

KOBİ'LERDE YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ ARAŞTIRMASI: KAHRAMANMARAŞ ÖRNEĞİ

Adnan ÇELİK*
Erkan OZAN**

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ'ler) yeniden yapılanma stratejilerine olan bakışlarının ne yönde olduğunu, düşünce ve uygulama anlamında bu stratejilerin neresinde bulduklarının, yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığına ilişkin düşüncelerinin ve strateji araçları hakkındaki bilgilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemesidir.

Çalışmanın teorik boyutunda, KOBİ kavramı ve kapsamı ile KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri kapsamlı olarak ele alınmıştır. "KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği" başlığı adı altında ise araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma bulguları ise ankete katılan yöneticiler, işletmeye yönelik bilgiler, işletmede karşılaşılan sorunlar ve yeniden yapılanma stratejileri ile ilgili sorunlar olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çalışma nihayet sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, Yeniden Yapılanma, Yeniden Yapılanma Stratejileri, KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri

ABSTRACT

The main object of this paper is to determine whether Small and Medium-Sized Enterprises (SME's) in Kahramanmaraş see restructuring strategies a requirement, current status of SME's in restructuring strategies, where they stand in the application of this strategy and their information level about strategic tools.

In theoretical framework of this study, the definition and concept of SME's and restructuring strategies for SME's are explained in details. The purpose, concept, constraints, methodology and findings of this study, have been explained with in title of "Restructuring Strategies in SME's: The Case of Kahramanmaraş". The concept of findings is composed of different parts basically regarding managers, firms included in inquiry, problems of the firms and restructuring strategies, after that there is a conclusion and general evaluation part.

Keywords: Small and Medium-Sized Enterprises (SME's), Restructuring, Restructuring Strategies Restructuring Strategies in SME's

1. GİRİŞ

KOBİ'ler, "ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlayan, konjonktürel dalgalanmalara daha az duyarlı olan, farklı gelir grupları içerisinde denge unsuru olarak görev yapan, yeni fikir ve buluşların kaynağı olan, endüstride gereken esnekliğin ve yeniliğin sağlanmasına katkı sağlayan, küçük birikimlerin doğrudan yatırıma aktarılmasında önemli rol oynayan, büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi konumuna gelerek onların gelişimini tamamlayıp ekonomide yan sanayi oluşturabilen, tekelciliği önleyen, istihdamın artırılmasına büyük katkı sağlayan, üretim ve sanayileşmenin yurt geneline

* Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

yayılmasında etkin bir araç olarak görülen, teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayan ve daha çabuk karar verme olanaklarına sahip olduklarından ve daha az faaliyet giderleri ile çalıştıklarından hızlı ve ucuz üretimde bulunabilen” işletmeler olarak tanımlanabilirler (Alpugan,1994: 10; İsmailoğlu,1992: 4-10; Staley and Morse, 1965; Çetinkaya,1992: 251-257; Gücelioğlu, 1994: 1; Sarıaslan,1994: 22; Algan, 1994: 19; Çelik ve Akgemci, 1998: 76).

Yeniden yapılanma stratejileri büyük ölçekli işletmeler kadar, KOBİ'ler açısından da yadsınamaz bir önemdedir. Bu uygulamalar başarıyla örgütsel hayata geçirildiğinde, KOBİ'lerin, ekonomiye olan katkılarının devamının sağlanması ve arttırılması daha da kolaylaşabilecektir.

“KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği” adlı bu çalışmanın teorik boyutunda, KOBİ kavramı ve kapsamı ile KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri kapsamlı olarak ele alınmıştır. İlerdeki KOBİ'lerin yeniden yapılanma stratejilerine olan bakışlarının ne yönde olduğunun, düşünce ve uygulama anlamında bu stratejilerin neresinde bulduklarının, yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığına ilişkin düşüncelerinin ve strateji araçları hakkındaki bilgilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi bu boyutta ele alınmıştır. Ayrıca, KOBİ'lerde yeniden yapılanmanın neden gerekli olduğu, bu gerekliliği ortaya çıkaran nedenlerin neler olduğu ve bu doğrultuda izlenebilecek olan yeniden yapılanma stratejilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmı ise, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki firmalarda yapılan anket uygulaması ve elde edilen verilerin değerlendirilmesine ilişkindir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, yöntemi ve bulgularına yer verildikten sonra, çalışma sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ, 1990:14).

KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler şunlardır (Çetin, 1996:35; Müftüoğlu, 2002:75-96); “zaman, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, makine, tezgah ve tesis sayısı, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan işkolu, kullanılan üretim tekniği ve kapasitesi, üretilen malın özellikleri, işgören (personel) sayısı, kuruluş ve araştırmalar”.

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, üzerinde görüş birliği sağlanmış genel bir KOBİ tanımı yapmak oldukça güçtür (Sarıaslan, 1994:12). Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin

farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir (Karataş, 1991:25).

KOBİ kavramı, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. Kimi kuruma göre KOBİ'lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Burada, KOSGEB tanımlaması ile Türkiye Halk Bankası'nın KOBİ sınıflandırması ele alınmıştır. Ayrıca, 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi ile 2002 yılı başında hazırlanan KOBİ Tanım Yasası'nda yer alan tanımlara da yer verilmiştir.

Türk hukukunda “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme” deyimini, daha çok KOSGEB'in kurulması hakkındaki yasada yer almıştır. İlgili başkanlık, ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan KOBİ sanayi işletmelerini desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını artırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak çalışmalarını sürdüren KOSGEB; Süreç Grupları, Enstitüler, TEKMER'ler ve KÜGEM'ler aracılığıyla faaliyetlerini çeşitli illerde sürdürmektedir (KOSGEB, Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000:9; <http://www.kosgeb.gov.tr>).

KOSGEB hakkındaki yasanın “tanımlara” ilişkin 2. Maddesinde kanunda geçen “işletmeler” deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle belirtilmektedir; “imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder”. KOSGEB, KOBİ Sanayi İşletmelerini üniversite ve yüksekokul mezunu nitelikli eleman istihdamına yönlendirmek ve bu faaliyetlerinin desteklenmesi ile verimliliklerini artırarak ulusal ve uluslararası ticarete güçlenerek rekabet edebilmelerini sağlamak amacıyla uyguladığı istihdam desteğinden, yararlanmak isteyen işletmelerden; “1-150 arasında işçi çalıştırmak, imalat sanayinde faaliyet göstermek ve gerçek usulde defter tutmak” koşullarını istemektedir. Aynı şekilde, “Ortak Kullanım Atölyesi/Laboratuvarına Yönelik Makine-Teçhizat Desteği” kapsamında da işgören sayısı ile ilgili aynı rakamlara rastlanmaktadır.

Türkiye' de KOBİ'lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'nın yaptığı tanımlar şöyledir (Müftüoğlu, 2002:133; <http://www.halkbank.gov.tr>; KOSGEB, Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları, 2000: 9); “Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir”. 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde şu tanım yapılmıştır; “imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerden, 1 ile 9 arası işgören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalıştıranlar

küçük ölçekli, 50 ile 250 arası işgören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir”. Ülkemizde, konuya standart getirmek amacıyla hazırlanan KOBİ Tanım Yasası kısaca Tablo 1’deki bilgileri içermektedir.

Tablo 1. KOBİ Tanımları

ÖLÇEK	PERSONEL	YILLIK CİRO MİKTARI / BİLANÇO TOPLAMI
Mikro	10’dan Az	-Satış cirosu 1 Milyon Euro’yu geçmeyenler -Bilanço değeri 1.4 Milyon Euro’yu geçmeyenler
Küçük	50’den Az	-Satış cirosu 9 Milyon Euro’yu geçmeyenler -Bilanço değeri 10 Milyon Euro’yu geçmeyenler
Orta	250’den Az	-Satış cirosu 50 Milyon Euro’yu geçmeyenler -Bilanço değeri 43 Milyon Euro’yu geçmeyenler
GENEL KOBİ ÖLÇEĞİ	TOPLAMDA 250’den Az	-Yukarıdaki ciro ve bilanço miktarlarını geçmemek -Bağlı firma şeklinde, büyük ölçekli şirketler grubu içinde yer almamak

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Aksine, bunlar dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990:23).

KOBİ’lerin sağladıkları yararlar genel olarak aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Alpugan,1991:1; Alpugan,1994:10; İsmailoğlu, 1992:4-10; Çetinkaya, 1992:251-257; Gücelioğlu, 1994:1; Alpugan, 1988:14; Sarıaslan,1994:22; Algan, 1994:19; Çelik ve Akgemci, 1998:76; Akgemci, 2001:16-20):

1. Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı işleyişiyle KOBİ’lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır.
2. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak istihdam yaratıp, işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunurlar.
3. Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üreterek, ihtiyaçları giderebilirler.
4. Esneklik ve yenilikleri teşvik ederler.
5. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırabilirler.
6. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları girdileri ve çeşitli ara mallarını üreterek onların gelişimini tamamlayıp, ekonomide "yan sanayi" oluşturabilirler. Bu kapsamda, büyük ölçekli işletmeler ve bölge sanayisinin tamir-bakım sorunlarını da çözerler.
7. Genelde bölge sanayisinin gelişmesini başlatmaktadırlar.
8. Daha çok emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak, küçük şehirlerden büyük şehirlere olan insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturabilirler.

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

9. Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Ayrıca, bir çok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları kuruluşlardır.
10. Gelirin fonksiyonel ve bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilerler. Gelir dağılımını olumlu kılıp, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyebilirler.
11. KOBİ'lerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiğinden, sosyal paydaşlık da kuvvetlenmektedir.
12. Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zarar görmeleri halinde, küçük işletmeler önemli işlevleri yerine getirebilmektedirler.

3. KOBİ'LERDE YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

Ekonomik küreselleşmenin derecesi arttıkça ve AB'ye tam üyelik gerçekleştikten sonra, KOBİ'ler bugünkünden çok daha farklı bir çevrede rekabet edeceklerdir. Bu yeni iş çevresi fırsatları ve tehditleri ile bir gerçeklik olarak bugünden kendini göstermektedir. KOBİ'ler için ayakta kalmanın ön koşulu, oluşmakta olan bu iş çevresine ilişkin uzun dönemli öngörülerini şimdiden yapmaları, endüstrilerini yeniden tanımlamaları ve organizasyonlarının endüstri içerisindeki konumlarını belirlemeleridir. Oluşmakta olan bu yeni rekabet şartlarına uyum sağlamak konusunda zaaf gösteren organizasyonların yaşama şansları düşüktür (Coşkun, 2001: 689-690). Bu saptama doğrultusunda KOBİ'ler için oluşturulacak strateji formülasyonu aşağıdakileri içermelidir (Müslümov, 2002: 93):

1. Toplam üretim içindeki payları, yarattıkları katma değer ve istihdam olanakları dikkate alınarak KOBİ'lere, en az büyük işletmeler kadar önem verilmelidir.
2. Yeniden yapılandırılma ya da yönetim, bilgi ve sermaye desteği ihtiyaçları belirlenmelidir.
3. Kurumsal kimliği olan uzmanlaşmış birlikler ve fonlar oluşturulmalıdır.
4. Yeniden yapılanma çalışmaları sektörel bazda ve işletme yapılarına uygun şekilde olmalıdır.
5. Amaçlara ulaşmak için belirlenen yol, yöntem ve araçlar en uygun biçimde kullanılmalıdır.

KOBİ'lerde yeniden yapılanma faaliyetlerinin başarıya ulaşması, yukarıdaki hususların yerine getirilmesi ile orantılı olup, bunların sağlanmaması, yeniden yapılanma faaliyetlerini aksatacaktır.

KOBİ'lerde yeniden yapılanma faaliyetleri ise genel olarak şu amaçlara hizmet etmelidir (Özgener, 2000; Müslümov, 2002: 93-94; Commission of the European Communities, 2002):

- Ülke ekonomisinde ve bütün dünya ekonomilerinde önemli yer tutan bu işletmelerin rekabet yeteneklerini, teknolojik güçlerini ve yönetim performanslarını arttırarak AB gibi uluslararası entegrasyonlar ve diğer uluslararası arena için hazırlanması sağlanmalıdır.
- Ekonomide ve üretimde verimlilik artışı sağlamalıdır.

- Yeni pazarlara girme olanaklarını arttırmalıdır.
- Örgütsel yapı, değişimleri takip edip, değişimi yönetebilen bir ortam yaratabilmelidir.
- Örgüt yapısı, stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- Örgüt yapısı, en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Örgütsel boyut, yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır.
- Örgüt yapısı, çalışanların şirketin çıkarına kendi yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi ve hayallerini gerçekleştirebilmesi için “yetki devri” ve “özerk harekete” olanak tanımalıdır.
- Örgüt yapısı, bilgi değişimine olanak tanıyarak çalışanların değişimle iç içe yaşamasını öğrenmelerini ve değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.
- Örgüt yapısı, işletmede denetim mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarını değerlemesi için gerekli ortamı sağlamalıdır.
- Kayıt dışı ekonomiyi engellemelidir.
- Yeni yatırım olanakları değerlendirilerek, ekonomideki etkin yatırımlar arttırılmalıdır.

Yeniden yapılanma, işletmelerin, değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için yapılan örgütsel faaliyetlerdir. Bu anlamda KOBİ’lerde yeniden yapılanma stratejileri mikro (işletme bazında) ve makro (işletme dışı) düzeyde iki ana başlık altında incelenebilir. KOBİ’lerde yeniden yapılanma stratejileri mikro ve makro bazda değerlendirilebilir. Gerek yerel, gerek ulusal, gerekse küresel boyutta bir çok faktör yada etken yeniden yapılanma stratejisi olarak ele alınabilir (Levitt, 1983; MacCormack, 1994; Marsh, 1998; Samiee and Roth, 1992; Walters, 1997).

Makro yeniden yapılanma stratejileri, işletmenin doğrudan müdahale edemediği alanlarda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri kapsayabilmektedir. KOBİ’lere finans hizmeti sunan finans kuruluşları, devletin KOBİ’lerle ilgili olarak uyguladığı teşvik ve kredi politikaları, KOBİ’lere çeşitli kurum ve kuruluşlar aracılığıyla sunulan eğitim-danışmanlık hizmetleri ve işletmeler arası işbirliği ve birleşmelerle ilgili yeniden yapılanma faaliyetleri, makro yeniden yapılanma stratejileri kapsamında değerlendirilebilir. “Finans kuruluşları, devlet teşvikleri ve krediler, eğitim, danışmanlık, işbirliği ve birleşmeler” türünden makro stratejiler, araştırma boyutunda daha kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Mikro yeniden yapılanma stratejileri ise KOBİ’lerin kendi içsel faaliyetleri ve daha çok sorun yaşadıkları alanlarla ilgilidir. Başka bir deyişle, hangi alanda ciddi sorunlar söz konusu ise o alanla ilgili yeniden yapılanma faaliyetleri gerekli ve kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda KOBİ’lerin genel sorunları, önceki

konularda bahsedildiği gibi, finansman, yönetim, pazarlama, üretim, planlama, teknoloji, yenilik, internet ve kalite-güvenlik alanlarında yaşanmaktadır. Bu nedenle mikro yeniden yapılanma stratejileri bu fonksiyonlar çerçevesinde irdelenebilir. Bu çalışmanın araştırma kısmında, “finansman, yönetim, tedarik, üretim, pazarlama ve ihracat, teknoloji ve yenilik, e-ticaret ve internet stratejileri” birer mikro yeniden yapılanma stratejisi olarak kapsamlı olarak değerlendirilmiştir.

4. KOBİ'LERDE YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİNE İLİŞKİN KAHRAMANMARAŞ İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yeniden yapılanma stratejilerine olan bakışlarının ne yönde olduğunun, düşünce ve uygulama anlamında bu stratejilerin neresinde bulduklarının, yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığına ilişkin düşüncelerinin ve strateji araçları hakkındaki bilgilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Araştırmanın alt amaçlarında ise; “KOBİ'lerdeki profesyonel yönetici istihdam düzeyinin; işletme ölçeğinin; yönetim, finansman, tedarik, üretim, pazarlama fonksiyonlarındaki sorunların; bu sorunların çözümünde yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığına; yeniden yapılanmada kullanılabilecek olan stratejik araçlar hakkında sahip veya yöneticilerin bilgi düzeylerinin saptanabilmesi” vardır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamına Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil, konfeksiyon, çelik eşya, kırmızı biber, dondurma ve sıvıyağ işletmeleri dahil edilmiştir. Bu doğrultuda tekstil sektöründe 47, konfeksiyon sektöründe 17, çelik eşya sektöründe 20, kırmızı biber sektöründe 10, dondurma sektöründe 3 ve sıvıyağ sektöründe 3 olmak üzere toplam 100 KOBİ'de anket uygulaması yapılmıştır. Böylece tekstilde sektörün %30,7'sine (kayıtlı üye sayısı: 153), konfeksiyonda sektörün %45,9'una (kayıtlı üye sayısı: 37), çelik eşyada sektörün %39,2'sine (kayıtlı üye sayısı: 51), kırmızı biberde sektörün %16,1'ine (kayıtlı üye sayısı: 62), dondurmada sektörün %50'sine (kayıtlı üye sayısı: 6) ve sıvıyağda sektörün %25'ine (kayıtlı üye sayısı: 12) ulaşılmıştır. Kahramanmaraş ekonomisine önemli katkıları bulunan kuyumculuk ve kağıt sektörlerinin araştırma kapsamı dışında tutulması, bu araştırmanın sınırlı yönünü oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Elden dağıtılıp toplanan anketler, SPSS programı veri tabanına yüklenerek, frekanslar bulunmuş ve bulgular basit yüzde ve aritmetik ortalama gibi istatistiki teknikler yardımıyla yüzdeler taboları yardımıyla sunulmuştur.

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçları, “ankete katılan yöneticiler ile ilgili bilgiler, işletmelere ilişkin bilgiler, işletmelerde karşılaşılan sorunlar ve yeniden yapılanma stratejileri etkileşimi” olmak üzere dört ayrı alt başlıkta analiz edilmiştir.

4.4.1. Ankete Katılan Yöneticiler İle İlgili Bilgiler

Ankete katılan yöneticilerden %18'i İlkokul/Ortaokul; %43'ü Lise; %10'u Meslek Yüksek Okulu; %24'ü Fakülte; %5'i ise Lisansüstü eğitim almıştır. Bu verilerden anlaşıldığı gibi ankete katılan yöneticilerin %39'u (meslek yüksek okulu, fakülte ve lisansüstü) çeşitli düzeylerde yüksek öğrenim görmüşlerdir. %43'ünün de lise mezunu olduğu dikkate alınır, Kahramanmaraş'ta KOBİ yöneticilerinin belirli düzeyde eğitilmiş kişiler olduğu söylenebilir. Ancak mesleki başarının artırılabilmesi bakımından, yöneticilerin yüksek öğrenim düzeylerinin yükseltilmesi önemlidir.

Ankete katılan yöneticilerin %29'u 20-29; %47'si 30-39; %16'sı 40-49; %8'i ise 50 ve üstü yaş grubundadır. Bu verilere göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu 30-39 yaş arasındadır. Ayrıca, 20-29 yaş grubundaki yöneticilerin oranı yüksektir. Bu bağlamda, anket kapsamındaki Kahramanmaraş KOBİ'lerinin genç ve dinamik bir yönetici profiline sahip olduğu ifade edilebilir.

Ankete katılan yöneticilerin %9'u 1-2; %17'si 2-4; %12'si 4-6; %62'si ise 6 ve daha fazla yıldır işletmede çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Bu bilgilere göre, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun işletmede çalıştığı süre 6 yıldan fazladır. Buradan yöneticilerin işletmesiyle ilgili olarak birçok bilgiye sahip olduğu, başka bir ifadeyle işletmeyi birçok yönden tanıdığı ileri sürülebilir. Bu gerçek, ankete verilen yanıtların daha geçerli bilgiler içerebileceği şeklinde de değerlendirilebilir.

Ankete katılan yöneticilerin %19'u Müdür; %2'si Genel Müdür; %59'u İşletme Sahibi veya Ortak; %20'si ise diğer ünvan veya konumlardadır. Bu verilere göre, anketi yanıtlayan yöneticilerin büyük bir bölümü işletme sahibi ya da ortağı konumundadır. Daha önceki bölümlerde birçok kez ifade edildiği gibi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. İşletme sahibi işletmenin mülkiyetine sahip olan kişi olarak aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmenin en üst seviyedeki tepe yöneticisi durumundadır. İşte bu alan çalışmasında da görüldüğü gibi, anketi yanıtlayanların %59'u işletme sahibi ve yöneticisidir. Bu doğrultuda KOBİ'lerde profesyonel yönetici istihdamının yeterli düzeyde olmadığı gerçeği, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler için de geçerlilik taşımaktadır.

4.4.2. İşletmelere İlişkin Bilgiler

Ankete katılan işletmelerin %8'i Kolektif Şirket; %55'i Limited Şirket; %34'ü Anonim Şirket; %3'ü ise diğer ticaret ünvanlarına sahiptir. Ticaret ünvanları dikkate alındığında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin ağırlıklı olarak limited şirket ve anonim şirket şeklinde kuruldukları ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle ildeki KOBİ'lerin %89'u sermaye şirkettir. Buradan ilde faaliyet

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

gösteren KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun sermaye yoğun bir yapı arz ettiği ileri sürülebilir.

İşletmelerin %47'si Tekstil; %17'si Konfeksiyon; %20'si Çelik Eşya; %10'u Kırmızı Biber; %3'ü Dondurma; %3' ü ise Sıvıyağ faaliyet veya kollarında çalışmaktadır. İlde faaliyet gösteren ve öne çıkan işletmeler daha çok tekstil, konfeksiyon, çelik eşya, kırmızı biber, dondurma ve sıvıyağ alanlarında bulunmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu sektörler araştırmaya dahil edilmiş ve ağırlıklı olarak da, şehir ekonomisinin temelini oluşturan tekstil sektörüne ulaşmaya çalışılmıştır.

Anket kapsamındaki işletmelerden %10'u 1-9; %74'ü 10-49; %12'si 50-99; %1'i 100-149; %3'ü ise 150-249 arası işgören istihdam etmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler göz önüne alındığında %10'unun mikro işletme, %74'ünün küçük işletme ve %16'sının da orta boy işletme olarak nitelendirilebileceği ortaya çıkmaktadır. Yani ankete katılan işletmelerin tamamının KOBİ olduğu ve ağırlıklı olarak ise küçük işletmelerin yoğunluğunun fazla olduğu ileri sürülebilir.

Ankete katılan işletmelerde çalışan yönetici sayısına bakıldığında, işletmelerin ağırlıklı olarak 1, 2 ya da 3 yönetici ile çalıştıkları görülmektedir. Ancak burada anketi yanıtlayan işletme sahibinin de kendisini yönetici olarak nitelendirip nitelendirmediği hususu önemli olmaktadır. Çünkü, işletmelerde çalışan yöneticilerden kasıt daha çok, profesyonel yöneticilerdir.

Ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının yüksek öğrenim görmemiş olmaları ve yönetim mesleğini profesyonel olarak yapmadıkları bilgisinden hareketle; Kahramanmaraş KOBİ'lerinde profesyonel yönetici istihdamına gerekli önemin verilmediği ifade edilebilir.

4.4.3. İşletmelerde Karşılaşılan Sorunlar

Anket kapsamındaki işletmelerde, Yönetim ve Organizasyon Fonksiyonu ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2. Yönetim ve Organizasyonla İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Geleneksellikte Israr	19
Örgüt ve Örgütlenme Sorunu	27
Çalışanlara Yeteri Eğitimin Verilememesi	44
Kalifiye Eleman Yetersizliği	84

Tablo 2'den görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerde yönetim ve organizasyon fonksiyonuna ilişkin olarak karşılaşılan sorunlar önem sırasına göre; "kalifiye eleman yetersizliği, çalışanlara yeterli eğitimin verilememesi, örgüt ve örgütlenme sorunu ve geleneksellikte ısrar" şeklinde sıralanmaktadır.

İşletmelerde çalışan tüm personelin ortalama eğitim seviyesinin ilköğretim düzeyinde olduğu dikkate alındığında, kalifiye eleman yetersizliğinin önemli bir sorun olarak ortaya çıkacağı gayet açıktır. Bununla birlikte çalışanlara yeterli eğitimin verilememesi problemi de buna eklendiğinde, KOBİ'lerin personelden kaynaklanan sorunlarının önemli düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Diğer taraftan profesyonel yönetici istihdamına yeterli önemin verilmemesinin bir

sonucu olarak da değerlendirilebilecek olan örgüt ve örgütlenme sorunu, ankete katılan işletmelerde ciddi düzeyde yaşanmaktadır. Yine profesyonel yönetim eksikliğine bağlı olarak, işletmelerde gelenekselden kopamama, geleneksel anlayışın ötesine geçememe sorunu da önemli derecede hissedilebilmektedir.

Tablo 3, işletmelerin Finansman Fonksiyonu kapsamında yaşadıkları sorunlara ilişkindir:

Tablo 3. Finansmanla İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Öz Kaynak Yetersizliği	54
Yabancı Kaynak Sağlamadaki Güçlükler	62
Sermaye Piyasasına Girememe	33
Finansal Yönetimdeki Yetersizlikler	31

Tablo 3’de görüldüğü gibi, KOBİ’lerin finansman ile ilgili olarak yaşadıkları sorunların başında yabancı kaynak sağlamadaki güçlükler gelmektedir. Bürokratik engeller (kredi formalitelerinin ağırlığı), yatırımın getirisi ile bağdaşmayan kısa vadeler, yüksek faiz oranları, ağır ödeme koşulları, teminat unsurlarındaki yetersizlikler, yüksek enflasyon gibi unsurlardan kaynaklanan bu sorunlar, Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren KOBİ’lerde de ciddi düzeyde hissedilmektedir. Finansman fonksiyonuna ilişkin olarak bir başka problem öz kaynak yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum ankete katılan işletmelerde de açık şekilde ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde sermaye piyasasına girememe ve finansal yönetimdeki yetersizlikler de KOBİ’lerin önemli birer finansman sorunu olarak kendini göstermektedir.

Tedarik Fonksiyonunda yaşanan sorunlar Tablo 4’deki gibidir:

Tablo 4. Tedarikle İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Hammadde Alımlarında Peşin Alış	22
Yetersiz Miktarda Hammadde	7
Hammadde Kalitesinin Düşüklüğü	59
Tek Bir Tedarikçi İle Çalışma	13

Tablo 4’e göre, işletmelerdeki tedarik sorunları ile ilgili soruda en fazla yanıtlanan seçenek “hammadde kalitesinin düşüklüğü”dür. O halde tedarik fonksiyonuna ilişkin olarak izlenecek olan yeniden yapılanma stratejilerinde bu husus öncelikle dikkate alınacaktır. Bununla birlikte hammadde alımlarının peşin gerçekleştirilmesi, tek bir tedarikçi ile çalışılması ve hammadde miktarının yetersizliği de dikkate alınması gereken diğer hususlardır.

Üretim Fonksiyonunda yaşanan sorunlar Tablo 5’de gösterilmiştir:

Tablo 5. Üretimle İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Üretim Kapasitesinin Sınırlı Olması	26
Kapasite Belirlenmesindeki Yanlılıklar	7
Stoklama (Depolama) Sorunu	22
Fason Üretim Planında Karşılaşılan Sorunlar	34

KOBİ'lerde üretim fonksiyonu ile ilgili sorunların araştırıldığı bu soruda, ankete katılan işletmelerin büyük bölümü fason üretim planında sorunlarla karşılaştıklarını, bununla birlikte üretim kapasitesinin sınırlı oluşunun da önemli bir sorun olduğunu vurgulamaktadırlar. Üretilen mamullerin stoklanmasında da bazı sorunlar yaşayan KOBİ'lerde kapasite belirlenmesinden kaynaklanan sorunlar ise diğerlerine kıyasla daha düşük düzeydedir.

Pazarlama ve İhracat Fonksiyonlarında yaşanan sorunlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 6. Pazarlama ve İhracat İle İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Pazarlama Bilgi Eksikliği	32
Nitelikli Pazarlama Elemanları Eksikliği	47
Satış Arttırıcı Çalışmaların Külfetli Olması	24
Pazar, Çevre Analizi ve Erken Uyarı Sistemlerinden Yoksunluk	33

Ankete katılan işletmelerde pazarlama ve ihracat fonksiyonlarına ilişkin olarak yaşanan sorunların başında nitelikli pazarlama elemanları eksikliği gelmektedir. Bunun yanında pazarlama bilgi eksikliği de önemli derecede hissedilmektedir. Bunlara ek olarak erken uyarı sistemleri ve çevre analizi gibi hususlarda yaşanan sorunlar ile satış arttırıcı çalışmaların külfetli ve masraflı olması da işletmelerde pazarlama ve ihracat açısından yaşanabilen önemli sorunlar arasındadır.

Yasal ve bürokratik ortamda yaşanan sorunlar ise, Tablo 7'deki gibidir:

Tablo 7. Yasal ve Bürokratik Ortam İle İlgili Sorunlar

Seçenek	Frekans
Yeni Bir İş Alanı İle İlgili İşlemlerin Fazlalığı	61
Kambiyo Düzenlemeleri	12
Altyapı Yatırımlarının Yetersizliği	60
Vergi Düzenlemeleri ve/veya Yüksek Vergi Oranları	92

Ankete katılan işletmelerin yasal ve bürokratik ortamdan kaynaklanan sorunlarının tespitine yönelik olarak yöneltilmiş bu soruda en fazla yanıtlanan seçenek "vergi düzenlemeleri" ve "yüksek vergi oranları" seçeneğidir. Bu olgu, araştırma esnasında da işletme yöneticilerinin üzerinde en fazla durdukları hususlardan biri bu olmuştur. Bununla birlikte yeni bir iş ile ilgili bürokratik işlemlerin fazla olması ve alt yapı yatırımlarının yetersizliği de yasal ve bürokratik ortam ile ilgili olarak karşılaşılan diğer sorunlardır. Ankete katılan

işletmelerin bir kısmı ise “kambiyo düzenlemeleri” ile ilgili olarak sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

4.4.4. Yeniden Yapılanma Stratejileri Etkileşimi

Örgüt içi ve dışı çeşitli sorunların çözümü doğrultusunda yeniden yapılanma ihtiyacı içinde olup olmadıklarına yönelik soruya, anket kapsamındaki işletme yöneticilerinden %69’u “evet”, %3’ü “hayır”, %28’i ise “kısmen evet” yanıtı vermişlerdir. Rekabetin çok yoğun ve şiddetli yaşandığı yeni dünya düzeninde, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirip, örgütsel amaçlarını etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri yönünde izlenebilecek olan stratejiler yeniden yapılanma stratejileri olarak adlandırılmaktadır.

Yöneticilerin, yeniden yapılanma stratejilerinin önemini vurgulayan soruya verdikleri yanıtlar büyük çoğunlukla “evet” seçeneği olmuştur. “Kısmen evet” seçeneği de buna eklendiğinde, Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren KOBİ’lerin hemen hemen tamamının yeniden yapılanma stratejileri ihtiyacı içerisinde oldukları ya da bu stratejileri gerekli buldukları yönünde bir saptama yapmak yanlış olmayacaktır.

Tablo 8, KOBİ’lerde öz kaynak yetersizliğinin çözümüne yönelik bir yeniden yapılanma aracı olarak kabul görebilen “Risk Sermayesi Finansman Modeli” hakkındaki bilgi düzeyine ilişkindir:

Tablo 8. İşletmelerin Risk Sermayesi Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, Modelden Yararlanıyoruz	---
Bilgim Var, İleride Yararlanmayı Düşünüyoruz	5
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	2
Kısmi Bilgim Var	21
Bilgim Yok	72

Teknolojik gelişimi hızlandıran ve KOBİ’lerde öz kaynak yetersizliğini büyük ölçüde giderebilecek bir model olan risk sermayesi finansman modeli hakkında, Tablo 8’den görülebileceği gibi, işletmelerin %72’sinin bilgisi dahi yoktur. Bunlara kısmi bilgisi olanlar da eklendiğinde işletmelerin %93’ünün model hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır. Oysa modelin KOBİ’lerce yeterince tanınması ve kullanılması, öz sermaye yetersizliğini önemli ölçüde azaltacaktır. KOBİ’lerin %54’ünde öz kaynak yetersizliği olması önemli bir sorundur. Bu oranın aşağı çekilebilmesi doğrultusunda risk sermayesi finansman modelinin KOBİ’lerce tanınması ve KOBİ’lere tanıtılması büyük önem arz etmektedir. Öz kaynak yetersizliğinin çözümüne ilişkin olarak izlenecek stratejilerde bu model önemli bir araç olarak kullanılabilir (Çımat ve Laçinel, 2002: 102-104; Müftüoğlu, 2003: 502; Çolakoğlu, 2002; Akkaya ve İçerli, 2001; <http://www.danismend.com>).

KOBİ’lerde kredilerden alınan payın artırılmasına yönelik bir yeniden yapılanma aracı olarak değerlendirilebilecek olan “Kredi Garanti Fonu Sistemi” hakkındaki bilgi düzeyi aşağıdaki gibidir:

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

Tablo 9. İşletmelerin Kredi Garanti Fonu Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, Sistemden Yararlanıyoruz	1
Bilgim Var, İleride Yararlanmayı Düşünüyoruz	5
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	2
Kısmi Bilgim Var	21
Bilgim Yok	71

Kredi Garanti Fonu, gelişme potansiyeli ve uygun yatırım projeleri olan ancak ticari bankaların gayrimenkul ipotegi biçiminde zorunlu kıldığı teminatı gösterme imkanı olmayan KOBİ'lere teminat (kefalet) hizmeti vererek bankalardan kredi almalarına yardımcı olan bir fon uygulamasıdır. Tüm bu yönleriyle KOBİ'lerde Kredi Garanti Fonu Sisteminin yaygınlaşması, KOBİ'lerin kredilerden aldığı payın artırılması yönünde etkili bir yeniden yapılanma stratejisi olarak nitelendirilebilir (<http://www.kgf.com.tr/kgfkimdir.htm>; Sarıkaya, 1995: 38-39; Oktay ve Güney, 2002; <http://www.tosyov.org.tr/tr/proje/kgf.htm>). Ancak KOBİ'ler Kredi Garanti Fonu hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Tablodan görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin %71'inin hiç bilgisi yok, %21'inin ise kısmi bilgisi vardır. Başka bir ifadeyle işletmelerin %92'si sistem hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Oysa, sistemin KOBİ'lerce kullanımı yaygınlaştığında, çok önemli bir sorun olan kredi teminindeki güçlükler büyük ölçüde ortadan kalkmış olacaktır.

Tablo 10, KOBİ'lerin sermaye piyasalarına açılmalarının sağlanmasına yönelik olarak, Borsa Ulusal Pazarına kıyasla daha esnek koşulları olan Bölgesel Pazar hakkındaki bilgi düzeyine ilişkindir:

Tablo 10. İşletmelerin Bölgesel Pazar Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, Pazara Kotasyonumuz Mevcut	---
Bilgim Var, Pazara Giriş İçin Gerekli Çalışmaları Sürdürüyoruz	---
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	21
Kısmi Bilgim Var	32
Bilgim Yok	47

Amacı, Kotasyon Yönetmeliği'nde belirtilen maddi koşulları sağlamayan, yöresel nitelikteki KOBİ'lerin halka açılarak, sermaye piyasasından kaynak kullanabilmelerini dolayısıyla yatırım ve aktiflerini artırabilmelerini ve Ulusal Pazar kriterlerine ulaşmalarını sağlamak, bu süre içerisinde hisse senetlerinin fiyatlarının düzenli ve şeffaf bir piyasada, rekabet koşulları içinde oluşmasını temin etmek olan Bölgesel Pazar hakkında, işletmelerin yaklaşık %80'inin yeterli bilgi sahibi olmadığı görülmektedir. Önemli bir kesimin ise bilgisinin olduğu ancak yararlanmayı düşünmediği ortaya çıkmıştır. Bunun da nedeni KOBİ'lerin Bölgesel Pazara dahi tek başlarına girecek bir finansal yapıya sahip olmadıkları

yönündeki düşüncelerinden kaynaklanıyor olabilir (<http://www.imkb.gov.tr>; <http://www.tobb.org.tr>).

Sermaye piyasalarından yararlanmayı amaçlayan KOBİ A.Ş. hakkındaki bilgi Tablo 11'dedir:

Tablo 11. İşletmelerin KOBİ A.Ş Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, Şirketle Ortaklığımız Mevcut	---
Bilgim Var, Şirketle Ortaklık İçin Gerekli Çalışmaları Sürdürüyoruz	---
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	1
Kısmi Bilgim Var	14
Bilgim Yok	85

Amacı, büyüme ve ihracat potansiyeline sahip olduğu halde finansman yetersizliği nedeniyle gelişme gösteremeyen KOBİ'lere ortak olmak suretiyle finansal destek sağlamak olan KOBİ A.Ş. Bölgesel Pazardan yararlanamayan KOBİ'lerin sermaye piyasalarına açılmaları yönünde önemli bir stratejidir (<http://www.tobb.org.tr>; Erkumay, 2000).

Ancak KOBİ'lerin bu konudaki bilgi düzeyi araştırıldığında işletmelerin %99'a yakın bir bölümünün KOBİ A.Ş. hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür.

KOBİ'lerin sermaye piyasalarında yerini alabilmesi için bu ve benzeri sistemlerin tanınıp, benimsenmesi çok önemlidir (<http://www.tobb.org.tr>; Erkumay, 2000).

Finansal yönetim yetersizliğinden kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik olarak işletmelerin %42'si Leasing; %21'i Factoring; %2'si Forfaiting; %3 ise Franchising kapsamındaki modern finansman tekniklerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Kredi kaynaklarının sınırlı olması, mali sıkıntı içinde olunması, halka açılmak istememe, kısıtlı bütçe olanakları gibi hususlar, hatırlanacağı gibi KOBİ'lerin özellikleri ve sorunları arasında sayılmaktaydı. İşte bu sorunların çözümü doğrultusunda yararlanılabilecek olan Leasing sisteminin KOBİ'lerce kullanılması büyük önem arz etmektedir (Tandoğan,2002:251-270; Çımat ve Laçinel,2002:79-80).

Sistemde kiraya konu malın mülkiyet hakkı kiralayanda, kullanım hakkı ise kiracı olduğundan, Leasing KOBİ'ler için büyük ölçüde finansman olanağı sağlamaktadır. Bu yönde KOBİ'lerin en fazla tercih ettiği finansman tekniği, Leasing olmaktadır. Bununla birlikte alacakların tahsili ve yönetimi, alacaklar karşılığı ön ödeme, ödememe riskinin üstlenilmesi gibi hizmetler sunan Factoring tekniği de KOBİ'lerce tercih edilen bir diğer finansman tekniği olarak ortaya çıkmaktadır. Uzun vadeli alacakların yönetimi ve satın alınması ile ilgili olan Forfaiting ile bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkının karşı tarafa verildiği Franchising tekniklerinin ise KOBİ'lerce kullanımı henüz düşük seviyelerdir (Tandoğan,2002:251-270; Çımat ve Laçinel,2002:79-80; <http://www.ekspofactoring.com>;

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

http://www.alomaliye.com/factoring_nedir.htm; <http://www.british-franchise.org>; <http://www.sba.org>).

Ankete katılan işletmelerin, yönetim ve organizasyon fonksiyonuna ilişkin olarak hangi stratejileri gerekli ve uygulanabilir bulduklarına ilişkin olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 12. Yönetim ve Organizasyonla İlgili Stratejiler

Seçenek	Frekans
Profesyonel Yönetim Anlayışının Tüm Hiyerarşik Kademelerde Yerleşmesi Sağlanmalıdır	75
Modern Yönetim Tekniklerinden Yeterince Yararlanılmalıdır	64
KOBİ'lerde Profesyonel Yönetici İstihdamına Gerekli Önem Verilmelidir	52
Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim, Yönetim Kademesinin Her Aşamasında Uygulanmalı, Bu Sayede Yönetim İşlevinin Dinamizmi Sağlanmalıdır	30

Tablo 12'de görüldüğü gibi, KOBİ'ler yönetim ve organizasyona ilişkin olarak profesyonel yönetim anlayışını diğer stratejilere kıyasla daha önemli görmektedirler. Ancak ankete katılan işletmelerin 75'i bu seçeneğin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Geri kalan 25'i ise –ki bu önemli bir rakamdır– profesyonel yönetim anlayışının önemine inanmamaktadır. Bu anlayışın işletmelerin tamamınca benimsenmiş olması büyük önem arz etmektedir. Aynı şekilde ankete katılan işletmelerin 36'sı modern yönetim tekniklerinin; 48'i profesyonel yönetici istihdamının; 70'i ise stratejik planlama ve stratejik yönetimin önemine pek fazla inanmamaktadır. Oysa KOBİ'lerce bu seçeneklerin tamamının %100'e yakın şekilde benimsenmesi ve kabul edilmesi beklenmektedir.

Tablo 13, KOBİ'lerde Tedarik fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilmiş olan KOBİ Atık Borsası sistemi hakkındaki bilgi düzeyine ilişkindir:

Tablo 13. İşletmelerin KOBİ Atık Borsası Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, Sistemden Yararlanıyoruz	---
Bilgim Var, İleride Yararlanmayı Düşünüyoruz	3
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	1
Kısmi Bilgim Var	7
Bilgim Yok	89

KOBİ'lerde tedarik sorunları genel olarak hammadde alımlarında karşılaşılan güçlüklerden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak ise KOBİ'lere hammadde sağlayabilecek bir sistemin geliştirilmesi düşünülebilir. Bu doğrultuda TOBB tarafından geliştirilmiş olan Atık Borsasının amacı, işletmelerde üretim sonucu ortaya çıkan atıkların geri kazanılmasını ve daha fazla ikincil hammadde olarak değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu yönüyle

KOBİ Atık Borsası tedarik fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümünde bir yeniden yapılanma strateji aracı olarak değerlendirilebilir (<http://www.tobb.org.tr>). Ancak söz konusu sistem hakkında KOBİ'lerin bilgi düzeyine bakıldığında, çoğunun herhangi bir bilgisi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Sistem hakkında bilgisi olup, en azından ileride yararlanmayı düşünenlerin sayısı da oldukça azdır. Dolayısıyla söz konusu sistemin KOBİ'lerce tanınıp uygulaması önemli bir strateji olarak kabul edilebilecektir.

KOBİ'lerde Üretim fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik olarak önemli avantajlar sağlayan Serbest Bölgeler hakkındaki bilgi düzeyi aşağıdaki gibidir:

Tablo 14. İşletmelerin Serbest Bölgeler Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgi Var, Serbest Bölgede Yatırımımız Mevcut	2
Bilgi Var, Ancak Serbest Bölgelere Uzak Olduğumuz İçin Yararlanamıyoruz	18
Bilgi Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	45
Kısmi Bilgi Var	24
Bilgi Yok	11

KOBİ'lerin Serbest Bölgelerde faaliyet göstermesiyle ilk olarak vergi, resim, harç, gümrük ve kambiyo muafiyeti sağlamak gibi birçok teşvikten yararlanma hakkına sahip olunmaktadır. Tüm bunlarla birlikte KOBİ'ler için belki de en önemli avantaj bürokrasinin bu bölgelerde en aza indirilmiş olmasıdır. Birçok işletme için yatırımların önündeki en büyük engelin ağır bürokratik şartlar olduğu düşünüldüğünde, KOBİ'lerin Serbest Bölgelerde üretimde bulunmakla çok önemli bir yatırım avantajına da sahip olacağı rahatlıkla söylenebilecektir (<http://www.isbi.com.tr>; Çolakoğlu, 2002).

Bu doğrultuda KOBİ'lerde üretim fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümünde bir araç olarak değerlendirilebilecek olan Serbest Bölgelerin KOBİ'lerce kullanımı ise yeterli düzeyde değildir. İlginç olan nokta ise, KOBİ yönetimlerinin büyük bir bölümünün, serbest bölgeler hakkında bilgi sahibi olmakla beraber, yararlanmayı düşünmemeleridir. Oysa Serbest Bölgelerde KOBİ'ler için önemli avantajlar ve teşvikler söz konusudur. Bu bağlamda yatırım arzularının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 15, marka konusunda takip edilmesi gereken bir gelişme olan “Turquality-From Turkey” projesi hakkındaki bilgi düzeyini ortaya koymaktadır:

Tablo 15. İşletmelerin Turquality-From Turkey Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgi Var, Projeden Yararlanıyoruz	---
Bilgi Var, İleride Yararlanmayı Düşünüyoruz	2
Bilgi Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	1
Kısmi Bilgi Var	18
Bilgi Yok	79

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

“Turquality-From Turkey” projesi, Türk ürünlerinin dünya pazarlarında sahip olduğu imajı iyileştirmek ve uluslararası pazarlarda tutunabilmesini sağlamak amacıyla tesis edilmiştir. Proje öncelikli olarak belirli kalite ve güvenilirlik standartlarını oluşturmayı, sonrasında ise bu standartları karşılayan Türk ürünlerini bu kalite damgası altında tanıtmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda kendi markasını yaratan KOBİ'lerin bununla birlikte Turquality damgasını da alarak dış pazarlara açılması önemli avantajlar sağlayabilecektir (Baykal, 2000: 81; KOBİ Ekonomisi, 2004; Akyürek, 2004). Ancak KOBİ'lerin proje hakkındaki bilgi düzeylerine bakıldığında yine görülmektedir ki, çok büyük bir çoğunluğun hiç bilgisi yok, bazılarının da kısmi bilgisi vardır. Bilgisi olup da ileride yararlanmayı düşünenlerse %2 gibi çok düşük bir orandadır. Özellikle ihracata yönelik faaliyette bulunan KOBİ'lerin bu projeye karşı daha duyarlı olması gerekmektedir.

Ankete katılan işletmelerin, KOBİ'lerde Elektronik Ticaret ve İnternet ile ilgili olarak hangi unsurlara önem verdiklerine ilişkin olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 16. E-Ticaret ve İnternet İle İlgili Stratejiler

Seçenek	Frekans
İnternet Teknolojisinin ve Elektronik Ticaret Ortamının Öneminin İyi Kavranması ve Benimsenmesi Gerekmemektedir	56
KOBİ'lerde Bilgi Teknolojileri ve İnternet Kullanımı Arttırılmalıdır	90
KOBİ'lere Destek Sağlayan Kuruluşlarca, E-Ticaret ve İnternet ile İlgili Olarak Danışmanlık Hizmeti Verilmelidir	36
E-Ticaret Ortamında Başarılı Olunabilmesi İçin, Bu Alanda Eğitim Almış Elemanların İstihdamı Sağlanmalıdır	52
E-Ticarete Uyum Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Olarak Firma Web Sitesinin Kurulması Sağlanmalıdır	39

Tablo 16'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmeler E-Ticaret ve İnternet ile ilgili olarak bilgi teknolojileri ve İnternet kullanımının arttırılması hususu ön plana çıkmıştır. İşletmelerin 90'ı bu hususa önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte ankete katılan işletmelerden 56 tanesi de İnternet teknolojisi ve E-Ticaret ortamının iyi kavranması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine ankete katılan işletmelerin çoğunluğu E-Ticaret ortamında başarının sağlanabilmesi için bu konuda eğitim almış kişilerin istihdamının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak KOBİ'lerin firma web sitesinin kurulması yönündeki eğilimleri henüz yeterli seviyede değildir. Bu doğrultuda firma tanıtımı ve uluslararası pazarlara açılmanın sağlanması konusunda büyük avantajlar sunabilecek olan web sitesi kullanımı arttırılmalıdır (Çavuş, 2003: 47-48; Haspolat, 2004; Özgener, 2004; Latif vd., 2002: 904).

Tablo 17, KOBİ'lerin, finansal sorunların çözümünde finans kuruluşlarına yönelik olarak hangi stratejilere önem verdiklerine ilişkindir:

Tablo 17. Finans Kuruluşları İle İlgili Stratejiler

Seçenek	Frekans
Banka Kredileri Yasal Bir Zorunluluk Olarak Belirli Bir Oranda KOBİ'lere Aktarılmalıdır	76
Devlet Bankaları KOBİ'lerin Desteklenmesi Konusunda Spesifik Amaçlarla Görevlendirilmelidir	58
Banka Hizmetleri Sigortacılık ve Kredi Garantisi Hizmetleriyle Tamamlanmalıdır	49
Leasing, Factoring, Forfating, Franchising Gibi Finansman Araçlarının KOBİ'lere Tanıtımı Yapılmalıdır	29

Tablo 17'de görüldüğü gibi, işletmelerin büyük bölümü banka kredilerinin yasal bir zorunluluk olarak belirli oranlarda KOBİ'lere tahsis edilmesini istemektedirler. KOBİ'lerde yabancı kaynak kullanım oranının düşük olduğu hatırlanırsa, ankete katılan işletmelerin böyle bir talepte bulunmaları son derece yerinde ve mantıklıdır. Dolayısıyla KOBİ'lerin yabancı kaynak kullanımının önündeki engeller kaldırılmalı ve bu sayede KOBİ'lerin finansal yapılarının güçlenmesi sağlanmalıdır. Yine işletmelerin çoğunluğu devlet bankalarının KOBİ'lerin desteklenmesi konusunda özel amaçlarla görevlendirilmesini beklemektedirler. Bu doğrultuda KOBİ İhtisas Bankalarının kurulması da olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Banka hizmetlerinin sigortacılık ve özellikle de kredi garantisi hizmetleriyle donatılması hususu da KOBİ'lerin önem verdiği bir diğer stratejidir. Son olarak Leasing, Factoring, Forfating ve Franchising gibi finansman araçlarının KOBİ'lere tanıtımının yapılması hususunda ise, ankete katılan işletmeler yeterince istekli değillerdir. KOBİ'lerin bu tür modern finansman tekniklerine karşı daha istekli ve duyarlı olmaları önem arz etmekte ve gerekmektedir.

Ankete katılan işletmelerin, KOBİ'lerin sorunlarının çözümünde devlet desteklerine yönelik olarak hangi stratejilere önem verdiklerine ilişkin olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 18. Devlet Destekleri İle İlgili Stratejiler

Seçenek	Frekans
KOBİ'lerin Sabit Sermaye Yatırımlarının Bir Bölümünün Sübvansiyonu Sağlanmalıdır	95
Ar-Ge ve Yeniliğe İlişkin Faaliyetler veya Bu Faaliyetlerin Bir Bölümü Teşvik Kapsamına Alınmalıdır	37
Sınai Faaliyetlerle İlgili Her Türlü Yönetici ve İşçi Eğitimleri Sübvansiyona Tabi Tutulmalıdır	46
KOBİ'lerin Faiz Giderlerini Azaltıcı Yönde Teşvik Sistemleri Geliştirilmelidir	82
İstihdamın Arttırılması ve Makine Teknolojilerinin İyileştirilmesine Yönelik Yardımlar Sağlanmalıdır	62
Sınai Faaliyetlerle İlgili Kira ve Vergi Gibi Giderler Teşvik Kapsamında Sübvansiyon Edilmelidir	60

Tablo 18'e göre, devlet desteklerine ilişkin olarak, ankete katılan işletmelerin 95'i, sabit sermaye yatırımlarının bir bölümünün sübvansiyonunun gerekli

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu sağlanırsa KOBİ yatırımlarının nitelik ve nicelik yönünden artacağı şüphesizdir. Faiz giderlerini azaltıcı yönde geliştirilecek politikalar da KOBİ'lerin talep ettiği bir diğer önemli husustur. Bununla birlikte işletmeler, istihdamın artırılması, makine teknolojilerinin iyileştirilmesi, kira ve vergi giderlerinin sübvansiyonu gibi konularda da teşvik politikalarının uygulanmasını istemektedirler. Ancak yönetici ve işçi eğitimi ile Ar-Ge ve yeniliğe yönelik olarak izlenecek politikalara, KOBİ'ler pek fazla önem vermemektedir. Devlet desteklerine ilişkin olarak, KOBİ'lerin bu konularda da talep göstermesi gerekmektedir.

Tablo 19, KOBİ'ler ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) etkileşimine yöneliktir:

Tablo 19. İşletmelerin SDTŞ'ler Hakkındaki Bilgi Düzeyi

Seçenek	Frekans
Bilgim Var, SDTŞ'lerle İşbirliği Halindeyiz	1
Bilgim Var, İleride Yararlanmayı Düşünüyoruz	35
Bilgim Var, Yararlanmayı Düşünmüyoruz	9
Kısmi Bilgim Var	43
Bilgim Yok	12

KOBİ'lerin bireysel olarak ihracat yaptıklarında karşılaştıkları zorlukları aşabilmelerini sağlayan, dış ticarete ortakların her türlü ithalat ve ihracat işlemlerine kolaylık getiren ve üyelerinin ihracatlarını gerçekleştirmenin yanı sıra üyelerine yeni pazar, yeni müşteri bulma, pazar paylarını artırma gibi olanaklar da sunan SDTŞ hakkında KOBİ'lerin bilgi düzeyi araştırıldığında, görülmektedir ki, henüz bu konuda işletmelerin net bir pozisyonu söz konusu değildir. KOBİ'lerin yarından fazlasının SDTŞ'ler hakkında yeterli bilgisi yoktur (Çolakoğlu, 2002, Yalçın, 1998; <http://www.igeme.org.tr>). Bununla birlikte bilgisi olup da ileride yararlanmayı düşüneler de düşük bir seviyede değildir. SDTŞ'nin KOBİ'lerce daha iyi tanınması ve bu şirketlerle işbirliği içine girmeleri özellikle dış ticaret potansiyelinin artırılması yönünden büyük önem taşımaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

“KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği” adlı bu çalışmanın teorik boyutunda, KOBİ kavramı ve kapsamı ile KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri kapsamlı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki firmalarda yapılan anket uygulaması sonuçları değerlendirilmiştir.

KOBİ'lerin yeniden yapılanma faaliyetleri çerçevesinde yapabilecekleri işlemler şunlardır:

-İşletmenin, yerel, ulusal ve uluslararası çevredeki yerinin tespit edilmesi; faaliyet alanı ile ilgili yeni gelişmelerin ve trendlerin uygulanması ve analiz edilmesi; bu trendlerin işletmeye olan etkilerinin ve işletmenin önüne çıkan yeni fırsatların ortaya konulması; işletmenin içinde bulunduğu piyasadaki rekabet

şartlarının ve rakiplerin analiz edilip değerlendirilmesi; bu analizlerin ışığında vizyon geliştirilmesi; pazarlama stratejisinin belirlenmesi; üretimde kullanılacak en iyi teknolojinin tespit edilmesi; üretim metotlarının geliştirilmesi; işletmeyi esnek bir sisteme oturtup, verimliliğin artırılmasına çalışılması; toplam kalite yönetimini işletmeye getirerek kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi.

-KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri mikro ve makro bazda değerlendirilebilir. Mikro yeniden yapılanma stratejileri; “finansman, yönetim, tedarik, üretim, pazarlama ve ihracat, teknoloji ve yenilik, e-ticaret ve internet stratejileri”; Makro yeniden yapılanma stratejileri ise; “finans kuruluşları, devlet teşvikleri ve krediler, eğitim, danışmanlık, işbirliği ve birleşmeler” olarak ele alınabilir.

-KOBİ'ler finansmanla ilgili olarak temelde öz kaynak yetersizliği, kredilerden alınan payın düşüklüğü, sermaye piyasalarından yeterince yararlanamama, finans yönetimindeki eksiklikler gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla finansman fonksiyonuyla ilgili mikro yeniden yapılanma stratejileri, bu sorunların çözümü kapsamında ele alınabilmektedir.

-KOBİ'lerde öz kaynak yetersizliği önemli bir sorundur. Bu hususta sorunun çözümüne yönelik olarak “risk sermayesi finansman modeli” etkili olarak kullanılabilir. KOBİ'lerde öz kaynak yetersizliğini ortadan kaldıracı bir yeniden yapılanma stratejisi benimsenecekse, risk sermayesi finansman modeli doğru strateji olabilmektedir. Alan araştırmasının sonuçlarına göre, işletmelerin %72'sinin bu model hakkında bilgisi dahi yoktur. Bunlara kısmi bilgisi olanlar da eklendiğinde işletmelerin %93'ü risk sermayesi hakkında yeterince bilgiye sahip değildir. Oysa risk sermayesi finansman modelinin KOBİ'lerce kullanılması, öz sermaye yetersizliğinden kaynaklanan sorunları önemli ölçüde azaltacaktır. Yine bu araştırma verilerine göre, KOBİ'lerin %54'ünde öz kaynak yetersizliği söz konusuydu. Risk sermayesi finansman modeli bu oranın düşürülmesi yönünde etkili bir araç olup, KOBİ'lerde kullanımı arttırılmalıdır.

-KOBİ'lerin kredilerden aldığı payın artırılması yönünde etkili bir yeniden yapılanma stratejisi olarak Kredi Garanti Fonu sisteminin kullanımı sağlanmalıdır. Ancak yine araştırma verilerine göre, anket kapsamındaki işletmelerin %71'inin hiç bilgisi yok, %21'inin ise kısmi bilgisi vardır. Başka bir ifadeyle işletmelerin %92'si sistem hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Kredilerden alınan payın arttırılması yönünde KGF sistemi KOBİ'lerce tanınmalı, benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

-KOBİ'lerde finansman fonksiyonuyla ilgili olarak yaşanan bir diğer sorun, sermaye piyasalarına girememedir. Borsa ulusal pazarına giremeyen KOBİ'lerin daha esnek şartlara sahip olan bölgesel pazarlarda etkin olmaları sorunu biraz azaltabilir. Ancak araştırma göstermektedir ki işletmelerin %80'i bu pazarla ilgili olarak yeterince bilgi sahibi değildir. KOBİ'lerin sermaye piyasalarına Bölgesel Pazar aracılığıyla açılması yanında, KOBİ A.Ş alternatif bir model olarak düşünülebilir. KOBİ'ler bu şirketin tam olarak faaliyete geçmesiyle tek başlarına giremediği sermaye piyasalarına erişebilme olanağı kazanabilecektir.

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

-KOBİ'lerde, çalışanların finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması; objektif bir işe alma politikası ya da finans konusunda verilecek eğitimlerle ortadan kaldırılabılır. Bunun yanında finans yönetiminden kaynaklanan sorunların çözümünde modern finansman teknikleri, sorunu çözücü yeniden yapılanma araçları olarak düşünülebilir. Leasing, Factoring, Forfaiting ve Franchising sistemlerinin KOBİ'lerde kullanımı sağlanmalı ve arttırılmalıdır.

-KOBİ'lerde yönetim ve organizasyona ilişkin olarak profesyonel yönetim anlayışı diğer stratejilere kıyasla daha önemli görülmektedir. KOBİ'lerin %75'i bu seçeneğin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Geri kalan %25'i ise profesyonel yönetim anlayışının önemine pek inanmamaktadır. Bu ise önemli bir orandır ve günümüz küresel rekabet ortamının gereklerine ters düşmektedir. Bu anlayışın işletmelerin tamamınca benimsenmiş olması büyük önem arz etmektedir. Aynı şekilde ankete katılan işletmelerin %36'sı modern yönetim tekniklerine; %48'i profesyonel yönetici istihdamına; %70'i ise stratejik planlama ve stratejik yönetime fazla önem vermemektedir. KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon fonksiyonuna ilişkin olarak yeniden yapılanmasında, bu seçeneklerin tamamının %100'e yakın şekilde benimsenmesi ve kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır.

-KOBİ'lerde yaşanan tedarik sorunları temel olarak hammadde alımlarında karşılaşılan güçlüklerden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak, TOBB tarafından, KOBİ'lere hammadde sağlayabilecek bir sistemin geliştirilmesi amacıyla KOBİ Atık Borsası geliştirilmiştir. Atık Borsasının amacı, işletmelerde üretim sonucu ortaya çıkan atıkların geri kazanılması ve daha fazla ikincil hammadde olarak değerlendirilmesidir. Bu bağlamda KOBİ Atık Borsası, tedarik fonksiyonuyla ilgili sorunların çözümünde bir araç olarak değerlendirilebilir.

-KOBİ'lerde üretim fonksiyonundan kaynaklanan sorunların çözümü doğrultusunda, üretim kapasitesinin arttırılmasına yönelik düzenlemelerin geliştirilmesi; uluslararası kalite normlarında ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi; depolama ve stoklama ile ilgili yeni stratejiler belirlenerek, bu hususta özellikle maliyet düşürücü yöntemlerin uygulanması ve KOBİ'lerin Serbest Bölgelerde üretimde bulunmasının sağlanması önemli birer strateji aracı olarak düşünülmektedir. Serbest Bölgelerde KOBİ'ler için önemli muafiyet, teşvik ve avantajlar bulunmaktadır. Tüm bunlarla birlikte KOBİ'ler için belki de en önemli avantaj bürokrasinin bu bölgelerde en aza indirilmiş olmasıdır. Birçok işletme için yatırımların önündeki en büyük engel ağır bürokratik şartlardır. Bu doğrultuda KOBİ'ler Serbest Bölgelerde üretimde bulunmakla önemli bir üretim avantajına sahip olabileceklerdir.

-KOBİ'lerde ihracat işlemlerine ilişkin olarak nitelikli pazarlama uzmanlarının istihdamı, ihracat etkinliğinin arttırılması doğrultusunda etkili sonuçlar sağlayacaktır. Bununla birlikte hedef pazarlarda ve özellikle de dış pazarlarda pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırma amacına yönelik olarak marka yaratma konusuna fazlasıyla önem verilmelidir. Bu konuya bağlı olarak

geliştirilmiş olan “Turquality-From Turkey” projesi KOBİ’lerce benimsenip, uygulanmakla; markalaşma ve marka yaratma eğilimleri yükselebilecektir.

-Pazarlama ve ihracata yönelik olarak önem verilmesi gereken bir diğer husus da; ihracat pazarları hakkında bilgi ve danışmanlık desteği verecek, firma veya sektörler adına pazar araştırması yapacak, KOBİ’lerin pazarlama ve ihracat işlemlerini yapacak şirketlerin ve konsorsiyumların kurulmasının sağlanması gerektiği ile ilgilidir. Bu tür şirket ve konsorsiyumlar pazarlama ve ihracat etkinliğinin arttırılmasına büyük rol oynayacaktır. Pazarlama ve ihracat performansının yükseltilmesine ilişkin olarak önem verilmesi gereken bir başka husus ise ticaret fuarları ve sergilerdir.

-KOBİ’lerde önemi her geçen gün artan bir başka husus E-Ticaret ve İnternettir. Bu konuya ilişkin olarak alan araştırmasında görülmüştür ki, işletmeler E-Ticaret ve İnternet ile ilgili olarak bilgi teknolojileri ve İnternet kullanımının arttırılması hususunu ön plana çıkarmışlardır. İşletmelerin %90’ının bu hususa önem vermesi son derece umut verici bir durumdur. Bununla birlikte alan araştırmasına katılan işletmelerin %56’sı İnternet teknolojisi ve E-Ticaret ortamının iyi kavranması gerektiğini ifade etmişlerdir. Söz konusu oranın yükseltilmesi E-Ticaret etkinliğinin arttırılması bakımından önemlidir. E-Ticaret ve İnternetle ilgili olarak KOBİ’lerin yetersiz olduğu en önemli husus ise, firma web sitesinin kurulması yönündeki eğilimlerinin henüz yeterli seviyede olmadığıdır. Oysa, firma ve ürünlerinin tanıtımı ve uluslararası pazarlara açılmanın sağlanması konusunda önemli avantajlar sunan web sitesi kullanımı arttırılması KOBİ’ler için büyük önem arz edebilmektedir.

-KOBİ’lerde yabancı kaynak kullanımı düşük seviyelerdedir. Bu yüzden işletmelerin büyük bölümü, banka kredilerinin belli bir bölümünün yasal bir zorunluluk olarak KOBİ’lere tahsis edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadırlar. KOBİ’lerin yabancı kaynaklara erişiminin önündeki engeller kaldırılmalı ve bu sayede KOBİ’lerin finansal yapıları güçlendirilmelidir. Bununla birlikte bazı devlet bankalarının KOBİ’lere yönelik olarak özel amaçlarla görevlendirilmesi de önem taşımaktadır. KOBİ İhtisas Bankaları bu açıdan önemlidir. Finans kuruluşlarıyla ilgili olarak KOBİ’lerin yetersiz olduğu husus ise, Leasing, Factoring, Forfating ve Franchising gibi modern finansman tekniklerinin kullanımına ilişkin konularda KOBİ’lerin yeterince istekli olmamalarıdır. KOBİ’ler bu tekniklere ilgi göstermeli, bu hususta gerekli danışmanlık hizmetlerini talep etmelidirler.

-KOBİ yatırımlarının arttırılması yönünde, sabit sermaye yatırımlarının bir bölümünün sübvans edilmesi, devlet desteklerinin etkinliği bakımından önemlidir. Bu sağlanırsa KOBİ yatırımlarının nitelik ve nicelik yönünden artacağı şüphesizdir. Bununla birlikte KOBİ’lerin faiz giderlerini azaltıcı yönde geliştirilecek politikalar da son derece önemlidir. Zira faiz giderleri işletmeler için, özellikle de KOBİ’ler için önemli bir gider kalemdir. İstihdamın arttırılması, makine teknolojilerinin iyileştirilmesi, kira ve vergi giderlerinin sübvansiyonu gibi hususlar da devlet destekleri kapsamında bulunması gerekli konulardır.

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

-KOBİ yönetimlerinin fazla istekli olmadığı yönetici ve işgören eğitimi ile Ar-Ge ve yeniliğe yönelik olarak izlenecek politikalara ilişkin danışmanlık ve eğitim hizmetleri, ilgili kurum ve kuruluşlarca sağlanmalıdır.

-KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü ve maliyet avantajı sağlayabilmeleri yönünde ortak girişimler ve stratejik işbirlikleri kurmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun sağlanması doğrultusunda ise, KOBİ'lerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) şeklinde örgütlenmeleri önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Ancak KOBİ'lerin SDTŞ'lere karşı pozisyonu ve bakış açısı da olumlu yönde değildir. SDTŞ'nin KOBİ'lerce benimsenmesi ve KOBİ'lerin bu şirketlerle işbirliği içine girmeleri özellikle dış ticaret potansiyelinin artırılması bakımından son derece önemlidir. Bununla beraber, stratejik işbirliklerinin daha da ötesine geçilerek tam anlamıyla bir stratejik güç ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, KOBİ'ler arası şirket birleşmelerinin önü açılmalıdır. Bu sayede rekabet ortamının her geçen gün şiddetlendiği ve özellikle de uzak doğu ürünlerinin son derece düşük maliyetlerle piyasaya sürüldüğü yeni küresel dünya düzeninde rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu da açılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

AKGEMCİ, T. (2001), KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını.

AKKAYA, G. C. ve İÇERLİ, M.Y. (2001), "KOBİ'lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli", Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, 3/3, s.63-64.

AKYÜREK, M. (2004), "Bizim Yapamadığımızı Yabancı Şirket Yapıyor", TOSYÖV Girişim Dergisi, 2004/7.

ALGAN, N. (1994), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Etkinlik, Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme", Verimlilik Dergisi, 94/34, s.19.

ALPUGAN, O. (1994), Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 2.b., İstanbul: Der Yayını.

ALPUGAN, O. ve MÜFTÜOĞLU, T. (1991), "Türkiye'de Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayicinin Gelişimi İçin Sosyo-Ekonomik ve Yasal Şartların Değerlendirilmesi", Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayi Dergisi, s.1.

BAYKAL, C. (2000), "Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü, Bugünü, Geleceği Paneli", Ankara: KOSGEB Yayını.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (CEC), (2002). 2002 Regular Report on Turkey's Progress Towards Accession. Brussel: CEC.

COŞKUN, R. (2001), "Stratejik Endüstri Analizi İçin Porter'in Beş Güç Modelinin KOBİ'lere Uygulanması: Adapazarı Örneği", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.

ÇAVUŞ, M. F. (2003), "KOBİ'lerde İnternet ve Elektronik Ticaret: Adana İlindeki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.

ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (1998), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Ankara: Nobel Yayını.

- ÇETİN, C. (1996), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul: Der Yayını.
- ÇETİNKAYA, F. (1992), “Esnaf ve Küçük Sanayicilerin Sorunları ve Çözümleri”, II. Türkiye İktisat Kongresi Sosyal Gelişme ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri, Ankara, s.251-257.
- ÇİMAT, A. ve LAÇİNEL, A. (2002), “KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesi”, Ankara: Vergi Denetmenleri Derneği Eğitim Yayınları Serisi.
- ÇOLAKOĞLU, M.H. (2002), “KOBİ Rehberi”, Ankara: TOBB ve KOSGEB Ortak Yayını, No.359,
- ERKAN, M. (1990), “KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve ...”, A.Ü. Afyon İİBF. Yıllığı, No.7.
- ERKUMAY, M. A. (2000), “KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması”, Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Yeterlik Etüdü, Ankara.
- GÜCELİOĞLU, Ö. (1994), Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri, Tes-Ar Yayını.
- HASPOLAT, T. (2004), “Türkiye'de E-KOBİ Gerçeği”; http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274, 01.06.2004.
- İSMAİLOĞLU, H. (1992), “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, Pazarlama Dünyası, s.4.
- KARATAŞ, S. (1991), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: Veli Yayınları.
- KOBİ Teşvik Kararnamesi (18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı) ve KOBİ Tanım Yasası (Tasarısı) 2002
- KOBİ Ekonomisi (2004), “Tekstilde 2005 Stratejisi ve KOBİ'ler İçin Öneriler”, Ankara: KOSGEB Yayını.
- KOSGEB (2000), “Dünyada ve Türkiye'de KOBİ Tanımları”, Ankara: KOSGEB Yayını.
- LATİF, H., UÇKUN, G. ve HATİPOĞLU, C. (2002), “Rekabet Stratejilerinde Yeni Bir Boyut: Web İmaj”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Ün., İİİBF., Kocaeli.
- LEAVITT, T. (1983), The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 1983/5-6.
- MACCORMACK, A.D., et al. (1994), The New Dynamic of Global Manufacturing Site Location, Sloan Management Review, 1994/Summer, pp. 69-80.
- MARSH, P. (1998), Manufacturing: Going International Can Spread Risks, Financial Times, 1998/1.
- MÜFTÜOĞLU, T. (2002), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Turhan Kitabevi.
- MÜFTÜOĞLU, T. (2003), İşletme İktisadı, 4.b., Ankara: Turhan Kitabevi.
- MÜSLÜMOV, A. (2002), 21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul:Literatür Yayınevi.

KOBİ'lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği

OKTAY, E ve GÜNEY, A. (2002), "Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri", 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar,Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu,Doğu Akdeniz Ün.,KKTC.

ÖZGENER, Ş. (2000), "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması";<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm>, 01.06.2004.

ÖZGENER, Ş. (2004), "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin E-Ticarete Adaptasyonu ve Devletin Rolü"; http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=214, 01.06.2004.

SAMIEE, S. and ROTH, K. (1992), The Influence of Global Market Standardization on Performance, Journal of Marketing, 1992/5-6, pp.1-17.

SARIASLAN, H. (1994), Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, Ankara: TOBB Yay.

SARIKAYA, B. (1995), KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, İzmit Ticaret Odası Yayını.

STALEY, E. and MORSE, R. (1965), Modern Small Industry for Developing Countries, NY: McGraw Hill.

TANDOĞAN, B. (2002), Finansal Tablolar Analizi ve Finansman Yöntemlerinin Değerlendirilmesi, Bursa: İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası ve İnegöl Organize Sanayi Bölgesi Md. Ortak Yayını.

ULUDAĞ, İ. ve VİLDAN S. (1990), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: İTO Yay.

WALTERS, P.G.P. (1997), Global Market Segmentation: Methodologies and Challenges, Journal of Marketing Management, 1997/13, pp. 165-177.

YALÇIN, İ. (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri"; <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak98/kucuk.htm> (01.06.2004)

<http://www.ekspofactoring.com>, 11.01.2002

http://www.alomaliye.com/factoring_nedir.htm, 23.04.2003

<http://www.isbi.com.tr>, 12.05.2003

<http://www.british-franchise.org>, 22.06.2003

<http://www.sba.org>, 22.06.2003

<http://www.danismend.com>, 12.07.2003

<http://www.tosyov.org.tr/tr/proje/kgf.htm>, 18.03.2003

<http://www.kgf.com.tr/kgfkimdir.htm>, 26.08.2003

<http://www.imkb.gov.tr>, 2003, 01.09.2004

<http://www.tobb.org.tr>, 2002-2003, 01.09.2004.

<http://www.halkbank.gov.tr>, 2002-2005, 16.05.2006

<http://www.igeme.org.tr>, 2002-2005, 22.05.2006

<http://www.kosgeb.gov.tr>, 2002-2005, 28.05.2006