



**KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE
GELİŞTİRMENİN ROLÜ:
ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA
Yüksek Lisans Tezi
Gülper ERGÜN
Eskişehir, 2019**

**KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA
EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ:**

ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülper ERGÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim, 2019**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gölper ERGÜN'in "KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 21 Kasım 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye(Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Üye :Prof. Dr. Ender GEREDİ

Üye :Dr.Öğr.Üy. Bahar SUVACI

İmza

.....
.....
.....

Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler
Enstitüsü Ens. Müdürü

ÖZET

KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülper ERGÜN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2019

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Sürdürülebilir rekabetin son yıllarda gittikçe zorlaşması, ülkemizde özellikle KOBİ'leri etkilemiştir. Hem finansal kaynakların sınırlı olması, hem de KOBİ'lerin büyük pazarlarda yarışacak güçte olmaması bunda temel faktördür. KOBİ'lerin rekabet üstünlüğünü sürekli hale getirebilmesi için öncelikli olarak son yıllarda birçok ülkede önemi fark edilen insan kaynaklarına ağırlık vermesi gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı ve işletmelerin kilit noktası olan insan kaynağının eğitilmesi ve geliştirilmesi, KOBİ'lerin hem içte hem de dışta rekabet üstünlüğü elde etmesinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Eskişehir ilinde, beyaz eşya yan sanayisi olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerde rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolünün araştırılması, elde edilen bulguların kendi bağlamında değerlendirilmesidir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın temel verilerini, 7 KOBİ ve 1 ABİGEM yöneticisi ile yapılan mülakat yardımıyla alınan görüşler oluşturmuştur. Çalışmada toplanan verilerin nitel analizi ışığında, KOBİ'lerde eğitim ve geliştirmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada rolünün ne olduğu üzerine, ortaya konulan önerilere yer vermek suretiyle değerlendirme yapılmıştır.

Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda elde edilen bulgular eğitimin şart olduğunu göstermektedir. KOBİ'lerde eğitimin yetersiz ve çalışanların çoğunlukla niteliksiz elemanlardan oluştuğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca KOBİ'lerde rekabetin, kayıt dışı ve düşük maliyetli istihdam ile sağlanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Eğitim, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

ABSTRACT

SUSTAINABLE COMPETITIVENESS IN SMEs THE ROLE OF EDUCATION AND DEVELOPMENT IN PROVIDING: A RESEARCH IN ESKİŞEHİR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

Gölper ERGÜN

Department of Business Administration

Anadolu University, Institute of Social Sciences, October, 2019

Supervisor: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

The sustainable competition has become more and more difficult in recent years. And this has effected especially SMEs in our country. The main factor is that both financial resources are limited and SMEs can not compete in big markets. In order to ensure the competitive advantage of SMEs primarily. It is necessary to focus on human resources which have been recognized in many countries in the last years. Establishment of a human resources department and training and development of the human resources which is the key points of human resources department and the enterprises is gaining more and more importance for SMEs to gain competitive advantage both inside and outside.

The aim of thesis study is to investigate the role of training and development in providing competitive advantage in SMEs operating in white good sub-industry in Eskişehir and to evaluate the findings in their own context. For this purpose, the basic data of there search, opinions obtained by the help of an interview with 7 SMEs and 1 ABİGEM managers we reformed. In the light of the qualitative analysis of the data collected in the study, the evaluation of the role of training and development in SMEs in providing competitive advantage was made by including the suggestions put forward.

The findings obtained from the comparative analysis show that education is a must. It was concluded that the education in SMEs is inadequate and the employees are mostly unqualified. Furthermore, it has been determined that competition in SMEs is aimed at informal employment and low cost employment.

Keywords: SMEs, Training, Sustainable Competitive Advantage

ÖNSÖZ

Ülkemiz sanayisinin büyük bir kısmını oluşturan ve iş hayatında çok önemli yer tutan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) geliştirilmesi, rekabet güçlerinin ve düzeylerinin yükseltilmesi, sürekli değişen ekonomik gelişmelere uyumlu hale getirilmesi için desteklenmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Güçlü bir yapıya ulaşan ve uluslararası pazarlara açılan her KOBİ ülke ekonomimizin daha da güçlenmesi demektir. KOBİ'lerin rekabet edebilmesinde en önemli etkenlerden birisi de stratejik bakış açısına sahip olmalarıdır.

Gelişen ve yeni endüstrileşen ekonomilerde büyümenin itici gücü olan KOBİ'lerin pazarda başarılı olabilmeleri için, büyük işletmeler gibi stratejik düşünme ve hareket yeteneklerini artırmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin sürekli değişen koşullara uyum sağlamayı başarmalarında, ihtiyaç duydukları önemli faktörlerden birisi insan kaynağının nitelikli hale getirilmesi, sürekli mesleki gelişiminin sağlanması için eğitilmesi ve geliştirilmesi olarak söylenebilir.

KOBİ'lerde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesinde doğru ve yetkin kişilerin görevlendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin bir eğitim programına göre planlanması, yetkin kişilerce gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Rekabet stratejilerinin KOBİ'lere özgü ve uygulanabilir olması ve o şekilde ele alınması gereklidir. Bu anlayışla KOBİ'lerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolünün ne olduğuna dair bir bakış açısı geliştirmek ve bu konudaki sorunlarını ortaya çıkarmak, uygun yollar izleyerek çözebilmelerine yardımcı olmak amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sürecinde tamamlanmasına kadar, beni yönlendiren, değerli bilgi ve tecrübeleriyle çalışmama katkı sağlayan ve bana aydınlatıcı yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Barış BARAZ' a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

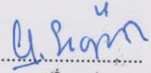
Tez çalışmamın başlangıcından beri bana her türlü desteğini esirgemeyen ilk danışman hocam Sayın Prof. Dr. Senem BESLER'e şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Gülper ERGÜN



ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.


(İmza)

Gülper ERGÜN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vii
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LER VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)	2
1.1. KOBİ Kavramı	2
1.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	4
1.2.1. Dünya ve Avrupa'da KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	5
1.2.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	10
1.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Temel Sorunları.....	12
1.3.1. Finansal Sorunlar.....	13
1.3.2. Teknolojik Sorunlar.....	14
1.3.3. Yönetim ve Organizasyon Sorunları.....	14
1.3.4. Üretim ve Tedarik Sorunları.....	15
1.3.5. Pazarlama ve İhracat Sorunları.....	15
1.3.6. Rekabet Sorunları.....	15
1.3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Sorunları.....	16
1.4. KOBİ'ler için SWOT Analizi, Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler	18
1.5. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar	20

1.5.1.	KOSGEB (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı).....	21
1.5.2.	Ticaret ve Sanayi Odaları	22
1.5.3.	Türkiye Halk Bankası.....	22
1.5.4.	TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)	22
1.5.5.	Kredi Garanti Fonu (KGF).....	23
1.5.6.	ABİGEM (AB Türkiye İş Geliştirme Merkezleri)	23
1.5.7.	MPM (Milli Prodüktivite Merkezi).....	24
2.	SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ.....	25
2.1.	Rekabet ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramlarının Tanımı ve Önemi.....	25
2.1.1.	Rekabet Kavramı.....	25
2.1.2.	Rekabet Gücü.....	26
2.1.3.	Rekabet Gücünün Belirleyicileri.....	28
2.1.3.1.	Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İç Faktörler.....	28
2.1.3.2.	Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Faktörler.....	30
2.1.3.3.	Değişen Rekabet Ortamı.....	31
2.1.4.	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	32
2.2.	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açısı	35
2.2.1.	Endüstri Temelli Bakış Açısı.....	35
2.2.2.	Kaynak Temelli Bakış Açısı	37
2.3.	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Göre Nitelikli İnsan Gücünün Önemi	42
2.3.1.	Nitelikli İnsan Gücünün Sağlanmasında Eğitimin Yeri ve Önemi	44
2.4.	KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	45

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.	EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	48
1.1.	Eğitim, Geliştirme, Öğrenme ve Gelişmenin Önemi.....	48
1.2.	Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	50
1.2.1.	Eğitimin Ekonomik Amaçları	50
1.2.2.	Eğitimin Bireysel ve Toplumsal Amaçları	51

2. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ.....	52
2.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci	53
2.1.1. Eğitim Tasarımı	54
2.1.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Değerlendirme	55
2.2. Eğitim Yöntemleri.....	57
2.3. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	58
3. KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	59
3.1. KOBİ'lerde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	59
3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı	63
2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	63
3. Araştırmanın Yöntemi.....	63
3.1. Katılımcılar	64
3.2. Veri Toplama Yöntemi	68
3.3. Görüşmelerin Yapılması ve Verilerin Toplanması.....	68
3.4. Verilerin Analizi.....	68
4. BULGULAR	59
4.1. KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	69
4.1.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	69
4.1.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular.....	71
4.1.3. KOBİ'lerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Uygulamalar....	73
4.1.3.1. Eğitim ve Geliştirme (Kariyer Planlaması) Faaliyetlerine Yönelik Uygulamalara İlişkin Bulgular	73
4.1.3.2. Eğitimin Amacı, Konusu ve İşlevine Yönelik Bulgular	75
4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ.....	78
4.2.1. KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolüne İlişkin Bulgular	78

4.2.2. ABİGEM İle Yapılan Mülakata İlişkin Bulgular	87
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA	95
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı.....	3
Tablo 2.1. AB ve Diğer Bazı Ülkelere İlişkin KOBİ Bilgileri.	6
Tablo 3.1. KOBİ'lerin Çeşitli Ülkelerdeki Ekonomik Ağırlığı	6
Tablo 4. 1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....	7
Tablo 5. 1. AB Ülkelerinde İstihdamın İşletme Ölçekleri İtibarıyla Dağılımı (2016 Yılı,% olarak).	8
Tablo 6.1. AB'de Gelişmişlik Düzeyi Yüksek Ülkelerde İmalat Sanayi İşletmelerinin Dağılımı.	9
Tablo 7.1 KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	10
Tablo 8.1. KOBİ'lerin Güçlü-Zayıf Yönleri/Tehditler-Fırsatlar	18
Tablo 9. 1. Rekabet Gücü Tanımlamaları	27
Tablo 10. 1. Değer Zinciri Analizi	39
Tablo 11. 1. Stratejinin Örgütsel Tasarımı Sonuçları	42
Tablo 12. 1. Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri	57
Tablo 13.1. Katılımcı Firmalar.....	65
Tablo 13.2. Katılımcı Firma ve Katılımcı Yetkililerinin Özellikleri.....	67
Tablo 14.1. Katılımcı Firmaların Eğitim Geliştirme İçin Yıllık Bütçe Kaynak Durumu ve Harcanan Süre.....	74
Tablo 15.1. Katılımcı Firmalara Göre Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Etmenler ve Literatüre Göre Rekabet Üstünlüğü Kaynakları.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Rekabeti Yönlendiren Güçler.....	26
Şekil 2.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Faktörler.....	29
Şekil 3.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Faktörler	31
Şekil 4.1. Porter’ın Rekabetçi Beş Güç Analizi	34
Şekil 5. 1. Rekabet Üstünlüğünün Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler	37
Şekil 6. 1.Kaynak Temelli Yaklaşımla İşletmede Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması	40

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
LEED	: Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik
AB	: Avrupa Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
MMO	: Makine Mühendisleri Odası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
ABİGEM	: Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri

GİRİŞ

Ülke ekonomisini ve ülkenin sosyal yapısını oluşturan KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) büyük işletmelere kıyasla daha esnek karar alma mekanizmasına ve daha dinamik bir yapıya sahip olup istihdam sağlamada önemli katkılar sağlamaktadırlar. KOBİ'ler gün geçtikçe değişen ve gelişen teknolojiler için önemli bir yerde olmanın yanı sıra ekonominin dinamik olmasında ve canlanmasında önemli bir role sahiptir.

KOBİ'ler aynı zamanda büyük işletmeler için mamul ve yarı mamul ürünler üretmekte ve üretim süreçlerinin de vazgeçilmez tamamlayıcı bir parçası rolünü üstlenmekte dolayısıyla ekonomiyi bu bakımdan da hareketlendirmektedir. Günümüzde ticaret ve ekonomi piyasası zorlayıcı bir rekabet ortamı haline gelmiştir. Rekabet ortamına uyum sağlamakta zorlanan büyük işletmeler bu ortama uyum sağlasalar dahi zarar edebilecek konuma gelmektedirler.

Rekabet ortamında ve uluslararası pazarlarda KOBİ'ler özellikle enerji, pazar ve hammadde gibi alanlarda darlık yaşanan dönemlerde enerjik bir yapıya sahip olarak hem ulusal hem de uluslararası pazarda etkin rekabet ortamının sürdürülmesinde çok önemli bir yere sahip olmuşlardır.

KOBİ'ler varlıklarını sürdürebilmek için her alanda rekabet edebilmeyi öğrenmek durumundadırlar. KOBİ'lerin rekabet şartlarına uyum sağlamada sahip oldukları en önemli faktör çalışanları yani insan kaynağı olup bu kaynağın etkin bir şekilde yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İş yaşamından önce okullarla sınırlı kalan öğrenmeyi iş yaşamı süresince de devam ettirmek durumunda olan çalışanların görevlerini daha iyi şekilde yerine getirebilmeleri için öğrenmeye, gelişmeye ve yeterliliklerini artırmaya yönelik çalışmalara açık ve istekli olmaları önemlidir. Aynı zamanda KOBİ'lerin kendilerini değiştirmesi, geliştirmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için insan kaynağını eğitim yoluyla geliştirmek ve değiştirmek durumundadır.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'ler ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hakkında teorik bilgiler, ikinci bölümde eğitim ve geliştirme, üçüncü bölümde ise konuyla ilgili araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LER VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

1.1. KOBİ Kavramı

Türkiye’de KOBİ için genel geçer bir tanımlama mevcut değildir. Ancak KOBİ tanımı büyük şirketler tarafından; özellikle istihdam edilen personel sayısı, yıllık satış hacmi, aktif büyüklük ve sermaye büyüklüğü gibi faktörler dikkate alınarak yapılmaktadır. KOBİ adı altında hizmet veren her kurum kendine göre KOBİ tanımlaması yapmakta ve bu durum bu konuda bazı eksik uygulamalara yol açmaktadır.¹ Bu eksiklikler ise genel bir KOBİ tanımını daha da olumsuz bir duruma sokmaktadır. Her kuruluşun kendine ait KOBİ tanımlaması yapması sonucunda;

- KOBİ destekleri ve teşviklerinin bir kısmı kapsam dışı kalmaktadır.
- Bazı işletmeler farklı işlem ve uygulamalarla kurulmaktan kaynaklı olarak KOBİ kredisi alamamaktadır.
- KOBİ’lerin yalnızca “imalat sanayi” ifadesine dâhil edilmesi sonucunda diğer sektörlere dair teşvikler de saf dışı kalmaktadır.

KOBİ’lerin teşvik ve desteklerden çok daha kapsamlı bir biçimde yararlanabilmeleri için Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, TOBB, TESK, TUIK ve KOSGEB ortak kararı sonucunda, KOBİ tanımlaması günün koşulları dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir.²

Daha sonra, KOBİ tanımı 24.06.2018 tarihinde 2018/11828 sayılı karar ile yeniden düzenlenmiş, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

¹Y. Bayülken ve C. Kütükoğlu, (2012). *TMMOB - Makine Mühendisleri Odası - Oda Raporu* Yayın No: MMO/583.

²KOSGEB, 2012.

Ülkemizde KOBİ tanımlaması aşağıdaki Tablo 1.1.'de yer verilmiştir:

Tablo 1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı.

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

Kaynak: www.KOBİ.org.tr

Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmeliğe göre;

“Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler”

şeklinde ifade edilmektedir.³

Ulusal ve uluslararası yapılarda, KOBİ tanımı belirlenirken nicel ve nitel ölçütlerden yararlanılmaktadır. Bu nicel ölçütler şöyle sıralanabilir;⁴

- Sanayileşme düzeyi
- Pazar büyüklüğü
- Ekonomik seviye
- Teknoloji kullanımı
- Rekabet edebilme durumu
- Hammadde kullanımı ve kullanım süresi
- Faaliyet /iş kolu
- Üretilen ürünlerin özellikleri
- İstihdamı sağlanan personel sayısı
- Üretim ve işgücü maliyeti toplamı
- Sabit varlıklar ile bu sabit varlıkların değerleri.

³Resmî Gazete 19/10/2005, No: 2005/9617:18/11/2005 No: 25997 Dayandığı Kanunun Tarihi: 8/1/1985 No: 3143 Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 5 Cilt: 44 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik.

⁴ Aras, G. (2002). Türk KOBİ'lerinin Küreselleşme Sürecindeki Yeni Roller ve Sorunları. Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul.

KOBİ'ler konu alınarak yapılan nicel tanımlamalar ile amaçlanan, devletten temin edilecek olan teşvikler ve bu teşviklerin mevcut özelliklerinin belirlenmesidir. Nitel ölçütler ise şöyle sıralanabilir:

- İşletme yöneticisinin aynı zamanda işletmenin sahibi olması
- İşletmenin kurulduğu bölge içinde faaliyetlerini sürdürmesi
- İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolunda önemli bir yere sahip olması
- İşletme sahibinin sermaye hissedarı olması
- İşletme sahibi, çalışanlar ve yönetici arasındaki ilişkiler
- Faaliyetlerdeki uzmanlık durumu
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu kredilerin ulaşabilirliği
- Pazarlama ve satış konularında işletmenin kazandığı/sahip olduğu başarı
- Üretim alanında işletmenin sermaye ve emek gücüne sahip olması
- Sermayenin kısıtlılık oranı ve piyasalara katılım düzeyi

KOBİ tanımlaması yapılırken ve kısıtlamalar belirlenirken genel olarak istihdamı sağlanan personel sayısı, yıllık net satış hasılatı, sermaye gücü ve yıllık mali bilanço değeri gibi nicel özellikler ön plana çıkmaktadır.⁵

Bu ölçütler, genel olarak işletmenin örgütlenmesi ve yapısına ilişkin özelliklerdir. Aynı zamanda işletmeciliğin temel fonksiyonlarını da belirleyen bu ölçütler arasında üretim, finansman ve pazarlama gibi konular da sayılabilir.⁶

Ülkeler arasında kalkınmışlık düzeyi, politik, sosyal ve coğrafi yapı gibi unsurlar birbirinden farklı olsa dahi KOBİ'lerin ülke ekonomisi için katkısı ve toplum refahında yön verici bir etkiye sahip olması, bu işletmeleri çok önemli bir hale getirmektedir.

1.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

1970'li yılların başında patlak veren petrol krizinden hemen sonra dünya genelinde ekonomik bakımdan bazı sıkıntılar ortaya çıkmış, bunların başında da hammadde ve enerji sıkıntısı yer almıştır. Fiyatlarda meydana gelen artış, buna bağlı olarak gelişen taleplerde azalma durumu, başta ABD olmak üzere birçok ülkede işletmelerin zor durumda kalmasına neden olmuş; bu durum sonucunda istihdam oranları düşmüş, işsizlik artmış, ülke ekonomileri dar bir boğaza doğru yol almaya başlamıştır. Krizin ardından birdenbire gelişen bu olaylar karşısında bazı işletmeler çok daha kısa sürede toparlanmıştır. Bu işletmeler için düze

⁵ Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları. İstanbul, Türkiye.

⁶ A. Çelik ve T. Akgemci (1998). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Yeni Stratejiler, Ankara: Nobel Yayınları s.41.

çıkmayı sağlayan ise KOBİ'ler olmuştur. KOBİ'ler büyük işletmelerden kalan iş alanlarına el atmış, çok daha geniş bir iş alanı ve iş ağı oluşturmayı başarmışlardır. Bu gelişmeler ise KOBİ'lere bakış açısının olumlu yönde değişmesine yol açmış, KOBİ'lerin önemi büyük oranda artmıştır.

KOBİ'ler günümüzde ekonomik alanda rekabetin ve devamlılığın sağlanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Güncel değişimlere oldukça kısa bir süre içinde adapte olma avantajına sahip olan KOBİ'ler, aynı zamanda ekonomik alanda dinamizmin de sembolü haline gelmiştir. Kendi iş alanları ile ilgili yaratıcı fikirler ortaya koyan ve farklı istihdam kaynakları sunan KOBİ'ler, ekonomik gelişmelerin istikrarlı bir biçimde gerçekleşmesi ve toplumsal düzenin sağlanması bakımından da önemli bir yere sahiptir.⁷

Günümüzde halen önemini korumaya devam eden en önemli kaynak insan ve insan gücüdür. Bu bakımdan yaşanan olumlu ve olumsuz değişiklik ve gelişmelerden de en önce insan faktörü etkilenmektedir. Bu da insan gücü ile varlığını sürdüren işletmeleri doğrudan etkileyecek bir durumdur. KOBİ'ler tek başına küçük bir ekonomik birim olmanın yanı sıra ekonominin de temel yapı taşını oluşturmaktadır. Hem küçük hem de yönetimde hızlı mobilité imkânına sahip olan KOBİ'ler yeniliklere ve pazara da kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Bu bağlamda ekonomik alanda ortaya çıkan olumsuzluklar ve bu olumsuzluklar bağlamında ortaya çıkan değişikliklere KOBİ'ler çok daha kolay uyum sağlama kapasitesine sahiptir. Bu bakımdan hem ekonomik istihdam hem de ekonomik rekabete uyum sağlama bakımından KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

1.2.1. Dünya ve Avrupa'da KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

KOBİ'lerin iş yapmaya devam eden tüm işletmeler arasında edindiği pay, istihdama sağladığı katkı ve sağladığı katma değer, farklı ülkeler için KOBİ'lere yönelik değerlendirmelerin de temel ölçütleri olarak karşımıza çıkmaktadır. KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki yeri ve etkileri sayısal verilerle çok daha somut sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır.

Bu bağlamda farklı ülkelerde KOBİ'lere ilişkin temel bilgiler Tablo 2.1.'de belirtilmiştir;

⁷ Ş. Özkan, v.d., (2003). KOBİ'lerde Girişimcilik, Yenilikçilik: Türkiye'de Gelişmiş ve Azgelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Serisi, Sayı: 90, s. 9.

Tablo 2.1. AB ve Diğer Bazı Ülkelere İlişkin KOBİ Bilgileri.

Ülke	Referans Yıl	KOBİ Sayısı	KOBİ'lerde İstihdam (Milyon Kişi)	KOBİ'lerce Oluşturulan Gayri Safi Katma Değer (Milyon Avro)
AB	2013	21.571 Milyon	88.844	3.667
ABD	2011	18.2 Milyon	48,7	3.300
Japonya	2012	3.9. Milyon	33,5	-
İsrail	2011	370 Bin	1,2	45
İtalya	2013	3,7 Milyon	11,5	459
İspanya	2013	2,4 Milyon	7,6	281
Hollanda	2013	802 Bin	3,6	189
Norveç	2013	282 Bin	1	156,2
Brezilya	2011	4,2 Milyon	23,3	600
Rusya	2011	1,7 Milyon	11,4	700

Kaynak: Yıllık Avrupa KOBİ'leri Raporu (2015) <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341>

Ülkelerde yer alan KOBİ'lerin performanslarının karşılaştırılmasında kullanılan temel göstergeler, KOBİ'lerin bütün işletmeler içinde sahip olduğu pay, KOBİ'lerin istihdam içindeki payı ve KOBİ'lerce oluşturulan katma değerdir. AB ve bazı ülkelere yönelik bilgilere yukarıdaki Tablo 2.1.'de yer verilmektedir. Tablodan da görüleceği gibi KOBİ sayısı en fazla AB ülkelerinde yer almakta olup, toplam miktar 21.571 milyondur. Toplamda 88.844 milyon kişi istihdam edilmektedir. AB ülkelerini 18.2 milyonluk sayıyla ABD takip etmektedir. ABD'de KOBİ'lerde istihdam edilen kişi sayısı 48,7 milyon olarak ifade edilmektedir. Tabloya göre KOBİ sayısının en az olduğu ülke ise 282.000 ile Norveç'tir. Bu ülkede 1 milyon kişi istihdam edilmektedir.

Farklı ülkelerde KOBİ'lerin ekonomik alandaki payı ise aşağıdaki Tablo 3.1.'de ifade edilmektedir:

Tablo 3.1. KOBİ'lerin Çeşitli Ülkelerdeki Ekonomik Ağırlığı

	İşletmelere Oranı(%)	İstihdama Oranı(%)	Yatırımdaki Payı(%)	Üretimdeki Payı(%)	İhracattaki Payı(%)
ABD	97,2	50,4	38	36,2	32
Almanya	99,8	64	44	49	31
İngiltere	96	36	29,5	25,1	22,2
Fransa	99	49,4	45	54	23,6
İtalya	97	56,1	36,9	53,8	17,9
Japonya	99,4	81,4	40	52	38
Türkiye	99,8	73,5	38	40	55,1

Kaynak: D. Ulaş ve B. Arslan (2005). *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler CE İşaretine Hazır Mı? OSTİM'de Bir Araştırma*, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 4(2), s. 128.

Tablo 3.1.'de yer alan ekonomik paylar arasında işletmelere oran bakımından en fazla yüzdeye sahip ülkeler % 99,8 ile Almanya ve Türkiye'dir. İstihdama oran bakımından en fazla yüzdeye sahip olan ülke ise % 81,4 ile Japonya'dır. KOBİ'lerin yatırımdaki payında en

yüksek oran % 44 ile Almanya'dadır. Üretimdeki pay açısından en fazla ağırlık ise % 49 ile yine Almanya'da bulunmaktadır. KOBİ'lerin ihracattaki payı açısından en yüksek oran ise % 55,1 ile Türkiye'dedir. Tabloya bakıldığında KOBİ'lerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

KOBİ'ler hem büyük işletmeler ile rekabet ederek ürün ve hizmet üretimi ile ekonomik kalkınmaya destek olmakta hem de yan sanayi oluşturarak büyük işletmeleri tamamlayıcı bir rol üstlenmektedirler.⁸

1980'li yıllarda ortaya çıkan ciddi işsizlik sorunu, AB üyesi ülkelerde politika üretenlerin KOBİ'ler üzerine yoğunlaşmalarını sağlamış, büyük işletmelerin sahip olduğu istihdam, üretim ve yatırım gibi konularda ortaya çıkan sorunlara KOBİ'ler üzerinden çözüm sağlanabileceği düşüncesi ön plana çıkmıştır. 1990 yılı ve sonrasında ortaya konan tüm politikalarda ve ekonomik düzenlemelerde KOBİ'lerin üzerinde özellikle ve hassasiyetle durulmuştur. Avrupa ülkelerinin hemen hepsinde KOBİ'ler için özendirme ve destekleme programları yapılmaya başlanmıştır. KOBİ'ler günümüzde yaşanan sermaye ve yönetim alanlarındaki küreselleşmede hem yasal, hem ekonomik hem de hukuki bir çözüm yolu olarak görülmektedir. 2005 yılına gelindiğinde yeniden düzenlenen Lizbon Stratejisi adı verilen stratejik planlama ile AB sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme ve istihdamı hedeflemiştir. KOBİ'ler ise bu hedefin kilit noktasında yer almaktadır. AB dâhilinde faaliyetlerine devam eden ortalama 26 milyon KOBİ, toplamda yaklaşık 109 milyon kişi için istihdam sağlamakta ve Avrupa gayri safi milli hâsılasının da 2/3'sini oluşturmaktadır.⁹

Tablo 4. 1. *Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı*

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak:TOBB. (2018). KOBİ Tanımları (Erişim tarihi:14.10.2019).

Yukarıdaki Tablo 4.1.'de Avrupa Birliği'nde yürürlüğe giren ve kullanımına devam edilen KOBİ tanımı, yıllık ciroları, bilanço ağırlıkları ve bağımsızlık kriterleri yer almaktadır.

⁸ S. Doğan ve E. Şengül (2005). . (2005). *Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Girişimcilik Teşvikleri ve Destek Programları*. Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Bandırma.

⁹ Y. Bayülken, (2017). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Oda Raporu. Yayın No: MMO/677, s. 6-7.

KOBİ'ler ayrıca, yenilikçi ve esnek yapıya sahip olmaları dolayısıyla yeni teknolojilerin ortaya konması ve benimsenmesinde de önemli bir katkıya sahiptir. Bu bakımdan KOBİ'ler AB tarafından desteklenmektedir.

AB çerçevesinde etkin şekilde rekabetin ancak KOBİ'ler arası ticaret ile sağlanabildiği, büyük işletmelerin üzerindeki tüm ekstra maliyetlerin KOBİ'lere devredildiği görülmektedir. KOBİ'ler aynı zamanda ucuz işgücü, azami katma değer sağlama, sosyal güvenliği en aza indirme, ürün pazarlama gibi konularda da oldukça yararlı ve etkilidir. Büyük şirketler, farklı ülkelerde yer alan KOBİ'ler üzerinden azami kâr sağlamakta ve sermayenin toplu hale getirilmesi ve yoğunlaştırılması konularında bu işletmeleri araç olarak kullanmaktadır.

Genel olarak tekstil, gıda, deri gibi geleneksel üretim alanlarında yoğun olarak iş yapan KOBİ'ler, üretim talebinin kitle üretimi için elverişli olmadığı, üretim birimlerinin ya da satış miktarlarının çok az olduğu sektörlerde etkin şekilde çalışabilmektedir. Pazar esnekliğine sahip olan, küçük çapta siparişlerin sağlanmasına ek olarak yan sanayi özellikleri gösterebilen, büyük işletmeler tarafından üretimi tercih edilmeyen ya da üretilemeyen parçaları minimum kâr ile imal edebilen, işçi ve güvenlik konularında sorunlarını en aza indirebilen KOBİ'ler, büyük sanayi için oldukça önemli bir yere sahip olmuşlardır.

KOBİ'ler aynı zamanda ülkelerin teknik eğitim konusunda ortaya koydukları politikalara da yardımcı olmaktadır. Bu işletmelerde istihdam edilen işçiler aynı zamanda teknik ve mesleki eğitim de alabilmektedir. Emek ve üretim tekniklerinin yoğun olarak kullanıldığı KOBİ'ler, ekonomik açıdan olduğu gibi, sosyal açıdan da büyük bir öneme sahiptir.

Tablo 5. 1. AB Ülkelerinde İstihdamın İşletme Ölçekleri İtibarıyla Dağılımı (2016 Yılı,% olarak).

İşletme/Sektör	Mikro	KOBİ	Büyük
İmalat Sektörü	80,59	18,54	0,87
İnşaat Sektörü	90,03	9,60	0,37
Hizmet Sektörü	92,86	7,03	0,11
Toplam	(%)90,08	(%)9,03	(%)0,89
İstihdam/Sektör	Mikro	KOBİ	Büyük
İmalat Sektörü	11,00	46,09	42,91
İnşaat sektörü	39,76	51,11	9,13
Hizmet Sektörü	34,96	51,11	9,13
Toplam	(%)26,08	(%)45,08	(%)28,74

Kaynak: Y. Bayülken, (2017). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Oda Raporu. Yayın No: MMO/677, s. 10.

Tabloda görüldüğü gibi, KOBİ'ler sayısal oran bakımından toplam işletmeler arasında %9,03'lük bir paya sahip iken, istidamın % 45,08'ini karşılamaktadır. Bu durumda KOBİ'ler

düşük ücretle ve sosyal güvenlikle genel itibariyle yoksun bir kesim için iş alanı oluşturmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 7.1.'de, seçilmiş AB ülkelerinde imalat sanayi işletmelerinin büyüklüklerine göre dağılımına yer verilmektedir:

Tablo 6.1. AB'de Gelişmişlik Düzeyi Yüksek Ülkelerde İmalat Sanayi İşletmelerinin Dağılımı.

ÜLKELER	Küçük işletme	Orta Ölçekli İşletme	KOBİ Toplamı	Büyük İşletme	Toplam
Belçika	69,4	23,5	92,9	7,1	100
Almanya	66,5	26,1	92,6	7,4	100
Fransa	74,3	19,9	94,2	5,8	100
İtalya	81,9	13,4	95,3	4,7	100
Hollanda	76,3	18,3	94,8	5,2	100
İspanya	80,8	16,5	97,3	2,7	100

Kaynak: Y. Bayülken, (2017). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Oda Raporu. Yayın No: MMO/677, s. 11.

Bu tablodan anlaşılmaktadır ki, AB'de gelişmişlik düzeyi yüksek ülkeler arasında küçük işletme yoğunluğunun en fazla olduğu ülke İtalya'dır. Almanya ise orta ölçekli işletmelerde %26,1 ile başta yer almaktadır. Ardından % 23,5 ile Belçika ile % 19,9 ile Fransa izlemektedir. Büyük işletmeler açısından bakıldığında ise Almanya ile Belçika en yüksek paya sahiptir. Bu grupta en düşük pay İspanya'ya aittir.

KOBİ'ler için ölçek tespit edilirken nüfus artış hızı ve nüfus kompozisyonu önem arz etmektedir. Bu durum KOBİ'lerin sahip olduğu arz ve talep dengesi için çok önemlidir. Nüfus, talep açısından iç pazarda bulunan perakende satışlar ile kişisel hizmetleri ve tüketim mallarının satışını etkilemektedir. Arz açısından ise nüfus, mevcut işgücünü doğrudan etkilemektedir.

AB ülkelerinde genç nüfusun gittikçe azalması, genç işgücü arzının büyük ölçüde azalmasına neden olacaktır. KOBİ'ler ise daha genç nüfusla faaliyet göstermek isteyecek ve ücretleri de aşağı çekmek durumunda kalacaktır. Bu bağlamda önümüzdeki süreçte AB ülkelerinde KOBİ'ler ile ilgili ciddi sorunlar yaşanacağı öngörülmektedir. KOBİ'ler, Türkiye için önemli olduğu gibi Avrupa ülkeleri ve Avrupa ekonomisi için de son derece önemli bir unsurdur.

Avrupa Komisyonu 2020 Stratejisi çerçevesinde yedi farklı politika benimsemiştir. Bu politikalar şöyle sıralanabilir:¹⁰

- KOBİ'lerin rekabeti küresel boyutta sağlayabilecek bir ortam geliştirebilmeleri
- Hane ve işyerlerinde internet erişiminin yaygın hale getirilmesi

¹⁰ Deren ve Hoştut, Ab ve Türkiye Politikaları Ekseninde Kobi'ler Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Selçuk İletişim, 2018, 11 (1): 102-124 s. 109-110.

- Araştırmalar ve inovasyon için gerekli finansal desteğin sağlanması ve bu alanda işbirliği ağları geliştirilmesi
- Genç kuşağın pazarda yer almasını sağlayacak eğitim sistemleri ve performansın güçlendirilmesi
- Emek pazarında insanların bilgi açısından güçlendirilmesi için yaşam boyu öğrenmenin desteklenmesi ve istihdamda hareketliliğin sağlanması
- Hem toplumsal hem bölgesel bütünleşme amacıyla ekonomik büyümede eşit faydalanmanın sağlanması
- Ekonomik büyüme için yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artışının sağlanması.

1.2.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi

Türkiye sanayisi diğer gelişmiş ülkelere kıyasla küçük ve orta büyüklükte bir yapıya sahiptir. Bu bakımdan KOBİ’ler toplam firma sayısının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. KOBİ’lerin 2014 yılında yayınlanan girişim istatistikleri bu konuda daha somut bir fikir edinilmesi bakımından önemlidir. TÜİK istatistiklerinin değerlendirilmesi yapılmış ve 2016 yılı sonunda Türkiye’de yer alan toplam 2.892.670 işletmenin % 99,6’sı yani 2.881.100 işletmenin AB KOBİ tanımına uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra sanayi sektöründe yer alan 310.500 firmanın 370.140 tanesi de büyük işletmedir. KOBİ’ler sanayi alanında sağlanan istihdamın % 61,5’ini sağlamakta ve 370.140 KOBİ dâhilinde toplamda 3.257.170 personel istihdam edilmektedir.¹¹

Tablo 7.1 KOBİ’lerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	250-499	> 500
Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5.475	1.437	352	7.264	60
İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	3.931	418	167	4.516	62
Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86

¹¹Bayülken, MMO, s. 17.

Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
TOPLAM	3.303.210	190.554	30.567	3.524.331	5.210

Kaynak: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, KOSGEB, Ankara, s. 28.

TÜİK istatistiklerine göre 2013 verilerine göre hazırlanan tabloda, tüm girişimler sektör bazında Tablo 7.1.'de verilmiştir. Buna göre, Türkiye'de yer alan işletmelerin % 99,9'u KOBİ'lerden meydana gelmektedir. 0-9 çalışana sahip olan mikro işletmeler, toplam oranın % 93,6'sına sahiptir. 10-49 çalışana sahip olan küçük işletmeler toplam oranın % 5,4'üne sahipken, 50-249 çalışan istihdam eden orta ölçekli işletmeler % 0,9'luk bir paya sahiptir. Sektörel açıdan bakıldığında KOBİ'lerin 1/3'ünden fazlasının ticaret alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri (YSHİ) ne göre;¹²

- KOBİ'ler toplam mal ve hizmet içinde % 65,5'lik bir paya sahiptir.
- KOBİ'lerin ciroda % 63,3'lük bir payı bulunmaktadır.
- Üretim değerinde KOBİ'lerin payı % 56,2'dir.
- KOBİ'lerin çalışan sayıları içindeki payı % 75,8'dir.
- KOBİ'lerin ücretli çalışan sayısı içindeki payı % 69,7'dir.

KOSGEB, MMO ve TOSYÖV ortak araştırmaları sonucunda (2006, 2008-2010, 2016) şu bilgiler tespit edilmiştir:

“-Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri, imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,4 ünü oluşturmaktadırlar.

-KOBİ'ler imalat sanayisindeki istihdamın %61,5'ini sağlamaktadırlar.

-KOBİ'lerin üretim değerindeki payı %56,2'dir.

-KOBİ'lerin imalat sanayi katma değerindeki payı %27,6'dır.

-KOBİ'lerin öz kaynak ve işletme sermayesi sıkıntıları fazladır. Ticari bankaların kendilerine tahsis ettikleri kredi kaynaklarının ancak %45'inden yararlanırlar. Öz kaynak kullanım oranları %69'u aşmaktadır. Eximbank kaynaklarının %22'si KOBİ'lere ayrılmaktadır.

Büyük işletme başına istihdam ise 829 kişi olarak belirlenmiştir.

¹² KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, s. 30.

Sanayi de en fazla istihdam tekstil ve konfeksiyon alt sektöründe olup, resmi kayıtlara göre 2016 yılında 1.935.281 olarak saptanmıştır. Bunu gıda-içki-tütün üretimi ve metal eşya sanayisi izlemektedir.”¹³

Küreselleşme sürecinin de etkisi ile gün geçtikçe yoğunlaşan ve bilgi ekonomisine bağlı olarak ifade edilen rekabet, KOBİ'lere yönelik politikaların gözden geçirilmesini ve bu işletmelerin güçlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli hale getirmiştir. KOBİ'lerin geliştirilmesi ile ilgili çok ortaklı projelerin desteklenmesi planlar dâhilinde olup KOSGEB tarafından belirlenen 2023 hedefleri kapsamında, strateji geliştirme çerçevesinde şu amaçlar üzerinde yoğunlaşmıştır:

KOBİ'ler ve KOBİ'leri temsilen faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda belirlenen hedefler şöyledir¹⁴:

- Ar-Ge/Yenilikçilik Faaliyetlerinin Geliştirilmesi ve Ekonomik Değere Dönüştürülmesi Sağlanacaktır.
- Finansmana Erişim Kolaylaştırılacaktır.
- KOBİ'lerin Üretim ve Yönetim Becerilerini, İş Birliği Yapma Kültürlerini Geliştirerek Ekonomideki Payları İle Verimlilik Düzeylerinin Artırılmasına Katkı Sağlanacaktır.
- KOBİ'lerin Dış Pazarlara Erişim İmkân ve Kabiliyetleri Geliştirilerek Uluslararasılaşmaları Sağlanacaktır.
- Ulusal Politika Dokümanlarında Önceliklendirilen Konulara Yönelik Destekler Geliştirilecektir.

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi halinde KOBİ'ler yakın gelecekte rekabet etme konusunda güçlenecek ve yeni dış pazarlarda etkinliğini artıracaktır denilebilir.

1.3. Türkiye’de KOBİ’lerin Temel Sorunları

KOBİ'ler istihdama ve ekonomik alanda büyümeye ciddi oranda katkı sağlayan işletmelerdir. Buna rağmen özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri için ciddi sınırlamalara maruz kalmaktadırlar. KOBİ'lerde başarısızlıkta temel olarak dört unsur ön plana çıkmaktadır:

- Uzun vadeli stratejik planlama ve personele dair planlamanın yoksunluğu
- Finansal sorunlar ve kaynak azlığı
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında ve rekabet etmede karşılaşılan zorluklar

¹³Bayülken, a.g.k.,s. 15-17.

¹⁴ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı 2016 - 2020 Stratejik Plan Aralık 2015 40.41.

- Yüksek maliyetli yönetim giderleri¹⁵

KOBİ'ler ile ilgili ortaya çıkan sorunlar arasında finansal sorunlar, teknolojik sorunlar, yönetim ve organizasyon sorunları, rekabet sorunları, insan kaynakları ve eğitim sorunları, pazarlama sorunları, AR-GE ve karar almaya ilişkin sorunlar bulunmaktadır.

1.3.1. Finansal Sorunlar

KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan bir tanesi, finansman ile ilgili sorunlardır. Finansman sorunları genel olarak kredi maliyetleri, beklenmeyen ödemeler ve kredi temini için gereken koşulların zorluğu olarak ifade edilebilir. Kredi hacminden faydalanma konusu, KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biridir. KOBİ'ler kredilerden en fazla % 4'lük bir pay alabilmektedir.

Türkiye'de KOBİ'ler için ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kuruluşların başında Halk Bankası, Kredi Garanti Fonu ve KOSGEB gibi kuruluşlar gelmektedir. Proje ve yatırımlar için gerekli olan finansman, ekonomik krizler nedeniyle oldukça daralmış olup kamu kesiminde oluşan borçlanmalar nedeniyle son yıllarda kredi faiz oranları da oldukça yüksektir. Bu durum, KOBİ'lerin kredi piyasasında zorluklarla karşılaşmasına ve bu piyasada yer edinmemesine yol açmaktadır.

KOBİ'lerde ayrıca bir finansman bölümü bulunmaması nedeniyle bu işletmelerin finansman alanında bir miktar rahatlatılabilmeleri için AB'de bulunan para ve sermaye piyasalarından faydalanılmaktadır. Türkiye'nin mevcut finansmanlarını KOBİ'lere aktarması konusunda dahi büyük sorunlar ortaya çıkabilmektedir. KOBİ borsası ise uygulanması planlanan ancak bir türlü uygulamaya konamayan bir plan görüntüsü çizmektedir.

Finansman kaynaklı sorunlar genel olarak işletmelerin yatırım dönemlerinde başlar ve işletme döneminde de devam eder. Genel olarak KOBİ'ler finansman konusunda; öz kaynak yetersizliği, işletme sermayesi yetersizliği, finansman kuruluşların çalışma tarzı, modern finansman araçlarının yeterli olarak takip edilememesi, yönetim ve organizasyonların finansman konusunda yetersiz kalması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.¹⁶

Söz edilen finansman sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için günümüzde KOBİ'ler üç ana yöntem kullanmaktadır. Bunlar öz kaynak kullanımı, devlet desteklerinden yararlanma ve borçlanmadır. Öz kaynaklar işletmenin kuruluşundan itibaren yatırım, donanım gibi

¹⁵C. Çelik ve H. Karadal (2007). KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2),119-138, s. 121.

¹⁶Yılmaz, B. (2004). KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi: Risk Sermayesi Finansman Modeli. *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*, 12-21, s. 14.

ihtiyaçların karşılanması tercih edilmektedir. Daha ileri aşamalarda işletmenin gelişmesi ve faaliyete geçmesi için yine öz kaynaklardan yararlanılmaktadır.¹⁷

Öz kaynaklara ek olarak, finansal sorunların aşılmasında KOBİ işletmecileri devlet desteklerinden yararlanmaktadırlar. Devletin teşvik ve destekleri, bankaların sunduğu yüksek faiz oranlarından kaynaklı olarak ortaya çıkan olumsuz durumlardan KOBİ'lerin etkilenmemesini sağlamak ve finansal değişkenlere karşı da KOBİ'lerin korunmasını sağlamaktadır. Devlet tarafından verilen desteklerin arasında piyasaya göre daha ucuza mal edilen ürün ve hizmetler, vergilerde erteleme, vergi indirimi ve muafiyeti, sosyal sigorta projeleri için indirimler, kredi kefaletleri ve düşük faizli kredilerdir.¹⁸

1.3.2. Teknolojik Sorunlar

Gün geçtikçe gelişmeye devam eden teknoloji, buna bağlı olarak gelişme gösteren endüstriyel oluşumlar, hızlı şekilde değişen tüketici talepleri, dünya genelinde gittikçe zor bir alanda devam eden rekabet gibi gelişmeler, KOBİ'ler tarafından da takip edilmelidir. Çünkü gelişmelere ayak uyduramayan KOBİ'ler bu konuda çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Faaliyet gösterdikleri sektör fark etmeksizin KOBİ'lerde genel olarak teknoloji düzeyi düşüktür. Özellikle tekstil ve konfeksiyon, içki ve gıda sanayinde üretimde yer alan birçok KOBİ, emek ağırlıklı teknolojiler kullanmayı sürdürmektedir. Bu durum, kaliteyi doğrudan etkilemekte ve maliyetleri düşürse de küresel rekabet edebilme gücüne engel olmaktadır.¹⁹ Bilgi-işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarında gün geçtikçe etkinlik kazanması, değişen tüketici taleplerine göre yeniden ücret belirlemesi yapılması, örgütsel düzenlemeler tam anlamıyla bir dönüşüm haline gelmektedir.

1.3.3. Yönetim ve Organizasyon Sorunları

KOBİ sahipleri, bazı durumlarda yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememekte, büyümenin neden olabileceği yönetim-organizasyon ve karar alma gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek göze alınamadığından büyüme gerçekleşmemektedir.

Birçok KOBİ sahibi ya da yöneticisi; piyasa verilerinin temin edilmesi yahut değerlendirilmesi, hem mesleki hem de teknik bilginin yetersiz kalması, sorunlarla

¹⁷A. Yüksel (2005). *Basel-II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri*, BDDK Araştırma Raporları, 4, Ankara, s. 9.

¹⁸N. Hacıevliyagil (2016). *KOBİ'lerin Finansman Sorununa Bir Çözüm Önerisi: Milli Ekonomi Modeli (MEM)*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(3), 32-50, s. 36.

¹⁹ Bayülken, **a.g.k.**, s. 37.

mücadelede uzman eleman istihdamından kaçınılması, alternatif yöneticiye ihtiyaç olsa bile temin edilmemesi, yetki devredilmemesi gibi durumlar sonucunda hatalı karar alabilmekte ve başarı grafiğini düşürebilmektedirler. Bu işletmeler, profesyonel eleman bulundurmamak yerine çok daha ucuz işgücüne yönelerek, kalifiye ve nitelikli elemanları büyük firmalara kaptırarak, bünyelerinde görevli personelin gerekli eğitimleri için finansman sorunlarını çözemeyerek ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ'lerde yapısal özellikler değerlendirilirken işletme yönetici ve sahipleri rehberlik, eğitim, iç pazarlama, teknoloji transferi gibi konularda ilgili kuruluşlarla irtibata geçmeleri noktasında zayıf kalmakta, yönetim politikaları konusunda son derece yetersiz kalabilmektedirler.²⁰

1.3.4. Üretim ve Tedarik Sorunları

KOBİ'ler büyük işletmelerin aksine genellikle sipariş üzerine üretmektedir. Ancak bu işletmelerde tam anlamıyla bir iş bölümü söz konusu değildir. Aralıklı veya seri üretimin yapılmasından dolayı küçük işletmelerde yapılan iş sabit değildir. İş yapan kişi işin sipariş üzerine yapıldığını bilir ancak iş gören kişinin işletmeye yabancılaşmaması son derece önemlidir.

KOBİ'lerde teslim süresinin geçirilmemesi de çok önemlidir. Büyük firmalar ise daha çok kalite ve fiyat bakımından ön plana çıkmaktadır. KOBİ'lerde ayrıca çalışmalar şartlara uygun hale getirilebilmekte, bu da esneklik özelliğinden kaynaklanmaktadır. İşletme sahibinin aynı zamanda KOBİ sorumlusu olduğu işletmelerde üretim konularında yetkin bilgiye sahip olunmalıdır, aksi halde bu durum üretim departmanı bakımından bir sorun teşkil edecektir.²¹

1.3.5. Pazarlama ve İhracat Sorunları

Pazarlama konusunda KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar genel olarak yeni satış kanallarının sağlanamaması, iç pazardaki mevcut rekabet ortamı, yeni pazar bulunması ve bulunan yeni pazarların değerlendirilmesinde ortaya çıkan zorluklar, pazar konusundaki bilgilerde eksikliklerin olması, pazarlara açılmak için ihtiyaç duyulan bilginin yeterli olmamasıdır.²²

1.3.6. Rekabet Sorunları

²⁰T. Akgemci, (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. İstanbul, s. 25.

²¹M. Oktav (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Semih Ofset, s. 24,25.

²²Uyar ve Cengiz (2008). *Basel 2 ve KOBİ'ler İçin Muhasebe Standartları*. A. Katrinli içinde, *Basel 2'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (s. 212-222). İzmir, s.214.

Hızlı bir biçimde ilerleyen teknolojik gelişmeler, liberal ekonomi politikaları, tüketici taleplerinin farklı bir yöne doğru yol alması, lojistik ağların ve iletişim ağlarının gittikçe güçlenmesi ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni rekabet koşulları konusunda değişiklikler oluşmasına neden olmaktadır. Bu değişiklikler aynı zamanda rekabet ve rekabet gücünü de gittikçe zorlaştırmaktadır.²³

Bilgi işlem teknolojilerinde görülen hızlı ilerleme, işlem teknikleri ve yönetsel faktörler büyük firmalara göre KOBİ'lerin daha kısıtlı olanaklara sahip olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle uluslararası pazarda bu küçük ve orta ölçekli işletmeler finansal sorunlarla karşılaşabilmektedir. Aynı zamanda dış ticaretin detayları konusunda da bilgi eksiklikleri olabilmektedir. Bunun sonucunda KOBİ'lerin rekabet gücü dış pazarlarda sınırlı kalmaktadır.²⁴

1.3.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Sorunları

KOBİ'lerde emek gerektiren teknolojilerin ağırlıklı olmasının sonucunda, insan faktörü büyük işletmelere nazaran çok daha önemlidir. Bunun nedeni KOBİ'lerde pazarlama, finansman, muhasebe ya da AR-GE gibi alanlarda uzman personel istihdamı için yeterli finans kaynağı bulunmamasıdır. Bu gibi yeterli imkanlara sahip olmayan KOBİ'lerde işletme faaliyetlerinin aksamaksızın devam edebilmesi için kaynak sağlama ve kullanma yeteneğine sahip olması ve personelini de desteklemesi gerekir. Şirkete ait bir organizasyon yapısı oluşturulmakla işe başlanmalı ve ardından personellerin iş alanlarında eğitimi için gayret gösterilmelidir. İşlerin tanımı yapılmalı ve bu işler için ihtiyaç duyulan kalifiye elemanlar belirlenmelidir. Tam anlamıyla alanında uzman kişilerin bulunması her daim mümkün olmayabilir, bu gibi durumlarda seçim için ayırıcı ölçütlerin de belirlenmesi gerekir.²⁵

İşletmeler tarafından ihtiyaç duyulan donanım, maddi güç, tesis, teknoloji ve makine gibi faktörlerin bir arada elde edilebilmesi ve işletmenin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi, insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Özellikle KOBİ'ler için bu kaynağa çok daha özen gösterilmesi gerekmektedir. Son yirmi yıldır KOBİ'lerde bu kaynağın önemi fark edilmiş ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısı da artırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, insan kaynakları alanında uygulama ve faaliyetlerin verimlilik ve işletme maliyetleri açısından

²³S. Ulu (2012). KOBİ'lerde Rekabet Gücü Artırma Stratejileri, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/KOBİlerdereketgucuarirmastratejileri/%20163>, (Erişim tarihi 22.05.2019).

²⁴E. Ada, K. Ventura, B. Aracıoğlu, İ. Savaşçı ve Y. Kazançoğlu, (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), 53-68, s. 55.

²⁵Ş. Özgener (2003). *Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 137-161, s. 146,147.

KOBİ'lere önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak, insan kaynakları alanında ortaya konan gelişmelerin KOBİ'lerin gelişmesi ve rekabet edebilmesi için kaçınılmaz olduğu ortaya çıkarılmıştır. KOBİ dâhilinde gerçekleştirilecek olan insan kaynakları çalışmalarının örgütsel performansı ve verimli çalışma ivmesini yükselttiği, tıpkı büyük işletmelerdeki gibi bu durumun rekabet üstünlüğüne büyük ölçüde katkı sağladığı ortaya konmuştur. İnsan kaynakları alanında verimliliğin artırılması ve rekabet üstünlüğünün devamlı hale getirilebilmesi için insan kaynakları departmanının işlevlerinin geliştirilmesi, insan kaynakları planlaması yapılması, iş bulma ve iş paylaşımı yapılması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi, ücret – performans - kariyer gibi konulara da dikkat edilmesi gerekmektedir.²⁶

KOBİ'ler dâhilinde eğitim süreci ve eğitim faaliyetleri, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olan davranış ve faaliyetlerin kazanılması, beceri edinilmesi için gereken düzenli bir eğitim sürecini ifade etmektedir. Bu tanımlamada dört temel faktör söz konusudur:²⁷

- Eğitim faaliyetlerinin rastgele değil belli bir düzen ve plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi,
- Eğitim sürecinde beceri kazandırma eyleminin kolaylaştırılması ve anlaşılır bir biçimde sunulması,
- İşletmenin amaçlarının eğitim süreci boyunca göz ardı edilmemesi,
- Çalışanların eğitim sonrasında verimli ve bilinçli bir biçimde iş görebilmesi.

KOBİ'lerde verilen ya da verilmesi gereken eğitimde asıl amaç, bilgilerin hem personelin hem de işletmenin yararına olmasıdır. Bu sayede personel davranış ve beceri farklılıkları elde edilerek işletmenin genel verimliliğinin artmasına yardımcı olunur. Aynı zamanda uygunluk, esneklik, zamana uyum sağlama gibi ihtiyaçlara da yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda teknik olarak ve genel anlamda eğitilmiş personelin yanı sıra işe dair sorunların analizini yapabilen, sorunlar için çözüm üretebilen, grup çalışmasına yatkın olan ve farklı alanlarda aynı verimlilikle çalışabilen personele ihtiyaç oldukça fazladır.

KOBİ'lerde personelin eğitimi işletme için önemli yararlar sağlamaktadır. Yarardan ziyade, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabete uyum sağlayabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüzde bir zorunluluk halini almıştır. İşletmede görevli olan insan kaynağının kendi kendine alanında gelişmesinin beklenmesi ya da kısa zamanda tecrübe

²⁶G. Haşit (2016). *KOBİ'ler İnsan Kaynakları Yönetiminin Neresinde? Eskişehir KOBİ'lerinde Bir Uygulama*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(7), 1777-1791, s. 1778,1779.

²⁷K. Ören (2000). *KOBİ'lerde İşgücü Eğitiminin Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 72.

edineceklerinin varsayılması, uzun vadede işletme için hem maddi hem de zaman açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır.²⁸

1.4. KOBİ'ler için SWOT Analizi, Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

SWOT analizi planlama yapmada, sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde stratejik bir açıdan bakılabilmesi için gerekli olan bir yönetim aracıdır. SWOT kelimesinde her bir harf, bir anlama gelmektedir: *S: Strengths (Güçlü)*, *W: Weakness (Zayıf)*, *O: Opportunities (Fırsatlar)*, *T Threats (Tehditler)*. Tüm bu yönlerden ele alınan konuda sistematik analiz yapılmasını olanaklı kılan SWOT analizi, sektörün çevresi ile ilişkisinin ortaya konabilmesi bakımından da önemlidir.

Gerçekleştirilen SWOT analizi ile Türkiye'nin kalkınmasında ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerde eğitim faaliyetlerinin ve geliştirmenin öneminin net olarak anlaşılması amaçlanmıştır. Bu analiz ile KOBİ'lerde bulunan eksiklikler, KOBİ'leri bekleyen tehditler ortaya konmuş ve böylece eksikliklerin ve olumsuzlukların tespit edilmesi sağlanmıştır. Aşağıda, KOBİ'ler için bir SWOT analizine yer verilmektedir:

Tablo 8.1. KOBİ'lerin Güçlü-Zayıf Yönleri/Tehditler-Fırsatlar

KOBİ'lerin Güçlü Yönleri
- Esnek üretim yapılarına sahip olmaları, - Karar alma ve iş yapma süreçlerinin hızlı olması, - Pazar ve teknoloji değişikliklerine hızlı uyum sağlayabilmeleri, - Girişimci olmaları, - Yüksek büyüme motivasyonları ve geleceğe ilişkin hayallerinin varlığı, - Büyümek için risk almaktan kaçınmamaları, - Fırsatları takip etme konusunda istekli olmaları, - Yeniliklere açık olmaları, - Yöneticilerin personel ile yakın iletişim kurmaları, - Büyük miktarlarda yatırım yapmadan önce küçük iş paketleriyle yeni pazarların tepkilerini ölçebilmeleri, - Müşteriler ile yakın iletişimde olmaları nedeniyle faaliyette bulundukları yerel pazarları iyi tanımaları, - Piyasadaki talepleri ve müşteri isteklerini iyi algılayabilmeleri, ürün çeşitliliklerini bu doğrultuda sağlayabilmeleri, - Hızlı üretim yapıp, zamanında teslim etmeleri, - Maliyet ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri, - Uzmanlaştıkları alanlarda teknik bilgi ve deneyime sahip olmaları.
KOBİ'lerin Zayıf Yönleri
- Finansmana erişimde zorlanmaları, - İşletme yönetiminde ihtiyaç duydukları profesyonel yönetici ihtiyacını karşılayamamaları, - Kurumsallaşamamaları, - Ortaklığa ve işbirliklerine açık olmamaları, - Nitelikli iş gücü bulma ve maliyetlerini üstlenme konularında sıkıntı çekmeleri,

²⁸H.F. Ergül (2006). *İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi*. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 7, 51-72, s. 55.

- Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip edip uygulayamamaları, - Tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikleri, - Aile şirketleri yapısından kaynaklanan sorunları çözememeleri, - Marka oluşturma bilinç ve kapasitesinin yerleşmemiş olması, - Devlet desteklerine erişimde zorlanmaları, - Düşük kapasite ile düşük verimlilikte çalışmaları, - Sermaye birikimlerinin teknolojiye yatırım için yeterli olmaması, - Uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanaklarının kısıtlı olması, - Ar-Ge, yenilik ve sınai mülkiyet hakları konularında farkındalık ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması, - Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi, yenilik ve tasarım konularında yetersiz kalmaları, - Ölçek ekonomisinden yararlanamamaları, - Yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti, - İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi konusunda bilgi eksikliklerinin bulunması, - Dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişimlerinin sınırlı olması, - Proje hazırlama kapasitelerinin düşük olması, - Kamu ihalelerini takip ve bu ihalelere teklif verme konularında yetersiz kalmaları, - Enerji verimliliği uygulamaları konusunda yeterli bilince sahip olmamaları, - Sermaye piyasası araçlarından yeterince haberdar olmamaları, - Alacak tahsilatında güçlük çekmeleri, - Genç nüfusun sanayi ihtiyaçlarına duyarlı ve nitelikli olarak eğitilememesi, - Mesleki ve teknik eğitime yeterli önem verilmemesi,
KOBİ'ler İçin Fırsatlar
- Genç nüfusun varlığı, - Üniversite sayısının artması ve üniversite araştırma merkezleri ile sanayi arasındaki iş birliği faaliyetleri, - KOBİ'lerin finansmana erişiminde yeni finansal araçların varlığı, - Kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin varlığı, - Destek sağlayıcı ulusal kurum/kuruluşların bulunması, - AB kaynaklı ve diğer yurt dışı kaynaklı fonların varlığı, - KOBİ'lere ulusal politika dokümanlarında özel önem verilmesi, - Bilişim teknolojilerinin getirdiği imkanlarla küresel değer zincirlerine entegrasyon imkanları, - E-ticaret imkânlarının yaygınlaşması, - KOBİ danışmanlık sisteminin oluşturulması, - Kamu kaynaklı desteklerde sektörel, bölgesel odaklanmalara gidilmesi, - Bankacılık kesiminin KOBİ'lere özel önem vermesi.
KOBİ'ler İçin Tehditler
- Küresel rekabetin hızlanması ile üretim ekseninin doğuya kayması sonucu Çin ve Güney Asya ülkelerinden ucuz ithalat yapılması, - Üretimde dışa bağımlılığın artması (Ara malı ithalatı), - Enerjide dışa bağımlılık ve yüksek enerji maliyetleri, - AB ile Amerika Birleşik Devletleri arasında imzalanması planlanan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Anlaşması'nın Türk KOBİ'lerine getirebileceği olumsuz etkiler, - Komşu ülkelerde yaşanan istikrarsızlıkların KOBİ'lerin ihracatını olumsuz etkilemesi

Kaynak: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, s. 50.

KOBİ'lerin güçlü, zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler analizi dikkate alındığında, zayıf yönlerin güçlü yönlerden daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Güçlü yönler olarak sıralanan maddeler, KOBİ'lerin müşterileri ile yakın temaslarına ve her iki tarafın iş süreci içindeki önemine işaret etmektedir. Zayıf yönler açısından yapılan analiz ise Avrupa Komisyonu

tarafından hazırlanan Avrupa 2020 Stratejisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Sürdürülebilir, akıllı ve kapsayıcı büyüme hedefleri bakımından şu unsurlar öne çıkmaktadır:²⁹

- Sürdürülebilir büyüme (enerji verimliliğine yönelik uygulamalar konusunda yeterli bilincin olmaması, sermaye birikiminin teknolojik yatırımlar için yetersiz olması, düşük kapasite-düşük verimlilikte çalışmalar yapılması).
- Kapsayıcı büyüme (kadın istihdamında yetersizlik)
- Akıllı büyüme (genç nüfusun sanayi sektörü ihtiyaçları doğrultusunda eğitilememesi, mesleki eğitim ve teknik eğitime önem verilmemesi, e-devlet uygulamalarında yaygınlığın düşük seviyede olması, KOBİ'lere yönelik politikalarda kurumlar arası uyumsuzluk, destek sağlayan kuruluşların program değerlendirmedeki eksiklikleri, KOBİ'ler ve üniversiteler arasında işbirliği eksiklikleri).

Yukarıda söz edilen eksikliklerin giderilmesi ve büyümenin sağlanması, Türkiye'nin "orta gelir tuzağı"ndan kurtulmasını sağlamak bakımından önemli bir aşamadır. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı gibi devlet kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının, TÜBİTAK ve üniversitelerin de rolü son derece önemlidir.³⁰

1.5. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar

Avrupa Komisyonu, AB ekonomisinin 2010 yılına dek dünyadaki en rekabetçi ve dinamik ekonomisi olması amacıyla ortaya konan Lizbon Stratejisi'nin yerine, 3 Mart 2010 tarihinde Avrupa 2020: Akıllı Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme için Avrupa Stratejisi'ni kabul etmiştir. Bu çerçevede KOBİ'ler için de 2014-2020 yıllarını kapsayan COSME yürürlüğe konulmuştur.³¹

Türk ekonomisi için büyük önem taşıyan KOBİ'ler ve bu önemin farkına varan hükümetler, KOBİ'lerin desteklenmesine 1990 yılı itibariyle ağırlık vermeye başlamıştır. Söz konusu destek günümüzde çok daha artmış bir biçimde devam etmektedir. Başlangıçta daha doğaçlama olan bu destekler, zamanla planlı hale getirilmeye çalışılmış ve bu amaç doğrultusunda tüm meslek gruplarının göreve çağırılması ile birlikte bu işletmeler için çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de KOBİ'lere destek veren birçok kurum ve kuruluş mevcut olup bu kurumlara yönelik bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

²⁹ Deren ve Hoştut, **a.g.k.**, s. 113.

³⁰ Deren ve Hoştut, **a.g.k.**, s. 114

³¹ KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, s. 40.

1.5.1. KOSGEB (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

KOSGEB'in kuruluş amacı, ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmektir. Kuruluş amacı doğrultusunda KOSGEB ürün, ürün yönetimi, sınıf içi laboratuvar ve iş başı uygulamaları kapsamında hem teknolojik yönetim hem de finansal konularda, aynı zamanda mevzuata yönelik konularda da destek sağlamaktadır. 2018 yılı içerisinde KOSGEB Destek Programları Yönetmeliği ve KOSGEB Kredi Faiz Desteği Yönetmeliği kapsamında 75.345 işletmeye destek vermektedir.³²

KOSGEB veritabanına kayıtlı olan tüm işletmeler bu desteklerden faydalanmaktadır. KOBİ'lerin eksikliklerinin giderilmesi ve rehberlik - eğitim hizmetleri gibi birçok faaliyet için destek veren KOSGEB, KOBİ'lerin dâhili ve çevresel şartlarına uygun olarak hizmet sunmaktadır. KOSGEB tarafından KOBİ'lere şu alanlarda destekler sağlanmaktadır:³³

- Sınai Mülkiyet Hakları Desteği
- Ar-Ge/İnovasyon Programı
- Endüstriyel Uygulama Programı
- Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi
- Yeni Girişimci Desteği
- İşgem (İş Geliştirme Merkezi) Desteği
- İş Planı Ödülü
- İşbirliği Güçbirliği Destek Programı
- Tematik Proje Destek Programı
- Yurt İçi Fuar Desteği
- Yurt Dışı İş Gezisi Desteği
- Tanıtım Desteği
- Eleştirme Desteği
- Tasarım Desteği
- Danışmanlık Desteği
- Eğitim Desteği

³² KOSGEB 2018 Yılı Faaliyet Raporu, s.43.

https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB_2018_Y%C4%B1l%C4%B1_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 15.10.2019).

³³KOBİ Destekleri, <https://www.kosgeb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.10.2019). Ayrıca bkz; Ünal ve Karakaş (2016) KOBİ'lerde Sektör ve Ölçek Bazında İşgücü Verimliliği, T.C. Kalkınma Bakanlığı, s. 85.

- Nitelikli Eleman İstihdam Desteği
- Belgelendirme Desteği
- Test, Analiz Ve Kalibrasyon Desteği
- KOBİ Proje Destek Programı
- Gİp KOBİ Destek Programı
- KOBİ Kredi Faiz Desteği

KOSGEB tarafından verilen bu desteklerle KOBİ'lerden beklenen bazı yararlar söz konusudur. Özellikle destek alan işletmelerin hem yurt içinde hem de uluslararası pazarda rekabet gücünün sağlanması, istihdam miktarının ve katma değerin artırılabilmesi için yatırım, planlama, modernizasyon, AR-GE, pazarlama, üretim, mevzuat, girişimcilik ve finansman gibi konularda eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve bilgi-becerilerin geliştirilmesi beklenir. KOSGEB destekleri aynı zamanda eğitim hizmetlerinin laboratuvarlarda uygulamalı olarak verilmesi ve günlük iş hayatına destek sağlaması bakımından da son derece önemlidir.³⁴

1.5.2. Ticaret ve Sanayi Odaları

Ticaret ve Sanayi Odaları, kendi bünyelerindeki üyelerin mesleki alandaki sorunlarının çözümlenmesi, mesleki anlamda ilerleme sağlanması amacıyla araştırmalar yapılması ve bu araştırmalardan alınan sonuçların yayımlanması, eğitim, konferans ve seminerler ile paneller ve toplantılar düzenlenmesi gibi destekler sağlamaktadır.

1.5.3. Türkiye Halk Bankası

1938 yılında kurulan Halk Bankası başlangıçta yalnızca KOBİ destekleri için hayata geçirilen bir proje olmuşsa da, zamanla etkinlik alanı genişlemiş ve KOBİ'ler için destek faaliyetleri de artırılmıştır. Bu çerçevede Halk Bankası, KOBİ'lerin büyük sanayilere katılabilmesi için eksikliklerinin giderilmesi alanında danışmanlık ve teknik bilgi akışı sağlamak gibi misyonlar edinmiştir.

1.5.4. TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 15.03.1950 tarihli ve 7457 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5590 sayılı kanun doğrultusunda kurulmuş ve faaliyet göstermeye başlamıştır. Toplamda 81 il ve 160 ilçede faaliyet gösteren kuruluş, 365 oda ve borsanın üst kuruluşu olarak görevlidir. TOBB, oda ve borsaların güçlenmesini sağlayacak ve bu kurumların kendi

³⁴Taş ve Özcan, **a.g.k.**, s. 150,151.

aralarında uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlayacak kararların alınması, istişare amacıyla üst kurulların meydana getirilmesi, oda ve borsaların ihtiyaç duyduğu yasal görevlerin yerine getirilmesi için fikişsel yardımda bulunulması, çalışmaların yasal mevzuat çerçevesinde yürütülmesi gibi görevlere sahiptir.³⁵

Öte yandan TOBB ve bünyesindeki kuruluşlar iş dünyasında ihtiyaç duyulan vasıflı ve donanımlı işgücünün sağlanması, yetiştirilmesi ve eğitilmesi amacıyla teknik alanda imzalanan uluslararası projelere de katılmaktadır. Uygulamalarda rol alacak kalifiye insan kaynağının yetiştirilmesi maksadıyla ithalat, pazarlama, ihracat ve finansman gibi alanlarda eğitim programları da düzenlemektedir.³⁶

1.5.5. Kredi Garanti Fonu (KGF)

Temmuz 1991’de kurulan KGF, işletmelerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve Türkiye’nin kalkınması için stratejik destek sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Temmuz 1993’te 93/4496 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kuruluş organizasyonunu tamamlamış ve 1994 yılında ilk kefaletini vermiştir. Kurumsal bir kefalet kuruluşu olan KGF, teminatları yeterli olmaması dolayısıyla kredi ve desteklerden yeteri kadar yararlanamayan KOBİ’ler için kredi erişimi sağlamaktadır.

Bakanlar Kurulu Kararı ile kredi değeriılığı açısından yeterli teminata sahip olmayan KOBİ’ler, esnaf, çiftçi, serbest meslek mensupları ve sanatkarlar için kefalet vermek suretiyle finansman desteğini kolaylaştırmayı amaçlayan KGF, vergi ve harç masraflarından muaf tutulmuştur. Türk Ticaret Kanunu doğrultusunda kurulan anonim bir şirket olan KGF, TOBB, KOSGEB, TESK, Halk bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Eximbank ile ortaklık halindedir.

Avrupa’da faaliyet göstermekte olan garanti kuruluşları örnek alınarak kurulan KGF, KOBİ’lerin finansman erişimini kolaylaştırmak amacına sahip olarak Türkiye’de kefalet veren tek kuruluş olma özelliği taşımaktadır.³⁷

1.5.6. ABİGEM (AB Türkiye İş Geliştirme Merkezleri)

TOBB önderliğinde ve Avrupa Birliği fonları ile 2002 yılı itibariyle Kocaeli, Gaziantep ve İzmir’de kurulan ABİGEM, zaman içinde genişlemiş, 2008 yılı itibariyle toplamda 12

³⁵TOBB (2010). https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php (Erişim tarihi: 21.06.2019).

³⁶ TOBB (2010). https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php (Erişim tarihi: 21.06.2019).

³⁷ Kredi Garanti Fonu (KGF), <http://www.kgf.com.tr> (Erişim tarihi: 24.10.2019).

ABİGEM daha kurulmuş ve faaliyete geçirilmiştir. 2014 yılında sona erecek proje kapsamında 4 ABİGEM daha kurulmuştur. Hâlihazırda ABİGEM Ağı için (19 ABİGEM) AB'nin sağlamış olduğu mali yardım değeri 50 Milyon Avro'nun üzerine çıkmıştır.³⁸ KOBİ'ler için profesyonel anlamda danışmanlık hizmetleri sunmakta olan ABİGEM, bu işletmelerin ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilme gücünün artırılması için eğitim, danışmanlık hizmetleri vermekte ve sektörel projeler yürütmektedir.³⁹ ABİGEM projeleri kapsamında KOBİ'lere sağlanan destekler şunlardır:⁴⁰

- KOBİ'lerin ihracat alanında gelişimlerinin sağlanması ve talep dâhilinde yabancı ortaklar ile işbirliklerinin sağlanması,
- Pazarlama, finansal yönetim ve krediye ulaşım gibi yönetime dair konular ile ilgili profesyonel danışmanlık hizmetleri verilmesi,
- Eğitim desteği sunulması ve iş faaliyetlerinin genel anlamda gelişmesi maksadıyla KOBİ'lere yardım edilmesi.

1.5.7. MPM (Milli Prodüktivite Merkezi)

1965 yılında 580 sayılı kanun doğrultusunda kurulan MPM, özel kanun hükümlerine tabi olan kamu kurumlarından bir tanesidir. Hem kamuda hem de özel sektörde işyerlerinin verimliliğinin artması için gerekli olan yöntemlerin araştırılması ve bulunması, bu yöntemlerin uygulanmasına öncülük edilmesi, verimliliğin sağlanmasına yönelik detayların temin edilmesi gibi görevlere sahiptir.

Buna ek olarak MPM bünyesinde kadro planlaması, iş performansının artırılması, verimlilik ölçme ve izleme sistemleri kurulması, başarı değerlendirmesi yapılması, özendirici ücret sistemleri oluşturulması, motivasyon sağlanması, bakım onarım konularında planlamaların yapılması, işçi sağlığı ve güvenliğinin temin edilmesi, proje yönetimi yapılması gibi danışmanlık hizmetleri de verilmektedir.⁴¹

³⁸ TOBB, <https://www.tobb.org.tr/AvrupaBirligiDairesi/Sayfalar/ABIGEM.php> (Erişim tarihi: 15.10.2019).

³⁹ ABİGEM (2010). <https://www.tobb.org.tr/AvrupaBirligiDairesi/Sayfalar/ABIGEM.php>, (Erişim tarihi: 21.06.2019).

⁴⁰Taş ve Özcan, **a.g.k.**, s.155.

⁴¹Bayülken, **a.g.k.**, s. 23.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1.Rekabet ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması, tüm işletmelerin olduğu gibi, KOBİ'lerin de hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda üstünlük elde edebilmesi bakımından önemli bir yere sahiptir. Her işletmenin, rakiplerinden öne çıkmasını sağlayacak bazı stratejik adımlara ve hedeflere ihtiyaç duymasına ek olarak, sağlanan üstünlüğün devam ettirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün KOBİ'lerde nasıl sağlanabileceği noktasında öncelikle rekabet kavramının açıklanması gerekmektedir.

2.1.1.Rekabet Kavramı

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlükte “*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*” şeklinde tanımlanan rekabet kavramı⁴², günlük hayatta sıkça kullanılan bir terimdir. Tanımı konusunda çeşitli fikirler ortaya atılmış olan rekabet kavramında temel olarak dört farklı yaklaşım benimsenmiştir. Bunlardan ilki rekabetin işlevselliğine önem verilen yaklaşımdır. İkincisi rekabetin gücünün dikkate alındığı yaklaşımdır. Üçüncüsü rekabeti niteliksel ve şekilsel bakımdan ele alan yaklaşımdır ve sonuncusu rekabetin davranışsal ve yapısal koşullarını dikkate alan yaklaşımdır.

1776'da 'Milletlerin Zenginliği' adlı eserin öne çıkardığı klasik yaklaşımıyla kapitalist anlayışa yön veren A. Smith'e göre, ekonominin sağlıklı işlemesi rekabetin varlığına ve işlerliğine bağlıdır. Kapitalizm nihai amacı olarak idealize edilen kâr elde etme tutkusunun insanın doğasından kaynaklanan bir özellik olduğu üzerine temellenmiştir. Rekabet tanımlaması yapılırken katılım ve terk etme konularındaki serbestlik, kazanç amacı, kıtlık ortamında pay alma konusundaki performans ile birden fazla fiili ve muhtemel katılımcının varlığı dikkate alınmaktadır. Bu temel unsurlar, rekabet kavramının anlaşılması bakımından oldukça önemlidir.⁴³

İktisadi alanda rekabet kavramının tanımlaması farklıdır. Rekabet kavramı temelli olarak iktisatta görüşler klasik görüş, Schumpeteryan görüş, Neo-klasik görüş ve Avusturya Okulu görüşü gibi sınıflara ayrılmaktadır.

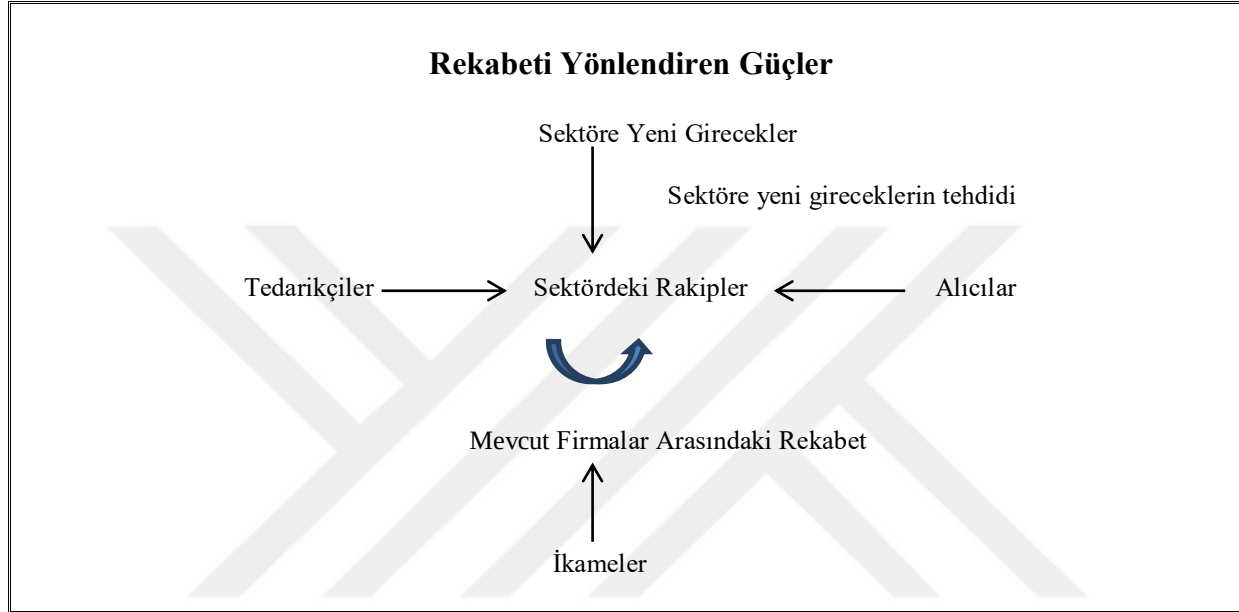
İşletmelerin rekabet gücü sağlamak maksadıyla müşterileri ve ürünlerinde oluşturacağı değer, rakiplerin faaliyetleri sonucu elde ettikleri gelirden daha fazla olmak durumundadır. İşletmelerde rekabet ve rekabet gücü oluşması için;

⁴² TDK Türkçe Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi, 12.09.2019).

⁴³Türkkan (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi, s. 70.

- Faaliyet maliyetlerinin azaltılması ile maliyet üstünlüğü elde etmek ve değer artışı sağlamak,
- Üretimi yapılan ürünlerde müşteriler için önemli kabul edilen bir farkındalık yaratmak ve bu farka piyasanın üstünde bir fiyat belirlemesi yaparak değer artışı sağlamak gerekmektedir.

Aşağıdaki Şekil 1.1.'de, rekabete yön veren güçler görülmektedir.



Şekil 1.1. Rekabeti Yönlendiren Güçler

Kaynak: E. Doğan (2017). *Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(1), 163-178, s.166

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi rekabeti etkileyen güçler arasında tedarikçiler, sektördeki rakipler, alıcılar ve sektöre yeni girecek olan işletmelerin tamamı pay sahibidir.

Firma rekabetçiliği, geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımlanmakta olup günümüzde hem maliyetler hem de fiyat haricindeki faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında teknolojik gelişmeler, insan kaynağı ve yönetsel ilişkiler yer almaktadır. Bahsi geçen faktörler ekonomik, teknolojik ve toplumsal çevrede bir yer edinme ve bu edinilen yeri koruma gücü ile ilgilidir. Bir firma rakipleri karşısında kârlı bir konumda bulunmak durumundadır, bu durum rekabetçiliğin olmazsa olmaz bir göstergesidir.

2.1.2. Rekabet Gücü

Bir firmanın ürünlerini rakiplerinden daha uygun maliyetle daha kaliteli olarak üretmesi “rekabet gücü” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu firmanın kâr elde edebilme ve

büyüme kapasitesi de rekabet gücünün gereklerindendir.⁴⁴ Aşağıda Tablo 13.1.'de, rekabet gücü tanımlamalarına ver verilmiştir:

Tablo 9. 1. Rekabet Gücü Tanımlamaları⁴⁵

Yazarlar	Yıl	Tanım
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücü, ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini artırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scoot ve Lodge	1985	Rekabet gücü, ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1988	Rekabet gücü, yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Fagergerg	1988	Rekabet gücü, ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirebilmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşanmadan gelir ve istihdam oranında gelişmenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Rekabet gücü, diğer dünyada ülkelerin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Rekabet gücü, ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynaklarının etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artışını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok yönlü bir kavramdır.
OECD	1992	Rekabet gücü, ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir.
UNICE	1993	Rekabet gücü, dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artış sağlanmasıdır.
AB Komisyonu	1994	Rekabet gücü, ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında üretim faktörlerinin getirilerini artırmaları, yüksek işgücü yaratabilmeleridir.

Kaynak: Çivi (2001). Rekabet Gücü Literatür Taraması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 21-38, s. 25.

Farklı tarihlerde ve farklı kişiler tarafından yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda, rekabet gücü için ortak bir tanımlamadan söz edilebilir. Buna göre rekabet gücü, ekonomik alanda beklenen gelişmelerin ve ilerlemenin sağlanabilmesi için gereken şartların sağlanması, bu süreçte her anlamda kaliteli bir yaklaşıma sahip olunmasıdır, denilebilir.

⁴⁴S. M. Gökmenoğlu, M. Akal ve R. Altunışık (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13 (4), 3-43, s. 5.

Yapılan tanımlamalarda, rekabet gücünün sağlanmasının önemine değinilmiş, bu gücün sağlanmasında gerekli olan faktörlere de değinilmiştir. Pazarda rekabeti etkileyen faktörler ve bu faktörlerin yapısı ele alındığında işletmenin sektöre kıyasla güçlü ve zayıf tarafları ortaya çıkar. Rekabet stratejilerinde asıl hedef pazarda firmanın kendisini rakip firmalar karşısında en iyi biçimde savunması ve bu savunmayı uzun vadeli olarak devam ettirebilmesidir. Rekabet gücü ve stratejilerinin belirlenmesinde ise ülke imajı, ürün, ürün fiyatı, ürün kalitesi ve maliyet gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.⁴⁶ İşletme bu faktörleri sağladığında pazarda da varlığını ve rekabet gücünü sürdürebilecektir. Rekabet gücü, “firmanın pazarda karşı karşıya kaldığı baskıya dayanma gücü ya da bir firma için rekabet baskısı yaratma gücü” olarak da ifade edilebilir. Bu çerçevede işletmenin rekabet gücü konusunda hem içsel hem de dışsal faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Rekabet gücü farklı düzeylerde ele alınmaktadır; firma düzeyinde, endüstri düzeyinde ve ülke düzeyinde.⁴⁷

Firma düzeyinde rekabet gücü, bir firmanın ulusal ya da uluslararası pazarda rakipleri karşısında düşük maliyetle üretim yapabilme, hizmet ve ürün kalitesi, ürünün çekiciliği gibi açılardan rakiplerle denk derecede ya da onlardan daha üstün bir konumda bulunma olarak ifade edilebilir. Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakipleri karşısında ya da rakipleri ile eşit seviyede ürün ve hizmet üretimi sağlaması, piyasaya uyumlu olarak hareket edebilmesi olarak ifade edilmektedir. Ülke düzeyindeki rekabet gücü ile kastedilen ise ülke çapında serbest piyasa koşulları dikkate alınarak uzun vadede halkın taleplerinin sağlanması ancak bu aşamada piyasa koşullarına uygun hareket edilmesidir.⁴⁸

2.1.3. Rekabet Gücünün Belirleyicileri

Rekabet gücünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler temel olarak iki ana kategoride ele alınabilir.

2.1.3.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Faktörler

Bir firma için rekabet gücü ve rekabet stratejileri mikro düzeyde ele alındığında, küreselleşme karşısında rekabet konusunda firma içi faktörlerin önemi oldukça fazladır. Bir

⁴⁶ N. Papatya, G. Papatya, ve B. Hamşioğlu (2007). KOBİ’lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması. 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 17,18.

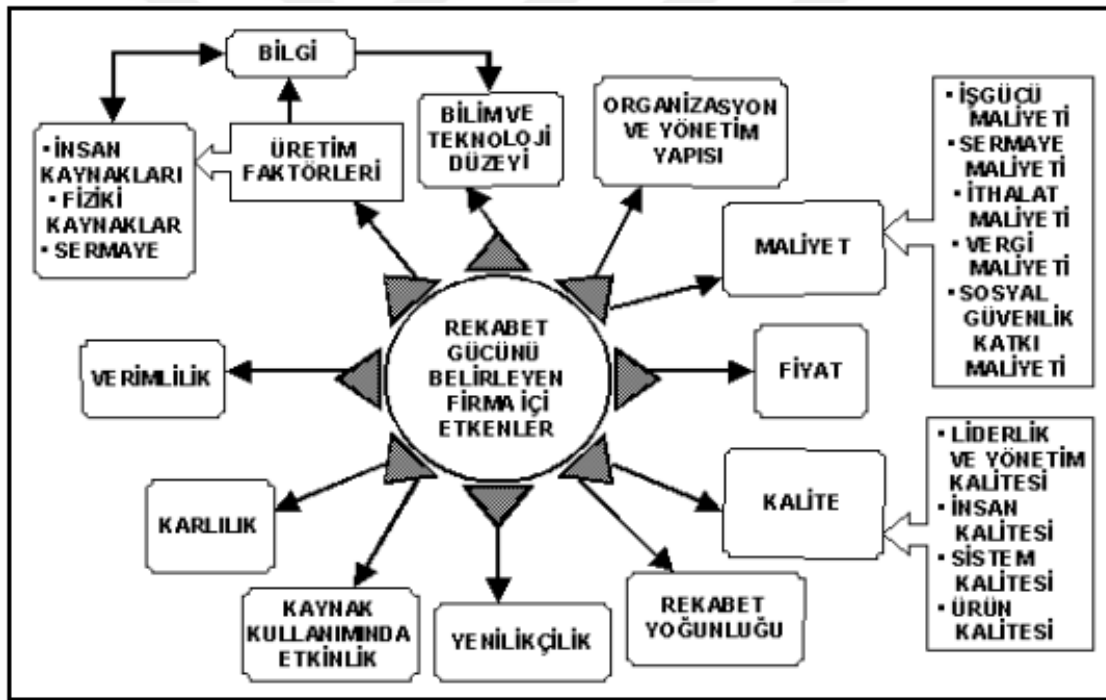
⁴⁷ C. Aktan ve İ.Y. Vural, (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, s.11.

⁴⁸ Aktan ve Vural, a.g.k.,s.13-18.

firmanın rekabet için gerek duyduğu potansiyel, makro düzeyde ele alınan uluslararası rekabet gücünü doğrudan etkiler. Rekabet gücünü belirleyen firma içi faktörler arasında;

- Organizasyon ve Yönetim Yapısı
- Yenilikçilik
- Kalite
- Maliyet
- Üretim Faktörleri
- Verimlilik
- Karlılık
- Bilim ve Teknoloji Düzeyi

-Kaynak Kullanımında Etkinlik yer almaktadır.⁴⁹ Bu faktörlere aşağıda Aktan tarafından geliştirilen Şekil 2.1.'de de yer verilmektedir:



Şekil 2.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Faktörler.

Kaynak: C. Aktan, (2010). Türkiye’de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası, Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2(2), s. 171.

Şekil 2.1’deki detaylara bakıldığında, işletmeyi etkileyen firma içi faktörlerin sayıca oldukça fazla oldukları görülmektedir. İnsan kaynakları, diğer kaynaklar, üretim faktörleri,

⁴⁹C. Aktan, (2010). Türkiye’de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası, Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2(2), s. 171.

teknoloji düzeyi, yönetim yapısı, maliyet, inovasyon, fiyat, kalite, kâr, verim, rekabet gibi faktörlerin tamamı bunlar arasında sayılmakta ve bağlantılı şekilde bu faktörler birbirini de etkilemektedir.

2.1.3.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Faktörler

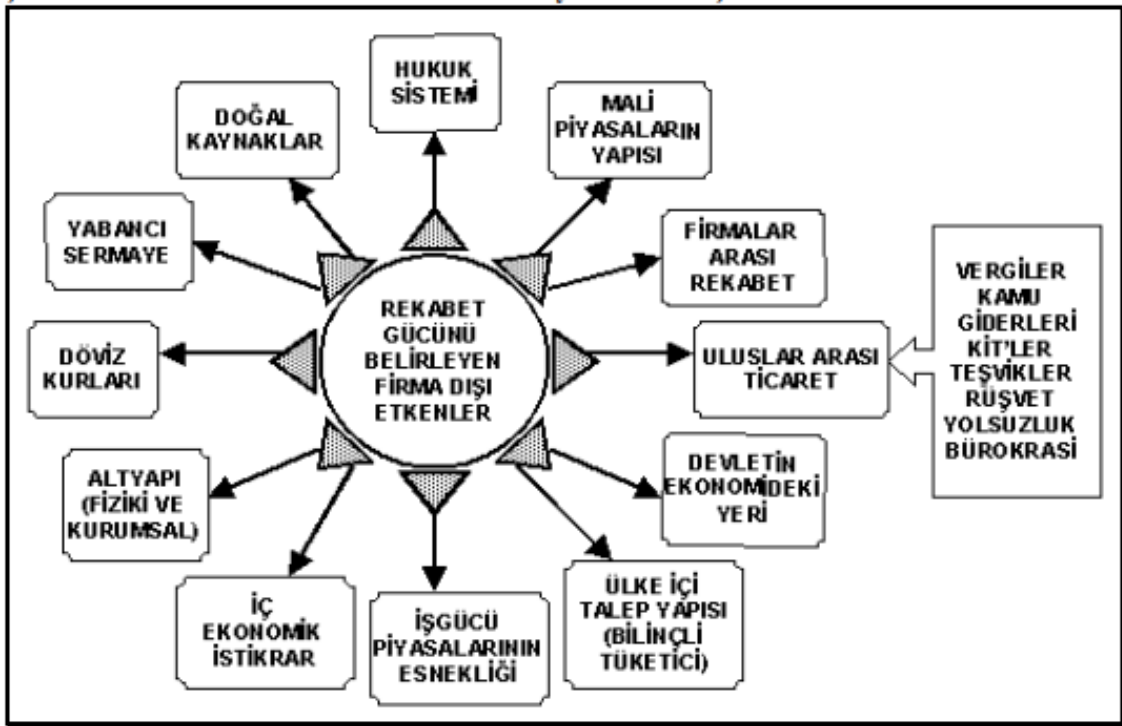
Bir firmanın ulusal pazarda rekabet gücüne sahip olabilmesi ve yüksek rekabet gücü kazanabilmesi, firma dışı faktörlere göre de değişebilmektedir. Bir firma çevresinden bağımsız olarak ele alınamaz. Bir başka ifadeyle bir firma ülkede yer alan iktisat politikaları, hukuk sistemi, uluslararası anlaşmalar, ticaret gibi durumlardan dolayı olarak ya da doğrudan etkilenmektedir.

Devletler, ülkede yaşayan vatandaşların yaşam kalitesini artırmak adına firmalar ile işbirliği yapabilir ve böylece hem işletme hem de müşteri açısından yarar sağlayacak politikalar geliştirebilir. Firma dışı faktörler, firmanın faaliyet alanları dâhilindeki politikalar, kullanılan kaynaklar ve potansiyelini kapsamaktadır. Firma dışı faktörler arasında;

- Mali piyasaların yapısı
- Döviz kurları
- Firmalar arası rekabet
- İç ekonomik istikrar
- İşgücü piyasalarının esnekliği
- Ülke içi talep yapısı
- Doğal kaynaklar
- Uluslararası ticaret
- Hukuk sistemi
- Devletin ekonomideki yeri
- Alt yapı(fiziki ve kurumsal)
- Yabancı sermaye yer almaktadır.⁵⁰

Aşağıdaki Aktan tarafından geliştirilen Şekil 3.1.'de bu faktörlere yer verilmektedir:

⁵⁰ Aktan, **a.g.k.**, s.173.



Şekil 3.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Faktörler

Kaynak: C. Aktan, (2010). Türkiye’de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası, Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2(2), s. 172.

Rekabet gücünü etkileyen firma dışı etkenler arasında; piyasadaki rekabet düzeyi, hukuk sistemi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyi gibi faktörler de önem taşımaktadır. Hukuk sistemi, bir ülkenin kurumsal altyapısını ifade etmektedir. Hem özel hukuk, hem de kamu hukuku kurallarının çok iyi düzenlendiği ülkelerde piyasa ekonomisi daha da güçlenir. Fiziki altyapı (maddi altyapı) da, rekabet gücü açısından önem taşır. Enerji, ulaştırma ve haberleşme alanlarında iyi bir altyapıya sahip olan ülkelerde, firmaların dış firmalarla rekabet etme gücü artar.

2.1.3.3. Değişen Rekabet Ortamı

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ulaşım ve iletişim alanlarında yaşanan ilerlemeler toplumda hem sosyokültürel yapıyı hem de demografik koşulları etkilemiş, rekabet anlayışı da bu gelişmelerden doğrudan etkilenmiştir. Firma içi ve firma dışı faktörler haricinde rekabet ortamında ortaya çıkan değişikliklerden doğrudan etkilenen daha başka faktörler de söz konusudur. Rekabet ortamında ortaya çıkan değişiklikler arasında;

- Çevre koşullarında belirsizleşme,
- Stratejik düzensizlikler ve dengesiz koşullarda artış,

- Rekabet oluşturan yeni pazarların oluşması,
- Rekabet edilen pazarda genişleme meydana gelmesi,
- Tüketici beklenti ve taleplerinde değişiklikler,
- Çalışanların beklentilerinde değişiklikler,
- Endüstri sınırlarının belirsizleşmesi,
- Sürekli eğitim ve yenilikçiliğin ön plana çıkması,
- Kariyer dinamiklerinde oluşan değişiklikler,
- Seri üretim, kalite, fiyat, verimlilik ve etkinlik türü unsurların bir arada ele alındığı stratejilerin öne çıkması yer almaktadır.⁵¹

-

2.1.4. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü kavramı ilk kez marka düzeyindeki rekabet üstünlükleri ile ilgili iken 20. yüzyılın başlarından itibaren işletmeleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Ancak bu alandaki asıl çalışmalar söz konusu yüzyılın ikinci yarısından itibaren hız kazanmıştır. İlk kez 1933 yılında rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmalar Chamberlin, Alderson ve Robinson tarafından ortaya konmuş, bu çalışmalarda işletmelerin kaynakları ve yetenekleri dikkate alınmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren rekabet üstünlüğü hem işletmenin esnekliği hem de pazara giriş hızı ile ilişkilendirilmiştir. Bu dönemde arz talebin önüne geçmiş ve ürünlerde çeşitlilik artmıştır.⁵²

Günümüz rekabet koşulları çerçevesinde bir işletmenin rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi ve bu üstünlüğü koruyabilmesi için yalnızca faaliyet göstermesi yeterli değildir. Rekabet ortamında kalabilmesi için bir işletmenin aynı zamanda toplam kalite yönetimi, yalın üretim gibi etkinliklere de ağırlık vermesi gerekmektedir. İşletmenin rakiplerinin önüne geçebilmesi için asıl gerekli olan nokta ise rakipleri arasında bu işletmeyi ayıracı bir fark söz konusu olmalıdır.⁵³

İşletmelerin piyasadaki değerini ve rekabet gücünü artırmak için kâr oranını da artırması gerekmektedir. Elbette kâr oranının artırılması günümüz şartlarında bir hayli zorlaşmıştır. İşletmeler arası rekabetin artması, mal ve hizmetler arasındaki benzerliklerin artması gibi durumlar sonucunda kâr oranında bir düşüş meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra üretim

⁵¹ Aktan, a.g.k, s.173.

⁵² İ. Kavrakoglu (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları (TÜSİAD), 73-74, s. 73.

⁵³ S. Besler, (2002). *Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1-2), 35-45, s. 39.

teknolojilerindeki hızlı değişim, hizmet, mal ve üretim gibi konularda sermaye, işgücü vs. faktörlerin serbestleşmesi, pazarlarda sınır ve sınırlamanın ortadan kalkması, bazı işletmelerin dış kaynaklardan ziyadesiyle yararlanması gibi durumlar neticesinde iş dünyası ve işletmeler arası ilişkiler dinamik bir hal almıştır. Bu nedenle bir işletmenin rekabet gücünü sürdürülebilir hale getirebilmesi için bulunduğu sektörde ortalama kâr düzeyinin üzerine çıkmalıdır.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi günümüzde bir hayli zorlaşmıştır. Bu durumun bir sorun haline gelmemesi ve rekabet üstünlüğünün aralıksız olarak devam ettirilebilmesi için işletme rakiplerinden çok daha iyi şekilde kazanç sağlamak durumundadır.⁵⁴

Günümüzde işletmeler, müşteri taleplerinin karşılanabilmesi için ürün ve hizmet pazarlamakta, gelir ve pazar payı çerçevesinde de birbirleri ile rekabet etmektedirler. Bu durumun uluslararası pazarlara taşınması ile de rekabet üstünlüğü bir gereksinim haline gelmiştir. Bir işletme birçok amaç için faaliyet gösterebilir temelde iki amaç söz konusudur. Bunlardan biri rekabet üstünlüğü sağlamak, diğeri ise işletmenin performansını rakiplerine kıyasla artırmaktır.

Porter'a göre işletmeler, rekabet üstünlüğünü elde edebilmek adına rakiplerinden daha özgün ve yaratıcı bir konumda bulunmalıdır. Bu bağlamda işletmeler yalnızca stratejik konumlandırma sayesinde diğerk rakiplerinden ayrıcalıklı bir konuma yükselir. Stratejik konumlandırmanın kilit noktası ise işletmenin rakipleri ile kıyaslanamayacak farklılıkta faaliyetler içinde olması ve rakipler ile benzer faaliyetler için farklı metotlar kullanmasıdır.⁵⁵

“İşletmeler yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için farklı bir stratejik konumlamaya sahip olmalıdır” diyen Porter, bunun için işletmelerin altı temel ilkeye ihtiyaç duyduğunu da dile getirmektedir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:

- “- Doğru hedeflere ulaşılmalıdır.
- Bir işletmenin stratejisi, ona rakiplerinin sunduğundan farklı bir değer sunabilme imkânını vermelidir.
- Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kurabilmek için bir işletmenin rakiplerden farklı faaliyetler yürütmesi ya da benzeri faaliyetler farklı biçimde gerçekleştirmesi gerekir.
- Sağlam stratejiler, alternatifleri kıyaslamayı gerektirir.
- Strateji bir işletmenin herhangi bir alandaki faaliyetlerinin tüm unsurlarını birbirleriyle nasıl uyumlaştıracığını tanımlar ve değer zinciri boyunca birbirine bağlı bulunan tercihler yapmayı gerektirir.
- Strateji devamlılığı gerektirir. İşletmelerin beceri ve varlıklar geliştirmeleri ve ya müşterilerin gözünde güçlü bir itibar kazanmaları buna bağlıdır”⁵⁶

⁵⁴H. Ülgen ve K. Mirze (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları, s. 33.

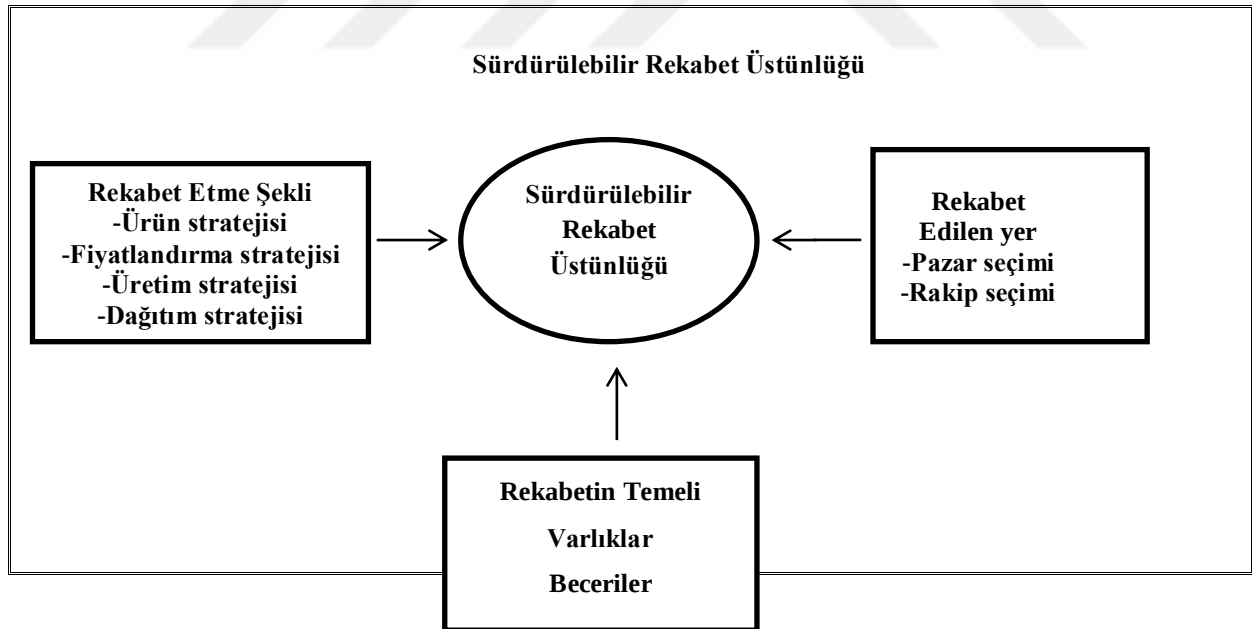
⁵⁵M. E. Porter (2000). *Rekabet Dersleri*, İstanbul: Capital Yönetim Dizisi, s. 4.

⁵⁶Porter, **a.g.k.**, s. 71.

Bir işletmenin ilgi alanı, yaptığı iş, ortaya koyduğu ürün ve hizmet, bir başka işletme tarafından kolayca taklit edilebilir niteliktedir. Bu bağlamda taklit edilen işletmenin piyasada sahip olduğu üstünlük risk altındadır. Stratejik yönetimin temel noktası ise bu işletmeyi taklit eden diğer işletmelerden ayıracak yetenek ve varlıkların geliştirilmesi, böylece söz konusu işletmenin piyasada fark yaratmasının sağlanmasıdır.

Aaker'a göre rekabet stratejisi, rekabet etme şeklini (ne yapıldığı, ürün stratejisi, konumlandırma stratejisi, fiyatlama stratejisi, dağıtım stratejisi, küresel strateji, üretim stratejisi vb.) ve nerede rekabet edildiğini (rekabet sahası, pazar ve rakiplerin seçilmesi) kapsar. Doğru şekilde doğru yerde rekabet etmek ancak belirli bir süre için kârlı olabilir. Rekabetin temeli olan varlık ve beceriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve uzun vadeli performansa temel teşkil eder.

Michael Porter tarafından ortaya atılan endüstri analizine dayalı teorik yapı ise, günümüz işletmelerinde stratejik analiz için oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Porter, analizinde dış çevreye yönelmiş ve “Fırsat Yaklaşımı”nı savunmuştur ve geliştirdiği bu model, farklı rekabetçi çevreler içerisindeki yapıların anlaşılmasını sağlamakta ve bir endüstrideki çekici yönleri tanımlayan beş rekabet gücü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Porter’ın rekabetçi Beş Güç Analizi Aşağıdaki Şekil 4.1.’de gösterilmektedir:



Şekil 4.1. Porter’ın Rekabetçi Beş Güç Analizi

Kaynak: Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Ocak, 2008, s.80.

Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi, rekabeti besleyen varlık ve beceriler, rekabet edilen ortam ve rekabet etme biçimi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda ürün, fiyatlandırma, üretim ve dağıtım gibi aşamalar da rekabet üstünlüğü için gereklidir.

2.2.Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış

Açısı

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletme literatüründe iki ana akım çerçevesinde şekillenmektedir. Bunlardan ilki, kökeni endüstri iktisadı ile bağlantılı olan ve rekabet üstünlüğünü sağlayan kaynakların endüstri yapısında aranmasını savunan endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünün işletme bünyesinde yer alan kendine özgü yetenek ve kaynaklar ile doğrudan ilgili olduğunu savunan kaynak temelli bakış açısıdır.⁵⁷

2.2.1. Endüstri Temelli Bakış Açısı

Endüstri temelli bakış açısında, işletmelerde gerçekleştirilen stratejik faaliyetlerde işletme içi unsurlardan ziyade işletme dışı faktörlerin baskın olduğu görüşü mevcuttur. İlk kez yapı-davranış-performans ilişkisi içinde ortaya çıkmış olan bu bakış açısı, endüstri ve yapısal piyasa özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır.⁵⁸

Yapı-davranış-performans (*structure-conduct-performance*) paradigması ilk kez 1938 yılında Mason tarafından ortaya atılmış ve ardından 1951-56 yılları arasında olgunlaşmıştır. Bu paradigma, 1940 ve 1970 yılları arası dönemde Amerika'da endüstri iktisat literatüründe önemli ölçüde etkili olmuştur.⁵⁹

Endüstriyel bakış açısı 1980 yılından itibaren değişikliklere uğramış ve son olarak Porter tarafından yapılan değişiklik ile geleneksel endüstri organizasyonundan farklı bir yön çizmiştir. Porter'a göre endüstriyel rekabet, beş kuvvet modeli olarak adlandırılan bir modele dayanmaktadır. Beş kuvvet ile ifade edilen endüstriye yeni girenlerin oluşturduğu tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların oluşturduğu tehdit, satıcıların sahip olduğu pazarlık gücü, alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü ve firmalar arasında mevcut olan rekabettir. Endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir işletmenin rakiplerinden daha üstün şekilde

⁵⁷K. Karacaoğlu (2011). *İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 119-144, s. 120.

⁵⁸S. Yolaç (2004). *Yapı – Davranış – Performans Paradigması*. Öneri Dergisi, 6(22).

⁵⁹Türkkan, a.g.k., s. 11.

ya da uluslararası piyasada rekabet edebilecek düzeyde ürün ve hizmet üretmesi, uluslararası piyasada oluşan taleplere daha düşük maliyetlerle yenilikçi olarak ayak uydurabilmesidir.⁶⁰

Endüstri temelli bakış açısı işletmelerin içinde bulundukları piyasadaki mevcut durumları hakkında da bilgi vermektedir. Bu bakış açısında dört ana varsayım vardır.⁶¹

Bunlar;

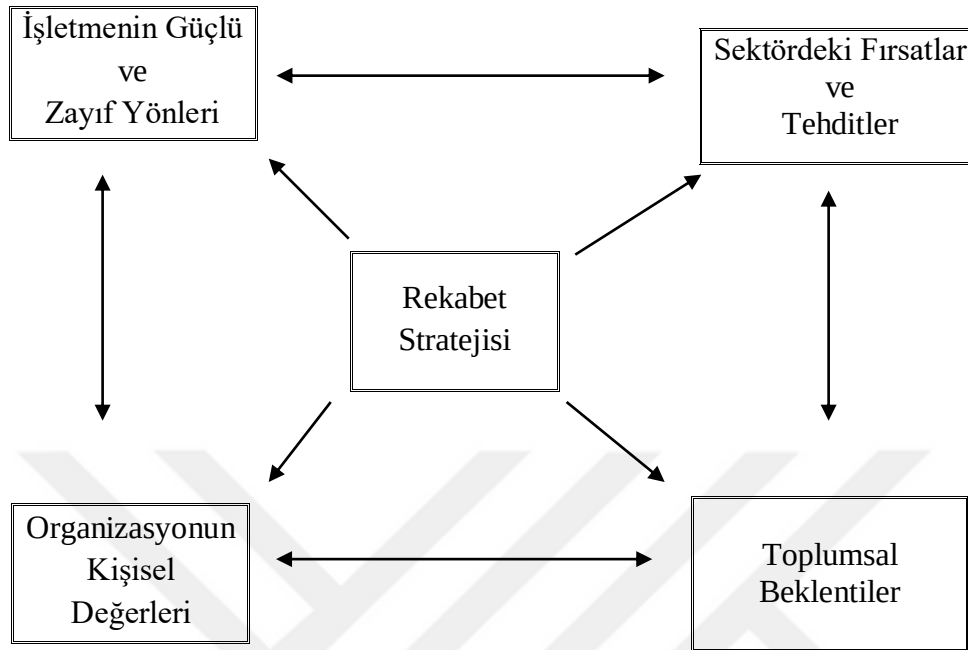
- Ortalamanın üstünde kâr getirecek stratejilerin belirlenmesinde, dış çevreden dolayı oluşan kısıtlama ve baskılar etkilidir.
- Belli bir endüstri dalında rekabet içinde olan işletmelerin birçoğu stratejik olarak aynı kaynakları takip ve kontrol etmekte, bu kaynaklar ışığında da yeni stratejiler belirlemektedir. Stratejiler bu bakımdan benzerlik gösterebilir.
- Stratejiler ortaya konulurken kullanılan kaynaklar, işletmeler arasında dinamik bir yapıdadır.
- İşletmelerin karar alıcıları rasyonel olmalıdır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürdüğü endüstride başarılı olabilmeleri için rekabet üstünlüğü stratejisi belirlemesinde kullanılan dört ana faktör söz konusudur. İşletmenin zayıf ve güçlü yönleri, finansal kaynakları, teknolojik yapısı şeklinde ifade edilen bu yönler, işletmenin en önemli yönleridir. Zayıf ve güçlü yönler rekabet stratejisi ile birleştirildiğinde işletmenin başarılı olabilmesi için de önemli bir adım olmaktadır. Rekabet ortamı, işletmeyi bekleyen riskler ve fırsatlar ile ifade edilebilmektedir. Endüstri temelli bakış açısı ışığında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmenin rekabet üstünlüğü stratejileri uygulaması bir gerekliliktir.

⁶⁰M. Koç ve O.B. Özbozkurt (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91, s. 87.

⁶¹H. K. Güleş, ve H. Bülbül (2004). *Yenilikçilik* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın, s. 41.

Aşağıda Şekil 5.1.'de rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde rol oynayan faktörlere yer verilmektedir:



Şekil 5. 1. Rekabet Üstünlüğünün Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler

Kaynak: M. E. Porter (2003). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 24.

Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere rekabet stratejisi birçok kaynaktan beslenmektedir. Aynı zamanda birbirini de besleyen bu kaynaklar arasında işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, sektördeki tehdit ve fırsatlar, organizasyonun kişisel değeri ve toplumsal beklentiler ön plana çıkmaktadır. Rekabet stratejileri geliştirilirken bu faktörlerin tamamının göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilebilir.

2.2.2. Kaynak Temelli Bakış Açısı

İlk olarak 1984 yılında Wernerfelt tarafından ortaya atılan kaynak temelli yaklaşım, Barney tarafından da geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet gücünü sağlayan, taklit edilmesi zor ve değerli kaynaklardır. İşletmenin rakipleri karşısında avantajlı konuma erişebilmesi için, bazı özellikler taşıyan kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda her varlık stratejik bir kaynak değildir.⁶²

⁶²M. Reyhanoğlu, ve H. Örs (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (Rbv) İle Strateji Geliştirme. *Pi: Planlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43, s. 34.

İşletmeler, rakipleri tarafından uzun müddet taklit edilemez ve kopyalanamaz biçimde meydana getirilecek bir stratejiye sahip oldukları sürece, rekabet avantajına da sahip olurlar.⁶³

Kaynak temelli bakış açısı yöneticilerin becerileri, maddi olmayan kaynaklar, kurumsal liderlik, rekabet ilişkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış ve üstünlük - zayıflık esasına dayalı olarak benimsenmiştir. Barney, 1986 yılında kaleme aldığı bir makale ile stratejik faktörle ilgili olarak piyasaların sürdürülebilir rekabeti sağlayabileceğini ortaya koymuştur. 1989 yılında Dierickx ve Cool, çalışmalarında işletmenin kontrolü altında bulunmakta olan kaynakların tanımlanması ile bu kaynakların ekonomik bakımdan getirim sağlayabileceği noktalarına yoğunlaşmış ve bu alandaki literatüre katkı sağlamışlardır. 2000’li yıllarda bu alanda ortaya konan yeni çalışmalar neticesinde, kaynak temelli bakış açısı daha çok teorik bakımdan benimsenmiş, insan kaynakları, pazarlama, finans vs. işletmecilik faaliyetleri de zamanla bu çalışmalara dâhil edilmiştir.⁶⁴

1960’lı yıllardan günümüze kadar geçen süreçte işletmeler genel olarak çevredeki fırsat ve tehditleri SWOT analizi ile belirlemiş ve bu doğrultuda hareket etmişlerdir. Kaynak temelli yaklaşımda iki temel varsayım söz konusudur. Bunlardan ilkinde göre bir endüstride yer alan işletmeler, kontrol altında bulunan stratejik kaynaklar ya da kullanılan stratejiler açısından benzerlik göstermez. İkincisine göre ise işletmeler tarafından kullanılan kaynakların kolayca kopyalanması olanaksızdır. Bu yaklaşımla işletmeler bir nevi hareket kabiliyetine sahip olmaktadırlar. Geleneksel endüstri ekonomisine göre işletmeler endüstri yapısından etkilenmekte ve bu da firma performansını etkilemektedir. Kaynak temelli yaklaşımda ise işletme kendi özünden, yetenek ve özelliklerinden yararlanmakta ve böylece bir etkilenme ortaya çıkarmamaktadır.

Birçok kaynak bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayabilir ancak yine de tüm kaynakların bunu sağladığı söylenemez. Sürdürülebilir rekabet avantajının devamı için kullanılan kaynakların değerli, az bulunur olması, tam anlamıyla ve kolaylıkla taklit edilememesi, bu işletmenin kaynaklarına alternatifin kolaylıkla bulunamaması gerekmektedir.⁶⁵

Rekabet üstünlüğü sağlamak adına işletmeler, sürekli güncel olmalıdır. Bunun için ise ürün ve stratejilerin tanımlanması, yenilenmesi, işletme bünyesinde temel yeterliliklerin oluşturulması gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, muhakkak bir

⁶³S. Bayraktaroğlu, ve E. Atay, (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Yayınları, s. 57.

⁶⁴Karacaoğlu, **a.g.k.**, s. 122.

⁶⁵Reyhanoğlu ve örs, **a.g.k.**, s. 34.

ürünün tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve satış işlemlerinde ve satış işlemi sonrasındaki hizmetlerin devamlılığı gibi konularda son derece özenli olmalıdır. Gerçekleştirilen bu tür faaliyetlerin her biri işletmeyi rakiplerinden ayırt edecek farkların oluşmasına yardımcı olur. Maliyeti düşük tutularak gerçekleştirilen fiziksel dağıtım, düşük maliyetle gerçekleştirilen kaliteli üretim ve yüksek verimli satış sonrası işlemleri farklı kaynaklardır ve işletmeyi birçok bakımdan rakiplerinin ilerisine taşıyabilir. İşte bu noktada “değerler zinciri” analizi önem kazanır. Değer zinciri, işletmenin maliyet ve hali hazırda sahip olduğu potansiyel fark yaratma kaynaklarının anlaşılabilmesini sağlar. Bu sayede işletme rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanır.

Tablo 10. 1. Değer Zinciri Analizi

Destek Faaliyetleri	İşletme Altyapısı					KÂR
	İnsan Kaynakları Yönetimi					
	Teknoloji Geliştirme					
	Tedarik					
Temel Faaliyetler	İçe Yönelik Lojistik	İşlemler	Dışa Yönelik Lojistik	Pazarlama ve Satış	Servis	

Kaynak: E. Doğan (2017). *Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(1), 163-178, s. 174.

Tablo 14.1’de de görüldüğü üzere bir işletmede gerçekleştirilen faaliyetler temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Temel faaliyetler dâhilinde mal ve hizmetin üretimi ve müşterilere teslimi yer alır. Bu faaliyetler içerik dönük lojistik, dışa yönelik lojistik, işlemler, pazarlama, satış ve servistir. İşletmede temel faaliyetlere destek veren ve böylece işletmenin değer kazanmasını sağlayan faaliyetler ise işletme altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetleridir. Her ikisinin bir araya gelmesi sonucunda kâr elde edilmektedir.⁶⁶

Bir işletmenin değer yaratan stratejileri bir başka işletme ya da potansiyel bir rakip tarafından kopyalanmadığı sürece rekabet üstünlüğü için stratejik kaynak sağlar. Genel olarak bir işletmenin sahip olduğu kaynakların çeşitliliği dikkate alındığında, temelde üç ana alan ortaya çıkmaktadır: işletmenin içinde yer aldığı pazar, mevcut kaynaklar ve sürekli olarak yenilenen faaliyetler.⁶⁷

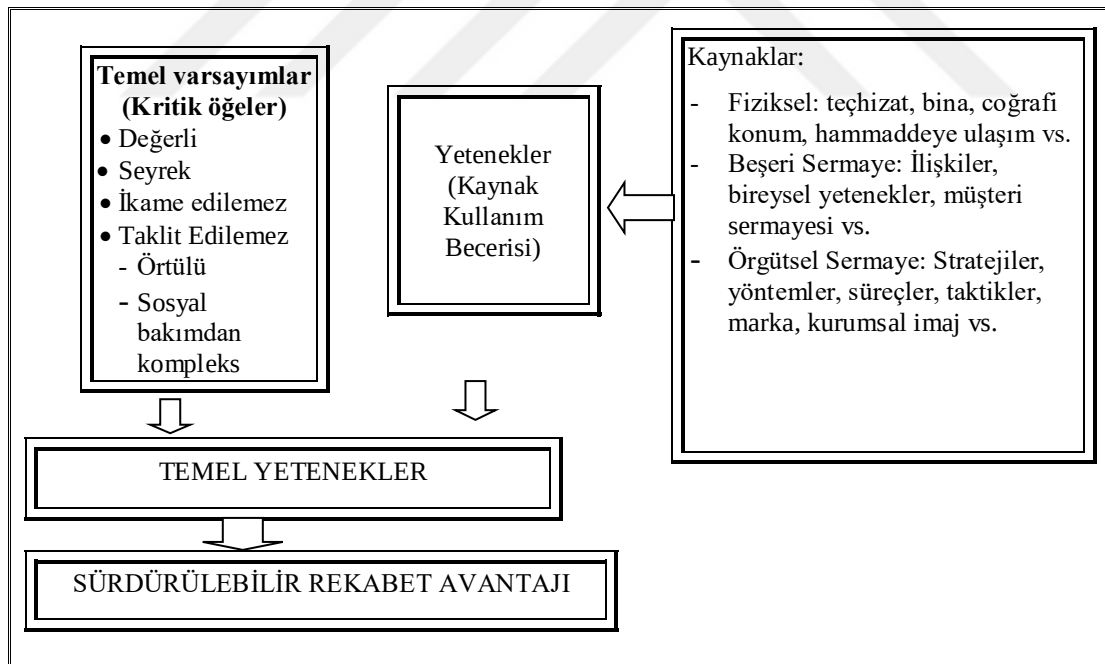
⁶⁶Doğan, a.g.k., s.173.

⁶⁷Doğan, a.g.k., s.174.

Aynı özelliklere sahip olan ve kopyalanabilir nitelikteki kaynaklar stratejik kaynak olarak değerlendirilememektedir. Bu nedenle kopyalanmaktan ve taklit edilebilirlikten uzak olmak isteyen bir işletmenin izlemesi gereken yöntem şöyle ifade edilebilir:

- Kaynaklar değerli olmalıdır. Bu sayede işletme çevresel tehditleri azaltabilir ve içsel yetkinliğini, sahip olduğu fırsatları devam ettirebilir. Bir kaynağı değerli kılan, işletme için verimlilik ve faaliyetleri artırmasıdır.
- Kaynaklar, hali hazırdaki ve potansiyel rakipler tarafından kolaylıkla ulaşılamayacak bir özellikte olmalıdır. Kaynak ancak bu özelliğe sahip ise nadir olarak değerlendirilebilir.
- Rekabet avantajı sağlayan, taklit edilebilirliği düşük olan ya da hiç olmayan kaynaklardır. Kaynakların taklit edilememesi için de birtakım koşulların sağlanması oldukça önemlidir. Söz gelimi kaynağın işletmenin kuruluşundan bu yana özgün ve kültürel bir değere sahip olması bu koşullardan bir tanesidir.⁶⁸

Kaynak temelli bakış açısına göre kaynakların değerli ve taklit edilemez olması gerekmesinin işletmeye sağladığı avantaj şu şekilde ifade edilebilir.⁶⁹



Şekil 6. 1. Kaynak Temelli Yaklaşımla İşletmede Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlanması

Kaynak: Reyhanoğlu ve Örs, (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (Rbv) İle Strateji Geliştirme. *Pi: Planlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43, s. 36.

⁶⁸Bayraktaroğlu ve Atay, **a.g.k.**, s. 58.

Şekil 6.1’de anlatıldığı gibi sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi temel yeteneklere bağlıdır. Burada sözü edilen temel yetenekler ise birçok faktörü kapsamaktadır. Bu faktörler arasında en kritik olan öğeler ise değerlilik, taklit edilemezliktir. Aynı zamanda kaynak kullanım becerisi de temel yetenekler içinde ele alınmaktadır. Bu faktörleri bir araya getiren ve etkin şekilde kullanabilen bir işletmede rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülebilir hale gelmesi kaçınılmazdır. KOBİ’lerde ise yukarıda sözü geçen faktörlerin etkin kullanımı tam anlamıyla sağlanabilmiş değildir. Bu faktörlerin, yani taklit edilemezlik, kaynak kullanım becerisi gibi faktörlerin sağlanabilmesi için öncelikli olarak KOBİ’lerde eksikliklerin ve sorunların giderilmesi önem taşımaktadır. Özellikle yönetim, organizasyon, insan kaynakları ve yönetim stratejisi gibi hayati faktörlerin sağlanması ve ardından rekabet için gerekli olan ve yukarıda bahsedilen ayırt edici faktörlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Franklin, Srivastava ve Martinette tarafından gerçekleştirilen bir araştırma neticesinde, işletmelerin rekabet sağlamak için kullanabilecekleri bazı faktörler ele alınmıştır. Buna göre;

- Liderlik: İşletme yönetimi ve vizyon geliştirme,
- Örgüt Kültürü: İşletmenin değerleri ve inançları,
- Teşvikler: Performans yönetimi ve ödüller,
- Örgüt Sistemleri: bilgi teknolojileri, stratejik planlama ve altyapı,
- Örgüt Dizaynı: Örgütün temel yapısı, işbirliği ve küreselleşme işletmenin yapısını ve rekabet edebilirlik düzeyini, aynı zamanda rekabet avantajının sürdürülebilmesini sağlayan temel faktörlerdir.⁷⁰

Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların değeri dikkate alındığında, çevresel faktörlere göre de stratejik yaklaşımlar sergilenmelidir. Çevrede ortaya çıkan karmaşa ve aksaklıklar işletmeyi etkilememelidir. İşletme olumsuzluklara karşı daima tetikte olmalı ve çevresel etmenlerin stratejik gelişimi engellemesine izin vermemelidir. Bunun için de örgütsel departmanlar kurulması ve geliştirilmesi son derece önemlidir. Her bir departman diğeri ile yarışabilecek derecede nitelikli olmalıdır. Ayrıca çevresel değişikliklere işletmenin entegre olmasını sağlayıcıların da işletme bünyesine alınmaları gerekmektedir. Kısacası bir işletme içsel olarak hem örgütsel kaynaklarını hem de uygulama ve faaliyetlerini uyumlu hale getirmelidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için, stratejiler ve örgütsel

⁷⁰Doğan, a.g.k., s. 175.

özellikler de uyumlu hale getirilmelidir. Porter tarafından ortaya konan örgütsel tasarım özelliklerinin verimlilik üzerindeki etkisine, aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 11. 1. Stratejinin Örgütsel Tasarımı Sonuçları

Farklılaştırma: - Öğrenme yönelimi; esnek ve gevşek örülmüş yollar, güçlü yatay koordinasyon - Araştırmada güçlü kabiliyet - Müşterilerle yaklaşma için kurulan düzenekteki yapı ve değerler - Çalışanların yaratıcılığını, risk almalarını ve yeniliklerini ödüllendirme
Düşük Maliyet Liderliği - Verimlilik yönelimi; güçlü merkezi yetki; sıkı maliyet denetimi, sıklıkla, detaylı denetim raporları - Standart faaliyet yöntemleri - Yüksek derecede verimli satın alma ve dağıtım sistemleri - Kapalı denetim; günlük görevler, sınırlı çalışan güçlendirmesi

Kaynak: Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Seventh Edition, United States of America 2001.

Rekabet üstünlüğünü sağlamak için kullanılacak potansiyel kaynakların belirlenmesi, işletmenin yapısına bağlıdır. Bu nedenle kaynak, stratejinin başlangıç noktası olarak kabul edilmelidir. Firma kaynağı kendi avantajı haline getirip rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Rekabet üstünlüğünün devamlı olarak sağlanabilmesinde kaynak özellikleri kadar, işletmenin sahip olduğu strateji yönetimi de büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç şeklinde ilerler ve uygulamalar bu doğrultuda şekillendirilir. Bu bakımdan stratejik yönetim süreci “işletmenin uzun dönemde varlığının devam edebilmesi için ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bilgi toplama, seçim, analiz, uygulama ve karar faaliyetlerinin tamamı” olarak ifade edilebilir.⁷¹

2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Göre Nitelikli İnsan Gücünün Önemi

Sürekli gelişme ve değişimlerin gerçekleştiği rekabet ortamı ve iş dünyasında üretim yapan işletmelerin sınırlarını zorlayabilmek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla gösterdikleri faaliyetlerde nitelikli işgücü ve nitelikli iş görenlerin işletme içerisinde yer alması çok önemlidir. Bu bakımdan özellikle de son yıllarda bilgi, beceri, yetenek ve zekânın işe aktarımını sağlayan iş görenlerin işletme içinde yer alması için “stratejik insan kaynakları yönetimi” oluşturulması önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren “pasif insan” kavramı, bilgi ve üretim

⁷¹Ülgen ve Mirze, **a.g.k.**, s. 33

teknolojilerinin son derece gelişmiş olduğu toplumlarda “aktif insan” şeklinde değişiklik göstermiştir.⁷²

Aktif insan bakış açısı kazanan işletmelerde beden gücünden ziyade zihin gücü ve yeteneklerin ön plana çıktığı yeni bir dönem başlamıştır. Bahsi geçen bu yeni dönemde, insan ve insana ait yaratıcılık, deneyim, zekâ ve yetenekler rekabette üstünlük sağlamak için olmazsa olmaz bir konuma yükselmiştir. Günümüzde taklit edilemez kaynaklar bulma ve bunları kullanma işletmeler için oldukça önemli iken, buna nitelikli iş gücü ve iş gören insan kapasitesinin varlığı da eklenmiştir. Bu durumun farkına erken varan birçok işletme, insan kaynakları departmanına en az fiziksel kaynaklar ve finansal kaynaklar kadar önem verir hale gelmişlerdir.⁷³

İnsan kaynakları departmanı yönetimi konusu, bugüne dek birçok araştırmacının çalışma konusu olmuştur. Konunun farklı açılardan ele alınması sonucunda bu alanda farklı modeller ortaya konmuştur. İnsan kaynaklarının işletmelerde stratejik bir yapı olarak gelişimi için Fombrun ve Tichy ve De Vanna’nın önemli ölçüde katkısı olmuştur. Aynı şekilde Davis, insan kaynakları ve stratejik planlama ilişkisinde rekabet üstünlüğü ve yaşam döngüsünü kullanmıştır. Ek olarak Snow, Miles, Greiner ve Cameron ise işletmede stratejik uyumun çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir.⁷⁴ Stratejik uyumun sağlanabilmesinde, insan kaynakları yönetimine önemli bir rol düşmektedir. İşletmenin hem ulusal hem de uluslararası pazarda rekabet gücü sağlayabilmesi, işletmenin yönetiminde ve çalışanları üzerinde doğru analizlerle mümkün olabilecektir. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi ise stratejik bir yerdedir.

İnsan kaynakları yönetimi, modern yönetim teknikleri uygulayan işletmeler için tüm çalışanlara yeni bir vizyon sağlamak amacıyla bilimsel yöntemler, analizler ve maksimum yarar sağlamak ve çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için ortaya konan bir yönetim alanıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik uyum sağlanması noktasında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları temelde dört unsura dayanmaktadır. Bunlar inançlar ve muhtemel gelişmeler, stratejik uyum, yönetim ve yöneticiler, temel yöntem ve metotlardır. Ancak günümüzde işletmelerin içinde yer aldığı şartlar değişmiş ve insan unsuruna işletme dâhilinde bütüncül bir biçimde bakılması genel bir yaklaşım halinde kabul görmüştür. Bu çerçevede, teknolojinin gelişmişlik düzeyi, işletmede personelin yerini alamaz. İşletmelerde yer alan personel dışındaki bütün kaynaklar, ikame edilebilir, satın alınabilir ve farklı

⁷²N. Alayoğlu, (2010). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17) 27-49, s. 28.

⁷³C. Uyargil (1997). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme*. Human Resource – Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi, 1(8), 22-25, s. 22,23.

⁷⁴L. Baird, and I. Meshoulam, (1988). Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management. *The Academy Of Management Review*, 13(1), 116-128, s.116.

yollardan elde edilebilir konumda olup insan kaynağı son derece zor sağlanabilmekte ve pahalıya mal olmaktadır.⁷⁵

Nitelikli işgücünde eksiklik aynı zamanda teknik bilgi eksikliği anlamına gelmektedir. Teknolojinin çok hızlı bir biçimde geliştiği günümüzde üretim teknolojisine yönelik bilgi ve donanımın eksik olması, gerekli ürün ve hizmetlerin üretiminde yeterliliği azaltmakta ve rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Bakıldığında, günümüzde gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında gerçekleştirilen üretimde ciddi farklılıklar dikkat çekmektedir. Bu farklılıkların temel nedeni ise az gelişmiş ülkelerde nitelikli işgücünün yeterli olmamasıdır. Dışarıdan üretim teknolojilerini edinen bir işletme, nitelikli işgücüne sahip olmadığında ya da olamadığında kalitesiz ve bozuk mallar üretmekte, bu durum sonucunda maliyetler artarken verimlilik hızla düşmektedir. Özellikle de günümüz dünyasında gelişmişlik düzeyi bilgiye sahip olma ve bu bilgiyi kullanma ile belirlenirken bilginin sağlanması, kullanılması rekabet gücünün sağlanmasında kaçınılmazdır.⁷⁶

2.3.1. Nitelikli İnsan Gücünün Sağlanmasında Eğitimin Yeri ve Önemi

İnsan kaynakları, bir işletmede sosyal ve niteliksel yönlerden sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması için son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye yararlı ve verimli olabilmesi için kurum kültürünün geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve en üst seviyede tutulması, çalışanların eğitilmesi, etkili bir ödüllendirme ve özendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.⁷⁷

Günümüz iş dünyasında ve çalışma ilişkilerinde personelin fiziksel güçlerinden ziyade bilgi ve beceri kullanımı önemli hale gelmiştir. Bu durum sonucunda ise nitelikli personellerin oluşması amacıyla eğitim alanındaki faaliyetler önem kazanmıştır. KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde bu durum çok önemli bir yere sahiptir. Büyük işletmelerde vasıflı işçilerin ücretleri oldukça yüksektir ve bu nedenle işletmelerde genellikle orta – düşük vasıflı işçiler tercih edilmektedir. Vasıflı personelin istihdam edilme oranı, KOBİ'lerde büyük işletmelere kıyasla çok daha düşüktür. KOBİ'lerde yüksek eğitimli personelin istihdamının sağlanması, günümüzde önemli bir sorundur. Finansal kaynaklar

⁷⁵Y. Demir (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model*. E-Journal Of New World Sciences Academy, 4(1), 35-59, s. 36.

⁷⁶A. Gür (2012). *Rekabet Gücünün Oluşturulmasında Nitelikli İşgücünün Önemi*, İş'te Çalışanlar, 6, 35-37, s. 37.

⁷⁷İ. Barutçugil, (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s. 68.

bakımından yeterli olamayan KOBİ'lerde işçilik maliyetinin yüksek olması ise bu durumun temel nedenidir.⁷⁸

Türkiye'de KOBİ'ler bünyesinde nitelikli işgücüne olan ihtiyaç oldukça fazladır. İnsan kaynaklarında planlama yapılması, seçim işlemleri, eğitim, ücretlendirme vs. işlemlerle sağlıklı ve personelin de severek çalışacağı bir ortam ortaya çıkarılması son derece önemlidir.

2.4.KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Küreselleşme karşısında büyük işletmeler gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler de zorlanmakta, uluslararası rekabete dâhil olmaya bir açıdan mecbur kalmaktadır. Küresel ekonominin hızla değişmesi ve rekabetin gün geçtikçe artması, rekabet üstünlüğünün devamlılığını kaçınılmaz bir hale getirmiştir.⁷⁹

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler uluslararası sınırları ortadan kaldırmış ve pazarın ortak bir hale gelmesine neden olmuştur. Bu durum sonucunda ülkeler arasındaki rekabet şekil değiştirmiş, çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Küreselleşme sonucunda ekonomik sistemler doğrudan etkilenmiş olup bu durum sonucunda büyük ya da küçük işletmeler birtakım yenilikler yapmak durumunda kalmışlardır. Küreselleşme öncesinde işletmeler ulusal ve uluslararası platformlarda ne dereceye kadar var olacakları konusunda kendi belirlemelerini yaparken ekonominin küreselleşmesi ve ülkeler arası ticaretin yaygın bir hale gelmesi sonucunda işletmelerin tercih hakkı azalmıştır.⁸⁰

Küreselleşen ticaret ortamında fiziksel olarak ayakta kalabilmek isteyen KOBİ'lerin bu noktada önemli adımlar atması gerekmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerin uluslararası alanlarda ve pazarda rekabet gücü sağlayabilmesi için inovasyon ve teknolojiye uyum, son derece önemlidir.

Son yıllarda işletme yönetimi ve uygulamalarında yenilik konusu, güncel konulardan bir tanesi haline gelmiştir. Bu yenilik kavramı içinde işletmeler arası rekabet yeteneği, ekonomik değişiklikler sonucunda yeniden yapılanma, değişikliklere ve çalkantılara açık iş dünyasında ayakta kalabilmek gibi ayrıntılar yer almaktadır. Küresel pazarda talep ve üretim alanlarında ortaya çıkan değişiklikler, talebin üretimden fazla olması ve bunun sonucunda rekabetin gitgide hız kazanması gibi durumlar sonucunda işletmeler daha özgün, daha farklı ve daha

⁷⁸Yıldırım, İslamoğlu ve Yenihan, **a.g.k.**, s. 21.

⁷⁹T.Akgemci, A. Ögüt ve M. Ay Tosun, (2005). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar Ve Tehditler Bağlamında KOBİ'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 139-156, s. 142.

⁸⁰Güleş ve Bülbül, **a.g.k.**, s. 30,31.

kalıcı kaynaklar ve araçlar kullanmaya yönelmiştir. Tarihsel süreçte endüstri ile rekabet arasındaki ilişkide radikal değişiklikler ortaya konması, rekabet stratejileri için gittikçe daha fazla önem kazanmıştır. Yenilikler ve işletme bazında yenilenme adına yapılan değişiklikler hem pazar koşullarına hem de rekabet araçlarında değişikliklere yol açarken aynı zamanda rekabet stratejileri arasında da yerini almıştır. Yenilik ifadesi farklı yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Genellikle net bir tanımlama söz konusu değildir. Genel olarak belli kategorilerde ele alınan yenilik ya da yenileşme, uzun dönemde verdiği sonuçlar bakımından dikkate alınmaktadır.⁸¹

KOBİ'lerde yenilik teorisi ilk kez Schumpeter tarafından dile getirilmiş ve yenilik türleri eseri "*Theory of Economic Development*" adlı eserde şöyle sıralanmıştır:

- Yeni ürün, hizmet ve var olan ürün üzerinde niteliksel bakımdan gelişme elde etme,
- Yeni üretim metotları geliştirme,
- Yeni pazarlar bulma ve yeni kaynaklar tedarik etme,
- Yeni bir organizasyon şeması oluşturarak teknolojik gelişmeleri takip etme.⁸²

Ekonomide KOBİ'lerin yeri ve önemi, küreselleşme ile birlikte artış göstermiştir. Günümüzde, uluslararası sınırların ekonomik alanda ortadan kalkması rekabeti daha da artırmakta, bu rekabet ortamına uyum sağlayabilen KOBİ'ler çok daha avantajlı bir duruma gelmektedirler.⁸³

KOBİ'ler için rekabet üstünlüğü sağlamak büyük işletmelere nazaran çok daha gereklidir. Daha esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler, küresel taleplere ve esnek üretim sistemlerine çok daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. KOBİ'ler sahip oldukları dinamik yapıları vesilesi ile küresel rekabette önemli bir araç haline gelmektedir.⁸⁴

KOBİ'ler büyük sanayi için tamamlayıcı konumda bulunmaktadır. Özellikle uzun vadede yarı mamul, ara mal sağlama gibi uygulamalar ile büyük sanayileri tamamlamaktadırlar. Teknolojik gelişim ve değişimler KOBİ'ler tarafından kolaylıkla ve çok kısa bir süre içinde uygulamaya alınabilmektedir.

KOBİ'ler hem yeniliklerin ortaya konmasında hem de bu yeniliklere uyum sağlamada hızlı ve üretkendirler. İşletmelerin günümüz rekabet koşulları içinde ayakta kalabilmeleri hem

⁸¹Güleş ve Bülbül, **a.g.k.**, s.124.

⁸²Akgemci, Ögüt ve Ay Tosun, **a.g.k.**, s. 140,141.

⁸³Joseph A. SCHUMPETER (1934), "Entrepreneurship as Innovation", iR. Swedberg (ed.) Entrepreneurship The Social Science View, Oxford, Oxford University Press, 2000, p: 52.

⁸⁴Papatya, Papatya, Hamşioğlu, **a.g.k.**, s. 426.

esneklik hem hız hem kalite hem de düşük maliyete bağlıdır. Bu da yenilikleri kaçınılmaz bir hale getirmektedir.⁸⁵

KOBİ'ler değer zinciri halkasının da önemli bir tamamlayıcısıdır. Bu nedenle KOBİ'lerin bu zincirin hangi noktasında yer aldığı önemlidir. KOBİ'ler her ne kadar sermaye bakımından kısıtlı bir yapıda olsa da, büyük firmaların ve işletmelerin tedarikçisidirler.⁸⁶

KOBİ sorunlarının genel olarak aynı minvalde gerçekleştiği malumdur. Bu bakımdan öncelikli olarak işletmelerde öz sermaye eksikliklerinin giderilmesi gerekir. Bunun için de vergi oranlarının düşük olması ve sigorta primlerinin yüksek olmaması gerekir. Buna ek olarak bürokratik konudaki engellerin ve kredi – finansman konularındaki yetersizliklerin de giderilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerde yetkili personel için geliştirici ve öğretici eğitimler verilmesi, kalifiye elemanlar yetiştirilmesi, yöneticiliğe bakış açısının değiştirilmesi, danışmanlık hizmetlerinde süreklilik sağlanması, rekabet koşullarının içinde kalmaya yetecek işletmecilik yeteneğinin de edinilmesi gerekmektedir.

⁸⁵B. Dengiz ve Ö. Belgin (2007). KOBİ'lerin İş Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 267-273, s. 267.

⁸⁶S. Yükçü ve S. Gönen (2007). KOBİ'lerde Hedef Fiyat Baskısı. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007(435-445), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 435.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmelerde stratejik amaçlar ve yönetimin sağlanması için kullanılan önemli bir araçtır. Genellikle bir arada kullanılan iki kavram olarak eğitim ve geliştirme, çalışan personelin işini etkin bir şekilde yapabilmesi için gereken yeteneğinin artırılması, mevcut performansı ile gelecekteki verimliliğinin artırılmasına yönelik girişimler olarak ifade edilebilir.⁸⁷ Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde temel amaç çalışan personelin işinden sağladığı tatmin ve verimin işletme performansının yükseltilmesinde kullanılır hale getirilmesidir.⁸⁸

Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucunda daha önceki dönemlere kıyasla çok daha hızlı bir bilgi akışı gerçekleşmektedir. Hemen her ülkede temel bir hak olarak görülen eğitim, yaşam boyunca devam etmektedir.

Hem üretim hem de hizmet sektöründe kendine yer bulan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, gelişen dünyanın hızına ayak uydurabilmek, gelişmeleri ortaya çıkar çıkmaz takip edebilmek ve işletme kalitesini artırmak açısından büyük bir öneme sahiptir. Eğitime yönelik yapılan tanımlamalarda bunun bir değişim süreci olduğunun ifade edilmesi ve daha önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda davranış değişikliklerinin sağlanması da söz konusudur.

1.1. Eğitim, Geliştirme, Öğrenme ve Gelişmenin Önemi

Bireysel gelişim, toplumsal gelişmenin sağlanması bakımından önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden bireyler bulundukları topluma uyum sağlamak ve bu toplumda seçkin bir yer elde edebilmek amacıyla bilgi, alışkanlık ve becerilere sahip olmalıdırlar.⁸⁹

Eğitim, “insanların öğrenmesine yardım etmek” biçiminde tanımlanmaktadır.⁹⁰ Öğrenme, “bir bireyin yeni bilgiler edinme ve yetenekleri ile davranış ve tutumlarını geliştirme süreci” olarak ifade edilmektedir.⁹¹

Öğrenme ve öğretme arasındaki temel fark şudur, öğrenme yolları doğrudan organizmaya bağlıdır ancak öğretme organizmanın öğrenmesi için gerekli olan yollarla

⁸⁷M. Şimşek ve S. Öge (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 231.

⁸⁸Taşkın, **a.g.k.**, s. 26.

⁸⁹H. Taymaz (1981). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, s. 1.

⁹⁰ Taşkın, **a.g.k.**, s. 24.

⁹¹ M. Armstrong (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı (6. Basımdan Çeviri), Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici (Ed)., Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 201.

ilgilidir. Öğrenme sürecine yönelik bilgiler öğretmen tarafından uygulanır, uygulama yöntemi ve türü, hangi uygulama esaslarının kullanılacağı öğretme kuramlarına dâhildir.⁹²

Gelişme ise “bireyin, öğrenme ya da eğitimiyle ilgili beceri ve potansiyelindeki büyüme yahut farkına varma” olarak belirtilmektedir.⁹³ Yetiştirme ise bir bireyin bir iş için tamamlanması ve vaktinde bu iş için hazır olmasının sağlanmasıdır. Yetiştirme, özel bir konuda ve kısa vadede yarar sağlayacak bilgiler ve beceri gelişimi amacıyla yürütülen faaliyetleri içermektedir. Bir başka deyişle, yetiştirme ve eğitim sonucunda sahip olunan bilgilerin uygulama halini alması ve edinilen bilgiler kapsamında bireyin deneyiminin artırılması amaçlanmaktadır. İşgücü piyasasında nitelikli insan kaynağının sağlanabilmesi ve işi olmayan bireylerin istihdam edilmesinin artışı için düzenlenen mesleki eğitim programlarında da yetiştirme temel amaçtır.⁹⁴

İşletme, öğrenmeye yardımcı olarak her çeşit olanağı sağlamak adına bütçe ayırmak ve bu sayede personelin eğitimini sağlamakla yükümlüdür. Eğitim, “bireyin yaşamında bilinçli olarak değişiklik ve iyileştirme yapma süreci” olarak ifade edilmektedir.⁹⁵ Eğitime dair yapılan tanımlamalar yukarıda ifade edilenlerle sınırlı değildir. Eğitim bir süreç olmanın yanı sıra bir değişimdir. Söz konusu değişim ise kişilerin bireysel bilgi, yetenek, düşünce ve becerilerinin davranışlarına yansımalarıdır. Geniş anlamda eğitim, kişi ve kişilerden oluşmuş grupların işletmede mevcut olan görevlerinde çok daha etkin bir rol üstlenmesi için bilgilerin artmasını ve ufkun genişlemesini sağlayan akılcı karar alma, düşünce, davranış ve alışkanlıklarda pozitif anlamda değişiklikler meydana gelmesidir.⁹⁶

Eğitimle birlikte anılan ve kullanılan bir başka kavram olan geliştirme ise bir işletmede ya da organizasyonda yer alan kişi ve grupların performanslarında artış sağlayacak plan ve stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması, bireysel kapasitelerin zorlanması amacıyla eğitime zemin hazırlanması olarak açıklanabilir.⁹⁷

Eğitim ve geliştirme kavramları birbirine yakın ifadeler olsa da, birbirinden ayrılan yönleri bulunmaktadır. Eğitim, daha çok iş ve görevler için gerekli olan bilgi-beceriye sahip bireylerin elde edilmesi amacıyla tasarlanırken; geliştirme daha uzun bir dönem için, geleceğe yönelik öğrenmeyi ifade etmektedir.

⁹² S. Benligiray, (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Nisan Yayınları, s. 164.

⁹³ Armstrong, **a.g.k.**, s. 201.

⁹⁴ Benligiray, **a.g.k.**, s. 165.

⁹⁵ S. Ertürk (1994). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan Yayınları, s. 12.

⁹⁶ Z. Sabuncuoğlu (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları, s. 111.

⁹⁷ L. Mercin (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144. www.e-sosder.com, Erişim Tarihi:12.06.2019, s. 133.

Geliştirme eğitimi dâhilinde işletmede çalışan personelin daha etkin bir hale getirilmesi, gelişim ve değişimlere uyum sağlaması temel amaçtır. Geliştirmede öne çıkan üç temel özellik söz konusudur:⁹⁸

- Geliştirme, işletmedeki bütün bireyleri kapsayacak bir işleve sahip olmalıdır.
- Bireylerin iş hayatı dâhilinde ve haricinde kesintisiz olarak devam etmelidir.
- Çalışanların iş dışında da, çok yönlü olarak geliştirilmesi amaçlanmalıdır.

Eğitim ve geliştirmenin önemi konusu önem taşımaktadır. Eğitime ihtiyaç duymaya neden olan birçok olay meydana gelmiştir. Özellikle insan kaynakları departmanına verilen önemin son yıllarda hızlı bir ivme kazanarak yükselmesi bu duruma yol açan temel etmenlerden bir tanesidir.

1.2. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Eğitimin genel amaçlarının yanında, insan kaynakları alanında amaçları da bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmalarında temel amaç, personelin tatmininin sağlanması, bireysel verimliliğin ve işletmenin performansının en üst seviyeye çıkarılmasıdır. Eğitimin amaçları iki ana başlıkta ele alınabilir.

1.2.1. Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimin ekonomik amaçlarının temelinde, işletmenin sağladığı kârın en üst seviyeye çıkarılması bulunmaktadır. Teknolojik gelişmelerin ve değişimlerin sıkça yaşandığı rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, bu teknolojilerin yakından takip edilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu yakın takibin sağlanabilmesi için de bu teknolojilere uyumlu olarak iş yüküne sahip olan personelin eğitimi şarttır. Üretimin hem nicel hem de nitel olarak verimli olabilmesi için işletmede işletmeci ve personel arasındaki bağın ve iletişimin güçlü olması son derece önemlidir.⁹⁹

Eğitim faaliyetleri bireysel ve toplumsal açıdan çalışanların işletmeyle bütünleşmesini sağlamak, personelin motivasyonunu sağlamak ve güven duygusunu geliştirmek adına oldukça önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilebilmesi, personel arasında işbirliğinin ve koordinasyonun sağlanması bakımından da eğitimin yeri doldurulamaz. Bu alanda eğitimin amaçları keskin sınırlarla ayrılamaz. Çünkü

⁹⁸M. Ergün (1999). İlk ve Orta Öğretimdeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model, Kastamonu Eğitim Dergisi, 7(1), 139-148. s. 144.

⁹⁹O. Alpugan ve H. Demir, (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 409.

bireysel gelişimler ve değişiklikler ne kadar olumlu yönde gerçekleşirse, işletme açısından da o kadar iyi sonuçlar alınacaktır.¹⁰⁰

1.2.2. Eğitimin Bireysel ve Toplumsal Amaçları

Eğitim, her ne kadar işletmenin kârının sürekli hale getirilmesini amaçlasa da, tek amacı elbette bu değildir, eğitimin yalnızca ekonomik olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Çünkü eğitim işletmenin ekonomik sürecine katkı sağlayan bir olgunun çok daha fazlasıdır. İşletmede görevli olan personel açısından önemli katkılar sağlayan eğitim, eğitsel çalışmalara yapılan yatırımların bir karşılığı olarak ifade edilebilir.¹⁰¹

İşletmenin ekonomik olduğu kadar toplumsal yönden de belli başlı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu noktada eğitim ve geliştirmenin amacı, görevli ve aktif şekilde çalışan personelin teknik ve mesleki açıdan yeterlilik kazanması, genel kültür ve fiziksel yetenekler bakımından da donanımlı hale gelmesidir. Buna ek olarak personelin iletişiminin güçlendirilmesi, sosyal dayanışmanın işletme içinde kalıcı hale getirilmesi, çalışanların işletmeyi benimsemesi gibi konularda da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi tartışılmaz Eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerin bireysel ve toplumsal alanlarda amaçları şöyle sıralanabilir:

- Personelin gerekli olan bilgi, davranış ve becerileri kazanması,
- Personelin yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesi,
- Personelin moral ve motivasyonunun en üst düzeyde sabit kalması, personelin çalışmaya istekli hale getirilmesi,
- İşletme dâhilinde insan ve iş ilişkilerinin üst seviyeye çıkarılması,
- Kontrol ve denetimde var olan yükün azaltılması.

Yukarıdaki tüm amaçlar birbiri ile ilişkilidir. Toplumsal ve bireysel amaçlar ekonomik amaçların da destekleyicisidir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyonu sağlanan, yetenekleri göz önüne alınan ve geliştirilen bireyler işletmede etkinliği yükseltir ve işletmenin başarısı da bununla doğru orantılı olarak ivme kazanır. Bu çerçevede eğitimde ekonomik ve sosyal amaçlar bir bütün halinde ele alınmalıdır.¹⁰²

¹⁰⁰C. Uyargil, A. Özçelik ve G. Dünder (2001). *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, s. 195.

¹⁰¹Sabuncuoğlu, **a.g.k.**, s. 129.

¹⁰²Sabuncuoğlu, **a.g.k.**, s.134.

2. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilebilmesi ve ülkelerin kalkınması gibi nedenlerle eğitim sistemleri son derece önemlidir. Eğitim sistemi ile kastedilen ise ülkede kalkınmayı sağlayacak olan insan kaynaklarının bilimsel ölçütler doğrultusunda saptanması, belli başlı kriterler belirlenerek kişilerin bu kriterlere uygun olarak seçilmesi, ihtiyaçların ortaya çıkışına uygun olarak insan kaynağının toplumun hizmeti ile görevlendirilmesidir.

Eğitim ve geliştirme programları işletme ve bireyin karşılıklı olarak beklentilerini dengelemekte ve her iki taraf için de koşullarının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim ve geliştirme süreci boyunca bilgi ve becerilerde ortaya çıkan yetersizlikler sonucunda, ilgilerde ve değerlerde değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada, özellikle performans düşüklüğünün söz konusu olduğu alanlarda eğitim faaliyetlerinin baskın olması, ilgili alanlarda ortaya çıkabilecek sorunların çözülebilmesi bakımından son derece önemlidir.¹⁰³ Bireylerin anlaşılması tüm personelin anlaşılması bakımından oldukça gereklidir. Öte yandan bireylerin gelişebilmesi ve değişimlere ayak uydurabilmesi, ancak bireylerin yakından tanınması ve anlaşılabilmesi ile mümkün olmaktadır.¹⁰⁴

Bir işletmede verilmekte olan eğitim faaliyet ve uygulamaları temelde personelin verimliliğinin artırılması, motivasyonun ve iş tatmininin yükseltilmesi, ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlanması, takım çalışması içinde uyumlu hareketin sağlanması, iş kazalarının ve kontrol süreçlerinin en aza indirilmesi, kalifiye haldeki eleman sayısının mümkün olduğu seviyede artırılması gibi amaçlara hizmet etmektedir. Elbette bir işletmede aktif şekilde çalışan bir personel, en iyi performansını sergilemek ve işini en iyi biçimde yapmak arzusu taşımaktadır. Bunun nedeni organizasyon içindeki bireysel başarıların öncelikle bireysel yükselmeye yardımcı olmasıdır. Bir çalışanın örgütsel şemada yükselmesi bu çalışanın çabasına, ortaya koyduğu işe ve gösterdiği başarıya bağlıdır.¹⁰⁵

İşletmelerde iş gereğine uygun hareket edilmesi, işletmede görevli personelin iş alanında kariyer planlamalarına sahip olması eğitim alanındaki stratejik hamlelerle doğru orantılıdır. Verimliliğin artırılması için işletmede performansın artması ise ancak eğitimle sağlanabilmektedir. İşletmelerde genel itibarıyla uygulanan performans artırma istatistikleri, sayısal verilere dayanılarak hazırlanmaktadır. Ancak bu noktada asıl hedefin performans artışının sürekli hale getirilmesi değil, arzu edilen artış sağlanırken işletmenin ayakta kalmasını sağlayan diğer temel dinamiklerin de aynı şekilde iyileştirilmesi olması

¹⁰³Mercin, **a.g.k.**, s. 137.

¹⁰⁴Mercin, **a.g.k.**, s. 138.

¹⁰⁵K. Kaptangil, (2012). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 25-44, s. 29.

beklenmelidir. Eğitim verilen alanlarda işletmenin amaçlarının ne olduğu, hangi amaç ve hedefler doğrultusunda eğitim programlarının katkı sağladığı, eğitim ve öğrenme faaliyetleri sonucunda çalışan personelin bu durumu ne derece uygulamaya koyabildiği de son derece önemlidir. İşletme tarafından çalışanlara sağlanan eğitim programları olumsuz sonuç da verebilir yahut verimsiz de olabilir. Ancak yine de bu sayede hatalı bölümler ve yanlış giden dinamikler ortaya çıkarılabilir ve böylece işletmenin olumsuzlukları tespit edildiğinden sorunların çözümü için harekete geçilebilir. Bir işletmede verilmesi planlanan eğitim programının öncelikli olarak personele uygun olması, her alanda o alana uygun şekilde verilmesi ve sonuçta uygulamaya geçirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.¹⁰⁶

Personel eğitimi kadar bir işletmede müşteri beklentilerinin her yönden karşılanabilmesi, bu işletmenin hem markalaşma sürecini hem de pazardaki varlığını güçlendirici bir faktördür. Ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasının yanında maliyetlerinin düşük tutulabilmesi de işletme finansmanı açısından çok önemlidir. Bu yüzden de hata oranının henüz üretim aşamasında en aza indirilmesi, kalite ile ilgili beklentilerin en üst seviyede karşılanabilmesi, bu durumu sürekli hale getirecek bir bilincin tüm personel üzerinde oluşturulması gerekmektedir. Kalite konusunda bir bilinç geliştirilmesi, kalitenin bir kültür haline gelmesine ve kalıcı olmasına yardımcı olacak temel etmenlerdendir. Bunun için ise bu bakış açısına sahip olan personel işletmede yer almalıdır. Bu noktada eğitim önemli bir araç olarak kullanılabilir. Hem düzenlemeler yapılarak hem de bu alanda personel eğitilerek kalite bilinci sağlanabilir ve bu sayede işletmede kalite bir markalaşma için araç olarak kullanılabilir.¹⁰⁷

2.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim faaliyetleri hem personelin güdülenmesini sağlayan hem de örgütün tam anlamıyla hazır hale gelmesini sağlayan bir eylemdir. Çalışanların bireysel olarak sahip oldukları yetkinlik, aynı zamanda örgütsel zekânın da büyük oranda geliştirilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynağının en iyi performansla çalışması ve işin çok daya iyi bir seviyede yapılması, örgütsel ve işletme düzeyinde uygun stratejilerin belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Fakat bunun için işletmede yer alan insan kaynağının arzu edilen eğitim seviyesine ve entelektüel bir bakış açısına sahip olması beklenmektedir.

İşletme bünyesinde sunulan eğitim programlarında temel amaç, personelin verimliliğinin artırılması, ürün – hizmet kalitesinin maksimum düzeye taşınması, iş tatmininin

¹⁰⁶Kaptangil, a.g.k., s. 30.

¹⁰⁷Benligiray, a.g.k., s. 66.

sağlanması, yabancılaşmaya engel olunması ve takım çalışmasına yatkınlık elde edilmesi, kalifiye eleman mevcudunun artırılması ve değişimlere ayak uydurabilen etkin bir yönetim sisteminin kurulmasıdır. Bu nedenle bireysel yetkinliklerin ön plana çıkarılması önemlidir. İşletmenin büyüyebilmesi için aktif şekilde çalışan personelin kariyer planına ve ödüllendirmelere ihtiyacı bulunmaktadır. Her birey üstün bir performans sağlamak ve bunun sonucunda da yükselmek isteyecektir. Bu sayede işletme düzeyinde katkı söz konusu hale gelecek ve organizasyonsal bir ilerleme gözle görünür hale gelecektir. Çalışanların işin gereklerine uygun hareket ederek yükselebilmesi için işletme bünyesinde verimli bir eğitim sistemine ihtiyaç duyulur. Bu eğitim programının sağlanabilmesi sonucunda ise işletme arzu edilen başarı ve rekabet edebilirlik seviyesine hızla yükselebilir.¹⁰⁸

İşletmelerde stratejik eğitim sürecinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için “örgütsel zekâ” da oldukça önemlidir. Örgütsel zekâ ile ilgili olarak ortaya konan yaklaşımlardan bir tanesi Terenzini’ye aittir ve ona göre örgütsel zekâ teknik/analitik, sorunsal ve bağlamsal olarak ele alınmıştır. Terenzini’ye göre örgütsel zekâ olgusal bilgi ya da enformasyon, örgütün yapısı ve işleyişine ait yönetsel metinlerde bulunan ilke ve kurallar ile bunlara bağlı biçimde ortaya çıkan eylemsel durumun ifade edilmesidir. Metodolojik ve analitik beceriler ile yetenekler ise sonuçlar ile ilgili verilerin işlenmesi, değerlendirilerek yorumlanmasıdır.¹⁰⁹

Stratejik eğitim sürecinde, örgütsel zekâ kadar eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi büyük bir öneme sahiptir. Özellikle hangi alanlarda eğitim açığı olduğunun tespiti hem maddi olarak hem de zaman açısından işletmenin kâr sağlamasına yardımcı olacaktır.

İşletmelerde stratejik eğitim sürecine yönelik planlamalar genellikle bir yıl için oluşturulmaktadır. Ancak stratejik bakış açısı dâhilinde bu planlamalar 3 yıla kadar uzatılabilir. Bunun nedeni ise bazı eğitimlerin çalışanlar üzerinde uzun vadede sonuç vermesidir.¹¹⁰

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem küçük ve orta ölçekli işletmelerde hem de büyük firmalarda bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesi hem personel açısından hem de işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başlangıcından sonuna kadar belli bir sıra ile ilerlemesi gerekmektedir.

2.1.1. Eğitim Tasarımı

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra eğitimin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik tasarım ön plana çıkar. Eğitim faaliyetleri, hem işletmenin uzun vadede ve mevcut durumdaki

¹⁰⁸Kaptangil, **a.g.k.**, s. 29,30.

¹⁰⁹Şule Erçetin (2000) Örgütsel Zeka, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.24, 509-526, s. 519.

¹¹⁰Benligiray, **a.g.k.**, s. 175, 176.

amaçlarına hem de insan kaynağının gelişmesine yönelik amaçlarda kullanılmalıdır. Aynı şekilde eğitim faaliyetleri, insan kaynağının planlanması, yöneticilerin desteğinin alınması ve iki taraf arasında ortaya çıkabilecek sorunların ortadan kaldırılmasını da amaç edinmelidir. Eğitim faaliyetlerine başlanmadan önceki süreçte mutlaka her aşamada yer alan yöneticilerin oluru alınmalı ve bu yönde hareket edilmelidir.¹¹¹

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi ve etkili şekilde devam ettirilebilmesi için tüm işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olması gerekmektedir. Sektör fark etmeksizin tüm kurum ve kuruluşlar kendilerine uygun bir eğitim politikası benimsemelidir. Bu politika aracılığıyla işletmede ortaya çıkan eğitim açığı daha kolay tespit edilebilecektir. Bu sayede hem zaman kaybından kaçınmak hem de finansal açıdan zayıf verilmeden tutarlı ve faydalı bir eğitim süreci başlatılabilir.¹¹²

Eğitim ile ilgili ihtiyaçların ortaya çıkarılması, tüm bu ihtiyaçların karşılanması için bir garanti olarak görülmemelidir. Bunun nedeni öncelikle işletme finansal durumundaki sınırlılıktır. Bu yüzden de eğitim için yapılacak olan harcamaların öncelik sırasına alınması gerekir. Bununla birlikte şu faktörler de eğitim önceliğinin belirlenmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır:¹¹³

- Zaman
- Finansal durum
- Somut sonuçların alınma ihtimali
- Eğitim verecek olan kişilerin yeterliliği.

Uygulamaya alınan bir eğitim faaliyetinin başarılı sonuç vermesi için önceliklerin belirlenmesinin yanı sıra motivasyon ve eğitime etkin şekilde katılımın olması, öğrenme için gerekli malzemelerin temin edilmesi, eğitim alan bireylerin hazır olma durumu, uygulama, yineleme ve geribildirim de başarı için olmazsa olmazdır.¹¹⁴

2.1.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Değerlendirme

Eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı alanın belirlenmesi için eğitim ihtiyaçları analizinden yararlanılmaktadır. Bu analiz sonrasında sorun oluşan ya da eksiklik görülen bölümlerde bir eğitim faaliyeti süreci başlatılır. İşletme dâhilinde konuyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip eğitmen bulunmaması durumunda, dışarıdan eğitici uzmanlar

¹¹¹M. Atılgan, (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme Kaymakam Adaylarının Eğitimi*. Türk İdare Dergisi, 448, s.131.

¹¹²D. Bingöl (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım, s. 218.

¹¹³Bingöl, a.g.k., s. 219.

¹¹⁴Bingöl, a.g.k., 220, 221.

getirtilebilmektedir. Her eğitim faaliyet süreci belli ve farklı bir amaç için uygulamaya alınmaktadır. Bu nedenle verimli bir süreç için mutlaka eğitimin alanı ve konusu net olarak belirlenmelidir. Aynı şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetleri için işletme tarafından ayrılan bütçe, diğer giderler ile dengeli olarak hazırlanmalıdır.¹¹⁵

Günümüzde, işletmelerin kurumsal değer ve kültürlerinin desteklemek, kurumsal ağlarını etkin bir biçimde kullanmak, stratejik hamleler yapmak, personelinin eğitmek ve gelişimini desteklemek gibi adımlar konusunda tecrübeli ve ileri görüşlü davranmaları gerekmektedir. İşletmede kurumsal durumun ve mevcut olan uzmanlığın geliştirilmesi, bilgi teknolojilerinin etkin biçimde kullanılması ve kaynakların güçlendirilmesi gibi konularda işletmenin etkin şekilde hareket etmesi beklenir.

Kurum içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri, merkezi olarak yapılandırılmaktadır. Eğitim faaliyetleri ve geliştirme uygulamaları alanlarında etkin bir sonuç alınabilmesi için gerekli bütçenin ayrılması, bu bütçenin amacına uygun şekilde kullanılması son derece önemlidir.¹¹⁶

Eğitim faaliyetleri ileriye dönük bir yatırım olarak insan kaynaklarına katkı sağlar. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili değerlendirmeler yapılırken hem eğitime katılan kişilerin hem de eğitim programının yeterliliği dikkate alınmalıdır. Ancak bu noktada, eğitim faaliyetlerine yönelik değerlendirmelerin, herhangi bir proje ya da programın değerlendirilmesinden çok daha zordur. Bu nedenler şöyle ifade edilebilir:¹¹⁷

- Eğitim süreci nicel bir durum olarak tanımlanamamaktadır.
- Eğitim faaliyetlerinin sonuçları uzun vadede ortaya çıkmaktadır.
- Eğitim belli bir alan için verilmiş olsa da, başka bir alanda da etkileri ortaya çıkabilir.
- Eğitim “çoğaltıcı”dır. Bu nedenle eğitim alan kişi ile sınırlı kalmaz, başka bireylere de yayılır.

Karşılaşılan zorluklara rağmen, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi mutlak surette yapılmalıdır. Bunun için de öncelikle değerlendirmede kullanılacak yöntem ve değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bahsi geçen kriterler ise eğitim programının niteliğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu değerlendirme işlemlerinde kullanılmak üzere D.L. Kirkpatrick tarafından dört aşamalı bir değerlendirme kriterleri tablosu ortaya çıkarılmıştır. Bu tabloya aşağıda yer verilmektedir:

¹¹⁵Çorum ve Öge, **a.g.k.**, s. 27.

¹¹⁶Benligiray, **a.g.k.**, s. 170.

¹¹⁷D. Canman (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, s. 118.

Tablo 12. 1. Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri

Düzy	Kriterler	Odak Noktası
1	Reaksiyon	Eğitilenin Memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: R. A. Noe (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev: C. Çetin) İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş., s. 155.

Eğitim ve geliştirme alanında çalışmalar yapan araştırmacılar, eğitim sonuçlarının beş ayrı kategoride ele alınmasını önermektedir: bilişsel, beceri temelli, duygusal, genel ve yatırımın geri dönüşü. Eğitim uygulaması sonrasında personelin tabi tutulduğu bir anket ile eğitimin genel sonuçlarının alınması da mümkün olabilmektedir. Bu sayede ayrıca eğitimlere katılan personelin görüşleri de önem kazanmaktadır. Eğitim alanında ihtiyacın belirlenmesi, bir planlama dâhilinde hareket edilmesi, eğitim uygulamalarının sağlanması sonuçların işletme açısından ve bireysel açıdan olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

2.2. Eğitim Yöntemleri

Eğitim faaliyetlerine yönelik planlamalar, belirlenen çerçevede işbaşı ve iş dışı eğitim programlarına yönelik olarak uygun zaman koşulu dikkate alınarak uygulamaya konur. Uygulama esnasında hangi yöntemin uygulanacağına yönelik seçim ise çeşitli etmenler dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu etmenler arasında bütçe, zaman, katılımcılar, eğitim ihtiyacı gibi seçenekler yer almaktadır.¹¹⁸ Eğitim faaliyetlerinin uygulama aşamasında farklı yöntemler kullanılabilmektedir, bunlar arasında en fazla kullanılan ise işbaşı eğitim yöntemidir.

İşbaşı eğitim ya da iş başında eğitim yöntemi, çalışanın mevcut işine devam ederken eğitilmesi üzerine kuruludur. İşbaşı eğitimi hem kolay uygulanabilir olması hem de düşük bir maliyet istemesi nedenleri ile işletmelerde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemin sağlıklı bir biçimde kullanılabilmesi için çalışanların hali hazırda temel bilgilerinin olması gerekmektedir. Ayrıca örgütlenme dinamiği ve işletme içindeki örgütün genel yapısı da bu yöntemin kullanımı için önemlidir. İş tanımı, statü, rol, görev ve yetkilerin net olarak belirlenmediği ve personele belirtilmediği bir işletmede işbaşı eğitimi hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Bu olumsuz sonuçlara eğitim için ayrılacak bir süre olmaması yahut eğitim alanında yetersizliklerin ortaya çıkabilmesi örnek verilebilir. Yine

¹¹⁸Sabuncuoğlu, a.g.k., s. 145.

aynı şekilde alt kadroda çalışan kişiler bu durumda yöneticiden daha fazla bilgi sahibi olduğu yönünde hareket ederek çatışmaya yol açabilirler.¹¹⁹

İşbaşı eğitiminin olumlu yönleri dikkat çekmektedir. En az bütçe ile uygulanabilen bir yöntem olmasının yanı sıra yol ve benzeri giderler de söz konusu değildir. İş esnasında mevcut gerçek koşullarda uygulanan bir eğitim yöntemi olması nedeniyle öğretilen bilgiler derhal uygulanabilir ve işte de bir aksaklık meydana gelmez.¹²⁰

Bu yönteme ek olarak işletmelerde personele gözetimci denetiminde eğitim, kılavuzlu eğitim, yönlendirme (*coaching*) eğitimi, iş değiştirme eğitimi, staj eğitimi, işe alıştırma yöntemi, proje ve komitelerde yer alma eğitimi gibi seçenekler de sunulmaktadır.

Ayrıca işletme dışı eğitimler kapsamında uzaktan eğitim, rol yonama, simülasyon ve örnek olay eğitimler de personele verilen eğitimler arasında yer almaktadır.

2.3. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin işletme ve personel açısından yeterince faydalı olup olmaması, davranış değişikliğine ön ayak olup olmaması konusunun netleştirilmesi için de bazı yöntemler kullanılabilir.

- **Test-Tekrar Yöntemi:** Bu yöntemde personele eğitim öncesinde ve sonrasında aynı test uygulanır. Böylece eğitim öncesi ve sonrasında eğitimin etkisi ölçülebilmektedir. Ancak bu yöntem bazı olumsuzluklara sahiptir. Eğitim sonrasında ortaya çıkan değişiklikler eğitim dışı faaliyetlerden kaynaklı da olabilmektedir. Test sonuçlarının güvenilirliği, eğitim dışı nedenlerle gelişme de oluşabileceği için zayıftır. Ancak bu yöntem öğrenmenin gerçekleşmesinin tespitinde kullanılabilir.¹²¹
- **Önce-Sonra Performans Yöntemi:** Bu yöntemde eğitimin personel performansı üzerindeki etkileri ölçülmektedir. Test tekrar yönteminde bir yanılma payı olmasına rağmen bu sakınca önce-sonra performans ile giderilebilmektedir. Yöntem dâhilinde eğitime katılan her bireyin eğitimden önceki performansı çeşitli ölçeklerle değerlendirilir ve ardından eğitim programı uygulanır. Program bitiminde ise katılımcı performansı yeniden ölçülür.
- **Deney/Kontrol Grubu Yöntemi:** Daha çok sosyal bilimlerde kullanımı rahatlığına sahip olan bir yöntem olup, gerçek hayatta meydana gelen durum ve

¹¹⁹Aldemir, C., Alpay, A. ve Gönül, B. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, s. 172.

¹²⁰Uyargil, Özçelik ve Dünder, a.g.k., s. 192.

¹²¹Uyargil, a.g.k., s. 90.

olguların yapay bir ortamda yeniden canlandırılması ile gerçekleştirilmektedir. Ancak maliyetli olan bu yöntem işletmelerde çok nadiren kullanılmaktadır.¹²²

Eğitim sonuçlarının değerlendirmesi yapılırken bazı sınıflandırmalar da kullanılmaktadır. Bu sınıflandırma şöyle gerçekleştirilmektedir:

- Genel Sonuçlar: Eğitim programının işletme için faydasının ölçülmesidir.
- Bilişsel Sonuçlar: Eğitilen bireylerin program dâhilinde bahsi geçen teknik, prensip ve süreç ile ilgili ne kadar bilgiye sahip olduğunun belirlenmesidir.
- Duygusal Sonuçlar: Eğitilen bireylerin, eğitim programına ilgi gösterme derecesinin ölçülmesidir.
- Beceri Temelli Sonuçlar: motor beceri ve teknik bilgi ve davranışlardaki düzeyin belirlenmesinde kullanılmaktadır.
- Yatırım: Eğitim için ayrılan bütçe ve yapılan harcamaların, eğitimin geri dönüşü ile karşılanmasıdır.

3. KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

3.1. KOBİ'lerde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Küreselleşmenin en üst seviyede gerçekleştiği günümüz dünyasında KOBİ'ler de diğer tüm işletmeler gibi ayakta kalmak, daha geniş kitlelere hitap etmek, faaliyetlerini kesintisiz şekilde sürdürmek ve rakipleri ile kurdukların rekabet bağını sürekli hale getirmek gereksinimi duymaktadırlar. Günümüzde insan kaynağının eğitilmiş olması, hem ulusal hem de uluslararası birçok şirket ve işletme tarafından önem kazanmıştır. Kurumlarda iyi yetişmiş ve kendini geliştirmiş insan kaynağı tercih edilmekte ve ihtiyaç duyan personelin de eğitimle geliştirilmesi yönünde adımlar atılmaktadır. İşletmeler insan kaynağından en üst seviyede yararlanmak adına personelin sürekli olarak kendini yetiştirmesi ve güncellemesi için eğitim faaliyetlerine ayrı bir önem vermektedir.

KOBİ'lerin hemen her seviyedeki müşteri grubuna yakın çalışma stratejisi, bu müşterilerin tercih ve beklentilerinin hemen değerlendirilmesi ve üretimde değişikliklerin kısa süre içinde yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu sayede KOBİ'ler pazarda ihtiyaç duyulan esnek üretim mekanizması açığının kapatılmasına da yardımcı olmaktadır. En küçük bir değişiklik için bile yenilenme ve üretim fonksiyonlarını yenileme gibi bir kabiliyet, KOBİ'leri rakipleri

¹²²R. Geylan (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 90.

karşısında daha avantajlı bir hale sokmaktadır. Bu avantajla birlikte iş dünyasında istenen esneklik de KOBİ'ler bünyesinde sağlanmaktadır.¹²³

KOBİ'lerde çalışan personel ve KOBİ yöneticilerinin nitelikli hale getirilmesi, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, büyük işletmelere kıyasla daha sınırlı finansmana ve kaynağa sahip olan KOBİ'ler için performansın artırılması için eğitim oldukça önemlidir.¹²⁴ Daha önce hiç eğitim almamış personele eğitim verilmesi yerine, ilk eğitimini okullarda almış personele mesleki eğitim ve işbaşı eğitim verilmesi çok daha kolay ve işe yarar sonuç vermektedir. Bunun için de etkili insan kaynakları yönetimi öne çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin ve stratejik bir biçimde yönetilmesi, KOBİ'ler için büyük işletmelerden çok daha önemlidir.¹²⁵

KOBİ'lerin temel amacı da diğer işletmeler gibi işe devamın yükseltilmesi, kalitenin en iyi seviyeye getirilmesi, verimlilik artışının sağlanması olarak ifade edilebilir. Ancak bu gelişmelerin yaşanabilmesi için personele iyi bir eğitim verilmesi şarttır. Günümüzde rekabet ortamına ayak uydurmak, verimliliği sürekli hale getirmek için iyi yetişmiş ve eğitilmiş bir personele ihtiyaç bulunmaktadır.¹²⁶

Ülkemizde gelişmekte olan KOBİ'lerde küreselleşme için gereken şartlara sahip olunması, uluslararası platformda başarılı olunabilmesi ve rekabetin sağlanabilmesi için eğitim ve geliştirme çalışmalarının büyük bir önemi bulunmaktadır. İşletme dâhilinde çalışan bireylere ilgi gösterilmesi, insan kaynakları fonksiyonlarından bir tanesidir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme, eğitim ve geliştirme uygulamaları için bütçe ayırmaktadır.¹²⁷ Bu sayede hem performans artışı hem de işletmede olumlu yönde gelişme ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerde işletme çalışanlarının performansının artırılması ve işletme dâhilinde istenen seviyeye çıkılabilmesi için insan kaynağı etkin şekilde kullanılmalıdır.¹²⁸

3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü

Son yıllarda dünya genelinde gelişmelerin çok hızlı bir biçimde yaşanması, hem küçük hem de büyük ölçekli işletmeler için bir yarış da beraberinde getirmektedir. Gelişmelerin nihayetinde toplumsal yapı da işletmeler kadar etkilenmekte ve talepler yön değiştirmektedir. Küreselleşmenin bir getirisi olan rekabet ortamı, gittikçe daha çetin şartlara sahip olmaktadır.

¹²³E. Örcü, R. Kılıç, ve A. Savaş (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), s. 64.

¹²⁴Şengel, **a.g.k.**, s. 411.

¹²⁵Haşit, **a.g.k.** s. 1779.

¹²⁶H. Bek, (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 109.

¹²⁷Bek, **a.g.k.**, s. 110.

¹²⁸ T. Muradova (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, Journal of AzerbaijaniStudies, s. 80.

İşgücünün, personelin niteliksiz olması yeniliklerin kaçırılmasına, böylece rekabet ortamında tutunma gücünün düşmesine yol açacaktır. Bu durumda işletme zaman içinde gittikçe küçülerek yok olma riski ile karşı karşıya kalacaktır. Küresel alanda artan ve gittikçe zorlaşan rekabet, mesleki yönden yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına, yeni kabiliyetlerin eksikliklerinin hissedilmesine neden olmaktadır. İşletmenin yeniliklere uyum sağlayabilmesi rekabet için olmazsa olmaz bir kural olup, iyi seviyede kalifiye ve kendini geliştirmiş personelin varlığı da bu yeniliklere uyum için son derece gereklidir.¹²⁹

Vasıflı elemanların bulunabilmesi günümüzde zor olsa da, bu açığı kapatmanın yolu eğitimidir. Eğitim aracılığıyla personelin bilgi edinmesi, iş ile ilgili prensipleri öğrenmesi sağlanabilir, yeni gelişmeler karşısında nasıl bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği hakkındaki sorunlar çözülebilir. İşletmenin verimliliğinin artmasının yanı sıra eğitim, çalışanların yeni vasıflar ve prensipler kazanmalarına da yardımcı olacaktır.

Nitelikli işgücü ve eğitilmiş insan kaynağı eksikliği, teknik bilginin de eksiklik anlamına gelmektedir. Nitelikli işgücünün sağlanamamasının temel nedenleri arasında okullarda ve eğitim genelinde fırsat eşitsizliklerinin olması, eğitim kalitesinin arzu edilen ya da olması gereken seviyede olmamasıdır. Bu süreç başka sorunlara da yol açmaktadır. Söz gelimi nüfus miktarı fazla olan ancak az gelişmiş olan bir ülkede nitelikli eğitim alınamadığı için nitelikli bir iş gücü de söz konusu olmamaktadır. Yeni teknolojilerin sahip olmayı gerektirdiği nitelikler, günümüz işgücü piyasasında söz sahibi olamamak ve istihdam alanlarında da yetersizlik duymak anlamına gelmektedir.¹³⁰

İşletmenin ya da KOBİ'nin kaynak miktarına fazlasıyla sahip olması ya da yetenekli olması günümüz rekabet koşullarında ne yazık ki yeterli değildir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için doğal kaynaklar, ölçek, ekonomi, teknoloji, geleneksel avantajlar, fırsatlar kadar insan gücü ve niteliği de önemlidir. Kaynak temelli yaklaşıma göre tüm bu faktörler, insan faktörü dışında, kolayca taklit edilebilme potansiyeline sahiptir. Bu yüzden de rekabet avantajının sağlanabilmesi için insan kaynağına önem verilmeli ve bu kaynak eğitimlerle olabildiğince geliştirilmelidir.

Rekabet avantajının sağlanması, işletmenin fırsatlara odaklanması ve bu fırsatları değerlendirmesi ile mümkün olabilir. Bu esnada ortaya çıkan tehditlerden de kaçınmak

¹²⁹N. Kenar (2010). *Gelecekte Talebi Artacak Meslekler ve Eğitimin Artan Önemi*. TİSK İşveren Dergisi, 48,(5), s. 15.

¹³⁰Erdut, a.g.k., s. 11.

gerekir. İnsan kaynağının nitelikli hale getirilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasını ve işletmenin rekabet gücü kazanmasını sağlayacaktır.¹³¹

Küreselleşmenin etkisiyle rekabet ortamında zorlukların artması, müşteri taleplerinin sürekli değişmesi, pazarda artan ürün ve hizmet noktasındaki rekabetler insan unsurunun önemini ve eğitilmesini çok daha önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenle eğitim için planlamaların çok daha isabetli ve yararlı şekilde uygulanması gerekmektedir.¹³²



¹³¹Y. Bal, (2010). *Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü*. Selçuk Üniversitesi İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(20), s. 275.

¹³²Bal, **a.g.k.**, s. 276.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada “Eskişehir ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolü” ana temalı çalışma yapılmıştır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ);

1. Rekabet üstünlüğünün sağlanması,
2. Bu üstünlüğün sürdürülebilmesinde insan kaynağının önemi ve niteliğinin anlaşılması,
3. İnsan kaynaklarının niteliğinin KOBİ’lere sağladığı yararların ortaya konması,
4. Eğitim - geliştirme faaliyetleri ile ilgili sorunları tespit edilmeye çalışılarak bunlarla ilgili çözüm önerilerinin paylaşılması,

amaçlanmıştır.

2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerden (KOBİ) oluşturulmuştur. Özellikle imalata yönelik beyaz eşya yan sanayi olarak çalışan KOBİ’lerde yapılan araştırmada, SWOT analizi ile fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ele alınmış, ardından sorunların kaynağı konusundaki tespitlere çalışmada yer verilmiştir. Ayrıca sürdürülebilir rekabet gücünün günümüzdeki önemi, bu üstünlüğün nasıl sürdürülebileceği konusunu da içeren araştırmada, büyük işletmeler kadar geniş kaynak ve olanaklara sahip olmayan KOBİ’lerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme etkinliğine dikkat çekilmiştir.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 7 Adet KOBİ yöneticisi ve ABİGEM direktörüyle mülakat yapılması dolayısıyla görüşme yapılan katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Elde edilen sonuçlar sadece araştırmanın yapıldığı KOBİ’lerin bulunduğu bölge ile sınırlı olup tüm Türkiye’yi içermemektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım (kuram geliştirme) analiz yöntemidir. Tümevarım analiz yönteminde araştırmacının özelden genele doğru ya da parçadan bütüne doğru ilerleyerek muhakeme ve ilişkilendirme yapmasıdır. Tümevarımda belirli gözlemlerdeki ortak yönlerden hareket edilerek genel bir

kurama ulaşılmaya çalışılmaktadır.¹³³ Burada ifade edilen kuram oluşturma tabiri, nitel araştırma bulgularının açıklanması, yorumlanması ve anlamlandırılması sürecidir.

Nitel araştırmalar, sosyal gerçekliğin ve insan davranışlarının ardında yatan nedenlerin anlaşılmasına çalışıldığı gözlem, görüşme ile doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır. Nitel araştırmalar belirli bir ortam ve durumla ilgilidir. Araştırmacı, gözlemci, katılımcı olarak, neden, kim, nasıl gibi sorulara yanıt almak amacıyla belli bir ortama girer, olgular ile insan davranışlarının derininde yatan gerçekliği bulmaya çalışır. Nitel araştırmalarda genellikle küçük örneklemeler üzerinde çalışılır.¹³⁴ Bu araştırmanın amacına en uygun bir grup oluşturulmaya çalışılması nedeniyle olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden, amaçlı örnekleme tekniği seçilmiştir. Araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikler taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme amaçlı örnekleme denir.¹³⁵

Nitel araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından biri olan görüşme (*interview*) dir. Görüşme, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama yöntemidir. Türkçede “mülakat” olarak da isimlendirilen bu görüşmede soruları soran ve görüşmeyi yöneten kişi “görüşmeci”, soruları cevaplayan ve böylelikle araştırma sorusu hakkında bilgi sağlayan kişi de “katılımcı/görüşülen kişi”dir.¹³⁶

Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, konunun her yönüyle araştırılabilmesi ve niceliksel araçlarda görülebilen anketi başkasına doldurma ya da gereken önemi vermeme gibi sakıncaların da ortadan kaldırılmasıdır.

3.1. Katılımcılar

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren (özellikle beyaz eşya yan sanayisi) firmalardan oluşmaktadır. Bu bölgenin seçilmesinin nedeni bir KOBİ sahibi olarak, araştırma konusu ile ilgili KOBİ’lerdeki sorun ve eksikliklerin tespit edilmesi, bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın evrenini plastik malzeme, metal eşya, elektrik malzemeleri ve kauçuk esaslı malzeme üretiminde faaliyet gösteren yedi KOBİ oluşturmaktadır. Bu KOBİ’lerin seçilmesinin nedeni ihracat yapan, beyaz eşya yan sanayi olarak faaliyet gösteren, sektöründe

¹³³ Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara 2018, s. 30/410.

¹³⁴ Gürbüz ve Şahin, **a.g.k.**, s. 103

¹³⁵ Gürbüz ve Şahin, **a.g.k.**, s. 132

¹³⁶ Gürbüz ve Şahin, **a.g.k.**, s. 184

öne çıkan işletmeler olmalarıdır. Bunun dışında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan ABİGEM kuruluşu da yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin üç tanesi genel müdür, iki tanesi genel müdür yardımcısı, bir tanesi kalite müdürü, bir tanesi imalat müdürü ve biri de direktör unvanlarına sahiptir.

Tablo 13.1. Katılımcı Firmalar

Sektör	Firma Kodları	Firma Sayısı
Makine-Metal-Kalıp İmalatı	M1, M2	2
Plastik Parçalar ve Kalıp İmalatı	P1, P2, P3	3
Kauçuk Parçalar İmalatı	K1	1
Elektrik Malzemeleri İmalatı	E1	1
ABİGEM	ABİGEM	1
Toplam		8

M: Metal Sektörü

M1: Metal sektöründe yer alan firma kalıp ve saç şekillendirme imalatçısı olup aynı zamanda beyaz eşya yan sanayisi olarak çalışmaktadır.1996 yılında kurulmuş olup halen faaliyetine Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde devam etmektedir ve işletme sahibi (aile bireyleri) tarafından yönetilmektedir.

M2: Metal sektöründe yer alan firma, makine, üretim hattı, kalıp tasarım ve üretimi yapmakta aynı zamanda % 90 beyaz eşya ve buzdolabına yönelik çalışmaktadır.1986 yılında kurulmuş olup faaliyetine Organize Sanayi Bölgesinde devam etmektedir. İhracat da yapan firma, işletme sahibi (aile bireyleri) ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

P: Plastik Sektörü

P1: Plastik enjeksiyon makine – kalıpları ve plastik parçalar imalatçısı olan firma aynı zamanda beyaz eşya yan sanayisi olarak çalışmaktadır.1996 yılında kurulan firma halen Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetine devam etmektedir. İhracata yönelik çalışan firma, işletme sahibi (aile bireyleri) tarafından yönetilmektedir.

P2: Plastik malzeme, matbaa baskı-boya malzeme imalatı yapan firma aynı zamanda beyaz eşya sanayisine yönelik olarak çalışmaktadır.2001 yılında kurulan firma halen Organize

Sanayi Bölgesinde faaliyetine devam etmektedir.İhracata yönelik çalışan firmada insan kaynakları ekibi 4 kişiden oluşmaktadır ve işletme sahibi (aile bireyleri) tarafından yönetilmektedir.

P3: Plastik enjeksiyon parçaları, beyaz eşya plastik parçaları yan sanayisi olarak faaliyet gösteren firma 1985 yılında kurulmuştur.Halen Organize Sanayi Bölgesindedir ve işletme sahibi tarafından yönetilmektedir.

E: Elektrik Malzemeleri

E1: İki firmada elektrik kablosu üretimi ile soğutma sanayisine ve beyaz eşya yan sanayisi olarak faaliyet göstermekte ve aynı zamanda metal boru ve saç şekillendirme yaparak parçalar imal edilmektedir.Firma 1986 yılında kurulmuş olup halen Organize Sanayi Bölgesinde bulunmaktadır.İç piyasa ile birlikte ihracatta yapan firma, işletme sahibi (aile bireyleri) tarafından yönetilmektedir.

K: Kauçuk Malzemeleri

K1: Kauçuk malzemeler imalatı yapan firma buzdolabı için özellikle sönümlü titreşim parçaları üretimi ile beyaz eşya yan sanayisi olarak faaliyet göstermektedir.1978 yılında kurulan firma işletme sahip (aile bireyleri) tarafından yönetilmektedir.

ABİGEM:

Eskişehir ABİGEM Firması 2008 yılında 6 iştirakle kurulmuş olup, büyük hissesi Eskişehir Sanayi Odası ve küçük hissesi TOBB' ne ait ve yeni bir oluşuma giderek Eskişehir Sanayi Odası çatısı altında hizmet vermektedir. ABİGEM' in ana hedefi: Sanayi Odasıyla sanayici arasında yer alarak, sanayicinin hangi sıkıntısı varsa bunu giderebilmek ve Eskişehir' de bulunan KOBİ' lerin rekabet gücünün arttırılması yönünde eğitim seviyesinin yükseltilmesi, nitelikli personel ihtiyacının sağlanması için bir takım çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İleriye dönük olarak projeleri arasında bir vize ofisi ile hizmet vermek ve bir test merkezi kurulmasını sağlamaktır.

Tablo 13.2. Katılımcı Firma ve Katılımcı Yetkililerin Özellikleri

Firma	Firma Yetkilisi Cinsiyeti	Firma Yetkilisi Yaşı	Firma Yetkilisi Eğitim Düzeyi	Firma Yetkilisi Konumu (Görevi)	Firma Çalışan Sayısı	Firmanın Ciro (Türk Lirası)	Firma İşletme Türü	Marka/ Patent / Faydalı Model	Kalite Belgesi
M1 (Metal)	E	66	Lisans	İşletme Sahibi (Gn. Md.)	182	25 Milyon	Limited Şirket	Yok	Var
M2 (Metal)	E	60	Yüksek Lisans	Gn. Md. Yrd.	70	5-25 Milyon	Limited Şirket	Var	Var
P1 (Plastik)	E	30	Lisans	İşletme Sahibi (Gn. Md. Yrd.)	60	5-25 Milyon	Limited Şirket	Yok	Var
P2 (Plastik)	E	48	Lisans	İşletme Sahibi (Gn. Md.)	249	5-25 Milyon	Anonim Şirket	Var	Var
P3 (Plastik)	E	40	Lisans	İmalat Md.	30	1-5 Milyon	Limited Şirket	Yok	Var
E1 (Elektrik Malz.)	E	66	Lisans	İşletme Sahibi (Gn. Md.)	110	5-25 Milyon	Limited Şirket	Yok	Var
K1 (Kauçuk Malz.)	E	53	Lisans	Kalite Müdürü	153	5-25 Milyon	Anonim Şirket	Var	Var
ABİGEM	E	51	Lisans	Direktör	-	-	-	-	-

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşmede, tüm katılımcılara araştırma konusuyla ilgili önceden belirlenmiş aynı sorular aynı sırada ve aynı biçimde sorulmaktadır.¹³⁷ Yapılandırılmış görüşme; yöneticilerin araştırma için ayırabileceği zamanın kısıtlı olması nedeniyle görüşmenin amacı dışına çıkmasına engel olmak ve yöneticilerden derinlemesine bilgi alabilmek için tercih edilmiştir.

Bu kapsamda, alan yazını araştırıldıktan sonra araştırmacı tarafından danışman hocanın da içinde yer aldığı on öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda uzman yardımı alınarak hazırlanan mülakat soruları ile veriler toplanmıştır. KOBİ' ler için oluşturulan mülakat soruları, birinci bölüm şirket bilgileri, ikinci bölüm eğitim ve geliştirme, üçüncü bölüm sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolü olarak üç bölümde düzenlenmiştir. 22 adet olarak hazırlanan sorular Ek-1'de verilmektedir. Ayrıca ABİGEM ile ilgili sorular da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolü ile ilgili olarak düzenlenmiş olup 9 adet sorudan oluşmaktadır ve bu sorular da Ek-2 de verilmektedir.

3.3. Görüşmelerin Yapılması ve Verilerin Toplanması

Görüşmeler ses kayıt cihazı ve not alma teknikleri kullanılarak, yöneticilerin ofislerinde, görüşme kurallarına uyarak, görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından birebir olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 2019 yılı Temmuz- Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 45 dakika ila bir buçuk saat aralığında sürmüştür ve kayda alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Walcott'a göre nitel veri analizi, sistematik aşamaları olan bir model değildir. İlk yöntem, elde edilen verilerin doğrudan rapor haline getirilmesidir. İkinci yöntem olarak birinci yöntemdeki bulguların sistematik analizini önerir. Bu yöntemde araştırmacı verileri dikkatlice inceler ve bu verilerde gizli olarak yer alan ortak faktörleri açığa çıkarmaya çalışır. Ayrıca ortaya çıkan faktörler arasında da ilişkiler kurulması incelenen olgu ya da olayı açıklamaya çalışmaktadır. Walcott tarafından önerilen bir başka yöntem ise yorumlamadır. İlk iki yöntemde ortaya çıkan bulguların yorumlanması gerekmektedir. Yorumlama yönteminde

¹³⁷ Gürbüz ve Şahin, a.g.k., s. 184.

araştırmacı tarafından ele alınan olay ya da olgu detaylı bir inceleme yapar ve ortaya çıkan faktörler arasında ilişkilendirmeler yaparak yorumlamayı gerçekleştirir ve araştırmacının araştırma konusu hakkında ortaya koyduğu öznel yorum sonuçlara yansıtılır.¹³⁸

Nitel veri analizi keşifsel bir süreçtir. Farklı araştırmacıların ileri sürdüğü nitel veri analizi yöntemlerinin ortak aşaması olarak veri toplama süreci ile kayıt işlemi, verinin farklı kavramlara tasnifi veya kategorilere ayrılması, kategoriler ile kavramlar arasında bağlantı kurulması, açıklama ve yorumlar yapılması, araştırmacının rapor haline getirilmesi sayılabilir.¹³⁹

Araştırmada elde edilen ve elektronik ses kayıt cihazına kaydedilen ham veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. İçerik analizi tekniği, kitle iletişim araçlarında ortaya çıkan yaygınlaşma ile birlikte, akademik araştırma ve çalışmalarda en fazla kullanılan araştırma yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Bu yöntemde önemli olan, araştırmacı tarafından incelenen konu hakkındaki ölçütlerin net ve anlaşılır olması, istatistiksel bakımdan yorum yapılabilmesidir.¹⁴⁰ Buna göre gerçekleştirilen tüm görüşmelerin, üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan mülakat formundaki sıraya göre dökümleri yapılmıştır.

4.BULGULAR

Araştırmaya üç adet plastik, iki adet metal, bir adet elektrik ve bir adet kauçuk firması ve ayrıca Eskişehir Sanayi Odası'nda yer alan ABİGEM katılmıştır. Öncelikle firmaların bulgularına yer verilmiş ve ardından ABİGEM'den elde edilen bulgulara geçilmiştir.

4.1. KOBİ'LERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

4.1.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik duyulan ihtiyacın belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi ile ilgili yöntemler ele alınmıştır.

1. Soruya verilen yanıtlara göre plastik firmaları olan P1, P2 ve P3'te eğitim alanında bir ihtiyaç söz konusudur. Yine metal üzerine çalışan işletmeler olan M1 ve M2 için de bu durum geçerlidir. Diğer katılımcı işletmeler E1 ve K1 de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğu yönünde bilgi vermişlerdir. Araştırma kapsamında eğitim ve geliştirme

¹³⁸ Gürbüz ve Şahin, **a.g.k.**, s.434.

¹³⁹ Gürbüz ve Şahin, **a.g.k.**, s. 437.

¹⁴⁰ Çilingir (2017). İletişim Alanında İçerik Analizi Yöntemi Kullanılarak Yapılan Yüksek Lisans Ve Doktora Tezleri Üzerine Bir İnceleme, Erciyes İletişim Dergisi "Akademia" 5(1), s. 150.

faaliyetlerine söz konusu tüm işletmelerde ihtiyaç duyulmasında temel etken olarak teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabetin sağlanabilmesi gibi nedenler ortaya konmuştur.

Örneğin P1 firma katılımcısı,

“Eğitime ihtiyaç duyuyoruz tabii ki, çünkü her geçen gün teknoloji geliyor, yapılan ürünlerin seviyesi geliyor bu nedenle de, hem personel hem de yapılan işin gelişmesi adına bizde devamlı, mevcut personele eğitim aldırıyoruz”

ifadelerini kullanmıştır.

M2 firma katılımcısının görüşleri şöyledir;

“Eğer bir işletme eğitime hiç ihtiyaç duymuyorsa zaten dünya arenasında global arenada yaşama şansı yok, yakalama şansı yok. Eğitimi ne için hedefliyoruz; mesleki gelişim kesinlikle bu önemli hedeflerden birisi, kalite artışı sağlamak önemli hedeflerden birisi ama bunların önüne çok daha önemli bir eğitim hedefi görüyorum. Değişime ve vizyona inanan, vizyonunu geliştiren kafa yapısına sahip olmak ve sorgulayan insanlar olmak. İlk önce dünyada gelişen teknolojileri, gelişen sanayi ticaret yapısına ayak uydurmak için tüm fikrinizi açmanız lazım, bunun içinde bir sürü liderlik eğitimleri, uluslararası eğitimler, mesleki gelişim eğitimleri ve kalite artışı sağlamak eğitimleri sadece bu işin küçük birer parçası.”

E1 firma katılımcısı ise “şirketimizi belirli bir seviyeye taşımak, herhangi bir yanlış yapmamaya ve dolayısıyla para kaybına uğramamak için” eğitime ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

Aynı şekilde K1 firma katılımcısı, “Daha üretken, hızlı ve karlı kazançlar elde ederek, rekabet ortamında önde olmak için” ifadesiyle eğitimin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Görülmektedir ki, KOBİ’ler için eğitim ve geliştirme hem dünyadaki gelişmelere ayak uydurmak hem de mevcut başarıyı korumak bakımından oldukça önemli ve ihtiyaç duyulan bir gereksinim haline gelmiştir.

2. Soru ve 4. Soru, işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine duyulan ihtiyacın belirlenmesinde ne gibi yöntemler kullanıldığı ve hangi birim tarafından belirlendiği ile ilgilidir. Bu soruya verilen yanıtlarda benzerlik görülmüştür. Plastik sektöründe faaliyet gösteren firma katılımcıları (P1-P2-P3) ihtiyaçların belirlenmesinde İnsan Kaynakları bölümü tarafından oluşturulan plan ve talepler doğrultusunda bir eğitim takvimi oluşturulduğu ve buna ek olarak yan sanayi olarak çalışılan büyük firmalardan (ana sanayiden) da destek alındığı yönünde yanıtlar vermişlerdir. Makine sektöründe faaliyet gösteren firma katılımcıları da (M1-M2) eğitim ve geliştirme çerçevesinde temel ihtiyaç alanlarının belirlenmesi için anket çalışmaları yapıldığı yine ana sanayiden eğitim konusunda destek alındığı belirtilmiştir. Anket çalışmaları ve hazırlanan planlar doğrultusunda, işletme bünyesinde çalışmakta olan personelin eğitime gönderildiği ya da şirket bünyesinde çeşitli eğitimlere tabi tutuldukları ifade edilmektedir.

Örneğin P1 firma katılımcısı şu ifadelerle yer vermektedir:

“Sene başında bir eğitim takvimi oluşturuluyor ve arkadaşlarla genelde bir eğitim anketi yapıyoruz, ihtiyaç analizi yapılıyor. Genelde de ziyaret ettiğimiz firmalara göre biz ekleyebiliyoruz, onların almaları gerektiği eğitimlere göre.”

E1 firma katılımcısı ve K1 firma katılımcısı ise İnsan Kaynakları tarafından eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirildiğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında görüşmeler yapılan tüm KOBİ’lerde personel eğitimi ve geliştirmeye yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, karşılanması noktasında önemli bir çalışma ve araştırma süreci gerçekleştirildiği görülmektedir.

3. Soru olarak araştırmaya katılan işletmelere, eğitim ve geliştirme alanında ihtiyaç duydukları en önemli konulara ise verilen yanıtlar değişiklik göstermektedir. P1, P2 ve P3 firma katılımcıları, özellikle mesleki eğitim ve işbaşı eğitim noktasında ihtiyaç olduğu yönünde yanıt verirken, M1 firmasında iş güvenliği, iş ahlakına yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu saptanmıştır. M2 firma katılımcısı ise bu soruya verdiği yanıtta her personel grubunun eğitim ihtiyacının farklı olduğunu ifade etmektedir.

E1 firma katılımcısı “Teknik bilgi, müşteri istekleri, Pazar kaybının getireceği olumsuzluklar” gibi konularda eğitim ihtiyacı olduğunu vurgularken K1 firma katılımcısı, “verimlilik, 5S, Kaizen, Problem Çözme Teknikleri, FMEA” eğitimlerine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.

Genel olarak personele verilmesi planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işbaşı eğitim ve mesleki eğitim alanlarında toplandığı görülmektedir. Bu bakımdan her firma kendi kategorisinde değerlendirilmeli ve söz gelimi plastik sektöründeki eğitim ve geliştirme eksiklikleri bu alandaki eğitim süreçleri ile tamamlanmalıdır.

Eskişehir Sanayi ve Ticaret Odası, eğitim ve özellikle mesleki eğitim konularında Eskişehir sanayisinde yer alan KOBİ’lere destek olmaktadır. Katılımcıların ortak görüşüne göre burada gözlemlenen sorunlardan birisi olarak özellikle eğitim konusunda üniversite-sanayi arasında yeterli bir işbirliği olmadığını söyleyebiliriz.

4.1.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

5. Soruda ise, işletmelerde eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi faaliyetlerine yönelik olarak ortaya çıkan ya da potansiyel sorunların neler olduğu yönündedir. Verilen yanıtlar arasında P1 ve P2 firma katılımcılarının yanıtları benzerlik göstermektedir, buna göre temel sorun Eskişehir ve çevresinde eğitim verebilecek kapasiteye sahip olan firmaların az olduğu hatta bulunmadığı yönünde olmasıdır.

Örneğin P1 firma katılımcısı bu soruya şu yanıtı vermiştir:

“Biraz da eğitim veren firmanın az olması bizi etkiliyor. Bazen personel devamlılığında sıkıntılar bazı bölümlerde onu yaşıyoruz, personel bulmada zorluk yaşayabiliyoruz. Bununla beraber aynı şekilde ihtiyaç karşılanmazsa bizde soruna yol açıyor.”

P3 firma katılımcısı ise zaman konusunda ortaya çıkabilen kısıtlılık ve eğitimlerin yüksek ücretler karşılığında alınabilmesinin önemli sorunlar arasında yer aldığını belirtmektedir. M1 ve M2 firma katılımcıları en önemli sorunun, personelin eğitime gereken özeni göstermemesi ve önem vermemesi olarak ifade etmektedir. Personelin eğitim konusunda yeterince açık ve hevesli olmaması da bu alandaki faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu soruyla ilgili olarak E1 firma yetkilisi bir sorun olmadığını ifade ederken K1 firma katılımcısı, “gerekli eğitimin adının ve içeriğinin bilinmemesi, sadece bölüm yöneticilerinin fikir beyan etmesi” şeklinde açıklamıştır.

Bu kapsamda 9. Soru, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan yanıtlara göre, P1, P2 ve P3 firma yetkilileri bu alanda ortaya çıkan en önemli sorunları personelin eğitim sonrası işten ayrılması ya da iş değiştirmesi, zaman yetersizliği ve eğitim maliyetlerinin yüksekliği şeklinde sıralamışlardır. M1, M2 ve E1 firma yetkilileri ise plastik firmaları ile aynı yönde yanıt vermiş, özellikle eğitim maliyetlerinin yüksek olması noktasında bunun bir sorun olduğunu ifade etmişlerdir. Bunların yanı sıra K1 firma katılımcısı, eğitim maliyetlerinin yüksekliğinin yanında iş temposunun yoğun olmasının da zaman açısından bir sorun teşkil ettiğini ifade etmiştir.

Örneğin P2 firma katılımcısı;

“Aslında bunların hepsi var. Belli eğitimlerin maliyeti gerçekten yüksek. Bazen Eskişehir’de karşılayamıyorsunuz, İstanbul’ a yatılı olarak yolluyoruz. Bu hakikaten ciddi maliyet oluşturuyor. Zaman yetersizliği de, evet yaz aylarında özellikle sezona girdiğimiz zaman bazen hakikaten vakitte ayıramıyoruz üretim yoğunluğundan. Personelin işten ayrılma riski, evet bu da çok kritik bir nokta, çünkü sirkülasyon çok yüksek maalesef şu ortamda, Türkiye genelinde, Eskişehir sanayisi genelinde, sanayileşmiş her yerde bu var dolayısıyla, bazen eğittiğiniz adamı tutamadığınız zaman o bilgiler onunla birlikte akıp gidiyor ama buna rağmen bununla mücadelemizi ediyoruz, bizim kendi kurallarımızı koyuyoruz.”

M2 firma katılımcısı;

“Bu eğitimleri gerçekten deneyimli, profesyonel hayatta çalışmış, sanayinin içinde bulunmuş insanlardan almak en doğrusu ama onlarla da buluşmak, vakit olarak biraz zor oluyor tabii, o da kısıtlardan bir tanesi. Personelin işten ayrılma riski var diye eğitim aldırılmamak, bu işte hani böyle bir riski konuşmamak bile gerekiyor. Yani o eğitimi aldırın gerekirse o adam çıksın olsun başka bir yerde o adam memlekete başka bir yerde faydalı olur. Dolayısıyla işten ayrılın, bizim şirketimizde çalışmadı ama başka bir şirkette bu aldığı eğitimi kullanacak. Bizde böyle olduğumuz için şu andaki rakiplerimizin hepsine fark atmış durumdayız, onlardan çok daha ileriye

gitmiş vaziyetteyiz. İkincisi; eğitim maliyetinin yüksekliği tamam bu zaman zaman sıkıntı olabiliyor ama bundan da önemlisi eğitimi kimden alacaksınız, bu konuda yetkin insanlar bulmak mümkün değil.”

Genel olarak bu soruya verilen yanıtların paralellik gösterdiği görülmektedir. Şöyle ki, KOBİ’lerde uygun maliyetler ile eğitim verebilecek uzmanların bulunamaması, personelin bu eğitimlere ilgilerinin yeterli seviyede olmaması ve eğitimler için yeterince zaman bulunamaması temel sorunlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Eskişehir Sanayi ve Ticaret Odaları ve ana sanayi olan büyük işletmeler bu konuda yeterli desteği vermesine rağmen KOBİ’ler zaman ve maliyet sorunlarından dolayı bu eğitimlere yeterince personel katılımı sağlayamamaktadır.

4.1.3. KOBİ’lerde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Uygulamalar

4.1.3.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Uygulamalara İlişkin Bulgular

6. Soru olarak, araştırma kapsamında, firma katılımcılarına “işletmenizde, çalışan personeliniz ile ilgili eğitim ve geliştirme konusunda uygulamalarınız nelerdir?” yöneltmiştir. Alınan yanıtlara bakıldığında, P1 firmasında, personel için uzman bir eğitim kadrosuyla eğitim ve geliştirme faaliyetleri yürütüldüğü ifade edilirken, P2 firmasında konuyla ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapıldığı ve ilave olarak katılımcı:

“Mevcut uygulamalar var. Tabii ki uygulamalarımız hali hazırda yaptığımız uygulamalarımız, her bölümün iş başı eğitimleri, fabrikada bizim özelimizde özel prosesler, çevre, kalite, iş güvenliği, motivasyon bunların hepsi ayrı ayrı başlıklarda görülüyor. Tabii ki makine, teknoloji, operatör, makine kullanma ile ilgili, iş başı eğitimler gibi hem şahsi olarak, hem de ekip çalışması yapıyoruz, beyin fırtınası, toplam kalite yönetimi ve şu anda bir sistem benchmarking yapabiliyoruz.”

P3 firmasında ise bu alandaki çalışmaların genellikle alana yönelik mesleki eğitimler çerçevesinde yürütüldüğü ifade edilmektedir. M1 katılımcısı geliştirme konusunda öyle bir planlamanın olmadığı yanıtını vermiştir. M2 firma katılımcısı eğitim ve geliştirme konusuna yeterince önem verildiğini özellikle geliştirme faaliyetleri ile ilgili olarak açık fikirli, sorgulayan fikir üreten personelin desteklendiğini, bu personelin kendi planlamasını yaptığını da ifade etmektedir.

E1 ve K1 firma katılımcıları ise bünyelerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik çalışmalar yürütüldüğünü ifade etmektedir. E1 firma katılımcısı;

“Hem mesleki hem de kişisel geliştirmeyi amaçlıyoruz. Teknik bilgi, müşteri istekleri, pazar kaybının getireceği olumsuzluklar gibi konularda gelişimin yararlı olacağına inanıyoruz”

şeklinde açıklama yaparken K1 firma katılımcısı;

“Tecrübeli personel istihdamı sayesinde işletme içi kalite ağırlıklı eğitimler planlanmakta ve verilmektedir. Uygulamaya yönelik 5S, FMEA, PPAP ve Problem Çözme Teknikleri başta olmak üzere çalışmalar gerçekleştirilmektedir” biçiminde bu soruya yanıt vermektedir.

Katılımcılardan alınan yanıtlar ışığında, firma içinde KOBİ’ler için geliştirme konusundan daha çok alana yönelik çalışmaların desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

7. Soruda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında ayrılmış olan bütçe ve kaynak durumunun ne olduğuna yönelik olarak araştırmaya katılan işletmelere yöneltilmiş alınan yanıtlar tablo 14.1 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 14.1 Katılımcı Firmaların Eğitim-Geliştirme İçin Yıllık Bütçe/Kaynak Durumu ve Harcanan Süre

Firma	Eğitim ve geliştirme için ayrılan ve harcanan kaynak yıllık (tl.)	Eğitime harcanan süre yıllık adam/saat
M1	85.000 tl.	10-15 saat.
M2	20.000 tl.	-
P1	50.000 tl.	45 saat.
P2	100.000 tl.	22 saat.
P3	30.000 tl.	10-15 saat.
E1	15.000 tl.	3-5 saat.
K1	15.000 tl.	5 saat.

P1 ve P2 firmalarında sene başında belli bir bütçe ayrıldığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ancak P3 firma katılımcısı, yıl içinde gerçekleştirilen toplantılarda belirlenen harcamalara göre bir bütçe hazırlandığını ifade etmektedir. M1 ve M2 firmalarında ise ihtiyaç halinde eğitim ve geliştirmeye yönelik bütçe ayrıldığı belirtilmektedir.

Örneğin M2 firma katılımcısı konuyla ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır:

“Uzun vadeli düşünüp, dünyaya uyum sağlamak istiyorsanız eğitime önem vermek zorundasınız, Ar-Ge ye önem vermek zorundasınız ve buna bütçe ayırmak zorundasınız. İlk ayrılması gereken bütçeler bunlar. Siz zaten bu bütçeyi ayırmadığınız zaman bunları yapmadığınız zaman zaten diğerlerini yapma şansınız uzun vadede yok. Bütçe ayırıyoruz yıllık ve eğer ihtiyacımız varsa bütçeyi de her an esnek yani ben yüz bin lira bütçe ayırdım bitti tamam böyle bir felsefemiz yok. Tabii neye ihtiyacımız varsa bunları ayırıyoruz ayırmadığımız takdirde zaten daha sıkıntılı bir durum yaratıyor.”

E1 firma yetkilisi eğitim ve geliştirme faaliyetleri için ayrılan bütçe ile ilgili devlet teşviklerinin incelendiğini, ihtiyaç durumunda firmanın bu bütçeyi kendisinin karşıladığını belirtmektedir.

8. Soruda katılımcılara, eğitim ve geliştirme için yıllık harcanan sürenin kişi başı (adam/saat) sürenin ne kadar olduğudur. Katılımcı firma yetkililerinden farklı yanıtlar alınmış olup bu süreler yukarıdaki tablo 14.1’ de gösterilmiştir. Bu soru ile ilgili olarak M2 firma katılımcısı bu tür bir belirlemenin KOBİ’lerde zor olduğunu belirtmiştir.

Genel olarak alınan yanıtlara bakıldığında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ihtiyaç duyulması durumunda ön plana çıktığı ve harcamaların da yine ihtiyaç halinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin diğerlerine kıyasla bazı KOBİ’lerde yeterli olmadığı, yıllık cirolarının sadece % 0,075-0,5 oranında eğitim ve geliştirmeye ayırmakta olduğu ve bunun da yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Bu yetersizliğin giderilebilmesi noktasında özellikle beyaz eşya yan sanayi olarak çalışan firmalarda ana sanayinin eğitim desteği, teknoloji desteği gibi destekler sağladığı ve bunun katkı sağladığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

4.1.3.2. Eğitimin Amacı, Konusu ve İşlevine Yönelik Bulgular

10. Soru olarak katılımcılara, eğitim faaliyetleri kapsamında işletme bünyesindeki mevcut personelin sağladığı eğitimlerle ilgili olarak yöneltilmiştir. İşletmelerden P1, P2 ve P3 firma yetkilileri kendi bünyelerinde belli başlı bazı eğitimlerin verildiğini ifade etmişlerdir. Özellikle işbaşı eğitimi, mesleki eğitim gibi temel eğitimler için personelden yararlanıldığı belirtilmiştir.

Örneğin P2 firma katılımcısı;

“Makine operatörlük eğitimleri, iş başı eğitimleri, montaj eğitimleri, kalite eğitimleri, çevre eğitimleri, yangın eğitimleri, mesleki eğitimlerin büyük bölümü burada veriliyor”

yanıtını vermiş, P3 firması ise;

“İşbaşı eğitimleri veriyoruz yeni personele parçaları tanınması için, hata ve nerelerde problem çıkabileceği gibi kaliteyle ilgili eğitimleri veriyoruz. Diğer birimlerde işte kullanacağı programa yönelik kendi iç eğitimlerimizi veriyoruz”

şeklinde açıklama yapmıştır.

M1 ve M2 firma katılımcıları ise genel olarak işbaşı eğitimlerinin mevcut personel tarafından verildiğini belirtmişlerdir. E1 firmasında “Tezgâh Kullanımı, Kalite Standartları, Müşteri İstekleri, İş Güvenliği” eğitimleri mevcut personel tarafından verilirken, K1 firmasında verilen eğitimler arasında “ISO 9001:2015 Kys, Problem Çözme Teknikleri, Swot Analizi, İpk, Fmea, 5s” yer almaktadır.

Bu alanda katılımcılara yöneltilen 11. Soru ise danışmanlık firmalarından eğitim alınıp alınmadığı olmuştur. Bu soruya katılımcı işletmeler tarafından benzer yanıtlar verilmiştir. Genel olarak devlet destekleri KOSGEB, Ticaret Odası, Sanayi Odası - ABİGEM gibi kurumların dışında özel danışmanlık firmalarından da eğitimler alındığı ifade edilmiştir.

Örneğin P3 firma katılımcısı;

“İş sağlığında anlaştığımız firma var o işte personele iş kazaları eğitimi veriyor, iş güvenliği eğitimi veriyor. Onun haricinde ABİGEM’le şimdi yeni yaptığımız mesleki eğitimler var.”

M2 firma katılımcısı;

“Danışmanlık firmalarından sadece; Şirket İçi İletişim, Liderlik, Ekip Çalışması, Kalite Güvence gibi bu tarz eğitimler alıyoruz. Onlar zaten biraz kısmen standart eğitimler.”

E1 firma katılımcısı;

“Özel danışmanlık şirketlerinden ve meslek eğitimi veren kuruluşlardan” yanıtlarını verirken;

K1 firma katılımcısı, “Kalite konusunda özel danışmanlık firmasından iki dönemdir eğitimler alınmaktadır” şeklinde açıklama yapmıştır.

12. Soru olarak katılımcılara, satın alma yapılan firmalardan alınan eğitimler olup olmadığı yöneltilmiş, bu kapsamda da farklı yanıtlar alınmıştır. P1 firma katılımcısı; Siemens ile partner olduklarını ve bu çerçevede karşılıklı eğitim faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. P2 firma katılımcısı ihtiyaç halinde eğitimler alındığını ifade ederken, P3 firma yetkilisi ise daha önce aldıkları eğitimlerden bahsetmiştir:

“OSB tarafından düzenlenen bu teknik resim toleranslandırma ile ilgili bir eğitim almıştık. Bir de ilk cimatron programını satın aldığımız zaman yaklaşık bir 10 saatlik kullanım eğitimi alındı.”

M1 ve M2 firma katılımcıları da satın alma yapılan firmalardan ihtiyaç duyuldukça eğitim alındığını ifade etmişlerdir.

Örneğin M2 firması;

“Teknik konuda, Festo (dünyanın en iyi pnömatik ekipmanlar yapan) en büyük şirketlerinden birisi. O, Türkiye’de pazar payını arttırmak için bazı eğitimler düzenliyor. Eskişehir’de o tarz eğitimlerin olması çok mümkün değil, çok amatörce, biz birkaç tanesine baktık, teknik konularda çok büyük sıkıntı var. Çünkü bunu zaten bilen yok yani. Rulman aldığımız firmalar var onların bazen eğitimleri oluyor, çokta faydalı oluyor. Yazılım firmaları oluyor, onlardan eğitim alıyoruz ama bunları firmalar kendileri veriyorlar”

şeklinde bir açıklama yaparak, bu alanda verilen eğitimlerin özellikle Eskişehir’de yeterli seviyede olmadığını belirtmiştir.

E1 firma yetkilisi;

“Solid Works yazılım programı aldık, bununla ilgili eğitimler aldık. Yeni bir pres makinası aldık, kullanımı ve bakımı ile ilgili eğitimler aldık”

olarak ifade etmiştir.

K1 firma yetkilisi ise satın alma yapılan firmalardan eğitim almadıklarını belirtmiştir.

KOBİ’lerde işletmenin kendi personeli tarafından verilen eğitimlerin katılımcı firmalar arasında yaygın bir eğitim yöntemi olması dikkat çekmektedir. Ancak daha fazla personelin iyi seviyede eğitim alabilmesi için gerekli olan firma dışı eğitimlere gerekli önem verilmemektedir. Firmaların yanı sıra yeterli düzeyde eğitim sağlayabilecek kurumun da bulunmaması, bu durumun temel sorununu oluşturan nedenlerinden biridir.

13. Soruda, katılımcılara eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik, firma olarak online eğitim ile ilgili düşünceleri ve online eğitimlere katılım konusundaki görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre, online eğitime katılım konusunda, işletmelerin yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır. Online eğitimlerin gerekli oldukça takip edildiğini ya da kullanıldığını ifade eden P1 firması katılımcısının yanı sıra P2 firma katılımcısı toplu eğitimlerde bu tür bir eğitimin faydalı olmayacağına inanmaktadır. Yine P3 firması, online eğitimlerden yeterli seviyede haberdar olmadıklarını belirtmiştir.

M1 ve M2 firmalarında ise online eğitimlerin daha çok yüzeysel şekilde ele alındığı görülmektedir. M1 firma yetkilisi, personelin online eğitime ilgi göstermediğini belirtirken M2 firma yetkilisi, online eğitimlerin personelin çok az bir kısmı tarafından kullanıldığını ve yeterli derecede etkili olmadığını belirtmiştir. E1 firma yetkilisi online eğitim olanaklarından haberdar olduklarını ifade etmiştir. K1 firma katılımcısı ise haberdar olduklarını ancak firma bünyesinde bu yöntemin kullanılmadığını belirtmiştir.

Online eğitim olanaklarının genel itibarıyla KOBİ’lerde yeterli bir biçimde kullanılmadığı görülmektedir. Bunda hem personelin bu alandaki ilgisizliği hem de online eğitimlere firma olarak yeteri kadar önem verilmemesi etkili olmaktadır.

14. Soru, verilen eğitimlerin yanı sıra bu eğitimler için uygun mekanların ve gerekli imkanların sağlanması konusunda katılımcılara yöneltilen bir diğer sorudur. Eğitimlerin gerçekleştiği ortamın hazırlığı ya da eğitimler için özel bir alan olup olmadığı noktasında iletilen bu soruya alınan yanıtlar, bazı işletmelerin alanı mevcutken bazı işletmelerde alanın yetersiz olduğunu göstermektedir. Genel olarak firma içinde belli bölümlerin eğitim alanına dönüştürüldüğü görülmektedir.

Örneğin P2 firma katılımcısı;

“Yeni nesil KOBİ’lerde var aslında herkes toplantı salonunu eğitim salonu gibi koyuyor, yani büyük oranda KOBİ’lerde değişime ayak uyduruyor. O toplantı odalarının, o toplantı masalarının ya da gidip rahatça çalışacağı alanların oluşturulması önemli, yeni nesil KOBİ’lerde bu var. Eskiden aslında şöyle bakılıyordu, ya bir tane masa sandalye olsun yeter diyordu, artık ne gençlerimiz buna bakıyor ne çalışanlarımız buna bakıyor, imajın dışında biz bunu yaparken hakikaten bu ihtiyaç hakikaten ihtiyaç.”

M1 ve M2 firma katılımcıları, eğitim alanı olarak kullanılan alanlarının mevcut olduğunu belirtmişlerdir. M2 firma katılımcısı, yeni bir eğitim alanı oluşturmak üzere olduklarını da sözlerine eklemiştir.

E1 firma yetkilisi, işletme bünyesinde eğitim için gerekli toplantı odası ve projeksiyon olduğunu belirtmiş, K1 firma katılımcısı eskiden pek çok firmada bulunmadığını, ancak son dönemlerde bir çok firmanın bu konuda alt yapısını kurmuş ve eğitim sunabilmek için uygun ortamlar oluşturmuş durumda oldukları yönünde görüşünü ifade etmiştir.

Sonuç olarak görülmektedir ki eğitim faaliyetleri için daha önceki dönemlerde KOBİ’ler bünyesinde eğitim alanları çok fazla önemsenmemekteydi. Günümüzde eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyet ve uygulamaların önem kazanması ve işletmelerin de personel eğitimine çok daha fazla özen gösterir hale gelmesi sonucunda eğitim alanları ve gerekli imkanlar özellikle yeni nesil KOBİ’lerin binalarında yerini almaktadır.

4.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ

4.2.1. KOBİ’lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılara eğitim ve geliştirme ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ilişkisine yönelik 15. Soru yöneltilmiştir. Katılımcı firmaların hemen hemen hepsi rekabet gücünün elde edilmesinde eğitimin çok önemli bir yere sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Bu konuyla ilgili olarak P1, P2 ve P3 firma katılımcıları, yeni teknoloji uygulamalarının ve programlarının kullanılmasında, eğitimin ve nitelikli personelin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Örneğin P1 firma katılımcısı;

“Artık çok standart ürün yaparak zaten rekabet etme şansımız yok bu yüzden ürünlerin seviyesini arttırmak zorundayız, çeşitliliğini arttırmak zorundayız. Hani bunun yolu da hem kişisel, personelin daha yetkin hale gelmesi ve tabii ki kullanılan ekipmanların daha etkin hale gelmesi bunun için de eğitim en önemli gelişim araçlarından biri. Sonuçta kişinin gelişmesi demek şirketin gelişmesi demek.”

Yine bir başka örnek olarak P2 firma katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır;

“İnanılmaz önemli, sebep şu; Biz ülke olarak dünya verimlik endeksinde 150 ülke arasında yaklaşık 80. sıradayız. Yani 100 üzerinden 4.5 bizde çalışan işçi verimliliği, yabancıda Romanya en yakın 8.3. Dolayısıyla ciddi bir iki kat fark var. Şimdi biz üretirken zamanla yarışıyoruz. Aynı zaman birimi içerisindeki maliyetlerimiz aşağı yukarı değişmiyor ama aynı zamanda artan üretilen parça adedi bizim maliyetlerimizi etkiliyor. Bu nasıl olacak, iki türlü şeyle oluyor: teknolojiye yaptığımız yatırım ve nitelikli insan kaynağı. Çünkü teknolojiye yaptığımız yatırım tek başına yeterli değil, o makineyi doğru kullanan bir operatör bulamadığımız zaman, hiçbir şey ifade etmiyor.

Bir sene Almanya’ya gittim, çok ilginç bizde aynı bulunan bir baskı makinesini gördüm, bir baskı yapıyorlar inanmadım. Nerede yapıyorsunuz bunu bir baktım bizim makineden, nasıl yapıyorsunuz, adam bir aparat geliştirmiş orda o makine ile ben ona yeni makine alırdım. Yani şimdi oradaki insanın kendini geliştirmesi, çalışan operatörün kendini yetiştirmesi, ona çözüm bulması. Aynı makineyi kullanıyoruz ama o benden çok daha katma değerli bir iş yapıyor aynı makinede dolayısıyla da eğitim, eğitim, eğitim. Eğitim bu işin başı ve nitelikli eğitim gerekiyor dolayısıyla nitelikli elemana, eğitimli elemana ihtiyacımız çok. Eğer bunlar olmazsa nasıl rekabet edebiliriz.”

M1 firma katılımcısı rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli faktörün “kalitenin standartlaştırılması” olduğunu belirtmiştir. M2 firma katılımcısı ise şu ifadeleri kullanmıştır:

“Sürdürülebilir olmak, işletmenin para kazanmasının da sürdürülebilir olması, organizasyonun geliştirilmesi noktasında sürekli sürdürülebilir olması, dünyaya entegre, dünyaya açık, dünyayla iletişim içinde olan, yeni pazarlar arayan bu vizyonda olması zaten siz şimdi ‘böyle bir vizyonumuz var biz çok iyi bunu da böyle hedefledik ama işte kendimizi geliştirmek için de eğitim vs. bunlar paralı işler’ dediğiniz zaman zaten o ilk dediğiniz şeyin bir anlamı kalmıyor.”

E1 firma yetkilisi, bilinçli bir takım oluşturulması halinde başarılı olunacağını dile getirirken , K1 firma katılımcısı;

“Eğitim yeni bakış açısı ve nümerik analizi, hataların azaltılmasına, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlamakta. Firma kültürünün oluşmasına ve çalışanların farkındalığının artmasına neden olur. Bu durum rekabet ettiğiniz firmalardan daima bir adım önde olmamızı sağlamakta”

ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcı firma yetkilileri, KOBİ’ lerde büyük işletmelerde olduğu gibi rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülebilir hale getirilmesi konusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkisinin ve gücünün bilincindedir. Bu bakımdan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında eğitim ve geliştirmeye yönelik adımlar atıldığı ve bu konuda daha bilinçli hareket edildiği görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen 15. Soru, içinde bulundukları sektörün eğitime bakış açısının ne olduğu konusundaki görüşleridir. P1 firma katılımcısı bu soruya yanıt olarak şu ifadeleri kullanmıştır;

“Sektörde eğitime önem veren de var vermeyen de var. Bazı firmalar zaman kaybı olarak görüyor bazı firmalarda eğitim yönünde çok ciddi destek veriyorlar.”

P2 firma katılımcısı ise;

“Bu firmaların vizyonu ile ilgili. Öyle firmalar var ki kuruluşundan itibaren teknoloji, inovasyonu kendine vizyon edinmiş, misyon edinmiş, kimisi var ki yıllardır aynı tezgahta aynı şeyi yapmaya çalışıyor.”

M2 firma katılımcısı ise şu açıklamayı yapmıştır:

“Bizim sektörümüzde rakiplerimiz veya müşterilerimiz bizim bu gelişme isteğimizi bu eğitime önem verdiğimizizi gördükçe zaten bize olan ilgileri çok daha artıyor çünkü onların da ihtiyacı olan o. Dolayısıyla yurt içi sektör belki ilgilenmiyor ama yurt dışındaki müşterilerimiz ki % 60-62 ihracat yapıyoruz, yurt dışındaki müşterilerimize şirketimiz olarak ön plana çıkardığımız en önemli konulardan birisi şirket içi eğitimlerimizin olduğu, mühendislik yapımızı sürekli geliştirme isteğimizi anlatıyoruz ve bunlarda bizi ön plana çıkartıyor açıkçası.”

E1 firma katılımcısı, eğitime önem verildiğini ifade ederken K1 firma katılımcısı, küçük firmaların daha çok mesleki eğitime önem verdiğini belirtmiştir.

Verilen yanıtlara göre sektör ayrımı yapılmadan daha çok firma özelliklerine göre eğitim faaliyetleri gerçekleştirildiği görülmektedir. Bazı firmalar eğitim yönünde çok ciddi destek sağlarken, bazı firmalar eğitimi zaman kaybı olarak görmektedir.

17. Soruda ise araştırma kapsamında işletmenin yerli ve yabancı/yabancı ortaklı rakiplerinin eğitim konusunda gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin bilgilerinin olup olmadığı varsa örnek alıp almadıkları sorulmuştur. P1, P2 ve P3 firma yetkilileri, rakip işletmelerin faaliyetlerinden haberdar olduklarını ifade ederken, beyaz eşya yan sanayilerinin ortak hareket ettikleri bazı faaliyetler olduğundan da söz etmişlerdir.

Örneğin P1 firma katılımcısı;

“Mesela örnek aldığımız çok üst düzey plastik firmaları var, takip ediyoruz, görüştüğümüz, tanıştığımız insanlar da var. Onlarda fikirlerini söylüyorlar elimizden geldikçe, bütçemiz yettiğinde uygulamaya çalışıyoruz.”

M1 firma katılımcısı söz konusu gelişmelerden haberdar olmadığını ifade ederken M2 firma katılımcısı, özellikle yurt dışındaki firmaların takip edildiğini belirterek şunları eklemiştir;

“İnsanın doğruyu örnek almaması çok sıkıntılı bir şey. Avrupalılar doğru yapıyorlar, sürekli şirket içi eğitimler yapıyorlar, elemanlarının profesyonel gelişimlerini hem mesleki hem şirket içi iletişim, hem değişim yani bu konular da eğitime gönderiyorlar ve geldikleri yer belli. Biz bunları örnek almıyorsak zaten çok ciddi bir sıkıntı var tabii ki biz bunları uyguluyoruz.”

E1 firma katılımcısı “ihracat yaptığımız için rakiplerimizle aramızdaki farkı öğrenebiliyoruz” ifadelerini kullanırken K1, firma katılımcısı tam olarak bilmemekle birlikte takip etmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Yerli ve yabancı/yabancı ortaklı rakiplerinin eğitim konusunda gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin elde edilen bilgilere göre, KOBİ'lerin çoğunlukla rakiplerini tanımak için çaba gösterdikleri ve onları takip ettikleri görülmektedir. Bunun için yurt dışında düzenlenen fuarlara katılım sağlanmakta ve sektördeki firmalara ziyaretler düzenlenerek üretim, teknoloji gibi konularda gözlemler yapıldığı ifade edilmektedir.

18. Soruda araştırmaya katılan firma katılımcılarına, rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli üç etmenin neler olduğu sorulmuştur. Firma yetkili katılımcılarından alınan farklı ve benzer yanıtlar ve literatüre göre bu etmenlerle ilgili yapılan çalışmalar ve rekabet üstünlüğü ile ilişkileri Tablo 15.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 15.1. Katılımcı Firmalara Göre Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Etmenler ve Literatüre Göre Rekabet Üstünlüğü Kaynakları

Firma Kodları	Rekabet Üstünlüğünü Sağlayan Etmenler	Kaynak	Araştırmalar	Rekabet Üstünlüğü İle İlgili İlişki
M1 (Metal)	Yenilikçi Ürün, Hız ve Esneklik, Yaratıcılık, Ekip Çalışması	Yenilikçilik	OECD (2012); Intellectual Assets and Innovation : the SME Dimension; Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Thomas H. Chavez (2015); Small Business Innovation Research and Small Business Technology Transfer Programs: Background and Issues; Nova Science Pub Inc Robert A. Blackburn (2003);	Hem teknolojik hem de sosyal olarak firmayla tutarlı ve doğrudan veya dolaylı olarak müşterilere değer yaratan yenilikler rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
P1 (Plastik)	Kaliteli ve Yenilikçi Ürün, Geniş Ürün Yelpazesi	Pazar Yönelimlilik	Rodney Oudan (2007); Mrket Orientation; VDM Verlag Dr. Müller Arch G. Woodside (2005); Market-Driven Thinking: Achieving Contextual Intelligence; Elsevier	Pazar yönelimlilik fiziksel olmayan bir kaynak olup müşteri ve rakip odaklılığı kapsar, buda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
P2 (Plastik)	Teknoloji, Nitelikli İnsan Kaynağı, Maliyetlerin Ucuzlatılması, İş Ahlakı, Yenilikçi Ürün	Teknoloji	Julia I. Walker, Alma Pekmezovic, Gordon Walker (2019); Sustainable Development Goals: Harnessing Business to Achieve the Sustainable Development Goals Through Technology, Innovation and Financing; Wiley Paige Baltzan (2017); High Technology, Productivity and Networks: A Systemic Approach to SME Development; Palgrave Macmillan	Firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bu üstünlüğü sürdürmesi sahip oldukları bilgi, teknoloji ve becerileri doğrultusunda yaratabilecekleri temel yetenekleriyle mümkün olabilmektedir.

P3 (Plastik)	Teknolojik Gelişim, Kaliteli Ürün, Müşteri Memnuniyeti, Ucuz Maliyet	Kalite	S. P. Mukherjee (2019); Quality; Springer Singapore Flevy Lasrado; Norhayati Zakaria (2019); Internalizing a culture of business excellence: perspectives from quality professionals; Routeledge P.K. Kapur, Uday Kumar, Ajit Kumar Verma (2018);	Kaliteli ürün/hizmet üretmek için tüm faaliyetlerde kalite bilinciyle hareket etmek, olumsuzlukları ve kayıpları ortadan kaldırmaktır. Böylece maliyetler düşürülerek kalite artışı sağlanmakta, müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanmakta ve sektörde rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.
E1 (Elektrik Mlz.)	Ucuz Maliyet	Ucuz Maliyet	Josep Francesc Valls Giménez (2013); Beyond the Low Cost Business: Rethinking the Business Model; Palgrave Macmillan Albert Nogués, Juan Valladares (2017); Business Intelligence Tools for Small Companies: A Guide to Free and Low-Cost Solutions; APress Gideon Halevi (2006); Industrial Competitiveness: Cost Reduction; Springer	Bir işletme rakiplerinin sunduğu ürün/hizmet olarak faydaları ve değerleri daha düşük maliyette sunabildiğinde rekabet üstünlüğünü (maliyet avantajı) elde edebilir. Böylece işletme, müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün finansal performansı rekabet avantajı ile sağlayabilir.
K1 (Kauçuk Mlz.)	Ucuz maliyet, Uygun Ürün Satış Fiyatı, Müşteri Memnuniyeti, Sektörde Tecrübeli Firma Olmak, Sorun Çözme Becerisi	Organizasyonel Öğrenme	Jerry L. Wellman (2009); Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge; Palgrave Macmillan Paul Kearns (2014); Organizational Learning and Development: From an Evidence Base; Routledge Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick (2016); Strategic Organizational Learning: Using System Dynamics for Innovation and Sustained Performance; Springer-Verlag Berlin Heidelberg	Enformasyonun iyi yönetimi ve rakiplerden daha hızlı öğrenebilirlik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
ABİGEM	Markalaşma, Yenilikçi Ürün, Müşteri Memnuniyeti, Ucuz Maliyet	Markalaşma	Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications; IGI Global Larry Light, Joan Kiddon (2016); Six Rules of Brand Revitalization: Learn the Most Common Branding Mistakes and How to Avoid Them; Pearson FT Press Laura Busche (2019); Lean Branding: Creating Dynamic Brands to Generate Conversion; O'Reilly Media, Inc. ALina Wheeler (2018); Designing brand identity : an essential guide for the entire branding team; Wiley	Markalaşma bir ürünü diğer rakip ürünlerden farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Marka değeri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kaynaktır.

Tablo 15.1. (Devam) *Katılımcı Firmalara Göre Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Etmenler ve Literatüre Göre Rekabet Üstünlüğü Kaynakları*

Kaynak: Soyer (2007). Doktora Tezi. Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, s. 100.

P1 firma katılımcısı rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli noktaların “kaliteli ürün yapmak, yenilikçi ürün ve geniş ürün yelpazesi” olduğunu belirtmiştir. P2 firma katılımcısı en önemli noktanın ucuz maliyet olduğunu ifade etmiştir.

P3 firma katılımcısı ise ucuz maliyete ek olarak müşteri memnuniyetinin de oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Teknolojinin iyi şekilde takip edilmesi ve uygulamasının bu anlamda artı puan olarak geri döneceğini de eklemiştir.

M1 firma katılımcısı yenilikçi ürün çıkarmada iyi, pratik, esnek yapılı olmanın çok önemli olduğunu, ayrıca ekip çalışmasına da önem verildiğini belirtmiştir.

Katılımcı işletmelerden alınan yanıtlara bakıldığında, KOBİ’lerde “ucuz maliyet”in rekabet üstünlüğü sağlamada son derece önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra müşteri taleplerinin karşılanabilmesi ve memnuniyetin kazanılması da ilk üç neden olarak ön plana çıkmaktadır. Bu işletmeler söz konusu nedenleri tam olarak karşılayabilmiş değillerse de, farkındalık kazanmış ve bu doğrultuda hamleler yapmaya hazır izlenimi vermektedir. Literatürdeki çalışmaların bulguları ile araştırmadaki görüşülen firmaların yanıtları karşılaştırıldığında bu firmalarda rekabet üstünlüğü sağlayan etmenler konusunda yeterli bilgiye sahip olunduğu görülmüştür. Ancak içinde bulunulan şartlardan dolayı uygulamada yetersiz kaldıkları da bir gerçektir.

Eğitim ve geliştirmenin işletmeye sağladığı faydalar ve bu faydaları nasıl gözlemleyip ölçebildikleri konusunda yöneltilen 19. Soruda katılımcı işletmelerin görüşleri şöyledir:

P1, P2 ve P3 firma katılımcıları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önce personel, ardından işletme için faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Verilen eğitimlerle hem personelin hem de işletmenin ileri taşınabilmesi mümkün olabilmektedir.

Örneğin P3 firma katılımcısı elde edilen yararları şu sözlerle belirtmektedir;

“Eğitim her konuda iş sağlığı iş güvenliği eğitimleri mesela personelin kendi kişisel korumasıyla alakalı iş kazaları oranını düşürmeye faydalı oluyor. Tasarım programındaki eğitimler arkadaşların daha hızlı, daha verimli çalışmasını ve daha düzgün yüzeyler işlemesini sağlıyor.”

M1 firma katılımcısı, personelin işletme bünyesinde kaldığı sürece eğitimin artı yönlerinin ön plana çıktığını söylerken, M2 firma katılımcısı ise yalnızca mesleki eğitimin yeterli olmayacağını, kişisel gelişimin de bu anlamda son derece önemli olduğunu belirtmiştir:

“Tamamen görsel, gözlemliyoruz birkaç arkadaşımız var, hem mesleki gelişimi arttırıldı, kendisi de çok istekliydi, bizde ona her açıdan destek olduk, her konuda önünü açtık,

çokta açık beyinli bir insandı. Şirketin temel taşlarından bir tanesi olmazsa olmaz, bundan daha güzel bir şey var mı? Yetiştirme ve geliştirme önemli ama sadece mesleki olarak bırakırsanız doğru olmaz. Mesela ne bileyim mesleki gelişime ne kadar yer ayırıyorsak aynı zamanda dünyada neler oluyor, teknolojiye neler geliyor, ne gibi müzikler oluşuyor, edebiyatta, siyasette ülke nereye gidiyor yani dünya görüşü her konuda, her konuda çok önemli.”

Bunlara ek olarak E1 ve K1 firma katılımcıları eğitimin işletmelerine sağladığı faydaları eğitim değerlendirme anketleri, gözlemlerle hatta uygunsuzluk ve hurda oranlarını takip etme ölçümü ile sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Bu soruya alınan yanıtlarda personelin aldığı eğitimlerin, personel firmada kaldığı sürece yararlı olduğu, genel anlamda kişisel gelişime de önem verilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir. Mesleki eğitimin her halükarda verilebileceği ancak personelin kişisel gelişiminin işletmeye kazandıracaklarının daha fazla olduğuna dikkat çekilmiştir. Sektöre ve büyüklüğe göre de bir değişiklik gözlemlenmemiştir.

20. Soru araştırma kapsamında KOBİ’lerin asgari ücretle, işe uygun nitelikte olmayan/düşük nitelikli personel istihdam etmesi durumunda, bunların eğitimle bir yere getirilebilirliği konusundadır. Alınan yanıtlar ise genellikle, eğitimle düşük nitelikli personelin arzu edilen seviyeye getirilmesinin pek de mümkün olmadığı görüşünün hâkim olduğu görülmüştür.

Örneğin P1 firma katılımcısı şöyle bir yanıt vermiştir;

“Kişiye bağlı, yani kimi kişiler eğitime çok açık oluyor, kimisi de ne yazık ki sadece zaman dolduruyor. Hani ona dünyanın en iyi eğitmenini de getirseniz yani zaten o kişiler biraz kapalı oluyor. Ne yazık ki genel bir ifade çok zor söylemek. Bazı kişiler inanılmaz meraklı oluyor zaten o kişi belli ediyor kendini. Bir şey öğrenmeye çalışıyor zaten anlıyorsunuz ama kimisi de kesinlikle kapalı oluyor.”

Konu ile ilgili olarak P2 ve P3 firma katılımcıları, düşük nitelikli de olsa personelin tabandan belli bir seviyeye sahip olması gerektiğini, eğitimin ancak bu şekilde işe yarayacağını ifade etmişlerdir. M1 firma katılımcısı çalışanların personel niteliğine bağlı eğitimleri önemsemediğini belirtirken, M2 firma katılımcısı bu konuda şu açıklamayı yapmıştır:

“Asgari ücretle personel alabilirsiniz ama mühim olan o şirkete adım attıktan sonra onun gelişimini izlemektir. Bu mavi yakada filan tabii bunları öyle kolay yapmak değil ama biz beyaz yakada gerçekten çok yapmaya gayret ediyoruz. Birazda mavi yaka tarafında filan bunları keşke yapabiliyor olsak ama enerjimizde ona yetmiyor galiba. O da bizim eksikliğimiz çok önemli eksiklerimizden bir tanesi.”

E1 ve K1 firma katılımcıları da sonradan alınan eğitimin personel üzerinde işe yarayamayacağını belirtmişlerdir.

Alınan yanıtlar doğrultusunda denilebilir ki, işletme içi eğitim ne kadar kapsamlı olursa olsun düşük nitelikli personel için yeterli olmayacaktır. Mesleki alanda temel eğitim veya işbaşı eğitimi almadan işletmede mesai yapmaya başlayan personel verilen eğitimleri önemsememekte, eğitimler zorunlu olsa bile etkili sonuç almak zorlaşmaktadır. Bu bakımdan eğitimin temelden verilmesi ve işletme eğitimlerinin de destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir.

21. Soru olarak, araştırma kapsamında katılımcılara, KOBİ'lerde maliyeti yüksek olmasına rağmen üstün nitelikli (eğitilmiş) eleman istihdam edilip edilmediği ayrıca rekabetin düşük maliyetli istihdamla sağlanıp sağlanmadığı sorusu yöneltilmiştir.

P1 firma katılımcısı,

“Her zaman düşük maliyet size bir kazanç sağlamıyor bazen zarar bile sağlıyor. Hani biz olabildiğince böyle daha tecrübeli veya işi gerçekten isteyen, benimseyen, kendini geliştirmek isteyen kişileri tercih ediyoruz. Deneme sürecinde de belli ediyor zaten.”

P2 ve P3 firma katılımcıları bu durumun KOBİ'nin ve işletmede yapılacak işin türüne ve niteliğine göre değiştiğini belirtmiştir.

M1 firma yetkilisi,

“Biz artık eğitim, daha doğrusu tecrübeli eleman almıyoruz, sıfırdan alıyoruz. Özellikle teknik lise mezunu olanları biz kendimiz yetiştiriyoruz, mühendisleri de kendimiz yetiştiriyoruz çünkü öbürleri çabuk transfer oluyorlar. Hem ilave eğitimler veriyoruz tam yetiştiriyoruz transfer olup gidiyorlar. Burada ücret politikası değil, ücret politikamız baya yüksek ama ona rağmen kurumsal firmalara gidiyorlar. Kurumsal firma diye gidiyorlar. KOBİ'ler olarak kurumsallaşamıyorsun çünkü Türkiye şartlarında. Biz kendimiz yarattık burayı dışımızla, tırnağımızla yarattık ama buraya gelecek yöneticiler veya eleman, istediğim yere giderim diyor ama ben diyemiyorum onu. Kurumsal firmalar biri giderse öbürü gelir, o arada aksaklık olurmuş olmazmış pek önemli değil, ama bizim için aksaklık önemli. İşçiye yüksek ücret verseniz belki bağlayabilirsiniz. Asgari ücretin üzerinde bir ücret verirsen belki olur ama bu sefer de rekabet edemezsin. Buna karşılık işte otomasyonu biraz hızlandırıyoruz o 10, 12 kişinin yaptığı işi bir kişiye yaptırmaya çalışıyoruz bu da yarın işsizliği çoğaltacak.”

M2 firma katılımcısı ise bu konuda şu açıklamayı yapmıştır;

“Biz bir KOBİ olarak üniversiteyi bile seçmeye başladık. İşe alımlarda genellikle onun mesleki yeteneklerinden çok, hayata bakışıyla ilgili nasıl bakıyor, dünyaya nasıl bakıyor, hedefleri neler, kişisel özellikleri neler, hobileri var mı yok mu bunlar bizim için benim için kişisel olarak çok daha önemli. Mesleki gelişimi sağlarız, biraz da üstün nitelikli insanları tercih ediyoruz. O üstün nitelikli arkadaşlar zaten belli bir yetenekte oluyorlar, o da her zaman mümkün olmuyor ama gayret ediyoruz. Olabildiğince ve tabii ki imkânlar elverdiğince.”

E1 firma yetkilisi KOBİ'lerin "ihracat yapan ve bu işi ciddiye alan firmalar eğitimli insanlarla" çalıştığını ifade etmiş, K1 firma katılımcısı ise KOBİ'lerde daha çok yeni mezun ve deneyimsiz personelin istihdam edildiğini belirtmiştir.

Genel olarak görülmektedir ki hem bütçe yetersizliği hem de personel transferi gibi olumsuz nedenlerle KOBİ'lerde üstün nitelikli personel istihdamı oldukça sınırlı şekilde gerçekleşmektedir. Hangi sektör olursa olsun, Türkiye'de KOBİ'lerin tam anlamıyla kurumsallaşamaması da bu durumu tetikleyen başlıca etkenlerden bir tanesidir denilebilir. Bu noktada sıfırdan işe alınan personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesi zaman aldığından, ciddi bir ilerlemenin gözlemlenebilmesi de uzun bir süreçtir.

22. Soru olarak araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen, verilen eğitimlerin gerçekten ihtiyaç duyulması nedeniyle mi, yoksa mevzuat gerekliliğinden mi verildiği sorusudur. P1, P2 ve P3 firma katılımcıları, verilen eğitimlerin genel olarak mecburi nedenlerle verildiğini kabul etmiştir ancak bu durumdan memnun olmadıkları da dikkat çekmektedir.

Örneğin P3 firma katılımcısı;

"Bazılarını yasal zorunluluktan yapmak zorunda olabiliyoruz ama iş güvenliği kısmını hepimizin öğrenmesi gerekiyor. Mesela biz, tasarım eğitimini vermemiz gerekiyor çünkü o eğitimi vermezsek oradaki arkadaşın iş yapma kabiliyeti ortadan kalkar. Teknolojiyi her gün yakından takip etmemiz gerekiyor çünkü çelik teknolojisi, kalıp teknolojisi her gün ileriye gidiyor biz bu teknolojiden kopmazsak bu piyasada ayakta kalabiliriz. Bu teknolojiden koparsak olduğumuz yerde sayarız onun için bunlara önem göstermeye çalışıyoruz. Bu biraz ana sanayiye de bağlı onların bizi bizim onları motive etmemiz gerekiyor. Aldığımız eğitimlerle teknolojiyi takip etmemiz gerekiyor bu bizim için gerçekten önemli bir şey, piyasada devam etmemiz için. Burada belki KOSGEB'le çalışıp proje desteğiyle kendi ürünümüzü geliştirmeyi düşünüyoruz alt yapımız var, elemanlarımız var proje geliştirmemiz gerekiyor."

M1 ve M2 firma katılımcıları, verilen eğitimlerin zorunlu olmasını desteklemediklerini, yalnızca mevzuat kaynaklı değil gerçekten personel gelişimini destekleyici eğitimler verilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

M2 firma katılımcısı eğitim ile ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır:

"Ben eğitime şöyle bakıyorum, tabii ki personelin iş güvenliği eğitimi de alması lazım, kalite eğitimi de alması lazım, teknoloji eğitimi de alması lazım. Temel olan şudur ki, personel eğitimlerinde asıl amaç, yetkinliklerinin gelişmesi, kafa yapılarının değişmesidir. Bu çok önemli, örneğin eğitime inanmayan bir personel, belli eğitimleri aldıktan sonra, bu eğitimlerin etkisini ne derecede fark edebiliyor, bu durum işletmeye nasıl yansıyor? Önemli olan benim bunu görmem. Yoksa personel, kendi mesleğiyle ilgili gelişmiştir ama eğitime inancı yokken, kendini geliştirmeye inancı yokken, eğitim sonrasında bakış açısı değişmişse, en büyük kazanım budur. Biraz önce örnek de verdim, gelen personel temel taşlarımızdan bir tanesi stajyer olarak gelmişti.

İşte bunları hep hedefleyerek, konuşarak gerçekleştiriyor. Biz de ona çok yakın davrandık, bir patron, müdür, ast, üst ilişkisi değil de bir takım elemanı gibi takım çalışması gibi yaptık, beraber olduk, dinledik. Yani “ben bilirim sen böyle yap” demedik, onun da fikirlerini aldık, öyle öyle geliştirdi ve bakın temel taşlardan bir tanesi oldu.”

M2 firma katılımcısı, deneyimlerinden yola çıkarak sözlerine şu ifadeleri de eklemiştir:

“Belli deneyimlerimiz var hem KOBİ’lerde hem büyük şirketlerde ben her ikisinde de çalışmış birisi olarak, eğitim sistemimizin bize çok fazla vereceği bir şey yok yani maalesef işte birçok nedenlerle hem üniversiteler hem liseler tabii belli şeyleri biraz tenzih etmek lazım ama en önemli şey kişiler kendi kendilerini ne kadar geliştirebilirlerse ki bu olanaklar var internet sayesinde ne kadar yetkinliklerini arttırsalarsa, lisan öğrenirlerse, hobileri olursa, mesleki gelişimle ilgili makaleler, dergiler okurlarsa, dünyayı görmeye çalışırlarsa, o aradaki farklar bunlara dikkat etmek lazım.”

E1 firma yetkilisi gerçek anlamda teknolojinin takip edilmesi için eğitim verildiğini belirtmiş, K1 firma katılımcısı ise hem mecburiyetten hem de inovasyon için eğitimlerin gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

Bu soruya verilen yanıtlara bakıldığında, KOBİ’lerde önceliğin zorunlu eğitime verildiği görülmektedir. KOBİ’lerde mevzuattaki mecburiyetten yapılan eğitimler yerine getirilmediğinde, yasal yaptırım uygulanmaktadır. İnovasyonun ise KOBİ’nin bulunduğu sektöre, yaptığı işe ve bakış açısına göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Esasen katılımcı işletmeler, inovasyon yapmanın ve teknolojiyi yakından izlemenin kendi bünyelerinde ciddi anlamda gelişim sağlamaları noktasında da faydalı olabileceği görüşüne sahiptirler. Ancak mevcut durumda bu eğitimlerin yeterli seviyede olmadığı da dikkat çekicidir.

4.2.2. ABİGEM İle Yapılan Mülakata İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, Eskişehir sanayisinde KOBİ’lerin geliştirilmesinde ve eğitiminde önemli bir yere sahip olan ABİGEM ile de mülakat gerçekleştirilmiştir. ABİGEM direktörü ile yapılan mülakatta KOBİ’lerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolü konusunda sorular yöneltilmiş ve bu sorulara alınan yanıtlar değerlendirilmiştir.

1. Soru, KOBİ’lerde eğitim faaliyetlerinin rekabet alanında ne gibi etkileri olduğudur. ABİGEM direktörü eğitimli nitelikli eleman çalıştırılmasının rekabete ciddi bir katkı sağlayacağını ifade etmiş ve şunları söylemiştir:

“Öncelikle, özellikle sanayide aslında günlük yaşamın olduğu her yerde, bizim eğitimi sürekli, sürekli, sürekli sağlamamız gerekiyor. Tabii ki KOBİ’lerin nitelikli eleman çalıştırması da, eğitimli insan çalıştırması da mutlak surette rekabete çok büyük katkı sağlayacaktır, diğer şirketlerle olan rekabetlerde. Öncelikle burada çalıştırdığınız eğitimli personel sayesinde

prosesinize hâkim olacaksınız, yani çıkan ürettiğiniz ürün ne üretiyorsanız, yardımcı sanayide olsanız, ana sanayide olsanız KOBİ olarak burada nitelikli elemanlarla bir defa ürettiğiniz ürünlerde hurdalarınız düşük olacak, fire oranlarınız düşük olacak, yeniden işleme oranlarınız düşük olacak, bu sayede birim zamanda düşük hurdayla çalışmanız sayesinde birim zamanda daha fazla ürün üreteceksiniz. Dolayısıyla da kalite maliyetlerinizde çok ciddi bir iyileşme olacak. Şimdi bir defa bu yönde çok önemli bir avantaj sağlıyorsunuz, yine o eğitimli personelle birlikte, periyodik bakımlarla makineleriniz daha verimli hale gelecek. Fiili üretim süreleriniz artmış olacak ve daha fazla ürün üreterek rakiplerinize oranla yine bir rekabet şansı elde edeceksiniz. Satın alma birimlerinde, buralarda eğitimli personel kullandığınız takdirde aldığınız hammadde ve yarı mamulleri rakiplerinize oranla daha ucuza alma şansınız var, bu da size bir avantaj getirecek haliyle de eğitimli personelle rakiplerinize oranla çok rekabetçi hale gelebilirsiniz.”

Personelin nitelikli hale getirilmesi için verilen eğitimler, KOBİ’lerde her anlamda katkı ve yarar sağlamaktadır. Gerek eğitimli ve nitelikli işgücü gerekse üretilen malzemelerin kalitesi ve pazarda sağlanacak rekabet buna bağlıdır.

ABİGEM direktörüne yöneltilen 2. Soru, KOBİ’lerde ve özellikle beyaz eşya yan sanayisinde çalışan KOBİ’lerde eğitime nasıl bakıldığıdır. ABİGEM direktörü, bu soruya şu yanıtı vermiştir:

“Bu tabii ki KOBİ’lerdeki yöneticiler ya da şirket sahiplerinin mantalitesi ile gerçekten çok alakalı. Çünkü biz burada mesleki eğitimlerden bunları verdiğimiz gibi bunun yanında sektörlere yönelik genel amaçlı eğitimlerimiz de var. Beyaz eşya firmalarına baktığımızda burada gerçekten ciddi firmalar, belli firmalar ön plana çıkıyor. Sürekli eğitimlere personel gönderiyorlar, aslında Eskişehir’de beyaz eşyada büyük yan sanayi olmuş, yine bu firmalar küçüktü ama bu eğitim mantalitesi yani eğitime verdikleri önemde bu büyümede çok büyük bir pay sahibi bence bunda yani ben şahsen baktığımda tabii ana yüklenici Arçelik’te, ana sanayi Arçelik’te anladığım kadarıyla bunlara önem veriyor biraz ve firmalarını zorluyor. Dolayısıyla onu da hissediyorsunuz beyaz eşya sektöründe Eskişehir sanayisinde.”

Sorulan 3. Soru ise diğer Sanayi Odaları ve ABİGEM gibi şirketlerin eğitim konusunda neler yaptığı ile ilgili bilgi sahibi olup olmadıkları hakkındadır. Ayrıca ABİGEM’in diğer sanayi odaları ve diğer şirketlerde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini takip edip etmediği sorulmuştur. ABİGEM direktörü, Sanayi Odası’nın sorumlu olduğu eğitim faaliyetlerini üstlendiğini, Eskişehir’de URGE (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Projesi) çalışmaları ile alakadar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca diğer sanayi odaları ile aralarında olan dayanışma/işbirliğini de şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bu URGE projesi kapsamında katılan firmaların eğitim ihtiyaçları gereksinimleri zorluyor, bu eğitimleri yine Sanayi Odası veriyor. Ama diğer tarafta eğitimler yine ABİGEM tarafından veriliyor. Tabii ki diğer odaların, kurumların neler yaptığına bakıyoruz. Bu tür şeyler var mesela, İstanbul Sanayi Odası’nın bir ISO Akademi Birimi var. Onlardaki eğitimler neler aslında baktığınızda, sanayide sanayicilerin ihtiyaçları belli, dolayısıyla hemen hemen bütün sanayi

odaları ya da benzer odalar bu tarz eğitimlere ağırlık veriyorlar, birbirlerinden tabii ki benchmark yapıyorlar. Biz arıyoruz onları, onlar bizi arıyorlar dolayısıyla odalar arasında da böyle bir dayanışma var tabii ki.”

ABİGEM direktörü ve görüşme yapılan KOBİ’lerin ortak görüşlerine göre, ABİGEM ve Sanayi Odası ortak bir çalışma yürütmekte, bu da özellikle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde KOBİ’lerin de güçlenmesine, büyümesine ve rekabet gücü kazanmasına katkı sağlamaktadır.

4. Soru olarak online eğitim olanaklarının kullanılma durumuna ilişkin yöneltilen soruya verdiği yanıtta ABİGEM direktörü online eğitimlerin oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Güncel olarak bu alandaki planları ise şu şekilde açıklamıştır:

“Tabii ki kesinlikle, online eğitimler uzaktan yapılan eğitimler. Şimdi işletmeler bu tarz eğitimlere insanları gönderirken gerçekten bir yandan da üretimlerini düşünüyorlar. Sınırlı sayıda personelle çalıştıkları için, kesinlikle rekabetin şartlarından bir tanesi de bu, dolayısıyla bu online eğitimler kafalardaki soru işaretlerini yok edebilecek cinsten şeyler. Bu konuda da bizim Eskişehir ABİGEM olarak araştırmalarımız, faaliyetlerimiz var. Bununla ilgili üzerinde durduğumuz bir online İngilizce eğitimlerinde bunları kullanmayı düşünüyoruz, tabii ki bu sadece bu alanda değil. Şimdi aslında bu online eğitimi veren kurumlar var mesela TOBB ETÜ Üniversitesi’nin bir online kampüsü var. Buradan online eğitim veriyor fakat biz tabii ki sanayi odası olarak ABİGEM olarak, TOBB ETÜ Üniversitesi’yle yapacağımız bir protokol çerçevesinde, bu online eğitimlerin hem faydalarından bahsedip hem de daha uygun fiyata sanayicimize sunmayı hedefliyoruz. Bu şekilde maliyet de düşmüş olacak. Burada bireysel hareket ettiğiniz zaman, bu işi maalesef pahalıya satın alıyorsunuz. Ama burada bir Oda çatısı altında hele bir de ABİGEM kuruluşu altında bunu toplu olarak sunduğunuz zaman “Toplu olarak bütün üyelerime bunu duyuracağım”, “bütün üyelerimizin sizden almasını sağlayacağım” diye karşı tarafa gittiğinizde tabii ki size bir iskonto sağlayacaklar, biz de onları üyelerimize yansıtmayı düşünüyoruz. Bunların tanıtımına yakın zamanda başlayacağız. Ama gerçekten bu online eğitimler yöneticilerin ve özellikle KOBİ patronlarının tercih edecekleri bir şey bence.”

ABİGEM direktörüne yöneltilen 5. Soruda rekabet üstünlüğünü sağlayan faktörlerin neler olduğu sorulmuş ve en önemli üç etmenin sıralanması istenmiştir. ABİGEM direktörü yenilikçi ve inovatif ürünlerin ortaya konması, ürünlerin geliştirilmesi, ürünlerin pazarda en iyi şekilde tanıtılabilmesi gibi noktaların markalaşmada çok önemli olduğunu ifade ederek şu cümleleri de sözlerine eklemiştir:

“Şimdi benim buradaki şahsi fikrim tabii ki yenilikçi ürünler, inovatif ürünler çünkü eğer bunları yapıyorsanız zaten yapabiliyorsanız, yeni bir ürün geliştirebiliyorsanız, böyle imkânlarınız varsa ve bunu pazarda iyi bir şekilde tanıtıyorsanız zaten marka oluyorsunuz. KOBİ’lerin tercihi yan sanayi olmak yani markalaşma aslında şu anda KOBİ’ler ne şekilde rekabet güçlerini arttırmaya çalışıyor, tabii ben bunu nasıl ucuz işçi çalıştırırım, daha ucuza nasıl mal ederim, çoğunluk uygulanan tabii ki bu, ucuz maliyettir.”

ABİGEM direktörü de benzer şekilde KOBİ’lerde olduğu gibi ucuz maliyet ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğunu ifade etmektedir. Ancak ucuz maliyetin rekabet üstünlüğü sağlamaya yetmeyeceği görüşü ağırlık kazanmaktadır. İnovasyon ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu, KOBİ’lerde rekabet üstünlüğü sağlamada etken olduğu da vurgulanmıştır.

6. Soruda, KOBİ’lerde asgari ücret ödemek amacıyla (işe uygun nitelikte olmayan/düşük nitelikli) personelin eğitimle bir yere getirilip getirilemeyeceği ile ilgili olarak görüşleri sorulan ABİGEM direktörü;

“Gençler bir defa sanayiye özenmiyorlar. Sanayiye özenmedikleri için ya da özendirmediğimiz için çok şey yapmak istemiyorlar, herkes de bir üniversitede okuma derdi var, herkes üniversite mezunu olsun fakat üniversite mezunu dünya kadar kayıp gençlerimiz var. Şimdi tabii ki burada eleman bulmakta zorlanıyoruz. İşletmeler artık öyle bir yere geldi ki baktığınız zaman tabii ki bende geçmişimde eleman alırken sanat okulu mezunu çocuklar almaya çalışıyordum. Şimdi onun bir defa ölçmeyi bırakın, mesleki yeterliliği, mesleki bilgisini, tecrübesini zaten çok fazla şey yapamıyorsunuz bir de tabii yaptığınız işe bağlı olarak çocuğu da oraya adapte etmeniz gerekiyor. Öncelikli olarak düzgün insanları almaya çalışıyorsunuz, nitelsiz bu tabii aşağıya doğru iniyor. Şimdi bu çocukları aldığınız zaman da mutlaka bir eğitim sürecinden geçiriyorsunuz. İşbaşı eğitimleri ama donanımlı personel bulabiliyorsanız, bununda ücretini ödeyebiliyorsanız tabii ki tercih edilen bu olmalı bence.”

Tabii ki bu nitelsiz elemanları da alıp kendi işletmenizde eğitici bir personeliniz varsa iyi, bir şekilde bu eğitimleri verebilirsiniz. Bunu yapan ve kendi akademilerini kuran büyük işletmeler var. KOBİ’ler gelen arkadaşları eğitiyor, öğretiyor ve bunlar daha büyük işletmelere gidiyor, en büyük sorun bu, Ama işe geri döndüklerinde de diyorlar ki, biz sizden çok şey öğrendik, yani şimdi şöyle tabii her işletmede, küçük işletmelerin hepsini de okumuş, eğitilmiş, mühendis olmuş, belli eğitim düzeyine gelmiş, kültür düzeyine gelmiş insanlar yönetmiyor ki KOBİ’leri? KOBİ’nin başındaki de belki düşük nitelikli insan değil mi? Başında iyi bir eğitici olması lazım ki bunları eğitmesi lazım, işte yani kısır bir döngü aslında.... Mesela, benim eski işletmemde bir milyon euroluk tezgah da vardı, cnc tezgah, dişli profil taşlama tezgahı, yetmiş- seksen bin euroluk, iki yüz kırk bin euroluk böyle tezgahlar vardı. Şimdi bu çocuklara bu tezgahları emanet ederken mecburen yine usta bir öğreticinin yanında o tezgahta tecrübe sahibi bir insanın yanında bir defa yetiştiriyorsunuz bu çocuğu. Maalesef seçebileceğinizin en iyisini seçiyorsunuz ve bunu yetiştirmeye çalışıyorsunuz, başka şansınız yok zaten.”

Bu soruya verilen yanıtla, kalifiye ve üstün nitelikli personel bulunmasının zorluğu, yeni mezun ya da düşük nitelikli elemanların ise piyasada daha fazla tercih edildiği gerçeği ön plana çıkmaktadır. Yine de ABİGEM direktörü, temel eğitim almış personelin tercih nedeni olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırma kapsamında yöneltilen 7. Soru, “KOBİ’lerde maliyeti yüksek olmasına rağmen üstün nitelikli (eğitilmiş) eleman istihdam edenler var mı? Yoksa KOBİ’lerde hep

rekabet, kayıt dışı ile düşük maliyetli istihdamla v.b. mı sağlanıyor?” olmuştur. Bu soruya verdiği yanıtta ABİGEM direktörü, bu durumun daha çok yöneticiler ile ilgili olduğunu ifade ederek şu açıklamayı yapmıştır:

“Bu KOBİ patronlarının aslında mantalitesi, olaya bakış açısı bunun yanında da ekonomik güçleri ile alakalı bir durum aslında başladığımızda bir kurum kültürü mutlaka vardı. KOBİ’ydi, hala KOBİ ama şöyle söyleyeyim, makinelerimiz, üretimimiz inanılmaz arttı. 2005 yılında başladığımızda hiçbir ülkeye ihracat yoktu, 2018 yılının sonunda ayrıldığımızda yirmi ülkeye ihracat yapar haldeydik. Bu ülkelerin arasında Amerika, İtalya, en büyük müşterimiz İtalya idi. Avrupa ülkeleri vardı, İspanya hızlı trenlerin ilk hızlı treni getirdiğimiz İspanyol firmasının dünyadaki onaylı üç dişli tedarikçisinden bir tanesiydik. Hızlı tren set dişlileri yapıyorduk, F-35 savaş uçaklarının iniş takım dişlilerinin son işleme operasyonlarını yapıyorduk. Eski şirketimden örnek verecek olursam tabii ki, şirket sahiplerinin gücü de vardı ama mantaliteleri ve bakış açısı biz nitelikli eleman alalım, eğitilmiş eleman alalım, eğitime önem verelim şeklindeydi. Tabii ki bunların karşılığını mutlaka gördüler.

Türkiye’nin geneline baktığınızda yine söylediğim gibi, ekonomik nedenlerden dolayı, vs. den dolayı birçok KOBİ bunun tam tersi düşünceye haiz. Genel olarak Eskişehir sanayisindeki KOBİ’ler de böyle. Daha düşük nitelikli ve daha ucuz maliyetle işçi çalıştırmak, aslında bulabilseler iyisini bulabilseler çalıştıracaklarda maalesef bu çok büyük bir sıkıntı. Sanayideki asgari ücreti, diğer asgari ücretlerden farklı tutmanız gerekiyor. Eğitim sistemlerimizin, eğitim politikalarımızın tekrar elden geçirilmesi, reform yapılması gerekiyor, özellikle meslek okullarında.”

ABİGEM direktörü bu soruya verdiği yanıtla, KOBİ’lerin başlıca sorunlarına değinerek meslek okullarının önemine, niteliksiz elemanların nasıl yetiştirilmesi gerektiğine vurgu yapmış, KOBİ’ler için bu durumun önemli bir eksik olması konusunu dile getirmiştir. Özellikle KOBİ’lerde bunun önemli bir sorun olduğu belirtilmektedir. ABİGEM direktörü ve görüşme yapılan KOBİ’lerin aynı görüşte olduğu tespit edilmiştir.

ABİGEM direktörüne 8. Soru olarak, “KOBİ’lerde eğitim gerçekten çalışanlara inovasyon yapsın/teknolojiyi izlesin v.b. diye mi, yoksa mevzuat nedeniyle mi verilmektedir” yöneltilmiştir. ABİGEM direktörü, bir önceki soruya benzer yanıtlar vermiştir. Yine bu durumun yönetici mantalitesine bağlı olduğunu belirterek sözlerini şöyle sürdürmüştür:

“Yine, işletmelerin mantaliteleri önemli, eğer işletme kültüründe, kurum kültüründe bunların önemi anlaşılmışsa, bir inovasyondan dolayı ya da bir elemanın şirkette verimliliğini arttırmak yönünde ya da karlılığı arttırmak yönünde bakılıyor bazı işletmelerde. Burada yine kuruluşlara görev düşüyor işte KOSGEB’di, Sanayi Odası, ABİGEM’di, yani bunların insanların eğitime bakış açılarını da biraz daha, özellikle KOBİ’deki yöneticilerin, eğitimin ne kadar önemli olduğu, kendini geliştirmenin ne kadar önemli olduğu konusunda insanların ufkunu açmak görevi bu kuruluşlara düşüyor. İnovasyonun, markalaşmanın önemi gibi özellikle kurumsallaşma kültürleri, aile şirketlerindeki kurumsallaşma. Tabii bunu örneklerle yaptığınız zaman geçmişte

yaşanmış başarı hikâyeleri ile yaptığınız zaman tabii ki insanları daha fazla etkileyebiliyorsunuz. Dolayısıyla da o insanların bakış açısını değiştirebiliyorsunuz. Tabii ki Odaların, ABİGEM gibi şirketlerin üzerine mutlaka görevler düşüyor.”

ABİGEM direktörünün verdiği yanıtta görülmektedir ki, KOBİ’lerde eğitim faaliyetlerinin, inovasyon ve teknolojik uygulamaların başarılı olabilmesi için hem KOBİ yöneticisinin mantalitesi, hem de destek verecek kuruluşların yaklaşımı ve desteği önem taşımaktadır.

ABİGEM direktörüne araştırma kapsamında yöneltilen 9. ve son soru, “KOBİ’lerde fiziki olarak eğitim sunabilmek için uygun mekânlar olup olmadığı ve bu konudaki gözlemlerinin neler olduğu”dur. ABİGEM direktörü ise genel olarak KOBİ’lerde eskiye göre bu konuda bilinçlenme olduğunu belirterek sözlerine devamla;

“Tabii bütün KOBİ’lerin böyle sınıfı, dersliği vs. olması gibi bir şey bekleyemiyorsunuz, yok da zaten gördüklerimin arasında. Ama genelde bir toplantı salonları mevcut. Bu toplantı salonlarında büyük bir kısımda ya büyük bir kısmı demeyeyim de bir kısmının projeksiyonu, bilgisayar, ekranları bu tarz şeyler var. Oradaki yaptıkları toplantılarda ya da orada dışarıdan gelen bir eğitime bir hizmet, bir eğitim ortamı yaratabiliyorlar ama bunları derslikte vs. değil toplantı odalarıyla çözmeye çalışıyorlar, bu da tabii sayıları sınırlıyor.”

ABİGEM yöneticisi, gerekli adımlarla KOBİ’lerde inovasyon ve teknolojinin en iyi şekilde uygulanabileceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda eğitim faaliyetleri için gereken alanların en iyi seviyeye getirilmesinin de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarıya ulaşması bakımından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

ABİGEM direktörü son olarak KOBİ’lerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik şu ifadelere yer vermiştir:

“Yine söylüyorum, gerek mesleki eğitimlere gerekse insana yatırım gerekiyor. Ama bunu da yapacak olan yine bizleriz. Tabii ki herkese görev düşüyor, tüm kurumlara görev düşüyor, herkes taşın altına elini koyacak. En büyük sıkıntımız organize olamıyoruz. Kurumlar arası ilişkiler vs. burada büyük sıkıntılar yaşıyoruz. Burada bir araya gelmemiz gerekiyor herkesin görevini yapması gerekiyor. Bu yapıldığı sürece sonuç alınmayacak bir şey yok.”

ABİGEM direktörü ile yapılan mülakattan edinilen bilgilere göre ABİGEM ve Sanayi Odası gibi kuruluşların özellikle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’nde bulunması KOBİ’ler açısından rekabet gücü elde etmede gereklidir, ayrıca nitelikli eleman, eğitim, geliştirme gibi konulardaki desteklerle KOBİ’lerin yanında yer almaları avantajlı hale gelmelerine katkı sağlayabilir. Ancak bunun için devlet, üniversite, Sanayi Odası, ABİGEM ve KOBİ’lerin sıkı bir işbirliği içinde olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünyada ve Türkiye’de işletmelerin % 99’unu oluşturan KOBİ’lerin yaşadıkları sorunların bilinmesi ve çözüm politikaları geliştirilmesi ulusal istihdam, ekonomi ve ithalat-ihracat için katkı sağlamaktadır. KOBİ’lerin birincil sorunu, işgücü sorunlarının ortadan kaldırılabilmesidir. Çünkü işgücü niteliği ve beceri alanındaki sorunlar ulusal temel eğitim ile mesleki eğitimdeki aksaklıklar ve KOBİ’lerde yürütülen firma politikalarından kaynaklanmaktadır. Bu aksaklıklar arasında sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilecek politikalarında başlangıç noktası, eğitim ve koordineli yürütülmesi gereken çalışmalar önem kazanmaktadır.

KOBİ’lerde insan kaynağının fark yaratabilecek ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayacak bir unsur olduğu gün geçtikçe daha da anlaşılmaya başlamıştır. Bu yüzden KOBİ’ler, sahip oldukları insan gücünü farkındalık yaratabilme, değişken çevre koşullarına uyum sağlayabilme, esneklik, hız, kalite ve işletmeye bağlılık gibi günümüz dünyasında ortaya çıkan gereksinimlere uygun hale getirmek durumundadır. Dolayısıyla üst yönetimin görevi, kurum bünyesinde etkin öğrenmeyi gerçekleştirmek adına stratejik yaklaşımlar üretmek olmalıdır. Ancak insan kaynağının elde edilmesi, işletmeye kazandırılması başarı için yeterli değildir. Rakip işletmeye gitmelerinin önüne geçebilmek için en önemli faktör, emek, para ve zaman harcanarak sağlanan nitelikli insan kaynağında motivasyonu yüksek tutmak, işletmeye bağlılığını arttırmak ve performansın değerlendirilmesinde etkin bir sistem uygulanarak dengeli ücret belirlenmesini sağlamaktır. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri, gerekli bütçe ve yeterli zamanın ayrılması ile aktif bir hale getirilmeli, bunun için gereken organizasyon, düzenleme, eğitim mekânı ve uygun ortamın yaratılması sağlanmalıdır.

KOBİ’lerde personele uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, daha çok işbaşı eğitim ve mesleki eğitim alanlarında yoğunlaşmaktadır. Yalnızca işbaşı eğitim ve mesleki eğitimin yeterli olmadığı, bunun yanı sıra kişisel gelişime yönelik eğitimlerin de verilmesi gerektiği görüşüne ek olarak, KOBİ sahip veya yöneticisinin bu anlamda mantalitesinin ön plana çıktığı saptanmıştır.

Araştırma sonucunda, KOBİ’lerin özellikle aynı sektörde yer alan rakip firmaların faaliyetlerini takip ettikleri ve olabildiğince onları tanımak için çaba gösterdiği saptanmıştır. Özellikle ihracat yapan KOBİ’lerin rakiplerini ya da ortaklarını en iyi seviyede tanıdıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca Sanayi Odası ve özellikle ihracat yapan KOBİ’lerle ortak hareket sağlandığı, bu sayede mevcut ve olası gelişmelerin öngörülerek daha verimli bir çalışma süreci elde edildiği görülmüştür ve sıkı işbirliği sonucunda Eskişehir Sanayi Bölgesi’nde hem

ABİGEM ve Sanayi Odası açısından hem de KOBİ'ler açısından faydalı sonuçlar elde edilmektedir.

Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli etmenlerin neler olduğu, araştırma konusu açısından büyük önem taşımaktadır. KOBİ'ler rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli etmenler arasında ucuz maliyet, müşteri taleplerinin en iyi şekilde karşılanması, müşteri memnuniyetinin elde edilebilmesi gibi unsurları sıralamışlardır. Bu unsurlar mevcut durumda tam anlamıyla karşılanabilmiş olmasa da, KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü elde etmede eğitim ve geliştirmenin rolüne ilişkin kazandıkları farkındalıklar ve bu alanda hamle yapmaya açık bir bakış açısına sahip olmaları dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan tüm KOBİ katılımcılarının verdiği yanıtlar doğrultusunda, istihdam edilen personele verilen eğitimlerde temel amacın daha çok mevzuata yönelik ve yasal zorunluluktan olduğu görülmüştür. Ancak KOBİ'lerin içinde bulunduğu koşullar (ekonomik, sosyal, rekabet şartları vs.) nedeniyle KOBİ'ler için varlığını sürdürmek birinci planda olmakta, inovasyon, teknoloji vs. amaçlar ikinci planda kalmaktadır.

KOBİ'lerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önemli ölçüde katkı sağlama potansiyeli bulunan online eğitimin, istenen seviyede olmadığı saptanmıştır. KOBİ'ler online eğitim olanaklarından haberdar olmakla birlikte, bu olanakları aktif bir biçimde kullanmayı tercih etmeyip, online eğitimin istenen ölçüde yararlı olamayacağını düşünmektedir. Denilebilir ki, online eğitim ile ilgili gelişmeler, ilerleyen yıllarda çok daha fazla ön plana çıkacaktır. Online eğitim ile ilgili öneri olarak, genel katılım ile yapılan eğitimlerde üretim yoğunluğundan kaynaklanan zaman sorununun çözümüne yönelik olarak online eğitimin düzenlenmesi veya eğitim zamanının daha kısa sürelerde tasarlanması ve gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Bu çalışmada sonuç olarak, KOBİ'lerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada eğitim ve geliştirmenin rolünün çok önemli bir yer tutmakta olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitimine önem vermeyen ve eğitimi maliyet ve zaman kaybı olarak gören yöneticilerin olduğu KOBİ'ler piyasadaki konumlarını koruyamamakta, mevcut potansiyel çalışanlarını ellerinde tutmakta güçlük ve sorun yaşamakta, müşteri memnuniyeti sağlayamamakta, sahip oldukları müşteri ve pazarlarını, imaj, kâr ve rekabet üstünlüğünü kaybedebilmektedirler. Diğer yandan dünyadaki değişim ve gelişimlere açık vizyona sahip olan, teknolojik gelişmeleri takip eden ve bunları uygulayan, hızlı ve esnek bir yapıya sahip olan, kaliteli üretimle müşteri memnuniyeti sağlayan, nitelikli personel istihdam eden ve elinde tutan, bunların yanında çalışanlarına eğitim ve geliştirme olanağı sağlayan KOBİ'ler önemli rekabet üstünlüğüne sahip olabilmektedirler.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*.
- ABİGEM (2010). <https://www.tobb.org.tr/AvrupaBirligiDairesi/Sayfalar/ABİGEM.php>, (Erişim tarihi: 21.06.2019).
- Ada, E., Ventura, K., Aracıoğlu, B., Savaşçı, İ., Kazançoğlu, Y. (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış*, 8(1).
- Ak, R. ve Bingül, B. (2011). Eğitim-Büyüme İlişkisi Yazımı Üzerine Bir Değerlendirme. *Bilgi Ekonomisi*, İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Akdeniz, M. (2005). KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. İstanbul.
- Akgemci, T., Ögüt, A. ve Ay Tosun, M. (2005). Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında KOBİ'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kurumsal Bir Değerlendirme. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Aktan C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Aktan, C. (2010). Türkiye'de Üretim Ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17).
- Aldemir, C., Alpay, A. ve Gönül, B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Alpugan, O. ve Demir, H. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Aras, G. (2002). Türk KOBİ'lerinin Küreselleşme Sürecindeki Yeni Roller ve Sorunları, Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı* (6. Basımdan Çeviri), Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici (Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Atay, S. (2012). KOBİ'lerin Türkiye'de Bankalarla Yaşadığı Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(6).
- Atılğan, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme Kaymakam Adaylarının Eğitimi. *Türk İdare Dergisi*, 448.
- Aykaç, M., Parlak, Z., Özdemir, S. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler*, İTO, Yayın No: 2008-24, İstanbul.
- Baird, L. And Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management. *The Academy Of Management Review*, 13(1).
- Baird, L. ve Meshoulam I. (Tarihsiz).Stratejik İnsan Kaynaklarının İki Uyumunu Yönetmek, *JSTOR*, www.jstor.org. (Erişim tarihi: 13.06.2019).
- Bal, Y. (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Selçuk Üniversitesi İ.B.F Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Yayınları.
- Bayramoğlu, G. (2018). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme. *Ekonomik Yaklaşım*, 19(67).
- Bayülken, Y. (2017). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Oda Raporu. Yayın No: MMO/677.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). TMMOB-Makine Mühendisleri Odası - Oda Raporu Yayın No: MMO/583.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Nisan Yayınları.
- Besler, S. (2002). Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1-2).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Çelik, C. ve Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).

- Çetin, M. (2000). Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları. *Dış Ticaret Dergisi*, 5(19).
- Çilingir, A. İletişim Alanında İçerik Analizi Yöntemi Kullanılarak Yapılan Yüksek Lisans Ve Doktora Tezleri Üzerine Bir İnceleme, *Erciyes İletişim Dergisi* , 5(1).
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü Literatür Taraması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2).
- Çorum, M. ve Öge, E. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD)* *ASSAM International Refereed Journal*, 10.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Seventh Edition, United States of America.
- Demir, Y. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 4(1).
- Dengiz, B. ve Belgin, Ö. (2007). KOBİ'lerin İş Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü. 4. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, 7-8 Aralık 2007, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Deren S. ve Hoştut, S. Ab ve Türkiye Politikaları Ekseninde KOBİ'ler Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Selçuk İletişim*, 2018, 11 (1).
- Doğan, E. (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1).
- Doğan S. ve Şengül E. (2005). *Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Girişimcilik Teşvikleri ve Destek Programları*. Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu Bildiri Kitabı, Bandırma.
- Erçetin, Ş. (2000). Örgütsel Zeka. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.24.
- Erdut, T. (1998). Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi. *Çimento İşveren*, 11(5).
- Ergül, H.F. (2006). İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7.
- Ertürk, S. (1994). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, R. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012).Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13 (4).
- Gönen, S. ve Çelik M. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 5(1-2).
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın.
- Gür, A. (2012). Rekabet Gücünün Oluşturulmasında Nitelikli İşgücünün Önemi, *İş'te Çalışanlar*, 6.
- Gürbüz S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hacıevliyagil, N. (2016). KOBİ'lerin Finansman Sorununa Bir Çözüm Önerisi: Milli Ekonomi Modeli (MEM). *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3),
- Haşit G. (2016). KOBİ'ler İnsan Kaynakları Yönetiminin Neresinde? Eskişehir KOBİ'lerinde Bir Uygulama. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7).
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Karabıçak M. ve Altuntepe N. (2001). KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı. I. Orta Anadolu Kongresi Bildiri Kitabı. Nevşehir.
- Karacaoğlu, K. (2011). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).
- Karacasulu, N. (1999). Türkiye'deki Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler, *Dış Ticaret Dergisi*,
- Kavrakoğlu, İ. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, *Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, (TÜSİAD)*.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Kaynak, T. Adal, Z. ve Atatay, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kenar, N. (2010). Gelecekte Talebi Artacak Meslekler ve Eğitimin Artan Önemi. *TİSK İşveren Dergisi*, 48,(5).
- KOBİ Destekleri, <https://www.kosgeb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.10.2019).
- KOBİ Bilgi Sitesi-TOBB. (2018). KOBİ Tanımları. KOBİ Bilgi Sitesi: <http://www.KOBİ.org.tr/index.php/tanimi/layout> (Erişim tarihi:14.10.2019).
- KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015-2018, KOSGEB, Ankara.

- Koç, M. ve Özbozkurt, O.B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.
- Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları. İstanbul, Türkiye KOSGEB, 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015.
- KOSGEB 2018 Yılı Faaliyet Raporu, s.43.
https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEB_2018_Y%C4%B1l%C4%B1_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim tarihi: 15.10.2019).
- Kredi Garanti Fonu (KGF), <http://www.kgf.com.tr> (Erişim tarihi: 24.10.2019).
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), www.e-sosder.com , Erişim Tarihi:12.06.2019.
- Muradova, T. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, *Journal of Azerbaijani Studies*.
- Müftüoğlu, T. (1998). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev: C. Çetin) İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Oktav, M. (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Semih Ofset.
- Ören, K.(2000). *KOBİ'lerde İşgücü Eğitiminin Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1).
- Özdemir, N. (2002). İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri (İşbaşı Eğitim Yöntemleri). *Okyanus Danışmanlık*, www.okyanusbilgiambari.com, (Erişim tarihi: 21.06.2019).
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20.
- Özkan, Ş. v.d., (2003). KOBİ'lerde Girişimcilik, Yenilikçilik: Türkiye'de Gelişmiş ve Azgelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Serisi, Sayı: 90*.
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, B. (2007). KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması. 4.

- KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Dersleri*, İstanbul: Capital Yönetim Dizisi.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (Tarihsiz). Strateji ve İnternet. *Harward Business Review*, 79(3).
- Resmî Gazete 19/10/2005, No: 2005/9617:18/11/2005 No: 25997 Dayandığı Kanunun Tarihi: 8/1/1985 No : 3143 Yayımlandığı Düsturun Tertibi : 5 Cilt : 44 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik.
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (Rbv) İle Strateji Geliştirme. *Pi: Planlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11).
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Schumpeter, J. A. (2000), "Entrepreneurship as Innovation", iR. Swedberg (ed.) *Entrepreneurship The Social Science View*, Oxford, Oxford University Press.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10).
- Soyer (2007). Doktora Tezi. Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, s. 100.
- Şendoğdu, A.ve Öztürk, Y. E. (2013). KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2).
- Şengel, S. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sürekli Eğitim Gereksinimi: Bozüyük İlçesin Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(12).
- Şentürk, N, ve Şenturan, Ş. (2017), Girişimciliğin Küçük(mikro) ve Orta Ölçekli İşletme Sahipleri Üzerine Etkisi, *3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*.
- Şimşek, A. ve Tonus, H. Z. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.

- Şimşek, M. ve Öge, S. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taş, Y. ve Özcan, S. (2000). *Avrupa Birliği ve KOBİ'ler*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Taşçı, D. (2007). Personel Eğitimi. R. Geylan (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (103-121). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. (3. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- TDK Türkçe Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi, 12.09.2019).
- TOBB (2010). https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php (Erişim tarihi: 21.06.2019).
- TOBB, <https://www.tobb.org.tr/AvrupaBirligiDairesi/Sayfalar/ABIGEM.php> (Erişim tarihi: 15.10.2019).
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜRKONFED, (2009) “KOBİ’lerde Finansmana Erişim”, Özyeğin Üniversitesi, İstanbul: Artpres Matbaacılık.
- Ulaş, D. ve Arslan, B. (2005). Avrupa Birliği’ne Tam Üyelik Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler CE İşaretine Hazır Mı? OSTİM’de Bir Araştırma, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 4(2).
- Ulu, S. (2012). KOBİ’lerde Rekabet Gücü Artırma Stratejileri, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/KOBİlerdereketgucuarartirmastratejileri/%20163>, (Erişim tarihi 22.05.2019).
- Uyar, S., ve Cengiz, E. (2008). Basel 2 ve KOBİ’ler İçin Muhasebe Standartları. A. Katrinli içinde, *Basel 2’ye Geçiş Öncesi KOBİ’lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*.
- Uyargil C., Özçelik, A. ve Dünder, G. (2001). *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.
- Uyargil, C. (1997). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme. *Human Resource – Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(8).
- Uyargil, C., Özçelik, O., Acar, A.C., Dünder, G., Ataay, İ. Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ünal ve Karakaş (2016) KOBİ'lerde Sektör ve Ölçek Bazında İşgücü Verimliliği, T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Yıldırım, S., İslamoğlu, E. ve Yenihan, B. (2014). Türkiye'de KOBİ'lerin Nitelikli İşgücü İhtiyacı: İşveren – İşgören – Devlet Ekseninde Bir İnceleme. *Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of Social Policy Conferences*.
- Yıllık Avrupa KOBİ'leri Raporu 2013/2014 <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341> (Erişim tarihi: 13.10.2019).
- Yılmaz, B. (2004). KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi: Risk Sermayesi Finansman Modeli. *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*, 12-21 Yolaç, S. (2004). Yapı – Davranış – Performans Paradigması. *Öneri Dergisi*, 6(22).
- Yükçü, S., ve Gönen, S. (2007). KOBİ'lerde Hedef Fiyat Baskısı. 4. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, 7-8 Aralık 2007(435-445), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, A. (2005). *Basel-II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri*, BDDK Araştırma Raporları, 4, Ankara.

EKLER

EK-1: KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ BİR ARAŞTIRMA MÜLAKAT FORMU

Sayın Katılımcı,

Yapacağımız bu mülakat, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Programı' na sunulmak üzere, Prof. Dr. Barış Baraz danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez için “ KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü ” belirlenmeye çalışılacaktır. Bu tezin amacı; Eskişehir’ de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden ve ilgili STK’dan bu konu ile ilgili veriler elde ederek, anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Bu nedenle, ne kadar doğru ve samimi bilgiler paylaşırsanız ve göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından çok önemlidir ve yapılacak olan akademik çalışmaya o oranda yardımcı olacaksınız.Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve üçüncü şahıslarla bilgi paylaşımı yapılmayacaktır.

Gülper Ergün – Anadolu Üniversitesi - İşletme Ana Bilim Dalı

I. BÖLÜM: İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

1. İşletmenin faaliyet konusu nedir?

2. Çalışan sayısı:

() 1-9

() 10-49

() 50-249

() 250 ve üzeri

3. İşletmenizin kuruluş yılı:

4. İşletme Türü:

() Sermaye İşletmesi (Anonim, Limited, Sermaye Payları Bölünmüş Komandit)

() Şahıs İşletmesi (Hakiki Şahıs, Adi, Kolektif, Adi Komandit)

5. İşletme yönetim yapısı:

() İşletme sahibi / Aile Bireyleri

() Profesyonel Yönetici

() Diğer

6. Firma sahibi / yöneticisinin eğitim düzeyi nedir?

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans / Doktora

7. Firmanızda çalışanların eğitim düzeyi dağılımı nasıl şekillenmiştir? (Lütfen sayı belirtiniz)

İlköğretim:

Lise:

Lisans:

Lisansüstü:

8. Firmanızın yıllık cirosu hangi seviyededir?

- ☐ 0 - 1 Milyon Türk Lirası
☐ 1 - 5 Milyon Türk Lirası
☐ 5 - 25 Milyon Türk Lirası ve üstü

9. İşletmeniz ithalat/ihracat yapmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10. Ticaret kalemleriniz nelerdir?

- ☐ İthalat – İhracat
☐ İç Piyasa (satış)
☐ İç Piyasa (alım)
☐ Hammadde
☐ Yarı Mamul
☐ Mamul

11. İşletmenize ait tescilli marka/patent veya faydalı modeliniz var mı?

- ☐ Var ☐ Yok

12. İşletmenizin kalite belgesi var mı?

- ☐ var
☐ yok
☐ çalışmalar devam ediyor

II. BÖLÜM: EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. İşletmenizde faaliyetleriniz ile ilgili eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz, eğitim ve geliştirme ihtiyaç duyma sebebiniz nedir? (mesleki gelişim, kalite artışı sağlamak v.b.)
2. İşletmenizde eğitim ihtiyacını nasıl belirliyorsunuz ve eğitim ihtiyacını karşılamak için izlediğiniz yöntem nedir?
3. İşletmenizde çalışan personeliniz ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğunuz en önemli eğitim ve geliştirme konularından öncelikli ilk üç tanesini sıralar mısınız?
4. İşletmenizde, çalışan personeliniz ile ilgili eğitim ve geliştirme gereksinimini hangi birim belirler?
5. İşletmenizde eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar nelerdir? Öncelikli ilk üç tanesini sıralar mısınız?
6. İşletmenizde, çalışan personeliniz ile ilgili eğitim ve geliştirme konusunda uygulamalarınız nelerdir?
7. İşletmenizde eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin bütçe kaynak durumu ve gerçekleşen yıllık eğitim harcama durumunuz nedir?
8. İşletmenizde eğitim için harcanan süre yıllık (adam/saat) ortalama kaç saattir?
9. İşletmenizde eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir? (Eğitim maliyeti yüksekliği, zaman yetersizliği, personelin işten ayrılma riski v.b.) Öncelikle ilk üç tanesini sıralar mısınız?
10. İşletmenizde kendi personeliniz tarafından verilen eğitimler var mı, varsa bunlar nelerdir?
11. İşletmenizde danışmanlık firmalarından alınan eğitimler var mı, varsa bunlar nelerdir?
12. İşletmenizde satın alma yapılan firmalardan alınan eğitimler var mı, varsa bunlar nelerdir?
13. İşletme olarak online (internet ortamındaki) eğitim olanaklarından haberdar mısınız? Gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?
14. İşletmenizde dâhil olmak üzere, KOBİ'lerde fiziki olarak eğitim sunabilmek için uygun mekânlar var mı? (sınıf, projeksiyon, bilgisayar vb.).

III. BÖLÜM: SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ

15. İşletmenizin rekabet edebilmesi açısından, eğitim ve geliştirmenin ne gibi etkileri vardır, bu konudaki düşünceniz nedir?
16. İşletmenizin içinde yer aldığı sektörün eğitime nasıl baktığı konusunda görüşleriniz nelerdir?
17. İşletmenizin yerli ve yabancı /yabancı ortaklı rakiplerinin eğitim konusunda neler yaptığını biliyor musunuz? Biliyorsanız örnek alıyor musunuz?
18. İşletmenizde, rekabet üstünlüğü sağlayan nedir? (ucuz maliyet mi, yoksa yenilikçi ürün / hizmet sunmak mı, v.b.) Öncelikli ilk üç tanesini sıralar mısınız?
19. Eğitim ve geliştirmenin işletmenize ne tür faydalar sağladığı konusunda ne düşünüyorsunuz? Sağladığı faydaları nasıl gözlemliyor ya da nasıl ölçüyorsunuz?

20. Eğer KOBİ'ler asgari ücret ödemek amacıyla (işe uygun nitelikte olmayan/düşük nitelikli) personel istihdam ediyorsa bunları işletme içinde eğitimle bir yere getirebilir mi?
21. KOBİ'ler de maliyeti yüksek olmasına rağmen üstün nitelikli (eğitimli) eleman istihdam edenler var mı? Yoksa KOBİ'lerde hep rekabet kayıı dışı ile düşük maliyetli istihdamla vb. mı sağlanıyor?
22. KOBİ'lerde eğitim, gerçekten çalışanlara inovasyon yapsın / teknolojiyi izlesin vb. diye mi, yoksa mevzuattaki mecburiyetten mi (iş güvenliği / ilk yardım / ISO 9000 vb.) veriliyor?

Zaman ayırarak araştırmamıza katkı sağladığınızdan dolayı teşekkür ederiz.



EK-2: KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ BİR ARAŞTIRMA MÜLAKAT FORMU

Sayın Katılımcı,

Yapacağımız bu mülakat, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Programı'na sunulmak üzere, Prof. Dr. Barış Baraz danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez için “KOBİ'lerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Rolü” belirlenmeye çalışılacaktır. Bu tezin amacı; Eskişehir’ de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden ve ilgili STK’dan bu konu ile ilgili veriler elde ederek, anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Bu nedenle, ne kadar doğru ve samimi bilgiler paylaşırsanız ve göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından çok önemlidir ve yapılacak olan akademik çalışmaya o oranda yardımcı olacaksınız. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve üçüncü şahıslarla bilgi paylaşımı yapılmayacaktır.

Gülper Ergün – Anadolu Üniversitesi - İşletme Ana Bilim Dalı

ABİGEM – MÜLAKAT SORULARI

1. KOBİ’lerde eğitimin rekabete ne gibi etkileri vardır, bu konudaki düşünceniz nedir?
2. KOBİ’lerin eğitime nasıl baktığı konusunda görüşleriniz nelerdir, özellikle Beyaz Eşya Yan Sanayisi olarak çalışan KOBİ’lerde bu durum nasıl?
3. Diğer Sanayi Odası ve ABİGEM gibi şirketlerin eğitim konusunda neler yaptığını biliyor musunuz, Sanayi Odası araştırıyor mu bunu, mesela Eskişehir Sanayi Odası nasıl bir durumda?
4. ABİGEM olarak online eğitim olanaklarından haberdar mısınız, eğitimlerde bu tür tekniklerden yararlanıyor musunuz ve bunun işletmeler bazında bir avantajı olabilir mi?
5. KOBİ’lerde rekabet üstünlüğü sağlayan nedir? (Ucuz maliyet mi, yoksa yenilikçi ürün / hizmet sunmak mı v.b.) Öncelikli ilk üç tanesini sıralar mısınız?
6. Eğer KOBİ’ler asgari ücret ödemek amacıyla (işe uygun nitelikte olmayan/düşük nitelikli) personel istihdam ediyorsa bunları işletme içinde eğitimle bir yere getirebilir mi?
7. KOBİ’ler de maliyeti yüksek olmasına rağmen üstün nitelikli (eğitilmiş) eleman istihdam edenler var mı? Yoksa KOBİ’lerde hep rekabet kayıt dışı ile düşük maliyetli istihdamla v.b. mı sağlanıyor?
8. KOBİ’ler de eğitim, gerçekten çalışanlara inovasyon yapsın / teknolojiyi izlesin v.b. diye mi, yoksa mevzuattaki mecburiyetten mi (iş güvenliği / ilk yardım / ISO 9000 v.b.) veriliyor sizce?
9. KOBİ’lerde fiziki olarak olarak eğitim sunabilmek için uygun mekânlar var mı? (Sınıf, projeksiyon, bilgisayar v.b.) yani gözlemleriniz nedir bu konuda?

Zaman ayırarak araştırmamıza katkı sağladığınızdan dolayı teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Gülper Ergün
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı : Eskişehir/1959
E-Posta : gulperergun@ergunlerpres.com.tr

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- ☐ 1981, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Endüstri Bilimleri Fakültesi, Kimya Mühendisliği Bölümü Anabilim/Anasanat Dalı
- ☐ 1993/Ergünler Pres Döküm Kalıp Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri:

- ☐ 1982/Kimya Mühendisleri Odası
- ☐ 2007/ Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği
- ☐ 2012/ Kal-Der

Sertifikalar

- ☐ 1982/1983- Pedagojik Formasyon (Öğretmenlik Sertifikası)
- ☐ 2013/ A Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı