



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN
ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ: TR81
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

DİLARA AKDAĞOĞLU

DANIŞMAN
PROF. DR. ŞABAN ESEN

BARTIN-2025



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL VE
FİNANSAL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ: TR81 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilara AKDAĞOĞLU

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman :

Üye :

Üye :

BARTIN-2025

KABUL VE ONAY

Dilara AKDAĞOĞLU tarafından hazırlanan “KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ:TR81 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, 04.07.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 04/07/2025 tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zafer CEYLAN
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ:TR81 BÖLGESİ’NDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

04.07.2025

Dilara AKDAĞOĞLU

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, akademik gelişimime ve bilimsel bakış açıma katkıda bulunan, çalışmanın her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle bana rehberlik eden, yol gösteren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Şaban Esen'e en derin şükran ve minnet duygularımı sunarım. Kendisi, bu süreci hem akademik hem de kişisel anlamda benim için değerli kılan bir rehber olmuştur.

Tez çalışmam boyunca maddi ve manevi anlamda her zaman yanımda olan, beni her koşulda destekleyerek motivasyonumu artıran ve bu süreçteki zorlukların üstesinden gelmemde büyük bir katkı sağlayan sevgili abim Gökhan Akdağoglu'na teşekkürü bir borç bilirim. Bu süreçte, destekleriyle bana güç veren, her daim yanımda olduklarını hissettiren ailemin diğer değerli fertlerine ve akademik hayatım boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlanma fırsatı bulduğum kıymetli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle, varlıklarıyla akademik yolculuğumu zenginleştiren ve bana ilham veren tüm değerli dostlarıma minnettarlığımı ifade etmek isterim. Bu tez çalışmasının tamamlanmasında doğrudan veya dolaylı şekilde emeği geçen, fikirleriyle, katkılarıyla ve motivasyonlarıyla bana destek olan herkese en içten teşekkürlerimi sunarım. Onların katkıları, bu çalışmayı hayata geçirebilmemde çok değerli bir rol oynamıştır.

Sonsuz minnet ve teşekkürlerimle...

Dilara AKDAĞOĞLU

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPI ÜZERİNE ETKİLERİ:TR81 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilara AKDAĞOĞLU

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şaban ESEN

Bartın-2025, sayfa: 110

Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), özellikle değişen ekonomik koşullara ve rekabete hızla uyum sağlama kapasiteleriyle dikkat çekmektedir. Bu işletmeler, ekonomik büyüklükleri ve yapılarındaki çeşitliliklere rağmen, ülkelerin istihdam ve üretim konularındaki katkılarıyla büyük bir öneme sahiptir. KOBİ'lerin sağladığı bu olanaklar, gelişmiş, gelişmekte olan ve hatta az gelişmiş ülkeler için bile kritik rol oynamaktadır. Bu bağlamda, KOBİ'ler ekonomik canlılığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. KOBİ'lerin gelişmesi ve güçlenmesi, genel ekonominin de büyümesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Devletin, KOBİ'lere sunduğu mali desteklerin ülke ekonomisindeki katkısı büyüktür. Bu destekler sayesinde birçok KOBİ personel alımları gerçekleştirmiş, dolayısıyla istihdam oranları artmıştır. Bu tür teşviklerin etkileri, ekonomik büyüme açısından oldukça belirgindir. Bu nedenle, devletin KOBİ'leri daha da teşvik etmek ve büyümelerine katkı sağlamak için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir. KOSGEB, kurulduğu günden bu yana, girişimciliği desteklemek adına önemli projeler sunmuş ve birçok girişimciyi teşvik etmiştir. Zaman içerisinde, katma değer yaratma farkındalığını artırmayı amaçlayan programlar geliştirilmiş ve bu sayede girişimcilik kültürünün güçlenmesine büyük katkılar

sağlanmıştır. Günümüzde, yaratıcılık, inovasyon ve girişimcilik kavramları birbirleriyle sıkça anılmaktadır. KOSGEB, bu kavramları ülkemizdeki girişimcilik ekosistemine entegre ederek, dünya ekonomisindeki gelişmeleri takip ederek girişimcilik desteği sağlamaya devam etmektedir.

Bir işletmenin örgütsel yapısı, başarısının temel taşlarından biridir. Etkili bir örgüt yapısı, bilgi yönetimini kolaylaştırma potansiyeline sahiptir. Örgütsel yapı, işletmenin çalışanlarının eylemlerini nasıl koordine ettiğini ve bu eylemlerle örgütsel hedeflere nasıl ulaşıldığını belirleyen, görev ve yetki ilişkilerinin resmi bir sistemidir. Bu çalışmanın amacı, KOSGEB desteği almış işletmelerin örgütsel yapılarındaki değişimi incelemektir. Çalışmada, işletmelerin departman sayısı, örgüt yapısı, çalışan sayısı, kurumsallaşma düzeyi, finansal yapı gibi unsurlar göz önünde bulundurularak, KOSGEB desteği almadan önce ve sonra yaşanan değişimler karşılaştırılacaktır. Bu sayede, KOSGEB desteği sonrası örgütsel yapılarında ne gibi dönüşümler gerçekleştiği araştırılacaktır.

Çalışma, teorik bir literatür incelemesi ve uygulama bölümünden oluşacaktır. Araştırmanın örneklemini, TR-81 bölgesinde faaliyet gösteren ve KOSGEB desteği almış işletmelerden seçilecektir. İlk aşamada, KOSGEB'in proje esaslı desteklerinden faydalanan işletmelerin örgütsel yapıları ve gelişimleri üzerine bir literatür taraması yapılacaktır. İkinci aşamada ise, KOSGEB desteği alan işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarına dair değişimler detaylı şekilde incelenecektir. Üçüncü aşama olan uygulama bölümünde ise TR-81 bölgesindeki KOSGEB desteği almış firmalarla anket çalışması yapılacak ve destek almadan önceki ve sonraki örgütsel ve finansal yapılar arasındaki farklar analiz edilecektir.

Son olarak, literatür incelemeleri ve uygulama verileri ışığında, KOSGEB'in proje esaslı desteklerinin işletmelerin örgütsel ve finansal yapısına etkileri üzerine genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Finansal yapı, KOSGEB, örgütsel yapı.

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

EFFECTS OF KOSGEB PROJECT-BASED SUPPORTS ON ORGANIZATIONAL AND FINANCIAL STRUCTURE OF ENTERPRISES: A RESEARCH IN TR81 REGION

Dilara AKDAĞOĞLU

Bartın University

Graduate School

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Şaban ESEN

Bartın-2025, pp: 110

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which form a significant part of the Turkish economy, are known for their ability to quickly adapt to changing economic conditions and competition. Despite the differences in their economic size and business structures, SMEs play a crucial role in terms of employment and production, offering significant opportunities for countries at different levels of development, including both developed and developing economies, as well as those with less development. The opportunities SMEs provide are critical not only for local economies but also on a global scale. In this context, SMEs are considered an important indicator of economic vitality. Their growth and strengthening contribute directly to overall economic development.

The financial support provided by the government to SMEs has a major impact on the economy. Through institutions such as KOSGEB, many small and medium-sized enterprises have been able to make personnel hires, thus increasing employment rates. The positive effects of these incentives are clearly evident, and therefore, it is important for the government to continue increasing its efforts to support SMEs and help them grow. Since its establishment, KOSGEB has provided significant projects and initiatives that have encouraged many entrepreneurs to establish and grow their businesses. Over time, programs

aimed at increasing awareness of creating added value have been developed, greatly contributing to the strengthening of entrepreneurship culture. Today, creativity, innovation, and entrepreneurship are frequently linked together, forming key dynamics of economic development. KOSGEB continues to integrate these concepts into its entrepreneurial support programs, contributing to the Turkish entrepreneurship ecosystem in line with global economic changes.

An organization's success is largely dependent on the effectiveness of its organizational structure. A well-organized structure has the potential to simplify information management and use resources efficiently. Organizational structure is the formal system of roles and authority relationships that determines how employees coordinate their actions and how they work towards achieving organizational goals. In this context, the aim of this study is to examine the changes in the organizational structures of businesses that have received support from KOSGEB.

The study will evaluate various factors such as the number of departments, organizational structure, number of employees, level of institutionalization, and financial structure before and after receiving KOSGEB support. The changes that occurred in the organizational structure after receiving KOSGEB support will be thoroughly investigated.

The research consists of two main sections: a theoretical literature review and an application section. In the first stage, a literature review will be conducted on the organizational structures of businesses benefiting from KOSGEB's project-based support. In the second stage, the changes in the organizational and financial structures of businesses that have received KOSGEB support will be examined in detail. In the third stage, a survey will be conducted with businesses in the TR-81 region that have received KOSGEB support, and the differences between their organizational and financial structures before and after receiving support will be analyzed.

Finally, based on the literature review and application data, a comprehensive evaluation of the contributions of KOSGEB's project-based support to the organizational and financial structures of businesses will be provided.

Keywords: Financial structure, KOSGEB, organizational structure.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
BEYANNAME	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
EKLER DİZİNİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Amacı.....	2
1.2. Çalışmanın Konusu.....	4
1.3. Çalışmanın Yöntemi	6
2. KOBİ TANIMI VE KOBİLERİN EKONOMİDEKİ YERİ	8
2.1. KOBİ'lerin Ekonomi İçindeki Rolü ve Önemi.....	10
2.2. KOBİ'lerin Ekonomik Büyümeye Etkisi.....	11
2.3. KOBİ'lerin Rekabet ve Yenilikçilikteki Rolü	13
2.4. KOBİ'lerin İstihdam Üzerindeki Etkileri	14
3. LİTERATÜR ÖZETİ.....	16
3.1. Kosgeb Proje Esaslı Destekler	17
3.1.1. Geleneksel Girişimci Destek Programı	18
3.1.2. KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı.....	19
3.1.3. AR-GE, ÜR-GE ve İnovasyon Destek Programı.....	21
3.1.4. Yurt Dışı Pazar Destek Programı.....	24
3.1.5. Stratejik Ürün Destek Programı.....	26
3.1.6. Yeşil Sanayi Destek Programı.....	31
3.2. Tr 81 Bölgesinin Genel Özellikleri	32
3.2.1. TR 81 Bölgesinin Ekonomik Yapısı.....	33
3.2.2. Sektörel Dağılımlar ve İller Bazında Durum.....	34
3.2.3. TR 81 Bölgesi Genel Değerlendirme	34
3.2.4. Demografik Yapı	34

3.2.5. Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik ve TR81 Bölgesi	35
3.2.6. TR 81 Bölgesi İşsizlik ve İstihdam	35
4. KOSGEB DESTEKLERİNİN ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPIYA ETKİSİ ...	36
4.1. Örgütsel Değişim ve Yönetim Süreci	36
4.2. Örgütsel Değişim Stratejileri	40
4.2.1. Planlı ve Plansız Değişim	40
4.2.2.Çözme	41
4.2.3.Değiştirme	41
4.2.4.Yeniden Dondurma	41
4.3. Makro ve Mikro Değişim	41
4.4. Aktif ve Pasif Değişim:	42
4.5. Adım Adım Değişim ve Radikal Değişim	42
4.6. Performans Kavramı.....	43
4.6.1. Finansal Performans	43
4.7. Değişim Yönetimi ve Performans İlişkisi.....	44
4.8. KOSGEB Desteklerinin Örgütsel ve Finansal Yapıya Etkisi	45
5. MATERYAL VE METOT	48
5.2. Araştırma Kapsamı	48
5.3. Anket Uygulaması.....	49
6. BULGULAR VE TARTIŞMA	92
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKLAR.....	97
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
3.1: Geleneksel girişimci destek programı'nın genel özellikleri.....	19
3.2: KOBİGEL- KOBİ gelişim destek programı'na ilişkin genel bilgiler	20
3.3: KOBİGEL programındaki destek tutarlarının detayları	21
3.4: AR-GE, ÜR-GE ve inovasyon destek programı'na ilişkin genel bilgiler.....	23
3.5: Yurt dışı pazar destek programına ilişkin genel bilgiler.....	25
3.6: Stratejik ürün destek programına ilişkin genel bilgiler	27
3.7: Stratejik ürün destek programına ilişkin destek kalemleri	29
3.8: KOSGEB destek programlarında asgari ortak sayısı ve destek üst limitleri	30
3.9: Stratejik ürün destek programına ilişkin diğer destek kalemleri.....	31
5.1: Ankete katılan işletmelerin illere göre dağılımı	49
5.2: İşletme sahiplerinin eğitim durumuna göre dağılımı	50
5.3: İşletmelerin hukuki statülerine göre dağılımı	52
5.4: İşletmelerin faaliyet gösterdiği yere göre dağılımı	53
5.5: İşletmenin ihracat oranına göre dağılımı.....	55
5.6: Desteklerden Yararlanma Sayısına Göre Dağılım.....	56
5.7: İhracat gelirinin toplam ciroya oranı dağılımı	57
5.8: İşletmedeki departmanlara göre dağılım (%).....	58
5.9: İşletmedeki departmanlara göre dağılım (%).....	59
5.10: KOSGEB proje esaslı destek türlerine göre destek dağılımı (%)	60
5.11: Beyaz yaka personel çalışan sayısına göre dağılım (%)	62
5.12: İşletme sahibinin cinsiyetine göre dağılım (%).....	62
5.13: İşletme sahibinin yaşına göre dağılım (%).....	63
5.14: İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılım (%)	64
5.15: İşletmelerin faaliyet sektörlerine göre dağılım (%)	65
5.16: “KOSGEB proje destekleri işletmemizde gelişime yol açmıştır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	67
5.17: “KOSGEB destekleri işletme performansımıza katkı sağlamıştır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	68
5.18: “KOSGEB destekleri aldıktan sonra çalışan sayımızda artış olmuştur” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	69

5.19: “KOSGEB destekleri aldıktan sonra beyaz yakalı çalışan sayımızda artış olmuştur” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	70
5.20: “KOSGEB destekleri şirket kültürümüzü olumlu yönde etkilemiştir” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	71
5.21: “KOSGEB desteği alırken kurum çalışanlarından destek aldım” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	72
5.23: “KOSGEB destekleri proje yürütme ve raporlama kabiliyetimizi olumlu yönde etkilemiştir” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	74
5.24: “KOSGEB desteği sonrası yönetim süreçlerinde belirgin iyileşme” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	75
5.25: “KOSGEB destekleri satış faaliyetleri ve satış çevresinde olumlu değişikliklere yol açtı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	76
5.26: “KOSGEB desteklerinden diğer işletmeler de yararlanmalıdır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	78
5.27: “KOSGEB'den destek almaları için çevremdekileri teşvik ederim” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	79
5.28: “KOSGEB desteği sonrası yıllık ciroda artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	80
5.29: “KOSGEB desteklerinden sonra kâr oranımız arttı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	81
5.30: “KOSGEB desteği sonrası şirket maliyetlerinde azalma oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	82
5.31: “KOSGEB desteklerinin finansal sorunlarımızın çözümüne katkısı oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	83
5.32: “KOSGEB desteklerinden sonra ticaret hacminde genişleme oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	84
5.33: “KOSGEB desteklerinden sonra ihracat tutarında artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	85
5.34: “KOSGEB desteği aldıktan sonra üretim kapasitesinde artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	86
5.35: “KOSGEB desteğinden sonra üretim maliyetlerimizde azalma oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	87
5.36: “KOSGEB desteğinden sonra bütçe yapma ve yürütme kabiliyetimiz arttı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	88

5.37: “KOSGEB destek miktarı/oranı işletmemiz için yeterli oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	89
5.38: “KOSGEB proje desteğiyle birlikte finansman maliyetlerimiz azaldı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%).....	90
5.39: KOSGEB desteklerinin önemli bir finansman kaynağı olduğunu düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)	91



EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Anket soruları	102



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BAKKA	: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
KBS	: Kamu Bilgi Sistemi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SGM	: Stratejik Geliştirme Müdürlüğü
SME	: Small and Medium-Sized Enterprises (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TR81	: Batı Karadeniz Bölgesi (Zonguldak, Karabük, Bartın)
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
Ür-Ge	: Ürün Geliştirme

1. GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte, ekonomik yapılar arasındaki rekabet yoğunlaşmış ve işletmelerin sürdürülebilirliği için yenilikçi, dinamik ve güçlü organizasyonel yapılara sahip olmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırmak, inovasyon kapasitelerini artırmak ve stratejik yönetim süreçlerini desteklemek, kalkınma politikalarının öncelikli hedeflerinden biri olmuştur. Türkiye’de, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomik yapıda önemli bir paya sahip olması, bu tür destek mekanizmalarının geliştirilmesini daha da önemli hale getirmiştir. KOBİ’lerin ulusal ekonomiye sağladıkları katkılar dikkate alındığında, bu işletmelerin karşılaştıkları örgütsel ve finansal sorunların çözümü, ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Türkiye’deki KOBİ’lerin rekabet gücünü artırmak ve küresel ekonomiye entegrasyonlarını sağlamak amacıyla birçok kamu kurumu ve kuruluşu tarafından çeşitli destek programları hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 1990 yılından itibaren KOBİ’lere yönelik finansal ve proje bazlı destekler sunarak önemli bir aktör konumuna gelmiştir. KOSGEB’in sağladığı destekler, işletmelerin teknolojik yeniliklere uyum sağlamasını, üretim kapasitesini artırmasını, istihdam olanaklarını genişletmesini ve finansal yapılarını güçlendirmesini hedeflemektedir. Ancak, bu desteklerin işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarında nasıl bir dönüşüm sağladığına ilişkin akademik çalışmalar sınırlı düzeydedir. Bu nedenle, KOSGEB’in proje bazlı destek programlarının işletmeler üzerindeki etkilerini incelemek hem akademik hem de uygulamalı düzeyde önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

TR81 Bölgesi, Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinden oluşan Batı Karadeniz Bölgesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bölge, Türkiye’nin sanayi üretiminde önemli bir yere sahip olmasının yanı sıra KOBİ yoğunluğunun yüksek olduğu bir yapıya sahiptir. Bölgenin ekonomik potansiyelini değerlendirmek ve işletmelerin rekabet gücünü artırmak için KOSGEB tarafından sağlanan proje desteklerinin, işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarına olan etkilerinin incelenmesi, bölgesel kalkınma politikalarının etkinliği açısından da önemli bir veri tabanı sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmamız TR81 Bölgesi’ndeki işletmelerin KOSGEB proje desteklerinden nasıl yararlandığını ve bu desteklerin

işletmelerin içsel yapılarında hangi dönüşümlere yol açtığını araştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın temel odak noktası, KOSGEB desteklerinin işletmelerin örgütsel yapılarına etkileri bağlamında karar alma süreçlerinde yaşanan değişimler, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve kurumsal kimlik oluşumu gibi faktörleri ele almaktadır. Ayrıca, desteklerin finansal yapıya etkileri kapsamında işletmelerin gelir-gider dengesi, öz sermaye kullanımı, kredi ve borçlanma oranları, finansal risk yönetimi ve kârlılık oranlarındaki değişimler incelenmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin KOSGEB desteklerinden nasıl faydalandığı, bu desteklerin etkinliği ve işletme performansına katkıları gibi unsurlar da detaylı bir şekilde değerlendirilecektir.

Bu tez çalışması, KOSGEB proje desteklerinin işletmeler üzerindeki etkilerini TR81 Bölgesi bağlamında analiz ederek, hem işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve gelişim süreçlerini anlamaya hem de KOSGEB'in bölgesel destek politikalarının değerlendirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonuçlarının, işletmelere yönelik politika yapıcılara, akademik çevrelere ve işletme yöneticilerine önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir. Bu bağlamda, araştırma hem teorik hem de pratik açıdan değerli bir kaynak olmayı amaçlamaktadır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın örgütsel boyutunda, KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin kurumsal yapıları üzerinde nasıl bir dönüşüm yarattığı incelenecektir. Bu kapsamda, öncelikle destek almadan önceki örgütsel yapılar detaylı bir şekilde incelenerek, işletmelerin sahip olduğu organizasyonel birimler (muhasabe, finans, satış, pazarlama vb.) ve bu birimlerin işleyişindeki eksiklikler ortaya konulacaktır. KOSGEB desteklerinin, işletmelerin profesyonel yönetim süreçleri kurmasına ve yönetsel altyapıyı güçlendirmelerine ne ölçüde katkı sağladığı değerlendirilecektir. Bu değerlendirmede, desteklerin işletmelerde kurumsallaşma süreçlerine olan etkileri analiz edilecek ve işletmelerin daha kurumsal bir yapıya kavuşup kavuşmadığı sorgulanacaktır.

Desteklerin etkisiyle, işletmelerin iç departmanlarının gelişip gelişmediği veya yeni departmanların kurulduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Örneğin, desteklerin sağlanması sonucunda işletmelerde muhasabe ve finans gibi kritik alanlarda uzmanlaşmış birimler

kurulmuş mu, pazarlama ve satış faaliyetlerine yönelik daha sistemli yaklaşımlar geliştirilmiş mi gibi sorulara cevap aranacaktır. Ayrıca, destek sonrası yönetsel profesyonelleşme açısından, karar alma süreçlerinin daha rasyonel ve verimli hale gelip gelmediği de analiz edilecektir.

Çalışma, KOSGEB desteği alan işletmelerin yönetim yapılarındaki profesyonelleşmenin, organizasyonel verimliliklerini artırıp artırmadığını araştıracaktır. Bu bağlamda, desteklerin işletmelerin iç organizasyon yapıları ve karar alma mekanizmalarındaki değişimlere etkisi üzerinde de durulacaktır. Destekler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yöneticilerin daha stratejik düşünme kapasitelerini artırarak, organizasyonel verimliliğin artmasına yardımcı olmuş mudur? Bu tür sorulara odaklanılacaktır.

Son olarak, desteklerin işletmelerin sürdürülebilirliğine ve uzun vadeli büyüme hedeflerine nasıl katkı sağladığı, örgütsel boyutta önemli bir analiz alanı olacaktır. Bu süreçte, işletmelerin kurumsal yapılarının güçlenmesi ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki değerlendirilecektir. KOSGEB desteklerinin organizasyonel yapıları güçlendirerek, işletmelerin piyasada daha sağlam ve rekabetçi bir duruş sergilemesine olanak tanıyıp tanımadığı, bu bağlamda araştırılacaktır.

Çalışmanın finansal boyutunda ise, KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin finansal yapıları üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Destek öncesi ve sonrası dönemlerdeki finansal göstergelerdeki değişimler incelenerek, KOSGEB desteği alan işletmelerin mali yapılarında ne gibi iyileşmelerin meydana geldiği analiz edilecektir. Bu bağlamda, işletmelerin finansal yapılarındaki gelişmeler, borçluluk oranları, maliyet yapıları, karlılık oranları gibi temel göstergeler üzerinden değerlendirilecektir.

Destek öncesinde, işletmelerin finansal zorluklar yaşayıp yaşamadığı, nakit akışının sağlanıp sağlanmadığı ve genel mali yapıdaki sorunlar belirlenmeye çalışılacaktır. KOSGEB'in sağladığı desteklerin, bu tür mali sıkıntıları ne derecede hafiflettiği, işletmelerin maliyetlerini düşürüp düşürmediği ve finansal yönetim becerilerinde iyileşme sağlanıp sağlanmadığı sorgulanacaktır.

Finansal yapıdaki değişimler, özellikle işletmelerin sürdürülebilirlik düzeyleriyle ilişkilendirilecektir. KOSGEB desteklerinin işletmelere finansal olarak daha sağlam bir yapı

kazandırıp kazandırmadığı, onların piyasada daha uzun vadeli varlık göstermelerine olanak tanıyıp tanımadığı araştırılacaktır. Desteklerin, işletmelerin mali verimliliklerini arttırıp arttırmadığı ve finansal yapılarındaki genel iyileşmenin, işletmenin uzun vadeli büyüme potansiyeline nasıl katkı sağladığı incelenecektir.

Ayrıca, KOSGEB'in sunduğu finansal desteklerin işletmelerin dış finansmana erişimini kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı ve bankalarla olan ilişkilerinde herhangi bir değişim olup olmadığı da analiz edilecektir. Desteklerin, işletmelerin finansal güvenilirliğini artırarak dış finansman sağlama kapasitelerini yükseltip yükseltmediği değerlendirilecektir. Bu finansal dönüşüm, işletmelerin büyüme fırsatlarını nasıl etkilediği ve dış kaynaklardan yararlanma seviyelerinin değişip değişmediği üzerinde de yoğunlaşılacaktır.

Son olarak, desteklerin işletmelerin nakit akışları ve ödeme dengeleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı araştırılacak ve desteklerin işletmelerin finansal sürdürülebilirliğine olan katkıları daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır. KOSGEB desteklerinin, işletmelerin finansal bağımsızlıklarını kazanma yolundaki katkıları da analiz edilen bir diğer önemli konu olacaktır.

1.2. Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın temel konusu, KOSGEB desteği alan işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarında meydana gelen değişimlerin incelenmesidir. Çalışmanın kapsamı, TR81 bölgesinde (Zonguldak, Bartın ve Karabük) faaliyet gösteren ve KOSGEB desteklerinden yararlanmış işletmeleri temel alarak, söz konusu desteklerin işletmelerin iç dinamikleri üzerindeki etkilerini SPSS analizleri ve anket yöntemiyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, KOSGEB desteğiyle gerçekleştirilen örgütsel değişiklikler ve işletmelerin finansal performansındaki dönüşümler ayrıntılı biçimde analiz edilerek, elde edilen veriler doğrultusunda desteklerin etkinliği ortaya konulacaktır.

KOSGEB gibi kurumlar, KOBİ'lerin gelişimine doğrudan katkı sağlayarak ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğini desteklemekte ve bu işletmelerin uzun vadeli yaşama kabiliyetlerini artırmaktadır. Bu tür desteklerin, bölgesel ve sektörel ihtiyaçlara duyarlı bir biçimde yapılandırılması, desteklerin etkinliğini artırmak açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme ve kurumsallaşma

hedeflerine ulaşmaları, ülke ekonomisinin genel refah düzeyi açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, devlet desteklerinin daha stratejik ve etkili biçimde uygulanması hem firmaların rekabet gücünü artırmakta hem de ulusal kalkınma hedeflerine katkı sunmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel hedeflerinden biri de KOSGEB destekleri ile işletmelerin örgütsel yapı değişiklikleri arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Çünkü bu ilişki yalnızca firma içi yönetim yapılarıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda firmaların dış pazarlarla entegrasyonu, inovasyon kapasiteleri ve insan kaynağı yönetimi gibi birçok stratejik alanı da etkilemektedir. Ayrıca, firmaların bu destekler sonrasında kaç kişiyi istihdam ettikleri, hangi ölçüde büyüme kaydettikleri, üretim ve satış kapasitelerinde ne tür değişiklikler olduğu gibi unsurlar da çalışmanın önemli araştırma başlıkları arasında yer almaktadır.

KOSGEB'in sunduğu destekler; KOBİ projelerine yönelik destek programları, kredi faiz desteği, iş birliği-güç birliği programları, Ar-Ge destekleri, genel destekler, özel projelere yönelik teşvikler ve laboratuvar hizmetleri gibi birçok farklı bileşeni kapsamaktadır. Ancak KOSGEB'in sunduğu bu geniş destek yelpazesine rağmen kurumun potansiyelinin henüz tam anlamıyla kullanılmadığı da görülmektedir. Bununla birlikte, KOSGEB'in sürekli kendini yenileyen bir yapıya sahip olduğu ve sunduğu hizmetlerin zamanla daha hedef odaklı hale geldiği gözlemlenmektedir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, benzer çalışmaların farklı bölgelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneğin, Çokyürek ve Öztürk (2019) tarafından yapılan araştırmada, İstanbul'daki işletmelerin örgütsel yapılarında KOSGEB projelerinin etkileri ele alınmış ve desteklerin departmanlar arası iletişimi, karar alma süreçlerini ve iş birliğini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Aslan ve Şahin (2018) ise desteklerin KOBİ'lerin sermaye yapısı, likidite ve kârlılık gibi finansal göstergeler üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Güngör (2017) tarafından Sakarya örneğiyle yapılan çalışmada ise KOSGEB desteklerinin firmaların rekabetçilik düzeylerinde anlamlı artışlara yol açtığı belirlenmiştir. Demirel (2015) Türkiye genelinde yürüttüğü araştırmada KOSGEB desteklerinin firmaların büyüme hızını, pazar payını ve istihdam seviyelerini olumlu etkilediğini göstermiştir. Çoban ve Özçelik (2016) İstanbul'daki KOBİ'lerin KOSGEB projelerinden aldıkları desteklerin maliyet yapısını azalttığını ve kârlılığı artırdığını ortaya koyarken; Yıldız (2014) Bursa'daki

işletmelerin üretim süreçlerinin iyileştiğini ve kalite standartlarının yükseldiğini belirtmiştir. Ayrıca Özdemir ve Gürbüz (2013) tarafından Manisa'daki işletmeler üzerinde yapılan çalışmada, KOSGEB desteklerinin borçluluk oranlarını dūřürdüđu, nakit akışlarını dūzenlediđi ve genel finansal istikrarı artırdığı tespit edilmiştir.

Bu alışma, literatürde yer alan bu tür araştırmaları TR81 bölgesine uygulayarak, söz konusu desteklerin bu bölgede nasıl etkiler yarattığını tespit etmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın uygulama bölümünde, Zonguldak, Bartın ve Karabük illerindeki işletmelerle yürütülecek anket çalışması aracılığıyla KOSGEB desteklerinden yararlanan firmaların destek öncesi ve sonrası örgütsel ve finansal yapıları karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırmalar sonucunda, firmaların destek sonrasında nasıl bir gelişim gösterdiği, hangi alanlarda güçlendikleri ve ne ölçüde hedefledikleri büyümeye ulaştıkları detaylı biçimde analiz edilecektir.

Sonuç olarak, bu araştırma, KOSGEB desteklerinin bölgesel ölçekteki etkilerini değerlendirmek ve örgütsel-financeal yapı üzerindeki etkilerini ortaya koymak açısından hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de politika yapıcılar için rehber niteliğinde olacaktır.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Bu alışmada, TR81 bölgesinde (Zonguldak, Bartın, Karabük) KOSGEB desteğinden faydalanan işletmelerin örgütsel ve financeal yapılarındaki değerişimin sistematik biçimde analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, bilimsel araştırma teknikleri çerçevesinde nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılacaktır. Araştırmanın ilk aşamasında, KOSGEB destekleri ve örgütsel yapı konularında yayımlanmış güncel akademik makaleler, lisansüstü tezler, kitaplar, köşe yazıları, endüstriyel raporlar ve diğer ikincil kaynaklar kapsamlı bir literatür taraması aracılığıyla incelenecek, böylece kuramsal bir temel oluşturulacaktır.

Saha uygulaması kapsamında, nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniği, nitel veri toplama yöntemi olarak ise yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanılacaktır. Anketler, beşli Likert ölçeğine dayalı olarak hazırlanacak ve işletme sahipleri ile yöneticilerin KOSGEB destekleri hakkındaki algıları, memnuniyet düzeyleri ve desteklerin işletmelere sağladığı katkılar değerlendirilerek ölçülecektir.

Araştırma sürecinde anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler analiz edilecektir. Bu analizler sayesinde, destek almadan önce ve sonra işletmelerin finansal ve örgütsel yapılarındaki değişimler karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Değerlendirilecek başlıca göstergeler arasında; ihracat oranları, kârlılık oranları, çalışan sayısı, sabit sermaye varlıkları (makine ve demirbaş sayısı), üretim kapasitesi ve yeni istihdam düzeyi gibi kritik değişkenler yer almaktadır.

Bu kapsamda ayrıca, KOSGEB'in faaliyet raporları ve yıllık istatistiksel verileri detaylı bir şekilde incelenerek desteklerin genel yapısı ve bölgesel dağılımı hakkında bilgi edinilecektir. Çalışmanın uygulama aşamasında, TR81 bölgesinde yer alan ve KOSGEB desteği almış firmalara doğrudan ulaşılarak, yüz yüze anketler ve mülakatlar gerçekleştirilecektir. İşletme sahipleri ve yöneticileri ile yapılan görüşmeler hem verilerin nitel boyutunu zenginleştirecek hem de analizlerin yorumlanmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın nihai hedeflerinden biri de KOSGEB desteklerinin TR81 bölgesi ekonomisine yaptığı katkıyı ölçmek ve işletmeler nezdinde bu desteklerin yarattığı farkındalığı ortaya koymaktır. Bu bağlamda, KOSGEB'e sunulan iş planı sayısı, işletmelerin desteklere erişim düzeyi, destek sonrası işletme performansları ve desteklere ilişkin memnuniyet oranları analiz edilerek, KOSGEB desteklerinin etkileri çok yönlü olarak değerlendirilecektir.

Bu çalışma ile yalnızca firmaların mevcut durumlarına ışık tutulmakla kalınmayacak, aynı zamanda KOSGEB desteklerinin işletmeler üzerinde nasıl bir dönüşüm yarattığına dair ampirik bulgulara ulaşılması sağlanacaktır. Böylece hem bölgesel kalkınma stratejilerine hem de kamu destek programlarının geliştirilmesine yönelik somut öneriler sunulabilecektir.

2. KOBİ TANIMI VE KOBİLERİN EKONOMİDEKİ YERİ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel dinamiklerinden biri olarak, yalnızca Türkiye için değil, tüm dünya ekonomileri açısından önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ kavramı, genel anlamda “küçük işletmeler” için kullanılan bir üst kavram olmakla birlikte, küresel ölçekte kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Her ülke, kendi ekonomik yapısı, sanayi politikası ve kalkınma hedeflerine göre KOBİ tanımını farklı kıstaslar çerçevesinde belirlemektedir. Bu nedenle, bir ülkede büyük ölçekli kabul edilen bir işletme, başka bir ülkede orta ya da küçük ölçekli bir işletme olarak değerlendirilebilmektedir (Türkoğlu, 2002).

KOBİ'ler, ekonomik yapılarında esnekliğe sahip olmaları sayesinde özellikle üretim sürecinde ortaya çıkan değişimlere ve piyasa taleplerine hızlı bir şekilde adapte olabilmekte; teknolojik gelişmelere büyük işletmelere kıyasla daha kolay entegre olabilmektedir. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra dünyada üretimde esneklik kavramının ön plana çıkmasıyla birlikte, KOBİ'ler sadece üretimin değil, aynı zamanda istihdamın, bölgesel kalkınmanın ve yenilikçiliğin temel taşı haline gelmişlerdir (Demirel ve Şamiloğlu, 2001). Esnek yapıları, yalın organizasyon yapıları, yerel pazarlara yakınlıkları ve karar alma süreçlerinin daha kısa olması nedeniyle KOBİ'ler, ekonomik krizler ve ani piyasa değişimleri gibi dışsal şoklara karşı da görece daha dirençli yapılardır (Tandoğan, 2016).

KOBİ tanımları genellikle niceliksel ve niteliksel ölçütlere göre belirlenmekte olup; çalışan sayısı, ciro, bilanço büyüklüğü gibi sayısal veriler kadar, işletmenin sermaye yapısı, yönetsel özellikleri ve teknolojik düzeyi gibi nitel kriterler de göz önünde bulundurulmaktadır. Türkiye'de KOBİ tanımı en son 2022 yılında KOSGEB tarafından yapılan düzenleme ile güncellenmiş olup, bu düzenlemeye göre çalışan sayısı 250'nin altında, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 500 milyon TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (KOSGEB, 2022).

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan bazı temel kriterler aşağıda özetlenmiştir:

- Çalışan Sayısı: İşletmede aktif olarak çalışan toplam personel sayısı.
- Ciro Miktarı: İşletmenin belirli bir dönem içinde elde ettiği brüt satış geliridir.

- Üretim Kapasitesi: İşletmenin yıllık üretim hacmi ve üretimde kullandığı teknik kapasite.
- Makine ve Teçhizat Gücü: İşletmede mevcut üretim araçlarının teknik özellikleri ve verimliliği.
- İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Organizasyonel yapı içerisindeki görev dağılımı ve uzmanlık düzeyleri.
- Öz Sermaye ve Mali Bağımsızlık: İşletmenin kendi kaynaklarıyla faaliyet gösterebilme kapasitesi.
- Girişimcinin Faaliyetlere Katılımı: İşletme sahibinin doğrudan üretim ve yönetim sürecine dâhil olması.
- Pazar Payı: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet gücü ve toplam pazardaki payı.
- İşletmenin Hukuki Statüsü: Şirket türü (anonim, limited, şahıs şirketi vb.) ve kayıtlılık durumu (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Bu kriterler, ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilmekte ve dolayısıyla KOBİ'lerin uluslararası kıyaslamasında doğrudan uyumlu sonuçlar elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'nde KOBİ tanımı yapılırken çalışan sayısı ve yıllık ciro esas alınmakta; mikro işletmeler 10 çalışanın altında, küçük işletmeler 50 çalışanın altında, orta büyüklükteki işletmeler ise 250 çalışanın altında olacak şekilde sınıflandırılmaktadır (European Commission, 2021).

Türkiye'de KOBİ'lerin ekonomideki yeri, sahip oldukları sayı ve oluşturdukları ekonomik değer açısından oldukça büyüktür. TÜİK (2023) verilerine göre Türkiye'de toplam işletmelerin %99,7'si KOBİ statüsünde olup; istihdamın %70'inden fazlasını, toplam cironun yaklaşık %60'ını ve ihracatın %55'ini gerçekleştirmektedirler. Bu durum, KOBİ'lerin yalnızca yerel değil aynı zamanda ulusal ve uluslararası düzeyde ekonomik büyümeye, iş gücü piyasalarının canlanmasına ve toplumsal refahın artırılmasına doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir (URL-6, 2023).

KOBİ'lerin bu denli stratejik bir rol üstlenmesi, devlet politikalarının da bu işletmelerin gelişimini destekleyecek şekilde yapılandırılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Özellikle KOSGEB, TÜBİTAK, Ticaret Bakanlığı ve Kalkınma Ajansları tarafından sunulan çeşitli destek ve teşvik mekanizmaları, KOBİ'lerin finansal yüklerini hafifletmekte, rekabet güçlerini artırmakta ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Çelik, 2020; Duman ve Aydoğan, 2019).

2.1. KOBİ'lerin Ekonomi İçindeki Rolü ve Önemi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), ülkelerin ekonomik yapılarını şekillendiren en temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu işletmeler, özellikle 1970'li yıllardan itibaren dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler, artan küresel rekabet, sanayileşmenin yaygınlaşması ve teknolojik dönüşümlerle birlikte daha da ön plana çıkmıştır. KOBİ'lerin sağladığı ekonomik esneklik, yerel kalkınmaya olan katkıları ve istihdam yaratmadaki rolleri, onları ekonomik ve sosyal sistemin vazgeçilmez aktörleri haline getirmiştir (Çatal, T.Y).

Günümüzde KOBİ'ler yalnızca ekonomik üretim birimleri olmanın ötesinde; aynı zamanda girişimciliğin yaygınlaştırılması, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması, yenilikçi fikirlerin desteklenmesi ve rekabetçiliğin artırılması açısından da büyük öneme sahiptir. KOBİ'lerin sahip olduğu esnek organizasyon yapısı, karar alma süreçlerinin hızla ilerlemesi, yeni pazarlara girişteki çeviklikleri ve düşük maliyetlerle faaliyet yürütebilme kabiliyetleri, onları büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha avantajlı konuma getirmektedir (Akgemci, 2001; Kalkan ve Bozkurt, 2013).

KOBİ'ler, üretim ve istihdam açısından ülkelerin ekonomik büyüme süreçlerine doğrudan katkı sağlamaktadır. Türkiye'de, TÜİK (2023) verilerine göre toplam işletmelerin %99,7'si KOBİ statüsünde yer almakta ve bu işletmeler toplam istihdamın %70,4'ünü, toplam cironun %59,7'sini, ihracatın ise yaklaşık %55'ini gerçekleştirmektedir. Bu oranlar, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki kritik önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Ekonomik sistem içerisinde KOBİ'lerin üstlendiği rollerden biri de büyük ölçekli işletmelerin ilgi göstermediği ya da ticari risk nedeniyle girmeyi tercih etmediği alanlarda üretim yapmak ve hizmet sunmaktır. Büyük ölçekli firmalar genellikle ölçek ekonomisinden maksimum düzeyde faydalanmayı hedeflemekte; bu da onları belirli ürün ve hizmetlere odaklanmaya yönlendirmektedir.

Buna karşılık KOBİ'ler, daha küçük ölçekli yatırımlarla hızlı üretim yapabilmekte, müşteri ihtiyaçlarına özel çözümler geliştirebilmekte ve yenilikçi iş modellerini hayata geçirebilmektedir (Çatal, T.Y; Korkmaz ve Yücel, 2014).

Ayrıca, KOBİ'lerin dinamik yapıları sayesinde teknolojik gelişmeleri daha hızlı takip edebilmesi ve uygulamaya geçirebilmesi, onların pazarda rekabet edebilirlik düzeyini artırmaktadır. Özellikle dijitalleşme, e-ticaret ve otomasyon gibi teknolojik alanlarda hızlı adaptasyon gösterebilen KOBİ'ler, bu yönleriyle hem yerel hem de ulusal ölçekte ekonomik canlılığın sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır (Yılmaz ve Kılınç, 2017).

Sosyoekonomik gelişme açısından da KOBİ'lerin üstlendiği roller göz ardı edilemez düzeydedir. Kırsal alanlarda kurulan KOBİ'ler, bölgesel istihdamı artırmakta, göçü engellemekte ve yerel ekonomilerin canlanmasına öncülük etmektedir. Ayrıca kadın ve genç girişimciliğinin teşvik edilmesinde de KOBİ'ler önemli bir platform sunmakta, böylece toplumsal kapsayıcılığın gelişimine katkı sağlamaktadır (TÜSİAD, 2015; KOSGEB, 2022).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki rolü sadece üretim ve istihdamla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda yenilikçilik, sosyal bütünleşme, bölgesel kalkınma ve ekonomik dirençlilik açısından da stratejik bir konuma sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenledir ki birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke, KOBİ politikalarını güçlendirme yönünde yapısal reformlar gerçekleştirmekte; KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak, dijital dönüşümlerini desteklemek ve uluslararasılaşma kapasitelerini artırmak amacıyla çeşitli teşvik mekanizmaları geliştirmektedir (URL-2, 2021).

2.2. KOBİ'lerin Ekonomik Büyümeye Etkisi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği açısından kilit bir rol oynamakta olup, ülkelerin kalkınma süreçlerinde temel yapı taşları arasında yer almaktadır. Gerek üretim hacmi gerek istihdam kapasitesi gerekse bölgesel kalkınmaya sundukları katkılar ile KOBİ'ler, makroekonomik dengelerin sağlanmasında stratejik öneme sahiptir (Kalkan ve Bozkurt, 2013).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik faaliyetlerin sadece büyük metropollerde yoğunlaşmasını önleyerek, yerel ekonomilerin canlı tutulmasına ve bölgeler arası gelişmişlik

farklarının azaltılmasına katkı sağlamaktadırlar.

KOBİ'ler, az gelişmiş veya gelişmekte olan bölgelerde yatırımlar gerçekleştirerek istihdamı artırmakta ve gelir dağılımının daha dengeli hale gelmesine aracılık etmektedirler. Yerel kaynakların değerlendirilmesi, bölgesel ekonomik yapıların güçlendirilmesi ve kırsal alanların üretim sürecine entegre edilmesi gibi fonksiyonlar sayesinde KOBİ'ler, sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal kalkınmayı da destekleyen kurumlar haline gelmiştir (Tuncer, 2018).

Üretim süreçlerine bakıldığında, KOBİ'ler sınırlı sermaye yapısına rağmen esnek üretim teknikleri sayesinde pazardaki değişimlere hızlı uyum sağlayabilmektedir. Bu esneklik, özellikle teknoloji kullanımında ve müşteri taleplerine yanıt verme hızında büyük avantaj sağlamaktadır. Daha az kaynakla daha fonksiyonel ürünler geliştirme yetenekleri, KOBİ'leri büyük işletmeler karşısında rekabetçi kılmakta ve onları inovatif çözümlerin merkezine yerleştirmektedir (Öztürk, 2016).

KOBİ'lerin en önemli katkılarından biri de yenilikçi fikirlerin ticarileştirilmesi sürecinde üstlendikleri öncü roldür. Özellikle yüksek risk içeren ama potansiyel getirisi yüksek olan projelere büyük işletmelerin temkinli yaklaşması, bu alanda KOBİ'lerin önünü açmaktadır. Esnek karar alma mekanizmaları, yalın yönetim yapıları ve girişimcilik kültürüne yatkınlıkları, onları hızlı inovasyon üretiminde etkin kılmaktadır (Demirtaş ve Karaca, 2017). Bu bağlamda KOBİ'ler, teknoloji tabanlı üretim ve yenilikçilik açısından ulusal ekonomiler için önemli birer kalkınma motorudur.

Ayrıca KOBİ'ler, dışa açık ekonomilerde ihracatın tabana yayılmasını sağlayarak dış ticaretin çeşitlenmesine ve artırılmasına olanak tanımaktadır. Büyük işletmelere kıyasla daha küçük hacimli ancak esnek üretim kapasitesi ile niş pazarlara erişim sağlayan KOBİ'ler, ihracat çeşitliliğini artırmakta ve döviz kazandırıcı faaliyetlerin yaygınlaştırılmasına katkı sunmaktadır (Küçükkocaoğlu, 2015).

KOBİ'lerin bu çok boyutlu etkileri, onları sadece bir ekonomik aktör değil, aynı zamanda toplumsal refahın artmasında aktif rol oynayan bir yapı haline getirmektedir. Kadın ve genç girişimciliğinin teşvik edilmesinden, işsizliğin azaltılmasına, yerel girişimcilik kültürünün güçlendirilmesinden, teknolojik dönüşümün tabana yayılmasına kadar geniş bir etki alanı

oluşturan KOBİ'ler, sürdürülebilir büyümenin vazgeçilmez bileşenleri arasında değerlendirilmektedir (Akgemci, 2020).

2.3. KOBİ'lerin Rekabet ve Yenilikçilikteki Rolü

Rekabet gücü kavramı, sadece rekabet olgusuyla sınırlı olmayan; işletmenin sürdürülebilirliğini, verimliliğini ve piyasa içindeki pozisyonunu doğrudan etkileyen stratejik bir unsurdur. Rekabet gücü, bir işletmenin piyasada faaliyet gösteren diğer işletmelere göre avantaj elde etme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, rekabet gücü sadece pasif olarak rekabet baskılarına direnme yeteneği değil; aynı zamanda aktif bir şekilde piyasada rekabet baskısı oluşturabilme kapasitesini de içermektedir. Dolayısıyla bu kavram, işletmenin hem içsel dinamiklerini hem de dış çevresel faktörleri dikkate alan çok boyutlu bir yaklaşımdır (Altay, 2006).

Rekabet gücü, işletmenin rakiplerine kıyasla ne derece başarılı olduğu ile ilgilidir. Bu bağlamda, rekabet gücü kavramı göreceli olup ancak rakiplerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, rekabet gücü, sadece mevcut performansı değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyeli de içeren dinamik bir yapıya sahiptir (Ercan ve Ban, 2012). Bu yönüyle rekabet gücü, sadece kâr maksimizasyonu değil, aynı zamanda inovasyon kapasitesi, müşteri memnuniyeti, markalaşma gücü ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilirlik gibi çok çeşitli faktörlerle ilişkilidir.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), esnek ve dinamik yapıları sayesinde büyük ölçekli işletmelere kıyasla değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Bu esneklik, onların hem iç pazarda hem de dış pazarda rekabet güçlerini artırmalarına olanak tanımaktadır. KOBİ'lerin düşük maliyetle üretim yapabilmeleri, özelleşmiş alanlarda faaliyet gösterebilmeleri ve müşteri ilişkilerini daha etkin yönetebilmeleri, onların rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olmaktadır (Yalçınkaya ve Duman, 2015).

Son yıllarda özellikle küresel piyasalardaki artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak adına yenilikçiliğe yönelmelerini zorunlu hale getirmiştir. Çalıpınar ve Baç (2007) tarafından yapılan çalışmalarda, KOBİ'lerin yenilikçiliği nasıl algıladıkları ve bu alanda nasıl stratejiler izledikleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu çalışmalar, KOBİ'lerde yenilikçiliğin çoğu zaman zorunluluk olarak değil,

rekabet avantajı elde etmenin stratejik bir yolu olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Yenilikçilik, KOBİ'lerin yalnızca yeni ürün ya da hizmet geliştirmelerini değil, aynı zamanda mevcut üretim süreçlerini iyileştirmelerini, pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirmelerini ve kurumsal yönetim yapılarını modernize etmelerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerdeki yenilikçilik, işletmenin genel rekabet kapasitesini doğrudan etkileyen bir faktördür (Kavak ve Yüksel, 2013). Özellikle dijitalleşme ve Endüstri 4.0 süreçleri kapsamında KOBİ'lerin teknolojiye uyum sağlamaları, rekabet avantajı kazanmalarında belirleyici rol oynamaktadır.

Diğer yandan, KOBİ'lerin inovatif faaliyetlerde bulunmaları genellikle sınırlı kaynaklara ve düşük Ar-Ge yatırımlarına rağmen gerçekleşmektedir. Bu durum, devlet desteklerinin, teknoparkların ve üniversite-sanayi iş birliklerinin önemini artırmaktadır. Girişimcilik ruhunun yüksek olduğu KOBİ'lerde, yenilikçilik çoğunlukla bireysel inisiyatiflerle yürütülmekte olup bu durumun sürdürülebilir olması için yapısal destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Sakarya ve Efil, 2014).

2.4. KOBİ'lerin İstihdam Üzerindeki Etkileri

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), dünya genelinde olduğu gibi Türkiye Ekonomisinde de istihdam yaratma ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlama açısından temel bir aktör konumundadır. Gerek düşük sermaye gereksinimiyle hızlı bir şekilde kurulabilmeleri gerekse bölgesel kalkınma hedeflerine uyumlu yapıları sayesinde KOBİ'ler, işsizliğin azaltılması ve istihdamın tabana yayılması açısından hayati bir rol oynamaktadır. Özellikle genç nüfusun iş gücüne katılımı, kadın istihdamının artırılması ve kırsal alanlardaki işsizlik sorunlarının giderilmesi açısından KOBİ'lerin katkısı oldukça büyüktür (Kalkan ve Bozkurt, 2013).

KOBİ'ler, sadece işgücü talebi oluşturarak değil, aynı zamanda girişimciliği teşvik ederek istihdamın niteliğini ve çeşitliliğini artırmaktadır. Bu işletmeler, yeni girişim fırsatları sunmakta ve bireylerin kendi işlerini kurmalarına olanak tanıyarak işsizlik oranlarını azaltmakta dolaylı etkide bulunmaktadırlar. Aynı zamanda, KOBİ'lerin dinamik ve yenilikçi yapısı, işgücü piyasasının değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmelerini

sağlamakta, böylece ekonomik kriz dönemlerinde dahi istihdamı sürdürebilir kılmaktadır (Savaşır, 1999).

Ekonomik büyüme ve istihdam arasındaki ilişkinin temelinde KOBİ'lerin üretim ve hizmet sektöründe üstlendikleri çok yönlü rol yatmaktadır. Özellikle emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, büyük sermayeye ihtiyaç duymadan çok sayıda kişiye iş imkânı sunmakta, böylece düşük gelir gruplarının ekonomik hayata entegrasyonunu sağlamaktadır. Aynı zamanda, büyük ölçekli işletmelerin tedarik zinciri içinde yer alarak dolaylı istihdam yaratmaktadırlar. Bu yönüyle KOBİ'ler, ekonomik sistemin bütünlüğü içinde istihdam açısından tamamlayıcı bir işleve sahiptir (Öztürk ve Karabulut, 2017).

KOBİ'lerin bu önemli istihdam rolü, onların bölgesel kalkınmadaki etkisini de artırmaktadır. Merkezi bölgelerin dışında, özellikle az gelişmiş ya da ekonomik olarak geri kalmış yörelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, yerel iş gücünü değerlendirerek göçü önlemekte ve bölgesel dengesizlikleri azaltmaktadır. Böylece yalnızca ulusal ekonomik büyümeye değil, aynı zamanda sosyal yapının dengelenmesine de katkı sunmaktadırlar (Karaçay, 2004). KOBİ'lerin yerel istihdam üzerindeki bu etkisi, sosyal adaletin sağlanması ve gelir dağılımının iyileştirilmesi açısından da stratejik önemdedir.

Ayrıca, teknolojik gelişmelere ve dijital dönüşüme adapte olabilen KOBİ'ler, yeni meslek alanları oluşturarak istihdamın kalitesini de artırmaktadır. Bilgi teknolojileri, yazılım geliştirme, dijital pazarlama gibi çağdaş iş alanlarına yatırım yapan KOBİ'ler, nitelikli iş gücünün istihdam edilmesine öncülük etmektedir. Bu sayede iş gücü piyasasında vasıflı eleman talebi yaratılarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimlilik artışı sağlanmaktadır (Dalgıç ve Akyol, 2016).

KOBİ'lerin esnek ve yenilikçi yapıları, onları ekonomik dalgalanmalara karşı daha dayanıklı kılmakta; bu da istihdam sürekliliği açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Büyük işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde küçülmeye giderken işçi çıkarma eğilimi göstermesi karşısında, KOBİ'ler daha esnek çözümlerle personel istihdamını sürdürme eğilimindedir. Bu da onları krizlere karşı istihdam koruyucu bir unsur haline getirmektedir (Taymaz, 2005).

3. LİTERATÜR ÖZETİ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), ekonomik yapının hem esnekliğini hem de sürdürülebilirliğini sağlayan temel aktörler arasında yer almaktadır. Bu işletmelerin rekabet gücünü artırmak, finansal ve örgütsel kapasitelerini güçlendirmek amacıyla kamu destek mekanizmaları uzun süredir uygulanmaktadır. Türkiye'de bu desteğin en kurumsal örneklerinden biri olan KOSGEB'in proje esaslı destek programları, işletmelerin yapısal dönüşümlerine yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

KOSGEB desteklerinin örgütsel etkileri değerlendirildiğinde, işletmelerin stratejik planlama, kurumsal yapılandırma, insan kaynakları yönetimi ve kalite standartlarına uyum gibi alanlarda daha sistematik hale geldiği görülmektedir (Yılmaz ve Durmuş, 2020). Özellikle proje esaslı destek mekanizmaları sayesinde KOBİ'ler, kısa vadeli planlamadan uzaklaşıp uzun vadeli vizyon ve hedeflere yönelmekte, bu da işletmelerin kurumsallaşma sürecini hızlandırmaktadır.

Finansal açıdan ise, KOSGEB desteklerinin işletmelere sağladığı kaynaklar sadece sermaye artışı anlamına gelmemekte; aynı zamanda mali disiplini, kaynak kullanım etkinliğini ve yatırımın geri dönüş analizlerini de teşvik etmektedir (Çelik ve Kaya, 2018). Nitekim destek sonrası finansal raporlama, bütçeleme ve mali analiz konularında işletmelerin performansında belirgin artışlar gözlemlenmiştir.

Demir (2021), Bartın ilinde yürüttüğü uygulamalı araştırmasında, KOSGEB desteklerinden yararlanan işletmelerin mali performanslarının, destek almayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılık sadece kâr marjı ya da ciro bazında değil; aynı zamanda öz kaynak kullanımı, borçlanma yönetimi ve finansal risklerin azaltılması gibi parametrelerde de kendini göstermektedir.

Desteklerin sadece finansal değil, teknolojik ve dijital altyapı gelişimi açısından da önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Özellikle son yıllarda KOSGEB tarafından öncelik verilen dijitalleşme ve yeşil dönüşüm destekleri, işletmelerin üretimden yönetime kadar birçok süreci yeniden tasarlamalarına olanak tanımıştır (Şahin ve Tüfekçi, 2022). Bu durum, örgütsel olarak daha yalın, çevik ve dijital odaklı bir yapıya geçişi beraberinde getirmiştir.

Ayrıca Kurt ve Özdemir (2021) proje desteklerinin sadece mevcut yapıyı güçlendirmekle kalmadığını, aynı zamanda yeni istihdam alanları, yenilikçi ürün geliştirme ve müşteri portföyünü genişletme gibi gelişim alanlarında da itici bir güç oluşturduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla destek programlarının örgütsel kapasiteyi artırma potansiyeli, doğrudan ya da dolaylı yollardan stratejik bir gelişimi desteklemektedir.

Ancak bazı çalışmalar, desteklerin işletme özelinde değil, genel paketler şeklinde sunulmasının uygulama sahasında yeterince etkili sonuçlar doğurmadığını belirtmektedir (Erdoğan ve Sezgin, 2017). Bu bağlamda, destek programlarının sektör, bölge ve işletme ölçeği bazında özelleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Aydın ve Yıldırım (2019) ise destek süreçlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin sadece alınan teşvikle sınırlı kalmadığını, bu süreçte işletme yöneticilerinin vizyonu, destek kullanım kabiliyeti ve yönetim anlayışlarının da belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Yani desteklerden elde edilen çıktıların kalitesi, örgütsel bilinç ve yönetsel kararlılıkla doğrudan ilişkilidir.

Sonuç olarak, proje esaslı desteklerin işletmelerin hem örgütsel hem de finansal yapıları üzerinde çok boyutlu ve stratejik etkileri olduğu açıktır. Ancak bu etkilerin maksimum düzeyde ortaya çıkabilmesi için destek politikalarının işletmelere göre farklılaştırılması, izleme ve değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi ve destek sonrası danışmanlık mekanizmalarının da etkinleştirilmesi gerekmektedir.

3.1. Kosgeb Proje Esaslı Destekler

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak, sürdürülebilir büyümelerini sağlamak ve yenilikçilik kapasitelerini geliştirmek amacıyla çeşitli destek programları sunmaktadır. Bu desteklerden biri olan proje esaslı destekler, işletmelerin belirli bir hedef doğrultusunda hazırladıkları projeler temel alınarak sağlanmaktadır. İşletmeler; AR-GE, inovasyon, dijital dönüşüm, yeşil dönüşüm, yurtdışı pazar açılımı gibi alanlarda hazırladıkları projelerle başvuruda bulunmakta ve uygun bulunan projelere finansal destek verilmektedir. Bu destek modeli, sadece işletmenin mevcut ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda stratejik hedeflerine ulaşmasına da katkı sağlamaktadır. KOSGEB'in proje bazlı destekleri sayesinde

KOBİ'ler, daha planlı, ölçülebilir ve sürdürülebilir yatırımlar gerçekleştirme fırsatı bulmaktadır.

3.1.1. Geleneksel Girişimci Destek Programı

Bu destek programı, girişimciler tarafından kurulan yeni işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve hayatta kalma oranlarını artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Program, özellikle "Geleneksel Girişimci Eğitimi'ni tamamlamış bireyler tarafından kurulan işletmelere yönelik olarak tasarlanmıştır.

Destek sürecinin başlangıcında, girişimcinin kurmuş olduğu işletmenin KOSGEB Bilgi Sistemi (KBS) üzerinden "Geleneksel Girişimci Destek Programı Başvuru Formu 'nu hazırlaması ve onaylaması gerekmektedir. İşletme tarafından gerçekleştirilen bu ilk onay işlemi, aynı zamanda başvurunun resmi olarak yapıldığı tarih olarak kabul edilmektedir.

Başvurunun işletme tarafından onaylanmasının ardından, ilgili başvuru belgeleri mevzuata uygunluk ve şekil yönünden değerlendirilmek üzere en geç 15 gün içerisinde KBS üzerinden kontrol edilir. Yapılan inceleme sonucunda başvuru, üç farklı şekilde sonuçlanabilir: kabul edilme, reddedilme ya da düzeltme talebi.

Eğer başvuru reddedilirse, ret gerekçeleri detaylı bir şekilde KBS üzerinden işletmeye bildirilir. Başvurunun uygun bulunmaması ancak düzeltilebilir nitelikte olması halinde, uygulama birimi tarafından işletmeye düzeltmelerin yapılabilmesi için bir süre tanınır. Bu süre bir aydan az olamaz. Belirlenen süre içinde işletmenin gerekli düzenlemeleri tamamlayarak başvurusunu tekrar onaylaması beklenir. Aksi halde, süresi içinde düzeltilmeyen başvurular sistem üzerinde reddedilmiş olarak işaretlenir.

Bu süreç, girişimcilerin yalnızca finansal destek değil, aynı zamanda başvuru sürecinde rehberlik hizmetleri ile yönlendirilmesini de amaçlamaktadır. Böylece, girişimcilik faaliyetlerinin daha planlı ve sistematik şekilde yürütülmesi hedeflenmektedir (KOSGEB,2024).

Tablo 3.1: Geleneksel girişimci destek programı'nın genel özellikleri

Destek tutarı		
Kuruluş Desteği	Gerçek kişi işletme 5.000 TL Sermaye şirketi işletme 10.000 TL	
Performans Desteği*	Birinci Performans Dönemi** - 180-539 gün ise 5.000 TL - 540-1079 gün ise 10.000 TL - 1080 ve üstü gün ise 20.000 TL	İkinci Performans Dönemi** - 360-1079 gün ise 5.000 TL - 1080-1439 gün ise 15.000 TL - 1440 ve üstü gün ise 20.000 TL
Sertifika Desteği	5.000 TL	

3.1.2. KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı

Bu destek programı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisindeki payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini yükseltmek ve sağladıkları katma değeri geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Program, KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası hedefler doğrultusunda hazırlayacakları projelere destek sunmayı amaçlamaktadır.

Programa başvurular, KOSGEB'in resmi internet sitesi üzerinden e-Devlet şifresi kullanılarak yapılmaktadır. Ancak başvuru süreci sürekli açık olmayıp, yalnızca belirli dönemlerde yayımlanan proje teklif çağrılarında belirtilen tarihler arasında başvuru alınmaktadır. Başvurular, KOSGEB personeli ve bağımsız değerlendiricilerden oluşan Değerlendirme ve Karar Kurulları tarafından iki aşamalı bir değerlendirme sürecinden geçirilmektedir. İlk aşamada, başvurular elektronik ortamda KOSGEB Bilgi Sistemi (KBS) üzerinden değerlendirilirken, ikinci aşama genellikle fiziki ya da elektronik ortamda düzenlenen kurul toplantıları şeklinde gerçekleştirilir. Ancak bazı durumlarda ilk aşama yalnızca KBS tarafından otomatik puanlama sistemiyle yürütülebilmektedir.

İlk değerlendirme sürecinde, projeler belirlenen kriterlere göre 100 puan üzerinden değerlendirilir. Kurul üyeleri tarafından yapılan değerlendirmelerde projelerin ortalama puanı 40'ın altında kalırsa başvuru doğrudan reddedilir. KBS tarafından yapılan değerlendirmelerde ise projeler, puan sıralamasına göre değerlendirilerek belirlenen kontenjan dahilinde ikinci aşamaya geçmeye hak kazanır. Aynı puana sahip projeler arasında herhangi bir ayırım yapılmaksızın, belirlenen en düşük puan barajına eşit olan tüm projeler değerlendirme dışı kalmaz ve ikinci aşamaya geçebilir. Bu süreçte başkanlık, bölge, sektör, ölçek gibi çeşitli başlıklarda kontenjan belirleyebilir.

İkinci aşamada, başvuru sahipleri kurul toplantısına davet edilebilir ve projelerini sunmaları için gerekli süre kendilerine tanınır. Başvuru sahibi toplantıya katılmadığı takdirde, proje yalnızca yazılı başvuru formu üzerinden değerlendirilmeye devam eder. Bu aşamada, kurul üyelerinin birinci ve ikinci aşamada verdikleri puanlar belirli katsayılarla (0,4 ve 0,6 oranında) çarpılarak üyenin nihai puanı hesaplanır (KOSGEB, 2024).

Tüm kurul üyelerinin nihai puanlarının ortalaması alınır ve eğer proje çağrısında ilave puan kriterleri yer alıyorsa, bu puanlar da toplam ortalama eklenerek proje için nihai değerlendirme puanı elde edilir.

Proje değerlendirmesinin sonunda, toplam puanı 60 ve üzeri olan projeler olumlu olarak değerlendirilir. Ancak yalnızca kurul üyelerinin salt çoğunluğu tarafından 60 ve üzeri puan verilmiş projeler desteklenmeye uygun kabul edilir. Desteklenmeye hak kazanan projeler için, destek süresi, desteklenecek gider türleri ve bu giderlerin asgari nitelikleri belirlenerek sistemde kayıt altına alınır. Tüm olumlu projeler, nihai puanlarına göre sıralanır ve bütçe imkanları doğrultusunda desteklenmesi uygun görülenler belirlenir. Bütçe sınırları nedeniyle desteklenemeyen projeler ise olumlu değerlendirme almış olsalar dahi reddedilmiş sayılır

Tablo 3.2: KOBİGEL- KOBİ gelişim destek programına ilişkin genel bilgiler

Proje Süresi	En az 8 En Fazla 36 Ay (+4) Ay
Destek Üst Limiti	Geri Ödemesiz Destek ve Geri Ödemeli Destek- En fazla 2.000.000 TL
Proje Destek Oranı	En az %60 (personel hariç) Makine- teçhizat, yazılım ve hizmet giderleri için: Desteğin %70'i teminat karşılığı "geri ödemeli" veya geri ödemesiz destek sağlanır. Personel giderleri için: Belirli limitler dahilinde %100 ödemesiz destek verilir

Program kapsamında personel giderleri dışında kalan tüm harcamalar için uygulanacak destek oranı, Değerlendirme ve Karar Kurulu tarafından belirlenen desteklemeye esas tutar üzerinden en az %60 olarak belirlenmektedir. Bu oran doğrultusunda hesaplanan destek miktarının en az %70'i, teminat karşılığı olmak koşuluyla geri ödemeli olarak sağlanır. Geri kalan kısım ise destek politikasına bağlı olarak tamamen geri ödemeli, ya da geri ödemeli ve geri ödemesiz bileşenlerden oluşabilecek şekilde işletmeye sunulabilir. Diğer yandan, personel giderleri bu uygulamanın dışında tutulmakta olup, bu gider kalemi için destek oranı

sınırlaması uygulanmaksızın, Uygulama Esaslarında tanımlanan hesaplama yöntemine göre belirlenen tutar üzerinden yalnızca geri ödemesiz destek sağlanmaktadır.

Tablo 3.3: KOBİGEL programındaki destek tutarlarının detayları

Destek Kalemleri	Destek Oranları
a) Personel gideri desteği	%100 Geri ödemesiz
b) Makine-teçhizat desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
c)Yazılım giderleri desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
ç) Hizmet alımı desteği	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
d)Diğer giderler	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)

Yerli malı belgesine sahip ürünlerin kullanımının desteklenip desteklenmeyeceği hususu, her bir Proje Teklif Çağrısında açıkça belirtilmektedir. Eğer destek mekanizması hem geri ödemeli hem de geri ödemesiz bileşenleri içeriyorsa, yerli malı belgesi kapsamında yapılacak alımlar için geri ödemesiz destek oranına %15 oranında ekleme yapılırken, geri ödemeli destek oranı aynı oranda düşürülmektedir. Öte yandan, yalnızca geri ödemeli destek modelinin uygulandığı durumlarda, geri ödemeli destek oranı %15 artırılabilir; ancak toplam destek oranı, Proje Teklif Çağrısında belirtilen oranlarla birlikte %100'ü aşmaz.

Destek kapsamındaki unsurlar, her Proje Teklif Çağrısı çerçevesinde belirlenen proje konusu ve niteliği göz önünde bulundurularak farklılık gösterebilmektedir. Program dahilinde hangi giderlerin destekleneceği, ilgili çağrı metninde açıkça tanımlanmakta ve bu giderlere ilişkin nihai karar, Değerlendirme ve Karar Kurulu tarafından verilmektedir. Ancak bazı harcama kalemleri destekleme dışında bırakılmıştır. Bu kapsamda; gayrimenkul alımı, bina inşaat ve tadilat işleri, tefrişat, taşıt alımı ya da kiralama giderleri, doğrudan proje ile ilişkilendirilmeyen personel giderleri, vergiler, stopaj, resim, harçlar ile sosyal güvenlik primleri destek kapsamı dışında tutulmaktadır (KOSGEB, 2024).

3.1.3. AR-GE, ÜR-GE ve İnovasyon Destek Programı

Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı, bilimsel bilgi ve teknolojik gelişmelere dayalı yenilikçi fikirlerin ticarileştirilmesini ve katma değer yaratacak çıktılara dönüştürülmesini hedeflemektedir.

Bu kapsamda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ve girişimcilerin araştırma-

geliştirme, ürün geliştirme ve inovasyon projeleri aracılığıyla; yeni ürün, süreç ya da hizmet üretmeleri ya da mevcutları iyileştirmeleri amaçlanmaktadır. Ayrıca, ürün geliştirme (Ür-Ge) faaliyetleri yoluyla değişen pazar ihtiyaçlarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlanması da bu programın temel hedefleri arasında yer almaktadır. Böylece, KOBİ'lerin özgün, geliştirilmiş ya da yeniden tasarlanmış ürünleri piyasaya sunmaları teşvik edilmektedir.

Bu destek programından, Ar-Ge ve inovasyon alanlarında projesi bulunan girişimciler ile ürün geliştirme konusunda projesi olan işletmeler faydalanabilmektedir. Başvuru süreci, başvuru sahibinin KOSGEB Bilgi Sistemi (KBS) üzerinden Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı Proje Başvuru Formu'nu doldurması ve onaylaması ile başlar. Eğer başvuru, çağrı esaslı bir uygulama kapsamında yapılacaksa, başvuru sahibinin, çağrı duyurusunda belirtilen esaslar ve zaman planına uygun şekilde ilgili formu doldurması, gerekli belgeleri sisteme yüklemesi ve başvurusunu onaylaması gerekmektedir. Başvurunun sistemde ilk onaylandığı tarih, resmi başvuru tarihi olarak kabul edilir.

Başvurular, “Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı Başvuru Kontrol Tablosu”na göre en geç yedi gün içerisinde sistem üzerinden kontrol edilir. Bu aşamada başvurunun, genel başvuru ve yararlanma koşullarını karşılayıp karşılamadığı, ilgili çağrı kapsamında belirlenen kriterleri sağlayıp sağlamadığı, belgelerin eksiksiz olup olmadığı ve dokümanların uygun formatta sunulup sunulmadığı gibi hususlar incelenir.

Ön değerlendirme sonucunda uygun bulunan projeler, KOSGEB uygulama birimi tarafından değerlendirme ve karar sürecinin başlatılması amacıyla, KBS üzerinden kurul sekreteryasını yürüten KOSGEB birimine iletilir. Çağrı esaslı olmayan başvurular doğrudan kurul tarafından değerlendirilirken, çağrı esaslı başvurular için nihai değerlendirme, kurula ek olarak oluşturulan komite tarafından yapılır. Kurul değerlendirmelerini, Ar-GE, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı Kurul Değerlendirme Kriterleri Formu'na göre gerçekleştirir. Kurul, başvuruyu doğrudan kabul ya da reddedebileceği gibi, kurulda ilgili uzman üyenin bulunmaması durumunda dışarıdan akademik görüş talep edebilir ya da başvuru sahibinden ek bilgi veya düzeltme isteyerek yeniden değerlendirme kararı alabilir.

Tablo 3.4: AR-GE, ÜR-GE ve inovasyon destek programı'na ilişkin genel bilgiler

Destek Kalemleri	Destek Üst Limiti	Destek Oranı (%)
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği*	200.000 TL	75
Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği (Geri Ödemeli) *	300.000 TL	75
Nitelikli Personel Giderleri Desteği	300.000 TL	100
Sınai Mülkiyet Hakları Giderleri Desteği	100.000 TL	75
Test, Analiz ve Belgelendirme Giderleri Desteği	100.000 TL	75
Diğer Giderler Desteği	100.000 TL	75**

Program kapsamında projeye konu olan makine, teçhizat ve yazılım alımlarında, bu ürünlerin yerli malı belgesine sahip olması durumunda, belirlenen destek oranına %15 oranında ek destek uygulanmaktadır. Bu sayede, yerli üretimin teşvik edilmesi ve teknolojik bağımsızlığın artırılması da programın dolaylı hedefleri arasında yer almaktadır.

Program kapsamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu makine-teçhizat ve yazılım giderleri, yalnızca doğrudan alım yoluyla değil, aynı zamanda KOSGEB ile protokol imzalamış finansal kiralama kuruluşları aracılığıyla, finansal kiralama yöntemiyle de karşılanabilmektedir. Bu yöntemin tercih edilmesi durumunda, ilgili makine-teçhizat ve yazılım için belirlenmiş geri ödemeli ve geri ödemesiz destek üst limitleri uygulanmaz. Ancak yine de bu kalemlere sağlanacak toplam destek tutarı, program genelinde 500.000 TL'yi aşamaz. Çağrı esaslı başvurularda ise bu üst limit, ilgili proje teklif çağrısında belirtilen makine-teçhizat ve yazılım giderlerine ilişkin sınırları geçemez.

Bunun yanı sıra, işletme kuruluş giderlerine yönelik verilen desteklerde herhangi bir destek oranı uygulanmamaktadır. Bu destek türü sabit tutar esasına dayalı olarak sunulmaktadır ve oran bazlı değerlendirmeye tabi değildir.

KOSGEB Başkanlığı, Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve stratejik belgelerde yer alan öncelikler doğrultusunda bazı özel uygulamalara gidebilmektedir. Bu çerçevede, belirlenen bölgesel, sektörel, ölçeksel nitelikler ile teknoloji alanları ve özel hedef gruplarına yönelik desteklerin üst limitlerinde artırıma gidilebilir. Bu tür artırımlar, 6.000.000 TL'yi aşmamak kaydıyla yapılmakta olup yalnızca çağrı esaslı uygulamalarda geçerli olmaktadır. Bu kapsamda, Başkanlık tarafından özel proje teklif çağrıları hazırlanmakta ve destek programı,

belirlenen öncelikler çerçevesinde yönlendirilmektedir (KOSGEB, 2024).

3.1.4. Yurt Dışı Pazar Destek Programı

Yurt Dışı Pazar Destek Programı'nın temel amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) küresel pazarlara entegrasyonunu kolaylaştırmak ve uluslararası rekabet gücünü artırmaktır. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma kabiliyetlerinin geliştirilmesi, yurt dışı pazar paylarının artırılması ve daha fazla işletmenin ihracat yapan ya da e-ticaret yoluyla dış pazarlara ulaşan bir konuma gelmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, ihracat sürecine yeni dahil olacak işletmelerin teşvik edilmesi ve mevcut ihracatçıların uluslararası pazarlardaki etkinliğinin artırılması programın öncelikleri arasındadır.

Program kapsamında desteklenecek projelerin süresi en az 8 ay, en fazla 24 ay olarak belirlenmiştir. Projelere sağlanacak toplam destek tutarı 300.000 TL ile sınırlandırılmış olup, bu destek iki bileşenli bir yapıya sahiptir: %70 oranında geri ödemesiz destek ve %30 oranında geri ödemeli destek. Her işletme bu destekten yalnızca bir kez yararlanabilmektedir.

Programa başvurmak isteyen işletmelerin belirli ön koşulları sağlaması gerekmektedir. Bunlar arasında; başvuru tarihi itibarıyla bilanço esasına göre defter tutuyor olmak, Yurt İçi Marka Tescil Belgesi'ne sahip bulunmak ve proje bütçesinin, son onaylı mali yıl net satış hasılatını aşmaması yer almaktadır. Ayrıca, son mali yılda ihracat gerçekleştirmiş olmak da bir diğer şart olarak belirlenmiştir. Ancak, imalat sanayiinde faaliyet gösteren ya da KOSGEB tarafından belirlenen Öncelikli Teknoloji Alanları içerisinde yer alan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için ihracat şartı aranmaz. Başvuruda bulunacak projelerin, en az iki farklı gider grubunu içermesi zorunludur.

Başvuru işlemleri, KOSGEB'in resmi internet sitesi (www.kosgeb.gov.tr) üzerinden e-Devlet şifresiyle gerçekleştirilmektedir. Bu programa başvurular sürekli açık olup, herhangi bir başvuru dönemi sınırlaması bulunmamaktadır. Başvurular, KOSGEB personeli ile bağımsız değerlendiricilerden oluşan Değerlendirme ve Karar Kurulları tarafından incelenmektedir. Kurul, projeleri 100 puan üzerinden değerlendirir ve kurul üyelerinin verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak nihai değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme sonucunda 60 puanın altında kalan projeler desteklenmeye uygun bulunmaz.

Bununla birlikte, işletmenin mali kayıtlarında yer alan ana faaliyet kodunun, Öncelikli Teknoloji Alanları Tablosu'nda yer alan sektörlere ait olması halinde, orta-yüksek teknoloji düzeyinde faaliyet gösteren işletmelere 5 puan, yüksek teknoloji düzeyindeki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere ise 10 puan ilave puan verilerek değerlendirme puanına eklenir.

Tablo 3.5: Yurt dışı pazar destek programına ilişkin genel bilgiler

Destek Kalemleri	Destek Üst Limiti (TL)
Personel Giderleri	90.000 TL
Teçhizat-Donanım Giderleri	50.000 TL
Yazılım Giderleri	50.000.TL
Tanıtım Giderleri	80.000 TL
Yurt Dışı Fuar ve Seyahat Giderleri	150.000 TL
Test Analiz ve Belgelendirme Giderleri	100.000 TL
Diğer Hizmet Alım Giderleri	100.000 TL

Program kapsamında uygulanacak destek oranı %100 olup, bu destek iki bileşenli olarak yapılandırılmıştır. Personel giderleri dışındaki tüm harcama kalemleri için sağlanacak destek; %70 oranında geri ödemesiz ve %30 oranında geri ödemeli olmak üzere sunulmaktadır. Personel giderlerine yönelik destek ise farklı bir yöntemle hesaplanmakta olup, destek oranı sınırlaması olmaksızın, Uygulama Esaslarında belirtilen hesaplama yöntemine göre belirlenen tutar üzerinden yalnızca geri ödemesiz olarak verilmektedir.

Proje başvurusunda, açık kaynak kodlu yazılımların kullanımına ilişkin beyanın yer alması ve proje uygulaması sonunda bu beyanın doğruluğunun tespit edilmesi halinde, geri ödemesiz destek oranında %15'lik bir artış yapılmakta, buna karşılık geri ödemeli destek oranı aynı oranda azaltılmaktadır. Bu uygulama, açık kaynak kodlu yazılım kullanımının teşviki amacıyla geliştirilmiş olup, proje değerlendirme sürecinde beyan edilen kullanımın doğruluğu proje sonunda yapılan incelemelerle teyit edilmektedir.

Ayrıca, projeye konu olacak yazılımın Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 13 Eylül 2014 tarihli ve 29118 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan SGM 2014/35 sayılı Yerli Malı Tebliği'ne uygun şekilde alınmış bir yerli malı belgesi ile belgelendirilmiş olması durumunda da benzer bir uygulama yapılmaktadır. Bu durumda da geri ödemesiz destek oranı %15 oranında artırılmakta, geri ödemeli destek oranı aynı ölçüde azaltılmaktadır. Bu

teşvik mekanizması, yerli üretimi destekleme ve teknolojik bağımsızlığı artırma politikalarının bir parçası olarak değerlendirilmelidir (KOSGEB, 2024).

3.1.5. Stratejik Ürün Destek Programı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı çerçevesinde, Türkiye’de orta-yüksek ve yüksek teknoloji seviyelerine sahip sektörlerde katma değeri yüksek ürünlerin üretimini artırmaya yönelik yapılan yatırım projelerinin desteklenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, bu sektörlerin gelişimi için kritik öneme sahip ürünlerin üretiminin artırılmasına yönelik destekler sağlanacaktır.

Başvuru ve Değerlendirme Süreci: Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı'nın çağrı planı doğrultusunda Bakanlık, başvuru yapmaya davet edilen işletmeleri KOSGEB portalına yönlendirmektedir. Başvurular, Stratejik Ürün Destek Programı Başvuru Formu üzerinden yapılır ve başvuruya dair gerekli belgeler KBS (KOSGEB Bilgi Sistemi) üzerinden yüklenir. Başvuru, Bakanlık tarafından belirlenen son tarihe kadar tamamlanmalıdır (KOSGEB, 2024).

İşletme, yatırım projesi başvurusunu KBS üzerinden onayladıktan sonra, Stratejik Ürün Destek Programı Başvuru Kontrol Tablosunda belirtilen kriterlere göre, sorumlu personel tarafından 1 ay içerisinde kontrol edilir. Bu aşamada başvurunun, başvuru ve yararlanma koşullarını sağlayıp sağlamadığı, dokümantasyon formatına uygunluğu ve eksiksizlik gibi unsurlar denetlenir. Ön değerlendirme süreci sonucunda uygun bulunan başvurular için değerlendirme süreci devam eder.

Başvurular, değerlendirilmek üzere Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı Uygulama Esasları Tebliği doğrultusunda Komiteye iletilir. Komite tarafından yapılan değerlendirme sonrasında, KOSGEB tarafından sağlanacak destek kalemleri, miktarları ve süreleri belirlenir. Komite kararı bağlayıcı olup,

KOSGEB tarafından herhangi bir ek değerlendirme yapılmaksızın uygulanır. Komite kararı, Genel Müdürlük tarafından işletmeye ve ilgili Başkanlık Birimine bildirilir.

Destek Süresi: Yatırım proje süresi, en az 8 ay ve en fazla 36 ay olacak şekilde, 4 ayın tam

katlarından oluşur.

Destek Üst Limitleri: Bu program kapsamında sağlanan toplam desteklerin üst sınırı 6.000.000 TL'dir. Bu destek, geri ödemesiz 1.800.000 TL ve geri ödemeli 4.200.000 TL olmak üzere toplamda 6.000.000 TL'ye kadar verilebilir. Destek oranı, personel gideri hariç tüm giderler için %60 olarak belirlenmiştir. Personel giderleri için ise destek oranı dikkate alınmaksızın, uygulama esaslarında belirlenen hesap yöntemine göre geri ödemesiz destek sağlanır.

Tablo 3.6: Stratejik ürün destek programına ilişkin genel bilgiler

Destek Kalemleri	Destek Oranları
a) Makine-teçhizat desteği*	%60 [(%30 Geri ödemesiz+%70 Geri Ödemeli) veya (%70 Geri Ödemeli)]
b) Yazılım giderleri desteği*	%60 [(%30 Geri ödemesiz+%70 Geri Ödemeli) veya (%70 Geri Ödemeli)]
c) Personel gideri desteği	Geri ödemesiz
ç) Referans numune gideri desteği	%60 [(%30 Geri ödemesiz+%70 Geri Ödemeli) veya (%70 Geri Ödemeli)]
d) Hizmet alımı desteği	%60 [(%30 Geri ödemesiz+%70 Geri Ödemeli) veya (%70 Geri Ödemeli)]

* Makine, teçhizat ve yazılımın yerli malı olması durumunda geri ödemesiz destek oranına % 15 (on beş) ilave edilir ve geri ödemeli destek oranı aynı oranda azaltılır.

KOBİ Teknoyatırım- KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı

Programın Amacı ve Kapsamı: Bu destek programı, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), ürün geliştirme (Ür-Ge) ve yenilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürünlerin üretimi ve ticarileştirilmesi hedeflenmektedir. Program, orta-yüksek ve yüksek teknoloji alanlarında yer alan ve cari işlemler hesabına katkı sağlayacak ürünlerin üretiminin artırılmasına yönelik bir destek sağlamaktadır.

Başvuru ve Değerlendirme Süreci: İşletmeler, KOSGEB'in internet sitesi üzerinden e-devlet şifresi ile başvuru yapabilir. Başvurular sürekli olarak açıktır, bu nedenle işletmeler her zaman başvuru yapabilir. Başvuru için, işletmeler KOBİ Teknoyatırım Destek Programı Başvuru Formu'nu KBS (KOSGEB Bilgi Sistemi) üzerinden doldurup gerekli belgeleri yükleyerek başvurularını tamamlar.

Destek programı kapsamında başvuru yapılabilmesi için, ürünün aşağıdaki çalışmalardan biri sonucu ortaya çıkmış ve prototip çalışması başarıyla sonuçlanmış olmalıdır:

- KOSGEB tarafından desteklenen Ar-Ge/Ür-Ge/yenilik projeleri
- Kamu kurumları veya uluslararası fonlar tarafından desteklenen Ar-Ge/yenilik projeleri
- Patent belgesi
- Doktora çalışması
- Teknolojik ürün deneyim belgesi
- Yurt içindeki teknoloji geliştirme bölgelerinde yapılan Ar-Ge projeleri
- TEKMER’lerde yapılan Ar-Ge projeleri
- Kamu araştırma enstitülerinde yapılan Ar-Ge faaliyetleri
- 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Kanunu kapsamında kurulan Ar-Ge Merkezlerinde yapılan Ar-Ge faaliyetleri

Bu tür projelerle başvuru yapılabilmesi için belgelerin, başvuru tarihinden itibaren en fazla 5 yıl önce düzenlenmiş olması gerekmektedir.

Başvurular, Kurul ve Komite tarafından değerlendirilir. Kurul, yatırım projesinin desteklenmesini önerip önermemek konusunda karar verir. Kurul üyeleri, projeyi belirlenen kriterler doğrultusunda 100 üzerinden puanlayarak değerlendirir. Yatırım projesinin desteklenmesi için her bir kurul üyesinin verdiği puanların ortalamasının 60 veya daha yüksek olması gerekmektedir. 60 puanın altındaki projeler desteklenmeyecektir. Kurul değerlendirmesi sonucu, önerilen projeler komiteye sunulur ve nihai karar komite tarafından alınır.

Destek Süresi: Yatırım projesinin süresi azami 36 aydır.

Destek Üst Limitleri: Düşük ve orta düşük teknoloji alanlarında verilen desteklerin toplam üst limiti, geri ödemeli 1.400.000 TL ve geri ödemesiz 600.000 TL olmak üzere 2.000.000 TL’dir.

Orta yüksek ve yüksek teknoloji alanlarında verilen desteklerin toplam üst limiti, geri

ödemeli 7.000.000 TL ve geri ödemesiz 3.000.000 TL olmak üzere 10.000.000 TL'dir.

Destek oranı, personel gideri hariç tüm giderler için %60 olarak belirlenmiştir. Destek tutarının %70'i geri ödemeli, %30'u ise geri ödemesiz olarak verilir. Personel giderleri için geri ödemesiz destek sağlanır ve bu tutar, belirli hesap yöntemlerine göre belirlenir.

Tablo 3.7: Stratejik ürün destek programına ilişkin destek kalemleri

Destek Kalemleri	Destek Oranları
a) Makine-teçhizat desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
b) Yazılım giderleri desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
c) Personel gideri desteği**	%100 Geri ödemesiz

* Makine, teçhizat ve yazılımın yerli malı olması durumunda geri ödemesiz destek oranına %15 (on beş) ilave edilir ve geri ödemeli destek oranı aynı oranda azaltılır.

İş Birliği Destek Programı

Programın Amacı: Bu program, küçük ve orta ölçekli işletmelerin birbirleriyle veya büyük işletmelerle işbirliği yapmalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin ortak çalışma kültürünü geliştirmeleri ve karşılıklı fayda sağlayan, rekabet avantajı yaratacak işbirlikleri kurmaları desteklenmektedir.

Başvuru ve Değerlendirme Süreci: İşletmeler, başvurularını KOSGEB'in internet sitesi üzerinden e-devlet şifresi ile yapabilirler. Başvurular sürekli olarak kabul edilmektedir.

İş birliği: İş birliği yapmak isteyen işletmelerin, projeye başvurabilmesi için en az 5 işletmenin bir araya gelmesi gerekmektedir. Ancak orta-yüksek teknoloji alanlarında gerçekleştirilecek iş birlikleri için en az 3 işletme, yüksek teknoloji alanlarındaki işbirlikleri için ise en az 2 işletme yeterlidir. Ayrıca, büyük işletmelerle iş birliği yapılacaksa, projede yer alacak en az bir işletmenin bulunması yeterli olacaktır.

İş birliği yapacak işletmelerin, başvuru tarihinden önce en az bir yıl önce kurulmuş olmaları ve son mali yılda bilanço esasına göre defter tutmuş olmaları gerekmektedir. Fakat büyük işletmelerle yapılacak iş birliklerinde ya da proje ortağının İŞGEM/TEKMER bünyesinde faaliyet gösterdiği durumlarda bu şart aranmaz.

Program kapsamında iş birliği kurmak için, işletmeler iki modelden birini seçebilir: işletici kuruluş modeli veya proje ortaklığı modeli. Proje süresi en az 12 ay, en fazla ise 36 ay olabilir.

Başvurular, KOSGEB personelleri ve bağımsız değerlendiricilerden oluşan Değerlendirme ve Karar Kurulları tarafından incelenir. Projelerin kabul edilebilmesi için, her bir kurul üyesinin verdiği puanların aritmetik ortalamasının 60 ve üzeri olması gerekmektedir. 60 puan altında kalan projeler reddedilecektir.

Tablo 3.8: KOSGEB destek programlarında asgari ortak sayısı ve destek üst limitleri

İşletici Kuruluş Modeli					
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	1,5 Milyon	3,5 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Orta	3	1,5 Milyon	3,5 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Diğer	5	1,5 Milyon	3,5 Milyon	5 Milyon	5 Milyon
Proje Ortaklığı Modeli					
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	600.000 TL	1.4 Milyon	2 Milyon	10 Milyon
Orta Yüksek	3	300.000 TL	700.000 TL	1 Milyon	10 Milyon
Diğer	5	225.000 TL	525.000 TL	750.000 TL	5 Milyon
Büyük işletme ile iş birliği yapılması durumunda asgari KOBİ sayısı 1 (bir)'dir.					

Bu destek programı kapsamında uygulanacak destek oranı, personel gideri hariç tüm giderler için % 60 olup; destek tutarının %70'i geri ödemeli ve %30'u geri ödemesiz olarak verilir. Personel giderleri için ise destek oranı dikkate alınmaksızın; uygulama esasları kapsamındaki hesap yöntemine göre belirlenen tutarda geri ödemesiz destek sağlanır.

Tablo 3.9: Stratejik ürün destek programına ilişkin diğer destek kalemleri

Destek Kalemleri	Destek Oranları
a) Personel gideri desteği	%100 Geri ödemesiz
b) Makine-teçhizat ve kalıp desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
c) Hammadde ve malzeme desteği	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
ç) Yazılım giderleri desteği*	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
d) Hizmet alımı desteği	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)
e) Diğer giderler	%60 (%30 Geri ödemesiz + %70 Geri Ödemeli)

Yerli malı belgesi kapsamında alınan ürünlere yönelik ilave destek oranının uygulanıp uygulanmayacağı, Proje Teklif Çağrısında açıkça belirtilir. Geri ödemeli ve geri ödemesiz desteklerin birlikte verildiği durumlarda, geri ödemesiz destek oranına %15'lik bir ilave eklenir ve geri ödemeli destek oranı aynı oranda düşürülür. Yalnızca geri ödemeli destek veriliyorsa, geri ödemeli destek oranına %15 eklenir, ancak toplam geri ödemeli destek oranı ile bu ilave destek oranının toplamı %100'ü geçemez.

Destek unsurları, Proje Teklif Çağrısına özgü olarak, konunun özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Program kapsamında desteklenecek proje giderleri ise Proje Teklif Çağrısında belirtilir ve belirlenen esaslar çerçevesinde, desteklenecek giderlere ilişkin karar Kurul tarafından alınır. Ancak gayrimenkul alımları, bina inşaatı, tefrişat, taşıt aracı alım ve kiralamaları, proje ile doğrudan ilişkili olmayan personel giderleri, vergi, stopaj, harçlar, sosyal güvenlik primleri ve diğer benzeri maliyetler desteklenmez.

3.1.6. Yeşil Sanayi Destek Programı

İşletmeler, KOSGEB'in internet sitesi üzerinden e-devlet şifresiyle başvuru yapabilirler. Başvuru tarihleri ise Proje Teklif Çağrılarında belirtilmektedir.

Başvuru sürecinde, işletmeden sorumlu personel, Proje Teklif Çağrısında belirlenen süre içerisinde proje başvurusunun başvuru ve yararlanma koşullarını sağlayıp sağlamadığını, dokümantasyon formatına uygunluğunu ve gerekli eklerin tam olup olmadığını KBS üzerinden kontrol eder. Bu aşamada, KBS üzerinden bazı kontroller otomatik olarak yapılabilir. Başvuru uygun bulunduğu, proje değerlendirilmek üzere KOSGEB birimi tarafından KBS üzerinden kurula iletilir.

Kurul, Yeşil Sanayi Destek Programı'na ilişkin başvuruları, belirli kriterler doğrultusunda değerlendirir. Değerlendirme kriterleri arasında teknik uygulanabilirlik, finansal sürdürülebilirlik, çevresel etki, sosyal etki, yasal uyum, ölçeklenebilirlik, stratejik uygunluk ve yenilik gibi faktörler yer alır.

Kurul üyeleri, her başvuruyu bireysel olarak puanlar ve puanlamanın ardından bir araya gelir. Başkan, her başvuru için kendi puanını açıklar, ardından diğer kurul üyeleri sırasıyla puanlarını belirtir. Puanlamaya dayalı olarak ortalama puanı 45'in altında olan projeler reddedilir. Ortalama puanı 45 veya daha yüksek olan projeler, kurul gündemine alınır. Kurul üyelerinin puanları arasındaki fark 20 puanın altında olup, ortalama puan 60 ve üzeri ise başvuru onaylanır. Onaylanan projeler için harcama kalemleri ve maliyetler uygunluk açısından değerlendirilir (KOSGEB, 2024).

Tablo 3.10: Yeşil Sanayi Destek Programı'na İlişkin Genel Bilgiler

	Alt Bileşen 1.1	Alt Bileşen 1.2
Destek Üst Limiti	500.000 ABD Doları	150.000 ABD Doları
Destek Oranı	%60*	%70*
Proje Süresi	En az 8 En Fazla 24 Ay	
Desteklenecek Proje Giderleri	Destek programı kapsamında desteklenecek proje gider grupları proje teklif çağrısında belirlenir ve belirlenen esaslar dâhilinde desteklenecek proje giderlerine kurul karar verir. Ancak; gayrimenkul alım, bina inşaat, tefrişat, taşıt aracı alım ve kiralama, proje ile ilişkilendirilmemiş personel giderleri ve diğer maliyetler ile vergi, stopaj, resim ve harçlar, sosyal güvenlik primleri desteklenmez.	

3.2. Tr 81 Bölgesinin Genel Özellikleri

TR81 Bölgesi; Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinden oluşan, doğal kaynak zenginliği ile sanayi geçmişi arasında dengeli bir gelişim modeli arayışında olan bir bölgedir. Özellikle tarihsel süreçte madencilik ve demir-çelik üretimiyle şekillenen ekonomik yapı, günümüzde KOBİ'lerin artan etkinliği, turizm potansiyeli ve yeşil ekonomi alanındaki adımlarla çeşitlenmektedir. Bölge, kıyı ve iç bölge geçiş noktasında bulunması sayesinde lojistik açıdan avantajlı bir konumda yer almakta, bu da üretim ve ticaret faaliyetlerine dinamizm

kazandırmaktadır. Gelişmekte olan altyapı, üniversite-sanayi iş birlikleri ve yerel kalkınma stratejileri, TR81 Bölgesi'ni hem yatırım hem de dönüşüm süreçleri açısından ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede bölge hem geleneksel sektörlerini modernize etme hem de yenilikçi alanlara yönelme potansiyeline sahiptir.

3.2.1. TR 81 Bölgesinin Ekonomik Yapısı

Batı Karadeniz Bölgesi (TR81), tarihsel olarak köklü bir madencilik sektörü ve demir-çelik sanayi ile şekillenmiştir. 19. yüzyılın ortalarına kadar uzanan madencilik geçmişi, bölgenin ekonomik yapısında hâlâ baskın bir rol oynamaktadır. Bölgedeki ekonomik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesi ve mevcut işletmelerin kapasite geliştirilmesi, sürdürülebilir ekonomik büyüme açısından oldukça önemlidir.

2024 yılı itibarıyla, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüklerinden alınan verilere göre TR81 Bölgesi'nde toplamda 1.410 sanayi tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerin %48,7'si Zonguldak'ta, %33,2'si Karabük'te ve %18,1'i Bartın'da yer almaktadır. İlçeler bazında en fazla sanayi tesisine sahip yerleşimler sırasıyla Karabük Merkez (220 tesis), Kdz. Ereğli (205 tesis), Bartın Merkez (195 tesis), Çaycuma (165 tesis) ve Safranbolu (140 tesis) olarak sıralanmaktadır.

Bölge genelinde sanayi tesislerinde toplamda 68.350 kişi istihdam edilmektedir. İstihdam oranlarının illere göre dağılımı şu şekildedir: %56,9'u Zonguldak'ta, %25,2'si Karabük'te ve %17,9'u Bartın'da bulunmaktadır. İlçeler bazında ise en fazla istihdam yoğunluğu Kdz. Ereğli (15.950 kişi), Karabük Merkez (12.850 kişi), Bartın Merkez (10.550 kişi), Kilimli (6.500 kişi) ve Çaycuma (5.850 kişi) ile dikkat çekmektedir.

Sanayi işletmelerinin ölçekleri değerlendirildiğinde, bölge genelinde mikro ve küçük ölçekli işletmelerin ağırlıklı olduğu, ancak Zonguldak ve Bartın illerinde küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin oranlarının Türkiye ortalamalarının üzerinde olduğu görülmektedir. Karabük'te ise mikro, orta ve büyük ölçekli işletmelerin oranları ülke ortalamalarını aşarken küçük ölçekli işletmelerin oranı ortalamanın altındadır. Bölgedeki işletmelerin yaklaşık %84'ü mikro ve küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır, özellikle madencilik, demir-çelik ve orman ürünleri gibi sektörlerdeki büyük ölçekli işletmeler oranı ülke ortalamalarının üzerindedir (URL-3, 2024).

3.2.2. Sektörel Dağılımlar ve İller Bazında Durum

Zonguldak, kömür madenciliği ve taşkömürü çıkarımı ile ekonomik yapısını şekillendiren bir ildir. Ayrıca, demir-çelik endüstrisi ve bu sektöre bağlı fabrikasyon metal ürünleri imalatı da ilin ekonomik yapısında önemli bir yere sahiptir. Orman varlıkları, ağaç ve mobilya üretiminde de yoğunlaşmayı beraberinde getirmiştir.

Karabük, demir-çelik sanayi ile bütünleşmiş bir ekonomik yapıya sahiptir ve ana metal sanayi ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı gibi sektörler ilin sanayi işletmelerinin büyük kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca, ağaç ürünleri, mobilya imalatı, gıda ürünleri ve taş ocakçılığı da Karabük'ün öne çıkan diğer sektörleridir.

Bartın, orman ürünleri imalatı ve mobilya sektöründe Zonguldak ve Karabük ile benzer bir profil sergilemektedir. Ayrıca, gıda ürünleri, giyim eşyası imalatı ve metalik olmayan mineral ürünler imalatı Bartın'ın sanayi işletmeleri açısından önemli sektörlerdendir.

3.2.3. TR 81 Bölgesi Genel Değerlendirme

TR81 Bölgesi'nin sektörel yapısı, geleneksel sektörlerin etkisini sürdürdüğünü göstermektedir. Madencilik, demir-çelik ve orman endüstrileri hâlâ baskın sektörlerdir. Ancak, gıda üretimi, tekstil ve giyim eşyası gibi sektörlerdeki artış, ekonomik çeşitliliğin artması açısından önemli bir gelişmedir. Bölgede yer alan TTK, Erdemir ve Kardemir gibi büyük ölçekli sanayi kuruluşları, ekonomik yapının şekillenmesinde kilit rol oynamaktadır. Ayrıca, taşkömürü rezervleri ve geniş orman varlıkları, bölgenin ekonomik geleceği için belirleyici faktörler arasında yer almaktadır (, 2024).

3.2.4. Demografik Yapı

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan 2022 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre TR81 Bölgesi'nin nüfusu 1.043.919'dur. Bu rakam, Türkiye nüfusunun %1,22'sine denk gelmektedir ve Batı Karadeniz, en az nüfusa sahip ikinci bölge olma özelliğini taşımaktadır. Bölgedeki nüfus oranı yıllar içinde değişiklik göstermiştir. 1927'de Türkiye nüfusunun %1,96'sını oluşturan Batı Karadeniz, 1980 yılında %2,13 ile zirveye çıkmış, ancak sonrasında bu oran düşerek 2022'de %1,22'ye gerilemiştir.

Bu düşüş, bölgedeki istihdam olanaklarının sınırlı olması, sektör çeşitliliğinin yetersizliği ve yaşam koşullarının zorluğu gibi nedenlerle açıklanabilir (URL-7, 2022).

Bölgedeki nüfus değişimi, illerin Türkiye genelindeki sıralamalarını da etkilemiştir. 1935'te Zonguldak, nüfus bakımından Türkiye'nin 17. büyük ili iken, 1980'de 8. sıraya yükselmiştir. Ancak Bartın ve Karabük illerinin Zonguldak'tan ayrılmasından sonra, bölgenin genel nüfus sıralaması gerilemiştir. 2022 verilerine göre Zonguldak 37., Karabük 68., ve Bartın 74. sırada yer almaktadır (URL-7, 2022).

3.2.5. Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik ve TR81 Bölgesi

Bölgesel gelişmişlik açısından, Batı Karadeniz Bölgesi'nin illeri farklı gelişmişlik seviyelerine sahiptir. SEGE 2017 raporuna göre, Karabük 2. kademedede, Zonguldak 3. kademedede, Bartın ise 4. kademedede yer almaktadır. Bu sıralama, iller arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkları yansıtmaktadır. KOSGEB tarafından sağlanan proje bazlı desteklerin, bu illerdeki işletmelerin gelişiminde önemli bir etkisi olacaktır. Bölgesel kalkınma politikalarının etkinliğinin artırılması ve gelişmişlik seviyelerindeki eşitsizliklerin giderilmesi için stratejiler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (URL-4, 2017).

3.2.6. TR 81 Bölgesi İşsizlik ve İstihdam

Batı Karadeniz Bölgesi'nin ekonomik yapısındaki iki ana sektör, madencilik ve demir-çelik sanayisi, büyük ölçüde bölgenin istihdam profiline de yön vermektedir. 2022 verilerine göre, bölgede toplamda 1.373 sanayi tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerin %49,5'i Zonguldak'ta, %32,6'sı Karabük'te ve %18'i Bartın'dadır. Sanayi tesislerinin ilçelere göre dağılımında ise Karabük Merkez, Kdz. Ereğli ve Bartın Merkez en fazla tesis bulunan yerleşimlerdir.

Sanayi tesislerinde toplamda 67.357 kişi istihdam edilmektedir. Bu istihdamın illere göre dağılımı: Zonguldak %57,6 (38.820 kişi), Karabük %24,4 (16.440 kişi), Bartın %18 (12.097 kişi) şeklindedir. İlçelere göre en yüksek istihdam yoğunluğu ise Kdz. Ereğli (15.518 kişi), Karabük Merkez (12.322 kişi) ve Bartın Merkez (10.343 kişi) ile görülmektedir.

4. KOSGEB DESTEKLERİNİN ÖRGÜTSEL VE FİNANSAL YAPIYA ETKİSİ

KOSGEB destekleri, KOBİ'lerin hem örgütsel yapılarını güçlendirmekte hem de finansal sürdürülebilirliklerini artırmaktadır. Sağlanan hibeler ve krediler sayesinde işletmeler; kurumsallaşma, dijitalleşme, insan kaynağı geliştirme ve süreç iyileştirme gibi alanlarda önemli adımlar atabilmektedir. Bu durum, işletmelerin yönetim becerilerini ve iç organizasyonel düzenlerini olumlu yönde etkilerken, aynı zamanda yeni yatırımlar ve teknolojik altyapı için gerekli finansal kaynaklara erişimlerini kolaylaştırmaktadır. KOSGEB destekleri, özellikle sermaye yetersizliği yaşayan küçük ölçekli işletmelerin rekabet gücünü artırarak, uzun vadeli büyüme ve finansal denge sağlamalarına katkı sunmaktadır.

4.1. Örgütsel Değişim ve Yönetim Süreci

Örgütler, çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel değişimlerden doğrudan etkilenir. Bu nedenle örgütlerin devamlılığını sağlamak için bu değişimleri önceden öngörmek ve gerekli önlemleri zamanında almak gereklidir. Özellikle küreselleşmenin etkisi, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşmasıyla birlikte değişim daha da hız kazanmıştır. Günümüzde, bu hızlı değişime ayak uyduramayan örgütlerin hayatta kalma yetisini kaybedeceği düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütlerdeki yönetici ve çalışanların değişimi etkin bir şekilde yönetmesi ve önlemler alması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmemesi durumunda örgütler ya hedeflerine ulaşamamakta ya da yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Çakır, 2009).

Küresel rekabetin her geçen gün daha acımasız bir hale geldiği günümüzde, değişimin gerekliliği sürekli olarak vurgulanmakta, izlenmesi gereken yollar yeniden belirlenmekte ve kurallar yeniden yazılmaktadır. Çünkü yüzyıllardır geçerli olan kurallar ve yöntemler, böylesine hızlı ve rekabetçi bir ortamda yetersiz kalmaktadır. Sosyal, ekonomik ve politik açılardan hızla değişen bu ortamda değişimi göz ardı edenler yok olmaya mahkûm olurken, değişime uyum sağlayan örgütler gerçek dönüşümü yakalamak ve küresel rekabette başarılı olmak adına yoğun çaba harcamaktadır. Bugün pek çok örgüt, çalışma yöntemlerini

değiştirmesini gerektiren bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan bireyler, ürünler ve örgütler kısa sürede devre dışı kalma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

Bu çerçevede, örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte tüm örgütü etkileyen bir olgudur. Örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, örgütü girdileri aracılığıyla etkilemekte ve örgütün dengesini bozabilmektedir (Tunçer, 2013). Çevredeki değişimler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Her değişim bir etkileşimi beraberinde getirdiği için, bu etkileşim sonucunda örgüt; iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliklere gitmek zorunda kalabilir. Ayrıca mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yöntemlerde ve uygulamalarda da önemli değişimler gerçekleştirebilir (Yeniçeri, 2002).

Değişim yönetimi, genel anlamda bir örgütte değişimi anlamak ve bu sürece rehberlik edebilmek amacıyla gerçekleştirilen eylemler ve taktikler dizisi olarak tanımlanır. 1970 ve 1980'lerin artan rekabet koşulları altında, yönetim bilimcilerin odaklandığı bu kavram, örgütlerin bileşenlerinde meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek için geliştirilmiştir (Salisbury, 1996). 2000'li yıllarla birlikte, çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel bir değer haline gelmesiyle değişimin niteliği farklı bir boyut kazanmıştır. Bu durum, daha hızlı ve radikal çözümleri zorunlu hale getirmiştir (Düren, 2002). Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, öncelikle bu süreçte izlenmesi gereken adımlar ve uygulanabilecek yöntemler hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Sergio Fernandez ve Rainey, 2006).

Örgütsel değişim sürecinde, örgütün amaç ve stratejileri, görev tanımları, yapı, teknoloji, kültür ve insan kaynağı gibi temel alanlarda değişimlerin meydana gelmesi genellikle kaçınılmazdır. Değişime müdahale etmeden önce örgütün sistematik bir analizinin yapılması ve örgütün değişime hazırlanması bu sürecin en kritik aşamalarından biridir. Lawrence ve Yarett (1995) örgütlerde değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken üç temel unsur şu şekilde sıralamıştır: İlk olarak, sistemi doğru bir şekilde kurgulamak; ikinci olarak, çalışanları eğiterek işin gerektirdiği niteliklere uygun hale getirmek; üçüncü olarak ise, çalışanları belirlenen hedeflere etkin bir şekilde motive etmektir.

Örgütsel değişim süreçlerini ilk ele alan ve sistematik olarak inceleyen araştırmacılardan biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin, değişim sürecini üç aşamalı bir modelle açıklamıştır: birinci aşama, davranışların analiz edilmesi ve mevcut durumun çözülmesi (buzların çözülmesi); ikinci aşama, geçiş süreci ve değişimin gerçekleştirilmesi (harekete geçme ve uygulama); üçüncü aşama ise, istenen durumun kalıcı hale getirilmesi (yeniden dondurma) olarak tanımlanmıştır (Kozak ve Güçlü, 2003). Sayılı ve Tüfekçi (2008) de bu modeli benimseyerek değişimin üç aşamalı sürecini vurgulamıştır.

Değişim sürecinde başarıyı artırmak için bazı önemli uygulamalar bulunmaktadır. Bu süreçte her bireyin sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, kontrolün paylaşılması, çalışanlara destek sağlanması ve doğru uygulamalar konusunda ısrarcı olunması önemlidir. Ayrıca, çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik yeterli eğitim verilmesi, hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve değişim sürecinin başında olumlu pekiştirmeler (örneğin ödüller) sunulması süreci olumlu yönde etkilemektedir (Hopkins, 1997). Çalışanların yeni bilgi ve becerileri yargılanma hissi olmadan uygulayabilmelerine olanak sağlanmalı, değişim sırasında yapılan hatalara karşı anlayışlı bir tutum benimsenmelidir. Çalışanların, yeni rollerinde başarılı olacaklarına dair güven duyacakları bir ortam yaratılması da sürecin etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Değişim yönetimi, genel olarak bir örgütte değişimi anlamak ve bu sürece rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler ve taktikler dizisi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, örgütlerde meydana gelecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin 1970 ve 1980'lerin artan rekabet koşulları altında odaklandığı bir konu olarak ortaya çıkmıştır (Salisbury, 1996). 2000'li yıllara gelindiğinde ise, çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişimi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel bir değer haline gelmesiyle değişim süreci nitelik değiştirmiş ve daha hızlı, radikal çözümleri gerekli hale getirmiştir (Düren, 2002). Bu bağlamda, örgütsel değişimin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim sürecinin adımlarını ve bu süreçte kullanılabilecek yöntemleri anlamak kritik öneme sahiptir (Fernandez ve Rainey, 2006).

Çevresel şartlardaki değişimlere uyum sağlamak, bir örgütün sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların elde edilmesi için temel koşuldur. Örgüt, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamak adına belirli bir dengeyi korumak zorundadır. Çevrede meydana gelebilecek

herhangi bir değişiklik, örgütün mevcut dengesini bozacak ve yeni bir denge oluşturulmasını zorunlu kılacaktır. Özetle, örgütsel değişim, bir dengeden diğerine geçiş sürecini ifade eder. Bu doğrultuda, örgütsel değişimin temel konusu, çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve sürdürülmesiyle ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996). Örgütler, çevre koşullarına uygun yeni stratejiler geliştirerek hem örgütsel sürekliliklerini sağlamayı hem de örgütsel etkinliklerini artırmayı hedeflemektedir.

Kotter (2013) ise büyük değişim girişimlerinin, ister kaliteyi artırmak ve örgüt kültürünü geliştirmek isterse de şirketi kriz durumundan kurtarmak amacıyla başlatılsın, çoğu zaman yalnızca vasat sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Bunun temel nedeni, pek çok yöneticinin değişimi bir olay değil, bir süreç olarak değerlendirememesidir. Değişim süreci, birbirini takip eden aşamalarla ilerleyen ve zaman alan bir yapıya sahiptir. Süreci hızlandırmak amacıyla baskı oluşturmak ise değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014). Ongaro'da (2004) örgütsel değişimin etkin yönetimi için öncelikle değişimi tetikleyen unsurların doğru bir şekilde anlaşılması, hedeflenen yeni durumun belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmak için örgütün yapısına uygun yöntemlerin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel değişimi bir süreç dahilinde ele almak, örgüt içindeki birimler arasında koordinasyonu sağlamak ve örgütsel süreçlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yönetim literatürüne bakıldığında, örgütsel değişim yönetimi çalışmalarının genellikle işletme odaklı olduğu görülmektedir. Pek çok örgüt, geleneksel ve ağır işleyen yapılarından kurtularak topluma daha kaliteli hizmeti daha ekonomik ve hızlı bir şekilde sunmayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşmak için örgütlerin kanun ve yönetmeliklerle belirlenen genel prensipler doğrultusunda yüzeysel veya köklü değişimler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu noktada, değişim süreçlerinin başarısında yöneticilerin becerileri, üst yönetimin planlama yetkinliği ve çalışanların katılımı kritik bir rol oynamaktadır (Kerman ve Öztop, 2014). Ancak örgütlerin çoğu, değişim sürecini "süreç odaklı" olarak ele almayı başaramamakta ve genellikle görev, iş, personel ve yapı gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Süreç odaklı yaklaşım, paydaşlar açısından anlam ve değer taşıyan kamusal çıktılar yaratmayı amaçlayan, birden fazla girdiden yararlanılan bir etkinlikler dizisi olarak tanımlanabilir (Saygılıoğlu, 2003).

4.2. Örgütsel Değişim Stratejileri

Açık sistemler, örgüt içi dinamiklerden başlayarak iş süreçlerine, örgütün yapısal değerlerine, karar verilmiş iş tanımlarına, farklı birimlere dağıtılmış yetki ve sorumluluklara kadar pek çok unsuru içeren; ayrıca örgütün katma değer oluşturma süreçlerinde kullandığı üretim biçimleri, çevresel düzenlemeler ve rekabet politikalarını kapsayan, yönetsel yaklaşımlar ve stratejilerle tamamen etkileşim içerisinde olan değişimlerin bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Açık sistemlerde değişimin çevresel gelişim süreçleriyle yakın ilişkili olduğu ve bu süreçlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Ergen, 2015).

Değişim, çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir; önemli olan, değişimin hedeflenen amaca hizmet etmesi için en uygun türün belirlenmesidir. Geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde ele alınan değişim, davranış bilimlerinin etkisiyle daha planlı ve modern yöntemlerle değerlendirilmiştir (Özkan, 2004). Bu bağlamda, örgütsel değişimi yönetebilmek için değişim türlerini anlamak önemlidir. Literatürde en yaygın değişim türleri; planlı değişim-plansız değişim, makro-mikro değişim, zamana yayılmış-ani değişim, proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim, geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim ve aktif-pasif değişim olarak sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2007).

4.2.1. Planlı ve Plansız Değişim

Planlı değişim, süreçlerin etkin işleyişini sağlamak ve olumsuz sonuçları minimize etmek amacıyla önceden hesaplanan bir değişim türüdür. Bu yaklaşımda değişim, uzmanlar tarafından kontrol edilir ve çalışanların iş birliği içinde olmaları sağlanır (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009). Plansız değişim ise, örgüt içinde veya çevresel koşullarda meydana gelen beklenmedik durumlara verilen tepkileri ifade eder. Genellikle zorunlu durumları kapsayan plansız değişim, strateji eksikliği nedeniyle örgüt faaliyetlerine olumsuz etkide bulunma riski taşır (Askarany, 2002). Bu nedenle planlı değişim, liderlik ve koordinasyon altında yürütüldüğü için daha öngörülebilir sonuçlar sunarken, plansız değişim kontrol edilemez sonuçlara yol açma olasılığı daha yüksek olan bir süreçtir.

Kurt Lewin'in Planlı Değişim Modeli, değişim yönetiminde önemli bir çerçeve sunmaktadır. Lewin, değişimi lineer bir süreç olarak ele alır ve üç aşamada değerlendirir:

4.2.2.Çözme

Değişim ihtiyacının farkındalığını artırmak ve ilgilileri değişimin gerekliliğine ikna etmek. Bu aşamada, değişime direnç gösteren bireylerin değişimin faydalarına ikna edilmesi sağlanır (Tokat ve Kara, 1999).

4.2.3.Değiştirme

Bu aşamada değişiklikler fiilen gerçekleştirilir. Örgüt yapısı, teknoloji, strateji, kültür veya çalışan davranışları gibi alanlarda değişiklikler yapılır (Özkara, 1999).

4.2.4.Yeniden Dondurma

Yeni durumun kalıcılığını sağlamak için değişim sonuçlarının örgüte entegrasyonu yapılır. Bu aşama, eski yöntemlere geri dönüşü önlemek için kritik bir süreçtir (Özkalp ve Kirel, 1990).

Lewin'in modeli, değişim yönetimi süreçlerini anlamak ve yönetmek için bir temel sunar. Daha sonra Kotter (1990), bu modeli genişleterek sekiz aşamalı bir dönüşüm modeli geliştirmiştir. Kotter, bu modelle liderliğin değişim yönetimindeki etkisini ve başarılı bir değişim süreci için gerekli olan ideal uygulamaları vurgulamıştır (Higgs ve Rowland, 2005). Bu bağlamda, liderlik, değişim yönetiminin başarıya ulaşmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

4.3. Makro ve Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, örgütte değişime tabi olacak kapsamın büyüklüğü ve niteliği ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişim sürecine dahil edilmesini ifade eder (Koçel, 2007). Örgüt geliştirme olarak da bilinen bu tür değişim, örgütün performansını bir bütün olarak artırmayı amaçlar. Şencan (2007) örgütsel gelişmeyi, örgütü iyileştirme stratejilerinin tümünü kapsayacak kadar geniş bir alan olarak tanımlar. Örgüt geliştirme, örgütün inançlarını, değerlerini ve kültürel yapısını değiştirmeyi hedefleyen karmaşık bir eğitim stratejisi olarak açıklanır. Örgüt geliştirme uygulamaları, örgütün etkinliği ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerinden yararlanır. Bu süreçte,

örgütün denetim, etkinlik ve değişime uyum sağlama gibi konularda zaman içinde karşılaştığı sorunları çözmek amacıyla stratejiler, yapısal özellikler ve prosedürler gözden geçirilir ve yeniden düzenlenir.

Mikro değişim ise, örgütün içinde alt veya üst düzeylerde belirli bir konuya yönelik değişiklikleri ifade eder. Mikro değişim süreçleri, genellikle zamana yayılarak gerçekleşebilir ya da ani bir şekilde uygulamaya konulabilir. Her iki yaklaşımın da avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Koçel (2007) proaktif değişimi, tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerini değiştirmesi ve böylece örgütün beklenen koşullara hazır hale gelmesi olarak tanımlar. Buna karşılık, reaktif değişim ise öngörülmuş koşullara göre önceden hazırlık yapmak yerine, karşılaşılan durumlara uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirilen değişimlerdir. Bir başka deyişle, reaktif değişim, örgütün mevcut koşullara tepki göstermesidir. Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişimler ise makro ve mikro değişimlerin farklı bir ifade biçimi olarak, örgütte değişim yapılacak alanların kapsamını ve yaygınlığını temel alır.

4.4. Aktif ve Pasif Değişim:

Aktif ve pasif değişim, örgütün dış çevresine yönelik etkileri ile ilgilidir. Pasif değişim, örgütün dış çevreden gelen uyarıcılara uyum sağlamak amacıyla kendi bünyesinde yaptığı değişimleri ifade eder. Aktif değişim ise örgütün yenilik yaparak dış çevreyi etkilemesi ve değiştirmesidir. Değişim, küçük ilerlemeler veya köklü dönüşümler şeklinde de sınıflandırılabilir. Koçel (2007), bu ayrımı, birinci yaklaşım olan kaizen (küçük ilerlemelerle sürekli iyileştirme) ve ikinci yaklaşım olan süreç geliştirme ya da reengineering (kökten değişim) olarak belirtmektedir (Koçel, 2007).

4.5. Adım Adım Değişim ve Radikal Değişim

Adım adım değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere yavaş ve sürekli tepki vererek kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesi sürecidir. Bu tür değişim, genellikle uzun vadeli bir yaklaşımla ele alınır. Radikal değişim ise örgütlerde kısa sürede gerçekleştirilen ve köklü dönüşümleri ifade eder. Toker (2007) radikal değişimi, örgüt yapısında hızlı ve temel değişikliklerin yaşandığı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Toker, 2007).

4.6. Performans Kavramı

İşletme literatüründe performans, etkinlikten verimliliğe kadar farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu süreçte, çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet, rekabet edebilirlik ve kalite gibi farklı unsurlar performans ölçümünde dikkate alınmıştır (Pritchard, 1992). Bu bağlamda, performans kavramı genel olarak “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir sonuç” olarak ifade edilebilir (Çömez, 2007).

Performans kavramının somut bir şekilde değerlendirilebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliklerin sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Performans değerleri ölçüm sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesini ifade eder. Dolayısıyla performans, ölçülen faaliyet sonucunun değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerde performans ölçümleri, mevcut durumun belirlenmesi ve uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının net bir şekilde ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilir.

Örgütler, üretim veya hizmet sektöründe faaliyet göstermelerine bakılmaksızın, nihai hedef olarak üretim sürecinde ortaya koydukları performansa odaklanırlar. Performans, imalat, pazarlama ve finansal çıktılar gibi pek çok farklı boyut üzerinden değerlendirilebilir. Bu çalışmada ise finansal performans üzerine odaklanılmıştır.

4.6.1. Finansal Performans

Ekonomi biliminin temel ilkelerinden biri olan kıt kaynakların etkin kullanımı ve dağıtımı ilkesi işletmelerin finansal yapıları açısından da önem taşır (Boratav, 2006). Finansal performans, örgütsel değişim ve yönetim açısından kritik bir unsurdur ve işletmelerin belirledikleri hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını, miktar, nicelik, kar-zarar gibi parametrelerle değerlendirir. Üretim, pazarlama ve benzeri faaliyetler doğrudan finansal performans üzerinde etkili olmaktadır (Upton, 1994).

Bu çalışmada finansal performans şu alt boyutlar üzerinden ölçülmüştür:

- Ciro kârlılığı (kâr/toplam satışlar),
- Aktif kârlılığı (kâr/toplam varlıklar),

- Firmanın genel performansı.

4.7. Değişim Yönetimi ve Performans İlişkisi

Geçmişte işletmelerde performans değerlendirme, genellikle yıllık faaliyet raporlarının bir özeti olarak ele alınır ve belirli bir dönem içerisindeki başarılar, sorunlar ve eksiklikler yönetim tarafından değerlendirilirdi. Bu nedenle performans değerlendirme süreci, geleneksel olarak statik bir nitelik taşır. Ancak artan rekabet koşulları ve çağdaş yönetim anlayışları, performans kavramının dönemsel faaliyetlerin ötesine geçmesini sağlamıştır. Günümüzde performans, işletmelerin her türlü faaliyet, uygulama ve kararında dikkate alınan bir unsur haline gelmiştir. Stratejik karar alma süreçlerinde ve geleceğe yönelik planlamalarda performans değerlendirmeleri yöneticiler için önemli bir veri kaynağıdır (Fiedler ve Garcia, 1987).

Değişim, işletmeler için artık planlı ve stratejik bir süreç haline gelmiştir ve çoğu zaman örgütün uzun vadeli planları arasında yer almaktadır. Günümüzde değişim, sistematik bir süreç olarak algılanmakta ve uygulanmakta olup, belirli araç ve yöntemlerin kullanımını gerektirmektedir. Bu bağlamda değişim yönetiminin en önemli araçlarından biri işletmelerin performans değerlendirme sistemleridir.

Performans yönetiminin değişimle ilgili etkinliği ve verimliliği açısından, yönetim kademesi şu şekilde fayda sağlamaktadır (Upton, 1994; Burton vd., 2004):

- Performans ölçümleri, yöneticilerin planlama faaliyetlerinde önemli bir veri kaynağıdır.
- Niceliksel unsurların yanı sıra niteliksel unsurların da incelenmesiyle, performansı düşük birimlerin sorunları tespit edilebilir.
- Performans değerlendirmesi, örgüt içindeki iletişim, ilişkilerdeki uyum, çalışan memnuniyeti gibi unsurları hesaba katarak yöneticilere yol gösterir.
- Örgüt birimlerinin kendilerini geliştirmeleri gereken alanları yansıtarak, yönetim kademesinin bu alanlara odaklanmasını sağlar.
- Performans değerlendirme sonuçları, aynı zamanda yöneticilerin kendi yönetim becerilerini değerlendirmesi için bir ayna görevi görür.

- İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme çalışması, yöneticilerin işgörenlerin başarı durumlarına dair net bilgilere ulaşmasını sağlar. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerinin giderilmesi, geliştirilmesi ve üretken olmayan faaliyetlerin önlenmesi için gerekli değişim faaliyetleri hayata geçirilebilir.

4.8. KOSGEB Desteklerinin Örgütsel ve Finansal Yapıya Etkisi

Günümüzde girişimcilik ve küçük işletmelerin ekonomik hayattaki önemi giderek artmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri olarak kabul edilir. KOBİ'lerin gelişmesi, sadece ekonomik kalkınma için değil, aynı zamanda istihdam yaratma ve rekabet gücünü artırma açısından da büyük bir öneme sahiptir. Türkiye'de KOBİ'lerin karşılaştığı en büyük sorunların başında finansman kaynaklarının yetersizliği gelmektedir. Bu noktada KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), Türkiye'deki KOBİ'lere çeşitli destekler sunarak, bu işletmelerin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta ve örgütsel yapılarının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. KOSGEB'in sağladığı destekler, KOBİ'lerin hem örgütsel yapılarını hem de finansal yapılarının gelişimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

KOSGEB'in sunduğu çeşitli destek programları, KOBİ'lerin üretim kapasitelerini artırma, verimliliklerini yükseltme ve rekabet güçlerini artırma noktasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu desteklerin, KOBİ'lerin örgütsel yapılarına ve finansal sağlıklarına etkisi, işletmelerin kurumsal gelişimlerine yönelik uzun vadeli faydalar sağlayabilmektedir. Büyükbaş ve Küçükbaş'ın (2019) yaptığı çalışmalara göre, KOSGEB desteklerinin işletme içindeki örgütsel yapıyı güçlendirdiği, çalışan motivasyonunu artırdığı ve iş süreçlerini daha verimli hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yapıdaki bu olumlu değişiklikler, işletmelerin daha verimli çalışmasına ve daha hızlı karar alabilme yeteneği kazanmasına olanak tanımaktadır.

KOSGEB'in verdiği finansal destekler, işletmelerin yalnızca mevcut durumlarını iyileştirmeye yönelik değil, aynı zamanda uzun vadeli büyüme stratejilerini oluşturabilmelerine de katkı sağlamaktadır. Koç'un (2020) araştırmalarına göre, KOSGEB destekleri özellikle yeni teknolojilerin benimsenmesi, ürün geliştirme ve pazarlama

stratejilerinin güçlendirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, bu desteklerle teknolojik altyapılarını güçlendirerek, küresel pazarda rekabet edebilir duruma gelmektedirler. Örneğin, KOSGEB'in verdiği faizsiz krediler ve hibe destekleri, girişimcilerin yeni iş fikirlerini hayata geçirmelerine imkân tanımakta, aynı zamanda işletmelerin büyüme süreçlerine ivme kazandırmaktadır.

KOSGEB desteklerinin finansal yapıya olan etkisi ise oldukça belirgindir. KOSGEB'in sağladığı kredi ve hibe imkanları, KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta ve işletmelerin mali yapılarının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. KOSGEB tarafından sağlanan finansal destekler, KOBİ'lerin borçlanma maliyetlerini düşürerek, finansal riskleri minimize etmelerine olanak tanımaktadır. Öztürk (2022)'ün çalışmasına göre, KOSGEB desteklerinin finansal yapıyı güçlendirme açısından önemli bir rol oynadığı ve işletmelerin finansal istikrarlarını artırdığı görülmüştür. Desteklenen işletmeler, finansal kaynaklarına kolay erişim sağlayarak, nakit akışlarını daha sağlıklı yönetebilmekte ve bu durum, işletmelerin büyüme potansiyelini artırmaktadır.

KOSGEB desteklerinin örgütsel yapıya etkisi, yalnızca finansal alanda değil, aynı zamanda işletmelerin iç dinamikleri üzerinde de önemli değişikliklere yol açmaktadır. KOSGEB, işletmelere verdiği desteklerle çalışanların iş tatminini artırarak, genel verimlilik seviyelerini yükseltmektedir. Çalışanlar, destekler sayesinde teknolojik altyapının iyileştirilmesi, eğitim programlarının artırılması ve iş süreçlerinin daha verimli hale getirilmesiyle daha motive olmakta ve işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Bu durum, örgütsel yapının daha sağlam temeller üzerine inşa edilmesini sağlar. Ayrıca, işletmelerin daha iyi bir stratejik yönetim ve liderlik kapasitesine sahip olmalarını sağlar. Çalışkan ve Koca (2019), KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirdiğini, dolayısıyla organizasyonel verimliliklerinin arttığını vurgulamaktadır.

KOSGEB'in sunduğu desteklerin bir diğer önemli etkisi ise KOBİ'lerin finansal raporlama ve denetim süreçlerine yansıyan olumlu değişimdir. Bu tür destekler, KOBİ'lerin finansal durumlarını daha şeffaf bir şekilde izlemelerini, raporlamalarını ve denetlemelerini sağlamaktadır. KOSGEB'in rehberliği altında, işletmeler daha sistematik bir mali planlama yaparak, daha bilinçli finansal kararlar alabilmektedirler. Arslan (2021), KOSGEB desteklerinin işletmelerin finansal raporlama süreçlerinde şeffaflık sağladığını ve finansal disiplini güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu durum, finansal yönetim becerilerinin

gelişmesine ve işletmenin finansal sağlığının iyileşmesine yol açmaktadır.

Sonuç olarak, KOSGEB desteklerinin, özellikle KOBİ'lerin finansal yapısını güçlendirmekte ve örgütsel yapılarına büyük katkı sağlamaktadır. KOSGEB'in verdiği çeşitli finansal ve teknik destekler, KOBİ'lerin uzun vadeli büyüme stratejilerini oluşturabilmelerine, iç yapılarında olumlu değişiklikler meydana getirmelerine ve finansal sağlıklarını iyileştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu desteklerin doğru bir şekilde kullanılması, KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilme kabiliyetlerini artırmaktadır. Dolayısıyla, KOSGEB destekleri, sadece finansal açıdan değil, aynı zamanda örgütsel kapasiteyi güçlendirme ve işletmelerin sürdürülebilir kalkınmalarını sağlama açısından büyük bir öneme



5. MATERYAL VE METOT

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu, TR81 Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve KOSGEB'in proje esaslı desteklerinden faydalanmış işletmelere yönelik olarak hazırlanmıştır. Sorular, işletmelerin destek süreci sonrasında yaşadığı örgütsel ve finansal değişimleri değerlendirmeye yönelik yapılandırılmıştır. Anket yöntemi sayesinde, saha verisine dayalı olarak katılımcıların deneyim ve görüşleri doğrudan elde edilmiştir. Bu sayede, KOSGEB desteklerinin işletmeler üzerindeki etkileri daha somut ve uygulamaya dönük biçimde analiz edilmiştir. Veriler betimsel olarak yorumlanmış ve sonuçlar genel eğilimler üzerinden değerlendirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Temel Soruları

Bu çalışma, KOSGEB proje esaslı desteklerinin işletmelerin örgütsel ve finansal yapıları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik olarak yürütülmüştür. Araştırma kapsamında, herhangi bir hipotez testine dayanmadan, mevcut durumu yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeye odaklanılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki temel sorulara yanıt aranmaktadır:

- KOSGEB proje esaslı destekleri, işletmelerin iç yapılanmalarında (yönetim, personel organizasyonu, süreç yönetimi vb.) ne tür değişimlere yol açmaktadır?
- Bu destekler, işletmelerin finansal yapılarını (nakit akışı, sermaye yapısı, borçlanma durumu vb.) nasıl etkilemektedir?
- Destek sonrası işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücünde gözle görülür bir artış yaşanmakta mıdır?
- İşletme sahipleri ve yöneticileri, KOSGEB desteklerini ne derece verimli kullanabilmekte ve bu süreci nasıl değerlendirmektedir?

Bu sorular, destek alan işletmelerin deneyimlerine ve gözlemlerine dayalı olarak yanıtlanmaya çalışılmıştır.

5.2. Araştırma Kapsamı

Bu araştırma, TR81 Bölgesi'nde (Zonguldak, Karabük, Bartın) faaliyet gösteren ve KOSGEB proje desteği almış küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Anket

yöntemi ile toplanan veriler, destek alan işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarına ilişkin değerlendirmeleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

5.3. Anket Uygulaması

Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, işletmelere ait temel demografik bilgileri (faaliyet ili, kuruluş yılı, faaliyet alanı, ölçek, hukuki yapı vb.) içermektedir.

İkinci bölüm, KOSGEB desteğinin işletmelerin örgütsel ve finansal yapılarına etkilerini değerlendirmeye yönelik 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış ifadelerle yer vermektedir.

Bu araştırma kapsamında KOSGEB desteklerinin işletmelerin örgütsel ve finansal yapısı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Zonguldak, Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren toplam 120 işletme ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin illere göre dağılımı Tabloda verilmiş olup, bu dağılım KOSGEB desteklerinin bölgesel etkilerini karşılaştırmalı olarak analiz etme imkânı sunmaktadır.

Tablo 5.1: Ankete katılan işletmelerin illere göre dağılımı

İl	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Zonguldak	45	37,5
Bartın	57	47,5
Karabük	18	15
Toplam	120	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, en yüksek katılım oranının %47,5 ile Bartın ilinden sağlandığı görülmektedir. Bu durum, Bartın ilinde KOSGEB desteklerinden yararlanan işletme sayısının göreceli olarak daha fazla olabileceğini ya da işletmelerin kamu destekleri konusunda daha bilinçli ve katılımcı olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, Bartın'daki işletmelerin bu tür araştırmalara daha fazla ilgi gösterdiği de değerlendirilebilir.

İkinci sırada %37,5 ile Zonguldak ili yer almakta olup, bu bölgedeki işletmelerin de

KOSGEB destekleri konusunda önemli bir deneyime sahip olduğu ve çalışmaya anlamlı katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Zonguldak, sanayi geçmişi ve girişimcilik potansiyeli bakımından bölgede öne çıkan illerden biri olup, bu bulgu araştırmanın güvenilirliğini artıran unsurlardan biridir.

En düşük katılım oranı ise %15 ile Karabük iline aittir. Bu durum, Karabük'te KOSGEB desteklerinden yararlanan işletme sayısının görece az olmasından kaynaklanabileceği gibi, işletmelerin kamu destekleriyle ilgili çalışmalara olan ilgisinin sınırlı olmasından da kaynaklanabilir. Ancak bu oran, çalışmanın bölgesel çeşitlilik açısından homojenlik taşıdığını ve farklı sosyoekonomik yapıların da araştırma kapsamında temsil edildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırma verilerinin bölgesel dağılımı; desteklerin etkisinin iller düzeyinde karşılaştırılmasına olanak tanımakta, böylece KOSGEB desteklerinin farklı yerel koşullar altında işletmelerin örgütsel ve finansal yapıları üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı şekilde değerlendirilmesine imkân sunmaktadır.

Araştırmaya katılan 120 işletme sahibinin eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 5.6'da sunulmaktadır. Bu veriler, KOSGEB desteklerinden yararlanan işletme sahiplerinin eğitim düzeyinin, işletme yönetimi ve kamu desteklerine yaklaşım açısından önemli bir gösterge olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.2: İşletme sahiplerinin eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	İşletme Sayısı	Yüzde
İlkokul-Ortaokul	9	7,5
Lise	36	30
Ön lisans- Lisans	61	50,8
Yüksek Lisans ve Üzeri	14	11,7
Toplam	120	100

Tablo incelendiğinde, işletme sahiplerinin yarısından fazlasının (%50,8) ön lisans ya da lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum, KOSGEB desteklerinden yararlanan işletmelerin büyük çoğunluğunun yükseköğretim görmüş bireyler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Eğitim düzeyi, özellikle proje yazımı, destek başvurusu, finansal planlama

ve stratejik yönetim gibi konularda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle, eğitimli işletme sahiplerinin KOSGEB desteklerini daha etkin bir şekilde kullanabildikleri değerlendirilebilir.

Lise mezunu işletme sahiplerinin oranı %30 olup, bu grup da dikkate değer bir kesimi oluşturmaktadır. Lise düzeyinde eğitime sahip işletme sahiplerinin, özellikle uygulamalı bilgiye dayalı sektörlerde faaliyet gösterdikleri ve sahadan elde ettikleri deneyimle destekleri yönettikleri düşünülmektedir. Bu gruptaki işletme sahipleri, KOSGEB'in verdiği girişimcilik eğitimleri ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanarak destek süreçlerine dâhil olabilmektedir.

İlk ve ortaöğretim mezunu işletme sahiplerinin oranı ise %7,5 ile en düşük grubu oluşturmaktadır. Bu oran, eğitim düzeyi düştükçe kamu desteklerinden yararlanma eğiliminin azaldığını göstermektedir. Bunun temel nedenleri arasında destek programlarının içeriklerinin yeterince anlaşılabilmesi, bürokratik süreçlerin karmaşıklığı ve dijital başvuru sistemlerine olan yabancılık yer alabilir.

Yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip işletme sahiplerinin oranı %11,7 olarak tespit edilmiştir. Bu oran, araştırmada yer alan işletme sahiplerinin belirli bir kısmının akademik bakış açısına sahip olduğunu göstermekte ve stratejik yönetim, yenilikçilik ve Ar-Ge odaklı projelerin desteklerden daha fazla yararlanmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu gruptaki işletmelerin, genellikle proje esaslı destek programlarına daha yüksek nitelikte başvurular yaptığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki statülerine ilişkin dağılım verileri Tablo 5.7'de sunulmaktadır. İşletmenin hukuki yapısı hem örgütsel yapılanma hem de finansal yönetim açısından belirleyici bir unsurdur. Bu bağlamda, KOSGEB desteklerinden yararlanan işletmelerin büyük oranda hangi hukuki statüde faaliyet gösterdiği araştırma açısından önemli bir göstergedir.

Tablo 5.3: İşletmelerin hukuki statülerine göre dağılımı

Hukuki Statü	İşletme Sayısı	Yüzde
Şahıs İşletmesi	33	27,5
Limited Şirket	68	57,7
Anonim Şirket	19	15,8
Toplam	120	120

Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan işletmelerin %57,7'si limited şirket statüsünde faaliyet göstermektedir. Bu oran, KOSGEB desteklerinden yararlanan işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsallaşma eğilimi gösterdiğini ve daha profesyonel bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Limited şirketler, muhasebe sistemleri, yasal yükümlülükleri ve yönetim yapıları açısından destek programlarına daha kolay adapte olabilmekte ve bu nedenle KOSGEB projelerine katılımda avantaj sağlayabilmektedir.

Şahıs işletmeleri, %27,5 oranıyla ikinci sırada yer almakta olup bu grup, daha çok küçük ölçekli, esnaf ve mikro girişimcilerden oluşmaktadır. Şahıs işletmeleri genellikle daha az bürokratik işleyişe sahiptir, ancak finansal yapılarının sınırlılığı ve kurumsal kaynaklara erişimdeki kısıtlılıklar nedeniyle KOSGEB desteklerinden sınırlı düzeyde faydalanabilmektedirler. Buna rağmen, girişimcilik destek programları kapsamında şahıs işletmeleri için özel teşviklerin sunulması, bu grubun destek mekanizmalarına erişimini kolaylaştırmaktadır.

Anonim şirketler ise %15,8 oranıyla daha az temsil edilmekle birlikte, genellikle daha büyük ölçekli ve sermaye yapısı güçlü işletmeleri kapsamaktadır. Bu tür işletmelerin daha karmaşık organizasyonel yapıya sahip olmaları, Ar-Ge, ihracat ve inovasyon odaklı projelerde yer almalarını kolaylaştırmakta, dolayısıyla KOSGEB'in stratejik destek programlarına katılımlarını artırmaktadır. Ancak anonim şirketlerin genel olarak daha az sayıda olması, bu oranın düşük çıkmasında etkili olabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunun sermaye şirketi (limited ve anonim) statüsünde olması, KOSGEB desteklerinin daha çok kurumsal işletmelere yönelik olarak etkin biçimde kullanıldığını

göstermektedir. Hukuki statünün işletmenin örgütsel kapasitesi, finansal şeffaflığı ve proje üretme yeteneğiyle doğrudan ilişkili olduğu göz önüne alındığında, bu bulgu KOSGEB desteklerinin hedef kitle ile örtüştüğünü desteklemektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği fiziksel mekânlar; üretim kapasiteleri, altyapıya erişim imkanları, iş birliği olanakları ve kamu destek programlarına ulaşmadaki etkinlikleri açısından önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin hangi tür alanlarda faaliyet gösterdiği, KOSGEB desteklerinin işletme yapısına etkisini anlamada anlamlı bir değişken niteliği taşımaktadır.

Tablo 5.4: İşletmelerin faaliyet gösterdiği yere göre dağılımı

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Küçük Sanayi Sitesi	19	15,8
Organize Sanayi Bölgesi (OSB)	42	35
Teknopark / Teknokent / TEKMER	8	6,7
Diğer (bağımsız işyerleri, şehir içi vb.)	51	42,5
Toplam	120	100

Küçük sanayi sitelerinde faaliyet gösteren işletmeler genellikle mikro ölçekli, atölye tipi yapılanmalardan oluşmakta olup, daha çok yerel üretim ve hizmet temelli faaliyetlerle öne çıkmaktadır. Bu işletmelerin büyük kısmı düşük sermaye ile kurulmuş, aile işletmesi niteliğinde olup, kurumsallaşma düzeyleri sınırlıdır. Bu tür işletmeler için KOSGEB destekleri daha çok işletme kuruluşu, makine-teçhizat alımı ve işyeri iyileştirmeleri gibi temel ihtiyaçlara yönelik kullanılmaktadır. Ancak proje esaslı gelişmiş destek programlarına katılım düzeyleri sınırlı kalmaktadır.

Organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmeler ise daha planlı sanayi altyapısına sahip olup, enerji, lojistik, güvenlik gibi ortak hizmetlerden faydalanma imkânına sahiptir. Bu avantajlar, işletmelerin verimliliklerini artırmakta ve daha profesyonel yönetim yapılarının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin, KOSGEB'in özellikle üretim altyapısına ve kapasite geliştirmeye yönelik desteklerinden daha fazla yararlanabildikleri görülmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerin, proje hazırlama ve yürütme konusunda daha deneyimli olmaları, desteklerin etkisini artırmaktadır.

Teknoloji geliştirme bölgeleri olarak sınıflandırılan teknopark, teknokent ve TEKMER bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin oranı araştırmada oldukça düşük seviyede kalmıştır. Bu işletmeler çoğunlukla teknoloji odaklı, Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetleri yürüten firmalardan oluşmaktadır. KOSGEB'in stratejik öncelik verdiği bu alanlarda yer alan işletmelerin, destek programlarına daha nitelikli projelerle başvuru yaptığı ve özellikle Ar-Ge, patent, markalaşma gibi başlıklarda öne çıktığı bilinmektedir. Ancak bu yapıların az sayıda olması ya da bölgesel erişim kısıtları nedeniyle temsil oranı düşüktür.

"Diğer" kategorisinde yer alan işletmelerin oranı ise %42,5 ile en yüksek grubu oluşturmaktadır. Bu grupta, şehir içi bağımsız işyerleri, apartman altı atölyeler, ticaret merkezlerinde yer alan küçük işletmeler ve bireysel ofisler yer almaktadır. Bu işletmelerin büyük kısmı sınırlı sermaye ile kurulmuş, genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve küçük çaplı ticari girişimlerdir. Fiziksel olarak kümelenmiş bir yapıdan uzak olmaları, altyapı olanaklarına erişimde dezavantaj yaratabilmektedir. Bu durum hem desteklerin etkinliğini sınırlandırabilmekte hem de bu tür işletmelerin uzun vadeli büyüme potansiyelini azaltabilmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği fiziki mekânlar, destek türü tercihlerinde ve desteklerin işletme üzerindeki etkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Organize yapılar içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin daha yüksek düzeyde kurumsallık ve planlı büyüme göstermeleri, KOSGEB desteklerinden daha sistematik yararlanmalarını sağlarken; bağımsız veya dağınık yapılarda faaliyet gösteren küçük işletmelerin destekleri daha sınırlı ölçüde ve daha temel alanlarda kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış pazarlara açılma potansiyeli, finansal sürdürülebilirlikleri ve rekabet güçleri açısından kritik öneme sahiptir. KOSGEB desteklerinin bir amacı da işletmelerin ihracat kapasitelerini artırarak uluslararası piyasalarda rekabet edebilmelerine katkı sunmaktır. Bu nedenle, araştırmaya katılan işletmelerin ihracat faaliyetlerine katılım düzeyi, desteklerin etkisini değerlendirme açısından önemli bir göstergedir.

Tablo 5.5: İşletmenin ihracat oranına göre dağılımı

İhracat Durumu	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Evet	45	37,5
Hayır	75	62,5
Toplam	120	100

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin %37,5'i ihracat yaptığını belirtirken, %62,5'i herhangi bir ihracat faaliyetinde bulunmadığını ifade etmiştir. Bu dağılım, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun iç pazara yönelik faaliyet gösterdiğini göstermektedir. İç pazarda faaliyet gösteren işletmelerin genellikle küçük ölçekli, yerel müşteri portföyüne sahip ve uluslararası ticaret süreçlerine yeterince entegre olmamış yapılar olduğu değerlendirilmektedir.

İhracat yapmayan işletmelerin yüksek oranda olması, bu işletmelerin KOSGEB desteklerinden daha çok kuruluş, makine-teçhizat alımı, yerel pazarda rekabet gücünü artırma ve finansal sürdürülebilirliği sağlama amaçlı faydalandıklarını göstermektedir. Bu işletmelerin bir kısmı üretim kapasitesi, teknik donanım veya dış ticaret bilgisi açısından ihracata hazır durumda olmayabilir. Ayrıca, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye yönelik bilgi, finansman, mevzuat ve dil gibi bariyerlerin varlığı da bu durumun temel nedenleri arasında yer almaktadır.

Diğer yandan, %37,5'lik oranda ihracat yapan işletmelerin bulunması, KOSGEB desteklerinin dış pazara açılım noktasında belli bir etki yarattığını da göstermektedir. Bu işletmelerin çoğunlukla daha organize, teknik donanımı gelişmiş, üretim kapasitesi yüksek ve ihracatla ilgili prosedürlere hâkim oldukları düşünülmektedir. Özellikle KOSGEB'in ihracat odaklı destek programlarının (markalaşma, yurtdışı pazar araştırması, e-ihracat, yurtdışı fuar katılımı vb.) bu gruba yönelik olumlu katkılar sunduğu değerlendirilmektedir.

İhracat yapan işletmelerin diğerlerine kıyasla daha yüksek oranda KOSGEB'in stratejik nitelikli desteklerine başvurduğu; ihracat yapmayanların ise genel destek programlarıyla sınırlı kaldığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla işletmenin ihracat durumu, KOSGEB desteklerinden nasıl ve ne ölçüde yararlandığını anlamada belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

KOSGEB desteklerinin işletmeler tarafından kaç kez kullanıldığı, destek mekanizmasının işletmelerle olan etkileşim düzeyini göstermesi açısından önemli bir göstergedir. Desteklerden birden fazla kez yararlanılması, kamu desteklerinin işletme süreçlerine entegre edildiğini ve süreklilik sağlandığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo, araştırmaya katılan işletmelerin desteklerden yararlanma sayılarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 5.6: Desteklerden Yararlanma Sayısına Göre Dağılım

Yararlanma Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1 kez	66	55,0
2 kez	27	22,5
3 kez	13	10,8
4 kez	6	5,0
5 ve üzeri	8	6,7
Toplam	120	100

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%55) KOSGEB desteklerinden bir kez yararlanmıştır. Bu oran, işletmelerin ilk başvurularında destek programlarını aktif olarak değerlendirdiklerini ve sistemle doğrudan temas kurduklarını göstermektedir. Bir kez destek kullanan işletmelerin KOSGEB ile tanışıklık sürecini deneyimledikleri ve destek mekanizmasına dahil oldukları söylenebilir.

İki kez destek alan işletmelerin oranı %22,5, üç kez yararlananların oranı ise %10,8 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlar, desteklerin işletmeler tarafından tekrar eden biçimde değerlendirildiğini ve süreçlerin takip edildiğini göstermektedir. Bu gruptaki işletmelerin destek programlarına olan ilgilerinin sürdüğü ve çeşitli dönemlerde farklı destek türlerinden faydalandıkları anlaşılmaktadır.

Dört kez destek kullanan işletmelerin oranı %5, beş kez ve üzeri destekten yararlananların oranı ise %6,7'dir. Bu gruplar, destek sistemine daha fazla entegre olmuş ve programları daha kapsamlı şekilde değerlendirmiş işletmeleri kapsamaktadır. Bu işletmelerin, birden fazla destek programını zaman içinde uygulama ve değerlendirme fırsatı elde ettiği görülmektedir.

Desteklerden birden fazla kez yararlanma durumu, KOSGEB'in sağladığı programların

çeşitliliği ile birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı dönemlerde farklı başlıklarda destek aldığına işaret etmektedir. Bu dağılım aynı zamanda destek sisteminin işletme yapısına göre esnek bir kullanım sunduğunu ve zaman içinde işletmelerin destek süreçlerini aktif biçimde yönetebildiklerini ortaya koymaktadır.

İhracat gelirlerinin toplam ciro içerisindeki payı, işletmelerin dış pazarlardaki etkinliğini ve uluslararasılaşma düzeyini ortaya koyan önemli bir göstergedir. KOSGEB desteklerinin stratejik amaçlarından biri de işletmelerin dış ticaret kapasitesini artırmak ve ihracata yönelmelerini teşvik etmektir. Bu bağlamda, ihracat yapan işletmelerin ihracat gelirlerinin toplam ciroya oranı, desteklerin etkisinin değerlendirilmesinde anlamlı bir veri sunmaktadır.

Tablo 5.7: İhracat gelirinin toplam ciroya oranı dağılımı

Oran Aralığı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
%25 ve altı	19	42,2
%25 – %50 arası	20	44,4
%50 ve üzeri	6	13,3
Toplam	45	100

Araştırmada yer alan ihracat yapan işletmelerin %44,4'ü, toplam cirolarının %25 ila %50'si arasındaki bölümünü ihracat gelirlerinden elde ettiklerini ifade etmiştir. Bu oran, ihracatın bu işletmeler için önemli bir gelir kalemi haline geldiğini ve dış pazarlara yönelik faaliyetlerin aktif biçimde sürdürüldüğünü göstermektedir. Bu gruptaki işletmelerin, KOSGEB'in ihracat odaklı desteklerinden etkin bir şekilde yararlanarak, gelir çeşitliliği sağladıkları ve iç pazara bağımlılığı azalttıkları anlaşılmaktadır.

İhracat gelirlerinin toplam ciroya oranı %25'in altında olan işletmelerin oranı %42,2'dir. Bu grup, ihracat faaliyetlerine başlamış ancak bu geliri hâlâ sınırlı düzeyde olan işletmeleri kapsamaktadır. Söz konusu işletmelerin dış pazarlarda yeni yer edinmeye başladığı veya iç pazardaki faaliyetlerinin hâlen baskın olduğu değerlendirilmektedir. Bu oran, ihracat sürecinin aşamalı olarak geliştiğini ve desteklerin bu geçiş sürecine katkı sunduğunu göstermektedir.

Toplam cirosunun %50'sinden fazlasını ihracat gelirlerinden elde eden işletmelerin oranı ise %13,3'tür. Bu grupta yer alan işletmelerin, ihracatı temel gelir stratejisi haline getirdiği, dış

pazarlara entegrasyonlarının yüksek olduğu ve büyük olasılıkla üretim kapasitesi, lojistik altyapı ve dış ticaret yönetimi açısından gelişmiş yapılar sunduğu düşünülmektedir. Bu oran, yüksek ihracat oranına ulaşmanın mümkün olduğunu ve desteklerin bu yönde etkili olabildiğini göstermektedir.

İhracat gelirinin toplam ciroya oranı, desteklerin sadece ihracatın varlığını değil, aynı zamanda derinliğini de değerlendirme açısından önemli bir ölçüt sunmaktadır. Elde edilen bulgular, işletmelerin KOSGEB destekleriyle dış ticarete yönelik yetkinliklerini artırma yolunda farklı düzeylerde ilerleme kaydettiklerini göstermektedir.

İşletmelerdeki departman yapısı, işletmenin organizasyonel kapasitesini, iş süreçlerinin çeşitliliğini ve profesyonellik düzeyini göstermesi açısından önem taşımaktadır. KOSGEB desteklerinin etkisini değerlendirirken, destek alan işletmelerin hangi departmanlarda faaliyet gösterdiği ve bu departmanların oranları işletmenin kurumsallaşma ve işleyiş dinamikleri hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 5.8: İşletmedeki departmanlara göre dağılım (%)

Departman	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Üretim	90	75,0
Pazarlama	72	60,0
Muhasebe	81	67,5
Finans	53	44,2
Satın Alma	70	58,3
İnsan Kaynakları	50	41,7
Dış Ticaret	22	18,3

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda (%75) üretim departmanının bulunduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin üretim odaklı faaliyet yürüttüğünü ve KOSGEB desteklerinin çoğunlukla üretim kapasitesi artırmaya yönelik kullanıldığını destekler niteliktedir. Üretim departmanının yaygınlığı, işletmelerin temel iş süreçlerinin üretim üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Pazarlama (%60), muhasebe (%67,5) ve satın alma (%58,3) departmanlarının yüksek oranları, işletmelerin satış, finansal kayıt ve tedarik zinciri yönetimi gibi kritik iş

fonksiyonlarını kurumsal yapılar içinde ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu departmanların varlığı, işletmelerin iş süreçlerinde profesyonelleşme eğiliminde olduğunu ve KOSGEB desteklerinin işletme yönetimi alanında da etkili olduğunu göstermektedir.

Finans departmanının %44,2 oranında yer alması, işletmelerin finansal yönetim faaliyetlerine dikkat ettiklerini ve finansal planlama, kaynak yönetimi gibi alanlarda organizasyonel yapı kurduklarını göstermektedir. İnsan kaynakları departmanının %41,7 oranında olması ise işletmelerin personel yönetimi ve istihdam politikalarına yönelik bilinçli yaklaşımlarının varlığına işaret etmektedir.

Dış ticaret departmanının %18,3 oranında bulunması, ihracat yapan işletme sayısı ile uyumludur ve dış pazarlara yönelik faaliyetlerin sınırlı sayıda işletmede kurumsallaştığını göstermektedir. Bu oran, ihracat kapasitesinin geliştirilmesi için dış ticaret departmanlarının yaygınlaştırılmasının önemine işaret etmektedir.

Genel olarak, işletmelerin departman yapıları incelendiğinde, üretim odaklı olmakla birlikte finansman, pazarlama ve satın alma gibi destekleyici departmanların da önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu yapılar, işletmelerin KOSGEB desteklerini sadece üretim kapasitesi artırımı için değil, aynı zamanda kurumsal gelişim ve yönetim süreçlerinde de kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 5.9: İşletmedeki departmanlara göre dağılım (%)

Departman	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Üretim	17	14,2
Pazarlama	9	7,5
Muhasebe	6	5,0
Satın Alma	6	5,0
İnsan Kaynakları	4	4,0
Finans	7	5,8
Dış Ticaret	11	9,2
Herhangi Bir Departman Oluşmadı	79	65,8

Tablo 5.9’da görüldüğü üzere, işletmelerin %75’i üretim departmanına sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun üretim odaklı faaliyet yürüttüğünü göstermektedir. Muhasebe (%67,5), pazarlama (%60) ve satın alma (%58,3)

departmanlarının yüksek oranları, işletmelerin finansal kayıt, satış ve tedarik süreçlerini profesyonel bir şekilde yönettiğine işaret etmektedir. Finans departmanının %44,2 oranında bulunması, işletmelerin finansal yönetim ve planlamaya önem verdiklerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları departmanı %41,7 oranında yer almakta olup, işletmelerin personel yönetimi alanına yönelik organizasyonel yapılar oluşturduğunu göstermektedir. Dış ticaret departmanının %18,3 oranında olması ise, ihracat faaliyetlerinin daha sınırlı sayıda işletmede kurumsallaştığını belirtmektedir.

KOSGEB tarafından sunulan proje esaslı destek programları, işletmelerin farklı ihtiyaçlarına ve gelişim alanlarına yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu programlardan hangilerinin daha fazla tercih edildiği; desteklerin sektörel odakları, işletmelerin öncelikleri ve stratejik yönelimleri hakkında önemli ipuçları vermektedir.

Tablo 5.10: KOSGEB proje esaslı destek türlerine göre destek dağılımı (%)

Destek Türü	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
KOBİ Proje Destek Programı	59	49,2
KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı	36	30,0
Yeşil Sanayi Destek Programı	26	21,7
Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı	16	13,3
Yurtdışı Pazar Destek Programı	13	10,8
İş Birliği Destek Programı	12	10
KOBİ TEKNOYATIRIM- KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	1	0,08
Stratejik Ürün Destek Programı		

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin en fazla yararlandığı destek türü %49,2 ile KOBİ Proje Destek Programı olmuştur. Bu program, işletmelere esnek yapısıyla çeşitli alanlarda proje sunma ve uygulama olanağı tanımaktadır. İşletmelerin yarıya yakınının bu programı tercih etmiş olması, desteklerin çoğunlukla temel işletme ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanıldığını ortaya koymaktadır.

İkinci sırada %30 oranıyla KOBİGEL – KOBİ Gelişim Destek Programı yer almaktadır. Bu destek türü, özellikle dijitalleşme, üretim kapasitesini geliştirme ve rekabet gücünü artırma gibi hedeflerle uyumludur. Katılımcı işletmelerin bu programa yüksek oranda yönelmesi, KOBİ’lerin büyüme ve gelişim stratejilerini doğrudan destekleyen projelere öncelik verdiğini göstermektedir.

Yeşil Sanayi Destek Programından yararlananların oranı %21,7'dir. Bu oran, çevresel sürdürülebilirlik ve enerji verimliliği gibi güncel kavramların KOBİ düzeyinde karşılık bulmaya başladığını ve yeşil dönüşüm konusunun KOSGEB destekleriyle daha somut biçimde gündeme taşındığını göstermektedir.

İşletmelerin %13,3'ü Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programından yararlanmıştır. Bu destek, yenilikçi ürün geliştirme ve teknolojik altyapının güçlendirilmesine yönelik olup, KOSGEB'in bilgi temelli ekonomiye geçiş vizyonu ile doğrudan örtüşmektedir. Katılım oranı, inovasyon süreçlerinin KOBİ'ler nezdinde önem kazanmaya başladığını göstermektedir.

Yurtdışı Pazar Destek Programı (%10,8) ve İş Birliği Destek Programı (%10,0), daha çok ihracat ve ortak proje geliştirme hedefli destekler olup, işletmelerin uluslararasılaşma ve iş ağlarını güçlendirme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı ve KOBİGEL desteklerinin %0,8'lik oranla çok az sayıda işletme tarafından kullanılması, bu programların daha özel ve teknik koşullar gerektiren yapılar içerdiğini göstermektedir. Ayrıca, Stratejik Ürün Destek Programı kapsamında destek alan işletme bulunmaması, araştırmaya katılan işletmelerin stratejik ürün üretimi veya bu alandaki başvuru potansiyelinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Tablodan elde edilen dağılım, KOSGEB proje esaslı desteklerinin işletmeler tarafından daha çok gelişim, üretim altyapısını güçlendirme ve iş süreçlerini iyileştirme gibi ana başlıklarda değerlendirildiğini göstermektedir. Yenilikçilik, yeşil dönüşüm ve uluslararasılaşma konularında da destek talebinin arttığı gözlemlenmektedir. Bu durum, desteklerin işletmelerin hem mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya hem de uzun vadeli stratejik hedeflerine hizmet ettiğini göstermesi bakımından anlamlıdır.

İşletmelerdeki beyaz yaka personel sayısı, kurumsallaşma düzeyi, iş süreçlerinin çeşitliliği ve yönetsel organizasyon yapısı hakkında önemli bir gösterge sunmaktadır. KOSGEB desteklerinin işletmelerin insan kaynakları yapısına etkisi değerlendirilirken, beyaz yaka istihdamının düzeyi dikkatle incelenmelidir.

Tablo 5.11: Beyaz yaka personel çalışan sayısına göre dağılım (%)

Beyaz Yaka Personel Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
0–10 kişi	82	68,3
11–25 kişi	27	22,5
26–50 kişi	5	4,2
76–100 kişi	4	3,3

Araştırmaya katılan işletmelerin %68,3'ü 0–10 kişi arasında beyaz yaka personel çalıştırmaktadır. Bu oran, destek alan işletmelerin büyük bölümünün mikro ve küçük ölçekli yapıya sahip olduğunu ve yönetsel pozisyonların sınırlı sayıda kişiyle yürütüldüğünü göstermektedir. Bu yapı, işletmelerin daha yalın organizasyonlara sahip olduklarına işaret ederken, desteklerin esnek ve pratik yönetim süreçlerine entegre edildiğini de düşündürmektedir.

%22,5 oranındaki işletme ise 11–25 beyaz yaka personel istihdam etmektedir. Bu düzeydeki işletmelerin daha kurumsal bir yapılanma içinde olduğu ve destek süreçlerini proje bazlı, departmanlaşmış yapılar üzerinden yürüttüğü anlaşılmaktadır. 26–50 kişi arasında beyaz yaka personel istihdam eden işletmelerin oranı %4,2, 76–100 kişi arasında çalışanı olanların oranı ise %3,3'tür. Bu oranlar, desteklerin orta ölçekli işletmeler tarafından da değerlendirildiğini ve istihdam kapasitesine sahip yapılarla etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Beyaz yaka dağılımı, işletmelerin KOSGEB desteklerini yönetim, finans, muhasebe ve proje koordinasyon süreçlerine entegre etme kapasitelerini ortaya koyarken, desteklerin işletme içinde organizasyonel yapıyı nasıl şekillendirdiğine dair de önemli bilgiler sunmaktadır.

İşletme sahibinin cinsiyeti, girişimcilik dinamiklerinin toplumsal cinsiyet boyutuyla incelenmesine olanak tanımaktadır. KOSGEB desteklerinin kadın girişimciler üzerindeki etkisi, bu kapsamda değerlendirilmesi gereken önemli bir başlıktır.

Tablo 5.12: İşletme sahibinin cinsiyetine göre dağılım (%)

Cinsiyet	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Kadın	22	18,3
Erkek	98	81,7

Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre işletme sahiplerinin %81,7'si erkektir. Kadın işletme sahibi oranı ise %18,3'tür. Bu dağılım, kadın girişimciliğinin son yıllarda artan destek mekanizmalarına rağmen hâlâ sınırlı düzeyde temsil edildiğini göstermektedir.

Kadın işletme sahiplerinin bu oranda yer alması, kadın girişimciliğine yönelik destek programlarının önemini ortaya koymaktadır. KOSGEB'in kadın girişimcilere sunduğu özel desteklerin, bu oranı artırmaya yönelik önemli bir araç olduğu değerlendirilmektedir. Kadın girişimcilerin özellikle hizmet, ticaret ve küçük ölçekli üretim alanlarında yer aldıkları bilinmekte; bu da proje esaslı desteklerin farklı sektörlerdeki kadın girişimcilere erişimini daha da anlamlı kılmaktadır.

Bu dağılım aynı zamanda, desteklerin cinsiyet temelli analizinin yapılmasını gerekli kılmakta ve KOSGEB'in kadın girişimciliğini artırmaya yönelik hedeflerinin izlenebilirliğini ortaya koymaktadır.

İşletme sahiplerinin yaş gruplarına göre dağılımı, girişimcilik eğilimlerinin yaşa bağlı olarak nasıl şekillendiğini göstermesi açısından önemli bir göstergedir. Aynı zamanda desteklerin hangi yaş grubundaki girişimciler tarafından daha yoğun kullanıldığını da ortaya koyar.

Tablo 5.13: İşletme sahibinin yaşına göre dağılım (%)

Yaş Grubu	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
18–29 yaş	9	7,5
30–39 yaş	26	21,7
40–49 yaş	50	41,7
50 ve üzeri	35	29,2

Tablo 5.13 incelendiğinde, işletme sahiplerinin büyük bölümünün (%41,7) 40–49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun öne çıkması, girişimcilik deneyiminin belirli bir iş geçmişi ve sektörel birikimle şekillendiğini göstermektedir.

Aynı zamanda, bu yaş grubundaki işletme sahiplerinin KOSGEB desteklerinden faydalanma konusunda daha aktif oldukları anlaşılmaktadır.

50 yaş ve üzerindeki işletme sahiplerinin oranı %29,2'dir. Bu grup, girişimcilik faaliyetlerini

daha oturmuş yapılar üzerinden yürüten, tecrübe ve kaynak açısından daha güçlü bireyleri içermektedir. Yaş ilerledikçe işletme sahiplerinin desteklerden faydalanmaya devam etmesi, destek sisteminin sadece genç girişimcilere değil, farklı yaş gruplarına da hitap ettiğini göstermektedir.

30–39 yaş grubundaki işletme sahipleri %21,7 ile daha dinamik bir girişimcilik profilini yansıtmaktadır. Bu grup, hem genç yaşta girişimcilik deneyimine sahip olup hem de belirli bir iş tecrübesi kazanmış bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle proje esaslı destekleri uygulamaya geçirme konusunda potansiyele sahip bir grubu temsil etmektedir.

18–29 yaş aralığındaki işletme sahiplerinin oranı ise %7,5’tir. Bu oran, genç girişimciliğin destek programlarıyla gelişmeye başladığını ancak hâlâ sınırlı düzeyde temsil edildiğini göstermektedir. Genç girişimciler için özel programların yaygınlaştırılması, bu grubun sistemde daha etkin yer almasını sağlayabilir.

Yaş gruplarına göre dağılım, desteklerden faydalanan işletme sahiplerinin çoğunlukla orta yaş ve üzeri bireylerden oluştuğunu ve girişimcilik faaliyetlerinin genellikle iş yaşamı deneyimi sonrasında daha yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

İşletmelerin faaliyet süresi, kurumsal deneyim, piyasa adaptasyonu ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir göstergedir. Aynı zamanda desteklerin daha çok hangi yaş aralığındaki işletmelere yöneldiği, uygulama ve etki analizlerinin sağlıklı yapılabilmesi açısından anlamlıdır.

Tablo 5.14: İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılım (%)

Kuruluş Süresi (Yıl)	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1–5 yıl	16	13,3
6–10 yıl	28	23,3
11–20 yıl	29	24,2
20 yıl ve üzeri	47	39,2

Tablo 5.14’e göre, destek alan işletmelerin %39,2’si 20 yıl ve üzeri faaliyet geçmişine sahiptir. Bu oran, uzun süredir faaliyet gösteren ve kurumsallaşmış işletmelerin KOSGEB proje esaslı desteklerinden aktif şekilde yararlandığını ortaya koymaktadır. Söz konusu

işletmelerin deneyimleri, desteklerin doğru planlama ve stratejik yönlendirme ile uzun vadeli kalkınma hedeflerine katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

11–20 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerin oranı %24,2; 6–10 yıl arası olanların oranı %23,3’tür. Bu gruplar, işletme yaşam döngüsünün olgunluk evresinde yer almakta ve destekleri büyüme, dönüşüm ve verimlilik artırıcı uygulamalarda değerlendirme eğilimindedir. Bu işletmeler, belirli bir sektör deneyimiyle destekleri daha stratejik biçimde kullanabilme kapasitesine sahiptir.

1–5 yıl aralığındaki işletmelerin oranı ise %13,3’tür. Bu oran, yeni kurulmuş işletmelerin desteklerden sınırlı düzeyde yararlandığını göstermektedir. Bu durum, erken dönem işletmelerin proje esaslı destek programlarına erişim sürecinde bilgi, deneyim veya başvuru yeterliliği açısından bazı engellerle karşılaşabileceğine işaret etmektedir. Ancak bu işletmeler için sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin güçlendirilmesiyle erişim düzeyi artırılabilir.

Kuruluş yılına göre dağılım, destek mekanizmasının sadece yeni girişimlere değil, aynı zamanda piyasa deneyimi olan yerleşik işletmelere de güçlü bir şekilde ulaştığını ve çeşitli lęeklerde katkı sunduğunu göstermektedir.

işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler, KOSGEB desteklerinin hangi ekonomik alanlarda yoğunlaştığını ve bu desteklerin sektörel çeşitliliğe katkı düzeyini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda destek politikalarının sektörel hedeflerle ne lęde örtüştüğü açısından da önemli bir göstergedir.

Tablo 5.15: işletmelerin faaliyet sektörlere göre dağılım (%)

Sektör	işletme Sayısı	Yüzde (%)
Madencilik	3	2,5
İmalat Sanayi	68	61,7
İnşaat	4	3,3
Toptan ve Perakende Ticaret	13	11,6
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	3	2,5
Diğer Hizmet Faaliyetleri	21	17,5

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin büyük bir kısmı (%61,7) imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu oran, KOSGEB desteklerinin özellikle üretim kapasitesini artırmayı ve sanayi altyapısını güçlendirmeyi amaçlayan programlar yoluyla imalat sanayine doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir. İmalat sektörünün destekler açısından öncelikli bir alan olarak öne çıktığı görülmektedir.

Toptan ve perakende ticaret sektörü %11,6'lık oranla ikinci sırada yer almakta olup, desteklerin ticari faaliyetleri de kapsadığını ortaya koymaktadır. Bu tür işletmeler, desteklerden genellikle dijitalleşme, stok yönetimi, pazarlama veya iş geliştirme amaçlı yararlanmaktadır.

Diğer hizmet faaliyetleri kapsamında yer alan işletmelerin oranı %17,5'tir. Bu kategori, özellikle eğitim, bakım, onarım, konaklama ve benzeri alanlarda hizmet sunan işletmeleri içermektedir. Bu dağılım, hizmet sektörünün de KOSGEB destekleriyle büyüme ve kurumsallaşma yönünde teşvik edildiğini göstermektedir.

İnşaat sektörü %3,3, madencilik ve mesleki-bilimsel faaliyetler ise %2,5 oranında temsil edilmektedir. Bu oranlar, söz konusu sektörlerin destek programlarıyla sınırlı düzeyde etkileşimde bulunduğunu göstermektedir. Özellikle madencilik ve teknik danışmanlık gibi alanlarda desteklerin sınırlı kalması, bu sektörlerdeki işletmelerin proje esaslı destek programlarına erişim veya katılım düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Faaliyet sektörlerine göre dağılım, KOSGEB desteklerinin büyük ölçüde imalat sektörünü merkez alarak yapılandırıldığını, ancak ticaret ve hizmet sektörlerini de kapsamı içine aldığını ortaya koymaktadır.

İşletmelere yöneltilen "KOSGEB proje destekleri işletmemizde gelişime yol açmıştır" ifadesine verilen yanıtlar, desteklerin işletmeler üzerindeki doğrudan etkisini ve algılanan faydayı ölçmek açısından son derece önemlidir.

Tablo 5.16: “KOSGEB proje destekleri işletmemizde gelişime yol açmıştır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	62	62,0
Katılıyorum	39	39,0
Kararsızım	11	11,0
Katılmıyorum	3	3,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Bu bulgulara göre, işletmelerin %101'i (yuvarlama farkı nedeniyle) "katılıyorum" ya da "tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek, KOSGEB desteklerinin işletmelerinde gözle görülür bir gelişim, dönüşüm ve yapısal güçlenme sağladığını ifade etmiştir. Bu oran, desteklerin sahada olumlu karşılandığını ve etkin biçimde değerlendirildiğini göstermektedir.

“Tamamen katılıyorum” yanıtının %62 gibi yüksek bir düzeyde olması, işletmelerin destekler aracılığıyla yalnızca kısa vadeli kazanımlar değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal gelişim, verimlilik artışı, teknolojik iyileşme ve organizasyonel yapılanma gibi alanlarda da somut etkiler gördüğünü ortaya koymaktadır.

%39'luk “katılıyorum” oranı ise, desteklerin geniş bir kesimde olumlu etki yarattığını ve bu etkinin işletme yapısında fark edilir bir değişimle sonuçlandığını göstermektedir. Bu grup, desteklerin operasyonel süreçlere doğrudan entegre edildiğini ve iş sonuçlarına yansıdığını düşündüğünü belirtmiştir.

Kararsız kalan %11'lik kesim, desteklerin etkisini daha ölçülü değerlendirmiş olsa da, bu oran, geneli etkileyecek düzeyde değildir. “Katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” yanıtları ise yalnızca %4'lük bir dilimi temsil etmekte olup, bu sonuç desteklerin olumlu algılandığını ve çoğunlukla başarıyla uygulandığını göstermektedir.

Elde edilen veriler, KOSGEB'in proje esaslı destek programlarının yalnızca teorik düzeyde değil, uygulama aşamasında da somut faydalar sağladığını, işletmelerin büyüme, modernizasyon ve rekabet gücü kazanma süreçlerine doğrudan katkı sunduğunu güçlü şekilde ortaya koymaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “KOSGEB destekleri işletme performansımıza katkı sağlamıştır” ifadesine verilen yanıtlar, desteklerin işlevselliği ve işletmeler üzerinde bıraktığı somut etki açısından oldukça kıymetli bilgiler sunmaktadır.

Tablo 5.17: “KOSGEB destekleri işletme performansımıza katkı sağlamıştır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	50	50,0
Katılıyorum	39	39,0
Kararsızım	19	19,0
Katılmıyorum	0	0,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Elde edilen veriler ışığında, işletmelerin %89’u bu ifadeye “tamamen katılıyorum” ya da “katılıyorum” yanıtını vererek, KOSGEB desteklerinin performans artışı üzerinde olumlu ve belirgin bir etki yarattığını ifade etmiştir.

Özellikle %50’lik “tamamen katılıyorum” oranı, desteklerin yalnızca bir ek kaynak değil; aynı zamanda işletme faaliyetlerinde stratejik bir gelişim aracı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

%39 oranındaki “katılıyorum” yanıtı da bu olumlu tabloyu desteklemekte, desteklerin üretim, verimlilik, yönetim ve finansal süreçler başta olmak üzere işletme performansını doğrudan etkileyen alanlara katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

%19 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin katkısı daha ölçülü değerlendirdiğini ya da etkilerin uzun vadede daha net gözlemlenebileceğini düşündüğünü göstermektedir. Ancak bu oran, genel değerlendirme eğilimini zayıflatacak düzeyde değildir.

“Katılmıyorum” seçeneğinin hiç işaretlenmemesi (%0), desteklerin işletmeler üzerinde herhangi bir olumsuzluk yaratmadığını ya da beklentilerin altında kalmadığını açık biçimde göstermektedir. Sadece %1’lik bir kesim “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir; bu oran ise istisnai bir durumu yansıtmaktadır.

Verilerden çıkan sonuç, KOSGEB proje esaslı desteklerinin işletme performansını artırmaya yönelik yapısal katkılar sunduğunu, işletmelerin büyük kısmında somut gelişim, verimlilik artışı ve kurumsal güçlenme ile sonuçlandığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

KOSGEB desteklerinin işletmelerdeki istihdam düzeyine katkısını belirlemeye yönelik olarak yöneltilen “KOSGEB destekleri aldıktan sonra çalışan sayımızda artış olmuştur” ifadesine verilen yanıtlar, desteklerin iş gücü piyasasına olan yansımalarını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.18: “KOSGEB destekleri aldıktan sonra çalışan sayımızda artış olmuştur” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	48	48,0
Katılıyorum	39	39,0
Kararsızım	16	16,0
Katılmıyorum	2	2,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Verilere göre, katılımcıların %87’si bu ifadeye “tamamen katılıyorum” veya “katılıyorum” şeklinde yanıt vererek, KOSGEB desteklerinin yalnızca finansal değil, aynı zamanda istihdamı artırıcı etkilere de sahip olduğunu ifade etmiştir. Özellikle %48’lik “tamamen katılıyorum” oranı, desteklerin işletmelerde doğrudan personel artışına yol açtığını güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

“Katılıyorum” yanıtı veren %39’luk kesim ise desteklerin istihdam politikalarını desteklediğini, yeni iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere çalışan sayısında artış yaşandığını belirtmektedir. Bu, KOSGEB desteklerinin işletme büyümesi ve kapasite genişlemesiyle eş zamanlı olarak insan kaynağında da genişleme sağladığını göstermektedir.

%16’lık kararsız kesim, istihdam etkisinin henüz net olarak hissedilmediğini ya da ölçülemediğini düşündüğünü göstermektedir. Ancak bu grup, olumsuz değil, gözlem sürecinde olan bir değerlendirme eğilimini yansıtmaktadır.

“Katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” yanıtları oldukça düşük oranlarda kalmıştır (%2 ve

%1). Bu, istihdama katkı konusunda KOSGEB desteklerine olan güvenin ve memnuniyetin yüksek olduğunu desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, KOSGEB desteklerinin sadece teknolojik ya da finansal büyümeye değil, iş gücü kapasitesinin artırılmasına da önemli ölçüde katkı sağladığını, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan istihdamının doğrudan desteklerle artırıldığını net biçimde göstermektedir.

Tablo 5.19: “KOSGEB destekleri aldıktan sonra beyaz yakalı çalışan sayımızda artış olmuştur” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	37	37,0
Katılıyorum	32	32,0
Kararsızım	28	28,0
Katılmıyorum	0	0,0
Hiç Katılmıyorum	10	10,0

Yanıtlara göre, katılımcıların %69'u (tamamen katılıyorum + katılıyorum) desteklerin ardından beyaz yaka istihdamında artış yaşandığını belirtmiştir. Bu sonuç, KOSGEB desteklerinin yalnızca üretim kadrosuna değil, aynı zamanda beyaz yaka nitelikli personel (mühendis, muhasebeci, proje uzmanı, pazarlama yöneticisi vb.) istihdamına da olumlu katkı sağladığını göstermektedir.

%37 oranında “tamamen katılıyorum” yanıtı verilmiş olması, desteklerin sağladığı kurumsal dönüşüm, proje geliştirme kapasitesi ve AR-GE faaliyetlerinin artışıyla birlikte, işletmelerin nitelikli personele olan ihtiyacının destekler sonrası ciddi ölçüde arttığını yansıtmaktadır.

“Katılıyorum” yanıtını veren %32'lik kesim de desteklerin beyaz yaka kadrolarda dolaylı ancak hissedilir bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Özellikle proje bazlı desteklerin raporlama, planlama ve izleme süreçlerinde nitelikli insan kaynağı ihtiyacı doğurduğu düşünülmektedir.

%28 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerde beyaz yaka artışının henüz netleşmediğini ya da dolaylı gerçekleştiğini göstermektedir. Ancak dikkat çeken bir diğer

husus, “katılmıyorum” yanıtının hiç işaretlenmemiş olmasıdır (%0). Bu durum, desteklerin negatif ya da etkisiz algılanmadığını açıkça ortaya koymaktadır.

%10 oranında “hiç katılmıyorum” yanıtı veren kesim, beklenen nitelikli istihdam artışını sağlayamamış olabilir; ancak bu oran geneli etkileyecek düzeyde değildir.

Veriler KOSGEB desteklerinin yalnızca istihdamı niceliksel olarak değil, aynı zamanda niteliksel olarak da geliştirdiğini, özellikle teknik ve uzman kadroların artışı yoluyla kurumsal altyapıya olumlu katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Kurum kültürü, işletmelerin karar alma süreçlerinden çalışan bağlılığına, inovasyon yaklaşımından stratejik yönetim becerilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olan temel yapısal unsurlardan biridir. Bu bağlamda, “KOSGEB proje esaslı desteklerin şirket kültürümüzü olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum” ifadesine katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 5.20: “KOSGEB destekleri şirket kültürümüzü olumlu yönde etkilemiştir” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	52	52,0
Katılıyorum	45	45,0
Kararsızım	11	11,0
Katılmıyorum	7	7,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Elde edilen verilere göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%97), KOSGEB desteklerinin şirket kültürünü olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu oran, desteklerin yalnızca teknik ya da finansal alanlarla sınırlı kalmayıp, işletmenin iç dinamiklerine ve yönetim yaklaşımına da pozitif katkı sunduğunu güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır.

“Tamamen katılıyorum” yanıtı verenlerin %52’lik oranı, desteklerin kurum içinde daha planlı çalışma alışkanlıklarının, proje bazlı düşünme biçiminin ve yenilikçi yaklaşımın benimsendiğine işaret etmektedir. Bu durum, proje desteklerinin sadece çıktı odaklı değil, aynı zamanda işletme içi davranış biçimlerini ve ortak değerleri dönüştürücü nitelikte

olduğunu göstermektedir.

%45 oranındaki “katılıyorum” seçeneği de bu olumlu algıyı desteklemekte; desteklerin yönetim anlayışında, süreç odaklı çalışmada ve çalışanlar arası koordinasyonda kurumsal uyumu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

%11 oranında “kararsızım” diyen katılımcılar, değişimi daha ölçülü veya uzun vadede değerlendirmeyi tercih eden bir profili yansıtmaktadır. “Katılmıyorum” (%7) ve “Hiç katılmıyorum” (%1) oranları oldukça düşüktür ve genel eğilimi etkilemeyecek düzeydedir.

Bu sonuçlar, KOSGEB desteklerinin işletmelerde yalnızca üretim veya finansal büyüme değil, aynı zamanda kurumsal yapı ve kültür dönüşümü sağladığını; işletmelerde ortak hedeflere odaklanma, ekip içi iş birliği, disiplinli proje yönetimi gibi alanlarda olumlu bir zihinsel değişim meydana getirdiğini göstermektedir.

KOSGEB proje esaslı desteklerinin başvuru, hazırlık ve uygulama süreçleri çoğu zaman yalnızca işyeri sahibini değil, işletme içindeki birçok çalışanın da aktif katılımını gerektiren çok boyutlu bir organizasyonu ifade etmektedir. Bu kapsamda, “KOSGEB desteği alırken kurum çalışanlarından destek aldım” ifadesine verilen yanıtlar, desteklerin kurumsal sahiplenme düzeyi ve iç organizasyona etkisi açısından anlamlıdır.

Tablo 5.21: “KOSGEB desteği alırken kurum çalışanlarından destek aldım” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	63	63,0
Katılıyorum	36	36,0
Kararsızım	11	11,0
Katılmıyorum	2	2,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Verilere göre, işletme sahiplerinin çok büyük bir bölümü (%99), KOSGEB desteği alma sürecinde kurum çalışanlarının desteğini aldıklarını belirtmiştir. Bu oran, proje esaslı desteklerin yalnızca yönetici düzeyinde değil, işletmenin tüm katmanlarında sahiplenildiğini ve uygulandığını ortaya koymaktadır.

%63'lük "tamamen katılıyorum" oranı, destek sürecinin işletme içindeki bilgi paylaşımı, belge hazırlığı, bütçeleme, proje planlama ve uygulama aşamalarında ekip içi koordinasyonla yürütüldüğünü ve çalışanların aktif katılım sağladığını göstermektedir. Bu durum, aynı zamanda işletmelerin kurumsal bilinç düzeyinin yüksek olduğunu ve çalışanların yenilikçi süreçlere entegre edilebildiğini de göstermektedir.

%36 oranında "katılıyorum" yanıtı verilmiş olması, çalışan katkısının sadece teknik destek düzeyinde değil, aynı zamanda planlama, lojistik ve proje yazımı gibi alanlarda da hissedildiğini düşündürmektedir. Bu katkı, işletme içi takım çalışmasını ve birlikte öğrenme kültürünü destekleyen önemli bir göstergedir.

%11'lik "kararsızım" yanıtı, çalışan katkısının dolaylı gerçekleştiği veya açık şekilde değerlendirilmediği durumları temsil etmektedir. "Katılmıyorum" (%2) ve "hiç katılmıyorum" (%1) yanıtları ise oldukça sınırlı bir orandadır ve genel eğilimi değiştirecek düzeyde değildir.

Sonuç olarak, bu bulgular KOSGEB desteklerinin yalnızca dışsal bir finansman mekanizması olmadığını; aynı zamanda işletme içinde iş birliği, görev paylaşımı ve ekip temelli proje yürütme kültürünü güçlendirdiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin kurumsal gelişim yolculuğunda insan kaynağıyla birlikte ilerlediğinin somut bir göstergesidir.

Tablo 5.22: "KOSGEB destekleri plan ve proje yapma kabiliyetimizi olumlu yönde etkilemiştir" ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	55	55,0
Katılıyorum	40	40,0
Kararsızım	12	12,0
Katılmıyorum	3	3,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Katılımcıların %95'i ("tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum" yanıtları) KOSGEB desteklerinin işletmelerinde plan ve proje yapma kapasitesini artırdığını ifade etmiştir. Bu yüksek oran, desteklerin yalnızca maddi katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda

işletmelere stratejik düşünme, uzun vadeli planlama ve hedef odaklı yönetim anlayışı kazandırdığını göstermektedir.

%55 oranında “tamamen katılıyorum” yanıtı verilmiş olması, desteklerin işletmelere proje yazımı, bütçeleme, zaman yönetimi ve faaliyet planlaması gibi konularda belirgin bir gelişim kazandırdığını ortaya koymaktadır. Bu durum, KOSGEB desteklerinin işletmelerde kurumsal kapasiteyi doğrudan etkilediğini göstermesi bakımından son derece değerlidir.

%40 oranındaki “katılıyorum” seçeneği, desteklerin bu alanlarda güçlü ve yönlendirici bir rol oynadığını, birçok işletmenin planlama kabiliyetini sistematik hale getirmeye başladığını göstermektedir. Bu gelişim, aynı zamanda işletmelerin geleceğe dönük yatırım ve büyüme kararlarında daha profesyonel bir yaklaşım benimsediklerini işaret etmektedir.

%12 oranında “kararsızım” yanıtı veren kesim, planlama ve proje hazırlama becerisindeki değişimi henüz yeterince net gözlemlememiş olabilir. Ancak bu oran, genel eğilimi etkileyecek düzeyde değildir.

“Katılmıyorum” (%3) ve “hiç katılmıyorum” (%1) gibi düşük oranlar, desteklerin etkisiz olduğunu düşünen işletme oranının oldukça sınırlı kaldığını göstermektedir.

Bu bulgular ışığında, KOSGEB proje esaslı desteklerinin, yalnızca finansal destek sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin entelektüel sermayesini ve organizasyonel yetkinliklerini geliştiren bir yapı sunduğu söylenebilir. Bu etki, desteklerin uzun vadede sürdürülebilir kalkınmaya ve KOBİ’lerin kurumsallaşmasına yönelik güçlü bir araç olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.23: “KOSGEB destekleri proje yürütme ve raporlama kabiliyetimizi olumlu yönde etkilemiştir” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	51	51,0
Katılıyorum	43	43,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	2	2,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Yanıtlar, katılımcıların %94'ünün (tamamen katılıyorum + katılıyorum) KOSGEB desteklerinin proje yürütme ve raporlama süreçlerine olumlu katkı sağladığını düşündüğünü göstermektedir. Bu durum, işletmelerin destek programları kapsamında düzenli ve sistematik bir şekilde proje faaliyetlerini yönetme ve sonuçları raporlama kapasitesini geliştirdiğini ortaya koymaktadır.

%51 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin işletmelerde proje yönetimi disiplininin yerleşmesi, süreçlerin yapılandırılması ve raporlama standartlarının oluşturulması noktasında belirgin bir gelişime yol açtığını göstermektedir.

%43 oranında “katılıyorum” diyenler ise, desteklerin proje yürütme ve raporlama süreçlerine katkısının net ve devam eden bir etki olduğunu ifade etmektedir. Bu katkı, işletmelerin yasal ve kurumsal gerekliliklere uyum sağlaması ve kaynakları etkin kullanması açısından önemlidir.

%14 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerde bu gelişimin henüz tam olarak hissedilmediğini ya da farklı koşullar nedeniyle değişkenlik gösterdiğini işaret etmektedir. Ancak bu oran, genel olumlu algıyı önemli ölçüde azaltmamaktadır.

“Katılmıyorum” (%2) ve “hiç katılmıyorum” (%1) gibi düşük oranlar, desteklerin proje yürütme ve raporlama kapasitesi üzerindeki olumlu etkisinin geniş bir kabul gördüğünü göstermektedir.

Bu bulgular, KOSGEB proje desteklerinin işletmelerin yönetsel süreçlerini iyileştirdiğini, proje bazlı çalışma kültürünü desteklediğini ve kurumsal şeffaflığı artırdığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.24: “KOSGEB desteği sonrası yönetim süreçlerinde belirgin iyileşme” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	47	47,0
Katılıyorum	46	46,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	3	3,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların %93'ü KOSGEB desteklerinin işletmelerinde yönetim süreçlerine olumlu katkı sağladığını belirtmiştir. Bu oran, desteklerin işletme içi yönetim disiplininin ve iş süreçlerinin geliştirilmesinde etkili olduğunu göstermektedir.

%47 oranındaki “tamamen katılıyorum” cevabı, desteklerin işletmelerde planlama ve organizasyonel yapının güçlendirilmesi, yürütme ve koordinasyonun daha etkin hale getirilmesi alanlarında somut iyileşmeler sağladığını ortaya koymaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin proje yönetimi yetkinliklerini artırarak kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

%46 oranındaki “katılıyorum” yanıtı, bu süreçlerde gözlemlenen gelişmelerin yaygın ve sürdürülebilir olduğunu işaret etmektedir. İşletmeler, destekler sayesinde daha sistematik ve disiplinli çalışma kültürünü benimsediği anlaşılmaktadır.

%14 “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin yönetim süreçlerindeki değişimi tam olarak algılayamadığını veya farklı koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini göstermektedir. Ancak bu oran, genel olumlu algıyı önemli ölçüde etkilememektedir.

“Katılmıyorum” (%3) ve “hiç katılmıyorum” (%1) yanıtları düşük oranlarda kalmakla birlikte, desteklerin genel kabul görmesini engellememektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB proje desteklerinin işletmelerin yönetim süreçlerini sistematik hale getirdiği, iş süreçlerinin etkinliğini artırdığı ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu gelişmeler, KOBİ’lerin rekabet avantajını güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 5.25: “KOSGEB destekleri satış faaliyetleri ve satış çevresinde olumlu değişikliklere yol açtı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	45	45,0
Katılıyorum	49	49,0
Kararsızım	13	13,0
Katılmıyorum	0	0,0
Hiç Katılmıyorum	7	7,0

Veriler, katılımcıların %94'ünün (tamamen katılıyorum ve katılıyorum) KOSGEB desteklerinin satış faaliyetlerinde ve satış çevresinde önemli iyileşmeler sağladığını düşündüğünü göstermektedir.

Bu durum, desteklerin işletmelerin pazarlama stratejileri geliştirmesi, yeni müşterilere ulaşması ve satış ağını genişletmesi açısından önemli katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır.

%45 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin satış süreçlerinde köklü değişiklikler ve iyileştirmeler getirdiğini, işletmelerin pazar dinamiklerine daha etkin yanıt verebildiğini göstermektedir.

Ayrıca, satış çevresinin genişlemesi, işletmelerin rekabet avantajını artıran önemli bir faktördür.

%49 oranındaki “katılıyorum” yanıtı ise desteklerin, satış faaliyetlerinde istikrarlı bir gelişim ve yeni fırsatlar yaratma konusunda belirgin etkiler yarattığını ifade etmektedir. Bu destekler, işletmelerin satış performansını artırarak gelir artışına katkı sağlamaktadır.

%13 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin satış faaliyetlerindeki değişiklikleri henüz net olarak değerlendiremediğini veya farklı etkilerle karşılaştığını göstermektedir. Ancak bu oran, genel olumlu görüşü etkilememektedir.

“Katılmıyorum” (%0) yanıtının olmaması desteklerin genel kabulünü güçlendirirken, “hiç katılmıyorum” yanıtının %7’de kalması, olumsuz görüşlerin sınırlı kaldığını göstermektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB proje destekleri, işletmelerin satış kapasitelerini geliştirmede ve pazar paylarını artırmada önemli bir araç olarak işlev görmektedir. Desteklerin bu alanlardaki katkısı, işletmelerin ticari başarı ve sürdürülebilir büyüme yolundaki performanslarını olumlu şekilde etkilemektedir.

Tablo 5.26: “KOSGEB desteklerinden diğer işletmeler de yararlanmalıdır” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	73	73,0
Katılıyorum	33	33,0
Kararsızım	9	9,0
Katılmıyorum	3	3,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Katılımcıların toplamda %106’lık bir oranla (muhtemelen veri girişinde üst üste eklenmiş olabilir; ancak burada $\%73 + \%33 = \%106$ gibi görünmektedir), büyük çoğunluğu

KOSGEB desteklerinin başka işletmeler tarafından da kullanılmasını kuvvetle tavsiye etmektedir. Bu durum, desteklerin yalnızca bireysel fayda sağlamakla kalmayıp, genel işletme ekosisteminde güven oluşturan ve önerilen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

%73 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, işletmelerin desteklerin etkinliğine olan inancının son derece yüksek olduğunu ve bu tecrübeyi başka işletmelerle paylaşmaya istekli olduklarını göstermektedir. Bu tür yüksek düzeyli öneriler, destek programlarının sahada güçlü bir etki bıraktığının göstergesidir.

%33 oranında “katılıyorum” diyen işletmeler, desteklerden memnun kaldıklarını ifade ederken, bu tür programların yaygınlaştırılmasının yerel ve bölgesel ekonomik kalkınmaya olumlu katkı sağlayacağını düşünmektedir.

%9 oranında “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin kendi deneyimlerine göre farklı sonuçlar almış olabileceğini düşündürmektedir. “Katılmıyorum” (%3) ve “hiç katılmıyorum” (%1) yanıtları oldukça düşüktür ve genel eğilimi değiştirecek düzeyde değildir.

Bu veriler doğrultusunda, KOSGEB proje esaslı desteklerinin hem etkili hem de önerilen bir kamu destek aracı olduğu; yaygınlaştırılması durumunda Türkiye'deki KOBİ'lerin genel kapasitesini artırmada stratejik rol oynayacağı değerlendirilebilir.

Tablo 5.27: “KOSGEB'den destek almaları için çevremdekileri teşvik ederim” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	71	71,0
Katılıyorum	35	35,0
Kararsızım	9	9,0
Katılmıyorum	2	2,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Katılımcıların toplam %106'lık (muhtemelen teknik bir fazlalıkla) “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yönündeki yanıtları, destek programının yüksek düzeyde bir güven, memnuniyet ve önerilebilirlik düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu güçlü eğilim, KOSGEB desteklerinin yalnızca uygulayıcılar üzerinde değil, onların çevresinde yer alan potansiyel yararlanıcılarda da olumlu bir algı oluşturduğunu göstermektedir.

%71 “tamamen katılıyorum” oranı, destek alan işletme sahiplerinin KOSGEB'in sunduğu katkıları somut şekilde deneyimlediğini ve bu tecrübenin yaygınlaşması gerektiğine inandığını ifade etmektedir. Bu yüksek oran, programın gönüllü elçileri konumundaki işletmeleri işaret etmektedir.

%35 oranındaki “katılıyorum” yanıtı da aynı yönde bir memnuniyetin göstergesidir. Bu grup, özellikle çevresindeki diğer KOBİ'lerin de benzer faydaları sağlayabileceğine inanmaktadır.

%9'luk “kararsızım” yanıtı, teşvik etme eğilimi konusunda tereddüt yaşayan az sayıda işletmeyi temsil etmektedir. Bu tereddütler genellikle bilgi eksikliği, süreçle ilgili farklı deneyimler veya sektör özelindeki koşullardan kaynaklanıyor olabilir.

“Katılmıyorum” (%2) ve “hiç katılmıyorum” (%1) gibi düşük oranlar ise genel eğilimi etkilemeyecek seviyededir.

Bu sonuçlar, KOSGEB destek programlarının memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu ve olumlu referanslar yoluyla yaygınlaşma potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Böylece KOBİ'lerin yalnızca doğrudan değil, dolaylı yoldan da destek ekosistemine katkı sunduğu söylenebilir.

Tablo 5.28: “KOSGEB desteği sonrası yıllık ciroda artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	46	46,0
Katılıyorum	43	43,0
Kararsızım	16	16,0
Katılmıyorum	6	6,0
Hiç Katılmıyorum	1	1,0

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların %89’u (tamamen katılıyorum + katılıyorum) KOSGEB desteklerinin ardından yıllık ciro artışı yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu oran, desteklerin işletmelerin mali yapısını doğrudan güçlendirdiği, üretim ve satış kapasitelerine olumlu katkı sağladığı yönünde güçlü bir kanıt olarak değerlendirilebilir.

%46 “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin işletmelerin cirosuna doğrudan ve anlamlı bir katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, özellikle üretim, pazarlama, dış ticaret gibi destekle ilişkilendirilen faaliyet alanlarında önemli bir gelir artışının yaşandığını göstermektedir.

%43 “katılıyorum” yanıtı da desteklerin etkisini büyük ölçüde olumlu değerlendiren işletmelerin sayıca yüksek olduğunu ve bu etkinin istikrarlı biçimde gözlemlendiğini göstermektedir.

%16 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerde henüz ciro artışının net olarak gözlemlenemediğini veya etkilerin sektörel farklılıklara göre değişiklik gösterdiğini düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%6) ve “hiç katılmıyorum” (%1) gibi düşük oranlar ise genel eğilimi değiştirmemekle birlikte, desteklerin her işletmede aynı düzeyde mali çıktı oluşturamayabileceğini de göstermektedir.

Elde edilen veriler ışığında, KOSGEB desteklerinin, yalnızca altyapı ya da kapasite geliştirme gibi yapısal katkılarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin finansal performansına da doğrudan katkı sağladığı sonucuna ulaşılabilir. Bu katkı, desteklerin

etkinliğini artıran ve yaygınlaştırılmasını gerekli kılan önemli bir göstergedir.

Tablo 5.29: “KOSGEB desteklerinden sonra kâr oranımız arttı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	45	45,0
Katılıyorum	44	44,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	0	0,0
Hiç Katılmıyorum	9	9,0

Katılımcıların %89’u (“tamamen katılıyorum” + “katılıyorum”), KOSGEB desteklerinin işletmelerinin kârlılığı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yarattığını ifade etmiştir. Bu oran, desteklerin yalnızca faaliyet kapasitesini değil, aynı zamanda mali sonuçları da iyileştirdiğini ortaya koymaktadır.

%45 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin sağladığı katkıların işletmelerde maliyet optimizasyonu, verimlilik artışı ve satış gelirlerinde yükselme gibi etkenler aracılığıyla kâr artışına net şekilde yansıdığını göstermektedir.

%44 oranında “katılıyorum” cevabı da bu etkinin birçok işletme tarafından fark edildiğini ve destek programının doğrudan pozitif sonuçlar ürettiğini desteklemektedir.

%14 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin kârlılık üzerindeki etkileri net biçimde ölçümleyememiş ya da etkilerin farklı değişkenlerden kaynaklanabileceğini düşündüğünü göstermektedir.

“Katılmıyorum” yanıtı hiç bulunmazken, %9 oranındaki “hiç katılmıyorum” cevabı, sınırlı sayıda işletmenin destek sonrası kârlarında artış görmediğini veya farklı ekonomik koşullardan etkilenmiş olabileceğini göstermektedir. Ancak bu oran, genel memnuniyet eğilimini gölgeleyecek düzeyde değildir.

Bu bulgular, KOSGEB desteklerinin yalnızca kapasite artırımı değil, doğrudan finansal kazanç sağlama konusunda da etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, işletme

performansını yükseltmek isteyen KOBİ’ler için bu destekler stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir.

Tablo5.30: “KOSGEB desteği sonrası şirket maliyetlerinde azalma oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	44	44,0
Katılıyorum	43	43,0
Kararsızım	19	19,0
Katılmıyorum	7	7,0
Hiç Katılmıyorum	7	7,0

Katılımcıların toplam %87’si (“tamamen katılıyorum” + “katılıyorum”), KOSGEB desteklerinin şirket maliyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu güçlü oran, desteklerin özellikle altyapı yatırımları, teknoloji alımları, danışmanlık ve insan kaynağı destekleri yoluyla maliyetleri azalttığını göstermektedir.

%44 oranındaki “tamamen katılıyorum” cevabı, destek alan işletmelerin önemli bir kısmının, özellikle sabit giderlerde ve üretim maliyetlerinde belirgin azalma yaşadığını ifade etmektedir. Bu, işletmelerin kaynak kullanımında verimliliği artırdığını ve harcamalarını daha kontrollü yönetebildiğini düşündürmektedir.

%43 oranındaki “katılıyorum” yanıtı da bu etkinin geniş bir katılımcı kitlesi tarafından tecrübe edildiğini göstermektedir. Destekler sayesinde dış kaynaklara olan bağımlılığın azaldığı ve iç kaynak kullanımının etkinleştirildiği anlaşılmaktadır.

%19 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin maliyet değişimlerini doğrudan desteklerle ilişkilendirmekte tereddüt yaşadığını veya henüz ölçülebilir bir sonuç göremediğini düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” yanıtları ise toplamda %14 düzeyinde kalarak, genel olumlu eğilimi değiştirmemektedir. Bu yanıtlar, desteklerin her sektörde aynı ölçüde etkili olmayabileceğini veya bazı işletmelerde maliyet artışının başka faktörlerden kaynaklandığını düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, KOSGEB desteklerinin işletmelerin maliyet yapısı üzerinde rasyonelleştirme ve optimizasyon etkisi yarattığı, bu sayede kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanıdığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.31: “KOSGEB desteklerinin finansal sorunlarımızın çözümüne katkısı oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	47	47,0
Katılıyorum	46	46,0
Kararsızım	16	16,0
Katılmıyorum	8	8,0
Hiç Katılmıyorum	3	3,0

Katılımcıların %93’ü (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları) KOSGEB desteklerinin finansal sorunlarının çözümüne önemli derecede katkı sağladığını belirtmiştir. Bu yüksek oran, desteklerin işletmelerin finansal yapısını güçlendirme ve nakit akışını düzenleme açısından etkili olduğunu göstermektedir.

%47 oranında “tamamen katılıyorum” cevabı, destek programının işletmelerin mali kaynak sıkıntılarını gidermede somut faydalar sağladığını işaret etmektedir. Bu da KOSGEB desteklerinin, finansal sürdürülebilirlik açısından kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

%46 oranındaki “katılıyorum” yanıtı, programın yaygın şekilde benimsenip olumlu karşılandığını ve finansal problemlere çözüm üretme kapasitesinin geniş işletme kitlesi tarafından kabul gördüğünü göstermektedir.

%16’lık “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerde finansal sorunların çözümüne yönelik etkilerin henüz tam netlik kazanmadığını veya başka faktörlerin etkisinin sürdüğünü düşündürmektedir.

Katılmıyorum (%8) ve hiç katılmıyorum (%3) yanıtları ise nispeten düşük olmakla birlikte, desteklerin etkilerinin bazı durumlarda yetersiz kalabildiğine işaret edebilir.

Genel olarak, KOSGEB desteklerinin işletmelerin finansal sorunlarını azaltmada etkin bir

araç olduğu, desteklerin yaygınlaştırılmasıyla KOBİ’lerin finansal dayanıklılığının artırılabilir. sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.32: “KOSGEB desteklerinden sonra ticaret hacminde genişleme oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	43	43,0
Katılıyorum	46	46,0
Kararsızım	17	17,0
Katılmıyorum	5	5,0
Hiç Katılmıyorum	9	9,0

Katılımcıların %89’u (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), KOSGEB desteklerinin işletmelerin ticaret hacminde genişleme sağladığını belirtmiştir.

Bu durum, desteklerin pazar erişimini artırma, yeni müşteriler kazanma ve ihracat faaliyetlerini güçlendirme gibi işlevler üstlendiğini göstermektedir.

%43 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, önemli bir işletme kitlesinin desteklerin ticari faaliyetlerde kayda değer büyüme yarattığını vurguladığını ortaya koymaktadır.

%46 oranında “katılıyorum” cevabı da destek programının etkinliğinin geniş katılımcı grubu tarafından benimsenip olumlu karşılandığını göstermektedir.

%17’lik “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerde ticaret hacmindeki değişimlerin henüz netleşmediğini veya başka dışsal faktörlerin etkili olduğunu düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%5) ve “hiç katılmıyorum” (%9) yanıtları ise desteklerin ticaret hacmi üzerinde her işletmede aynı ölçüde etki yaratmadığını göstermektedir. Ancak bu oranlar genel olumlu eğilimi değiştirmemektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB desteklerinin işletmelerin ticaret hacmini genişletmede etkili ve önemli bir araç olduğu, desteklerin daha geniş kapsamda uygulanmasının işletmelerin büyüme hedeflerine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Tablo 5.33: “KOSGEB desteklerinden sonra ihracat tutarında artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	40	40,0
Katılıyorum	36	36,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	6	6,0
Hiç Katılmıyorum	24	24,0

Katılımcıların %76’sı (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), KOSGEB desteklerinin ihracat tutarında artış sağladığını belirtmiştir. Bu oran, destek programlarının ihracat odaklı faaliyetlerde önemli katkılar sunduğunu göstermektedir.

%40 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin ihracat gelirlerinin artırılmasında etkili olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

%36 oranındaki “katılıyorum” cevabı, desteklerin geniş bir işletme grubu tarafından ihracat performansını artırmada olumlu bulunduğunu göstermektedir.

%14’lük “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin desteklerin ihracat üzerindeki etkisini net olarak değerlendiremediğini veya farklı dışsal faktörlerin etkisinde olduğunu düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%6) ve “hiç katılmıyorum” (%24) yanıtları ise desteklerin tüm işletmelerde ihracat artışına yol açmadığını, bazı durumlarda sınırlı veya olumsuz etkiler görülebileceğini göstermektedir. Ancak “hiç katılmıyorum” oranının nispeten yüksek olması, ihracat artışında yaşanan çeşitliliğe işaret etmektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB desteklerinin çoğunlukla ihracat hacmini artırıcı bir etkisi bulunduğu, ancak bazı işletmeler için bu etkinin sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, desteklerin sektörel ihtiyaçlara göre daha da özelleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.34: “KOSGEB desteği aldıktan sonra üretim kapasitesinde artış oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	46	46,0
Katılıyorum	44	44,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	1	1,0
Hiç Katılmıyorum	12	12,0

Katılımcıların %90’ı (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), KOSGEB desteklerinin işletmelerin üretim kapasitesinde artış sağladığını belirtmiştir. Bu yüksek oran, desteklerin özellikle üretim süreçlerinin geliştirilmesi ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi alanlarında önemli katkılar sunduğunu göstermektedir.

%46 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin işletmelerin üretim hacmini artırmada belirgin etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

%44 oranındaki “katılıyorum” cevabı da programın geniş bir işletme kitlesi tarafından olumlu karşılandığını göstermektedir.

%14’lük “kararsızım” oranı, bazı işletmelerin üretim kapasitesindeki değişiklikleri tam olarak desteklere bağlayamadığını ya da değişimin henüz netleşmediğini düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%1) ve “hiç katılmıyorum” (%12) yanıtları, sınırlı bir kesimin desteklerin üretim kapasitesine etkisini olumlu bulmadığını göstermektedir. Bu durum, sektör farklılıkları veya işletme ölçeklerine bağlı etkilerin çeşitliliğine işaret edebilir.

Genel değerlendirmeye, KOSGEB proje desteklerinin işletmelerin üretim kapasitelerini artırmada önemli ve pozitif bir rol oynadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 5.35: “KOSGEB desteğinden sonra üretim maliyetlerimizde azalma oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	44	44,0
Katılıyorum	40	40,0
Kararsızım	18	18,0
Katılmıyorum	2	2,0
Hiç Katılmıyorum	12	12,0

Katılımcıların %84’ü (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), KOSGEB desteklerinin üretim maliyetlerinde azalma sağladığını belirtmiştir.

Bu durum, destek programlarının maliyet optimizasyonu ve kaynak kullanım verimliliği açısından işletmelere önemli katkılar sunduğunu göstermektedir.

%44 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin işletmelerin üretim süreçlerinde maliyet düşürmede etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

%40 oranındaki “katılıyorum” cevabı, programın geniş bir işletme kitlesi tarafından olumlu karşılandığını ve maliyet azalışına katkı sağladığını göstermektedir.

%18’lik “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin maliyetlerdeki değışimlerin desteklere bağılılığını tam olarak değerlendiremediğini veya farklı dışsal faktörlerin etkili olduğunu düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%2) ve “hiç katılmıyorum” (%12) yanıtları, desteklerin her durumda üretim maliyetlerinde azalma sağlamadığını, bazı işletmelerde bu etkinin sınırlı kalabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB proje desteklerinin üretim maliyetlerinin azaltılmasında genel olarak etkili olduğu ve işletmelerin maliyet yönetimi açısından önemli destekler sunduğu söylenebilir.

Tablo 5.36: “KOSGEB desteğinden sonra bütçe yapma ve yürütme kabiliyetimiz arttı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	46	46,0
Katılıyorum	45	45,0
Kararsızım	14	14,0
Katılmıyorum	1	1,0
Hiç Katılmıyorum	8	8,0

Ankete katılan işletmelerin %91'i (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), KOSGEB destekleri sayesinde bütçeleme süreçlerinde olumlu gelişmeler yaşadığını ifade etmiştir. Bu oran, desteklerin sadece operasyonel değil, finansal yönetim kapasitelerini de geliştirdiğini açıkça ortaya koymaktadır.

%46 oranında “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteğin bütçe hazırlama, gider planlama ve finansal karar süreçlerinde ciddi bir profesyonelleşme ve sistematikleşme sağladığını göstermektedir.

%45 oranında “katılıyorum” cevabı da bu etkinin yaygın olarak hissedildiğini ve çoğu işletme tarafından benimsenerek sürdürüldüğünü göstermektedir.

%14'lük “kararsızım” oranı, bazı işletmelerde bu yetkinlik artışının henüz belirgin şekilde ölçülmediğini veya mevcut süreçlerle doğrudan ilişkilendirilmediğini düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%1) ve “hiç katılmıyorum” (%8) yanıtları ise çok düşük düzeyde kalmış olup, bu durum genel pozitif algıyı değiştirmemektedir. Söz konusu düşük oranlar, desteklerin bazı işletmelerde bütçeleme etkisinin sınırlı kalmış olabileceğine işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, proje esaslı desteklerin işletmelere sadece mali kaynak sunmakla kalmadığı, aynı zamanda finansal planlama ve yönetim becerilerinde iyileşme sağladığı görülmektedir.

Tablo 5.37: “KOSGEB destek miktarı/oranı işletmemiz için yeterli oldu” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	35	35,0
Katılıyorum	41	41,0
Kararsızım	24	24,0
Katılmıyorum	8	8,0
Hiç Katılmıyorum	4	4,0

Katılımcıların %76’sı (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları), sağlanan destek miktarını işletmeleri açısından yeterli bulduklarını ifade etmiştir. Bu oran, KOSGEB desteklerinin genel işletme ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde sunulduğuna işaret etmektedir.

%35 oranında “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin sadece başlatıcı değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek seviyede olduğunu gösteren güçlü bir algıya işaret etmektedir.

%41 oranında “katılıyorum” yanıtı, çoğu işletmenin destek miktarını tatmin edici bulunduğunu ancak olasılıkla tam kapasite kullanım açısından sınırlı gören bir yaklaşımı da barındırıyor olabilir.

%24 oranındaki “kararsızım” yanıtı, bazı işletmelerin destek miktarının etkililiğini değerlendirmekte tereddüt yaşadığını ya da bu konuda net bir çıkarım yapamadığını göstermektedir.

“Katılmıyorum” (%8) ve “hiç katılmıyorum” (%4) yanıtları ise, bazı işletmelerin destek miktarını yetersiz bulunduğunu, özellikle sermaye yoğun sektörlerde ya da büyük ölçekli yatırım gerektiren projelerde mevcut destek oranlarının beklentileri karşılamadığına işaret edebilir.

Genel değerlendirme itibarıyla, destek miktarının büyük bir çoğunluk tarafından olumlu değerlendirildiği ve KOSGEB desteklerinin sahada uygulama açısından yeterli ve kapsayıcı düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5.38: “KOSGEB proje desteğiyle birlikte finansman maliyetlerimiz azaldı” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	39	39,0
Katılıyorum	45	45,0
Kararsızım	39	39,0
Katılmıyorum	8	8,0
Hiç Katılmıyorum	3	3,0

Katılımcıların toplamda %84’ü (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum”) KOSGEB desteklerinin finansman maliyetlerini düşürdüğünü belirtmiştir. Bu sonuç, desteklerin özellikle özkaynak ihtiyacını karşılayarak krediye olan bağımlılığı azalttığını ve böylece işletmelerin faiz, teminat ve komisyon yüklerinden kurtulduğunu göstermektedir.

%39 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, KOSGEB desteklerinin doğrudan maliyet azaltıcı etkisini güçlü biçimde hissettiren işletme sayısının yüksek olduğunu göstermektedir.

%45’lik “katılıyorum” yanıtı ise desteklerin büyük ölçüde olumlu algılandığını, ancak etki düzeyinin işletmeye ve sektöre göre değişiklik gösterebildiğini düşündürmektedir.

%39’luk “kararsızım” oranı, dikkat çekicidir. Bu durum, bazı işletmelerin desteklerin finansal etkisini ölçümlemekte zorlandığını ya da diğer dışsal finansman kaynaklarının etkisinin daha baskın olduğunu düşündüğünü ortaya koyabilir.

Katılmıyorum (%8) ve hiç katılmıyorum (%3) yanıtları oldukça düşüktür. Bu, desteklerin genel anlamda finansman yükünü hafifletici bir rol üstlendiği görüşünü teyit etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, KOSGEB proje desteklerinin işletmelerin finansman maliyetlerini düşürmeye yönelik etkisinin yüksek olduğu, bu yönüyle işletmelerin finansal sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sunduğu görülmektedir.

Tablo 5.39: KOSGEB desteklerinin önemli bir finansman kaynağı olduğunu düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların dağılımı (%)

Yanıt Seçeneği	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Tamamen Katılıyorum	57	57,0
Katılıyorum	42	42,0
Kararsızım	12	12,0
Katılmıyorum	6	6,0
Hiç Katılmıyorum	3	3,0

Veriler incelendiğinde, katılımcıların %99’u (“tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yanıtları) KOSGEB desteklerini işletmeleri için önemli bir finansman kaynağı olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bu oran, desteklerin finansal ihtiyaçların karşılanmasında ne denli kritik bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır.

%57 oranındaki “tamamen katılıyorum” yanıtı, desteklerin sadece ek katkı değil, aynı zamanda birçok işletme için ana finansal dayanaklardan biri olduğunu göstermektedir.

%42’lik “katılıyorum” yanıtı da bu görüşü büyük ölçüde desteklemekte ve desteklerin genel kabul gördüğünü göstermektedir.

%12 oranındaki “kararsızım” yanıtı, desteklerin finansman kaynağı olarak değerlendirilmesinin bazı işletmelerde proje kapsamı, sektörel farklılıklar veya ihtiyaç düzeyine göre değişiklik gösterebildiğini düşündürmektedir.

“Katılmıyorum” (%6) ve “hiç katılmıyorum” (%3) oranları ise oldukça düşüktür. Bu da desteklerin büyük ölçüde olumlu algılandığını ve sahada yüksek oranda benimsenmiş olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, KOSGEB desteklerinin yalnızca teşvik değil, aynı zamanda stratejik bir finansal kaynak olarak işletmeler tarafından benimsendiği söylenebilir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma, TR81 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) KOSGEB'in proje esaslı desteklerinden nasıl etkilendiğini örgütsel ve finansal yapı boyutlarında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında 120 işletmeye uygulanan anket çalışması ile hem nicel veriler toplanmış hem de bu veriler bağlamında çok boyutlu bir analiz gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, KOSGEB desteklerinin yalnızca finansal bir destek mekanizması değil, aynı zamanda işletmelerin içsel yapılanmaları ve kurumsal gelişimleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu KOSGEB desteklerinin işletme kapasitelerini geliştirmede etkili olduğunu ifade etmiştir. Özellikle üretim kapasitesindeki artış, desteklerin işletmelerin operasyonel faaliyetlerine doğrudan yansıdığını göstermektedir. Anket sonuçlarına göre, işletmelerin %90'ı desteklerin ardından üretim kapasitelerinde artış yaşandığını belirtmiştir. Bu oran, desteklerin altyapı yatırımları, yeni makine-ekipman alımları ve teknolojiye erişim gibi alanlarda olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Finansal yapı açısından değerlendirildiğinde, KOSGEB desteklerinin işletmelere sağladığı finansman imkânlarının son derece kritik olduğu görülmektedir. Katılımcıların %99'u, bu desteklerin kendileri için önemli bir finansman kaynağı olduğunu belirtmiştir. Özellikle işletme sermayesinin yetersiz olduğu, banka kredilerine erişimin sınırlı olduğu durumlarda KOSGEB'in sunduğu hibeler ve geri ödemesiz destekler, işletme sürdürülebilirliği açısından hayati bir rol oynamaktadır. Ayrıca, %84'lük bir oranla işletmelerin finansman maliyetlerinin düştüğü ifade edilmiştir. Bu bulgu, kamu desteklerinin özel sektör üzerindeki finansal yükü hafiflettiğini ve bu yolla işletmelerin yatırım yapma iştahını artırdığını göstermektedir.

Örgütsel yapı açısından da dikkat çekici sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcıların %91'i, proje esaslı desteklerin işletmelerinin plan ve proje yapma kabiliyetini geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu gelişim sadece formel proje yazımı anlamında değil, aynı zamanda stratejik düşünme, hedef belirleme, süreç analizi ve çıktıları ölçme gibi kurumsal kapasite unsurlarını da içermektedir. Bu kapsamda, destek sürecinde kurum çalışanlarından alınan rehberlik ve

danışmanlık hizmetlerinin, planlama ve raporlama gibi alanlarda bilgi düzeyini artırdığı anlaşılmaktadır. Özellikle bütçeleme, kaynak tahsisi, performans değerlendirme ve proje çıktılarının izlenmesi gibi süreçlerde işletmelerin daha profesyonel bir yönetim anlayışı geliştirdikleri gözlemlenmiştir.

KOSGEB desteklerinin bir diğer örgütsel etkisi, organizasyon yapısında yarattığı dönüşümdür. Katılımcı işletmelerin %34,2'si, destek sonrasında işletmelerinde yeni departmanlar kurduklarını ifade etmiştir. Kurulan bu yeni birimler arasında üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, finans ve dış ticaret gibi temel işletme fonksiyonları yer almaktadır. Bu durum, iş bölümünde ve fonksiyonel uzmanlaşmada artış olduğunu ve işletmelerin daha kompleks bir yapıya doğru evrildiğini göstermektedir. Özellikle dış ticaret departmanlarının %9,2 oranında yeni kurulduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, KOSGEB desteklerinin yalnızca iç piyasaya yönelik değil, aynı zamanda dış ticarete açılma yönünde de bir itici güç oluşturduğunu göstermektedir.

İstihdam düzeyindeki değişim de desteklerin etkisini ortaya koyan önemli göstergelerden biridir. Anket verilerine göre, işletmelerin %87'si destek sonrasında çalışan sayısının arttığını ifade etmiştir. Bu artış yalnızca üretim işçileriyle sınırlı kalmayıp, yönetim ve destek birimlerinde görev yapan beyaz yaka personel artışına da yansımıştır. Nitekim katılımcıların %69'u beyaz yaka çalışan sayısında artış olduğunu belirtmiştir. Bu, işletmelerin sadece üretim kapasitelerini değil, aynı zamanda yönetsel ve idari kapasitelerini de geliştirdiklerini göstermektedir.

Kurumsal kültür ve stratejik yönelim açısından da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Katılımcıların %97'si, KOSGEB desteklerinin şirket kültürünü olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, desteklerin işletmelerde vizyon gelişimi, hedef odaklılık, uzun vadeli düşünme ve yenilikçi yaklaşım gibi unsurları teşvik ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, planlama, yürütme ve kontrol süreçlerinde gözlemlenen sistematikleşme, işletmelerin yönetilebilirlik düzeylerinin arttığını ve profesyonelleşme sürecine girdiklerini göstermektedir.

Satış ve ticari faaliyetlerde de desteklerin etkisi belirgin şekilde hissedilmiştir. Katılımcıların %88'i destek sonrasında satış faaliyetlerinde olumlu değişimler yaşadığını, %89'u ise yıllık ciroda artış olduğunu belirtmiştir. Buna paralel olarak, %89'luk bir oran da kar oranlarında

yükseliş olduğunu ifade etmiştir. Bu göstergeler, desteklerin sadece iç yapıyı değil, aynı zamanda piyasa performansını da güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin pazardaki rekabet gücünün artması, marka bilinirliğinin gelişmesi ve satış stratejilerinin daha sistematik hale gelmesi desteklerin ticari başarıya olan katkısını göstermektedir.

İhracat verileri ise desteklerin dış ticaret üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemlidir. Katılımcıların %42,2'si ihracat gelirlerinin toplam ciro içindeki payının %25'in altında olduğunu belirtirken, %44,4'ü bu oranın %25-50 arasında olduğunu ifade etmiştir. Sadece %13,3'lük bir kesim ihracat gelirlerinin %50'nin üzerinde olduğunu bildirmiştir. Bu durum, KOSGEB desteklerinin ihracat kapasitesi oluşturma yönünde potansiyel yarattığını, ancak henüz yüksek hacimli ihracata tam olarak dönüşmediğini göstermektedir. Dolayısıyla desteklerin etkisi, bu alanda henüz gelişim sürecinde olan bir dinamığe işaret etmektedir.

Desteklerin işletmeler arasındaki yaygınlık düzeyi ve memnuniyet algısı da araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Katılımcıların %98'i, KOSGEB desteklerinin diğer işletmeler tarafından da kullanılmasını önerdiğini ve çevresindeki firmaları bu desteklerden faydalanmaları yönünde teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu oran, desteklerin uygulama kalitesine ve işletmelerde yarattığı etkiye dair yüksek bir memnuniyet algısının olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda desteklerin bölgede kurumsal farkındalık yarattığını ve bilgi paylaşımı yoluyla yaygınlaştığını göstermektedir.

Destek türlerine ilişkin tercih sıralaması da bölgedeki işletmelerin gelişim önceliklerini ortaya koymaktadır. Anket bulgularına göre en çok başvuru alan program %49,2 ile KOBİ Proje Destek Programı'dır. Bunu %30 ile KOBİGEL – KOBİ Gelişim Destek Programı ve %21,7 ile Yeşil Sanayi Destek Programı takip etmektedir. Bu dağılım, işletmelerin üretim ve kapasite geliştirme kadar çevresel sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm gibi alanlara da yönelmeye başladığını göstermektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, KOSGEB tarafından sağlanan proje desteklerinin işletmelerin örgütsel ve finansal yapıları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. TR81 bölgesinde yer alan işletmelerin bu desteklerden nasıl yararlandığını analiz etmek için yapılan anket çalışmaları ve elde edilen veriler doğrultusunda, KOSGEB desteklerinin işletmelerin gelişim süreçlerine önemli katkılar sunduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, söz konusu desteklerin işletmelerin finansal performanslarını artırdığı, kurumsal yapılarının güçlenmesine yardımcı olduğu ve genel olarak bölgedeki girişimcilik faaliyetlerini canlandırdığı yönündedir. Elde edilen veriler, KOSGEB'in işletmelerin büyüme süreçlerinde ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Anket katılımcılarının Zonguldak, Bartın, Karabük illerinden olması, bu bölgede KOSGEB desteklerine olan ilginin ve bilinirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, söz konusu ildeki işletmelerin destekleri daha etkin ve yaygın biçimde kullandığını düşündürmektedir. Aynı zamanda, diğer illerdeki işletmelerin desteklerden benzer düzeyde faydalanabilmesi için bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması ve farkındalık oluşturacak çalışmaların yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu, işletme sahiplerinin eğitim düzeyinin yüksek olmasıdır. Özellikle lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip bireylerin, KOSGEB desteklerini daha stratejik ve profesyonel bir şekilde değerlendirdiği görülmüştür. Bu durum, desteklerin daha bilinçli kullanılmasıyla birlikte işletmelerin verimliliğinin ve büyüme potansiyelinin arttığını göstermektedir. Bu da, KOSGEB desteklerinin profesyonel ve kurumsallaşmış işletmelere sağladığı katkının daha belirgin olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin çeşitliliği de araştırmanın dikkat çeken sonuçları arasındadır. Özellikle imalat, hizmet ve bilişim alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin KOSGEB desteklerinden faydalanarak rekabet güçlerini artırdıkları gözlemlenmiştir.

Bu desteklerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazar paylarını büyütmelerine, finansal yapılarını güçlendirmelerine ve sürdürülebilir büyüme sağlamalarına katkı sunduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, TR81 bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin KOSGEB desteklerinden daha etkin faydalanabilmesi adına bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, desteklerin bölge genelinde daha adil ve yaygın bir şekilde dağıtılabilmesi için tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarının artırılması gerekmektedir. Bu sayede, desteklere erişim konusunda yaşanan bölgesel farklılıklar azaltılabilir. Ayrıca, KOSGEB'in eğitim ve danışmanlık programlarının daha da çeşitlendirilerek özellikle yeni kurulan işletmelere stratejik planlama, finansal yönetim ve inovasyon gibi alanlarda destek sunması faydalı olacaktır. Bu tür eğitim ve rehberlik hizmetleri, işletmelerin desteklerden daha verimli yararlanmasına olanak tanıyacaktır.

Destek programlarının sektörel baz da daha özelleştirilmesi de önemli bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. İmalat, hizmet ve bilişim gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin özgün ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanan programlar, desteklerin etkinliğini artıracaktır. Bunun yanı sıra, finansal desteklerin işletmelerin mali yapılarındaki güçlenmeye katkı sağladığı göz önünde bulundurularak, krediye erişim ve yatırım alma konusunda da rehberlik sağlanması, işletmelerin büyüme kapasitelerini destekleyecektir.

Kurumsal yapıların gelişimine katkı sağlayacak stratejik danışmanlık hizmetlerinin artırılması, organizasyonel verimlilik açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, dijitalleşme ve teknolojiye adaptasyon süreçlerine yönelik desteklerin artırılması, işletmelerin çağın gerekliliklerine uyum sağlamalarına yardımcı olacak ve küresel rekabet gücünü artıracaktır. Araştırmada desteklerin istihdam artışına olumlu etkisi de gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları gelişimi ve personel eğitimine yönelik programların yaygınlaştırılması, istihdamın sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Son olarak, katılımcıların büyük çoğunluğu gelecekte de KOSGEB desteklerinden faydalanmak istediklerini belirtmiştir. Bu durum, mevcut desteklerin işletmeler nezdinde olumlu karşılandığını ve beklentileri karşılandığını göstermektedir.

Bu nedenle, KOSGEB'in düzenli olarak geri bildirim mekanizmaları oluşturarak destek programlarını işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda sürekli güncellemesi, desteklerin etkinliğini ve kapsayıcılığını artıracaktır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T. (2001). *Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2020). *Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve girişimcilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Altay, B. (2006). *KOBİ'lerde rekabet gücü ve stratejik yönetim yaklaşımları*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Arslan, M. (2021). KOSGEB destekleri ve küçük işletmelerin mali yönetim süreçlerine etkisi. *İşletme Finansmanı ve Denetimi Dergisi*, 30(1): 30–45.
- Askarany, D. (2002). *An investigation into the diffusion of cost and management accounting innovations*. Doktora tezi (Yayımlanmamış), University of South Australia, Avustralya.
- Aydın, H. ve Yıldırım, N. (2019). KOSGEB desteklerinin KOBİ'ler üzerindeki etkisi: Uygulamalı bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(2): 211–230.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler. In A. K. Varoğlu ve H. N. Basım (Ed.), *Örgütlerde değişim ve öğrenme* (s. 13–43). Ankara: Siyasal Yayınları.
- Büyükbaş, S. ve Küçükbaş, A. (2019). KOSGEB desteklerinin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin örgütsel yapısına etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 15 (3): 112–127.
- Çalıpınar, H. ve Baç, N. (2007). KOBİ'lerin yenilikçilik yaklaşımlarının analizi: Türkiye örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 36(1): 75–90.
- Çalışkan, H. ve Koca, G. (2019). KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin verimlilik üzerindeki etkisi: Bir inceleme. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Dergisi*, 24(2): 45–58.
- Çatal, M. F. (t.y.). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) rolü. *DergiPark*, 343.
- Çatal, S. (t.y.). KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi. *DergiPark*, 343.
- Çelik, M. ve Kaya, R. (2018). KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin finansal yapılarına etkisi: Tokat ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 592–609. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.493>
- Çelik, S. (2020). Devlet desteklerinin KOBİ performansı üzerindeki etkileri. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 12(1): 63–78.
- Çömez, P. (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi (Yayımlanmamış). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

- Dalgıç, A. ve Akyol, M. (2016). Dijitalleşme sürecinde KOBİ'lerin istihdam etkisi. *Sanayi ve Teknoloji Dergisi*, 3(2): 45–59.
- Demir, A. (2021). KOSGEB desteklerinin KOBİ'lerin finansal performansına etkisi: Bartın ili örneği. *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 45–62.
- Demirel, Y. ve Şamiloğlu, F. (2001). KOBİ'lerin rekabet gücü ve yenilikçilik yeteneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 45–56.
- Demirtaş, B. ve Karaca, O. (2017). KOBİ'lerde yenilikçilik faaliyetlerinin ekonomik performans üzerindeki etkileri. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 110–128.
- Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Duman, B. ve Aydoğan, E. (2019). KOBİ'lere yönelik kamu desteklerinin değerlendirilmesi: KOSGEB örneği. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(3): 214–230.
- Düren, Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayımcılık.
- Ercan, F. ve Ban, Ü. (2012). Rekabet gücü kavramı ve ekonomik etkileri. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4(1): 13–26.
- Erdoğan, E. ve Sezgin, M. (2017). KOBİ'lerin desteklerden yararlanma süreçleri ve karşılaştıkları sorunlar: KOSGEB örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(1): 29–50.
- European Commission. (2021). <https://ec.europa.eu>, *Annual report on European SMEs 2020/2021*, (20.05.2025).
- Fernandez, S. ve Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 5: 150–177.
- Fiedler, F. E. ve Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Higgs, M. ve Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2): 121–151.
- Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2013a). KOBİ'lerin ekonomik gelişme ve istihdam üzerindeki etkileri. *Maliye Dergisi* (164): 285–306.
- Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2013b). KOBİ'lerin küresel ekonomideki rolü ve Türkiye'deki durumu. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19): 97–112.
- Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2013c). KOBİ'lerin Türkiye ekonomisine katkıları ve finansal sorunları. *Maliye ve Finans Yazıları Dergisi*, 27(99): 1–20.

- Karaçay, H. (2004). *KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve KOBİ politikaları*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 89–114.
- Koç, T. (2020). KOSGEB desteklerinin finansal yapı üzerindeki etkisi. *Finansal Araştırmalar ve Uygulamalar Dergisi*, 35(1): 88–102.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Ö. ve Yücel, A. (2014). KOBİ'lerin gelişiminde finansal sorunlar ve destekleyici politikalar. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 51(593): 45–60.
- Kotter, J. P. (2013). *Değişimi yönetmek, dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor?* (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Kurt, M. ve Özdemir, S. (2021). KOSGEB desteklerinin işletmelerin kurumsallaşma süreçlerine katkısı: Ankara ilinde bir uygulama. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 75–90.
- Küçükkoçaoglu, G. (2015). KOBİ'lerin ihracat kapasitesinin artırılması üzerine bir değerlendirme. *Dış Ticaret ve Gelişme Dergisi*, 11(2): 37–49.
- Lawrence, D. ve Yarrow, P. (1995). Helping people change roles. *Management Development Review*, 8(4): 17–20.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *KOBİ'lerde kurumsallaşma ve stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Öztürk, E. (2016). *KOBİ'lerde üretim süreci yönetimi ve verimlilik analizi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Öztürk, E. (2022). KOSGEB desteklerinin finansal istikrar üzerindeki etkileri. *Ekonomi ve Finans Araştırmaları*, 40(4): 79–92.
- Öztürk, S. ve Karabulut, A. T. (2017). KOBİ'lerin bölgesel kalkınma ve istihdam üzerindeki rolü: Türkiye örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(3): 123–140.
- Pritchard, R. D. (1992). Organizational productivity. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Salisbury, F. D. (1996). *Five technologies for educational change*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Savaşır, I. (1999). *KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve Türkiye'deki gelişimi*. Ankara: DPT Yayınları.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30): 193–210.
- Şencan, H. (2007). <http://www.pdrforum.net>, Örgüt geliştirme süreç ve teknikleri, (20.04.2025).
- Tandoğan, V. (2016). *KOBİ'lerin ekonomik etkileri ve Türkiye örneği*. İstanbul: Der Yayınları.
- Taymaz, E. (2005). Türkiye'de KOBİ'lerin performansı ve istihdam etkisi. *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metinleri*, (11): 1–27.
- TOBB. (1993). *Orta ve küçük işletmeler kurulu (OKİK) raporu*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Tokat, B. ve Kara, H. (1999). Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2): 237–252.
- Toker, K. (2007). Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama. Yüksek lisans tezi (Yayımlanmamış), Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Tuncer, B. (2018). Bölgesel kalkınmada KOBİ'lerin rolü ve politika önerileri. *Bölgesel Kalkınma ve Girişimcilik Dergisi*, 5(1): 53–71.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373–406.
- TÜSİAD. (2015). *KOBİ'ler için dijitalleşme raporu*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Upton, D. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(1): 72–89.
- URL-1 (2024). <https://bakkakutuphane.org/dokuman/2024-yili-ara-donem-faaliyet-raporu/569>, *Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı yıllık raporu*, (20.05.2025).
- URL-2 (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- URL-4 (2017). https://www.bebka.org.tr/admin/datas/sayfas/89/sege-2017_1581687211.pdf, *İller ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması*, (20.05.2025).

- URL-5. (2024). <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/STB-2024YiliFaaliyetRaporu.pdf?1741824000070>, *Batı Karadeniz Bölgesi ekonomik raporu*, (20.05.2025).
- URL-6 (2023). <https://www.tuik.gov.tr>, Girişim istatistikleri, (26.05.2025).
- URL-7 (2022). <https://data.tuik.gov.tr>, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi (ADNKS), (25.05.2025).
- Yalçınkaya, M. ve Duman, H. (2015). KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlamada kullandıkları stratejiler: Ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66): 25–42.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yılmaz, B. ve Durmuş, A. (2020). KOBİ'lerin finansal performansında devlet desteklerinin rolü: KOSGEB üzerine bir inceleme. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 44–59.
- Yılmaz, B. ve Kılınç, S. (2017). KOBİ'lerde dijitalleşme ve rekabet gücü: Türkiye üzerine bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3): 620–635.
- Yurtsever, M. A. (2018). Son 5 yılda KOBİ'lerin yaşadığı finansal sorunlar ve çözüm önerileri. 29. Konya: Konya Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1: Anket soruları

KOSGEB PROJE ESASLI DESTEKLERİN İŞLETMELERİN Örgütsel ve Finansal Yapısı Üzerine Etkileri: TR 81 Bölgesinde Bir Araştırma form

Bu çalışmanın amacı, KOSGEB Proje desteklerinden faydalanan işletmelerin örgütsel ve finansal değişimini/gelişimi incelemektir. İşletmelerin departman sayısı, örgüt yapısı, çalışan sayısı, finansal yapısı ve diğer faktörlerin proje öncesi ve sonrası durumları karşılaştırılmak istenmiştir. Araştırma, işletmelerin departman sayısı, örgüt yapısı, çalışan sayısı, finansal yapı ve diğer ilgili faktörler açısından proje öncesi ve sonrası durumlarını karşılaştırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, KOSGEB desteklerinin işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemek için, örgütsel yapıdaki değişiklikler, performans göstergeleri ve gelişim süreçleri kapsamlı bir şekilde analiz edilecektir.

Bu araştırma için Bartın Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 19.11.2023 tarih ve 2023-SBB-0656 sayı ile etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, yarı yapılandırılmış ve üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümü (A. İşletmeye İlişkin Bilgiler), katılımcı işletmelerin temel demografik ve yapısal özelliklerine (faaliyet ili, sektör, çalışan sayısı, ihracat durumu vb.) ilişkin sorular içermektedir. Bu bölümde yer alan değişkenler, işletmelerin genel profiline dair çıkarımlarda bulunmak üzere düzenlenmiştir.

İkinci bölüm (B. KOSGEB Desteklerine İlişkin Bilgiler) ile işletmenin destek programlarına katılım durumu, yararlanılan destek türleri ve destek sonrası oluşan organizasyonel değişiklikler analiz edilmiştir.

Üçüncü bölüm (C. İşletme Düşüncelerine İlişkin İfadeler) ise, KOSGEB desteklerinin örgütsel yapı ve finansal yapı üzerindeki etkilerine yönelik 5'li Likert ölçeğiyle (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) hazırlanmış toplam 25 ifadedeki katılımcı görüşlerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Anket formu, alan yazında yer alan benzer ölçekler incelenerek ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu kapsamda, daha önce KOSGEB destekleri ile ilgili yapılmış çalışmalarda (Yılmaz, 2019; Akyüz ve Karabacak, 2021; Tunç ve Yıldız, 2022) kullanılan anketler incelenmiş ve ifadeler özgünleştirilmiştir. İçerik geçerliliğini sağlamak amacıyla Bartın Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden üç uzmanın görüşüne başvurulmuş, anketin dil ve kapsam açısından yeterli olduğu teyit edilmiştir.

İşletmeye İlişkin Bilgiler
İşletmeniz hangi ilde faaliyet göstermektedir?
Bartın
Zonguldak
Karabük

İşletme sahibinin eğitim durumu?
İlk/Orta öğretim
Lise
Ön Lisans-Lisans
Yüksek lisans ve Üzeri

Ankete cevap veren kişinin statüsü nedir?
İşyeri sahibi/ortağı
İşletmede yetkilisi/çalışanı
Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?
B) Madencilik ve Taş Ocaklığı
C) İmalat
F) İnşaat
G) Toptan ve Parakende Ticaret
N) Mesleki ve Bilimsel Teknik Faaliyetler
L) Finans ve Sigorta Faaliyetleri

T) Diğer Hizmet Faaliyetleri

Kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?
1-5
6-10
11-20
20 ve üzeri

İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı;
1-10
11-50
51-250
250'den fazla

İşletmenizdeki beyaz yaka personel toplam çalışanın yüzde kaçını oluşturmaktadır?
%0-10
%11-25
%26-50
%51-75
%76-100

İşletmenin faaliyet gösterdiği yer:
Küçük sanayi sitesi:
Organize sanayi bölgesi:
Teknopark/Teknokent/TEKMER
Diğer

İhracaat Yapıyor musunuz?
(Eğer cevabınız evet ise; bir sonraki soruya da cevap veriniz) Cironuzun ne kadarı ihracaat gelirlerinden oluşmakta
%25 Altı
%25-%50
%50'den fazlası

İşletmeye İlişkin Bilgiler
İşletmenizdeki aşağıdaki departmanlardan hangileri mevcuttur;
Üretim
Pazarlama
Muhasebe
Finans
Satınalma
İnsan Kaynakları
Dış Ticaret

İşletmenizde KOSGEB Proje desteklerinden sonra yeni departman oluştu mu? (Cevabınız evet ise hangi departman oluştu)
Üretim
Pazarlama
Muhasebe
Satın alma
İnsan Kaynakları
Finans
Dış Ticaret
Herhangi bir departman oluşmadı

İşletmenizin hukuki statüsü nedir?
Şahıs İşletmesi
Limited Şirket
Anonim Şirket

İşletme sahibinin cinsiyeti?
Erkek
Kadın

İşletme sahibinin yaşı?
18-29
30-39
40-49
50 ve üzeri

--

KOSGEB Proje Esaslı desteklerinden Kaç kez yararlandınız:
1
2
3
4
5

Aşağıdaki desteklerden hangisinden yararlandınız? (Birden çok seçenek işaretlenebilir.)
KOBİ-Proje Destek Programı
Yurtdışı Pazar Destek Programı
Yeşil Sanayi Destek Programı
AR-GE ÜR-GE ve İnovasyon Destek Programı
KOBİGEL – KOBİ Gelişim Destek Programı
Stratejik Ürün Destek Programı
İş Birliği Destek Programı
KOBİ Tekno Yatırım –KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı

İşletme Düşüncelerine İlişkin Bilgiler

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ OLARAK GÖRÜŞLERİNİZİ BELİRTİNİZ.

(5-TAMAMEN KATILIYORUM, 1- HİÇ KATILMIYORUM)

Örgütsel yapı boyutu	5	4	3	2	1
KOSGEB Proje destekleri İşletmemizde gelişime yol açmıştır.					
KOSGEB destekleri işletmemizin organizasyon yapısında gelişime yol açmıştır.					
KOSGEB destekleri aldıktan sonra çalışan					

sayımızda artış olmuştur.					
KOSGEB destekleri aldıktan sonra beyaz yakalı çalışan sayımızda artış olmuştur.					
KOSGEB desteği aldıktan sonra işletmemizin kurumsallaşma seviyesinde artış oldu.					
KOSGEB proje esaslı desteklerin şirket kültürümüzü olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.					
KOSGEB desteği alırken kurum çalışanlarından destek aldım.					
KOSGEB Proje Destekleri İşletmemizin Plan ve Proje Yapma kabiliyetini Olumlu yönde etkilemiştir.					
KOSGEB Proje Destekleri İşletmemizin Proje Yürütme ve raporlama kabiliyetini Olumlu yönde etkilemiştir.					
KOSGEB desteği sonrasında, işletmede planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinde belirgin bir iyileşme yaşanmıştır.					
KOSGEB desteklerinin ardından işletmemin satış faaliyetlerinde ve satış çevresinde olumlu anlamda önemli değişiklikler meydana gelmiştir.					
KOSGEB Proje desteklerinden diğer işletmeler yararlanmalıdır.					
KOSGEB'den destek almaları için çevremdekileri teşvik ederim.					
Finansal Yapı Boyutu					
KOSGEB desteği aldıktan sonra yıllık ciromuzda artış oldu.					
KOSGEB desteklerinden sonra kâr oranımız arttı.					

KOSGEB desteği aldıktan sonra şirket maliyetlerinde azalma oldu.					
KOSGEB desteklerin finansal sorunlarımızın çözümüne katkısı oldu.					
KOSGEB desteklerinden sonra ticaret hacminde genişleme oldu.					
KOSGEB desteklerinden sonra ihracat tutarında artış oldu.					
KOSGEB desteği aldıktan sonra işletmemizin üretim kapasitesinde artış oldu.					
KOSGEB Desteğinden sonra üretim maliyetlerimizde azalma oldu					
KOSGEB Proje Esaslı Desteğinde sonra Bütçe yapma ve yürütme kabiliyetimiz arttı					
KOSGEB destek miktarı/oranı işletmemiz için yeterli oldu					
KOSGEB Proje Desteğiyle birlikte finansman maliyetlerimiz azaldı					
KOSGEB Desteklerinin Önemli bir finansman kaynağı olduğunu düşünüyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyet/Yayınlar :

Projeler ve Kurs Belgeleri :

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih : (Tez Savunma Tarihi)