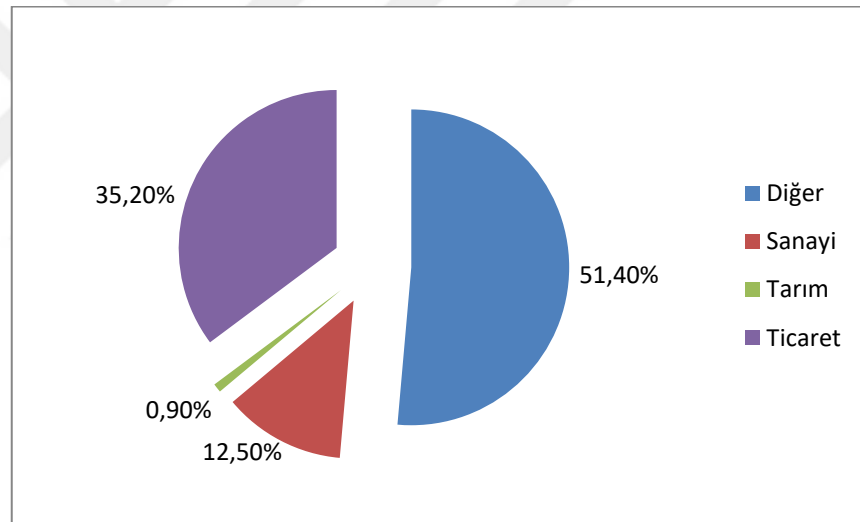
Ticari rekabetin benimsendiği ekonomik sistemlerin sağlıklı bir şekilde işleminde KOBİ’lerin sistemdeki rolü çok önemlidir. KOBİ’ler büyük işletmelerin yerine getiremedikleri birçok işlevi yerine getirdiklerinden dolayı bu ekonomik sisteme olumlu katkıları bulunmaktadır (Akgemci, 2001: 17). KOBİ’lerin sadece ekonomik



hayatta değil sosyal hayatta da katkıları vardır. KOBİ'ler ülkenin her yerinde bulunabildikleri için bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmada ve istihdam yaratarak işsizlikle mücadelede önemli bir araç olarak kullanılmakta, aynı zamanda başarılı KOBİ girişimcileri, potansiyel girişimcileri de cesaretlendirerek ekonomik hayata atılmalarını sağlayacaktır. Bir ülkede KOBİ'ler ne kadar güçlü olursa büyük işletmeleri de o derece olumlu etkileyecek ve bu olumlu hava sosyal hayatta da yansıtacaktır (Akgemci, 2001: 17).

KOBİ'ler, yarattıkları yeni iş alanları ile birlikte işsizliğin azaltılması, dengeli ve sürdürülebilir kalkınmadaki önemleri, piyasa koşullarına çabuk uyum sağlayabilen esnek üretim yapıları ile ekonomik gelişmişliğin en önemli unsuru haline gelmiştir (KOSGEB Faaliyet Raporu 2013: 23).

**Şekil 6: Türkiye'de Ana Sektör Gruplarına Göre KOBİ'ler(2013)**



**Kaynak:**KOBİ Strateji Eylem Planı (2015-2018) s. 29.

KOBİ'ler Türkiye'de; toplam işletmelerin %99,99'un oluşturmaktadır.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi KOBİ'lerin % 47,7'si Ticaret ve Sanayi, sektöründe faaliyet göstermektedir (KOBİ Strateji Eylem Planı 2015-2018: 27-29).

Türkiye İstatistik Kurumu, 25 Kasım 2016 Tarih ve 21540 Sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016 Haber Bülteni kapsamında yayımlanan sonuçlara göre;2014 yılında istihdamın %73,5'ini oluşturan KOBİ'ler, 2015 yılında, İhracatın %55,1'ini, ithalatın %37,7'si ve gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcamalarının %17,7'sini gerçekleştirmişlerdir.

Ülkemizde de önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaya başlayan KOBİ'lerin iş yeri sayısı, istihdam, katma değer, ihracat ve ithalat içindeki paylarına bakıldığında KOBİ'lerin ülkemizdeki ekonomik ve sosyal hayattaki önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, ulusal ekonomilerde büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını özetlemek gerekirse; öncelikle bölgesel kalkınmayı hızlandırmakta, istihdamı körükleyerek işsizliğin azalmasına yardımcı olmakta, dış ticareti arttırmakta, katma değer yaratılar, ekonomik hayatı hareketlendirmekte, esneklik ve yenilikleri teşvik etmekte ve mali katkıda bulunmaktadır (Tutar ve Ünlüleblebici, 2014: 3).

## **2.4 KOSGEB'in Tarihsel Gelişimi ve KOSGEB Destekleri**

### **2.4.1 KOSGEB**

KOSGEB'in kuruluşundan başlayarak günümüze kadarki gelişim süreci mevzuatça değerlendirilmiş ve KOSGEB destekleri ana hatlarıyla anlatılmıştır.

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal bakımdan önemi I. Dünya savaşındaki devlet ve halkın tüm ihtiyaçlarının yine devlet tarafından karşılanamayacağı hissedilmiş II. Dünya Savaşı döneminde ise netlik kazanmıştır. KOBİ'lerin toplum ve devlet ihtiyaçlarını karşılamadaki hızı ve esnekliği, ekonomide yarattığı istihdam ve katma değer etkisiyle, özellikle globalleşmeyle, ülkeleri küçük ve orta ölçekli işletmeleri korumaya ve desteklemeye yönelik tedbirler almaya yöneltmiştir. Savaş sonrasında, ekonomiyi canlandırmak için ülkeler KOBİ'leri korumak ve desteklemek için politikalar üretmeye başlamış KOBİ'lerin talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik dolaylı ve doğrudan destek mekanizmaları geliştirmişlerdir. Söz konusu destekleri KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu biçimde ulaştırabilmek için devletler hizmet alt yapılarını ülke ve toplum geneline yayılabilecek şekilde oluşturmaya önem göstermişlerdir. KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik uygulama ve çalışmalar geliştirilmesi özellikle 1950'li yıllardan başlayarak 1990'lı yılların başına kadardır devam etmiştir (Cansız, 2008: 7).

1980 Sonrası Yıllar; hükümet krizleri ve 1980 Askeri darbesi sonrası Türkiye ciddi bir şekilde sermaye zaman ve yetişmiş insanı kaybetmiştir. Ardından tekrar geçilen demokrasi sürecinde ki yine de bu toparlanma 1990 yılların başına kadar devam etmiştir özel teşebbüslere ağırlık verilmeye başlanmış, devlet politikalarıyla bu süreçler desteklenmiştir. Yabancı kaynaklı politikaların yerine ihracata dayalı kalkınma

modeline geçilmesi nedeniyle KOBİ'ler de bir uyum dönemi yaşamıştır. KOBİ'lere yönelik destek ve teşvikler ve bu amaçla gerçekleştirilen düzenlemeler daha da genişletilmiş, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (1996-2000) 1996 yılı "*KOBİ Yılı*" olarak ilan edilmiş ve böylelikle KOBİ'lere verilen önem vurgulanmıştır. KOBİ'lere proje kültürü, finansmana erişim, organizasyon ve teknoloji alanlarında destek verilmesi ve girişimcilik eğitimleri bu Plan'da da yer almıştır. 2001-2005 yılları arasını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde ise KOBİ'ler Kredi Garanti Fonu, Finansman Yatırım Ortaklığı, Risk Sermayesi, Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı gibi finansman kurumlarıyla ve enstrümanları ile desteklenmiştir. 1983 yılında KÜSGET ardından KOSGEB kurulmuştur.

Türkiye'de bu süreç özellikle 1980 sonrası serbest piyasa ekonomisine geçiş dönemine girmesiyle, KOBİ'lerin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri için teşvik uygulama ve yapılanmalarının zaruri olduğu ve büyük kısmının devlet eliyle yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. 20 Nisan 1990'da Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasında KOBİ'lerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla Türkiye'de 3624 Sayılı Kanun ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur (20498 Resmi Gazete, 1990: 1).

3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair 5891 sayılı Kanun'un 5 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmasıyla, ticaret ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler de KOSGEB'in desteklediği sektörlere dahil edilerek KOSGEB'in ülkemizde KOBİ'lerden sorumlu lokomotif kuruluşu haline gelmiştir (KOSGEB Stratejik Plan, 2011: 2).

KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile ilgili, tüzel kişiliği haiz, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun II/b sayılı cetvelinde tadat edilen özel bütçeli bir kamu kurumu olmasına rağmen yaptığı tüm işlemlerde özel hukuk hükümlerine tabidir (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2018).

#### 2.4.2 KOSGEB'in Temel Misyonu

KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini, yenilikçi ve yüksek katma değerli ürün/hizmet üretme kapasitelerini geliştirmek ve uluslararası pazarda rekabet güçlerini artırmak.

Girişimcilik kültürünü yaygınlaştırarak, geliştirmek ve sürdürülebilirliğini arttıracak.

Kurumsal yapı ve algıyı güçlendirerek nitelikli hizmet sunma kapasitesini arttırarak ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını arttırmak.

Sanayide entegrasyonu sağlayarak iktisadi ve teknolojik konjunktüre uygun biçimde gerçekleştirecek, destek ve hizmetler sunarak özetlenebilir. (KOSGEB Performans Programı, 2017: 25);

Bu stratejik amaçlar doğrultusunda son yıllarda yapılan düzenlemeler ve uygulamalarla katma değeri düşük sektörlerden ziyade daha stratejik, nitelikli ürünleri üreten işletme ve sektörler için gerekli desteklerin kurum olarak sunulması ve bu sektörlerde faaliyet gösterecek girişimcilerin yaygınlaştırılarak desteklenmesi, KOSGEB faaliyetlerinin verimli şekilde yürütülmesi, kaynaklarının korunması, mali bilgi ve raporlamaların zamanında ve güvenilir olarak üretilmesi amaçlanmaktadır.

KOSGEB Başkanlığının Kurulması Hakkında Kanun'un 3624/ 4. maddesinde KOSGEB 'in görevleri aşağıda belirtilmiştir (20498 Resmi Gazete, 1990: 2):

- ❖ Sanayide, AR-GE faaliyetlerinin desteklenmesi ve uygulanması için Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar, Danışmanlık Merkezleri, Enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak,
- ❖ Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki bilim ve teknoloji altyapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek,
- ❖ İşletmelerin uluslararası düzeyde mal üretmeleri ve daha modern işletmeler haline gelmelerini teminen gerekli yardımda bulunmak, sanayi rehabilitasyonu için gerekli düzenlemeleri yürütmek;
- ❖ Sanayide ürün çeşitliliğine giderek, yan sanayi ilişkilerini geliştirmek için aktif danışmanlık hizmetlerini verecek olan Danışmanlık Merkezleri tesis etmek ve bu işletmelerin ortak istifadesine yönelik olarak malzeme test ve analiz ile mamul madde fiziki ölçümleme laboratuvar ve atölyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

- ❖Müdürlüklerde 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,
- ❖İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini sağlamak,
- ❖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,
- ❖Girişimcilik kültürünün ve ortamının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak, bu kapsamda girişimleri ve girişimcileri desteklemek,
- ❖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 sağlamaktır.

### 2.4.3 KOSGEB DESTEKLERİ

Türkiye iktisadi varlığının %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bakanlar kurulunca karara bağlanmış sektörler için kullanılmış, kullanılacak destek kalemleri aşağıdaki gibidir. Burada yer alan destek kalemlerinden bazıları yürürlükten kalkmış ve ikame niteliğinde olan destek Programları eklenmiştir. KOSGEB kurulduğundan bu zamana birçok destek vermiş değişen piyasa koşullarına ve işletme ihtiyaçlarına göre desteklerini revize etmiştir. KOSGEB Destek Programları aşağıda verilmiştir:

• Girişimciliği Geliştirme Destek Programı(Girişimcilik Destek Programı)
• İşletme Geliştirme Destek Programı (Genel Destek Programı)
• İşbirliği Destek Programı (İşbirliği-Güçbirliği Destek Programı)
• KOBİGEL - KOBİ Gelişim Destek Programı (KOBİ Proje Destek Programı)
• Ar-Ge ve İnovasyon Destek programı
• Endüstriyel Uygulama Destek Programı
• KOBİ TEKNOYATIRIM - KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı
• Stratejik Ürün Destek Programı
• TEKNOPAZAR- Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı
• Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı
• Gelişen İşletmeler Piyasası Kobi Destek Programı
• Tematik Proje Destek Programı
• Kredi Faiz Desteği ve Laboratuvar Hizmetleri

Uygulanan destek programlarının verilen destek oranları bölgelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Bu oranların uygulanmasında yatırım teşvik bölgesi sınıflandırılması baz alınmaktadır. 19.06.2012 tarihli ve 28328 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ‘Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı’ uyarınca oluşturulan Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler Tablo 10 ile gösterilmiştir.

**Tablo 10: Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler**

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale (Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri Hariç)	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkari
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van

Yukarıda yer alan tabloda yüksek destek oranı alan illerimiz; 3, 4, 5, 6 düşük destek oranı alan 1 ve 2. Bölgede yer alan illerimizdir.

#### 2.4.3.1 Girişimciliği Geliştirme Destek Programı(Girişimcilik Destek Programı)

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Programı Uygulama Esaslarına göre bu programının 4 temel amacı bulunmaktadır (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019):

1. İşletmesini açmak isteyen girişimcilerin iş kurma ve işi kurduktan sonra yürütme konularında bilgi ve becerilerini geliştirmek,
2. Girişimcilik ekosisteminde yer alan aktörler arası işbirliğini arttırmak,
3. Başarılı iş planlarını/iş modellerini ödüllendirmek,



4. Yeni kurulan işletmelerin en kırılgan oldukları dönemde hayatta kalma oranının artırılmasına katkı sağlayacak yapıların ve ulusal plan ve programlar doğrultusunda yeni işletmelerin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlamak.

Girişimciliği Geliştirme Destek Programı **Geleneksel ve İleri Girişimcilik** olarak ikiye ayrılmıştır.

#### 2.4.3.1.1 Geleneksel Girişimcilik

Geleneksel Girişimci Programının hedefi, işletmeleri en kırılgan olduğu kuruluş yıllarında desteklemek ve bu işletmelerde istihdamı teşvik etmektir (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019).

Bu destekten KOSGEB tarafından desteklenen sektörlerde faaliyet göstermek suretiyle Geleneksel Girişimci eğitimini tamamladıktan sonra son 1 yıl içinde kurulan işletmeler faydalanabilmektedir. Program kapsamında Kuruluş Desteği ve Performans Desteği olarak 2 tip destek verilmektedir (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019). Performans desteği kapsamında verilen geri ödemesiz destekler tablo 11’te verilmiştir.

**Tablo 11: Performans Desteği tablosu**

	Asgari prim gün sayısı	Destek Tutarı
<b>Birinci Performans Dönemi</b>	180-539 gün	5.000 TL
	540-1079 gün	10.000 TL
	1080 ve üstü gün	20.000 TL
<b>İkinci Performans Dönemi</b>	360-1079 gün	5.000 TL
	1080-1439 gün	10.000 TL
	1440 ve üstü gün	20.000 TL

**Kaynak:**<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6835/girisimciligi-gelistirme-destek-programi>

### 2.4.3.2 İleri Girişimcilik Programı

Bu destek, İşletmelerin ana faaliyet konularına göre KOSGEB İleri Girişimci Programı Faaliyet Konuları Tablosundaki teknoloji düzeyine göre verilmektedir (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019). İleri Girişimci Destek Programının hedefinin, ülkemizin stratejik önceliklerine uygun olarak yenilikçi, sanayide dijitalleşme uygulamaları ve orta yüksek/yüksek teknoloji düzeyindeki sektörler ile imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artırılması, işletmelerin en kırılgan olduğu kuruluş yıllarında desteklenmesi ve bu işletmelerde istihdamın teşvik edilmesi olduğu belirtilmektedir (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019).

İleri Girişimci Programı kapsamında destekten faydalanacak olan işletme de Geleneksel Girişimci Programı kapsamında verilen kuruluş ve performans desteğinden yararlanabilmektedir. Bu destekte, Geleneksel Girişimci desteğine ilave olarak Makine, Teçhizat ve Yazılım Desteği ve Mentörlük, Danışmanlık ve İşletme Koçluğu Desteği alabilmektedir (KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 27/05/2019). Makine, Teçhizat ve Yazılım Desteğine ilişkin teknoloji seviyesine göre geri ödemesiz destek tutarları bilgisi tablo 12’te verilmiştir.

**Tablo 12: İleri Girişimcilik Teknoloji Düzeyi Destek Üst Limitleri.**

<u>Teknoloji Seviyesi</u>	<u>Destek Tutarı</u>
Düşük orta-düşük teknoloji seviyesinde faaliyet gösteren işletmelere	100.000TL
Orta-yüksek teknoloji seviyesinde faaliyet gösteren işletmelere	200.000TL
Yüksek teknoloji seviyesinde faaliyet gösteren işletmelere	300.000TL

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6835/girisimciligi-gelistirme-destek-programi>

#### 2.4.4 KOBİGEL KOBİ Gelişim Destek Programı

Bu destek programının amacı; ülkenin ulusal ve uluslararası hedefleri doğrultusunda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ekonomideki paylarının ve etkinliklerinin artırılması, rekabet güçlerinin ve sağladıkları katma değerini yükseltilmesi amacıyla Proje Teklif Çağrısı kapsamında hazırlayacakları projelerin desteklenmesi esasına dayanmakta olup bu destek programı ile Türkiye'nin ulusal ve uluslararası hedefleri çerçevesinde KOBİ'lerin geliştirilerek desteklenmesi amaçlanmaktadır (KOSGEB KOBİ Gelişim Destek Programı Uygulama Esasları, 22/01/2019).

İlan edilen proje teklif çağrıları; stratejik hedef ve veriler çerçevesinde Başkanlık tarafından hazırlanmaktadır. Bu çağrılarda il, bölge, sektör, ölçek istihdam, kalkınmışlık ve kümelenme gibi kriterler dikkate alınarak belirlenen başvuru kriterleri oluşturulur. Proje çağrısına göre desteklenecek kalemler değişiklik göstermektedir. Genel hatlarıyla makine, teçhizat, yazılım, personel ve test analiz ve belgelendirme destekleri verilmektedir. Proje başvuru formu Ek 1'de yer almaktadır.

**Tablo 13: KOBİGEL KOB Proje Destek Unsurları.**

<b>Proje Süresi</b>	En az 6 En Fazla 36 Ay (+6) Ay
<b>Destek Üst Limiti</b>	Geri Ödemesiz Destek - En fazla 300.000 TL Geri Ödemeli Destek - En fazla 700.000 TL
<b>Proje Destek Oranı</b>	%60

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/3288/kobigel-kobi-gelisim-destek-programi>

#### 2.4.5 Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı

Bu destek programında firma ve girişimci adaylarının araştırma-geliştirme ve inovasyon niteliği taşıyan projelerine destek sağlanmaktadır. Destek kapsamında KOBİ'lerin ve girişimcilerin yeni bir ürün/süreç/hizmet üretmesi, mevcutta olan ürün, hizmet ve sürecin iyileştirilip geliştirmesine destek olunması hedeflenmektedir. (KOSGEB Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı Uygulama Esasları, 11/02/2019 ). Tablo 14'de programa ilişkin destek kalemleri, limit ve oranları sunulmuştur. Proje başvuru formu Ek 2'de yer almaktadır.



Tablo 14: Ar-Ge, İnovasyon Destek Programı

AR-GE, İNOVASYON VE ENDUSTRIYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI		Destek Üst Limiti (TL)	Destek Oranı (%)
Ar-Ge ve İnovasyon Programı			
İşlik Desteği		İşliklerden	Bedel alınmaz
Kira Desteği		30.000 (Teknopark içi) 24.000 (Teknopark Dışı)	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammaddede, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği		150.000	75*
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammaddede, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği (Geri Odemeli)		300.000	75
Personel Gideri Desteği		150.000	75
Başlangıç Sermayesi Desteği		20.000	100
Proje Geliştirme Desteği	Proje Danışmanlık Desteği	25.000	75
	Eğitim Desteği	10.000	
	Sanai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği	20.000	
	Proje Tanıtım Desteği	5.000	
	Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti/Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği	15.000	
	Test, naliz, Belgelendirme Desteği	25.000	

\* Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca 13/09/2014 tarih ve 29118 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan SGM 2014/35 sayılı Yerli Malı Tebliği’ne uygun olarak alınmış yerli malı belgesi ile tefrik edilmesi durumunda, destek oranlarına % 15 (onbeş) ilave edilir (KOSGEB KOBİ Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı Uygulama Esasları, 11/02/2019).

**Kaynak:**<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>

#### 2.4.6 Endüstriyel Uygulama Destek Programı

Bu programdan Ar-Ge ve/veya inovasyon projesi kamu kaynakları ile desteklenerek başarıyla tamamlanmış projelerin, doktora çalışması neticesinde ortaya çıkan projelerin, Patent belgesi ile koruma altına alınmış ve prototip aşaması tamamlanmış buluş ve fikirlerin sahipleri yararlanabilmektedir (KOSGEB Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı Uygulama Esasları, 11/02/2019). Destek programıyla yeni ürün ve hizmetlerin, kalitesinin artırılması, üretilmesi, maliyetlerin azaltılarak, pazarda uygun biçimde ticarileştirilmesi hedeflenmiştir. Destek kalemleri ve üst limit ve oranları Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15: Endüstriyel Uygulama Destek Programı**

<b>Endüstriyel Uygulama Programı</b>		
Kira Desteği	18.000	75
Personel Gideri Desteği (2 yıllık Üniversite ve üzeri)	150.000	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Gid. Desteği	150.000	75*
Makine-Teçhizat, Donanım, Sarf Malzemesi, Yazılım ve Tasarım Giderleri Desteği (Geri Ödemeli)	500.000	75*
* Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca 13/09/2014 tarih ve 29118 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan SGM 2014/35 sayılı Yerli Malı Tebliği’ne uygun olarak alınmış yerli malı belgesi ile tefrik edilmesi durumunda, destek oranlarına % 15 (onbeş) ilave edilir.		

**Kaynak:**<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6521/endustriyel-uygulama-destek-programi>

### 2.4.7 İş Birliği Destek Programı

Bu destek programında amaç, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) birbirleriyle veya büyük işletmelerle ortak çalışma kültürünün geliştirilmesine ve karşılıklı fayda ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirlikleri tesis etmelerine katkı sağlanmasıdır. KOBİ'lerin ortak tedarik, ortak tasarım, ortak pazarlama, ortak laboratuvar, ortak imalat, ortak hizmet sunumu ve benzeri konularda işbirliği yapmalarına olanak sağlanmakta olup bu destek kapsamında bir araya gelen firmaların Orta-Yüksek ve Yüksek Teknoloji alanlarında ortak imalatı teşvik etmek amacıyla işbirliği projelerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır (KOSGEB İş Birliği Destek Programı Uygulama Esasları, 22/11/2018).

Desteklenecek proje konuları:

İşletmelerin birbirleriyle ve/veya büyük işletmelerle;

- Kapasite, verimlilik, ürün çeşitliliği ve kalitelerini artırmaları amacıyla ortak imalat,
- Müşteri istekleri ve pazarın talebinin karşılanması amacıyla ortak tasarım, ürün ve hizmet geliştirmeleri,
- Ürün ve hizmet kalitelerini geliştirmeleri amacıyla ortak laboratuvar,
- Pazar paylarını artırmaları ve marka imajı oluşturmaları amacıyla ortak pazarlama,
- Beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeleri ve değer zincirlerine katılmaları amacıyla yapılan işbirlikleri ve bunlara benzer karşılıklı fayda sağlanan, maliyet düşürücü ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirliği projeleri desteklenmektedir (KOSGEB İş Birliği Destek Programı Uygulama Esasları, 22/11/2018).

İşbirliği ortaklıkları “İşletici Kuruluş Modeli” veya “Proje Ortaklığı” şeklinde belirlenen 2 ortaklık modelinden birisi kullanılarak yapılmaktadır (KOSGEB İş Birliği Destek Programı Uygulama Esasları, 22/11/2018). Proje başvuru formu Ek 3’de yer almaktadır.

#### a) İşletici Kuruluş Modeli:

Projenin KOSGEB tarafından kabul edilmesinden sonra, proje ortakları tarafından işletici kuruluşun resmi olarak kurulmasından projeye ilişkin süreçlerin

kurulan işletici firma kontrolünde tarafından yürütüldüğü modelidir. Destek üst limitleri ve teknoloji seviyeleri Tablo 16’de verilmiştir.

**Tablo 16: İşletici Kuruluş Modeli**

İŞLETİCİ KURULUŞ MODELİ					
İşletici Kuruluşun Teknoloji Alanı	Asgari KOBİ Sayısı	İşletici Kuruluş Proje Destek Üst Limiti (TL)			Toplam Üst Limit (TL)
		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	Toplam	
Yüksek	2	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Orta Yüksek	3	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Diğer	5	2 Milyon	3 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
* Büyük işletme ile işbirliği yapılması durumunda asgari KOBİ sayısı 1 (bir)'dir.					

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>

#### b) Proje Ortaklığı Modeli

Proje programına katılan ortaklarından her birinin, proje başvuru formunda yer alan iş-zaman planında belirtilen faaliyetlerin kendi sorumluluklarını yerine getirecekleri ortaklık modelidir.



**Tablo 17: Proje Ortaklığı Modeli**

PROJE ORTAKLIĞI MODELİ					
Projenin Teknoloji Alanı	Asgari KOBİ Sayısı	Her Bir Proje Ortağı İşletme İçin Destek Üst Limiti (TL)			Toplam Üst Limit (TL)
		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	Toplam	
Yüksek	2	1 Milyon	1 Milyon	2 Milyon	10 Milyon
Orta Yüksek	3	500 Bin	500 Bin	1 Milyon	10 Milyon
Diğer	5	250 Bin	500 Bin	750 Bin	5 Milyon

\* Büyük işletme ile işbirliği yapılması durumunda asgari KOBİ sayısı 1 (bir)'dir.

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>

#### 2.4.8 Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama (TEKNOPAZAR) Destek Programı

Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon projelerinin sonuçlarının ticarileştirilmesine yönelik destek mekanizması oluşturmak amacıyla Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı (TEKNOPAZAR) oluşturulmuştur. Bu destek kapsamında; Teknoloji Tabanlı KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılması, Teknolojik Ürüne yönelik Tanıtım ve Pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır (KOSGEB TEKNOPAZAR Destek Programı Uygulama Esasları, 05/01/2017).

Bu program kapsamında;

- Ar-Ge, yenilik veya tasarım projesi kamu kaynakları ile desteklenerek başarıyla tamamlanan projelerin sonucunda ortaya çıkmış teknolojik ürün/prototipe sahip veya kullanım hakkını sözleşme ile hak sahibinden devralmış işletmeler,

- Patent belgesi ile koruma altına alınmış teknolojik ürün/prototipe sahip veya patent hakkını Türk Patent Enstitüsü nezdinde devralmış işletmeler,
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen Teknolojik Ürün (TÜR) Deneyim Belgesine sahip işletmeler yararlanabilmektedir (KOSGEB TEKNOPAZAR Destek Programı Uygulama Esasları, 05/01/2017).

#### 2.4.9 Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı

Bu programın amacı; Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon faaliyetleri ülkemizde gerçekleştirilen teknolojik ürünlerin uluslararası pazarlarda yer alması, ihracatın artırılması, yerli teknoloji yoğun başlangıç işletmelerinin gelişmiş girişimcilik ekosistemleri içerisinde yer alması için, uluslararası kuluçka merkezi kurulmasını ve işletmelerin hızlandırma programlarına katılmasını desteklemektir (KOSGEB Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı Uygulama Esasları, 26/05/2017).

Bu program iki alt programdan oluşur;

##### a) Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurma Programı

Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurma Programına ilişkin destek oranı, destek süresi ve destek limitlerine ilişkin bilgiler Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18: Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurma Programı Destek Oranı, Süresi ve Üst Limitleri**

Program Süresi	5 Yıl
Destek Üst Limiti	Kuruluş ve Donanım Desteği kapsamında 100.000 ABD Doları Operasyonel Giderler Desteği kapsamında 3.750.000 ABD Doları
Destek Oranı	1. ve 2. yıl %80, 3. 4. ve 5. yıl %60

**Kaynak:**<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1235/uluslararasi-kulucka-merkezi-ve-hizlandirici-destek-programi>

##### b) Uluslararası Hızlandırıcı Programı

Uluslararası Hızlandırıcı Programına ilişkin destek oranı, destek süresi ve destek limitlerine ilişkin bilgiler Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19: Uluslararası Hızlandırıcı Programı Destek Oranı, Süresi ve Üst Limitleri**

<b>Program Süresi</b>	3 Yıl
<b>Destek Üst Limiti</b>	60.000 ABD Doları
<b>Destek Oranı</b>	%80

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1235/uluslararasi-kulucka-merkezi-ve-hizlandirici-destek-programi>

#### 2.4.10 Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı

Bu programın amacı; gelişme ve büyüme potansiyeline sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin, finansmana erişim imkânlarının artırılabilmesine yönelik olarak Borsa İstanbul A.Ş. Gelişen İşletmeler Pazarı'nda işlem görmelerinin desteklenmesidir (KOSGEB Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı Uygulama Esasları, 02/04/2018). Tablo 20'de Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programına ilişkin destek oranı, destek süresi ve destek limitlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 20: Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı Programın Unsurları, Oranı ve Üst Limiti**

<b>Destek Unsurları</b>	<b>Destek Ödemesi Üst Limiti (TL)</b>	<b>Oranı (%)</b>
Piyasa danışmanı danışmanlık hizmet bedeli	100.000	75
Aracı kuruluşa ödenecek aracılık komisyonu	300.000	75
Bağımsız Denetim Hizmeti Bedeli	80.000	75
Hukukçu Raporu Masrafı	10.000	75
SPK Kurul Kaydına Alma Ücreti	10.000	100
Merkezi Kayıt Kuruluşu masrafı		

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1232/gelisen-isletmeler-pazari-kobi-destek-programi>

#### **2.4.11 KOBİ Kredi Faiz Desteği**

Küçük ve orta ölçekli işletmelere uygun koşullarda finansal destek temin edilerek, üretim, kalite ve standartlarını artırmaları, finansman sorunlarının çözümü, istihdam yaratmaları, uluslararası düzeyde rekabet etmelerinin sağlanması amacıyla kredi faiz desteği geliştirilmiş olup KOBİ Kredi Faiz Desteği, KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne ilişkin olarak yatırım, işletme sermayesi ve ihracata yönelik Türk Lirası veya döviz cinsinden kullanılacak kredilerin faiz/kar payı, komisyon vb. giderlerinin KOSGEB tarafından karşılanmasını kapsamaktadır (KOSGEB Kredi Faiz Destek Programı Uygulama Esasları).

Kredi faiz desteği kapsamında, İşletme Kredisi, Makine-Teçhizat Kredisi, İhracat Kredisi ve Acil Destek Kredisi olmak üzere 4 kredi türü bulunmaktadır (KOSGEB Kredi Faiz Destek Programı Uygulama Esasları).

#### **2.4.12 Laboratuvar Hizmetleri**

Laboratuvar hizmetleri ile işletmelerin ürün kalitesinin artırılması, uluslararası firmalarla rekabetin sağlanması ve birçok ürünün yurt içinde üretilebilmesi için teknik anlamda destek verme ve bilgilendirme amaçlanmaktadır (KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri Uygulama Esasları).

KOSGEB Müdürlükleri tarafından ürün ve malzemelere yönelik; malzeme, test, analiz, muayene, inceleme, ölçüm, görüntüleme, tayin, değerlendirme ve gözetim gibi laboratuvar hizmetleri verilmektedir (KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri Uygulama Esasları).

#### **2.4.13 İşletme Geliştirme Destek Programı**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerinin, kurumsallaşma-markalaşma düzeylerinin ve ekonomideki paylarının artırılması, kapasitelerinin geliştirilmesi ve öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (KOSGEB İşletme Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 16/11/2018).

Programın süresi işletme için 2 (iki) yıldır. Net satış hasılatı veya dönem içinde elde edilen hasılatı program sonunda en az%10 (on) artan işletmeler, destek programından bir defaya mahsus olmak üzere yeniden yararlanabilmekte olup İşletmenin, programın tamamlandığı tarihten itibaren en geç bir yıl içerisinde destek

programını yenilemek için başvuru yapması gerekmekte, yenilenen programda, tamamlanan destek programı kapsamında işletmeye kullandırılan destek miktarları dikkate alınmamaktadır (KOSGEB İşletme Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları, 16/11/2018).



**Tablo 21: İşletme Geliştirme Destek Programı Destek Unsurları**

	İŞLETME GELİŞTİRME DESTEK PROGRAMI DESTEKLERİ	DESTEK ÜST LİMİTİ (TL)	DESTEK ORANI
1.	Yurt İçi Fuar Desteği	50.000	% 60
2.	Yurt Dışı İş Gezisi Desteği	20.000*	
3.	Nitelikli Eleman İstihdam Desteği	50.000**	
4.	Eğitim Desteği	20.000	
5.	Enerji Verimliliği Desteği	35.000	
6.	Tasarım Desteği	25.000	
7.	Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	30.000***	
8.	Belgelendirme Desteği	30.000***	
9.	Test ve Analiz Desteği	30.000	
<p>(*) KOSGEB KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri kapsamında her yıl belirlenen finalistler, KOSGEB tarafından düzenlenen yurt dışı iş gezisi programından bir defaya mahsus olmak üzere üst limitler dikkate alınmaksızın %100 (yüz) oranında desteklenir.</p> <p>(**) Nitelikli Eleman İstihdam Desteği kapsamında istihdam edilecek elemanın; yeni mezun, kadın, engelli, birinci derece şehit yakını veya gazi olması halinde destek oranına %20 (yirmi) ilave edilir.</p> <p>(***) TSE ve TURKPATENT'ten alınacak belgeler, %100 (yüz) oranında desteklenir.</p>			

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6798/isletme-gelistirme-destek-programi>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE İŞLETME DEMOGRAFİSİNİN KOSGEB DESTEKLERİNE ETKİSİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile Örgüt kültürü ile KOSGEB Proje tabanlı destekler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları ile Örgüt Kültürünün tarihsel gelişimi, modelleri ve fonksiyonları değerlendirilmiştir. Daha sonra örgüt kültürünün KOSGEB proje tabanlı desteklere olan ilişkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmada Burdur ilinde KOSGEB proje tabanlı destekler olan KOBİGEL KOBİ proje, ar-ge inovasyon endüstriyel uygulama ve iş birliği destek programı ile işletme geliştirme (genel) desteği alan firmaların örgüt kültürü etkinlikleri araştırılmıştır. Örgüt kültürünün gelişmişliği, yapısı ve tarzı ile proje tabanlı desteklerden faydalanma arasındaki anlamlılık ortaya konulmuştur.

#### 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını Burdur ilinde faaliyet gösteren KOSGEB proje tabanlı destekler olan KOBİGEL KOBİ Gelişim destek Programı (KOBİ Proje), AR-GE ve İnovasyon Destek Programı, İş Birliği Destek Programlarından faydalanan, imalat sektöründe yer alan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu çalışmada veri kaynağı olarak Burdur İlinde faaliyet gösteren, imalat sektöründe KOSGEB proje tabanlı desteklerden faydalanan işletmelerin sahipleri ve profesyonel yöneticileri ele alınmıştır.

Araştırmada bir takım kısıtlar ile karşılaşılmıştır. Bu kısıtlar şu şekilde belirtilebilir:

- Araştırmanın sadece Burdur İlinde faaliyet gösteren KOSGEB proje tabanlı desteklerden faydalanan imalat sektörü KOBİ'leri ile sınırlandırılması,
- Örnek kütle olarak seçilen KOBİ'lerin faaliyet yıllarının en az 1 yıl olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.

#### 3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada KOSGEB proje tabanlı destekler olan KOBİGEL KOBİ Gelişim Destek Programı (KOBİ Proje), AR-GE ve İnovasyon Destek Programı, İş Birliği Destek Programlarından faydalanan işletmeler değerlendirilmiştir. Burdur ilinde bu

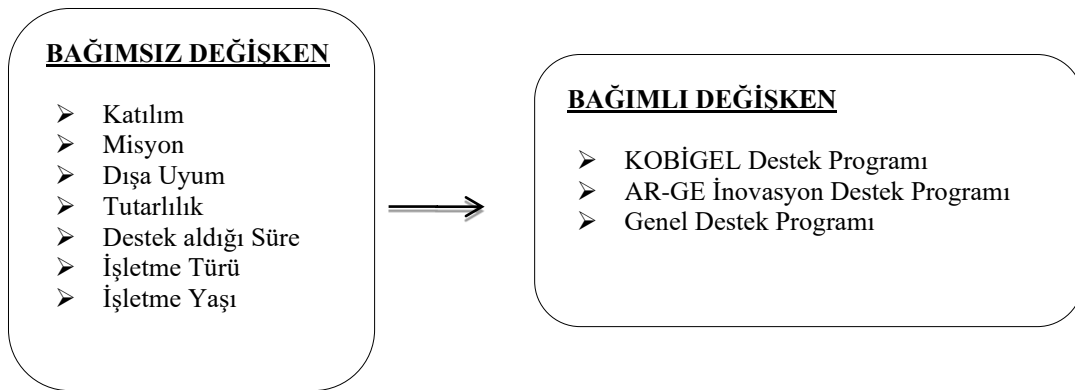
desteklerden yararlanan toplam 41 işletme tespit edilmiş olup, 41 işletmeden de ankete geri dönüş sağlanmıştır.

### 3.4 Araştırma Modeli

Çalışmamızın temelini Denison Örgüt Kültürü Modeli oluşturmakta olup, bu araştırmada KOBİ'lere sağlanan proje tabanlı destekler KOBİGEL KOBİ Gelişim destek Programı (KOBİ Proje), AR-GE ve İnovasyon Destek Programı, İş Birliği Destek Programı ve Genel (işletme Geliştirme) Destek programı bağımlı değişkenler olmuştur. İşletme yaşı, destek aldığı süre, işletme türü, örgüt kültürü kavramları olan misyon, tutarlılık, katılım, dışa uyum ise bağımsız değişkenler olarak modelde yer almıştır. Bağımsız değişkenlerimizin bağımlı değişkenlerimiz üzerindeki etkisine göre KOSGEB proje tabanlı desteklerden faydalanma durumları incelenmeye çalışılmış, kurulan fonksiyonlar lojistik regresyon modelinde çıkan sonuçlara göre yorumlanmıştır.

Bu araştırmada, ilk olarak literatür taraması yapılmış, ayrıntılı olarak amaç ve yöntemler belirlenmiştir. Öncelikle daha önce bazı çalışmalarda kullanılmış olan bazı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket taslağı üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak geliştirilmiştir. Bu geliştirmeden sonra ise anket çoğaltılmıştır. Daha sonra anketler araştırma örneklemini üzerinde de uygulanmıştır. Veri işleme ve çözümleme programı olarak SPSS 20.00 istatistik programı seçilmiş ve toplanan veriler bilgisayara girilmiştir. Daha sonra veriler işlenerek istatistik çözümlenmeler yapılmıştır. Bundan sonra elde edilen bulgular yorumlanarak araştırma sonucu hazırlanmıştır.

### Şekil 7: Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi





### 3.5 Ölçek Hazırlama

Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Örgüt kültürünün KOSGEB proje tabanlı destekler üzerinde etkisini araştırmak üzere oluşturulan anket formunda;

Birinci bölüm katılımcılar ile ilgili demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde hukuki yapıları, firma yöneticiliği ya da sahipliği, öğrenim durumu, işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, hangi KOSGEB desteklerini aldığı, işletme yaşı, destek aldığı yıl ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümündeki Denison Örgüt Kültürü ile ilgili ölçeğin 60 soruluk özgün formun Türkçeye çevirisi Gökşen (2001) ve daha sonra Yahyagil'in danışmanlık yaptığı yüksek lisans tezinde İçin (2002) tarafından yapılmış, Yahyagil (2004) tarafından, yapılan son düzenlemelerle ölçeğin özgün niteliği korunarak soru sayısı 36'ya indirgenen ve Topçu'nun (2014) yılında yaptığı yüksek lisans çalışmasından yararlanarak hazırlanmıştır. Kullanılan ölçekler 5'li likert tipinde olup; 1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir. İşletmelerin örgüt kültürü yapıları ve eğilimleri hakkında misyon, katılım, tutarlılık ve dışa uyum ile ilgili Daniel Denison çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan sorular KOBİ'lere yöneltilmiştir.

### 3.6 Veri Toplama Yöntemi

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra hazırlanan anket formları ilgili işletmeler ziyaret edilerek ve araştırma için oluşturulan anket formunun bulunduğu "<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=a681dbdd37b34767a550782626702cbc>" web adresi katılımcılara e-mail yoluyla ulaştırılıp, linkten ilgili sayfaya erişim sağlanarak anketi cevaplandırmaları istenmiştir. E-mail yolu ile anketleri cevaplandırmaları talep edilen Burdur İlinde örnekleminizde yer alan 41 işletmenin tamamına ulaşılmış, hepsinden geri dönüş alınabilmiştir. Anketler işletmenin işletme sahipleri ve üst yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır.

### 3.7 Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin, SPSS 20.00 programı ile frekans, güvenilirlik analizleri yapılmış, lojistik

regresyon modeli ile elde edilen sonuçlarda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

### 3.7.1 Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu çalışmada, Burdur ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren 41 firma ile örgüt kültürü ve KOSGEB proje tabanlı destekleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Anket yöntemi ile toplanan verilerle, örneklemin %58.5'i İşletme Sahibi, %41.5'i ise profesyonel yöneticidir.

**Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Firmadaki Pozisyonları**

	Frekans	%	Kümülatif %
İşletme Sahibi	24	58.5	58.5
Profesyonel Yönetici	17	41.5	100
Toplam	41	100	

Tablo 23'te katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı ile işletmedeki pozisyonlarının çapraz tablosu mevcut olup, katılımcıların %87.8'ini erkek, %12.2'sini ise bayanlar oluşturmuştur. Bayanların %80'i işletme sahibi olup, %20'si profesyonel yöneticidir. Erkeklerin ise %55.6'sı işletme sahibi olup %44.4'ü profesyonel yöneticidir.

**Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

		Erkek	Kadın	Toplam
İşletme Sahibi	Frekans	20	4	24
	Cinsiyetin yüzdesi	% 55.6	% 80.0	% 58.5
Profesyonel Yönetici	Frekans	16	1	17
	Cinsiyetin yüzdesi	%44.4	% 20.0	%41.5
Toplam	Frekans	36	5	41
	Cinsiyetin yüzdesi	% 100.0	% 100.0	% 100.0

Tablo 24'da ise katılımcıların eğitim durumlarına göre frekanslarının dağılımı yer almaktadır. Katılımcıların %43.9'u lisans; %24.4'ü lise mezunu olup Burdur ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların yaklaşık %68'i en az lise mezunu kişiler tarafından yönetilmektedir.

**Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlkokul	2	4.9
Ortaokul	2	4.9
Lise	10	24.4
Ön lisans	4	9.8
Lisans	18	43.9
Doktora	4	9.8
Diğer	1	2.4
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

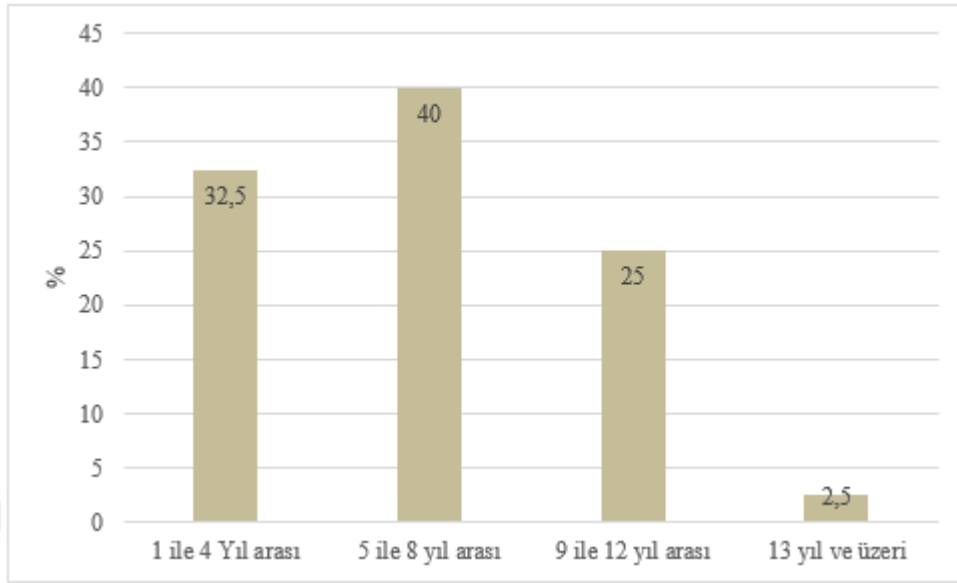
Tablo 25’de, katılımcıların bünyesinde olduğu işletmelerin türlerine göre dağılımı yer almaktadır. Bu bilgilere göre, işletmelerin %63.4’ü limitet şirket, %26.8’i şahıs ve %7.3’ü ise anonim şirket türündedir.

**Tablo 25: Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı Özellikleri**

<b>İşletme Türü</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Ltd. Şti	26	63.4
Şahıs İşletmesi	11	26.8
A.Ş.	3	7.3
Diğer	1	2.4
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Şekil 8’de, katılımcı firmaların kaç yıl destek aldığına ait grafik yer almaktadır. Firmaların %40’ı 5 ile 8 yıl; %32.5’i 1 ile 4 yıl ve %25’i 9 ile 12 yıl arası destek almaktadır. Destek almaya başlayan firmaların %72,5 oranla 2011-2019 yılları arasında yer almasının, 2010 yılında güncellenen KOSGEB destek programlarının daha ulaşılabilir, hızlı ve etkin olduğunu ifade edebiliriz.

**Şekil 8: Destek Alan Firmaların Türlerine Göre Destek Yılları**



Tablo 26’de destek alan işletmelerin türlerine göre yıl grupları ile frekans yüzdeleri yer almaktadır.

Bu bilgiler, limitet şirketlerin %42.3’nün 5 ile 8 yıl; %34.6’sı 1 ile 4 ve %19.2’si 9 ile 12 yıl arasında destek aldığını göstermektedir.

Klasik işletme yaşam döngüsü olarak değerlendirdiğimizde limitet şirketlerin %42 ile en fazla desteği kullanma eğilimlerinin işletmenin büyüme dönemlerine rastladığı görülmektedir. Büyüme dönemlerinde rakiplere karşı Pazar payını koruyarak portföyünü arttırmaya çalışmaları KOSGEB desteklerine ihtiyaç duyduklarını, işletmeler olgunlaşma dönemlerine geldiklerinde KOSGEB desteklerine ihtiyacın ve ilginin azaldığını ifade edebiliriz.

Şahıs işletmelerinde ise desteğe duyulan ihtiyaç ve ilginin kuruluş dönemindeki sermaye yetersizliğiyle daha fazla talep gördüğü tahmin edilmektedir.Şahıs işletmelerinde ortaya çıkan sonuç limitet şirketlere göre daha uzun vadede yaklaşık olarak eşit şekilde ihtiyaç duyulduğu ancak uzun dönemde bu desteğe olan ihtiyacın azaldığı ya da yok olduğu şeklindedir.

Anonim şirketler ise bu desteklere 5 ile 12 yıl arasında ihtiyaç duymaktadır.

**Tablo 26: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin İşletme Türlerine Göre Destek Alınan Yıl Aralıklarının Dağılımı**

Destek Yılı	İşletme Türü			
	Ltd.Şti	Şahıs İşletmesi	A.Ş.	Diğer
1 ile 4 Yıl arası	34.6	36.4	0.0	100
5 ile 8 yıl arası	42.3	27.3	66.7	0.0
9 ile 12 yıl arası	19.2	36.4	33.3	0.0
13 yıl ve üzeri	3.8	0.0	0.0	0.0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

KOSGEB tarafından işletmelere verilen KOBİGEL, AR-GE ve Genel desteklerin işletme türlerine göre dağılımı ise tablo 27'de yer almaktadır.

KOBİGEL desteğinin büyük bir payının limitet şirketlere verilmiş olduğu görülmüştür. Bu durumdan limitet şirketlerde örgüt kültürünün daha iyi oturduğu, belli bir disipline ulaşmış işletmelerce proje tabanlı desteklerin daha iyi takip edilip, süreci hatasız yürütüp kullandıkları sonucuna varılabilir.

Şahıs işletmelerinin en çok AR-GE İnovasyon destek programına yöneldiği görülmüştür. Bu durumun nedeni Burdur ilinde şahısların arge projeleri geliştirerek projelerinin kabul edilmesinden sonra yönetimi, hukuki prosedürü basit ve riski az olan şahıs işletmeleri açmak istemeleri ile açıklanabilir.

KOBİGEL ve genel desteğin şahıs işletmelerine ayrılan payları yaklaşık %15 civarındadır. Bu desteklerin kullanımının düşük olmasının sebebinin şirketlerin kuruluş aşamasında, yaşam döngülerinin henüz başlarında olmaları ve süreçlerin takibindeki zorluk olduğu düşünülmektedir.

Anonim şirketlerinin aldıkları destek paketlerinden en fazla paya KOBİGEL desteği sahip çıkmıştır. ARGE ve genel desteğin anonim şirketlere ayrılan payları yaklaşık %7'ler civarındadır. Bunun nedeni ülkemizdeki genel arge tutumuyla açıklanabilir. Belli bir sermaye büyüklüğüne ve insan kaynağına ulaşmış olduğunu düşündüğümüz anonim şirketlerin daha fazla arge ve inovasyon faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini düşünebiliriz. Anonim şirketlerin genel destek paylarının düşük

olmasının nedeni ise işletme geliştirme(genel) destek programındaki destek oran ve üst limitlerinin düşük, görece evrak işlemlerinin çok olmasından dolayı enerji ve personellerini daha farklı gelir getirici alanlarda kullanmak istemeleri olduğu düşünülebilir.

Dolayısıyla Burdur ilinde verilen proje tabanlı desteklerin çoğunluğu projede kendi sorumluluğuna düşen finansal kısmı karşılayabilecek sermaye açısından yeterli; büyüme isteğini, Pazar payı ve ürün çeşitliliğini artıracak imkânı KOSGEB proje tabanlı destekleriyle daha hızlı sonuçlandıracak limitet şirketler kullanmıştır. Limitet şirketlerini şahıs işletmeleri ve anonim şirketler takip etmektedir.

**Tablo 27: Verilen Desteklerin İşletmelere Göre Dağılımı**

Destek Türü	Ltd.Şti	Şahıs İşletmesi	A.Ş.	Diğer	Toplam
KOBİGEL	69.2	15.4	11.5	3.8	100
AR-GE	53.8	40.0	6.7	-	100
Genel Destek	78.6	14.3	7.1	-	100

Tablo 28’de Denison ölçeğine ait katılım, tutarlılık, dışa uyum ve misyon alt ölçeklerine ait soruların Burdur ilindeki örnekleme ait güvenilirlik analizi yer alıp, Cronbach’ın  $\alpha$  değerleri yer almaktadır. Katılım ölçeğine ait  $\alpha$  değeri 0.913 olup sekiz maddeden; tutarlılık alt ölçeğine ait  $\alpha$  değeri 0.952 olup ve beş maddeden; dışa uyum ölçeğine ait  $\alpha$  değeri 0.852 olup yedi maddeden ve misyon ölçeğine ait  $\alpha$  değeri 0.897 olup yedi maddeden oluşmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan ölçeklerin hesaplanmasında, bu maddelerin aritmetik ortalaması alınarak analizlere devam edilmiştir.

Tablo 28: Denison Örgüt Kültürü Modeli Alt Maddeleri Anket Soruları

	ÖLÇEK	
	Katılım	Tutarlılık
MADDE	<p>1-Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.</p> <p>2-Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.</p> <p>3-İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.</p> <p>5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.</p> <p>6-Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.</p> <p>7-Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.</p> <p>8-Çalışanlarımızın iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.</p> <p>9-Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.</p>	<p>13-İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.</p> <p>14-Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.</p> <p>15-Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.</p> <p>16-Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.</p> <p>17-İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.</p>
Cronbach $\alpha$	0.913	0.952

	ÖLÇEK	
	Dışa Uyum	Misyon
MADDE	<p>19-İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.</p> <p>20-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.</p> <p>21-İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.</p> <p>22-Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.</p> <p>23-Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.</p> <p>25-Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.</p> <p>27-Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.</p>	<p>28-Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.</p> <p>29-Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.</p> <p>31-İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.</p> <p>32-Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.</p> <p>33-Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.</p> <p>35-Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.</p> <p>36-Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.</p>
Cronbach $\alpha$	0.852	0.897

Analizin bu aşamasında, örgüt kültürünün KOSGEB desteklerine etkileri araştırılmıştır. Bu nedenle tahmin edilen modeller aşağıdaki gibidir:

$$KOBİGEL_i = f(\text{Katılım}, \text{Tutarlılık}, \text{Dışa Uyum}, \text{Misyon}, \text{İşletme Yaşı}, \text{Destek Aldığı Süre}, \text{İşletme Türü})$$

$$ARGE = f(\text{Katılım}, \text{Tutarlılık}, \text{Dışa Uyum}, \text{Misyon}, \text{İşletme Yaşı}, \text{Destek Aldığı Süre}, \text{İşletme Türü})$$



$$\text{Genel Destek} = f(\text{Katılım}, \text{Tutarlılık}, \text{Dışa Uyum}, \text{Misyon}, \text{İşletme Yaşı}, \text{Destek Aldığı Süre}, \text{İşletme Türü})$$

Bu üç modelde, yer alan değişkenler ve tanımları Tablo 29’da yer almaktadır.

**Tablo 29: Modeldeki Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Açıklaması**

Değişken Adı	Açıklaması
<b><i>KOBİGEL</i></b>	İşletme, KOSGEB tarafından verilen KOBİGEL desteği aldıysa 1, almadıysa 0 değerini alan kukla değişken
<b><i>ARGE</i></b>	İşletme, KOSGEB tarafından verilen ARGE desteği aldıysa 1, almadıysa 0 değerini alan kukla değişken
<b><i>Genel Destek</i></b>	İşletme, KOSGEB tarafından verilen Genel Destek desteği aldıysa 1, almadıysa 0 değerini alan kukla değişken
<b><i>Katılım</i></b>	Denison ölçeği yardımıyla Burdur İl’indeki işletmelerin örgüt kültürü alt ölçeği olan Katılım değişkeni
<b><i>Tutarlılık</i></b>	Denison ölçeği yardımıyla Burdur İl’indeki işletmelerin örgüt kültürü alt ölçeği olan Tutarlılık değişkeni
<b><i>Dışa Uyum</i></b>	Denison ölçeği yardımıyla Burdur İl’indeki işletmelerin örgüt kültürü alt ölçeği olan Dışa Uyum değişkeni
<b><i>Misyon</i></b>	Denison ölçeği yardımıyla Burdur İl’indeki işletmelerin örgüt kültürü alt ölçeği olan Misyon değişkeni
<b><i>İşletme Yaşı</i></b>	İşletmenin yıl cinsinden faaliyet gösterdiği süre
<b><i>Destek Aldığı Süre</i></b>	KOSGEB tarafından kaç yıldır destek aldığını gösteren değişken
<b><i>İşletme Türü</i></b>	Sermaye İşletmesi (LTD.ŞTİ+A.Ş.) için 1; Şahıs İşletmesi (Şahıs+diğer) için 0 değerini alan kukla değişken

Fonksiyonel ilişki kurulan modellerdeki açıklanan değişken nitel olduğu için tahmin yönteminde nitel tercih modellerinden biri olan lojistik regresyon modeli ile tahminler yapılmıştır.

$$P_{1i} = E(KOBİGEL=1|X_i) = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1Katılım+\beta_2Tutarlılık+\beta_3DışaUyum+\beta_4Mısyon+\beta_5İşletmeYaşı+\beta_6DestekAldığıSüre+\beta_7İşletmeTürü)}}$$

$$1-P_{1i} = E(KOBİGEL=0|X_i) = \frac{1}{1+e^{(\beta_0+\beta_1Katılım+\beta_2Tutarlılık+\beta_3DışaUyum+\beta_4Mısyon+\beta_5İşletmeYaşı+\beta_6DestekAldığıSüre+\beta_7İşletmeTürü)}}$$

$$L_{1i} = \ln\left(\frac{P_{1i}}{1-P_{1i}}\right) = \beta_0 + \beta_1Katılım + \beta_2Tutarlılık + \beta_3DışaUyum + \beta_4Mısyon + \beta_5İşletmeYaşı + \beta_6DestekAldığıSüre + \beta_7İşletmeTürü$$

$$L_{2i} = \ln\left(\frac{P_{2i}}{1-P_{2i}}\right) = \beta_0 + \beta_1Katılım + \beta_2Tutarlılık + \beta_3DışaUyum + \beta_4Mısyon + \beta_5İşletmeYaşı + \beta_6DestekAldığıSüre + \beta_7İşletmeTürü$$

$$L_{3i} = \ln\left(\frac{P_{3i}}{1-P_{3i}}\right) = \beta_0 + \beta_1Katılım + \beta_2Tutarlılık + \beta_3DışaUyum + \beta_4Mısyon + \beta_5İşletmeYaşı + \beta_6DestekAldığıSüre + \beta_7İşletmeTürü$$

Tablo 30’de lojistik regresyona ait tahmin sonuçları yer almaktadır. Tahmin sonuçlarına göre bağımlı değişkenin Genel Destek olduğu modelde, örgüt kültürünün alt ölçeklerinden sadece dışa uyum istatistiksel olarak anlamlı olup, diğer kurum kültürü ölçekleri istatistiksek olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 30: Logit Model Tahmin Sonuçları**

Katsayı	Bağımlı Değişken		
	KOBİGEL	ARGE	GENEL DESTEK
$\beta_0$	1.386 [0.53]	-1.334 [-0.56]	-5.187 [-1.43]
$\beta_1$	1.460 [1.14]	-0.542 [-0.46]	1.525 [1.18]
$\beta_2$	0.625 [0.86]	-1.394 [-1.49]	-1.053 [-0.84]
$\beta_3$	-1.054 [-1.10]	0.462 [0.38]	-1.997*** [-1.72]

$\beta_4$	-1.709 [-1.50]	1.709 [1.24]	2.261*** [1.63]
$\beta_5$	0.045 [1.17]	-0.075** [-2.02]	0.0162 [0.54]
$\beta_6$	0.007 [0.07]	0.199*** [1.90]	-0.051 [-0.58]
$\beta_7$	1.676** [1.97]	-1.029 [-1.36]	1.625 [1.41]
$R^2$	0.191	0.215	0.163
LR- $\chi^2$	8.08 (0.325)	10.07 (0.184)	5.91 (0.549)
Log-Likelihood	-21.758	-21.122	-22.024

\*, \*\*, \*\*\* sırasıyla, 0.01, 0.05 ve 0.10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Logit modelinden elde edilen katsayıların doğrudan yorumlanamamasından dolayı tahminlerden elde edilen marjinal etkiler hesaplanıp Tablo 31’de verilmiştir.

Bu sonuçlara göre KOBİGEL’in bağımlı değişken olduğu modelde misyon ve işletme türü değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer değişkenler sabitken misyon değişkenindeki bir birimlik artış KOBİGEL desteği alma olasılığını 0.303 birim azaltırken, sermaye işletmelerinin şahıs işletmelerine göre KOBİGEL desteği alma olasılığı 0.297 birim daha fazladır.

ARGE’nin bağımlı değişken olduğu modelde, diğer değişkenler sabitken tutarlılıktaki bir birimlik artış, ARGE desteğini alma olasılığını 0.241 birim azaltırken; destek aldığı yıldaki bir birimlik artış ARGE desteğini alma olasılığını 0.034 birim arttırmakta ve işletmenin yaşındaki bir birimlik artış ARGE desteğini alma olasılığını 0.013 birim azaltmaktadır.

Son olarak genel desteğin bağımlı değişken olduğu modelde diğer değişkenler sabitken, misyondaki bir birimlik artış genel destek alma olasılığını 0.416 birim arttırmakta ve dışa uyumdaki bir birimlik artış genel destek alma olasılığını 0.368 birim azaltmaktadır. Sermaye işletmelerinin şahıs işletmelerine göre genel destek alma olasılığı 0.299 birim daha fazladır.

**Tablo31: Logit Modelinden Elde Edilen Marjinal Etkiler**

		BAĞIMLI DEĞİŞKEN		
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Katsayı	KOBİGEL	ARGE	GENEL DESTEK
	Katılım	0.259 [1.25]	-0.094 [-0.46]	0.281 [1.28]
	Misyon	-0.303*** [-1.67]	0.296 [1.32]	0.416*** [1.76]
	Dışa Uyum	-0.187 [-1.15]	0.080 [0.37]	-0.368*** [-1.76]
	Tutarlılık	0.111 [0.89]	-0.241*** [-1.65]	-0.194 [-0.89]
	Destek Aldığı Süre	0.001 [0.07]	0.034** [2.15]	-0.009 [-0.58]
	İşletme Türü	0.297** [2.53]	-0.178 [-1.52]	0.299*** [1.65]
	İşletme Yaşı	0.008 [1.26]	-0.013** [-2.17]	0.003 [0.55]

\*,\*\*,\*\*\* sırasıyla, 0.01, 0.05 ve 0.10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlar birlikte incelendiğinde katılım ölçeği KOSGEB destekleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı tahmin edilememiştir.

Misyon ölçeği KOBİGEL ve Genel Destek üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgüt kültüründeki gelişmişlik seviyesinin arttığı bu misyon ölçeğindeki alt başlıklara baktığımızda stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon etkilidir.

İşletme geliştirme (genel destek) programında ve özellikle KOBİGEL proje çağrılarında desteğe başvurma, projeyi yürütme ve desteği alma süreçlerini yürütebilecek işletmelerin stratejik yönlendirilmesi önemlidir. Çünkü örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş-stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması işletmenin desteği sorunsuz bir şekilde almasında etkili olmayacaktır. Örgüt üyelerinin vizyon sahibi olarak değerlendirilmesi uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini yükseltmekte, işletmenin temel amaçları doğrultusunda yaptıkları işleriyle bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu proje desteğinde hazırlanan başvuru formunda ve projenin kabul edilmesinden sonra ulaşılması gereken hedefler ve amaçların ne zaman, nerede, nasıl, kiminle sorularını cevaplamakta ve işletme başarısını arttırmaktadır.

Dışa uyum sadece genel destek üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Denison örgütsel kültür modelinde dışa uyum alt başlıklarını değerlendirmek gerekirse değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme oluşturmaktadır. İşletme Geliştirme (genel) destek programında ilimizde en çok kullanılan destekleri gözlemlediğimizde yurt içi fuar, yurt dışı iş gezisi ve nitelikli eleman desteği yer almaktadır. Sürekli değişen ve gelişen uluslararası Pazar ve rakipleri takip etmek için yurt dışı iş gezilerini, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerin öğrenilmesi ve karşılanması için katılınan yurt içi fuarları, teknolojik ve modern teknik, beceri ve tecrübelerin örgüt içine yerleştirilmesi ve entegrasyonu için kullanılan nitelikli eleman desteğini daha açıklanabilir kılmaktadır.

Tutarlılık ise sadece ARGE desteği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modelimizde tutarlılık başlığının altındaki temel değerler uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon bulunmaktadır. AR-GE ve inovasyon faaliyeti yürüten işletmelerin örgüt yapısının bu özellikleri barındırması önemlidir. Temel değerler kuruluş aşamasında kurucular tarafından belirlenen temel değerleri kapsar. Uzlaşma, koordinasyon ve entegrasyon ise örgüt üyelerinin işletme amaçlarına ve bu amaçlara ulaşırken ki düşünce, eylem, karar alma ve işi yapma birlikteliklerinin uyumunu vurgular.

## SONUÇLAR

Bu çalışma Burdur İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB proje tabanlı desteklerinden faydalanan KOBİ'lerin, destek alma süreçlerinde işletme örgüt kültürünün ve demografik özelliklerinin etkisi ortaya konması adına önemli bir çalışma olup, literatür incelendiğinde araştırma konusu ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın odağındaki örgütsel alan Burdur ilinde faaliyet gösteren ve KOSGEB Proje Tabanlı desteklerden yararlanan KOBİ'lerdir. Bu çalışma ile örgüt kültürünün ve işletmelerin demografik yapılarının KOSGEB Proje Tabanlı desteklerden yararlanmalarındaki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler lojistik regresyon modeli ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre KOBİGEL'in bağımlı değişken olduğu modelde, ;

Misyon ve işletme türü değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer değişkenler sabitken misyon değişkenindeki bir birimlik artış, KOBİGEL desteği alma olasılığını 0.303 birim azaltmıştır. Bunun nedeninin Denison örgüt kültürü modelinde ifade edilen misyon kültürünün alt başlıkları olan hedef, vizyon ve stratejik yönelim kabiliyeti yüksek olan firmaların amaçlarına ulaşmakta kullandıkları yol haritalarını kurgularken uzun dönemli iş zaman planlarına yayıp ihtiyaç duydukları kavramların planlamasını çok önceden yapması; buna karşılık kobigel proje desteğinin çağrı dönemlerinin her yıl farklı tarihte ve kapsamda ilan edilip çağrı başvuru süresinin de kısa tutulması nedeniyle planlamalarında KOSGEB kobigel desteğinin yer almaması olduğu düşünülmektedir.

Sermaye işletmelerinin (A.Ş. ve Ltd. Şti.) şahıs işletmelerine göre KOBİGEL desteği alma olasılığı 0.297 birim daha fazladır. Bunun nedeni Kobi gel çağrılarında yer alan başvuru kriterlerinin şahıs şirketlerinden çok sermaye şirketlerine uygun olmasıdır. Örneğin net satış hasılat ve personel sayısı kriterleri vb.

ARGE'nin bağımlı değişken olduğu modelde, diğer değişkenler sabitken;

Tutarlılıktaki bir birimlik artış, ARGE desteğini alma olasılığını 0.241 birim azaltmaktadır. Bunun nedeni arge faaliyetlerinin ruhunun farklı düşünme ve eylem

kabiliyetiyle ilişkili olmasıdır. Örgüt içerisindeki fikir birliğinin arge çalışmalarını engellediği düşünülmektedir.

Destek aldığı yıldaki bir birimlik artış ARGE desteğini alma olasılığını 0.034 birim arttırmaktadır. Bunun nedeni olarak KOSGEB desteği almaya başlayan firmalarda destek yönetmelikleri ile ilişkili farkındalığın artması ve desteğin etkinliğinin anlaşılmasına başlamasıyla arge inovasyon desteğine yönelerek faaliyetlerini arttırmak istemeleri olduğunu ifade edebiliriz.

İşletmenin yaşındaki bir birimlik artış, ARGE desteğini alma olasılığını 0.013 birim azaltmaktadır. Burdur ilinde işletme yaşındaki artışın arge inovasyon desteğini azaltmasının sebebi, arge inovasyon desteği alan işletmelerin girişimci düzeyinde bu desteğe başvurup projesi kabul edildikten sonra işletmenin kuruluşunun yasal prosedürlerinin başlaması ve desteğe başvurmasından kaynaklanmaktadır. Arge inovasyon desteğine ilginin en yoğun olarak girişimci adayları olan üniversite öğretim elemanları ve işletmelerde görev yapan personellerden olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir durum ise işletmelerin yaşı arttıkça gelir getirici faaliyetlerinin rutine bağlanması, mevcut sorun ve üretim teknolojilerine yenilikçi çözümler getirmekten ziyade var olan genel kabul görmüş çözümleri dış kaynaklardan ve tedarikçilerden satın alma eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilebilir.

Son olarak, genel desteğin bağımlı değişken olduğu modelde, diğer değişkenler sabitken;

Misyondaki bir birimlik artış genel destek alma olasılığını 0.416 birim arttırmaktadır. Örgüt kültüründe misyon kavramı işletmenin planlı amaç ve hedeflerinin olması ve uzun dönemli iş planlarına göre çalışan ve yöneticilerin karar almasıdır. İşletme Geliştirme (genel) destek programında yer alan destek kalemlerini incelediğimizde yurt içi fuar, nitelikli eleman, test analiz belgelendirme gibi desteklerinin işletmenin planlamasında önceden tahmin edilip icraata geçirebileceği ve başvuru yapabileceği destek kalemleri olmasından ötürü misyon etkinliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Dışa uyumdaki bir birimlik artış, genel destek alma olasılığını 0.368 birim azaltmaktadır. Bunun nedeninin ise bu destek kalemlerinde yer alan yurt içi fuar, yurt dışı

iş gezisi, nitelikli eleman desteğini alan işletmelerde dışa uyum tutumunu arttırdığı, alınan desteklerin başarılı olduğu ve tekrar kullanılmasına gerek olmadığı düşünülebilir.

Sermaye işletmelerinin şahıs işletmelerine göre genel destek alma olasılığı 0.299 birim daha fazladır. Genel destek programı her ne kadar proje yazma kapasitesine sahip olmayan işletmelere yönelik olarak kurgulanmış olsa da analiz sonucunda desteğin içeriği ve hitap ettiği kesim daha profesyonel olan sermaye şirketlerine yöneliktir.

Denison örgüt kültürü modelinde ifade edilen misyon kavramındaki artışın KOBİGEL proje destek programından yararlanma olasılığını azaltırken, Genel Destek programından yararlanma olasılığını arttırdığı, işletme türünde ise sermaye işletmelerini KOBİGEL proje desteği ve genel destek programlarından yararlanma olasılığını arttırdığı, dışa uyum kültürünün ise genel destek programlarından yararlanma olasılığını azalttığı tespit edilmiştir. İşletmelerde tutarlılık kültürü ve işletme yaşındaki artış Ar-ge desteği alma olasılığını azaltırken destek aldığı yıldaki artışı Ar-ge desteğini alma olasılığını arttırdığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak elde edilen veriler doğrultusunda KOBİ'lerin örgüt kültürü ve demografik yapılarının KOSGEB proje tabanlı desteklerden yararlanma olasılıklarıyla kısmen ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın bulgu ve sonuçları doğrultusunda gelecekte araştırma yapmak isteyen araştırmacılara katkı sağlaması yönünde öneri olarak; daha farklı İl veya bölgelerde ve diğer destek programı gibi farklı nitelikte ve ölçekte araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Avrupa Birliği, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa\\_Birli%C4%9Fi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa_Birli%C4%9Fi), (18.9.2014).
- Akgemici, T., (2001), ‘‘KOBİ’LERİN TEMEL SORUNLARI VE SAĞLANAN DESTEKLER’’
- Aytaç, Ö., (2004), "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.14, S.1, (189-217).
- Balkaran, L., (1995), Corporate Culture, The Internal Auditor, C.52, S.4, (56-60).
- Başaran İ., (1982), ‘‘Örgütsel Davranış Yönetimi’’ Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:111, Ankara.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)*, [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Planı\\_\(2015-2018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_(2015-2018).pdf), (20.12.2016).
- Bozkurt, T., (2001), İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Kitabı, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, Ankara.
- Budak, G., ve Budak, G., (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Cansız, M., (2008), Türkiye de KOBİ’ler ve KOSGEB, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi, Ankara.
- DEAL, T. E. ve Key, M.K., (2001), Kurum İçi Halkla İlişkiler: Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller (Çev: Özgür Emir), Media Cat yayınları, Ankara.
- Demirbilek, T., (2005), İş güvenliği kültürü, Legal Yayıncılık, İzmir.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y., (1996), ‘‘İşletme Yönetimi’’ Beta Yayınları, Ankara
- Doğan, B., (2007), Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ekonomik Büyümenin Motoru Olarak KOBİ’ler: AB ve Türkiye’de Durum, <http://www.euractiv.com.tr/ticaret-ve-sanayi/link-dossier/ekonomik-buyumenin-motoru-olarak-kobiler-ab-ve-turkiyede-durum-000076>, (22.09.2014).

- Erdem, R., (2007), Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2, S.2, (63-79).
- Eren, E., (1998), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınevi, İstanbul
- Erkmen,T., (2010), “Örgüt Kültürü, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gafuroğlu, Ş., (2007), “Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Genç, N. (2005), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Goffe, R.ve Jones, G., (2000), Kurum Kültürü, (Çev. Kıvanç KUTMANDU), Media Cat Kitapları, Ankara.
- Güvenç, B., (1996), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Güvenç, B., (2003), Kültürün ABC’si, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G., (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, C.35, S.2, (286-316).
- II. Outline of the Small and Medium Enterprise Basic Law  
[http://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/02/01.html](http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html), (22.09.2014)
- İzmirlioğlu, K., (1989), “Yönetim ve Organizasyonda Kültürün Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul.
- Karakoç, A., (2010), “KOSGEB Kaynaklı Kobi Destekleri ve Bütçe İlişkisinin Değerlendirmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Khazanchi, S., Lewis, M. W. ve Boyer, K. K., (2007), Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process İnnovation. Journal of operations management, C.25, S.4, (871-884).

Koçel, T., (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

KOSGEB Stratejik Planı (2011-2015),

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB N%20Stratejik%20Plan/KOSGEB\\_Stratejik\\_Planı\\_\(2011-2015\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Planı_(2011-2015).pdf)

KOSGEB, (2013), “Faaliyet Raporu”

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Faaliyet%20Raporlar%20B1/KOSGEB\\_2013\\_Y%20B1%20Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Faaliyet%20Raporlar%20B1/KOSGEB_2013_Y%20B1%20Faaliyet_Raporu.pdf)

KOSGEB, (2018) “Faaliyet Raporu”.

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB\\_2018\\_Y%20B1%20Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB_2018_Y%20B1%20Faaliyet_Raporu.pdf)

KOSGEB, (2017), “Performans Programı”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar>

KOSGEB, “Girişimciliği Geliştirme Programı Uygulama Esasları”,

[:https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6835/girisimciligi-gelistirme-destek-programi](https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6835/girisimciligi-gelistirme-destek-programi)

KOSGEB, “KOBİ Gelişim Destek Programı Uygulama Esasları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/3288/kobigel-kobi-gelisim-destek-programi>

KOSGEB, “Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programı Uygulama Esasları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1229/arge-ve-inovasyon-destek-programi>

KOSGEB, “İş Birliği Destek Programı Uygulama Esasları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6850/is-birligi-destek-programi>

KOSGEB, “TEKNOPAZAR Destek Programı Uygulama Esasları”,

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6443/kobi-teknoyatirim-kobi-teknolojik-urun-yatirim-destek-programi>

- KOSGEB, “Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı Uygulama Esasları”, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1235/uluslararasi-kulucka-merkezi-ve-hizlandirici-destek-programi>
- KOSGEB, “Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı Uygulama Esasları”, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1232/gelisen-isletmeler-pazari-kobi-destek-programi>
- KOSGEB, “Laboratuvar Hizmetleri Uygulama Esasları”, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1234/kosgeb-laboratuvar-hizmetleri>
- KOSGEB, “İşletme Geliştirme Destek Programı Uygulama Esasları”, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6798/isletme-gelistirme-destek-programi>
- Kurt, T., (2010), Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Maden, S. I., (2012), “KOGEB Genel Destek Programının Firmalar Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Göller Bölgesi Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mahmut Ar, (2009), “KOBİ’lere Verilen Teşvik ve Destekler Kapsamında KOSGEB Konya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- McLaughlin, P., (2006), Exploring Aspects Of Organizational Culture That Facilitate Radical Product İnnovation İn A Small Mature Company, Cranfield University, Doctorate Dissertation
- Murat, G. ve Açıkgöz, B., (2007), Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algulamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C .3, S.5, (1-20).
- Müftüoğlu, T., (2002), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitapevi, Ankara.

- OECD Hakkında Genel Bilgiler,  
<http://oecd.pr.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=121251>, (18.9.2104).
- OECD'ye göre KOBİ Tanımı, <http://tr.wikipedia.org/wiki/OECD>, (18.9.2014).
- Özkalp E., ve Kirel Ç., (1996), “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Öztürk, S., (2007), “Örgüt Kültürü ve Tatmini”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Resmi Gazete, 18 Kasım2005 tarih ve 25997 sayılı, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”.
- Resmi Gazete, 20 Nisan 1990 tarihli ve 20498 sayılı, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”.
- Sanayi Bakanlığı, “2010-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”  
<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/187/2011-2013-kobi-stratejisi-ve-eylem-planı>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., (2007), Organizational Behaviour, Pearson Education, New Jersey.
- Schein E, H., (2002), Örgütsel Kültür, (Çev. Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, (1-32).
- Schein, E. H., (1992), Organizational Culture, Sloan School Of Management MIT , (1-58).
- Schein, Edgar H.; (2002), “Örgütsel Kültür”, (Çev. Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, İzmir.
- Schein, E. H., (2004), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stephen R., Judge t., (2009), “Organizational Behavior”. Prentice Hall.
- Şişman, M., (1994), Örgüt kültürü:(Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Terzi, A., (2002), “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayınları, Ankara.

- TUİK, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2013  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881>, (22/09/2014)
- Tutar, F. ve Ünlüleblebici, Y., (2014), "*Türkiye'de KOBİ Kredilerinin Ekonomik Büyüme Etkisi*", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, C.3, S.5, (01-14).
- U.S. Small Business Administration Table of Small Business Size Standards,  
[http://www.sba.gov/sites/default/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/Size_Standards_Table.pdf), (22.09.2014)
- Unutkan, G. A., (1995), *İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uzun, D., (2007), "Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ülgen H., (2004), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, İstanbul.
- Williams, A. L., Dabson, P. ve Walters M., (1993), *Changing Culture: New Organizational Approaches*: Institute of Personnel Management, London.
- Yağmurlu, A., (2006), *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.52, (717-718).
- Yahyagil, M. Y., (2004), *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, S,47, (53-76).

## EKLER

## EK-1: KOBİGEL KOBİ Gelişim Destek Programı Proje Başvuru Formu



**KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU**

KOSGEB ..... MÜDÜRLÜĞÜ'NE

KOSGEB KOBİGEL-KOBİ Gelişim Proje Destek Programından yararlanmak üzere hazırlanmış olduğumuz bu projenin ilgili çağrı döneminde değerlendirilerek reddedilmediğini, başvuru formunu hazırlanmış olmamızın KOSGEB'e herhangi bir yükümlülük getirmeyeceği ve tarafımıza herhangi bir talep hakkı doğurmayacağını, müktesep hak teşkil etmeyeceğini, *başvuru ve uygulama süreçlerinde KOBİ Bilgi Sistemi (KBS) üzerinden KBS'de kayıtlı işletme e-posta adresine gönderilecek bildirimler ve KBS arayüzündeki bildirimleri takip edeceğimizi ve bu bildirimlerin işletmemize yapılmış sayacağımızı*, başvuru formu ile ekinde sunmuş olduğumuz bilgi ve belgelerin doğruluğunu kabul ve beyan ederek, başvurumuzun değerlendirilmesi ve sonucunun tarafımıza bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

*"Bu Proje Başvuru Formu..... tarafından .../.../20.. tarihinde KOBİ Bilgi Sistemi üzerinden onaylanmıştır."*

Başvuru Yapılan Proje Teklif Çağrısı	
<b>İşletmenin Adı</b>	
<b>Vergi No / TC Kimlik No</b> (Şahıs İşletmesi için TC Kimlik No yazılacaktır.)	
<b>İşletme Yetkilisinin Adı, Soyadı</b>	
<b>Projenin Adı</b>	
<b>Projenin Kısa Tanıtımı</b> (100 kelimeyi aşmayacaktır)	
<b>Toplam Proje Süresi (Ay)</b>	
<b>Erken Ödeme Talep Durumu</b>	
<b>Proje Yöneticisinin Adı, Soyadı</b>	
<b>E-posta*</b> *: Proje başvurusu ile ilgili bildirimler, işletmenin KOSGEB Veri Tabanında kayıtlı e-posta adresine yapılacaktır. Proje yöneticisinin e-posta adresi ise, gerektiğinde irtibat kurulması için bilgi amaçlı olarak alınmaktadır.	

**EKLER:**

1. Destek konusu gider kalemine ilişkin proforma faturalar/fiyat araştırmaları ile proforma faturalar/fiyat araştırma dokümanında bulunmuyor ise teknik özellikleri içeren dokümanlar
2. Proje Teklif Çağrısında eklenmesi istenilen belgeler
3. Proje Başvuru Formununun 2.0 – 2.9 arasındaki bölümleri için bilgisayarda doldurulmuş form



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

### 1. İŞLETMENİN TANITIMI

1.1. İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER					
İşletme Adı:					
İşletme Statüsü:	<input type="checkbox"/> Anonim	<input type="checkbox"/> Limited	<input type="checkbox"/> Kollektif-Komandit	<input type="checkbox"/> Şahıs İşletmesi	<input type="checkbox"/> Diğer
Faaliyet Gösterdiği Sektör (NACE Kodu):			□ □ □ □		
Ortak Sayısı:					
Kuruluş Yılı:					
Mevcut Personel Sayısı:		Beyaz Yaka:		Mavi Yaka:	
İşletmenin Bağlı Olduğu Oda:			İşletmenin Bulunduğu Yer:		
<input type="checkbox"/> Sanayi Odası <input type="checkbox"/> Ticaret Odası <input type="checkbox"/> Ticaret ve Sanayi Odası <input type="checkbox"/> Esnaf ve Sanatkarlar Odası <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> Diğer			<input type="checkbox"/> Organize Sanayi Bölgesi <input type="checkbox"/> Küçük Sanayi Sitesi <input type="checkbox"/> Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark) <input type="checkbox"/> KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi <input type="checkbox"/> İŞGEM <input type="checkbox"/> Serbest Bölge <input type="checkbox"/> Diğer		
Adresi :					
İli:		İlçesi:		Posta Kodu:	
Telefon :			Faks:		
E-Posta:			Web Adresi:		
1.2. SAHİP OLDUĞU BELGELER/SERTİFİKALAR					
<input type="checkbox"/> ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 13485 Tıbbi Cihazlar Kalite Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 15189 Tıbbi Laboratuvarlar - Kalite ve Yeterlilik İçin Özel Şartlar <input type="checkbox"/> ISO 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar <input type="checkbox"/> ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Şikayet Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi			<input type="checkbox"/> ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> AQAP <input type="checkbox"/> AS 9100 Uzay ve Havacılık Sektöründe Kalite Yönetim Sistemi Standardı <input type="checkbox"/> Yurtiçi Marka Tescil Belgesi (Ürüne veya Hizmete Yönelik) Sayısı : (.....) <input type="checkbox"/> Yurtdışı Marka Tescil Belgesi (Ürüne veya Hizmete Yönelik) Sayısı : (.....) <input type="checkbox"/> Patent Sayısı : (.....) <input type="checkbox"/> Faydalı Model Sayısı : (.....) <input type="checkbox"/> Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi Sayısı : (.....) <input type="checkbox"/> Diğer Yazımız:		
1.3. İŞLETME İÇİNDE KULLANILAN YAZILIM					
<input type="checkbox"/> MRP (Malzeme İhtiyaç Planlama) <input type="checkbox"/> ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) <input type="checkbox"/> CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)			<input type="checkbox"/> CAD (Bilgisayar Destekli Tasarım) <input type="checkbox"/> CAM (Bilgisayar Destekli İmalat) <input type="checkbox"/> Diğer: .....		
1.4. İŞLETMENİN TARİHÇESİ, MEVCUT FAALİYETLERİ, ORTAKLARI VE PROJE DENEYİMLERİ					





## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

1.5. FİNANSAL-ÇALIŞAN BİLGİLERİ		
1.5.1 BİLANÇO HESABI ESASINA GÖRE DEFTER TUTANLAR İÇİN		
<b>1.5.1.1 MALİ BİLANÇO BİLGİLERİ*</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
Aktif Toplamı		
<b>1.5.1.2 GELİR TABLOSU BİLGİLERİ*</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
Yurtdışı Satışlar		
Net Satışlar		
Araştırma ve Geliştirme Giderleri		
Faaliyet Karı veya Zararı		
<b>1.5.1.3 ÇALIŞAN BİLGİLERİ</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
A. Gün Sayısı Toplamı**		
B. Ortalama Çalışan Sayısı (A/360)		

(\*Proje Teklif Çağrısında aksi belirtilmediği sürece; Onaylı Kurumlar/Gelir Vergisi Beyannamesine göre doldurulacak veya ilgili kurum veritabanından otomatik olarak getirilecektir.

(\*\*)İlgili yıllara ait onaylı KOBİ Bilgi Beyannamesi olması durumunda sistemden otomatik olarak gelir. Onaylı KOBİ Bilgi Beyannamesi olmaması durumunda her yılın Ocak-Aralık Dönemi SGK Tahakkuk Fişleri ve İşletme Sahibi dikkate alınarak doldurulacak veya ilgili kurum veritabanından otomatik olarak getirilecektir.

1.5.2 İŞLETME HESABI ESASINA GÖRE DEFTER TUTANLAR İÇİN		
<b>1.5.2.1 GELİR*</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
Dönem İçinde Elde Edilen Hasılat		
Diğer Gelirler		
Dönem Sonu Emtia Mevcudu		
<b>Gelir Genel Toplamı</b>		
<b>Kar veya Zarar</b>		
<b>1.5.2.2 ÇALIŞAN BİLGİLERİ</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
A. Gün Sayısı Toplamı**		
B. Ortalama Kişi Sayısı (A/360)		

(\*Proje Teklif Çağrısında aksi belirtilmediği sürece; onaylı Gelir Vergisi Beyannamesinden göre doldurulacak veya ilgili kurum veritabanından otomatik olarak getirilecektir.

(\*\*)İlgili yıllara ait onaylı KOBİ Bilgi Beyannamesi olması durumunda sistemden otomatik olarak gelir. Onaylı KOBİ Bilgi Beyannamesi olmaması durumunda varsa her yılın Ocak-Aralık Dönemi SGK Tahakkuk Fişleri ve İşletme Sahibi dikkate alınarak doldurulacak veya ilgili kurum veritabanından otomatik olarak getirilecektir.

## 2. PROJE BİLGİLERİ

**PROJE DOKÜMANININ 2.0 – 2.9 ARASINDAKİ BÖLÜMLERİ, AŞAĞIDAKİ LINKTE YAYINLANAN ŞABLON DOKÜMANDA DOLDURULACAK VE BAŞVURU SİSTEMİNE EK OLARAK YÜKLENECEKTİR.**

**BU BÖLÜMLER TAMAMLANDIKTAN SONRA 2.10 NO.LU BÖLÜMDEN DEVAM EDEBİLİRSİNİZ**

2.0 – 2.9 BÖLÜMLERİ ŞABLON DOKÜMANI İÇİN [TIKLAYINIZ](#)

2.0. PROJE KONUSU İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM

2.1. PROJENİN AMACI VE GEREKÇESİ

2.2. PROJENİN KONUSU

2.3. PROJENİN HEDEFLERİ

2.4. PROJENİN HEDEFLERE, PAZARA VE REKABET DURUMUNA ETKİSİ

2.5. RİSKLER, ÖNLEMLER VE VARSAYIMLAR



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

- 2.6. PROJEDE KULLANILACAK İŞLETME KAYNAKLARI  
2.7. PROJE YÖNETİMİ  
2.8. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
2.9. ÇAĞRIYA ÖZEL HUSUSLAR

### 2.10. PROJE İLE BEKLENEN SONUÇLAR

(Proje süresi sonunda elde edilmesi beklenen somut ve ölçülebilir kazanımlar yazılacaktır.)

Sıra No	Beklenen Sonuç
1	
2	
..	
..	





**KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU**

4.3. YAZILIM											
Sıra No	Giderin Türü	Giderin Adı	Asgari Teknik Özellikler	Miktarı	Birimi (adet/Adam/Gün vb)	İlgili Faaliyet	Tahmini Bedeli (KDV Hariç TL)	Talep Edilen Destek Türü		10 Bin TL üzeri giderlerin menşei	Yabancı ürün seçim nedeni
								Geri Ödemeli	Geri Ödemesiz		
										.. Yerli .. Yabancı	.. Yerlisi yok .. Diğer
<b>TOPLAM</b>											

4.4. HİZMET ALIMLARI									
Sıra No	Giderin Türü	Giderin Adı	Asgari Teknik Özellikler	Miktarı	Birimi (adet/Adam/Gün vb)	İlgili Faaliyet	Tahmini Bedeli (KDV Hariç TL)	Talep Edilen Destek Türü	
								Geri Ödemeli	Geri Ödemesiz
<b>TOPLAM</b>									

4.5. DİĞER									
Sıra No	Giderin Türü	Giderin Adı	Asgari Teknik Özellikler	Miktarı	Birimi (adet/kg/cm/m3 vb.)	İlgili Faaliyet	Tahmini Bedeli (KDV Hariç TL)	Talep Edilen Destek Türü	
								Geri Ödemeli	Geri Ödemesiz
<b>TOPLAM</b>									

FRM.09.00.01/05  
Rev. Tarihi: 22/01/2019



**KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU**

**5. BÜTÇE VE FİNANSMAN**

<b>5.1. PROJE DESTEK BÜTÇESİ</b>			
GİDER GRUBU	GİDER TÜRÜ	Tahmini Bütçe (KDV Hariç - TL)	
		Geri Ödemeli	Geri Ödemesiz
PERSONEL	Mevcut		
	Yeni		
	<b>TOPLAM</b>		
MAKİNE-TEÇHİZAT	Makine		
	Teçhizat		
	<i>Kalıp</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
YAZILIM	<i>Yazılım ve Lisans</i>		
	<i>Yazılım Eğitim ve Danışmanlık</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
HİZMET	<i>Eğitim</i>		
	<i>Danışmanlık</i>		
	Belgelendirme		
	Test Analiz		
	<i>Tanıtım</i>		
	Seyahat		
	Fuar		
	<i>Proje Hazırlama Danışmanlığı</i>		
	<i>Diğer Hizmet Alımları</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
DİĞER	...		
	...		
	<b>TOPLAM</b>		
<b>DESTEK TÜRLERİ TOPLAMI</b>			
<b>GENEL TOPLAM</b>			

<b>5.2. PROJE FİNANSMANI</b>			
İŞLETME*	Özkaynak		
	<i>Dış Kaynak</i>		
KOSGEB**	Geri Ödemeli Destek		
	Geri Ödemesiz Destek		
<b>GENEL TOPLAM</b>			

(\*) Proje kapsamında işletme tarafından sağlanacak kaynakların finansmanının nasıl temin edileceği belirtilecektir.  
 (\*\*) Proje Teklif Çağrısında belirtilen destek oranları uygulanarak KOSGEB'ten talep edilen destek tutarları yazılacaktır.



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

**PROJE DOKÜMANININ BU BÖLÜMÜ BİLGİSAYARDA DOLDURULDUKTAN SONRA BAŞVURU SİSTEMİNE “PDF” FORMATINDA EK OLARAK YÜKLENECEKTİR.**

BU BÖLÜMÜ DOLDURURKEN:

- Açıklamalarınızı, ilgili başlığın altındaki kutucuklara yazınız. Kutucukların dışına bilgi girilmemelidir.
- Başlıklar ve açıklama metinleri silinmemelidir.
- Kutucuklar, ihtiyaç olduğu kadar genişletilebilecektir. 2.3 “Projenin Hedefleri ve Faaliyetleri” ve 2.6 “Projede Kullanılacak İşletme Kaynakları” tablolarına ihtiyaç olduğu kadar satır eklenebilecektir.
- Elle doldurulan bilgiler dikkate alınmayacaktır.
- Bu dosya sisteme ek olarak yüklenmeden önce PDF formatında kaydedilmelidir.

### 2. PROJE BİLGİLERİ

#### 2.0. PROJE KONUSU İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM

(Proje konusuyla ilgili olarak işletmenin mevcut faaliyetleri ve ihtiyaçların mevcut durumda nasıl karşılandığı açıklanacaktır. Kutucuk içinde Proje Teklif Çağrısına özel alt başlıklar bulunmaktaysa, açıklamalar bu alt başlıklar altında yapılacaktır. )

#### 2.1. PROJENİN AMACI VE GEREKÇESİ

(Projeye hangi nedenlerle ihtiyaç duyulduğu ve proje ile nelerin amaçlandığı açıklanacaktır. Proje amacı ve gerekçesinin Proje Teklif Çağrısı ile ilişkisi belirtilecektir. )



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

### 2.2. PROJENİN KONUSU

(Proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetler, proje bütünlüğünü yansıtacak şekilde ana hatlarıyla özetlenecektir.)

### 2.3. PROJENİN HEDEF VE FAALİYETLERİ

(Proje hedef ve faaliyetlerinin tüm detaylarıyla aşağıdaki hedef kartları içinde açıklanması gerekmektedir. Projenin **HEDEFLERİ** tanımlanacak, her bir **HEDEFİN AÇIKLAMASI** yazılacak, her bir hedef altında ilgili hedefe ulaşmak için yürütülecek **FAALİYETLER** ve **FAALİYETLERİN ÇIKTILARI** maddeler halinde listelenecek, her bir **HEDEFLE İLGİLİ PROJE GİDERLERİ** gerekçeleriyle birlikte anlatılacaktır. Bu bölüme yazılan faaliyet isimleri "3.1 İş Zaman Planı" bölümündeki faaliyet isimleri ile aynı olacaktır.)

**Not: FAALİYET İSMİ SATIRLARINA GİDER İSMİ YAZMAYI TERCİH ETMEYİNİZ.** Gider sadece, bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için satın alınacak ürün veya hizmetlerin adıdır. Hedef kartlarındaki "Faaliyet ismi" satırlarında ve başvuru formunun "3.1 İş-Zaman Planı" tablosunda; hedeflere ulaşılması için gerçekleştirilecek proje faaliyetlerinin tanımlanması beklenmektedir.

>> **Doğru** proje faaliyet ismi örneği: "Talaşlı işleme hattına otomasyon kabiliyeti kazandırılacaktır".  
**ÖnerilMEyen** proje faaliyet ismi örneği: "X-tezgahı satın alınacaktır", "Y-mühendisi işe alınacaktır".  
 >> **Doğru** proje faaliyet ismi örneği: "Ürünün katma değerini artıracak yanmaz yüzey geliştirilecektir.", "Yanmaz yüzey malzemesi işleme altyapısı tesis edilecektir.". **ÖnerilMEyen** proje faaliyet ismi örneği: "Z-tasarım yazılımı satın alınacaktır", "K-kesim cihazı satın alınacaktır", "P-tekniisyeni istihdam edilecektir".  
 >> **Doğru** proje faaliyet ismi örneği: "Hedef dış pazarda basılı tanıtım materyalleriyle tanıtım yapılacaktır".  
**ÖnerilMEyen** proje faaliyet ismi örneği: "1000 İngilizce katalog bastırılacaktır", "3000 Rusça broşür bastırılacaktır".

Giderlerinizin proje faaliyetleriyle ilişkisini "Hedefle ilgili giderler ve gerekçeleri" satırında ve başvuru formunun dördüncü bölümündeki "KOSGEB'den Destek Talep Edilen Proje Giderleri" tablolarında gösteriniz.

(Aşağıda boş olarak 2 Hedef Kartı (Hedef 1, Hedef 2) verilmiştir. Daha fazla hedefiniz olması durumunda kartı kopyalayıp Hedef 3'ten itibaren numaralandırarak ekleyebilirsiniz.)



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

<b>Hedef 1</b>	
Hedef tanımı:	<i>(Proje amacına ulaşmayı sağlayacak alt hedeflerin birincisinin tanımını aşağıdaki kutucuğa “.... ..mesisi” formatında yazınız.)</i>
Hedef açıklaması ve bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetler:	<i>(Bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetleri ve gerekçelerini DETAYLI OLARAK anlatınız.)</i>
Faaliyet isimleri:	<i>(Yukarıda detaylı olarak açıklanan faaliyetlere “ .....cektir” formatında birer satırlık kısa tanımlama (isim) yazınız. Bu faaliyet isimleri, projenin “3.1 İş - Zaman Planı” bölümünde de aynı şekilde kullanılmalıdır.)</i>
	Faaliyet 1.1- .....cektir.
	Faaliyet 1.2- .....cektir.
Çıktılar:	<i>(Bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetlerin çıktılarını anlatınız.)</i>
Hedefle ilgili giderler ve gerekçeleri:	<i>(Tutar belirtmeden, bu hedefle ilişkili gider türlerini ana hatlarıyla belirtiniz ve gerekçelerini yazınız.)</i>





## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

<b>Hedef 2</b>	
Hedef tanımı:	(Proje amacına ulaşmayı sağlayacak alt hedeflerin ikincisinin tanımını aşağıdaki kutucuğa ".... ....mesisi" formatında yazınız.)
Hedef açıklaması ve bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetler:	(Bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetleri ve gerekçelerini DETAYLI OLARAK anlatınız.)
Faaliyet isimleri:	(Yukarıda detaylı olarak açıklanan faaliyetlere ".....cektir" formatında birer satırlık kısa tanımlama (isim) yazınız. <b>Bu faaliyet isimleri, projenin "3.1 İş - Zaman Planı" bölümünde de aynı şekilde kullanılmalıdır.</b> )
	Faaliyet 2.1- .....
	Faaliyet 2.2- .....
	.....
	.....
Çıktılar:	(Bu hedef kapsamında yürütülecek faaliyetlerin çıktılarını anlatınız.)
Hedefle ilgili giderler ve gerekçeleri:	(Tutar belirtmeden, bu hedefle ilişkili gider türlerini ana hatlarıyla belirtiniz ve gerekçelerini yazınız.)

(Daha fazla hedefiniz olması durumunda yukarıdaki kartı kopyalayıp Hedef 3'ten itibaren numaralandırarak buraya ekleyebilirsiniz.)



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

### 2.4. PROJENİN HEDEFLERE, PAZARA VE REKABET DURUMUNA ETKİSİ

(İşletmenin orta ve uzun dönemli hedefleri ile projenin bu hedeflere ulaşmada ne şekilde katkı sağlayacağı ne şekilde etki edeceği açıklanacaktır.  
Ayrıca; işletme ve proje için uygun olan alt başlıklar bazında projenin varsa; üretim / hizmet sunum kapasitesine, ürün / hizmet çeşitliliğine, teknoloji düzeyine, teknik know-how gelişimine, ihracat potansiyeline, pazar payına, pazar genişliğine, insan kaynağı niteliğine, ana sanayi ile entegrasyon sağlamaya ve ilgili alanda millileşmeye etkisi açıklanacaktır )

### 2.5. RİSKLER, ÖNLEMLER VE VARSAYIMLAR

(Projenin uygulanma sürecinde ve sonrasında karşılaşılabilecek muhtemel riskler ve bunlara ilişkin alınacak önlemler ile proje uygulama sürecine olumlu etkisi olabilecek hususlar (varsayımlar) açıklanacaktır.)



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

### 2.6. PROJEDE KULLANILACAK İŞLETME KAYNAKLARI

(Projede kullanılacak üzere, işletmenin sahip olduğu kaynaklar (personel, makine vb.)ve/veya proje sürecinde kendi imkanları ile gerçekleştireceği giderler ve bunların projeye olan katkısı açıklanacaktır.)

Sıra No	Kullanılacak Kaynak / Yapılacak Gider Adı	Projeye Katkısı
1		
2		
...		
...		
...		
...		

### 2.7. PROJE YÖNETİMİ

(Proje Yöneticisi ile işletme yöneticileri ve ilgili birimler (satın alma ve personel birimleri dahil) arasında proje / mevzuatsal şartlar konusundaki iletişim ve koordinasyonun nasıl sağlanacağı, proje ilerleyişi ile ilgili gözden geçirme sistematigi, KOSGEB'e yapılacak raporlamaya ilişkin görev dağılımı açıklanacaktır. Proje Yöneticisi değişikliği durumunda proje yönetiminde aksama olmayacak şekilde kurgu oluşturulmalıdır.)

### 2.8. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

(Proje tamamlandıktan sonra, projenin beklenen sonuçlarının sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı açıklanacaktır. Hem kurumsal, hem mali açıdan sürdürülebilirlik açıklamasına yer verilmelidir.)



## KOBİGEL-KOBİ GELİŞİM DESTEK PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

### 2.9. ÇAĞRIYA ÖZEL HUSUSLAR

(Proje Teklif Çağrısında ve/ veya Başvuru - Uygulama Kılavuzunda bu bölümde açıklanması gerektiği belirtilen çağrıya özel hususlar varsa, yazılacaktır.)

- Burada yapılması gereken açıklamaların proje dokümanının diğer bölümlerde yapılmış olması gerekçe gösterilerek bu bölümün boş veya eksik bırakılması değerlendirme sürecinde puanlamaya olumsuz yansıtacaktır.

## Ek-2: Ar-Ge ve İnovasyon Programı Proje Başvuru Formu



ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI

AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

**KOSGEB .....MÜDÜRLÜĞÜNE**

KOSGEB Ar-Ge ve İnovasyon Programından yararlanmak üzere hazırlamış olduğum projemin daha önce değerlendirilerek reddedilmediğini, daha önce KOSGEB'e bu program kapsamında sunduğumuz projelerin iki kez üst üste başarısız olmadığını veya sonlandırılmadığını, bu başvuru formunu hazırlamış olmamın, KOSGEB'e herhangi bir yükümlülük getirmeyeceği ve tarafıma herhangi bir talep hakkı doğurmayacağını, müstesna hak teşkil etmeyeceğini, proje dokümanındaki bilgilerin doğruluğunu kabul ve beyan ederek dilekçe ekinde sunulan başvuru formunun değerlendirilmesi ve sonucunun tarafıma bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

***Bu Proje Başvuru Formu..... tarafından .../.../20.. tarihinde KOBİ Bilgi Sistemi üzerinden onaylanmıştır.***

**EKLER:**

1. İmza Beyannamesi (Girişimciler için)
2. Proje Personeline ait Özgeçmişler
3. Destek talep edilen Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım, Hizmet Alımına ilişkin Proforma faturalar ve teknik özellikleri içeren broşür, katalog vb. dokümanlar

**Proje No (Yıl/Sıra No) :**

***Bu bölüm KOSGEB Müdürlüğü tarafından doldurulacaktır.***



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

**KOSGEB  
KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ  
GELİŞTİRME ve DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI**

**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

*“KOSGEB Personeli, Kurul Üyeleri, Proje Değerlendirme Raporu hazırlayan Üniversite Öğretim Elemanları ve Projelerde İzleyici olarak görev yapan Üniversite Öğretim Elemanları Başvuru Formlarının içeriğinin gizliliği konusunda gerekli hassasiyeti göstermekle ve etik kurallara uymakla yükümlüdür.”*

<b>Başvuru Sahibi</b> İşletme Adı / Girişimci Adı	
Vergi No / T.C. Kimlik No	
İşletme Yetkilisinin Adı, Soyadı	
İşletme/Girişimci Adına Proje Sorumlusunun Adı Soyadı	
Proje Adı	
Projenin Kısa Tanımı (100 Kelimeyi Aşmayacaktır)	
Anahtar Kelimeler	
Toplam Proje Süresi (Ay)	
Toplam Proje Bütçesi (TL)	
KOSGEB'den Talep Edilen Destek Tutarı (TL)	
Erken Ödeme Talep Durumu	<input type="checkbox"/> Evet İstiyorum <input type="checkbox"/> Hayır İstemiyorum



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

**1. GİRİŞİMCİNİN TANITIMI** (başvuru sahibi girişimci ise bu bölüm doldurulur.)

<b>1.1. BAŞVURU SAHİBİ GİRİŞİMCİYE İLİŞKİN BİLGİLER</b>			
Girişimci Adı Soyadı :			
T.C. Kimlik No :			
Mesleği / Unvanı :		Mezuniyet Yılı :	
Mezun Olduğu Okul :		Doğum Yeri ve Tarihi:	
Adresi :			
İli:		İlçesi:	Posta Kodu:
Telefonu:		Cep Telefonu:	
E-Posta:		Web Adresi:	
<b>İŞ TECRÜBESİ</b>			
Çalıştığı Yer	Görevi	Tarihler	Ayrılış nedeni
<b>YABANCI DİL BİLGİSİ</b>			
	İyi	Orta	Az
İngilizce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almanca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fransızca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Belirtiniz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>HAKKINDA BİLGİ ALINACAK ŞAHISLAR</b>			
Adı Soyadı	Mesleği/Görevi	Kuruluş	Telefon ve E-posta

<b>1.2. İŞLETMEYE ORTAK OLACAK KİŞİLERE İLİŞKİN BİLGİLER</b>
<i>(1.1' deki Tablolar Muhtemel Ortaklar İçin Ayrı Ayrı Doldurulacaktır. )</i>

<b>1.3. FAALİYET GÖSTERECEĞİ SEKTÖR/SEKTÖRLER (NACE KODU)</b>				
<i>NACE Kodları <a href="http://www.kosgeb.gov.tr">www.kosgeb.gov.tr</a>'den temin edilerek yazılmalıdır.</i>				
<b>NACE Kodu:</b>				
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"> </td> </tr> </table>				
<b>1.4. ÜRETECEĞİ ÜRÜN/ÜRÜN GRUPLARI</b>				



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

**2. İŞLETMENİN TANITIMI**

**2.1. İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER**

İşletme Statüsü: <input type="checkbox"/> Anonim <input type="checkbox"/> Limited <input type="checkbox"/> Kollektif <input type="checkbox"/> Komandit <input type="checkbox"/> Şahıs İşletmesi <input type="checkbox"/> Diğer			
İşletme Adı:			
Ortak Sayısı:			
Vergi Dairesi:		Vergi Numarası: (Şahıs İşletmesi İçin T.C. Kimlik No)	
Yetkili Kişi Adı Soyadı:			
Proje Sorumlusu Adı Soyadı:			
SGK İşyeri Sicil No:			
Ticaret Sicil No:			
Ticaret Sicil Gazete Tarih ve No:			
Kuruluş Yılı:		Faaliyete Başlama Yılı:	
Toplam Personel Sayısı:		Beyaz Yaka:	Mavi Yaka:
İşletmenin Bağlı Olduğu Oda: <input type="checkbox"/> Sanayi Odası <input type="checkbox"/> Ticaret Odası <input type="checkbox"/> Ticaret ve Sanayi Odası <input type="checkbox"/> Esnaf ve Sanatkarlar Odası <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> Diğer		İşletmenin Bulunduğu Yer: <input type="checkbox"/> Organize Sanayi Bölgesi <input type="checkbox"/> Küçük Sanayi Sitesi <input type="checkbox"/> Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark) <input type="checkbox"/> Endüstri Bölgesi <input type="checkbox"/> KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi <input type="checkbox"/> İŞGEM <input type="checkbox"/> Serbest Bölge <input type="checkbox"/> Diğer	
Adresi :			
İli:		İlçesi:	Posta Kodu:
Telefon :		Faks:	
E-Posta:		Web Adresi:	

**2.2. DAHA ÖNCE KOSGEB DESTEKLERİNDEN FAYDALANMA DURUMU**

--

**2.3. SAHİP OLDUĞU BELGELER/SERTİFİKALAR**

*Patent, ISO 9000, EN29000, EN 22000, AÇAP, Marka Tescil, Garanti, Satış Sonrası Servis, Sertifika ve benzeri belgeler...*

Belge Adı	Belgenin Alındığı Kurum/Kuruluş	Verildiği Tarih	Geçerlilik Süresi	Numarası

**2.4. BİR ÖNCEKİ YILA AİT NET SATIŞLAR (TL)**

**2.5. BİR ÖNCEKİ YILA AİT İHRACAT (TL)**

--	--

**2.6. FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR/LER (NACE KODU)**

*NACE Kodları www.kosgeb.gov.tr'den temin edilerek yazılmalıdır.*

**NACE Kodu:**

--	--	--	--





**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

<b>2.7. ÜRETTİĞİ ÜRÜN/ÜRÜN GRUPLARI</b>	
<b>2.8. İŞLETME ORTAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER</b> <i>(Her bir işletme ortağı için ayrı ayrı doldurunuz.)</i>	
İşletme Ortağının Adı ve Soyadı/İşletme Unvanı:	
T.C. Kimlik No/Vergi Kimlik No:	İşletmede Hisse Payı (%):
Mesleği/Unvanı:	Mezuniyet Yılı:
Mezun Olduğu Okul:	Doğum Yeri ve Tarihi:
E-Posta:	Web Adresi:



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

**3. PROJENİN TEKNİK AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

<b>3.1. Proje Ne Tür Bir Yenilik İçeriyor?</b>					
<input type="checkbox"/> Ürün/Hizmet Yeniliği <input type="checkbox"/> Üretim Teknolojisi Yeniliği <input type="checkbox"/> Süreç İyileştirme Yeniliği					
<b>3.2. Proje Konusu Hangi Teknoloji Alanında/Alanlarında Yer almaktadır?</b>					
<input type="checkbox"/> Bilgi ve İletişim Teknolojileri <input type="checkbox"/> Biyoteknoloji ve Gen Teknolojileri <input type="checkbox"/> Malzeme Teknolojileri <input type="checkbox"/> Nanoteknoloji <input type="checkbox"/> Tasarım Teknolojileri <input type="checkbox"/> Mekatronik <input type="checkbox"/> Üretim Süreç ve Teknolojileri <input type="checkbox"/> Enerji ve Çevre Teknolojileri <input type="checkbox"/> Hizmet					
<b>3.3. Proje Konusu Hangi Sektörde Yer almaktadır?</b>					
NACE Kodu (NACE kodunun en az dört hane ile doldurulması zorunludur.)					
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					
<b>3.4. Ürün/Hizmet Geliştirme İçin Kullanacağımız Stratejiyi Aşağıdakilerden Hangisi En İyi İfade Eder?</b>					
<input type="checkbox"/> Ar-Ge ve Yenilik Stratejisi (Ürün/Hizmet Üretme) <input type="checkbox"/> Taklit Stratejisi (Mevcut Ürünleri/Hizmetleri Farklılaştırma ) <input type="checkbox"/> Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji (Mevcut Ürün/Hizmet Üzerinde Müşterilerden Alınan Geri Beslemeler İle) <input type="checkbox"/> Patent/Know-How Stratejisi <input type="checkbox"/> Fırsatları İzleme Stratejisi (Popüler ürün/hizmeti Belirleyerek bunun Üzerinde İlgiyi Arttıracak Şekilde Geliştirme)					
<b>3.5. Proje Konusu Ürün/Hizmeti Ortaya Çıkarma İhtiyacının Kaynağı Nedir?</b>					
<input type="checkbox"/> <b>İŞLETME KAYNAKLI</b> <input type="checkbox"/> Araştırma ve Geliştirme Departmanı <input type="checkbox"/> Çalışanların Önerileri <input type="checkbox"/> İşletme Yönetimi <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Dağıtım	<input type="checkbox"/> <b>DIŞ KAYNAKLI</b> <input type="checkbox"/> Müşteriler <input type="checkbox"/> Tedarikçiler <input type="checkbox"/> Rakipler <input type="checkbox"/> Üniversiteler				



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

<b>3.6. Proje Aşağıdaki Kriterlerin Hangisini Kapsamaktadır?</b>
<input type="checkbox"/> Teknolojik İlerleme Kaydetmek <input type="checkbox"/> Kullanıcı Kolaylığı Sağlayabilmek <input type="checkbox"/> Düşük Maliyetli Çözümler Sunabilmek <input type="checkbox"/> Yeni İhtiyaçlar Yaratmak <input type="checkbox"/> Mevcut İhtiyaçları Karşılama <input type="checkbox"/> Kullanım Çeşitliliği Sunmak <input type="checkbox"/> Know-How vb. Bilgi ve Beceri Üretmek <input type="checkbox"/> Üretim Sürecini İyileştirmek
<b>3.7. Projenin Amacı ve Gereğini Açıklayınız.</b>
<b>3.8. Projenin Konusu ve Kapsamını Açıklayınız.</b>
<b>3.9. Proje ile Elde Edilmek İstenilen Çıktılar ve Kullanım Alanlarını Açıklayınız.</b>
<b>3.10. Proje Konusuna İlişkin Olarak; İş Akışı Doğrultusunda Hangi Teknolojilerin/Yöntemlerin Kullanılması Planlanmaktadır?</b>
<i>(Proje faaliyetleriyle 6.1-6.2-6.3'te yer verilen makine-teçhizat, donanım, yazılım ve hizmet alımları arasındaki ilişki belirtilecektir.)</i>



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**

**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

<b>3.11. Proje Konusu Ürün/Hizmet Üretim Yönteminin Ulusal ve Uluslararası Bazda Gelişmeye Katkısı Ne Olacaktır? Açıklayınız.</b>
<b>3.12. Ürün/Hizmete İlişkin Yasal Zorunluluklar ve Standartlar Nelerdir? Varsa Açıklayınız</b>
<b>3.13. Ürün/Hizmetin Standartlara Uygunluğunu Tespit Etmek İçin Uygulayacağımız Test ve Analizleri Var mı? Varsa Açıklayınız.</b>
<b>3.14. Geliştirilecek Ürün/Hizmete Yönelik Edinilen Bilgiyi Rakiplerin Kullanımından Nasıl Korumayı Düşünüyorsunuz?</b>
<input type="checkbox"/> Patent <input type="checkbox"/> Model ve Desenlerin Korunması <input type="checkbox"/> Marka Tescil <input type="checkbox"/> Diğerleri _____ <input type="checkbox"/> Yapısal Tedbirler <input type="checkbox"/> Hiçbir biçimde değil <input type="checkbox"/> Formüllerin ve Süreçlerin Gizlenmesi
<b>3.15. Ürün/Hizmet Üretim Yöntemine İlişkin Tarafınızca Sahip Olunan Patent, Faydalı Model vb. Koruma Var mı? Varsa adı ve belge numaralarını yazınız.</b>
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Ulusal Patent Patent No: <input type="checkbox"/> Uluslararası Patent Patent No: <input type="checkbox"/> Faydalı Model Faydalı Model No: <input type="checkbox"/> Diğer..... <input type="checkbox"/> Hayır
<b>3.16. Ürün/Hizmet Üretim Yöntemine İlişkin Başkalarına Ait Patent, Faydalı Model vb. Koruma Var mıdır? Varsa belge numaralarını yazınız.</b>
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Ulusal Patent Patent No: <input type="checkbox"/> Uluslararası Patent Patent No: <input type="checkbox"/> Faydalı Model Faydalı Model No: <input type="checkbox"/> Diğer..... <input type="checkbox"/> Hayır



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

**4. PROJENİN PAZAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**4.1. Proje Konusu Çıktının Müşterisi ve Talep Yapısı**

**4.1.1. Yurt içi Müşteriler:**

--

**4.1.2. Yurt dışı Müşteriler:**

--

**4.2. İşletmenin Proje Konusu Çıktıya Yönelik Rakipleri ve Özellikleri**

**4.2.1. Yurtiçi Rakipler:**

Rakip İşletme	Ürün/Hizmet Satış Fiyatları	Pazar Payı	Avantajları	Dezavantajları

**4.2.2. Yurtdışı Rakipler:**

Rakip İşletme	Ürün/Hizmet Satış Fiyatları	Pazar Payı	Avantajları	Dezavantajları

**4.3. Rakiplerinize Karşı Alacağınız Önlemler Nelerdir? Açıklayınız.**

--



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

<b>4.4. Proje Konusu Çıktı İçin Aşağıdaki Dağıtım Metotlarından Hangisini/Hangilerini Kullanmayı Planlıyorsunuz?</b>				
<input type="checkbox"/> Toptancıya Satış				<input type="checkbox"/> Müşteri Temsilcisiyle (Kişisel) Satış
<input type="checkbox"/> Perakendeciye Satış				<input type="checkbox"/> Doğrudan Satış
<input type="checkbox"/> İhalelerle Satış				<input type="checkbox"/> E-Ticaret ile Satış
<input type="checkbox"/> Bayilik				<input type="checkbox"/> Diğer .....
<b>4.5. Yurt içi Hedef Pazarımızı açıklayınız.</b>				
<b>4.6. Yurt dışı Hedef Pazarımızı açıklayınız.</b>				
<b>4.7. Halihazırda Proje Konusu çıktı ile ilgili verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb. gibi yapılan iş bağlantıları var mı?</b>				
<input type="checkbox"/> Evet (Lütfen açıklayınız ve varsa bilgi/belge ekleyiniz)				
<input type="checkbox"/> Hayır				
<b>4.8. Proje Konusu Çıktının Satışa Hazır Hale Gelmesini Takiben 2 Yıllık Tahmini Satış Planınızı Belirtiniz.</b>				
<b>SATIŞLAR</b>	<b>1. YIL</b>		<b>2. YIL</b>	
	Satış Miktarı	Tutarı (TL)	Satış Miktarı	Tutarı (TL)
Yurt içi Satışlar				
Yurt dışı Satışlar				



ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI

AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE  
BAŞVURU FORMU

5. PROJEDE ÇALIŞACAK PERSONEL BİLGİLERİ

5.1. Proje Kapsamında İşletmenin Kendi Kaynakları İle İstihdam Edilen/Edilecek Personel Bilgileri									
Proje Kapsamında Çalışacak Mevcut ve Yeni İstihdam Edilecek Personel *	Sıra No	Adı Soyadı **	Öğrenim Durumu (Öğrenci, Ön Lisans/Lisans/Yüksek Lisans/Doktora/Diğer)	Mesleği ve/veya Uzmanlık Alanı	Mesleki Deneyimi (Yıl)	Projedeki Görevi	Projede Çalışacağı Süre (Ay)	Proje için Odenecek Aylık Net Ücret (TL)	Toplam Ücret (TL)
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	...								
<b>TOPLAM</b>									

\* Başvuru sahibi işletmeyse ve İşletme Sahibi/Yetkilisi/Ortağı da Projede Çalışacaksa bu kişi/kişiler için de doldurulacaktır.

\*\* Yeni İstihdam edilecek Personelin Adı-Soyadı için ilgili kısımlara "Personel" İbresi yazılmalıdır.

5.2. Proje Kapsamında KOSGEB Personel Gideri Desteği Talep Edilecek Personel Bilgileri										
Proje Kapsamında Çalışacak Mevcut ve Yeni İstihdam Edilecek Personel **	Sıra No	Adı Soyadı *	Personel Türü (Girişimci/Ortak/Personel)	Öğrenim Durumu (Öğrenci, Ön Lisans/Lisans/Yüksek Lisans/Doktora/Diğer)	Mesleği ve/veya Uzmanlık Alanı	Mesleki Deneyimi (Yıl)	Projedeki Görevi	Projede Çalışacağı Süre (Ay)	Proje için Odenecek Aylık Net Ücret (TL)	Toplam Ücret (TL)
	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	...									
<b>TOPLAM</b>										

\* Yeni İstihdam edilecek Personelin Adı-Soyadı için ilgili kısımlara Personel İbresi yazılmalıdır.

\*\* Başvuru sahibi Girişimciye ve işletmesini sermaye şirketi statüsünde kuracaksa kendisi ve projede görevli bir ortağı için de doldurulacaktır. Girişimci ve ortağının uygulama esaslarının 9.3.4'deki şartları taşımaması durumunda; Girişimci ve ortağına ilişkin bilgiler 5.1 bölümüne yazılmalıdır.







ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI

AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU

7. PROJE KAPSAMINDA TALEP EDİLEN DİĞER AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI DESTEKLERİ	
DESTEK ADI	TAHMİNİ BEDEL (KDV Hariç - TL)
İşlik Desteği <i>(Talep edilmesi halinde m<sup>2</sup> miktarı belirtilecektir)</i>	
Kira Desteği	
Proje Danışmanlık Desteği	
Eğitim Desteği	
Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği	
Proje Tanıtım Desteği	
Yurtiçi ve Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti/Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği	
Test-Analiz ve Belgelendirme Desteği	
TOPLAM	

<input type="checkbox"/> BAŞLANGIÇ SERMAYESİ DESTEĞİ*		<input type="checkbox"/> İşletme Kuruluş Giderleri		
		<input type="checkbox"/> Ofis Donanım Giderleri		
BAŞLANGIÇ SERMAYESİ DESTEĞİ KAPSAMINDA TALEP EDİLEN OFİS DONANIM ADI	ASGARİ TEKNİK ÖZELLİKLER	MİKTAR	BİRİM (adet, kg, m3, vb.)	TAHMİNİ BEDELİ (KDV Hariç - TL)
TOPLAM				

\* **Başlangıç sermayesi desteğinden sadece :**

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na göre merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinden ar-ge desteği almaya hak kazanan girişimciler ile bunlardan başvuru tarihi itibarıyla son 1 (bir) yıl içerisinde işletmesini kuranlar,
- Üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenciler,
- Yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini başvuru tarihinden en çok 5 (beş) yıl önce almış olanlar ile,
- Öğretim Elemanları

**durumlarını belgelendirmek şartıyla yararlanabilir.**



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**

**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

8. PROJE İŞ -ZAMAN PLANI																									
PROJE FAALİYETLERİ	AYLAR																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	

9. DESTEK KULLANIM PLANI																									
KURUL KARARI İLE PROJE SÜRESİ İÇİNDE KULLANILACAK DESTEKLER	AYLAR																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
İşlik Desteği																									
Kira Desteği																									
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği																									
Personel Gideri Desteği																									
Proje Danışmanlık Desteği																									
Eğitim Desteği																									
Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği																									
Proje Tanıtım Desteği																									
Yurtiçi ve Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti/Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği																									
Test-Analiz ve Belgelendirme Desteği																									
Başlangıç Sermayesi Desteği																									



**ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME, İNOVASYON VE  
ENDÜSTRİYEL UYGULAMA DESTEK PROGRAMI**  
**AR-GE VE İNOVASYON PROGRAMI PROJE BAŞVURU FORMU**

<b>10. PROJE BÜTÇESİ</b>	<b>MİKTAR (TL)</b>
Projede Çalışacak Personel Giderleri (Tablo 5.1 ve 5.2. toplamı)	
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım, Hizmet Alımı (Tablo 6.2 , 6.3. Toplamı)	
Diğer Ar-Ge İnovasyon Programı Destekleri (Tablo 7 - Genel Toplam)	
<b>TOPLAM*</b>	

<b>11. PROJE BÜTÇESİ FİNANSMAN PLANI</b>	<b>MİKTAR (TL)</b>
Özkaynak Kullanımı	
Şahıslardan Alınan Borçlar	
Banka Kredisi	
Diğer (TTGV/TÜBİTAK vb.)	
KOSGEB Ar-Ge İnovasyon Programı Destekleri (Tablo 5.2, Tablo 6.3 ve Tablo 7'deki (Başlangıç Sermayesi Desteği hariç) toplamların % 75'i hesaplanarak yazılacaktır. Varsa Başlangıç Sermayesi Desteği %100 hesaplanarak toplama eklenecektir.)	
<b>TOPLAM*</b>	

*\*Finansman Planı Toplamı, Proje Bütçesi Toplamına Eşit olmalıdır.*

**EK-3: İş Birliği Destek Programı Başvuru Formu****İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI****PROJE BAŞVURU FORMU**

**KOSGEB ..... MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

KOSGEB İşbirliği Destek Programından yararlanmak üzere hazırlamış olduğumuz projenin daha önce değerlendirilerek reddedilmediğini, bu başvuru formunu hazırlamış olmamızın, KOSGEB'e herhangi bir yükümlülük getirmeyeceğini ve tarafımıza herhangi bir talep hakkı doğurmayacağını, müktesep hak teşkil etmeyeceğini, ilgili mevzuatın tamamını okuduğumuzu, sunduğumuz bilgi ve belgelerin doğruluğunu, kabul ve beyan ederek başvuru formunun değerlendirilmesi hususunda gereğini arz ederiz.

*"Bu Proje Başvuru Formu ..... tarafından ....../..../20... tarihinde KOBİ Bilgi Sistemi üzerinden onaylanmıştır."*

**EKLER:**

1. Proje başvuru formu (projeye ortak olacak işletmelerin tamamı tarafından imzalanacaktır.)
2. Proje bilgi dokümanı
3. Projeye ortak olacak işletmelere ait bilgi dokümanı
4. Destek talep edilen proje giderlerine ilişkin proforma faturalar, teknik özellikleri içeren broşür, katalog vb. açıklayıcı dokümanlar
5. İşletici Kuruluş modeli ile gerçekleştirilecek işbirliğine ait fizibilite raporu



## İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI

### PROJE BAŞVURU FORMU

<b>Başvuru Sahibi İşletmenin Adı</b>	
<b>Başvuru Sahibi İşletmenin Vergi Numarası</b>	
<b>Başvuru Sahibi İşletmenin e-postası</b>	
<b>İşbirliği Adı</b>	
<b>Proje Konusu Alanın NACE Kodu</b>	
<b>Projenin Konusu Alanın Teknoloji Düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Yüksek teknoloji <input type="checkbox"/> Orta-yüksek teknoloji <input type="checkbox"/> Diğer
<b>Büyük İşletme İşbirliği</b>	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok
<b>Proje Konusu</b>	<input type="checkbox"/> Ortak imalat <input type="checkbox"/> Ortak tasarım, ürün ve hizmet geliştirme <input type="checkbox"/> Ortak laboratuvar kurulumu <input type="checkbox"/> Ortak pazarlama <input type="checkbox"/> Beceri ve kabiliyetlerini geliştirme ve değer zincirine katılma amacıyla yapılan işbirliği <input type="checkbox"/> Karşılıklı fayda sağlanan, maliyet düşürücü ve rekabet avantajı sağlayıcı nitelikteki işbirliği (...)
<b>İşbirliği Ortaklık Modeli</b>	<input type="checkbox"/> İşletici Kuruluş <input type="checkbox"/> Proje Ortaklığı
<b>Proje Koordinatörü İşletme</b> (Proje Ortaklığı Modeli Seçilmişse)(Başvuru sahibi ile proje koordinatörü aynı işletme olmalıdır.)	
<b>İşletici Kuruluşun Kurulacağı İl</b> (İşletici Kuruluş Modeli Seçilmişse)	
<b>İşletici Kuruluş Hukuki Statüsü</b> (İşletici Kuruluş Modeli Seçilmişse)	
<b>Projenin Kısa Tanıtımı</b>	(100 kelimeyi aşmayacaktır)
<b>Proje Süresi (Ay)</b>	
<b>Erken Ödeme Talep Durumu</b>	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır



## İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI

### PROJE BAŞVURU FORMU

#### 1. PROJE ORTAKLARI

##### 1.1. Projeye Ortak Olacak İşletmelere Ait Bilgiler

Sıra No	İşletme Adı/ Unvanı	Vergi No/ TC Kimlik No (Şahıs İşletmeleri İçin)	Kuruluş Tarihi (gün/ay/yıl)	Faaliyet Konusu (NACE Kodu)	Teknoloji Düzeyi	İşletici Kuruluşta Öngörülen Hisse Oranı (İşletici Kuruluş Modeli İçin)
1						
2						
...						

##### 1.2. Projeye Ortak Olacak İşletmelere Ait Finansal Bilgiler ve Çalışan Bilgileri

Sıra No	İşletme Adı/ Unvanı	Vergi No/ TC Kimlik No (Şahıs İşletmeleri İçin)	Çalışan Sayısı	Mali Bilanço Toplamı (TL)	Net Satış Hasılatı (TL)	Yurt Dışı Satış Hasılatı (TL)
1						
2						
...						

##### 1.3. Projeye Ortak Olacak Büyük İşletmelere Ait Bilgiler

(Büyük işletme ortaklığı olması durumunda doldurulacaktır.)

Sıra No	İşletme Adı/ Unvanı	Vergi No	Kuruluş Tarihi (gün/ay/yıl)	Faaliyet Konusu (NACE Kodu)	Teknoloji Düzeyi	İşletici Kuruluşta Öngörülen Hisse Oranı (İşletici Kuruluş Modeli İçin)
1						
2						
...						



## İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI

### PROJE BAŞVURU FORMU

#### 1.4. Projeye Ortak Olacak Büyük İşletmelere Ait Finansal Bilgiler ve Çalışan Bilgileri

(Büyük işletme ortaklığı olması durumunda doldurulacaktır)

Sıra No	İşletme Adı/ Unvanı	Vergi No	Çalışan Sayısı	Mali Bilanço Toplamı (TL)	Net Satış Hasılatı (TL)	Yurt Dışı Satış Hasılatı (TL)
1						
2						
...						



İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU

2. PROJENİN FAALİYETLERİ VE İŞ-ZAMAN PLANI

FAALİYETLER	FAALİYETTEN SORUMLU İŞLETME/BÜYÜK İŞLETME ADI	AYLAR												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...

FRM.17.00.03

5

Tarih:22/11/2018



İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU

3. PROJE GİDERLERİ

3.1. PERSONEL GİDERLERİ										
Sıra No	İşletme Adı	Adı Soyadı *	Öğrenim Durumu	Mesleği ve Uzmanlık Alanı	Projedeki Görevi	İlgili Faaliyet	Projede Çalışma Süresi (Ay)	Aylık Net Ücret (TL)	Toplam Ücret (TL)	Geri Ödemesiz
1										<input type="checkbox"/>
2										<input type="checkbox"/>
...										<input type="checkbox"/>
TOPLAM										

\* Yeni istihdam edilecek personelin adı-soyadı için ilgili kısımlara "Personel" ibaresi yazılmalıdır.

3.2. MAKİNE-TEÇHİZAT VE KALIP GİDERLERİ										
Sıra No	İşletme Adı	Giderin Adı	Giderin Türü	Asgari Teknik Özellikler	İlgili Faaliyet	Adet	Birim Fiyatı (TL-KDV Hariç)	Toplam Tahmini Bedeli (TL-KDV Hariç)	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
1									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOPLAM										

FRM.17.00.03

6

Tarih:22/11/2018





İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU

3.3. HAMMADE VE MALZEME GİDERLERİ											
Sıra No	İşletme Adı	Giderin Adı	Giderin Türü	Asgari Teknik Özellikler	İlgili Faaliyet	Birimi (adet/ kg/m <sup>3</sup> vb)	Miktarı	Birim Fiyatı (TL-KDV Hariç)	Toplam Tahmini Bedeli (TL-KDV Hariç)	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
1										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOPLAM											

3.4. YAZILIM GİDERLERİ											
Sıra No	İşletme Adı	Giderin Adı	Giderin Türü	Asgari Teknik Özellikler	İlgili Faaliyet	Birimi (adet/ Adam Gün vb)	Miktarı	Birim Fiyatı (TL-KDV Hariç)	Toplam Tahmini Bedeli (TL-KDV Hariç)	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
1										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOPLAM											

FRM.17.00.03

Tarih:22/11/2018

7



İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI  
PROJE BAŞVURU FORMU

3.5. HİZMET ALIM GİDERLERİ (giderin kira, hukuki danışmanlık ve fizibilite olması durumunda geri ödemesiz seçeneği işaretlenecektir.)											
Sıra No	İşletme Adı	Giderin Adı	Giderin Türü	Asgari Teknik Özellikler	İlgili Faaliyet	Birimi (adet/ m <sup>2</sup> /ay/yıl/ Adam Gün vb)	Miktarı	Birim Fiyatı (TL-KDV Hariç)	Toplam Tahmini Bedeli (TL-KDV Hariç)	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
1										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOPLAM											

3.6. DİĞER GİDERLER											
Sıra No	İşletme Adı	Giderin Adı	Giderin Türü	Asgari Teknik Özellikler	İlgili Faaliyet	Birimi (adet/ m <sup>2</sup> /ay/yıl/ Adam Gün vb)	Miktarı	Birim Fiyatı (TL-KDV Hariç)	Toplam Tahmini Bedeli (TL-KDV Hariç)	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
1										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOPLAM											

FRM.17.00.03

Tarih:22/11/2018

8



## İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI

### PROJE BAŞVURU FORMU

#### 4. PROJE DESTEK BÜTÇESİ

##### 4.1. Proje Bütçesinde Yer Alan Giderlerin Dağılımı

Gider Grubu	Gider Türü	Tahmini Bütçe (KDV Hariç - TL)	
		Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli
Personel	<i>Yeni</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
Makine-Teçhizat	<i>Makine</i>		
	<i>Teçhizat</i>		
	<i>Kalıp</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
Hammadde ve Malzeme	<i>Hammadde</i>		
	<i>Malzeme</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
Yazılım	<i>Yazılım ve Lisans</i>		
	<i>Yazılım Eğitim ve Danışmanlık</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
Hizmet	<i>Eğitim</i>		
	<i>Danışmanlık</i>		
	<i>Belgelendirme</i>		
	<i>Test Analiz</i>		
	<i>Tanıtım</i>		
	<i>Seyahat</i>		
	<i>Fuar</i>		
	<i>İşyeri Kirası</i>		
	<i>Diğer Hizmet Alımları</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
Diğer	<i>...</i>		
	<i>...</i>		
	<b>TOPLAM</b>		
<b>DESTEK TÜRLERİ TOPLAMI</b>			
<b>DESTEK GENEL TOPLAMI</b>			



## İŞBİRLİĞİ DESTEK PROGRAMI

### PROJE BAŞVURU FORMU

#### 4.2. Projeye Ortak Olacak İşletmelerin Finansman Planı

Sıra No	İşletme Adı	İşletme Proje Giderleri Toplamı	Toplam Proje Giderlerinde İşletmenin Payı (%)	Destek Tutarı (TL)*		Özkaynak/Diğer Kaynak Kullanımı
				Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
1						<input type="checkbox"/> Özkaynak <input type="checkbox"/> Diğer
2						<input type="checkbox"/> Özkaynak <input type="checkbox"/> Diğer
...						<input type="checkbox"/> Özkaynak <input type="checkbox"/> Diğer
<b>GENEL TOPLAM</b>			100%			

\*Destek Programı Kapsamında Talep Edilen Giderlere Destek Oranı Uygulanmış Hali

**EK-4: Anket Formu**

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan;

Bu anket formu, bilimsel bir çalışmada kullanılacak verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerini ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler, cevaplayıcı veya kurum ismi verilerek üçüncü şahıslara kesinlikle aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

**I.**Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

Anketi Dolduran	<input type="checkbox"/> Şirket Sahibi <input type="checkbox"/> Profesyonel Yönetici
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Diğer
İşletmenizin Yaşı	<input type="checkbox"/> .....
İşletmenizin Türü	<input type="checkbox"/> Şahıs İşletmesi <input type="checkbox"/> A.Ş. <input type="checkbox"/> Ltd.Şti <input type="checkbox"/> Diğer
İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör Sektörü	<input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Hizmet
Faydalandığınız KOSGEB Genel Destekleri	<input type="checkbox"/> KOBİGEL-KOBİ Gelişim (KOBİ Proje) Destek Programı <input type="checkbox"/> Ar-ge İnovasyon Destek Programı <input type="checkbox"/> İşbirliği Güç Birliği Destek Programı <input type="checkbox"/> GENEL DESTEK (İşletme Geliştirme) Destek Programı
Kaç Yıldır KOSGEB Desteklerinden Faydalanıyorsunuz	<input type="checkbox"/> .....

## II. Lütfen aşağıda yer alan her ifadeyi değerlendirirken

“(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum” ölçeğini kullanınız.

1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Anketimiz sona erdi. Vakit ayırdığınız için**

**TEŞEKKÜR EDERİZ...**

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Lütfullah BAKIR

Doğum Yeri : Alanya

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Ekonometri Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

**Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi** : İngilizce / Orta

**İş Denevimi** : Özgehan Turizm/ Antalya/ Muhasebe Sorumlusu/  
2008-2009

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı KOSGEB  
Diyarbakır Müdürlüğü (Diyarbakır-Bingöl-Şırnak-  
Siirt-Batman)/ KOBİ Uzman Yardımcısı/ 2010-2012

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı KOSGEB Burdur  
Müdürlüğü/ KOBİ Uzmanı / 2012-Halen