

77732

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
TEDARİK VE ÜRETİM SORUNLARI VE
GEBZE CİVARINDAKİ OTOMOTİV YAN
SANAYİNDE BİR UYGULAMA**

**A.HÜKÜMRAN ERDEM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

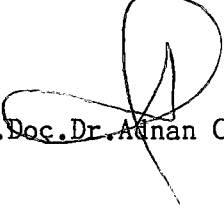
**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN**

GEBZE

1998

Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/03/1998 tarih ve 98/19. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafındanŞ. LE. T. M. E......Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

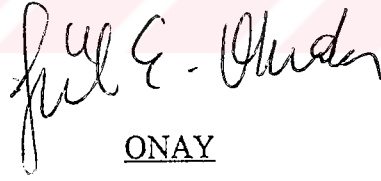
JÜRİ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.  CEYLAN
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr. Ahmet YÖRÜK

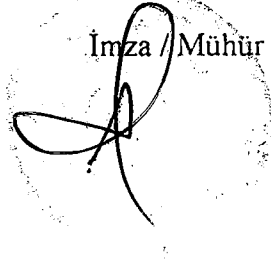


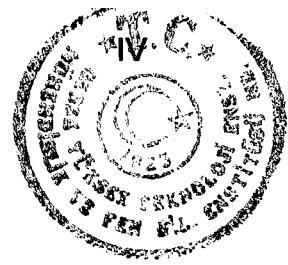
ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Gül Erdem OKUDAN


ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23/07/1998 tarih ve 98/20. sayılı kararı.

İmza / Mühür





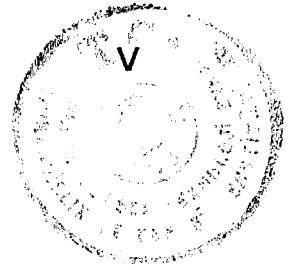
ÖZET

Dünya ekonomisindeki son gelişme ve değişmeler bir ülkenin ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik kalkınma sürecinin temel dinamiğini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Günümüzde evrenselleşen piyasa ekonomisinin gerektirdiği rekabet ortamını oluşturmanın temel aracı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Ayrıca ölçeklerinin esnekliği nedeniyle değişme ve yeniliklere uyum kabiliyeti yüksek olan bu işletmeler, aynı zamanda yarattıkları yüksek istihdam seviyesi nedeniyle de toplumsal düzenin teminatıdır.

Pek çok ülkede işletmelerin bütününe bakıldığında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu bütün içerisinde önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir. Sahip oldukları avantajlar yanında, yapılan çalışmalar yardımıyla ekonomik potansiyelleri maksimum düzeyde kullanarak genel ekonomiye daha fazla katkıda bulunmaları sağlanmaktadır.

Yapılan bu çalışmada, KOBİ'lerle ilgili çeşitli kaynaklar incelenerek KOBİ'lere ilişkin temel kavramlar ve KOBİ'lerin karşılaştıkları tedarik ve üretim sorunları ortaya konulmuştur.

Gebze ve civarındaki otomotiv yan sanayinde yapılan uygulama ile de teorik kısımda ortaya konan problemler desteklenmeye çalışılmış ve bu problemlerin çözümü için önerilerde bulunulmuştur.



SUMMARY

Recent developments in global economy have emphasized the role of the small and mediusized companies as one of the basic dynamics of the economic development process. Today's competitive environment which is reuired by globalization can be realized thanks to the existence of these small companies. These companies have a high capacity for adaptation to the new developments due to their flexible scales. Moreover, they are the guarantors of the social stability because they create a high level of employment in economy.

Small and medium-sized companies have an important place in the business community within national economies. Beside the advantages they possess, efforts are channelled to increase their economic potential in order to increase their contributions to the national economy.

This thesis is an in-depth study of the fundamental concepts implemented by these operations and the problems they face concerning, especially, suppliers. A careful research done through literature concerning these small and medium-sized operations is the basis of this thesis. A field study, conducted in the automotive components industry in the Gebze, followed the said research through literature. As a whole, this study focuses on determining and resolving the problems of the small and medium-sized operation of this region.

TEŞEKKÜR

Türk ekonomisinde önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin tedarik ve üretim konusundaki sorunlarının belirlenmesi ve Gebze civarındaki otomotiv yan sanayinde bir uygulamanın yapılması ile ilgili bu çalışma için beni yönlendiren başta İşletme Fakültesi Dekanı Sayın Prof.Dr.Erol EREN'e, tez çalışmam boyunca sürekli yardımını ve büyük desteğini gördüğüm danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Adnan CELAN'a, yakın ilgi ve alakasından dolayı Yrd.Doç.Dr.Gül Erdem OKUDAN'a,

Yüksek Lisans eğitimim süresince ve tezin hazırlanmasında bilgilerinden faydalandığım tüm hocalarıma,

Yüksek Lisans eğitimim ve tez çalışmalarım boyunca büyük anlayış ve desteğini gördüğüm Daire Başkanım Sayın Mustafa AKBULUT'a, çalışma arkadaşlarımdan başta Sevin AYHAN'a ve tüm mesai arkadaşlarıma,

Anket çalışmalarımda gerekli ilgiyi gösteren tüm işletme yetkililerine, bu anketin değerlendirilmesi için SPSS paket programının kullanılmasında bana yardımcı olan Sayın Uzman Salih Zeki İMAMOĞLU'na, Araş. Gör. Hakan KİTAPÇI'ya,

Tezin hazırlanmasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen aileme, teşekkürlerimi borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
1. GİRİŞ	1
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER	5
2.1. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi	5
2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri	6
2.2.1. KOBİ'lere İlişkin Tanımın Gerekliliği ve Sınırları	7
2.2.2. KOBİ'lerin Tanımında Dikkate Alınması Gereken Hususlar	8
2.3. Genel Olarak KOBİ Tanımları	10
2.3.1. Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımlarına Kısa Bir Bakış	12
2.3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Tanımı	13
2.4. KOBİ'lerin Özellikleri	14
2.4.1. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri	15
2.4.1.1. İşletme Sahibine İlişkin Nitel Özellikler	15
2.4.1.2. İşletmenin Tedarik ve Üretim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri	17
2.4.2. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri	19
2.4.3. Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri	20
2.5. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	21
3. KOBİ'LERDE TEDARİK VE ÜRETİM	25
3.1. KOBİ'lerde Girdi Temini	27
3.1.1. Tedarikte Ortaya Çıkan Sorunlar	29

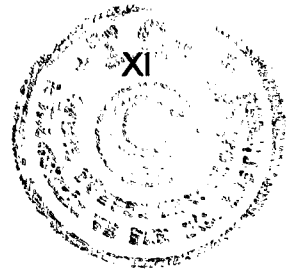
3.1.2. Tedarik Konusundaki Beklentiler	32
3.1.2.1. Küçük Sanat Kooperatifleri	36
3.1.2.2. Tedarik ve Pazarlama Kooperatifleri	38
3.2. KOBİ'lerde Üretim	40
3.2.1. KOBİ'lerde Üretimle İlgili Sorunlar	41
3.2.2. Üretim Konusunda Beklentiler	43
3.2.2.1. Çok Ortaklı İmalat Sistemleri	44
3.3. Nitelikli Personel İstihdam Sorunu	45
3.4. Teknoloji Sorunları	48
3.5. KOBİ'lerde Kapasite Kullanımı	50
3.6. Üretim Planlama	52
3.7. Stok Kontrolü	53
3.8. Yan Sanayi Olarak KOBİ'ler	55
4. GEBZE CİVARINDAKİ OTOMOTİV YAN SANAYİNİN TEDARİK VE ÜRETİM SORUNLARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	60
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	60
4.1.1. Araştırmanın Amacı	60
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	61
4.1.3. Araştırmanın Yararları	61
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi	62
4.2. Otomotiv Yan Sanayi	62
4.3. Gebze'deki Otomotiv Yan Sanayinin Tedarik ve Üretim Problemleri	65
4.3.1. İşletmenin Özellikleri	65
4.3.2. Hammadde ve Yarı Mamul Tedarik Faaliyetinin Değerlendirilmesi	66
4.3.3. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	80
4.3.4. Personel İstihdam Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	89
4.3.5. Teknoloji Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	91
4.3.6. Yan Sanayi Olarak Değerlendirilmesi	91
4.3.7. Stok Kontrol Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	93
4.3.8. Kapasite Değerlendirilmesi	94

4.4. Bulguların Değerlendirilmesi ve Öneriler	95
4.4.1. Bulguların Değerlendirilmesi	95
4.4.2. Tedarik ve Üretim Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler	98
5.SONUÇ	101
KAYNAKLAR	103
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



SİMGELER VE KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
TOSYÖV	: Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ANGİAD	: Ankara Genç İşadamları Derneği
TL	: Türk Lirası
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
AT	: Avrupa Topluluğu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DM	: Federal Almanya Para Birimi
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
MTSO	: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
OKİK	: Orta ve Küçük Ölçekli İşletmeler Kurulu
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
ÜPK	: Üretim Planlama ve Kontrol
GYTE	: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
GB	: Gümrük Birliği



ŞEKİLLER DİZİNİ

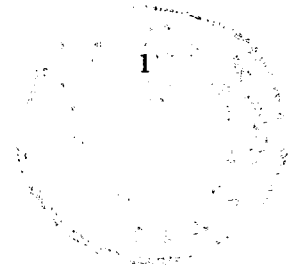
Şekil

Sayfa

3.1. Üretim Sisteminin Temel Elemanları

25





1.GİRİŞ

Sürekli bir değişimin ve gelişmenin yaşandığı günümüzde, teknolojinin gelişmesine paralel olarak iletişim ağının gelişmesi, ulaşımdaki gelişmelerle mesafelerin daralması ve rekabetin artması işletmeleri çağın gerektirdiği özellikleri taşımaya ve gerekli yenilikleri gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerin (KOBİ) gerekli yenilikleri gerçekleştirerek teknolojiyi, pazarı, ürün çeşitlerini ve üretim yöntemlerini takip etmeleri daha kolaydır.

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyümemiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir.

Türk ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafik sınırların önemini azaltırken rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemektedir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere Türk işletmelerinin de ayak uydurması gerekmektedir.

Her dönemde olduğu gibi bugünde açıkça görülmektedir ki, sanayide kalkınmanın ve ekonomik gelişmenin arzu edilen düzeyde sağlanabilmesi açısından KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi en önemli çözümlerden birini teşkil etmektedir. Bu işletmeler, sahip oldukları esneklik ve avantajlarla gözardı edilemeyecek bir kesimi oluşturmaktadır. Ayrıca endüstriyel ve ekonomik alanlarda ülkenin genel kalkınmasına sağladıkları çeşitli faydalar yanında, KOBİ'lerin istihdam ve gelir dağılımında görülen olumlu sosyal etkileri bu kesimin önemini daha da arttırmakta ve desteklenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

KOBİ'ler başta istihdam olmak üzere, rekabetin korunması, gelir dağılımının daha dengeli gerçekleştirilmesi, sanayi sektöründeki birçok iş koluna nitelikli eleman yetiştirilmesine olan katkıları, yeni girişimcilerin

ekonomiye kazandırılması, sosyal barışın korunması, bölgeler arası dengesizliğin giderilmesi gibi birçok ekonomik ve sosyal fayda sağlamaktadır.

KOBİ'lerin kıyasıya bir rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmeleri için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa iten pek çok sorun vardır. Bu sorunlardan tedarik, teknoloji, tam kapasite ile çalışmama, nitelikli personel istihdamı, üretim planlama ve stok kontrolü işletmeyi evrensel boyutlarda etkilemektedir.

Yüksek enflasyon dolayısıyla, yeterli hammadde ve malzeme stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirlerine ulaşamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler güçlerini giderek kaybetmektedirler. Diğer yandan, içinde buldukları finansal zorluklar dolayısıyla da, modern makine parkına sahip olamamaları, kalifiye eleman eksikliği, kalitenin ihmal edilmesi, alt yapının yetersizliği vs. gibi nedenler, üretimin kaliteli ve zamanında yapılmasını engellemektedir.

Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler teknolojik yenilikleri izleyememekte ve yeterli araştırma, geliştirme faaliyetlerinde bulunamamaktadırlar. Büyük oranda teknolojileri eskimiş olup teknolojik yetersizlik içindedirler. KOBİ'lerin kendi çabaları ile gelişmiş teknolojik yapıya ve yöntemlere ulaşması oldukça zordur. Çoğu işletmeler eskiden kurulmuş ve giderek ekonomik olmaktan çıkmış makina ve teçhizat ile çalışmaktadırlar. Bazı sektörlerde otomasyon ve yeni teknoloji kullanımı zorunlu hale gelmiş durumdadır. Aksi halde, rekabet etme imkanı yok olmaktadır.

KOBİ'lerin yeterli hammadde ve yardımcı madde bulduramamaları, kamu ve özel kuruluşların sıkça yaptıkları zamlardan etkilenmelerine neden olmaktadır. Genelde müşteri kredisıyla yüksek fiyatla girdi temin etmeleri üretim maliyetlerini artırmaktadır.

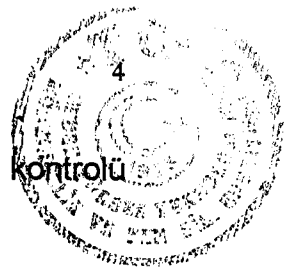
Bu tür işletmelerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Sipariş hacminin düşüklüğü fiyat indirimini ve birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip iskontodan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Esasen bu işletmelerin finansal imkanları genellikle büyük siparişleri, karşılamaktan da uzaktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişmektedir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedarikine gidememektedirler. Çünkü mali durumları büyük çaplı alımlara izin vermemektedir. İstenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Bu güçlüklerin aşılması malzemeye yüksek fiyat ödemek veya malzeme standardına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkündür. Bu ise hem maliyet hem de kalite yönünden fedakarlığı gerektirip işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. KOBİ'lerin istenilen seviyede üretim yapamamaları, istenilen zamanda malın bulunmaması veya zamanında teslim edilmemesi gibi sorunlar müşteri kaybına veya siparişlerin iptaline neden olmaktadır.

Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle, işletmeler hammadde stokuna yönelmektedirler, bu da kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenilmektedir. Tedarikleme fonksiyonuyla ilgili bu sorun, üretim ve pazarlama faaliyetlerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, KOBİ'lere ilişkin bazı temel kavram ve bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde özellikle KOBİ'lerin tarihsel gelişimlerine bir göz atılarak KOBİ'lerin tanımına değinilmiştir. Daha sonrada, KOBİ'lerin özellikleri ortaya konarak KOBİ'lerin ekonomideki yeri belirtilmiştir.

İkinci bölümde öncelikle KOBİ'lerin tedarikte karşılaştıkları zorluklar üzerinde durulmuş ve oluşturdukları kooperatiflere değinilmiştir. Daha sonrada, KOBİ'lerde üretim fonksiyonlarına değinilerek, nitelikli personel



istihdamı, teknoloji, kapasite kullanımı, üretim planlama ve stok kontrolü sorunlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, KOBİ'lerin tedarik ve üretim sorunlarını ortaya koyabilmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmek için Gebze ve civarı sanayi bölgesindeki otomotiv yan sanayinde ankete dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgulara ve ortaya konan hipotez sonuçlarına dayanılarak KOBİ'lerin tedarik ve üretim sorunlarını çözmeye yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.



2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE İLİŞKİN BAZI TEMEL KAVRAM VE BİLGİLER

Günümüzün hızlı sanayileşme süreci içerisinde ekonomilerin yapıları değişmekte ve bu değişimin bir yönünü de, işletme ölçeklerinin büyümesi oluşturmaktadır. Fakat bunun yanısıra, küçük işletmelerin de varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bugün artık, modern sanayi ekonomileri sadece büyük işletmelerden oluşmamaktadır. Ekonominin yapısı içerisinde, büyük ve küçük işletmelerin birlikte yaşama şansı olduğu da unutulmamalıdır. Bazılarına göre, büyük işletmeler zamanla küçük işletmeleri yok edecektir. Halbuki, küçük işletmelerin bazılarının kendilerini büyük işletmelere karşı muhafaza edebildikleri, bazılarının da, büyük işletmelerin faaliyetlerini tamamlayarak hayatlarını sürdürdükleri gözle görülür bir gerçektir.

2.1. KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi

19. yüzyıla kadar, küçük sanayi işletmeleri gerek İslam, gerekse de Hıristiyan aleminde Loncalar yolu ile organize ediliyordu. Loncalar, üyelerin menfaatlerini korumak için olduğu kadar sosyal, dini ve siyasi faaliyetleri de olan bir birliktir. Küçük işletmeler, tüketicilerin faydalanmaları için mal ve hizmet ürettiklerinden, bütün eski kültürlerde karşımıza çıkmaktadırlar (Karataş, 1991, s.12).

Türkiye'nin tarihsel gelişimi içerisinde, küçük işletmeler olarak kabul edilen esnaf ve sanatkârların durumu incelendiğinde, oldukça derin ve esaslı bir geçmişimiz olduğu görülmektedir. 13.yüzyılda Şeyh Mahmut Nasreddin Ahi Evran tarafından kurulan "Ahilik Sistemi", bugün küçük işletmeler olarak adlandırılan esnaf ve sanatkârlara mesleki eğitim, sosyal güvenlik ve diğer konularda çok önemli katkılar sağlamış ve onları toplumun vazgeçilmez birer parçası haline getirmiştir. Daha sonra Ahilik Sistemi, Osmanlı İmparatorluğu zamanında yerini "Loncalık Sistemi"ne bırakmıştır. Osmanlı

İmparatorluğu'nun çöküşüyle birlikte, 1913 yılında Loncalar kapatılmış ve 1924 yılında "Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası" daha geniş kapsamlı olarak yürürlüğe girmiştir (Özgen,1991, s.10).

Avrupa'da 19. yüzyıl küçük sanayi işletmelerinde bir dönüm noktası olmuştur. Fransız İhtilali'nin getirdiği yeni fikirler, teknolojinin gelişmesi, büyük işletmeciliğin gelişmesi ve bu gelişmelere rekabetin de eklenmesi ile küçük işletmeler yıkılmaya başlamıştır. Küçük işletmelerde çalışanlar ise, fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Fakat Türkiye'de, birçok küçük sanayi işletmesi kendisini korumayı başarmıştır. Bugün birçok köy, kasaba ve şehirde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örneğin; gümüş ve altın işleri, ayakkabı imalatı, el dokumacılığı, kalıpcılık, bakırcılık ve mutfak aletleri yurdumuzda küçük sanayi işletmeleri tarafından yapılmaktadır. Küçük işletmelerin bugün Türkiye ekonomisindeki yeri azımsanmayacak kadar büyüktür (Karataş, 1991, s.12-13).

2.2.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri

Türkiye'de yıllardır gözden kaçan bir gerçek vardır. O da, KOBİ'lerin ekonomik hayatımızdaki önemli rolleridir. KOBİ'lere gerekli yardım ve desteğin sağlanabilmesi için de, öncelikle KOBİ tanımının yapılması gerekmektedir. Yanlış bir tanımın yapılması, yapılacak yardımların KOBİ'lere ulaşmasını önleyecektir. Kısaca, KOBİ tanımının önemi, devlet tarafından yapılacak yardımların gerçek sahibine ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle KOBİ'lerin tanımının yapılmasının gerekliliği ve sınırları üzerinde durularak, KOBİ tanımının yapılmasında dikkate alınması gereken hususlar, genel olarak KOBİ tanımları, çeşitli ülkelerdeki ve Türkiye'deki KOBİ tanımlarına yer verilecektir. Son olarak da, KOBİ'lerin nitel ve nicel özellikleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.2.1.KOBİ'lere İlişkin Tanımın Gerekliliği Ve Sınırları

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

Gümrük Birliği'ne girilmesi ile birlikte, Türk İşletmelerinin uluslararası pazarlara açılmasının artık adeta bir zorunluluk haline gelmesi, dolayısıyla KOBİ sözcüğünün Türkiye'nin gündemine gelip yerleşmesi sözkonusu olmuştur. Bugün, Gümrük Birliği ile birlikte, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri ve önemli ağırlığı anlaşılmıştır. Ancak, belki de bu sözcüğün yerleşmesindeki en büyük etken, Avrupa Birliği tarafından bu işletmelere verilecek olan büyük miktarlardaki krediler olmuştur. Kredilerin nasıl verileceği, kime verileceği tartışılırken, hangi işletmelerin KOBİ sayılacağı, hangilerinin ise sayılmayacağı tartışması da başlamıştır. Bu nedenle, "ulusal bir KOBİ politikası" belirlenmesinin ve bir an önce bir KOBİ tanımının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Özgen, 1996, s.14).

KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir. Türkiye'deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler bir milyondan, dört milyona kadar çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği "büyüklük" bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta, karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden, KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir (Meier, 1996, s.11).

Türkiye'de KOBİ'lerin henüz objektif bir tanımının olmadığı, çeşitli araştırma ve yayınlarda vurgulanmaktadır. Mevcut durum, adeta bir tanım kargaşasıdır. Ne yazık ki, KOBİ'lere ilişkin genel geçerliliğe sahip, objektif bir tanım yapılamamaktadır. Çünkü böyle bir tanım, zamana, ekonomiye, kişilere, sektörlerle ve araştırmalara göre değişmektedir (Ceylan, 1980, s.3). Fakat, Türkiye'de bu konudaki tanım karmaşasına yol açan nedenin, amaç

çokluğundan değil, amacın belirsizliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuda, özellikle çeşitli devlet kuruluşlarınca yapılan yayınlarda, her yerde geçerli olması gereken bir tanımın mevcut olmamasından kaynaklanan bir hoşnutsuzluk, açık veya kapalı bir biçimde dile getirilmektedir. Aslında, KOBİ'ler konusunda genel geçerliliğe sahip, resmi bir tanımın mevcut olmaması bir zayıflık değil, tersine sağlık işaretidir. Bu konuda amaca, sektöre, hatta bölgelere uygun tanımlar geliştirilmelidir (Müftüoğlu, 1993, s.97-98). Tanım konusunu çözmeye kalkışan girişimcilerin karşısına çıkan başlıca engel ise, "çok küçük", "küçük", "orta" ve "büyük" gibi göreceli durumları yansıtan kavramların sözkonusu olması, ayrıca bu kavramların da, ekonomik yaşamın dinamizmi içinde, zaman ve mekan boyutlarında kolaylıkla değişiklik gösterebilmesidir (Dünya, 1996, s.11).

2.2.2.KOBİ'lerin Tanımında Dikkate Alınması Gereken Hususlar

Tanım konusunda, yukarıda açıklanan düşünceler doğrultusunda, KOBİ'lerin tanımında dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Müftüoğlu, 1993, s.98-104):

(1) KOBİ'lerin herkesin kabul edebileceği, her yerde ve her zaman geçerli bir tanımı yoktur. Konu, bilimsel açıdan gerekli olgunluğa henüz kavuşmadığından, bilimsel gereklere uygun, objektif bir tanım aramanın anlamı da yoktur. Konuya esas olan amaca, sektöre, bölgeye göre tanımlar geliştirilmesi gerekmektedir.

(2) KOBİ'lerin tanımlanmasında, herkes tarafından kabul edilecek, her zaman ve her yerde geçerli bir tanım değil; amaca göre tanım geliştirilmelidir. Dolayısıyla, amacın değişmesiyle KOBİ tanımının da değişmesi mümkündür. Bu değişme, tanımın bir sakıncası değil, tam tersine, konunun özelliklerinin bir gereği olarak değerlendirilmelidir.

(3) Kredilendirme amacının açık olarak ortaya konulması gerekmektedir. Örneğin; Halkbank'ın küçük işletmelere yönelik düşük faizli kredileriyle



güdülen amaç nedir? Amaç, ekonomik açıdan kendilerini kanıtlamış, gelişme potansiyeli olan küçük işletmelerin desteklenmesi veya daha ziyade sosyal içerikli bu kesimin her ne pahasına olursa olsun korunmasına yönelik olabilir. Ancak Halkbankası'nın çok ucuz kredileri, KOBİ'lerde çalışanların evlendirilmesinde bile kullanılabilir. Herkesin teşvik edilmesi ile, kimsenin teşvik edilmemesi, sonuçta aynı neticeyi vermektedir. Bu nedenle, kredilendirme amacının belirlenmesinin önemi büyüktür.

(4) KOBİ olgusu, esas itibarıyla, nitel bir karaktere sahiptir. Çünkü, KOBİ'lerin kimliğini belirleyen çok sayıda boyuttan, ancak bir kısmı nicel olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerin tanımında ölçülemeyen nitel özelliklere yeterince yer verilmelidir.

(5) KOBİ'lerde temel belirleyici unsur girişimcilerdir. Bu nedenle girişimci faktörü, KOBİ'lere ilişkin politikaların geliştirilmesinde ve uygulanmasında muhakkak gözönünde tutulmalıdır. Aslında desteklenmesi gereken KOBİ'ler değil girişimciliktir.

(6) Her ne kadar, KOBİ'ler temelde nitel bir olgu olarak karşımıza çıkıyorsa da, birçok durumda bu işletmelerin nicel olarak tanımlanması gerekmektedir. Özellikle, bu kesim işletmelere yönelik devlet teşviklerinin uygulanmasında, bu konu önem kazanmaktadır. Devlet bürokrasisi, sözkonusu teşviklerin uygulanmasında objektif kalma zorunluluğunun bir sonucu olarak, nicel büyüklük ölçütlerine ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu şekilde, teşvik kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesinde kesin bir sınır koymak mümkün olmaktadır.

(7) Nicel özellikler, mümkün olduğunca işletmenin potansiyel üretim gücünü ifade edebilmelidir. Potansiyel üretim faktörleri olarak adlandırılan, sabit sermaye unsurları ve işgücü, işletme büyüklüğünün ölçüsünde en çok kullanılan nicel özelliklerdir.

(8) İşletme büyüklüğünün ölçülmesinde esas alınacak nicel özelliklerin belirlenmesinde, mümkün olduğunca fiziksel ölçütler tercih edilmeli, parasal ölçütlerden kaçınılmalıdır. Çünkü, parasal ölçütler, piyasa fiyatlarındaki

değişikliklerden etkilenecek, işletme büyüklüğü konusunda yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir. Bu tehlike, özellikle enflasyonun önemli boyutlara ulaştığı zamanlarda geçerlidir.

(9) KOBİ'ler esas itibariyle nicel değil, nitel bir olgudur. Nitel olgu içerisinde, girişimcinin öneminin büyük olduğu ve tüm teşviklerin, ancak ve ancak gerçek girişimcilere yöneltilebilirse etkili olabileceği, aksi takdirde yok olup gideceği ortaya çıkmaktadır.

2.3. Genel Olarak KOBİ Tanımları

Geçmişten bugüne kadar, bütün ülkelerde sanayinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunan küçük işletmeler, halen günümüzde de bu özelliklerini korumaktadırlar. Geçmişte, küçük onarım atölyeleri ve el sanatlarına dayanan küçük işletmeler, bugün büyük ve orta sanayi destekleyen bir duruma gelmişlerdir. Bugün küçük işletmeler, sanayileşme sürecinde önemli bir yer tutmaktadırlar (Şenel, 1987, s.20).

Günlük yaşantımızda çok sık küçük işletme, büyük işletme, orta ölçekli işletme gibi kavramlara yer verilmektedir. Ancak, bunların kesin olarak sınırlarını belirlemek oldukça zordur. Çünkü (Ergün, 1988, s.21);

- Büyüklükle ilgili kriterler, çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir.
- Kriterlerin ağırlığı zaman içinde değişmektedir.
- Sektör ve ülkelere göre de, büyük farklılıklar gözlenmektedir.

Bugün bir imalat atölyesi küçük işletme, bir tekstil fabrikası da büyük işletme şeklinde değerlendirilebilir. İkisi arasında kalan ve ne büyük, ne de küçük işletme denilebilecek işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmelere de, orta ölçekli işletme denilmektedir. Ancak, bu kavramların hangi büyüklükleri ifade ettiği, zaman içinde ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu yüzden, KOBİ'lerin evrensel ve her yerde, her zaman için geçerli bir tanımını yapmak oldukça zor, hatta imkansızdır. Çünkü, işletmeler, kapsam ve türleri itibarı ile

çok çeşitlilik göstermekte ve dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sanayi kesimlerinde de farklı büyüklük ve ölçekte olabilmektedirler. (Ertürk, 1995, s.45).

Bununla birlikte, tüm ülkeler için ortak bir KOBİ tanımı sınıflamasının yapılmasında, daha önce üzerinde durulan nitelik ve nicelik özellikleri ayrımının yapıldığını ve KOBİ'lerin tanımlanmasında bu özelliklere başvurulduğu görülmektedir. Ancak, şu da hemen belirtilmelidir ki, bu özelliklerin hiçbiri tek başına yeterli olamamaktadır. Burada, hangi özellikler dikkate alınarak tanımlamaya gidildiği tartışmasına girilmeden, üzerinde en çok görüş birliğine varılan özellikler üzerinden hareket edilerek yapılan bir ayırım ve tanımlamaya yer verilecektir (Oktav v.d., 1990, s.1).

Küçük işletme kavramı, imalat ve hizmet sektörlerinde, günün sosyo ekonomik koşullarına uygun olarak faaliyet gösteren, bir ölçüde mekanize olmuş küçük sanayi kuruluşlarını anlatmak için kullanılmaktadır. Bu kavram, "sanatkar" kavramı ile birlikte, bir sanayi politikası aracı olarak da anlaşılmaktadır. Bir diğer tanım olarak da, küçük sanayi işletmelerinin ortak özelliklerini belirleyerek, emek-yoğun olmaları, genellikle çok amaçlı makina-araç donatımı ile, sade üretim teknikleri ile, düşük sayıda ve nitelikte işgücü kullanarak üretim yapan işletmeler oldukları söylenebilir (Sarılar, 1983, s.1). Küçük işletmeler, sermaye yatırımı az, maliyet masrafı küçük, krizlere dayanıklı, piyasa durumuna kolayca uyabilme esnekliğine sahip işletmelerdir (Doğan, 1989, s.27). Bu bilgiler ışığında, bir işletmenin küçük işletme sayılabilmesi için, aşağıda belirtilen dört özellikten en az ikisine sahip olması gerekmektedir;

1. İşletmenin yönetiminin bağımsız olması. Genellikle yöneticiler aynı zamanda işletme sahibidir.
2. Sermaye sahibi genellikle bir kişi veya küçük bir gruptur.
3. Çalışanların ve işletme sahibinin bir ülkede olması nedeni ile, faaliyetler genellikle yereldir. Bununla beraber, pazarın sadece yerel olması gerekmez.

4. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer büyük işletmelerle kıyaslandığında, firmanın büyüklüğünün küçük olması gerekmektedir. Bu ölçü, satış hacmi, çalışan sayısı ve diğer özel karşılaştırmalarla yapılabilmektedir (Steinhoff ve Burgess, 1989, s.10).

KOBİ'ler, "bağımsız bir girişimci tarafından kolayca kurulup işletilebilen, üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olmayan ve göreceli olarak küçük iktisadi birimler" dir (Abrahamson, 1990, s.34).

2.3.1.Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımlarına Kısa Bir Bakış

KOBİ'lerin tanımları ülkeden ülkeye, hatta aynı ülke içinde farklı sektörlere ve bölgelere göre, ya da ilgili kurumların amaçlarına göre farklılıklar göstermektedir. 1993 yılı verilerine göre, A.B.D.'de genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi içinde düşünülürken, bazı durumlarda bu sınır 500'e kadar genişletilebilmektedir. Orta ölçekli işletmeler için ise, genel kabul görmüş sınır 1000 işçidir. Burada da, istisnai durumlarda bu sınır 1500 işçiye kadar artırılabilir (Müftüoğlu, 1993, s.105).

1995 yılında ise, A.B.D.'de bir sanayi işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı 250 ve daha az ise, o işletme küçük işletme sayılmakta; çalışan sayısı 1000'i aştığında ise, büyük işletme olarak kabul edilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1995, s.73).

Federal Almanya'da da, küçük sanayi için çalışan personel sayısı olarak 50, yıllık satış tutarı olarak da 50 Milyon DM sınırı en çok kullanılan ölçütlerdir (Müftüoğlu,1993, s.106).

Belçika'da ise, satış tutarı 15 Milyon Belçika Frank'ının altında kalan işletmeler küçük işletme, 15-50 Milyon arasında kalanlar da orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedirler. Fransa'da da, 50 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak kabul edilirken, 50-500 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Japonya'da ise, genellikle istihdam edilen personel sayısı ve yatırılan sermaye esas alınmaktadır. Japonya'da bir işletme 300 işçiden az çalışana sahip ise, küçük işletme olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1993, s.107-108).

Bunlara benzer şekilde, KOBİ'ler için değişik ülkeler değişik tanımlar yapabilmektedir. Dünyada kullanılan en genel tanım, çalışanlar bazında yapılmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki KOBİ tanımlarına bakmak da faydalı olacaktır. Avrupa Birliği'nde esnaf, sanatkar ve KOBİ'lerin çerçevesi geniş tutulmuştur. Tek başına esnaf tanımı bulunmamaktadır. Bazı ülkelerde istihdam edilen kişi sayısı, bazılarında ciro, bazılarında da sermaye miktarı önem taşımaktadır (Budak, 1991, s.235).

AB tanımlarına göre 500'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ sayılmakta ve KOBİ'ler tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır. Bunlar arasında 1-9 çalışanı olan işletmeler çok küçük (mikro), 10-99 çalışanı olanlar küçük ve 100-499 çalışanı olan işletmeler ise, orta ölçekli olarak nitelendirilmektedir. Çok küçük işletmelerin KOBİ'lerin yaklaşık %90'ının oluşturması (yaklaşık 14 milyon işletme) ilginçtir (Taş, 1995, s.1).

2.3.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Tanımı

Türkiye'de KOBİ'lerin, değişik zamanlarda ve farklı kurumlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını kısaca göz atmakta fayda vardır.

Halk Bankası, Türkiye'deki KOBİ'lerin finansman bankası olarak kurulmuştur. Banka, günümüzde bu işlevi yanında "KOBİ'lerin Kalkınma Bankası görevini de yürütmek üzere, orta ve uzun vadeli proje kredileri vermek, KOBİ'lerin gelişmesi ve büyük sanayiye geçişini sağlamakta danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile destekleme" işlevleri ile de görevlendirilmiştir. Halk Bankası, 1992 yılında vermiş olduğu tanımda, KOBİ'ler için personel sayısı üst sınırını 100 olarak belirlemiştir. Orta ölçekli işletmeleri ise, 100'den daha çok personel çalıştıran işletmeler olarak tanımlamıştır. Makina parkı değeri ise, küçük işletmelerde 1 Milyon

Dolara, orta ölçekli işletmelerde ise, 5 Milyon Dolara çıkarılmıştır (Müftüoğlu, 1993, s.130-133).

1995 yılı verilerine göre ise Halkbank, işyerinde en çok 100 işçi çalıştıran kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç, makine, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile değerleri toplamı 15 Milyar TL'na kadar olan işletmeleri, küçük ölçekli işletme tanımı kapsamında değerlendirmiştir. Ayrıca, işyerinde en fazla 250 işçi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı (arsa, bina, makina, tesis v.b.) toplamı 30 Milyar TL'sına kadar olan işletmeleri orta ölçekli işletme tanımı kapsamında değerlendirmiştir (TOSYÖV, 1995, s.7).

Bu tanımlara hala pek çok kere başvurulmasına rağmen bugün Avrupa Birliği, 1997- 2000 yılları arasında uygulayacağı KOBİ politikasını belirlemiştir. Son günlerde gündeme gelen ve KOBİ tanımında standarda gidilmesi ve AB'nin kabul ettiği KOBİ tanımının Türkiye'de de geçerli olması konusundaki son noktayı, AB komisyonu koymuştur. Frankfurter Allgemeine Gazetesi'nde, 21 Mart 1996 tarihinde yer alan bir habere göre, AB bundan önceki tanımında geçerli olan 1-500 işçi çalıştıran işletme kistasını değiştirerek, 1-250 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ kapsamına almıştır. Böylece, Türkiye'deki büyük işletmeleri de içine alacağı endişesi ile, AB'nin eski tanımının Türkiye'ye uygun olmadığı yönündeki eleştiriler de haklılık kazanmıştır (Dünya, 1996, s.4).

2.4. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'ler, büyük işletmelerin küçük bir benzeri değildir. Dolayısıyla, farklı özelliklere sahip olan bu işletmeleri, büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konulması gerekmektedir.

KOBİ'lerin belirlenmesi, literatürde genellikle "işletme büyüklüğü" konusu olarak ele alınmaktadır. İşletme büyüklüğü ise, bir işletmenin iktisadi faaliyet hacmi ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet hacminin veya işletme büyüklüğünün ölçülmesi de belirli ölçütlere dayandırılmaktadır. Kelly

ve Lawyer'a göre, burada sorulması gereken iki soru vardır; "İşletme büyüklüğünün ölçüleri nelerdir?" ve "Bu ölçüler tüm endüstrilerde aynı mıdır?" (Kelly ve Lawyer, 1979, s.4). Burada nitel ve nicel olmak üzere iki ölçüt (özellik) grubu incelenecektir.

Son yıllarda yaygınlaşan başka bir yaklaşım da, KOBİ'ler grubunun belirlenmesinde nitel ve nicel ölçütlerin bir bileşiminin esas alınması gerektiğidir. Bu bileşimin, hangi nitel ve nicel ölçütlerden oluşacağı konusundaki görüşler ise, farklılık göstermektedir (Müftüoğlu, 1993, s.41-42).

2.4.1. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri

KOBİ'lerin belirlenmesinde esas alınabilecek nitel özellikler, farklı şekillerde belirlenebilir. Literatürdeki genel yaklaşım ise, bu işletmelere ilişkin nitel özellikleri ardarda sıralamaktır. Burada, KOBİ'lerin nitel özelliklerini sıralamak yerine, bunları önce iki gruba ayırmak ve daha sonra da, her gruptaki nitel özellikleri ayrıca belirlemek yoluna gidilecektir. Bunlar; işletme sahibine ilişkin nitel özellikler ve işletme örgütüne ilişkin nitel özelliklerdir (Müftüoğlu, 1993, s.43-73).

2.4.1.1. İşletme Sahibine İlişkin Nitel Özellikler

KOBİ'lerde işletme sahibi, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsurdur. İşletme sahipliği ile girişimcinin aynı kişide bütünleşmesi, KOBİ'lerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

KOBİ sahibine yönelik başlıca nitel özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 1993, s.45);

(1) KOBİ'lerde işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. Bu üç boyutun aynı insanda, tatmin edici bir seviyede bütünleşmesi, bu işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bugün, Türkiye'de işletme sahibi, diğer özelliklerine bakılmaksızın, aynı zamanda girişimci ve işletme yöneticisi durumundadır ve işletme kurabilmek

için önemli olan unsur, önce girişimcilik boyutunda, sonra yöneticilik ve en son da işletme sahipliği boyutundadır.

(2) KOBİ'lerde işletme sahibi, sahip/yönetici olarak belirli bir risk üstlenmektedir. Bu özelliği de, onu profesyonel yöneticiden kesinlikle ayırmaktadır. Çünkü, profesyonel yöneticinin başarısızlığı halinde kaybedeceği tek şey ücretidir ve o, kendisinin yöneticiliğini başka bir işletmede de devam ettirebilecektir. Oysaki, KOBİ'lerin tepe yönetiminde bulunan kişiler, aynı zamanda işletme sahibi olarak, işletmeye ilişkin tüm riskleri üzerine almaktadırlar. Aynı zamanda bu risk, sadece maddi değildir. Tepe yöneticisi, işletmeye hisleri ile de bağlı olduğundan, bu risk manevi bir niteliğe de sahiptir.

(3) KOBİ'lerde, işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır. Buna özdeşleme de denilebilir. İşletme sahibi için işletmesi sadece bir gelir kaynağı değil, yaşamının bir parçası, hatta çoğu zaman en önemli parçasıdır. İşletme sahibi ile işletme arasındaki bu ilişki, çoğu zaman kendisini aşarak aile bireylerini de içine almaktadır. İşletmenin başarısı veya başarısızlığı, tüm aileyi maddi ve manevi yönden etkilemektedir. Dolayısıyla, işletme sahibi ile işletmesi arasındaki ilişkinin objektif-rasyonel olmaktan çok subjektif-irrasyonel yönleri ağır basmaktadır. Bu da, işletme yönetimini, gerek biçimsel yönden ve gerekse de yönetim anlayışı ve felsefesi açısından farklılaştırmaktadır.

(4) KOBİ'lerde, işletme sahibi işletmede fiilen çalışmaktadır. İşletmenin belirli bir kademesinde, işletme faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Bu işletmelerde, işletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki, genellikle günün tamamına yakını, yılın ise hemen hemen tamamını kapsamaktadır. İşletmenin, küçük ölçekten büyük ölçeğe geçme aşamasında işletme sahibi, işletmeye ilişkin faaliyetleri orta kademeye devretmek zorunda kalacak veya görevleri profesyonel bir yöneticiye devredecektir.

(5) KOBİ'lerde, genellikle aile bireyleri de işletmede fiilen çalışmakta ve/veya işletme yönetimini gelecekte devralacakları umudu ve arzusuyla, bu

amaca uygun olarak yetiştirilmektedirler. Aksi halde, işletme sahibinin ölümü ile işletme, faaliyetine son verme durumunda kalacak veya el değiştirebilecektir. Türkiye'de KOBİ'lerin darboğazlarından birini de bu özellik oluşturmaktadır.

(6) KOBİ'lerde, işletme sahibinin tek meşguliyetini işletmesi oluşturmalı, işletme sahibi ile işletme arasındaki ilişki ekonomik yönden çok sıkı olmalıdır. Ancak, burada gözönüne alınması gereken en önemli husus, işletme sahibi için sadece bir yan gelir kaynağı durumunda olan işletmenin, burada anlatılan şekliyle KOBİ işletme sınıfına girmemesidir.

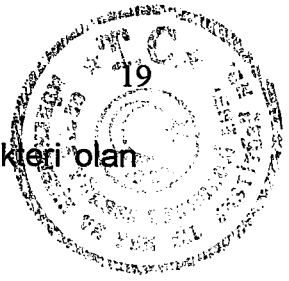
(7) KOBİ'lerde, işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasındaki ilişki, esas itibarıyla dolaylı ve resmi bir ilişki şeklinde olmayıp, dolaysız ve kişisel bir ilişki niteliğindedir. İşletme büyüdükçe ve özellikle tepe yönetimi ile işçiler arasına bir orta yönetim kademesinin girmesiyle, işletme sahibi ile işçiler arasındaki ilişkinin boyutları ve yoğunluğu azalacaktır. Ayrıca, bu ilişkinin şekli kişisel ilişkiden, örgütlenmiş ve kurumsallaştırılmış ilişkiye doğru kaymaktadır. KOBİ'lerin bu özelliği, bu işletmelerde uygulanacak yönetim teknikleri, yönetim ilkeleri ve yönetim felsefesi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.4.1.2. İşletmenin Tedarik Ve Üretim İşlevine İlişkin Nitel Özellikleri

KOBİ'lerin, tedarik işlevine ilişkin nitel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- KOBİ'lerin, çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi düşük seviyelerde olduğundan, daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlanabilmekte, bu da birim maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir.
- KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmamakta, bunun sonucu olarak da, uzun vadeli malzeme tedarikine gidememektedirler.

- KOBİ'lerin, üretim işlevine ilişkin nitel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;
- KOBİ'lerde, emek-yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. KOBİ'lerin bu özelliği, ücret seviyesinin nisbeten düşük olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Genellikle, bu özelliğe sahip gelişmekte olan ve geçiş devresinde bulunan ülkelerdeki KOBİ'ler, bu sayede uluslararası piyasalarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.
- KOBİ'lerde atölye tipi üretim tarzı yaygındır. Bu tip üretim tarzı ise, onlar için pahalı bir üretim çeşididir.
- KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yaptıklarından, bu tür işletmelerde ürün stoku sorunu önemini kaybetmektedir.
- KOBİ'lerde işbölümü derecesi nisbeten düşüktür. Çünkü, bireysel üretim veya küçük serilerde üretim sözkonusudur. Bu nedenle, işçinin yaptığı iş sürekli olarak değişmekte, dolayısıyla işe karşı yabancılaşma sözkonusu olmamaktadır.
- KOBİ'ler siparişin teslim tarihini çabuklaştırmak, siparişi verenin özel şartlarını dikkate alabilmek ve isteklerine uyum sağlayabilmek gibi rekabet avantajlarına sahiptirler.
- KOBİ'lerde kaliteli personel istihdamı çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu, işletmenin esnekliğini belirleyen en önemli unsurdur. Ancak kaliteli ustalara sahip bir işletme, farklı siparişleri alabilmekte; sipariş üzerindeki özel istekleri karşılayabilmektedir.
- KOBİ'lerde kaliteli ve tecrübeli ustaların bulunması, bu işletmelerde önemli bir çırak eğitimi potansiyeli yaratmakta, dolayısıyla bu işletmelere aynı zamanda bir eğitim merkezi niteliği kazandırmaktadır.



- KOBİ'ler kişiye dayanan, kısa vadede uygulanabilirlik karakteri olan yenilikler konusunda da önemli bir potansiyele sahiptir.
- Buna karşılık KOBİ'ler, sistemli bir araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyeti gerektiren yenilikler konusunda çok gerilerde kalmaktadırlar. Oysa, KOBİ'lerin esnek yapıları ve manevra kabiliyetlerin yüksekliği nedeni ile değişime uyum kolaylıkları bulunmaktadır. Ancak, değişime uyum Ar-Ge ile mümkün olabilmektedir. Zira Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma işlevleri bulunmaktadır (Akdemir, 1990, s.215).

2.4.2.KOBİ'lerin Nicel Özellikleri

KOBİ'lerin tanımında, en çok başvurulan yol nicel özelliklerdir. Genellikle, KOBİ tanımı denilince anlaşılan da nicel bir tanımdır. Devlet, teşvik politikalarının uygulanmasında tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek için, nicel özelliklere ihtiyaç duymaktadır. Zira, ancak nicel özelliklerle KOBİ'lerin kesin çizgilerle sınırlandırılması mümkün olabilmektedir. Fakat, konuyu bir "işletme büyüklüğü" olarak gören böyle bir yaklaşım, bize hiç bir zaman KOBİ'lerin esas itibariyle nitel bir olgu olduğu gerçeğini de unutturmamalıdır. KOBİ'lerin belirlenmesinde, çeşitli uygulamalı çalışmalarda, kullanılan literatürde önerilen veya diğerleri yanında alternatif olarak sadece değinilen nicel özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 1993, s.74-76);

İşletmede istihdam edilen personel sayısı, işgücünün toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi), ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı, sabit varlıkların miktarı, sabit varlıkların değeri, makine sayısı, makine parkı değeri, belirli bir süre içinde harcanan enerji miktarı, enerji maliyeti, makinaların iş zamanı fonu, yıllık amortisman tutarı, kullanılan alan, kullanılan hacim, kullanılan malzeme miktarı, malzeme maliyeti, toplam çevirici güç, toplam sermaye, özsermaye, çalışma sermayesi, iş istasyonu sayısı, sipariş sayısı, sipariş tutarı (değeri), işletme kapasitesi, kapasite kullanım derecesi, vardiya sayısı, üretim aşamalarının sayısı, satış tutarı, kar

hacmi, ödenen vergi tutarı, net servet, piyasa payı, ihracat/satış tutarı oranı v.b. (Özgen, 1996, s.26).

Yukarıda sayılan nicel özellikleri daha da artırmak mümkündür, Aslında, KOBİ'lerin nicel özelliklere dayandırılarak belirlenmesi, işletme iktisadının, işletme büyüklüğünün ölçülmesi konusundaki genel yaklaşımından başka bir şey değildir. Uygulanabilirlik açısından, işletme büyüklüğünü belirleyici nicel ölçüt sayısını asgari seviyede tutmak gerekmektedir. Nicel özellikler, işletme büyüklüğünü en iyi temsil eden özellikler olmalıdır. Ayrıca, KOBİ'lerin belirlenmesine esas alınacak nicel özellikler, mümkün olduğunca fiziki değerlere dayanmalı, parasal değerlerin etkisinden uzak tutulmalıdır. Zira, ölçek büyüklüğü fiziki bir olgudur. İşletmelerin ölçek büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında ve özellikle de KOBİ'lerin tanımında, gerek ifade gücü, gerek sıhhatli bir ölçüt olması ve gerekse uygulanabilirlik (rakamsal ifade ve veri sağlama kolaylığı) açısından anlamlı nicel özellikler ise şunlardır (Özgen, 1996, s.26);

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- İşletmenin makine parkı değeri,
- İşletmenin satış tutarı.

2.4.3. Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri

Küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliği taşımaktadırlar. Sermayedarlar genellikle aile çevresindedir. Küçük işletme sahiplerinin özgürlük ve demokrasiye bağlılıkları; onların hayat felsefelerinden, inançlarından ve kendilerine olan güvenlerinden gelmektedir. Onlar, kendilerini yaratan özgürlükçü ortamın yitip gitmesine seyirci kalamazlar. Mülkiyet tutkuları, büyüme ve başarılı olma arzuları, yatırım yapma istekleri son derece yüksektir (İslamoğlu, 1992, s.4).

"Dünyada mekan, ahrette iman" felsefesi, küçük işletme yöneticileri için de geçerlidir. Ev, daire, arsa gibi gayrimenkuller, bir soyluluk ve varlıklılık

göstergesi olduğundan, işletme sahipleri bu tür mallar edinmeyi adeta bir işletme hedefi olarak kabul etmektedirler. Altın, hem bir ziynet eşyası, hem de bir tasarruf aracıdır. Anne ve babanın çocuklarına verdiği değer ve ebeveynlik sorumluluğu, gelinlerine taktıkları altınla ölçülmektedir. Bu davranış ayrıca bir de soyluluk göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletme sahip/yöneticilerinin yaşam ve rekabet felsefeleri, büyük ölçüde eski Osmanlı geleneklerini yansıtmaktadır (İslamoğlu, 1992, s.4-5).

2.5.KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü, KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmetler üreten işletmeler değil aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini de tamamlarlar. Böylece büyük firmalar için ekonomide bir yan sanayi oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurarlar. Dolayısıyla, KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün yada hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar (Sarıaslan, 1996, s.9).

Tüm ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yeri ve ağırlığı olan KOBİ'ler özellikle 1970'li yıllardan sonra ekonomi politikalarının ağırlık merkezini oluşturmaları ve günümüzde de en önemli ilgi odağı olmalarının nedeni, bu kuruluşların toplumsal ve ekonomik kalkınmada oynadıkları çok çeşitli ve çok boyutlu rollerden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar gelişmekte olan ülkelerde bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal önemi son yıllarda kavranabilmişse de, gelişmiş ülkeler çok daha önceleri bu önemin farkına varmışlar ve bu günkü kalkınmışlık düzeylerini önemli bir ölçüde bu işletmeler sayesinde gerçekleştirmişlerdir (Sarıaslan, 1996, s.9).

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadıkları rol, farklı ülkelerin kültürel yapısını yansıtacak biçimde farklılık göstermektedir. A.B.D.'de küçük ve orta ölçekli işletmeler serbest piyasa ekonomisinin temel taşları olarak kabul edilmekte ve ekonomik dinamizmin temel taşları olarak görülmektedir. Böyle olunca da, bu işletmelere sosyo-politik ve ekonomik destek önceden olduğu gibi şimdi de normal karşılanmaktadır. Japonya'da durum biraz daha farklıdır. Çünkü Japonya'da bu işletmeler, büyük işletmelere düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve genellikle yenilik taşıyan parçalar sağlama biçiminde dolaylı bir rol oynamaktadır. Japon kültürünün birlik ve sadakat özelliğinden hareketle parça üreten yan sanayinin küçük işletmeleri ile toplumsal ve kültürel temele dayalı bir birlik oluşturan Japonya'nın büyük firmaları, Avrupa ve Amerika'nın büyük firmalarına göre önemli bir ölçüde işsel esneklik ve teknik ilerleme gösterirler. Avrupa'da ise ülkeden ülkeye farklılıklar olmasına rağmen, ilgi genelde ekonominin geleneksel ve orta düzeyde teknolojiye dayalı sektördeki mevcut olan küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kıbrızlı, 1993, s.2).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki rolleri, yalnızca bu işletmelerden beklentiler doğrultusunda ülkeden ülkeye farklılaşmakla kalmamakta aynı zamanda bir ekonomide sektöre ve zamana göre de değişiklik göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkeye, sektöre ve zamana göre ekonomik ve toplumsal rollerinin farklılaşmasının nedeni, bu işletmelerin her ülke ve ekonomisi için hedeflenen pek çok amaca yaptıkları katkıdan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve toplumsal bir çerçevede içinde düşünülebilecek pek çok önemli faydaları vardır (Müftüoğlu, 1993, s.199);

(1) **Ekonomiye Dinamizm Kazandırmak;** Bağımsız olarak ayakta kalma ve başarıya güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ekonominin canlılığının barometresidir ve o ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten korurlar. Çünkü, küçük ve orta boy işletmelerin ekonomide yarattıkları katma değer, sağladıkları istihdam ve gerçekleştirdikleri ihracat gibi genelde bilinen ve doğru ölçülebilen ekonomik

yararların dışında, bir ekonomiye sağladıkları en önemli katkı o ekonominin tümüne kazandırdıkları dinamizmdir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir ekonomide çok yoğun sayıda olması ve tüm ülke sathına yayılmış bulunmaları, ekonomilerin bu değişim ve gelişim sürecine toplumun tüm ekonomik birimlerinin yaratıcı girişimleri sonucu oluşacak rekabet ortamı ve bu ortamın bir ekonomiye kazandıracağı canlılık ve dinamizm küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli fonksiyonlarından birisi olmaktadır.

(2) İstihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratmak; Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının ilk ve önemli nedeni, bu tür işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş yaratmadaki etkileri olmuştur. 1970'li yıllara kadar ekonomik kalkınmanın özünü oluşturan ve hızla gelişen büyük işletmelerin, 1973 petrol krizi ile ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin içine girdiği ekonomik durgunluk ve gerileme döneminde iş hacimlerini daraltmaları sonucu işsizlik önemli ölçüde artmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi de bu dönemde anlaşılmıştır. Çünkü bu tür işletmeler esnek yapıları gereği o dönemdeki ekonomik koşullara kendilerini kolaylıkla uyarlayarak krizi çok kolay atlattımlardır. İstihdam imkanlarını daraltmadıkları gibi büyük işletmelerin boş bıraktıkları pazar bölümlerini doldurarak istihdam imkanlarını arttırmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam için büyük bir kaynak olduğunun anlaşılması sonucu, bu işletmelerden mevcut olanlarını korumak ve yenilerinin kuruluşunu teşvik etmek için özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli destek politikaları uygulamaya konulmuştur. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdam sağlama ve yeni iş yaratma fonksiyonunun önemini ve büyüklüğünü çeşitli ülkelerdeki istatistiksel araştırmalar da açıklıkla ortaya koymuştur.

(3) Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek; Küçük ya da orta ölçekli bir işletme büyüklerle rekabetinde başarılı olmak istiyorsa, faaliyetlerini yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak zorundadır. Yani büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyüklerin girmediği pazar noktalarına girmek, talep değişmelerine uymak, hatta gerektiğinde üretim

alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izlemeye çalışmalıdır. Böylece, yeniliklere giderek kendilerine geniş bir hareket alanı geliştirmiş olurlar. Yeniliğe ilişkin bu strateji eğilimi, günümüzde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde gelişmeye başlayan bilgisayar alanında belirgin bir biçimde görölmektedir. Bu noktada hemen eklenmelidir ki, yenilikler köklü yenilikler olabileceği gibi çok küçük ve kimi zaman yapay yeniliklerde olabilir. Önemli olan yeniliğin teknik niteliğinden öte piyasa değeridir. Çünkü bir işletme açısından yeniliğin değeri piyasa değeri ile ölçölür (Müftüoğlu, 1993, s.199). Bu açıdan konuya bakılınca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genelde pazarın ve talebin özeldde ise üretim ve yönetimin değişen koşullarına uyum bakımından daha yenilikçi olduğu kolaylıkla ifade edilebilir.

(4) **Bölgesel kalkınmayı hızlandırmak;** Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, yeni iş imkanı yaratma, yenilikleri teşvik ederek ekonomik değişime neden olma gibi temel fonksiyonuna ek olarak, en önemli üstünlüklerinden birisi de bölgesel kalkınmayı hızlandırmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ülke ekonomisinin kapsadığı tüm coğrafik yerleşim alanlarına dağılmışlardır. Bu nedenle, bu işletmeler genellikle büyük şehirler etrafında yoğunlaşmış olan büyük işletmelere göre daha çok bir taşra özelliği gösterirler. Böylece, bir ülkedeki ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli dağılımına katkıda bulunurken, öte yandan da genellikle emek yoğun olduklarından bölgesel istihdam imkanının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluştururlar.

3. KOBİ'LERDE TEDARİK VE ÜRETİM

Üretim sistemi girdiler, üretim prosesi, çıktılar, geri besleme analizleri ve çevre elemanları olmak üzere beş elemandan oluşmaktadır. Bu elemanlar Şekil 3.1'de şematik olarak gösterilmektedir.

Girdiler, üretilen mamul ve hizmetler, üretim ve hizmet tekniğine göre değişik isim alabilirler. Her girdiyi sonunda temel üretim unsurlarından birine dönüştürmek mümkün olmaktadır. Girdiler aynı zamanda karar değişkenleri olarak da bilinirler. Bir üretim probleminde çözümün amacı, bu girdilerin en uygun değerlerini hesaplamaktan ibarettir (Kobu, 1994, s.31).

Üretim, sisteme giren unsurların bir fayda (katma değer) yaratacak şekilde bir mamule veya hizmete dönüştürülmesi faaliyetleridir. Girdilerin üretime ve hizmete dönüşmesi çeşitli şekillerde olur. Örneğin, bir hammaddenin fiziksel veya kimyasal yapısını değiştirmek, bir mamulü bir yerden diğerine taşımak, depolamak veya kalite kontrol amacı ile muayene etmek üretim olarak nitelenebilir. Bir üretimin bünyesinde taşıdığı unsurlardan bilhassa dört tanesi önemlidir (Kobu, 1994, s.31-32);

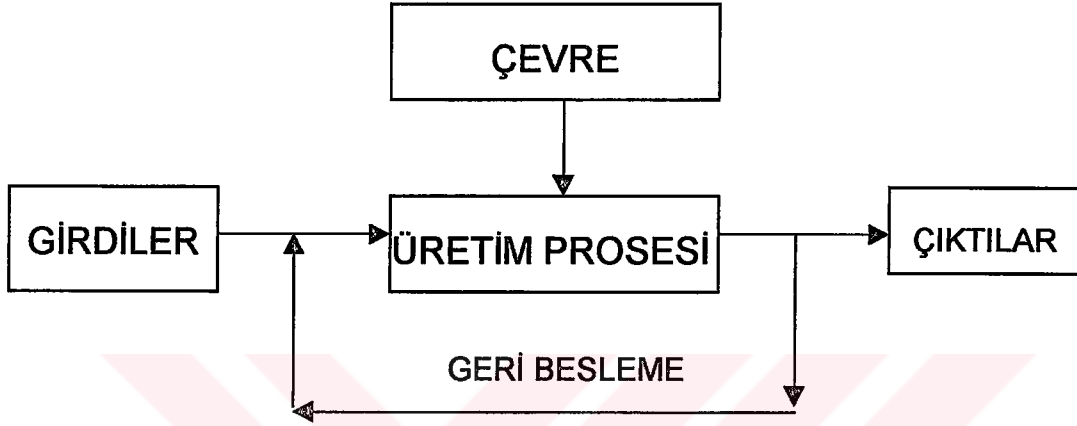
1- Verimlilik: Genellikle birim girdi başına üretilen çıktı olarak ölçülür. Verimliliğin bu tanımı mühendislikteki teknik verim kavramından farklıdır. Bu tanım çoğu zaman üretkenlik (prodüktivite) için kullanılır.

2- Etkinlik: Üretim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanır ve performans ile eş anlamda kullanılır. Buna göre; verimlilik bir şeyi doğru yapmak, etkinlik ise doğru şeyi yapmak olarak tanımlanabilir. Gerçekten verimlilik üretim kaynaklarının (girdiler) ne kadar iyi kullanıldığını ölçerken, etkinlik amaçlarının ne ölçüde gerçekleştiğini belirler. Bir üretim sisteminin verimli fakat az etkin olması pekala mümkündür. Fakat genellikle, verimli sistemlerin aynı zamanda etkin olmaları doğru sayılır.

3- Kapasite: Üretim sisteminin ulaşabileceği en yüksek üretim düzeyini ölçer. Yüzde olarak veya birim zamanda üretilen miktar cinsinden

ifade edilebilir. Bir fabrikaya alınan yeni makinalar kapasiteyi arttırabilir. Fakat yatırım ve işletme masrafları yüksek ise işletme verimliliği düşer. Dolayısı ile verimlilik ile kapasite farklı ölçülerdir.

4- **Esneklik:** Bir üretim sisteminin ani talep değişmelerine cevap verebilmesi veya yeni mamul üretimine kolay geçebilmesi olarak tanımlanır .



Şekil 3.1: Bir üretim sisteminin temel elemanları (Kobu, 1994, s.32)

Üretim sisteminin çıktıları mamul veya hizmet olabilir. Mamuller gözle görülebilir ve ölçülebilir varlıklardır. Hizmetler üretildiği anda tüketilir ve ölçümleri genellikle çok güçtür. Geri besleme analizleri çıktılar üzerinde ölçme ve gözlemlere dayanır. Analizler amaçlardan sapmalar olduğunu gösterirse düzeltici kararlar alınır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994, s.27).

Üretim sisteminin son temel elamanı olan çevre, kontrol edilemeyen değişkenleri temsil eder. Bu değişkenlerin varlığı bilinir, fakat yönetici bunları tayin etmek veya değiştirmek gücüne sahip değildir. Bu nedenle çevre unsurları üretim kararlarında belirsizlik (risk) olarak hesaba katılır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994, s.27).

Enflasyon karşısında KOBİ'lerin işletme sermayesinin erozyona uğraması, otofinansman olanaklarının gün geçtikçe azalması, gerekli olan üretim girdilerinin yeterli miktarlarda alınmamasına ve optimal stok tutulamamasına yol açmaktadır. Bu durumda söz konusu işletmelerin

üretimlerini düşürmelerine neden olmaktadır ve siparişleri karşılayamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler müşteri kaybetmektedirler. Müşteri kaybeden bu işletmeler, yapılarının hassas olması nedeniyle, büyük bir olasılıkla iflas etmektedirler. Türkiye’de enflasyon beklentisinin varlığı, KOBİ’lerin zamanında girdi sağlayamamalarına, üretimde bulunamamalarına yol açmaktadır. (Şengezer, 1990, s.25).

3.1. KOBİ’lerde Girdi Temini

Tedarik fonksiyonu işletmenin satış, muhasebe ve Üretim Planlama ve Kontrol departmanlarından biri içinde faaliyet göstermektedir. İşletme çok büyük olduğu takdirde tepe yöneticilerinden birine bağlı ayrı bir üniteden oluşur. Birçok fabrikadan oluşan firmalarda ise, ayrı bir yerde merkezi bir satın alma müdürlüğü vardır. Merkezci bir tedarik ünitesinde, satın alma tutarlılık ve yüksek pazarlık gücü sağlar. Buna karşılık merkezci olmayan bir organizasyonda, satıcılarla daha yakın ilişki kurma, esneklik ve sorumluluk yüklenme avantajları vardır. Fakat bir yerde kurulu bir fabrikada tedarik fonksiyonunun sadece bir ünite tarafından yerine getirilmesi daha iyidir (Kobu, 1994, s.289).

Tedarik (satın alma) ünitesinin görevleri şunlardır (Kobu, 1994, s.289-290).;

1. Satıcı firmaları bulmak ve bunların kapasiteleri, satış ve kredi şartları, dağıtım şekilleri ve piyasadaki prestijleri hakkında bilgi toplamak,
2. En düşük maliyetle mümkün olan en iyi malı satın almak,
3. Alınan malın fabrikaya zamanında teslimini sağlamak,
4. Teslimatta gecikme söz konusu olduğunda ilgili bütün departmanları uyarmak,
5. Teslim edilen malın kabulü için gerekli işlemleri yapmak. Kabul muayenelerinde kalite kontrolüne yardımcı olmak,

6. Ambara giren mal ile ilgili kayıtları ilgililere göndermek,
7. Satıcı firmalarla her türlü görüşme ve pazarlığı yapmak,
8. Piyasadaki fiyat hareketlerini yakından izlemek,
9. Aşırı fiyat artışı olasılığına karşı yöneticileri uyarmak.

Küçük boy işletmeler girdilerini büyük ölçüde yerli üreticilerden sağlarken orta boy işletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı küçük boy işletmelere göre çok daha fazladır. Büyük boy işletmeler için yerli girdiler yabancı kaynaklı girdilere göre daha önceliklidir. Ölçek büyüdükçe Kamu İktisadi Teşebbüsleri kaynaklı girdilere bağımlılık oranı artmaktadır. Bu durumda Kamu İktisadi Teşebbüslerinin verimsizliğinin küçük ve orta boy işletmelerin rekabet gücüne olan olumsuz yönde etkileri, büyük boy işletmelerdekine göre daha azdır (Kumtaş, 1989, s.52).

KİT'ler sanayi sektörüne, hammadde olarak kullanılacak malları verirken, genellikle tekel durumunda oldukları için, ya yüksek fiyat uygulamakta ya da küçük ölçekli işletmelerin katılma olanakları olmayan şartlar ile ihale açmaktadır. Üretim için gerekli hammaddelerin küçük ölçekli işletmeler tarafından ithali ise imkansız denecek ölçüde zor olmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler hammadde tedarikinde karşılaştıkları adaletsiz rekabet şartları ile, ürünlerini satarken de karşılaşmaktadır. Piyasayı yakından izleme olanaklarının kısıtlı olması, üretim kapasitelerinin düşüklüğü, ayrıca standart üretim olanaklarının kısıtlı olması küçük ölçekli işletmelerin rekabet olanaklarını büyük ölçüde azaltmaktadır (Gücelioğlu, 1994, s.15).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeterince piyasa araştırması yapılmaz, alım yapılacak firmalar itina ile seçilmez ve alışkanlıklar nedeni ile aynı firmalardan alış yapılır. Aldatılmak düşüncesi ile tanıdık ve dostlarda alım yapılır. Bu beklentiler çoğu zaman istenilenin tersi sonuç verir. Yurt içi ve yurt dışındaki teknik gelişmeler takip edilmediğinden alternatif malzeme (bu daha kaliteli ve ucuz olabilir) bulma olanakları zayıflar.

Satın alma departmanında genellikle kalite kontrol, idari ve teknik şartnameler yoktur (Bilgin, 1995, s.6). Planlı alım nadiren yapılır. Zaman zaman uygulama alanı bulan planlarda gereği gibi yapılmayan araştırmalara dayandığından ikmalde aksaklıklar olur. Ani ihtiyaç ortaya çıktığında yapılan alımlarda günü kurtarmak için fiyat, kalite ve miktar fazlaca dikkate alınmamaktadır (MTSO, 1996, s.32).

KOBİ'ler üretimde kullandıkları hammadde, malzeme ve yarı mamullerin kontrollerinin yapılması ve analiz edilmelerinde gerekli altyapıya ve teknolojiye sahip değildirler. KOBİ'lerde ithal olsun veya olmasın, kullandıkları hammadde ve malzemenin kalite kontrollerini kısa zamanda ve tatminkâr bir şekilde yapmasını sağlayan araç-gereç, ölçme laboratuvarları ve uzman personele sahip büyük merkezi denetleme kuruluşları bulunmamaktadır. Bu konuda KOBİ'lere yardımcı olacak kuruluşlar devlet, meslek odaları ve ilgili organizasyonlardır. (Uludağ vd., 1991, s.19).

Hammadde ve malzeme deposunda yapılan düzenlemeler, yeri ve büyüklüğü amaca uygun değildir. Planlı bir şekilde yönetilmez ve düzensizlik hâkimdir. Sık sık sayım yapmak mecburiyetinde kalınır ve her seferinde kayıtlarda az veya fazla miktarlar ortaya çıkar (Özgen, 1991, s.28).

Stok devri dikkate alınmaz. Minimum, maksimum ve emniyet stok seviyeleri doğru dürüst tespit ve takip edilmez. Az malzeme bulunması üretimin, dolayısı ile satışların aksamasına, fazla bulunması da paranın lüzumsuz yere stoklara bağlanmasına sebep olur (Özgen, 1991, s.28).

3.1.1. Tedarikte Ortaya ıkan Sorunlar

Tedarikleme; üretimde kullanılan malzeme, hammadde veya yarı mamulle ilgilidir. Sanayinin girdisi olan hammadde ve ana malların tedarikinde; nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyattan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bunların genellikle Kamu İktisadi Teşebbüsleri tarafından sağlanmasından doğan çeşitli güçlükler vardır. Örneğin; tekel konumundaki tedarikçilerin ürünlerinde monopol fiyat, teslim tarihinde sorunlar, asgari satın alma miktarı, tedarikçi tarafından belirlenmiş

koşullar vb. işletmelerin sıkıntıya düşmelerine neden olan sorunlardır. Bir ürünün fiyat ve kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri kullanılan malzemedir. Malın kolay pazarlanabilirliği kalitesi ile yakından ilgilidir. Bununla beraber, sürekli fiyat artışları küçük ve orta boy işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Tedariklemede ortaya çıkan diğer darboğaz da sipariş edilen hammaddenin istenilen zamanda sağlanamamasıdır. Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle işletmeler, siparişlerini karşılayabilmek için hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu da stok maliyetini ortaya çıkartmakta ve kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmek her zaman mümkün olmaktadır (Oktav, 1990, s.24-25).

Her ölçekteki işletmeler gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler için de hammadde ve girdi tedariki, gerek üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, gerekse maliyet ve satış fiyatlarının oluşumu bakımından büyük önem taşımaktadır. Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmeler hammadde tedarikinde büyük sorunlarla karşılaşmaktadırlar. İhtiyaçlarını karşılamak için büyük mücadele verirler ve genelde aracıdan malzeme temini yoluna giderler. Böyle bir durumda da maliyetler artar.

Tedariki zorlaştıran etkenlerin başında finansman faktörü gelmektedir. Bilindiği üzere, KOBİ genellikle finansman sıkıntısı çeken kuruluşlardır. İşletme sermayeleri yetersizdir. Bu nedenle, zamanında yeterli hammadde sağlamak, stok yapmak, böylece belirli bir gelecek dönem için fiyat artışlarından kendilerini arındırmak olanağına sahip değildirler. Sık sık ve küçük partiler halinde yapmak zorunda kaldıkları tedarik, bir yandan tedarik maliyetlerini attırmakta, öte yandan enflasyonist koşullarda her gün zam gören fiyatlarla tedarikte bulunmalarına neden olmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tedarik fonksiyonunun düzenli bir şekilde işlemlerini engelleyen önemli faktörlerden biri de, bu işletmelerin hammaddeleri ya peşin ya da büyük vade farkı ödeyerek pahalı almasından, buna karşın ürettikleri malları vadeli satmak zorunluluğunda kalmalarından kaynaklanmaktadır. Girdi fiyatlarındaki sürekli artış, vadeli hammadde

alımlarında oldukça yüksek orandaki vade farkı, KOBİ'lerde önemli sıkıntı yaşanmasına ve üretimde aksamalara, özellikle dış pazarlarda rekabet şansının azalmasına neden olmaktadır. Girdi fiyatları içinde KİT ürünlerinin fiyatlarında yaşanan sürekli artış, girdi maliyetlerini yükseltmektedir, fakat bu fiyat artışları satışlara tamamen yansıtılmadığı için, nakit sıkıntılarını yaşamaktadır (Uludağ vd., 1991, s.22).

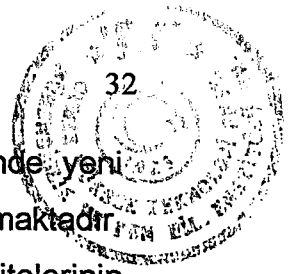
Finansal durumu stok yapmaya olanak veren küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise stok oluşturmak, bu kez parasal kaynakların bağlanmasına neden olmakta ve gerekli yatırımların gerçekleştirilmesine olanak vermemektedir.

KOBİ'lerin küçük miktarlarda hammadde ve malzeme siparişinde bulunmaları ve dolayısıyla ana hammadde ve malzeme üretimi yapan kuruluşlarca unutulmaları ya da satış politikaları gereği önemsenmemeleri, önemli girdi sorunlarından biridir. Özellikle, kimya ve metal eşya sektöründe ortaya çıkan bu sorun, sağlıklı bir malzeme gereksinimi planının yapılmasını engellemektedir (Ertuna, 1993, s.42).

Girdilerin ithal edilmesi durumunda ise, yeterli miktarda ve zamanında girdi temin edilmediğinde üretim aksamaktadır. Dolayısıyla, ihracat olanakları zamanında ve gerektiği gibi değerlendirilememektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin gereksinimi olan hammadde ve malzeme yanında, ekipman ve araçların temini ve ithali konusunda araştırmacılar, teknik uzmanlar ve ilgili kamu kuruluşları gerekli yardımı yapmalıdırlar (Uludağ vd., 1991, s.25).

Küçük ölçekli işletmeler gerek hammadde ve yardımcı madde tedarikindeki, gerek ürettikleri ürünlerin satışında, yeterli pazar ve fiyat araştırması yapmadıkları için beklemedikleri rekabetle karşılaşmaktadır (Gücelioğlu, 1994, s.15).

Bugün, yalnızca küçük sanayi kuruluşlarının değil, büyük sanayinin de içinde bulunduğu en önemli sorunlardan biri, hammadde darboğazı ve hammaddedeki kalite problemleridir. Ham veya yarı mamul üretimi Türkiye'de genellikle kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Son



senelerde artan ihtiyaca karşılık, hammadde-yarı mamul üretiminde yeni yatırımlara gidilmemesi mamul üretiminde dar boğazlara yol açmaktadır. Talebe karşılık vermek için hammadde üreten kuruluşların kapasitelerinin zorlanması ise, özellikle kalite denetimi üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (Çakmak, 1992, s.19).

Bu darboğazı aşmak için ithalata başvurulmakta, ancak ithal edilen malzemede, standartın sipariş aşamasında iyi belirlenememesi gerekse ithal sonrası ortaya çıkan kalite sorunları büyük ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Küçük sanayi, ham veya yarı mamul alımlarında, sipariş miktarları düşük olduğundan kamu sektöründen direkt alım ve direkt ithalat yollarına gidememekte ve yurt içi piyasada hâkim olan aracı ticaret unsurlara başvurmak zorunda kalmaktadır (Sarıaslan , 1996, s.47).

Hammadde yetersizliği yüzünden işletmeler düşük kapasite ile çalışmaktadırlar. İstanbul Ticaret Odası tarafından İstanbul'daki küçük ve orta boy işletmeler için 1991 yılında yapılan bir araştırmada, işletmelerin özellikle yerli hammadde yetersizliği yüzünden üretim kapasitelerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Uludağ ve Serin, 1991, s.91).

KOBİ'ler, üretim planlaması çerçevesinde ne zaman, neye, ne kadar ihtiyaç duyacaklarını önceden tespit edemediklerinden, ihtiyaçları olan malzemenin temini hususunda sıkıntıların yaşanması üretim akışını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1.2. Tedarik Konusundaki Beklentiler

Küçük ölçekli işletme sahiplerinin arasında gerek hammadde ve malzeme alımlarında gerekse de diğer konularda koordinasyon eksikliği vardır. Küçük ölçekli işletmeler kendi içlerine kapanık ve dışa kapalı sistemle çalışırlar. KOSGEB'in danışmanlık hizmetlerinin yatay olarak artırılması suretiyle bu tür davranışların değişebileceği ve bu sayede ülke ekonomisinin kazançlı çıkacağı ortaya konulmalıdır. Hammadde ve malzeme alımı konusundaki yeterli bilgi eksikliği ve dışa kapalı olarak çalışmadan dolayı, küçük ölçekli işletmeler arasında, sadece işinin yürütülmesi ve piyasaya

uyum sağlama davranışı görüşü yaygın bir şekilde benimsenmektedir. Bu kesim içerisinde işi büyütme gayesi içinde olan bazı işletmelerin, sayı ve oran olarak çok az miktarda olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir.

Yan sanayi ve fason üretim yapan küçük ölçekli işletmeler hariç, diğer küçük işletmeler büyük ölçüde pazar payı sıkıntıları yaşamaktadırlar. Özellikle, tam rekabet şartlarının gerçekleşmediği ekonomik ortamlarda, piyasa koşulları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan küçük ölçekli işletmeler ürünlerini satmak için, yeterli pazar imkanlarını bulamamaktadırlar. Bu nedenle, zaman zaman ürettikleri malın veya hizmetin fiyatını düşürmek veya zararına satmak durumunda kalmaktadırlar. Bu kesimin KOSGEB'den beklentilerinden biri de bu doğrultudadır. KOSGEB'in yıllık çalışma programına alınmasına rağmen, yeterli derecede aktif olamayan "Pazar Araştırma Merkezleri"nin bir an önce gerekli aktiviteleri yerine getirmesi istenmektedir. Küçük ölçekli işletme sahiplerinin işyerlerinde uzman eleman istihdam etme olanakları pek yoktur. Bu ve benzeri konularda onlara yardım edebilecek ihtisas merkezleri kurulmalıdır ve bu merkezlerin faaliyetleri artırılmalıdır (Gücelioğlu, 1994, s.105).

KOSGEB gibi hizmet merkezlerinin, kamu ihalelerinin küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine duyurulmasında, ihale ile ilgili şartname değerlendirilmesinde ve evraklarının hazırlanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelere yardımcı olmalıdırlar. Bu konuda özellikle KOSGEB'in "Yapabilirlik" yada "Yeterlilik" belgesi verebilmesi ve kalite kontrollerinde yetkisinin artırılması için gerekli çabaların gösterilmesi istenmektedir (Gücelioğlu, 1994, s.105).

Bazı esnaf ve meslek grupları; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın uygun görüşü ile mesleki ihtiyaçlar için gerekli araç ve gereçlerini temin ve dağıtımını yapmak, ana sözleşmelerinde belirtilen işleri yürütmek amacıyla anılan konuma uygun olarak temin, tedarik, tevzi ve pazarlama kooperatifleri kurarak küçük sanayici, esnaf ve sanatkâra yönelik hizmetler yapmalıdırlar (Baykal vd, 1985, s.43-44). İşletmenin hammadde tedarikinde yetersiz kalmasının diğer bir yönü de olayın maddi boyutudur. Özellikle toplu alınan

siparişlerde ödenek veya istihkak alınmaması durumunda küçük ve orta ölçekli işletmeler mâli sıkıntıya düşmektedirler. Bu nedenle özellikle aynı sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri, temel ihtiyaçlarını temin etmek için küçük sanat kooperatifleri şeklinde yapılanmalara gitmelidirler (Karalar, 1994, s.134).

Sanat kooperatifleri toplu alımın getirdiği iskontoları ve ödeme kolaylıklarını üyelerine yansıtarak onların bu konuda belirli ölçüde rahatlamalarını sağlamaktadırlar. Alım işleminin gerçekleştirilmesi esnasında oluşan giderler de minimum düzeye indirilmiş olmaktadır. Bu tarzdaki oluşumlar tekeli piyasaların oluşmasını, tüccarların anlaşarak fiyat yükseltmesi gibi sakıncaları da ortadan kaldırmaktadır (Karalar, 1994, s.134).

Küçük işletmelere tedarik konusunda yardımcı olmak üzere kurulan tedarik dağıtım kooperatiflerinin sayıları çok olmakla beraber yeterli etkinliği, yararı ve başarıyı sağlayamadığı da bir sorun olarak ortada durmaktadır. Çünkü, kooperatifler esasen özkaynak bakımından yetersiz durumda olduklarından, kredi bulmaları zorlaşmakta, donatım malzemelerinin tedarikini ve üretim düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadırlar. En önemlisi, bu kooperatiflerin üyelerinin ihtiyaçlarını tedarikte yetersiz kalmaları üyelerinin kooperatife karşı olan güvenlerini sarsmakta, kooperatiflerin güçlenmesini engellemektedir.

Küçük ölçekli sanayi işletmeleri, kaliteli hammadde ve yardımcı madde (malzeme) sağlanmasında bazı zorluklarla karşılaştıklarını belirtmekte ve bu zorlukların aşılmasında KOSGEB'den yardım talep etmektedirler. Örneğin, Gaziantep'teki küçük ölçekli işletme sahipleri, satın aldıkları hammadde yada yardımcı maddelerde, TSE tarafından belirlenen uyulması zorunlu standartların olmaması ve yeterli kalitede kontrolünün de üretici firmalar tarafından yapılamaması sonucu, bu maddelerde bazı üretim hatalarının varlığı nedeniyle, kaliteli ve standart üretim yapamadıklarını belirtmişlerdir. KOSGEB'in belirtilen sorunların çözümü için kendi bünyesinde gerekli



düzenlemeleri yapması ve hizmetlerini geliştirmesi istenmiştir (Güçelioğlu, 1994, s.105).

Ticari unsurların kalite denetimi olmadığından, istenilen düzeyde olmayan karışık ve kalitesiz malzeme küçük sanayi işletmelerine yüksek fiyatlarla satılmaktadır. Bu da sonuçta üretilen mamullerin düşük kalitede ve bazen de kullanılmaz durumda olmasına yol açmaktadır. Bunun için (Sarıaslan , 1996, s.47-48);

1. Hammadde ve yarı mamul üretimi yapan kamu sektörü gerek kapasite, gerekse kalite denetimi açısından kuvvetlendirilmelidir.
2. Kalite konusunda belirli standartları sağlamak kaydıyla özel sektörün hammadde ve yarı mamul üretimi yapması teşvik edilmelidir.
3. İthal yapılan hammaddelerin titizlikle denetimi yapılmalı ve ihtiyaç duyulan gerçek malzeme kalemleri, araştırılarak bu malzemelere öncelikle ithal kolaylığı verilmelidir.
4. Ticari işlemler vasıtasıyla pazarlanan hammaddelerin kalite denetimlerinin yapılması, satılacak malzemenin kalitesine dair bir belgenin mutlaka bulundurulması ve istendiğinde satın alana ibrazını mecbur kılacak kanuni düzenleme yapılmalıdır.
5. Küçük sanayiciler birleşerek hammadde temin ve tedarik kooperatifleri ve birlikleri kurmalıdırlar.

Gümrük Birliği ile KOBİ'lerin girdi maliyetleri açısından sağlanacak olumlu gelişmeler ve tedarikleme hususunda sağlanacak düşük maliyetin rekabet açısından avantaj yaratacağı söylenebilir. Bunun yanında özelleştirme politikası içinde özel sektöre girdi sağlayan Kamu İktisadi Teşebbüslerinin tekelleşmeye neden olmadan özelleştirilmesi ve serbest piyasa ortamında fiyatların belirlenmesi sonucunda KOBİ'lerin girdilerinin marjinal maliyetlerinde reel bir düşüş meydana gelecektir. Bu durum, dış satıma yönelik KOBİ'lerin için bir rekabet avantajı yaratabilecektir .

KOBİ'ler bir araya gelerek, yatay ve dikey işbirliğine gitmelidirler. Bu işbirliği üretim, finansman ve pazarlama fonksiyonlarında olduğu gibi satın alma bölümünde de olmalıdır. Örneğin; aynı bölgede ve benzer veya aynı hammaddeyi kullanan işletmeler kendi aralarında, beraberce alım yapma yolunu benimseyerek söz konusu sorunu halletmeyi tercih etmelidir. Diğer yandan KİT'ler, hammadde ve malzeme alımlarında KOBİ'lere bazı öncelikler tanıyarak girdi sorunlarının çözümüne yardımcı olmamaktadır. KOBİ'ler kalite ve ödeme koşulları açısından da güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (TES-AR, 1990, s.37).

3.1.2.1.Küçük Sanat Kooperatifleri

Küçük sanat kooperatiflerinin yatırım ve işletme aşamasında ihtiyaç duydukları yatırım malı, ara mamul, mamul ve hammaddelerden yurt içinde üretilmesi mümkün olmayan veya yeterli üretimi olmayanların yurt dışından getirilebilmesi için yürürlükteki ithalat rejimi çerçevesinde ithal izni verilerek döviz tahsisi yapılmaktadır. Ayrıca bu kooperatiflerin ihtiyacı olan ve yurt içinden temini mümkün olan malzeme ve makine teçhizatın öncelikle kooperatiflere tahsis edilmesi konusunda Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı kuruluşlar ve iktisadi devlet teşekkülleri nezninde, yürürlükteki mevzuat çerçevesinde girişimde bulunmaktadır (Karalar, 1994, s.37).

Aşağıda belirtilen girişimlerin, sayıları yüzbinleri geçen küçük sanayicilerin tedarik sorununu hallettiği söylenemez. Zaten birleşme ve büyüme zorlukları içerisinde bulunan küçük sanayicilerin çoğu, kendi hammadde ve malzemelerini piyasadan kendileri tedarik etmek zorundadırlar (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1992, s.6);

1. Ortaklarının sanat ve meslekleri için ihtiyaç duydukları her türlü hammaddeleri temin eder.
2. Ortakları tarafından imal edilen ürünlerin en uygun şartlarla sürüm ve satışı için gerekli tedbirleri alır. Piyasada düzenleyici görev yapar.

3. Ortakların imal ettiği ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi, standardizasyonun sağlanması, hazırlık, ambalaj ve sevkiyat usullerinin düzenlenmesi ve giderlerinin azaltılması konusunda çalışmalar yapar.
4. Kooperatifin çalışma konusuna dahil sanat ile ilgili gelişme ve ilerlemeleri izlenerek ortaklarının bunlardan yararlanabilmeleri için gerekli tedbirler alır, gereken makine ve malzemeleri temin eder.
5. Kooperatifin amaç ve konusunun gerektirdiği işletmeler, imalathaneler veya yardımcı atölyeler açar.
6. Kooperatifin kredi ihtiyacının karşılanması amacıyla ilgili finansman kuruluşlarına başvuruda bulunur, borçlanır, açılan kredinin zamanında ve amacına uygun kullanılmasını sağlayıcı tedbirler alır.
7. Amaçlarına uygun gördüğü gayrimenkulleri satın alır veya yaptırır, gerekirse satar ve benzeri tasarruflarda bulunur.
8. Diğer kooperatiflerle işbirliği yapar, küçük sanat kooperatifleri üst kuruluşlarına girer.
9. Ortakların sigorta ihtiyaçlarına aracı olur, teslim ettikleri ürün oranında avans verir.
10. Gerektiğinde ortaklar ve personel için yardım fonları oluşturur; konusu ile ilgili eğitim, yayın, araştırma ve benzeri faaliyetlerde bulunur.

Görüldüğü üzere küçük sanat kooperatifleri, küçük ve orta ölçekli işletmelere pek çok alanda belirli avantajlar sağlamaktadır. Böylesine geniş bir kapsamda faaliyet gösterebilen küçük sanat kooperatifleri, üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda gereken konularda daha dar kapsamlı bir ölçekte de faaliyet gösterme imkanına sahiptirler. Küçük sanat kooperatiflerinin tedarik konusunda karşılaştıkları sorunlar şöyle sıralanabilir (Baykal vd, 1985, s.44-45);

a) Küçük sanat kooperatiflerinin kuruluş yeri ve çalışma bölgelerinin coğrafi bakımdan gelişmeye elverişli olmaması, kooperatifin üretimi için malzeme temini veya mamullerinin pazarlanmasında güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır.

b) Küçük sanat kooperatifleri üyelerinin aynı işkolunda üretim yapıyor olmaları gerekir. Bazı bölgelerde işkollarına üye sayıları yeterince fazla olmamakta, yürürlükteki kooperatifler yasaının sermaye ile ilgili hükümleri nedeniyle de sermayeleri sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle yeterince gelişmemektedirler.

c) Kooperatiflerin öz kaynakları yeterli olmamakta, ihtiyaçları olan kredileri temin edemediklerinden çalışmalarında yeterli aşamayı yapamamaktadırlar.

d) Kredi finansmanı temin edemediklerinden küçük sanat kooperatifleri ihtiyaç duydukları malzemelerini ve makine teçhizatını zamanında alamamakta, üretimlerinde yeterli düzeye ulaşamamaktadırlar.

e) Yapılacak hizmetlerin kooperatif ortaklarına verilmesi nedeniyle kooperatif ve kooperatifçiliğe karşı güvensizlik ortaya çıkmakta ve ortakların bizzat kendilerinin sorunları üzerine gitmelerine ve kooperatife kayıtsız kalmalarına neden olmaktadır.

f) Gelişemeyen kooperatifler iç ve dış pazarlarda yeterince başarılı olamamakta, yalnızca sınırlı sayıdaki üyelerine malzeme tedarikini yürüten ortak atölyelere sahip olamayan, faaliyeti sınırlı kooperatifler halinde çalışmaktadır.

g) Vergi yasalarındaki karmaşıklıklar ise, küçük sanat kooperatiflerini zor durumda bırakmaktadır.

3.1.2.2. Tedarik ve Pazarlama Kooperatifleri

KOBİ ile ilgili örgütlenmelerin diğer bir şekli de tedarik, dağıtım ve pazarlama kooperatifleridir. Kanunda belirtilen iş kollarında üretim yapan

esnaf ve sanatkâr odaları ve kayıtlı üyelerin kurdukları kooperatifler; üyelerinin tedarik, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılamak, KOBİ'nin büyük sanayiye tamamlaması için gerekli koşulları sağlamak amacıyla kurulurlar. Bunların başlıca faaliyetleri, üyelerin mesleki ihtiyaçları olan hammaddeleri tedarik etmek, üretilen mallara iç ve dış pazar aramak, üyelere teslim ettiği mal miktarı ile orantılı avans vermek, mal bedellerini ödemek, fiyat ve dağıtım bakımından üyelere rehberlik etmek, mal kalite ve standartlarını, ambalaj usullerini geliştirmek, üyelerine gerekli donatımın tedarikinde yardımcı olmak, üyelerine yardımcı tesisler açmak, fayda sağlamak, üyelerin finansmanına yardımcı olmaktır (Karalar, 1994, s.38).

Ancak bu kuruluşların bazı önemli sorunları vardır (Olalı vd, 1993, s.61);

1. Kooperatiflerinin ihtiyacı olan donanım malzemesinin öncelikle kooperatiflere tahsis edilmesinde kamu yeterince yardımcı olmamaktadır.
2. Kooperatiflerin büyük bir kısmı etkin bir çalışma gösterememektedir.
3. Sermayelerinin sınırlı olması bunlara tedarik ve pazarlama konularında güçlükler ortaya çıkarmaktadır.
4. Üretimleri sınırlı kalmaktadır.
5. Ortak atölye ve tesisler kurulamamaktadır.
6. Yeni teknolojiler takip edilmemektedir.
7. Ortak tedarik, üretim, depolama, taşıma gibi hizmetler yürütülememektedir.
8. Küçük işletmelerin maliyetlerin düşürülmesi ve ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlayabilmeleri bakımından, imkanların birleştirilerek kolaylıkların kullanımında, alım-satımında, pazarlamada ve diğer iş faaliyetlerinde, birlikte ve ortak çalışmaya

dönük atölye, makine ve teçhizat sağlayıcı tedbir ve uygulamalar yeterli seviyeye ulaşmamıştır.

Yukarı belirtilen sorunların giderilmesi halinde tedarik ve pazarlama kooperatifleri daha etkin olabileceklerdir. Böylece küçük ve orta ölçekli işletmeler en çok zorlandıkları bu alanda belirli ölçüde rahatlayacaklardır.

3.2. KOBİ'lerde Üretim

Üretim; hammaddelerin, yarı mamullerin veya mamullerin toplumun gereksinim duyduğu ve talep ettiği mallara dönüştürülmesi işlemidir. Üretimin amacı kişilerin taleplerini karşılamaktadır. Üretim departmanı bu amaca yönelik çalışmalarda bulunur (Garrett ve Silver 1973, s.9).

Bütün sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde sanayinin temelini küçük ölçekli işletmelerin oluşturduğu bir gerçektir. Sanayi Devrimi'nin getirdiği en önemli gerçeklerden birisi de, küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelerle rekabet edemeyip sistemi terk etmek zorunda kalmalarıdır. Uzun yıllar boyunca büyük ölçekli işletmeler pazara hâkim olmuş ve pazar payının büyük kısmını ellerinde bulundurmuşlardır (Morris, 1992, s.45).

Sanayi sektöründe büyük ölçekli işletmelerin, küçük ölçekli işletmelere üstünlük sağlamalarının en önemli üç sebebi şunlardır (Morris, 1992, s.25);

1. Ölçek ekonomisi,
2. Üretimin büyük oranda artması,
3. Nüfus artışı.

Küçük ölçekli işletmelerin gerçekleştirdikleri üretim miktarları, büyük ölçekli işletmelere oranla daha düşük seviyelerdedir. Bu yüzden, bu firmaların hammadde ve malzeme piyasalarında fiyat ve diğer alım

şartlarından dolayı, kendi lehlerine alım yapamamaları üretimlerini olumsuz etkilemektedir.

Piyasalarda yer alan malların pek çoğu küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından üretilmekte veya yarı mamul olarak katkıda bulunmaktadır. Ülke olarak üretim konusunda atılım yapmamız gereken bu günlerde, KOBİ'lerin gerek ana sanayi ile işbirliği konusunda gerekse piyasaya yönelik kaliteli nihai ürün üretimlerini arttırmaları şarttır (Bağrıaçık, 1991, s.153).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim süreci genellikle emek-yoğundur. Siparişe göre üretimde bulunmaları onları büyük ölçekli işletmelere bağımlı hale getirmektedir. Yan sanayi olarak tanımlanabilecek bu ilişkide maalesef küçük ölçekli işletmeler genelde edilgen bir ortak konumundadırlar.

Diğer yandan, içinde buldukları finansal zorluklar dolayısıyla da, modern makine parkına sahip olamamaları, kalifiye eleman eksikliği, kalitenin ihmal edilmesi, alt yapının yetersizliği vs. gibi nedenler, üretimin kaliteli ve zamanında yapılmasını engellemektedir.

3.2.1.KOBİ'lerde Üretimle İlgili Sorunlar

Üretim sorunlarının ilki, yenilik ve değişiklik konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'ler yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine ve tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır (Özgen ve Doğan, 1996, s.40).

Yüksek enflasyon dolayısıyla, yeterli hammadde ve malzeme stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirlerine ulaşamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler güçlerini giderek kaybetmektedirler. Yeterli hammadde ve yardımcı malzeme stokunun

bulunmaması, gerekli üretimin yapılamamasına ve zamanında üretimi yapılamayan malın geç teslimi nedeniyle de, müşteri kaybına neden olmaktadır.

Türkiye bugün, kendi teknolojisi olmayan bir ülke durumundadır. Bugün Türk işletmeleri ancak, bünyelerine uygun imalat yöntemlerini almakta ve uygulamaktadırlar. Bu yöntemleri de dışarıdan, lisans, know-how (teknik bilgi) vb. yollarla, büyük ücretler karşılığında satın almaktadırlar. Bu nedenle, öncelikle teknolojiye önem verilmektedir. Üretim kapasitelerinin yetersizliği de, diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, KOBİ'lerin bazen sınırlı bir pazara hitap etmeleri nedeni ile, ellerindeki makineler atıl durumda kalmakta, kullanılmamaktadır. Bu da işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Söğüt, 1990, s.34).

Tüm bunlara ek olarak, KOBİ'ler Gümrük Birliği'ne girilmesi ile kalite ve standardizasyon konusunda da önemli zorluklar yaşamaktadırlar. Eski teknolojilerin kullanılması, KOBİ'lerin dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır (OKİK, 1993, s.58). Bugün, CE işareti ve ISO 9000 standartları, yüksek maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bunun için de, Türkiye'de gerekli test laboratuvarları kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Asomedy, 1996, s.33). Henüz bu konularda KOBİ'lerimize destek verebilecek kurum sayısı ise yok denecek kadar azdır.

KOBİ'ler, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulduramamaktadırlar. İstenilen yere taşıma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan da yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin sorunlarından sonuncusu da, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir. Fason imalat, bir ana firma (büyük işletme) ile taşeron firmalar (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana firma, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü, yada tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak, bu ilişki bazı durumlarda bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. İşte, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biride bu konuda yaşanmaktadır. Bu

durum, KOBİ'ler arasında işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir (Özgen, 1996, s.40).

3.2.2. Üretim Konusunda Beklentiler

İşlem hacmini geliştirmenin bir yolu da, sipariş hacimlerini geliştirmekten geçer. Toplu ve büyük siparişler karşısında ürkek davranan küçük ve orta ölçekli işletmeler aynı boyuttaki işletmelerle birlikte üretim yaparak bu güçlüğü aşabilirler. Ortak üretim yapılanmaları kurarak, uygulamaları mevcut olan ortak kolaylık atölyelerinden de yararlanarak üretim kapasitelerini geliştirebilirler.

Ülkemizde gözlenen diğer bir uygulama örneği ise yöresel boyutta aynı konuda üretim yapan atölye veya küçük işletme yapısındaki oluşumların bir araya gelerek üretim kooperatifleri oluşturmalarıdır. Üretim bölümlendirmesine giden ufak birimler, çeşitli parçacıkları ayrı ayrı üretmekte, sonuçta bunların bir araya gelmesiyle nihai ürün ortaya çıkmaktadır. Böylelikle hem işlem hacmi gelişmekte hem de kalite ve standart üretim konusunda önemli aşamalar kaydedilmektedir (Bağrıaçık, 1991, s.183).

Üretimde uzmanlaşmanın gerekliliği ve avantajları ortadadır. Her ne kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler esnek yapıları itibarıyla yeni konulara kolaylıkla adapte olsalar da, gönüllerinde standart bir ürünü sürekli olarak üretmek geçmektedir.

Ülkemiz sanayi yapısında bu noktada standardizasyon konusu gündeme gelmektedir. Aynı konuda pek çok yan sanayi kuruluşuyla çalışan büyük işletmeler, bütünü oluştururken farklı elden çıkan ürünlerin benzer niteliklerde olmasından sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle özellikle yan sanayi niteliğinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendilerini teknolojik olarak yenilemeleri ve kaliteli üretime önem vermeleri şarttır (Karalar, 1994, s.40).

Üretim süreci içerisinde bir ürünle ilgili her parçanın aynı işletme içerisinde yapılması felsefesinden uzun süre önce vazgeçilmiştir. Ekonomik olmaktan çıkan bu düşünce yerine günümüzde fason imalat, yan sanayi gibi işbirliği mekanizmalarına işlerlik kazandırılmıştır.

Gerek kooperatifleşme gerekse firmaların biraraya gelerek ortak şirket kurma yoluyla oluşturabilecekleri çok ortaklı imalat sistemleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerinin üretim konusunda içinde buldukları sıkıntıları aşmada önemli rol alabilir.

3.2.2.1. Çok Ortaklı İmalat Sistemleri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler veya ufak atölyeler üretim konusunda çok ortaklı imalat sistemleri yoluyla biraraya gelebilirler. Bu birliktelik genelde aynı ürünü üreten, imalathaneleri birbirine yakın olan işletmeler arasında gerçekleştirilmektedir (Olalı vd. 1993, s.63).

Üretimi yapıla gelen ürünün üretimi konusunda bilgi sahibi olan işletmeler, üretim bölümlendirmesi yoluyla nihai ürünün kendi üzerine düşen belirli parçalarını üretme yoluna gider. Sonuçta farklı imalathanelerde, aynı standartlara sahip pek çok farklı parçacık yine belirlenen imalathaneler veya montaj amaçlı ortaklaşa kurulan daha büyük bir yapı altında bir araya getirilirler (Olalı vd. 1993, s.71).

Aynı konuda faaliyet gösteren ve üretim yaparken sürekli olarak birbiri ile rakip durumda bulunan, KOBİ'ler fiyat konusundaki rekabet nedeniyle sürekli fiyat kırarlar. Çok ortaklı imalat sistemleri çoğu zaman düşük kapasite ile çalışan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, daha fazla üretim yapamamasını sağlamaktadır. Dolayısıyla istihdama katkı sağlanır ve kâr marjı arttırılır (Olalı vd. 1993, s.75).

Çok ortaklı imalat sistemleri üretim amaçlı bir sistem olmasına rağmen, üretimin ihtiyaç duyduğu maddelerin temini ve üretimi yapılan ürünün pazarlanması konusunda da çalışmak durumundadır. Üretim süreci esnasında da yönetsel açıdan iyi bir organizasyon ve kontrol sisteminde

işlerlik kazandırılması şarttır. Aynı ayrı imalathanelerde üretilen benzer parçacıkların standartlara uyması, bunların istenilen zaman, miktar ve nitelikte montaj aşamasına ulaştırılması çok önemlidir (Olalı vd. 1993, s.52).

Çok ortaklı imalat sistemi sayesinde birbiri ile koordineli olarak çalışan küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretim derinliği azalmakta, eskiye nazaran daha az sayıda parçacık üretilmekte, bunun sonucu olarak ticari ve finansal ilişkiler daha düzenli duruma geçmektedir. İmalathaneler sürekli olarak aynı parçaları yapması nedeniyle üretim konusunda uzmanlaşmakta, daha iyi ürün üretilmekte, esnek üretim yapısı sayesinde ihtiyaç duyulması halinde farklı parçaya geçilerek sistem içindeki olası aksaklıklar da giderebilmektedirler.

Uzmanlaşmanın getirdiği kalite artışı, ortak hareket etmenin meydana getirdiği üretim artışı ve pazarlama konusunda kaynakların birleştirilmesi nedeniyle sistem içinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin işlem hacimleri hızla artmaktadır. Bu artışın doğal sonucu olarak yeni yatırımlara ihtiyaç duyulmakta ve daha fazla insana iş imkanı sağlanarak istihdama da olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Karalar, 1994, s.41).

3.3. Nitelikli Personel İstihdam Sorunu

Teknolojik bilgideki hızlı gelişme ve yeni yapılan yatırımların bilgisayar ve elektronik gibi yüksek teknolojilere dayandırılması, özel bilgilerle donatılmış nitelikli iş gücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bilgi alanları, sadece sayı olarak değil genişlik olarak da arttıkça, uzmanlığa duyulan ihtiyaç da aynı oranda büyümüştür (Arzova, 1996, s.6).

Küçük işletmelerde, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabalar çalıştırılmaktadır. Akrabalara verilen ücretler hem daha yüksek olmakta, hem de bilgi ve kabiliyetlerinin işe uygunluğu gözönüne alınmamaktadır. KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'lerde, yetersiz yönetimin başarısızlık nedeni

sayılmasındaki en önemli etmen, sınırlı bütçelerinden dolayı KOBİ'lerin her konuda uzman kişi istihdam etmemeleridir (Dinçer, 1992, s.367).

Öte yandan, KOBİ'lerde personel alırken gazete ilanı veya rakiplerin başarılı personelinden transfer yerine, eş-dost çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Bu da, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Ekonomist, 1994, s.13).

Nitelikli elaman ihtiyacının karşılanamaması, genelde tüm işletmeler için geçerli bir sorun olmakla birlikte, KOBİ'ler için özellikle önem taşımaktadır. Bu işletmelerin, gereken ücretleri ödeseler bile, istedikleri personeli bulabilecekleri kuşkuludur. Yine, özellikle KOBİ'leri ilgilendiren bir başka sorun da, uzmanlığın çok büyük önem kazandığı günümüzde, çok yönlü eleman istihdamının zorunluluğudur. Bu durum özellikle, metal işleme ve makine imalat sanayiinde büyük bir önem kazanmaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duymakta, ancak bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu elamanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse de zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır (Müftüoğlu, 1993, s.256-257).

KOBİ'ler de, belli başlı işletme fonksiyonları için uzman personelin olmayışı, personel alımında işletme sahibinin cimri davranması, "pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır" ilkesinin gözardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personel eğitimine ağırlık verilmemektedir (Bağrıaçık, 1991, s.143).

Öte yandan, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler (Özalp, 1971, s.108).

Küçük işletmelerin yapılarının bir özelliği olarak, işletme fonksiyonları belirginleşmemiş olduğundan satın alma, pazarlama, personel, üretim ve yönetim faaliyetleri, müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılmasına ve mesleki formasyonun geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Karataş, 1991, s.126).

Küçük ölçekli işletmeler, yeterli kapasitedeki teknik ve idari elemanları istihdam olanağından yoksundur. Bu nedenle planlama, standart üretim, kalite kontrolü, pazarlama vb. evrelerde yeterli etkiyi gösterememekte ve istenilen rekabet gücüne ulaşamamaktadır. Günümüzde işletmelerin ileri teknoloji imkanlarından verimli şekilde faydalanma olanakları, finansal imkanları yanında nitelikli işgücü istihdam etmelerine de bağlıdır. Küçük ölçekli işletmeler, genelde, nitelikli işgücü temini için, işbaşındaki eğitimden yararlanmakta, bu sayede, pratiğe yönelik olmayan genel eğitim ve meslek eğitimi sistemimizdeki aksaklıkların sonuçlarını gidermeye çalışmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler genellikle kalfa ve çırak çalıştırmaktadır. Çırakların SSK primi devlet tarafından karşılanırken, kalfaların SSK primleri işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenle de ücretler, zaman zaman düşük gösterilmekte ve asgari ücret seviyelerine kadar inilebilmektedir. Konut fonu tasarrufu, teşvik fonu uygulamaları, küçük ölçekli işletmeleri ya kayıtsız işçi çalıştırma zorunda bırakmakta ya da büyüme ve gelişmeyi bir tarafa bırakıp küçük kalmaya zorlamaktadır (Gücelioğlu, 1994, s.14-15).

3.4. Teknoloji Sorunları

Az gelişmekte olan ülkeler, kalkınmak ve ekonomik refaha ulaşabilmek için üretimlerini artırmak zorundadırlar. Bununda yolu teknolojiden geçmektedir. Makine-Teçhizat ve bilgi unsurunun birleşimi olan teknoloji ise ya üretmek yada sahip olanlardan satın almak, yani transfer etmek gerekmektedir. Birinci yol tercih sebebi olmakla birlikte, bunun gerçekleştirilmesi ve yetiştirilmiş insan gücü yani vasıflı elemana ve maddi kaynağa ihtiyaç göstermektedir. Söz konusu iki unsurda az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yeterli seviyede bulunmamaktadır. Bu sebepten geriye tek alternatif olarak ikinci yol kalmaktadır. Yani geri kalmışlıktan kurtulmanın üretimi artırıp refaha kavuşmanın tek yolu olarak teknoloji transferi kaçınılmaz bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda orta ve küçük ölçekli işletmelerin de teknoloji transferinde önemli rol oynayabilecekleri, hatta bu yolla az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin daha uygun teknolojiler transfer edebilecekleri tartışılmaktadır. (şimşek, 1995, s.6).

Teknoloji çok genel anlamda bilginin insan ihtiyaçlarının karşılamak amacı ile uygulanması olarak tanımlanır. Üretim yönetimi açısından daha uygun bir tanım mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinalardan oluşan sistem şeklinde yapılabilir. Teknoloji retim prosesinin çeşitli aşamalarda yer alan bir girdi unsurudur. Herhangi bir mal veya hizmetin teknolojinin  boyutunun bileşkesi olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Kobu, 1994, s.108-109).

1987 yılında yapılmış bir araştırmaya göre Türkiye'de imalat sanayi işletmelerinin %22'si geleneksel teknoloji, %46'sı orta düzey teknoloji, %6'sı modern teknolojiye geçiş, %25'ini de modern teknoloji kullanım aşamasındadır. Ayrıca lkemizde işletme leği ile teknoloji kullanımı arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. İstihdam edilen işgücü 100'n üzerine çıktığında sanayi işletmelerinin teknoloji kullanma yaygınlığı %50'nin üzerine çıkmaktadır. Türkiye'de küçük boy işletme-geleneksel teknoloji, büyük boy işletme-ileri teknoloji ikilemi yaşamaktadır. Türkiye

standartlarında ileri teknoloji kullanım oranı 10-49 arası çalışanı olan işletme ölçeğinde %24, 50-99 arası çalışanı olan işletme ölçeğinde %44, 100-299 arası çalışanı olan işletme ölçeğinde %65, 500-1999 arası çalışanı olan işletme ölçeğinde ise %64'tür (Erbesler, 1987, s.16).

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Günümüzde bir çok sektörde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişken tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması bu dönüşümün en temel özellikleridir. Tüketici talebi artık daha kaliteli, üstün tasarımlı, farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Turan ve Gökalp, 1993, s.8).

Nitelikli personel sıkıntısı, işletmenin organizasyonuna ilişkin engeller, teknik ve mali sorunlar ise küçük ve orta boy işletmelerde teknoloji kullanımını etkileyen faktörlerdir. İşin niteliğine uygun bilgi ve beceriye sahip nitelikli personel yetersizliği nedeniyle işletmeler gerekli performansı gösterememektedirler. Teknolojik gelişmelerin üretim ve üretim süreci üzerinde yaptığı gelişmeler çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında büyük değişiklikler meydana getirmektedir. Teknolojik değişiklikleri izleyebilmek için bu değişimler hakkında bilgilenme ve uygulamada gerekli beceriyi sağlayabilen eğitim unsurlarını ve kurumlarını göz ardı etmemek gerekmektedir. Teknik engeller, büyük ölçüde nitelikli eleman ve organizasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Üretime geçiş aşamasında edinilen makine parkı verimli çalıştırılmamaktadır. Ayrıca doğru teknik seçimi yapılamamasından dolayı da sektördeki iş bölümü şemasının dışında kalınmaktadır (Esin, 1991, s.72).

Karşılaşılan önemli, bir diğer engelde ileri teknoloji içeren makine parkı maliyetinin çok fazla olmasıdır. Bilindiği gibi, ileri teknoloji kullanımının işletmeye uyum süresi arttıkça işletmenin amortismanı gecikmekte, işletme mali sıkıntıya düşmektedir (Turan ve Gökalp, 1993, s.8). Yapılan bir araştırmaya göre; Teknoloji yenileme, Gümrük Birliğine giriş öncesi

işletmelerin ağırlık verilmesinin gerekli olduğu kolların başında gelmektedir. Ölçek büyüdükçe özellikle verimlilik, teknoloji yenileme kadar önem kazanan bir faktör haline gelmektedir. Araştırmada, Gümrük Birliğinden olumsuz yönde etkilenmemek için teknoloji yenileme gereğini küçük ve orta boy işletmeler birinci sırada öncelikli olarak kabul etmişlerdir.

Küçük ölçekli işletmeler, daha kuruluş evresinde, sınırlı sermaye ile işe başlama durumunda oldukları için, yeni ve pahalı teknolojileri seçememekte, ekonomik olmaktan çıkmış makine ve teçhizatla işe başlama zorunda kalmaktadır. Oysa günümüzde teknolojik gelişme ve değişimler ulusal sınırlar dışına taşmakta, uluslararası pazarda yeni ürün ve hizmetlerin hazırlanmasında ileri teknolojiyi kullanabilen ülkelerin rekabet gücü, en üst seviyeye ulaşmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin teknik imkan ve kabiliyetleri yeterli olmadığından yenilikleri takip etme ve uluslararası pazara girme olanakları oldukça sınırlı kalmaktadır (Gücelioğlu, 1994, s.14).

3.5. KOBİ'lerde Kapasite Kullanımı

İşletmelerde tıpkı insanlar gibi önce doğmakta, daha sonra gelişerek büyümekte ve sonunda da sona ermektedir. Bu özellikleri ile işletmeler, canlı birer varlık olarak karşımıza çıkmakta ve sürekli dinamizm içerisinde bulunmaktadır. İşletmelerin bu özelliği nedeniyle üretim kapasitesini tanımlamak oldukça zordur.

Üretim kapasitesi genellikle aşağıdaki üç faktöre göre tanımlanmaktadır (Demir ve Gümüşoğlu, 1994, s.38);

1. İşletmenin üretim faaliyetlerinde kullandığı üretim faktörleri.
2. Bu üretim faktörlerinin kullanılması sonucu elde edilen ürün.
3. Bütün üretim didinme ve çabalarının belirli zaman dönemi içinde oluşması.

1920 yıllarından itibaren işletme ekonomisinde kullanılmaya başlanan kapasite kavramı sermaye kıtlığı çeken bununla beraber yaygın bir şekilde

atıl sanayi kapasitesi ile karşı karşıya bulunan gelişmekte olan ülkeler için önemlidir. Kapasite terimi değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Kapasite ; bir makine ve tesisin normal çalışma düzeninde kullanılması sonucunda elde edilebilecek en yüksek üretim miktarı olarak tanımlanmaktadır. Kapasite genel olarak, işletmenin faaliyet hacmi veya üretim miktarı olarak tanımlanır (Yerli, 1995, s.4). Diğer bir ifade ile üretim kapasitesi, işletmenin belirli bir süre içerisinde üretim faktörlerini rasyonel bir biçimde kullanarak meydana getireceği üretim miktarıdır.

Kapasitenin düşük oranda kullanılmasına neden olan faktörler literatürde şu üç noktada toplanmaktadır (Odabaşı ve Eke, 1981, s.47);

1. Makine ve teçhizatın bölünmezliği. Bölünmezlik faktörü fabrikaların genellikle talebin ilerisinde kurulması gerektiğini ve böylece geçici eksik kapasite kullanımı ile karşı karşıya kalındığını göstermektedir.
2. Belirli iş gücü kategorileri dahil üretim faktörlerinin yetersizliği ve arzdaki dar boğazlar.
3. Monopolistik ve oligopolistik ve piyasa yapıları, her firma için ayrı ayrı yada tüm firmalar için birlikte düşünülen minimum ortalama maliyet noktalarını altında üretim seviyelerinin dondurulmasına yol açmaktadır.

Eksik kapasite kullanımının üçüncü nedeninin önemi büyüktür. Monopolistik ve oligopolistik ürün kısıtlamalarının varlığı, süreklilik kazanma eğiliminde olan yapısal bir özellik değildir. Fakat gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümeleri için zararlı sonuçları olabilir. Bu ülkelerde büyümeye asıl engel tasarruf yetersizliği değil, tasarrufların verimsiz kullanımlara çevrilmesi sonucu reel kapasite oluşturacak gerçek sermaye oluşumundaki yetersizliktir.

Yurt içi üretimin maliyeti, kurulacak kapasitenin büyüklüğüne kapasitenin büyüklüğü ise talebe bağlı olacaktır. Talep ile fiyat arasındaki bu dairesel ilişki nedeniyle imalat ile yurt içi üretim arasında yapılacak seçim

yurt içinde kurulması mümkün olan çeşitli kapasiteler arasındaki seçimden bağımsız değildir.

Talebin gelecekte artacağı biliniyorsa mevcut talepten daha büyük kapasiteler kurularak ölçek ekonomilerinden yararlanıp birim ürün başına maliyetler düşürülebilir. Mevcut talep düzeyinde kapasite kurup talep arttığı zaman yeni bir kapasite kurulması ise, boş kapasite tutmanın maliyetine katlanılmayacak ancak ortalama maliyetler yükselecektir (Yerli, 1995, s.9).

3.6. Üretim Planlama

Üretimle ilgili bir çok husus belirlendikten sonra şu soruyu araştırmak gerekir. İleriye dönük üretim hedefi ne olmalıdır? Bu nasıl tespit edilip planlanmalıdır?

Sipariş üretimi yapılıyor ise talep belirlenmiş demektir. Sipariş bir pazarlama şirketinden gelebilir veya ihale yolu ile sipariş üretici tarafından alınmış olabilir. Zaten firmanın geçmiş yıllardan gelen tecrübesi de müşteriden gelecek siparişlerin zamanını tespit edebilir. Büyük şirketlerde satış ve pazarlama ayrı bir şirket olarak gruba bağlıdır. Burada talebi belirlemekteki esas yük, pazarlama şirketi üzerindedir. Üretici şirket ise gelen siparişin üretim planlamasını yapar. Buzdolabı satan bir firmanın talebi her halde sonbahar aylarına doğru azalacak yazaya doğru ise artacaktır. Üretim planlamasındaki amaç mevcut tezgah ve insan gücünün en iyi şekilde kullanılmasıdır. Kısaca, boş duran insan ve makine bırakmadan üretimin gerçekleştirilmesidir (Saygılı, 1991, s.145).

Sanayi ve işletmeler o kadar çeşitlenmiştir ki hemen her işletmeye uygun çözümler aramak gerekmektedir. Üretimin planlanmasında şu önemli hususlar göz önüne alınmalıdır (Saygılı, 1991, s.146-147);

- Malzeme ve yarı mamul parça tedariki,
- Fabrikanın taahhütleri,
- Mamul cinslerine göre hazırlanmış programlar,

- Üretimde kapasite kullanımı ve verim,
- Yıllık izinler,
- Makinaların bakım programı,

Bunlar gözönüne alınıp aşağıdaki işlemler yapılarak programlar hazırlanır (Saygılı, 1991, s.147);

- Tezgahların kapasiteleri, işin işlem sırası,
- İşin yapılabilmesi için gerekli zamanlar,
- Çalışma takviminin düzenlenmesi,
- Departmanlar arasında geçen sürelerin tespiti,
- Toleransların eklenmesi.

Üretim planlaması imalat faaliyetlerinin (veya miktarlarının) düzeylerini veya limitlerini belirleyen fonksiyondur. Üretim sistemlerinin faaliyet yoğunluğu ve karmaşıklığı, işletme içi faaliyetlerin koordinasyon zorluğu, tüketici kitlesinin genişlemesi ve isteklerinin değişik olması gibi nedenlerden dolayı üretim planlamasına gerek duyulmaktadır (Diken, 1996, s.36).

3.7.Stok Kontrolü

Sipariş üzerine çalışılan atölye büyüklüğünde bir işletmede stok bulundurmaya pek gerek yoktur. Zira hammaddeler sipariş alındıktan sonra tedarik edilir ve mamul bittiğinde müşteriye derhal teslim edilir. Üretim sistemi büyüdükçe hele mamul çeşitli arttıkça, tedarik, talep ve imalata ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı stok bulundurmaya zorunlu kılar. Üretimle satışların birbirlerine paralel gitmesi hemen hemen olanaksızdır. Makine kapasitelerinin mümkün olan en yüksek düzeyde kullanılması, iş yüklemenin düzgün yapılabilmesi ve hazırlık maliyetlerinin düşürülmesi üretim hızının sabit tutulması ile gerçekleştirilebilir.

Ancak bu takdirde, üretimin satışların üstünde gitmesi halinde artan miktarın stoklanması, aksi durumda ise stoktan satış yapılması söz konusudur. İşletmede stok bulundurulması, çeşitli maliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Buna karşılık üretim hızının düzgün yürütülmesi ve müşteri isteklerinin zamanında karşılanması ile sağlanan avantajlar vardır. Stok kontrolünün amacı, bu konudaki olumsuz ve olumlu maliyet unsurları arasında, işletme açısından en uygun denge noktasının bulunmasıdır (Kobu, 1994, s.281-282).

Stok tanımına giren bütün varlıkları birarada incelemek yanılığa sebep olabilir. Stok edilen varlıklar arasında; cins, değer, kullanılma yeri, stoklama biçimi gibi faktörler açısından farklılıklar vardır. Bunları amaca uygun biçimde sınıflandırarak incelemede fayda vardır. ÜPK, tedarik, satış ve maliyet muhasebesi departmanları açısından da uygun görülen stok sınıflandırılması şöyledir (Kobu, 1994, s.282-283);

(a) Hammaddeler: İşletmede imalata giren ve üzerinde işlem yapılarak değer kazandırılan tüm varlıklar hammaddedir. Bu iktisattaki birincil madde kavramından farklıdır. Hammadde tanımı işletmeye göre değişebilir. Örneğin, bir demir-çelik fabrikasında demir filizi hammadde, pik mamuldür. Halbuki kalorifer radyatörleri üreten bir fabrikada pik hammadde, radyatör dilimleri mamuldür.

(b) Yarı mamuller: Üzerlerinde yapılması gereken işlemler henüz tamamlanmamış bulunan ve iş istasyonları arasındaki ara depolarda biriktirilen varlıklardır. Bunların yarı mamul niteliği bir süre sonra, tüm işlemlerin tamamlanması ile mamule dönüşür.

(c) Mamuller: Fabrika içinde yapılması düşünülen işlemlerin tümü tamamlandıktan sonra müşteriye teslim edilmek üzere ambara konulan varlıklardır. Mamuller, belirli bir aşamayı tamamlayıp belirli bir yerde hareketsiz durdukları için, sayma, değerlendirme ve kontrol açısından pek güçlük göstermezler. Hammadde ve yarı mamullerde belirsizlik nispeten fazla olduğundan kontrolleri daha güçtür.

(d) Hazır parçalar: Mamulün bir kısmını oluşturan ve genellikle dışarıdan tedarik edilen varlıklardır. Bunlar civata, somun gibi basit fakat çok kullanılan parçalar olabileceği gibi, elektrik motoru, dişli kutusu, jeneratör gibi mamullere monte edilen karmaşık mamuller de olabilir.

(e) Yardımcı malzemeler: Mamulde doğrudan kullanılmayan veya yer almayan, tamir parçaları, kesme sıvısı, makina yağı vb. malzemelerdir.

Stok kontrolünde belli başlı üç fonksiyon vardır: (a) Tedarik ve sevkiyat, (b) Ambarlarda saklama, (c) Stok kayıtlarının tutulması. Bunlardan ağırlık taşıyan hangisi ise, stok kontrolünü onunla ilgili departmana bağlamak yerinde olur. Aslında stok kontrolünün organizasyondaki yerinden çok diğer ünitelerle olan ilişkileri büyük önem taşır. Bu ilişkilerin verimli bir haberleşme düzeni içinde sağlıklı yürütülmesi stok kontrolünün etkinliğini artırır (Kobu, 1994, s.284).

3.8. Yan Sanayi Olarak KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke ekonomimize en büyük katkıyı ana sanayi yan sanayi işbirliği çerçevesinde büyük işletmelere yaptıkları ara ürün ve fason imalatlar sayesinde gerçekleştirmektedirler. Pek çok parçacıktan oluşan nihai ürünün her parçasının büyük işletme tarafından üretilmesi mantıklı değildir. Bu tarz bir yaklaşım yeni yatırımları ve finans zorluklarını beraberinde getirir. Küçük işletmelerle koordineli olarak üretim yapmak hemen hemen her açıdan pek çok avantajı beraberinde getirir (Karalar, 1994, s.41).

Dünyada sadece montaj hattından ibaret pek çok fabrika vardır. Genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından yapılan parçacıklar buralarda bir araya gelerek nihai ürünü oluştururlar. Montaj hattında en ufak bir aksaklığa tahammülü olmayan böylesi bir sistem koordineli, uyumlu ve titiz bir çalışmanın gerçek ürünüdür.

Ülkemizde yan sanayi ile ana sanayi arasındaki işbirliği çoğu kez rastlantı sonucu kurulmaktadır. Oysa iki kesim arasında ilişkilerin

düzenlenmesi halinde büyük yararlar sağlanabileceği bilinen bir gerçektir. Günümüz ekonomik koşullarında firmaların üretim derinliklerini yüksek tutmaları rasyonel değildir (Karalar, 1994, s.42). Başka bir anlatımla firmalar arasında yatay ve dikey işbölümü ve işbirliğinin bulunması üretimde esneklik sağlamakta, maliyetleri azaltarak verimliliği önemli ölçüde yükseltebilmektedir.

İşletmeler arası işbirliği ve işbölümü eksikliği ve birbirlerinden haberdar olmamaları sonucu bir taraftan makinaları atıl kalırken, diğer tarafta aynı makinaların satın alınmasına gidilmektedir. Bir yanda aradığı ara ürünü üreten işletmeden haberdar olmayan işletme bu ihtiyacını karşılamak üzere büyük yatırımlara girişirken, öte tarafta aynı ürüne müşteri bulamadığı için atıl durumda bulunan işletmeler sıkça görülmektedir (Bağrıaçık, 1991, s.163).

Ülkemizde küçük ve büyük işletmeler arasındaki karşılıklı faydaya dayalı ilişki, işbirliğinden çok pazar bölümlendirmesine dayanmaktadır. İşbirliği ilişkisi büyük işletmelerle küçük işletmelerden ziyade, küçük işletmelerin kendi arasında gerçekleştirilmektedir. Otomobil onarımı, dokuma, metal ve ağaç ürünleri gibi dallardaki küçük işletmeler arası ilişkiler bu alandaki tipik örnek olarak verilebilir. Bu ilişki bazı durumlarda bağımlılık ilişkisine de dönüşebilir. Fakat hangi biçimde olursa olsun genellikle yurdumuzda sanayi işletmeleri arasındaki işbirliği ilişkisinin zayıf olduğunu söyleyebiliriz (Müftüoğlu, 1989, s.243).

Ana sanayi ile yan sanayi arasında fonksiyonel bütünleşmenin sağlanması sanayinin vazgeçilmez şartlarından birisidir. Bu işbirliğinin sağlanması için iki alternatif vardır (Karalar, 1994, s.42):

- 1) Ana sanayi ve yan sanayi arasında rekabetçi ilişki,
- 2) Ana sanayi ve yan sanayi arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki.

Genellikle sanayinin pek çok dalında küçük işletmelerin durumu büyüklere göre daha zayıftır. Bu zayıflık hem verimlilik, hem ekonomiklik ve

hem de mali yönden geçerli olabilir. Bu nedenle rekabetçi ilişkide büyük işletmelerin daha ağır basması ve faaliyet alanlarını küçükler aleyhine genişletmeleri muhtemel olan sonuçtur. Bu nedenle ana sanayi ile yan sanayi arasındaki rekabetçi ilişki sonucunda netice olarak yan sanayiyi oluşturan küçük işletmeler, büyük işletmeler veya ana sanayi tarafından ortadan kaldırılacak veya yutulacaktır (Bağrıaçık, 1991, s.163).

Ana sanayi yan sanayi arasındaki karşılıklı faydaya dayalı ilişkide ise her iki tarafta varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu ilişkide ya taraflar arasında bir işbirliği kurularak ya da bir pazar bölümlendirmesine gitmek suretiyle gerçekleşebilir. İşbirliğine dayanan, karşılıklı faydaya dayalı ilişki ana sanayi ile yan sanayi arasında sağlıklı ve etkin bir işbirliği kurmanın temel koşuludur. Bu işbirliği aynı zamanda istihdamı artırmanın ve sanayileşmeyi hızlandırmanın etkili bir yolu olarak düşünülebilir.

Karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki sonucunda yan sanayiyi oluşturan küçük işletmeler pazarlama sorunlarını çözebilirler, yine büyüme ve gelişme imkanına kavuşurlar. Ana sanayiyi oluşturan büyük işletmeler ise bu işbirliği sonunda sermaye ve emekten tasarruf ederek maliyet düşüklüğü sağlayabilirler. Yan sanayideki uzmanlaşmanın ve düşük ücret seviyesinin sağladığı maliyet avantajını gerçekleştirme imkanına kavuşurlar. Yine bu işbirliği sonucu büyük işletme üretim derinliğini azaltıp daha az sayıda üretim aşamalarında çalışarak önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir (Karalar, 1994, s.43).

Büyük işletmelerin küçük işletmeler veya ana sanayinin yan sanayi üzerindeki egemenliğinin iyiye kullanılması durumunda, büyükler küçüklerin tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve çeşitli teknik veya işletmecilik alanlarındaki darboğazlarını aşmada, küçük işletmelerin çeşitli özel ve kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde yardımcı olabilirler. Neticede ana sanayi ile yan sanayi arasında istikrarlı bir işbirliği kurulabilir. Bu işbirliği her iki taraf içinde yararlı olacak, ülke sanayisi de bu olumlu işbirliğinden olumlu yönde etkilenecektir (Karalar, 1994, s.43).

Karşılıklı faydaya dayalı ilişkinin diğ er bir şek li olan pazarın bölümlendirilmesi ise, küçükler genellikle pazarın büyükler tarafından hizmet edilmeyen kesimlerine yönelir. Küçüklerin faaliyet göstermesine izin verilen bu piyasalar nispeten küçük olduğu için büyüklerin ilgisini çekmemektedir. Böylece küçük işletmeler büyük işletmelerle rekabete girmeden, onların yanında varlıklarını sürdürme imkanı bulurlar. Ama bunu yaparken büyüklerin kendilerine açık veya kapalı şekilde çizdikleri sınırları aşmadan, genellikle düşük nitelikli, nispeten ucuz, emek yoğun ürünlerin üretildiği pazarlarda kalmak durumundadır. Dikkat edilirse burada bir bağımlılık ve egemenlik durumu söz konusudur. Bu tür pazar bölümlendirmesine dayanan simbiyotik bir ilişkinin istihdam arttırıcı bir etkisi olsa bile, bu ilişkinin ülke sanayisinin gelişmesine katkısı çok sınırlıdır (Müftüoğlu 1989, s.240-241).

Ana sanayi ile yan sanayi arasındaki işbirliğinin dengeli ve uyumlu olması halinde firmalar ve ülkenin bütünü itibarıyla önemli yararlar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda birçok ülkede devlet ya da bizzat kendisi ya da başka bir kamu kuruluşu olarak iki kesim arasına girerek, ilişkilerin sağlıklı, güvenilir ve sürekli gelişen ve karşılıklı çıkarları koruyan tarzdan olmasına özen göstermektedir. İlgili kamu kuruluşu sözgelimi yan sanayinin aldığı siparişi zamanında, istenilen kalitede, standarda uygun olarak yapılması konusunda ana sanayiye güvence vermektedir. Ana sanayi karşısında yan sanayi hakları korunmalı, ana sanayinin pazar gücünü kullanarak monopsoncu bir tutum içersine girmesi önlenmeli, ödemelerin zamanında yapılması sağlanmalıdır (Bağrıaçık, 1991, s.161).

Türkiye'de sanayicilerin bazı üretim aşamalarını yan sanayiciden satın alma meyilleri fevkalade azdır. Burada alışkanlıklar ve aksaklıklar önemli rol oynar. KOBİ'lerin yan sanayi vasfı kazanabildikleri durumlar da ise, büyük işletmelerle işbirliği içinde olan KOBİ'lerin, tek alıcı olan büyük işletmeler karşısında dezavantajda olduğu görülmektedir.

Üretim sürecinde rekabet faktörünü güçlendirmek için devletin yürüttüğü çeşitli hizmetlerin kısmen veya tamamen özelleştirilmesi ve KOBİ'lere terk edilmesi de takip edilmesi gerekli yoldur. Atıl kapasitelerin

kullanılması amacıyla KOBİ'lerin kendi aralarında işbirliğine gitmeleri de desteklenmelidir.

KOBİ'lerin ortak girişimlere veya sadece belirli alanlarda ortak girişimlere gidebilmeleri için, gerekli bilgi altyapısı hazırlanmalıdır. Bu işbirliği tedarik, üretim, finansman, pazarlama sahalarında gerçekleşebilir. Özellikle ihracat pazarlamasında işbirliği büyük potansiyelleri harekete geçirecektir (Akbulut, 1991, s.30-31).

Türkiye'de fason sipariş bağlarını, yani yan sanayi geliştirmek için özgül politika ve programlar mevcut değildir. Belirtmek gerekir ki Türkiye'deki durum böyle politika ve programların uygulandığı bazı ülkelerdekilerden farklı değildir. Kapsamlı ve birbirini tamamlayıcı politika ve programlar, hem küçük hem de büyük işletmelere yönelik, uygulayarak Türkiye'de işletmeler arası bağları güçlendirmek ve sanayileşmeyi hızlandırmak olanaklı görünmektedir. Politikaların birbirini tamamlayıcı olması çok önemlidir. Örneğin, ihracata yönelik üretim sektörlerde fason sipariş alıp verme hacmini arttırmıştır. İhracat için üretim sürdükçe kaliteye verilen önem artacak ve fason sipariş veren işletmeler fason sipariş alan işletmelerle daha sıkı bağlar oluşturmak zorunda kalacaktır. Bu durum diğer politikalarla desteklenmezse, ihracat artışındaki bir yavaşlama olumlu etkilerin geçici olmasına yol açacaktır. Bu nedenle fason imalat yapan küçük ve orta ölçekli işletmelerin üretimleri kalite ve standartlar açısından geliştirip istenen düzeye ulaştırmaları büyük önem arz etmektedir (Kaytaz, 1991, s.135).

4.GEBZE CİVARINDAKİ OTOMOTİV YAN SANAYİNİN TEDARİK VE ÜRETİM SORUNLARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yararları, araştırmanın yöntemi, otomotiv yan sanayi ile ilgili genel bilgiler, araştırmanın sonunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

4.1.1.Araştırmanın Amacı

Türk ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafik sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurması gerekmektedir.

KOBİ'lerin, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa iten pek çok sorun vardır. Özellikle, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne gidilmesi, dış pazarlara açılmanın zorunlu hale gelmesi, Türk KOBİ'lerinin bu sorunları daha fazla hissetmesine neden olmuştur.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerin üretim ve üretimde karşılaştıkları tedarik sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunların çözümü için önerilerin getirilmesidir. Bu amaçla otomotiv yan sanayi seçilmiştir. Otomotiv yan sanayinin seçilmesinin nedeni, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne gidilmesinde, bundan en çok bu sanayi kolunun etkilenmiş olmasıdır. Ayrıca otomotiv yan sanayi bir yan sanayi olarakta belirgin sorunlar taşımaktadır.

Bu çalışmayla Gebze ve civarındaki otomotiv yan sanayinin üretim ve üretimde karşılaştıkları tedarik sorunları belirlenerek ülke genelinde yansıtılacak ve çözüm önerileri getirilecektir.

4.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Gebze ve civarında tespit edilen yaklaşık 52 otomotiv yan sanayinde, AB tanımı esas alınarak yapılan araştırmada. Ayrıca bu işletmelerden 15 tanesine de ulaşılammıştır. Ankete 33 firma katılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin çoğu işletme sahip-yöneticileri ile yüz yüze görüşmek sureti ile yapılmıştır. Anket soruları, teorik bölümden yararlanılarak, işletmenin üretim ve tedarik sorunlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.

4.1.3.Araştırmanın Yararları

Türkiye sanayisinin yaklaşık %60'ı Marmara bölgesinde yoğunlaşmıştır. Gebze ve civarı da Marmara bölgesinin önemli sanayi merkezlerindedir. Burada kurulu bulunan GYTE, TÜBİTAK-MAM gibi kurumlar sanayi ile iç içe bulunmaktadır. Sanayi-üniversite çerçevesinde özellikle GYTE'den çok şeyler beklenmektedir. Gebze ve civarındaki yaklaşık 600 firmanın büyük bir çoğunluğunu KOBİ'ler içermektedir. KOBİ'lerin sorunlarına yönelik olarak yapılacak bu gibi çalışmalar sanayi-üniversite işbirliğini geliştirmeye yardımcı olacaktır.

Gebze'deki otomotiv yan sanayinin üretim ve tedarik problemlerinin belirlenmesi, bu problemlerin çözümü için yapılacak çalışmalara yardımcı olacaktır. Özellikle KOBİ'lere yönelik çalışmaların Gümrük Birliği süreci ile birlikte hızlandığı günümüzde, bu konudaki çalışmalara ışık tutacaktır.

4.1.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacı ile anket yöntemi uygulanmıştır. Bu nedenle, veriler bir ya da birkaç işletmenin incelenmesinden elde edilmemekte, dolayısıyla, örnek olay yöntemi ile sorulan sorulara cevap almak suretiyle, genel sonuçlar çıkarmak amacı güdülmüştür.

Hazırlanan anket formları genelde, işletme sahip-yöneticileri ile yüz yüze görüşme metodu kullanılarak cevaplandırılmıştır. Araştırmada değerlendirme aşamasına girebilecek anket sayısı 33 olarak belirlenmiştir. Anket çalışması yaklaşık 2.5 ay sürmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu 7 sayfadan ibarettir (Ek:1). Anket formu, en kısa sürede doldurulabilecek nitelikte sorulardan oluşturulmuş ve bunun yanında, işletme yöneticilerinin çok kıymetli ve sınırlı olan zamanlarını fazla almayacak şekilde, gerekli çaba sarfedilerek tasarlanmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olmasına da özen gösterilmiştir.

Araştırmada basit istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Ayrıca verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan her soru için, ayrı ayrı frekans hesapları yapılarak tablolar düzenlenmiştir.

4.2.Otomotiv Yan Sanayi

2000'li yıllara doğru dünya ekonomisi yeni bir yapılanma süreci içine girmiştir. Bu süreç içinde dünya otomotiv sanayi çok hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara açılmakta ve yeni teknoloji uygulamaları ile sektörde büyük bir rekabet yaşanmaktadır.

Türk otomotiv ve yan sanayi dünya otomotiv ve yan sanayindeki gelişmelerden doğal olarak etkilenmektedir. Türkiye'de otomotiv ve yan sanayinin, dünya otomotiv yan sanayindeki yeni oluşumlara uyum sağlayabilecek ve uluslar arası pazarlara entegre olabilecek bir duruma

getirilmesi gerekmektedir. Otomotiv sanayinin iç pazara bağlı kalması, gelişmesi açısından büyük bir engel oluşturmaktadır. Otomotiv ve yan sanayindeki yeni yatırımların uluslararası pazarlara yönelmesi konusu günümüzde büyük önem kazanmıştır.

40 yıla yaklaşan Türk otomotiv sanayinde yapısal ve güncel sorunlara karşılık üretim teknolojisi ve yan sanayiler açısından kazanılmış önemli bir bilgi birikimi mevcuttur. Otomotiv ve yan sanayinin içinde bulunduğu dar boğazları aşarak uluslar arası pazarlarda rekabet edebilecek duruma gelmesi konusunda bugünkü koşullar altında ulusal ve bölgesel stratejilerin seçimi ve rekabet avantajlarının bu kapsamda incelenmesi gerekmektedir.

Otomotiv sanayinde korumacılığın nedeni bu sanayinin çok geniş kapsamlı ve stratejik açıdan büyük bir önem taşımasıdır. Batı dünyasında serbest pazar uygulamalarına ağırlık kazanmasına karşılık otomotiv sektörü doğrudan korumacılık yöntemleri veya bir takım dolaylı mekanizmalar yoluyla korunmakta ve desteklenmektedir. Ekonominin dışa açılma ve globalleşme sürecinde her ulusun kendi ulusal politikasının önemli bir yeri bulunmaktadır. Otomotiv sanayi gelişen bütün ülkelerde korumacılığa yönelik hükümet politikalarının önemli katkıları olmuştur.

Bugün otomotiv sanayinde bütün dünyada çok canlı bir rekabet göze çarpmaktadır. Koruma duvarlarının her konuda ve özellikle otomotiv ürünlerinde uzun süre devam ettirilmesi mümkün görülmemektedir. En iyi malı en ucuza üreten bu pazarda kalabilecektir. Uzun süre korumacılığın ülke sanayinin gelişmesindeki olumsuz etkileri bugün tartışmasız olarak kabul edilmektedir. Yerli sanayinin hızlı bir şekilde kendisini toparlaması amacı ile korumacılığın sağladığı güvence ortamında uluslararası rekabete açılarak dinamizm kazanması önemli bir konudur. Burada yerli sanayinin uluslararası rekabete hangi ölçüde ve hangi ölçüde açılacağı konusu büyük bir önem taşımaktadır (Muter, 1993, s.311-312) .

1992 yılı verilerine göre üretim değerleri 2 Milyar Dolar olan Türk otomotiv sanayinin önde gelen 12 firması toplam üretimden %1-10 arasında değişen oranlarda pay almaktadır. Satış gelirleri 10-25 Milyon Dolar Arasında değişen 18 firmanın pazar payı %13.9 ve satış gelirleri 10 Milyon Doların

altında olan 950 firmanın Pazar payı ise %26 dır (Gökdere ve Töre, 1996, s.108-109).

1993 yılı itibariyle Türk Otomotiv sanayi yıllık 421.000. adet üretime, yan sanayi dahil 500.000. kişi istihdamı ile öncü bir sektör durumundadır. Ancak, dünya dış ticaretini serbestleştirme (GATT) girişimleri ve bölgesel iktisadi işbirliği hareketleri (Türkiye açısından Gümrük Birliği antlaşması), ülke ekonomilerini dünya ekonomisi ile rekabet etmek zorunda bırakmıştır (Demir ve Çoban, 1996, s.24).

1994 yılına göre Türkiye'de üretilen otomobillerin ancak %2'si, ticari araçların ise %6'sı ihraç edilmiştir (Demir ve Çoban, 1996, s.28).

Türkiye'de 1995 yılında otomobil parkı 5.000.000. adete yaklaşmış, aynı zamanda otomobil yoğunluğu %42'ye ulaşmıştır. Otomobil parkında son on yılda yaşanan hızlı gelişmeye rağmen, otomobil yoğunluğunun dünya ortalamasının yarısı, AB ülkelerinin sekizde biri düzeyindedir. Türkiye'de otomobil yoğunluğu aynı gelir seviyesinde hatta daha düşük seviyelerde yer alan ülkelerin bile altındadır (Yenigül, 1996, s.84).

Otomotiv yan sanayinde tahmini olarak 1.600 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan bir kısmı yaptıkları yatırımlar, lisans anlaşmaları ve yabancı kuruluşlarla ortaklıklar ile uluslararası düzeyde rekabet gücüne ulaşmışken geriye kalan kısmı ise hala atölye tarzında çalışan firmalardır (Yenigül, 1996, s.85).

Türk otomotiv yan sanayi firmalarının sadece %10-30'u Avrupa kalite standartlarını tutturabilmektedir (Demirci, 1995, s.9).

4.3. Gebze'deki Otomotiv Yan Sanayinin Tedarik ve Üretim Problemleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesini yapabilmek için, ankette yer alan tüm sorular aşağıda belirtilen başlıklar altında ayrı ayrı ele alınacaktır.

Tüm sorular değerlendirildikten sonra, işletmelerin tedarik ve üretime yönelik genel sorunları belirlenecek ve bu sorunlara çözümler getirilmeye çalışılacaktır.

4.3.1. İşletmenin Özellikleri

Araştırma kapsamına giren ve anketi cevaplandıran işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı Tablo 4.1'de görülmektedir. İşletmeleri, ölçeklerine göre sınıflandırmak pratik olarak çalıştırdıkları personel sayısına göre büyük, orta ve küçük işletme şeklinde yapılmaktadır. Bu konuda çeşitli tarifler vardır.

Ankete cevap veren işletmeler AB tanımına göre sınıflandırılmıştır. Tablo 4.1'de görüleceği gibi işletmelerin %27,3'ü 50-99 kişi çalıştıran gruba yine %27,3'ü 150-250 kişi çalıştıran gruba girmektedir. Ayrıca %24,2'si 1-9 kişi çalıştıran gruba, %21,2'si 10-49 kişi çalıştıran grubunda bulunmaktadır.

İşletmede Çalışan Toplam Personel Sayısı	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
1-9	8	24.2	24.2
10-49	7	21.2	45.5
50-99	9	27.3	72.7
100-149	--	--	--
150-250	9	27.3	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.1: İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayısına göre dağılımı

İşletmelerin en önemli üç sorununun ne olduğunun araştırılması amacıyla sorulan sorunun değerlendirilmesinde, Tablo 4.2'den de görüleceği gibi işletmelerin karşılaştığı sorunların başında %90,9 ile kalifiye eleman, %60,6 ile teknoloji sorunu ve %51,5 ile hammadde-vari mamul tedariki ve

İşletme Açısından En Önemli Üç Sorun	Tercih Sayısı	%	Tercih %'si
Hammadde ve Yarı Mamul Tedariki	17	17.2	51.5
Kalifiye Eleman	30	30.3	90.9
Teknoloji	20	20.2	60.6
Ürün Tasarımı, Ürün Geliştirme	17	17.2	51.5
Standartizasyon ve Kalite	15	15.2	45.5
Toplam		100.0	

Tablo 4.2: İşletmelerin önemli sorunları

1-9 arası çalışanı olan işletmelerin en önemli sorunları; kalifiye eleman sorunu, teknoloji sorunu ve ürün tasarımı-ürün geliştirme sorunudur. 10-49 arası çalışanı olan işletmelerin en önemli sorunlarının başında kalifiye eleman sorunu yer almaktadır. İkinci sırada ise ürün tasarımı-ürün geliştirme sorunu ile standardizasyon ve kalite sorunu gelmektedir. 50-99 ve 150-250 arası çalışanı olan işletmelerin en önemli sorunları ise kalifiye eleman sorunudur. İkinci sırada 50-99 arası çalışanı olan işletmeler için teknoloji sorunu olurken 150-250 arası çalışanı olan işletmeler için hammadde ve yarı mamul tedariki yer almaktadır (Tablo 4.3).

İşletmenin en önemli üç sorunu	Çalışan personel sayısı					%
	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	
Hammadde - yarı mamul tedariki	3	2	5	--	7	51,5
Kalifiye eleman sorunu	6	7	8	--	9	90,9
Teknoloji sorunu	8	2	6	--	4	60,6
Ürün tasarımı – ürün geliştirme sorunu	5	5	4	--	3	51,5
Standardizasyon ve Kalite sorunu	2	5	4	--	4	45,5
Toplam	24	21	27	--	27	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.3: İşletmenin en önemli üç sorununun işletmenin çalışan personel sayısına göre dağılımı.

4.3.2.Hammadde ve Yarı Mamul Tedarik Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan Literatür taramalarından ve teorik çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilerden, genellikle KOBİ'lerde satın alma bölümünün olmadığı

görülmüştür. Tablo 4.4'den de anlaşılacağı gibi, işletmelerin %69,7'sinde satın alma departmanı mevcut değildir.

Satın Alma Bölümü	İşletme Sayısı	%	Kümülatif %
Mevcut	10	30.3	30.3
Mevcut Değil	23	69.7	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.4: İşletmelerde Satınalma Faaliyetleri

Tablo 4.5'den de görüleceği gibi çalışan personel sayısı 10 ve daha fazla olan işletmelerde satınalma bölümü oluşturulmaktadır.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
1-9	--	8	24.2
10-49	1	6	21.2
50-99	2	7	27.3
100-149	--	--	--
150-250	7	2	27.3
Toplam	10	23	
%	30.3	69.7	

Tablo 4.5: Satınalma bölümü ile işletmenin personel sayısı arasındaki ilişki

KOBİ'lerde satınalma işlevi özellikle işletme sahip-yöneticisi tarafından yürütülmektedir. Tablo 4.6'den de görüleceği gibi satınalma bölümü mevcut olmayan işletmelerin %69,6'sında satın alma faaliyeti sahip-yönetici tarafından yapılmaktadır. %17,4'de yönetici, %13'de ise işletme personelinden biri yürütmektedir.

Satınalma İşletmede Faaliyetlerini Kim Yürütmekte	İşletme Sayısı	%	Kümülatif %
Sahip-Yönetici	16	69.6	69.6
Yönetici	4	17.4	87.0
İşletme Personelinden Biri	3	13.0	100.0
Benzeri Bir Bölüm	--	--	
Toplam	23	100	

Tablo 4.6: Satınalma Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulunabilme ve fiyat gibi bazı konularda sorunlar yaşanmaktadır. Tablo 4.7'de görülebileceği gibi sorunların başında %45,5 ile hammadde fiyatlarının yüksek oluşu ve belli bir miktarın altında satılmaması

%42,4 ile temin yerinin uzaklığı %27,3 ile tek satıcı olması gelmektedir. %21,2'si ise her hangi bir sorunun olmadığını belirtmiştir.

Hammadde Temininde Karşılaşılan Sorunlar	Tercih Sayısı	%	Tercih %'si
Herhangi Bir Sorun Yok	7	10.6	21.2
Hammadde Bulunmuyor	4	6.1	12.1
Hammadde Fiyatları Yüksek	15	22.7	45.5
Tek Satıcının Olması	9	13.6	27.3
Temin Yerinin Uzaklığı	14	21.2	42.4
Belirli Bir Miktarın Altında Satılmaması	15	22.7	45.5
Hammadde İthal Güçlüğü	2	3.0	6.1
Diğer	--	--	--
Toplam		100.0	

Tablo 4.7: Tedarikte Karşılaşılan Sorunlar

Tablo 4.8'de görülebileceği gibi 1-9 çalışanı olan işletmelerin hammadde temininde karşılaştıkları en önemli sorun; belirli bir miktarın altında satılmaması, 10-49 arası çalışanı olan işletmelerin en önemli sorunu hammadde fiyatlarının yüksek olması, 50-99 arası çalışanı olan işletmelerin en önemli sorunu hammadde fiyatlarının yüksek olması ve belirli bir miktarın altında satılmaması, 150-250 arası çalışanı olan işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun ise temin yerinin uzaklığıdır.

Hammadde temininde karşılaşılan sorunlar	Çalışan personel sayısı					%
	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	
Herhangi bir sorun yok	2	3	1	--	1	21,2
Hammadde bulunmuyor	3	0	1	--	0	12,1
Hammadde fiyatları yüksek	3	4	5	--	3	45,5
Tek satıcının olması	1	2	2	--	4	27,3
Temin yerinin uzaklığı	3	2	3	--	6	42,4
Belirli bir miktarın altında satılmaması	4	1	5	--	5	45,5
Hammadde ithal güçlüğü	--	--	1	--	1	6,1
Toplam	16	12	18	--	20	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.8: İşletmelerin hammadde temininde karşılaştıkları sorunların işletmelerin büyüklüğüne göre dağılımı.

Tablo 4.9'dan da görüleceği gibi işletmelerin %69.7'sinin bünyesinde satınalma bölümü mevcut olmamakla beraber karşılaştıkları sorunların

başında hammadde fiyatlarının yüksek olması ve temin edilen malzemenin belirli miktarların altında satılmaması gelmemektedir.

	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
Hammadde temin sorunları			
Herhangi bir sorun yoktur	1	6	21,2
Hammadde bulunmuyor	0	4	12,1
Hammadde fiyatları	6	9	45,5
Tek satıcının olması	3	6	27,3
Temin yerinin uzaklığı	5	9	42,4
Belirli bir miktarın altında satılmama	6	9	45,5
Hammadde ithal güçlüğü	1	1	6,1
Toplam	10	23	
%	30,3	69,7	

Tablo 4.9: Satınalma bölümü ile hammadde ve yarı mamul temin sorunları arasındaki ilişki

Tablo 4.10'da görüleceği gibi işletmelerin %63,6'si hammadde ve yarı mamul tedarikini ülke genelinden yapmaktadır, %27,3 ise bölgesel pazarlardan, %9,1 ise mahalli pazarlardan yapmaktadır.

İşletmenin Hammadde ve Yarı Mamul Aldığı Pazarlar	İşletme Sayısı	%	Kümülatif %
Mahalli Pazar	3	9,1	9,1
Bölgesel Pazar	9	27,3	36,4
Ülke Geneli	21	63,6	100,0
Toplam	33	100,0	

Tablo 4.10: İşletmenin Hammadde ve Yarı Mamul Temin Ettiği Pazarlar

Tablo 4.11'den de görüleceği gibi işletmelerin ölçeği büyüdükçe hammadde ve yarı mamul temininde mahalli ve bölgesel pazarların yanında, ülke genelinden de ihtiyaçlarını karşılama imkanı artmaktadır.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazarlar			
	Mahalli Pazar	Bölgesel Pazar	Ülke Geneli	%
1-9	2	2	4	24.2
10-49	--	5	2	21.2
50-99	1	1	7	27.3
100-149	--	--	--	--
150-250	--	1	8	27.3
Toplam	3	9	21	
%	9.1	27.3	63.6	

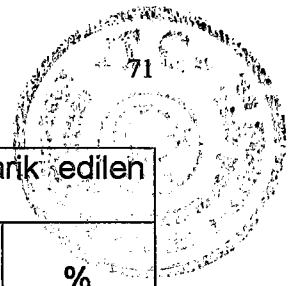
Tablo 4.11: İşletmelerin ölçeği ile hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazar arasındaki ilişki.

Tablo 4.12'den de görüleceği gibi bölgesel pazar ve ülke genelindeki pazarı kullanan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında kalifiye eleman sorunu gelirken, mahalli pazarı kullanan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında teknoloji sorunu gelmektedir.

İşletmenin en önemli üç sorunu	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazarlar			
	Mahalli Pazar	Bölgesel Pazar	Ülke Geneli	%
Hammadde - yarı mamul tedariki	0	3	14	51.5
Kalifiye eleman sorunu	2	9	19	90.9
Teknoloji sorunu	3	4	13	60.6
Ürün tasarımı – ürün geliştirme sorunu	2	6	9	51.5
Standardizasyon ve Kalite sorunu	2	5	8	45.5
Toplam	9	27	63	
%	9.1	27.3	63.6	

Tablo 4.12: Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazarlar ile işletmenin önemli sorunları arasındaki ilişki

Tablo 4.13'den de görüleceği gibi işletmelerin büyük bir çoğunluğu hammadde ve yarı mamul tedarikinde ülke genelini kullanmaktadır (%63,6). Ülke genelindeki pazarı kullanan firmaların en önemli sorunu belirli bir miktarın altında satılmaması, bölgesel pazarı kullananlar için hammadde fiyatlarının yüksek oluşu, mahalli pazarı kullananlar için ise temin yerinin uzaklığıdır.



Hammadde temini sorunları	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazarlar			
	Mahalli Pazar	Bölgesel Pazar	Ülke Geneli	%
Herhangi bir sorun yok	1	3	3	21.2
Hammadde bulunmuyor	0	1	3	12.1
Hammadde fiyatları yüksek	1	5	9	45.5
Tek satıcının olması	1	3	5	27.3
Temin yerinin uzaklığı	2	4	8	42.4
Belirli bir miktarın altında satılmama	1	2	12	45.5
Hammadde ithal gücüğü	0	1	1	6.1
Toplam	5	16	28	
%	9.1	27.3	63.6	

Tablo 4.13: Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen pazarlar ile hammadde ve yarı mamul temin sorunları arasındaki ilişki.

İşletmeler hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle ya 16-20 arasında firmayla yada 1-5 arası firma ile çalışmaktadır. Tablo 4.14'den de görüleceği gibi 16-20 arasında çalışılan firmalar %30,4, 1-5 arası çalışılan firmalar %30,3'tür. 6-10 arası çalışılan firmalar ise %24,2 dir.

Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
1-5	10	30.3	30.3
6-10	8	24.2	54.5
11-15	3	9.1	63.6
16-20	12	36.4	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.14: Hammadde ve Yarı Mamul Tedarik Edilen Ana Firmalar

İşletmelerin çalışan personel sayısı arttıkça hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayısı artmaktadır. Tablo 4.15'den de anlaşılacağı gibi işletmenin ölçeği arttıkça hammadde ve yarı mamul teminindeki alternatif firma sayısı artmaktadır.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
1-9	4	3	1	--	24.2
10-49	2	1	--	4	21.2
50-99	1	4	2	2	27.3
150-250	3	--	--	6	27.3
Toplam	10	8	3	12	
%	30.3	24.2	9.1	36.4	

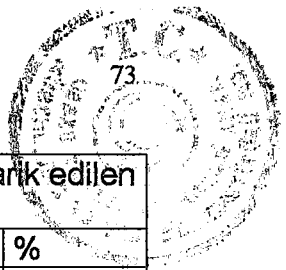
Tablo 4.15: İşletmenin ölçeği ile hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayısı arasındaki ilişki.

Tablo 4.16'dan da görüleceği gibi satınalma departmanı olmayan firmaların yaklaşık %36.4'dü bir çok hammadde ve yarı mamul firmaları ile çalışmaktadırlar.

Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayıları	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
1-5	3	7	%30.3
6-10	1	7	%24.2
11-15	0	3	%9.1
16-20	6	6	%36.4
Toplam	10	3	
%	30.3	69.72	

Tablo 4.16: Satın alma bölümü ile hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayısı arasındaki ilişki.

İşletmeler hammadde ve yarı mamul tedarikinde çalıştıkları firma sayısını arttırdıkça bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerin başında belirli bir miktarın altında istenilen malzemenin satılmaması ve hammadde fiyatlarının yüksek olması gelmektedir (Tablo 4.17).



Hammadde temini sorunları	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
Herhangi bir sorun yok	3	3	0	1	21,2
Hammadde bulunmuyor	2	0	1	1	12,1
Hammadde fiyatları yüksek	4	4	1	6	45,5
Tek satıcının olması	2	2	0	5	27,3
Temin yerinin uzaklığı	5	3	1	5	42,4
Belirli bir miktarın altında satılmama	3	3	3	6	45,5
Hammadde ithal güçlüğü	0	0	0	2	6,1
Toplam	19	15	6	26	
%	30,3	24,2	9,1	36,4	

Tablo 4.17: Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı ile hammadde ve yarı mamul temin sorunları arasındaki ilişki.

Tablo 4.18'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, hammadde ve yarı mamul tedarikinde 16-20 firma arasında çalışan işletmeler daha ziyade ülke geneli pazarlarında çalışmaktadırlar, belirli bir pazara yönelmemektedirler.

İşletmenin hammadde ve yarı mamul pazarları	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
Mahalli Pazar	0	3	0	0	9.1
Bölgesel Pazar	3	3	0	3	27.3
Ülke geneli	7	2	3	9	63.6
Toplam	10	8	3	12	
%	30.3	24.2	9.1	36.4	

Tablo 4.18: Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayısı ile temin edilen pazarlar arasındaki ilişki.

İşletmeler genellikle hammadde ve yarı mamul tedarik yönünden ana sanayi ile olan ilişkilerini kolay kolay kesmemektedir. Tablo 4.19'da görüldüğü gibi işletmelerin %57,6'sında bir artış olmaktadır. Sadece %9,1'de eksilme vardır.

Son yıllarda hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı nasıl değişiyor	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Artıyor	19	57.6	57.6
Eksilme var	3	9.1	66.7
Değişmiyor	11	33.3	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.19: Ana firmalarla ilişki Durumu.

İşletmelerin tedarik yönünde örgütlenmeye giderek hammadde ve yarı mamul teminindeki karşılaştıkları sorunlara daha kolay çözüm bulabileceklerdir. Tablo 4.20'de görüldüğü gibi işletmelerin %63.6'sı böyle bir örgütlenmeye gitmenin mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Tedarik yönünden işbirliği sağlayacak bir örgütlemeye gitmek mümkün mü	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet	21	63.6	63.6
Hayır	12	36.4	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.20: Örgütlenmeye gitmek

İşletmeler girdi fiyatlarının yüksek olmasından dolayı küçük miktarlarda hammadde ve yarı mamul tedarikine gitmektedirler. Gerekli organizasyona sahip olmamaları ve imkanlarının yetersiz oluşu işletmelerin hammadde ve yarı mamul ithalatı yapmasını engellemektedir. Tablo 4.21'de görülebileceği gibi işletmeleri %51,5'i hammadde ve yarı mamul ithalatı yapmamaktadır.

Hammadde ve yarı mamul ithalatı yapıyor mu	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet	16	48.5	48.5
Hayır	17	51.5	100.0
Geçmişte yaptı	--		
Koşullar oluşturulmaya çalışılıyor	--		
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.21: İthalat yapıyor mu

İşletme ölçeğinin büyüklüğü hammadde ve yarı mamul temininde ithalat olanağını artırmaktadır. Tablo 4.22'de görüldüğü gibi çalışan sayısı arttıkça hammadde ve yarı mamul ithal eden firma sayısı da artmaktadır.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Hammadde ve yarı mamul ithali yapıyor mu		
	Evet	Hayır	%
1-9	--	8	24.2
10-49	3	4	21.2
50-99	5	4	27.3
100-149	--	--	--
150-250	8	1	27.3
Toplam	16	17	
%	48.5	51.5	

Tablo 4.22:Çalışan personel sayısı ile hammadde ve yarı mamul ithali arasındaki ilişki.

Satınalma departmanı olmayan firmaların %51.5'i hammadde ve yarı mamul ithalatı yapamamaktadırlar. Tablo 4.23'de görüleceği gibi, daha ziyade yerel pazarlardan gerekli hammadde ve yarı mamulü tedarik etmektedirler.

Hammadde ve yarı mamul ithalatı yapıyor mu	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
Evet	7	9	48.5
Hayır	3	14	51.5
Toplam	10	23	
%	30.3	69.7	

Tablo 4.23:Satın alma bölümü ile hammadde ve yarı mamul ithali arasındaki ilişki

İşletmelerin hammadde ve yarı mamul ithalatı yapmamalarının başında Tablo 4.24' den de görüleceği gibi %58,8 ile gerekli organizasyon yapısına sahip olmadıkları, %52,9 ile işletme imkanlarının ithalata uygun olmadığı ve %41,2 ile ihtiyaç duymadıkları gelmektedir.

İthalat yapılmıyorsa	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
İhtiyaç duyulmuyor	7	21.2	41.2
İşletmenin imkanları ithalata uygun değil	9	27.3	52.9
Gerekli organizasyon yapısına sahip değil	10	30.3	58.8
Dış piyasalar konusunda yeterli bilgi yok	6	18.2	35.3
Teknoloji farklılığı nedeniyle	1	3.0	5.6
Diğer	--	--	--
Toplam		100.0	

Tablo 4.24: İthalat yapılmama nedenleri

Yapılan ithalatta bile işletmeler toplam hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarının ancak %10-25'ini karşılamaktadır. Tablo 4.25'den de görülebileceği gibi hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarının %80'inden fazlasını ithalatla karşılayan firmalar sadece %6,1 dir.

Yapılan ithalatın bütün girdi maliyetlerine oranı	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
% 10'dan az	2	6.1	11.8
% 10-25	6	18.2	47.1
% 25-40	4	12.1	70.6
% 40-60	2	6.1	82.4
% 60-80	1	3.0	88.2
% 80'den fazla	2	6.1	100.0
Toplam	17		

Tablo 4.25: İthalatın girdi maliyetlerine oranı

Tablo 4.26'den de görüleceği gibi hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarını direkt üreticiden sağlayan firmalar %66,7 dir. Toptancıdan karşılayan firmalar %54.5, bayiden karşılayan firmalar ise 51.5 dir.

Hammadde ve yarı mamul nerelerden karşılanıyor	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Direkt üretici firmadan	22	38.6	66.7
Toptancıdan	18	31.6	54.5
Bayiden	17	29.8	51.5
Toplam		100.0	

Tablo 4.26: Hammadde ve yarı mamul karşılama kanalları

1-9 arası çalışanı olan firmalar hammadde ve yarı mamulü genellikle bayiden temin etmektedir. Direkt üretici firmadan temin yoluna pek gitmemektedir. 10-49 arası çalışanı olanlar genellikle üretici firmadan direkt temin yoluna gitmekte bayiden pek almamaktadır. 50-99 arası çalışanı olanlar tüm kanalları kullanmaktadır. 150-250 arası çalışanı olanlar tüm teminini direkt üretici firmadan yapmaktadır. Bayiden hiç almamaktadır (Tablo 4.27).

Çalışan personel sayısı						
Hammadde ve yarı mamul temin kanalları	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	%
Direkt üretici firmadan	1	7	6	--	8	66,7
Toptancıdan	6	6	5	--	1	54,5
Bayiden	8	3	6	--	--	51,5
Toplam	15	16	17	--	9	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.27: İşletmelerin büyüklüklerine göre hammadde ve yarı mamul temin kanalları

İşletmelerin %60.6'sı hammadde ve yarı mamulü piyasaya göre aynı düzeyde maliyetle gerçekleştirmektedir. %24.2'i ise daha yüksek bir maliyetle elde etmektedir (Tablo 4.28).

Hammadde ve yarı mamulü piyasaya göre elde etme maliyeti	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Yüksek	5	15.2	15.2
Piyasa ile aynı düzeyde	20	60.6	75.8
Piyasadan düşük	8	24.2	100.0
Toplam	33	100.0	

Toplam 4.28: Piyasaya göre hammadde ve yarı mamul maliyeti

Çalışan personel sayısı arttıkça buna paralel olarak işletmenin ölçeğinin artması Tablo4.29'dan da görüleceği üzere, hammadde ve yarı mamullerini piyasa fiyatlarında ve altında elde etme olanağı artmaktadır. Personel sayısı düşük olan firmaların ölçek ekonomisinden faydalanamadığı açıkça görülmektedir.

Hammadde ve yarı mamulün piyasaya göre elde etme maliyeti						
İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Yüksek	Piyasa ile aynı	Piyasadan düşük	%		
1-9	1	5	2	24.2		
10-49	2	4	1	21.2		
50-99	1	7	1	27.3		
100-149	--	--	--	--		
150-250	1	4	4	27.3		
Toplam	5	20	8			
%	15.2	60.6	24.2			

Tablo 4.29: Hammadde ve yarı mamul maliyeti ile çalışan personel sayıları arasındaki ilişki

İşlemeler hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle kalitesine, fiyatına ve zamanında temin imkanına dikkat etmektedirler. Tablo 4.30'dan

da görüldüğü gibi işletmelerin tümü kalitesine %87,9'u zamanında temin imkanına, %84,8 ise fiyatına dikkat etmektedirler.

Hammadde ve yarı mamul tedarikinde dikkat edilen hususlar	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Kalitesine	33	27.3	100
Fiyatına	28	23.1	84.8
Gerekli miktarda alabilme olanağına	10	8.3	30.3
Zamanında temin imkanına	29	24.0	87.9
Firmanın güvencesine	21	17.4	63.6
Diğer	--	--	--
Toplam		100	

Tablo 4.30: Hammadde ve yarı mamul tedarikinde dikkat edilen hususlar

Tablo 4.31'den de görüleceği gibi, işletmelerin %78,8'i hammadde ve yarı mamul tedarikinde bazen gecikmeler olduğunu belirtmektedir. Hiç gecikme olmadığını belirten işletmeler ise %21,2 dir.

Hammadde ve yarı mamul zamanında temin ediliyor mu	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Her zaman gecikme oluyor			
Bazen gecikme oluyor	26	78.8	78.8
Hiç gecikme olmuyor	7	21.2	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.31: Hammadde ve yarı mamulün temin durumu

50-99 arası çalışanı olan işletmelerde hammadde ve yarı mamul temininde bazen gecikme olurken 150-250 arası çalışanı olanlarda genellikle hiç gecikme olmamaktadır (Tablo 4.32).

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin edebiliyor musunuz		
	Bazen gecikme oluyor	Hiç gecikme olmuyor	%
1-9	6	2	24.2
10-49	5	2	21.2
50-99	9	--	27.3
100-149	--	--	--
150-250	6	3	27.3
Toplam	26	7	
%	78.8	21.2	

Tablo 4.32: Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin imkanı ile çalışan personel sayısı arasındaki ilişki

Satınalma departmanı olmayan firmalar hammadde ve yarı mamul tedarikinde zamanında teslim sorunu yaşamaktadırlar. Tablo 4.33'den de

görüldüğü gibi satınalma departmanına sahip olan işletmeler diğer işletmelere nazaran hammadde ve yarı mamul temininde daha az sorun yaşamaktadırlar.

	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin edebiliyor musunuz			
Bazen gecikme oluyor	8	18	78.8
Hiç gecikme olmuyor	2	5	21.2
Toplam	10	23	
%	30.3	69.7	

Tablo 4.33: Hammadde ve yarı mamulün zamanında temin edilebilmesi ile satınalma bölümü arasındaki ilişki

İşletmelerin %36.4'ü hammadde ve yarı mamul tedarikinde 16-20 arasında firmayla çalışmaktadırlar. Yapılan tedarik çalışmalarının %78.8'inde bazen gecikme olduğu görülmektedir (Tablo 4.34).

	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
Hammadde ve Yarı mamulün zamanında temin durumu					
Bazen gecikme oluyor	6	7	3	10	78.8
Hiç gecikme olmuyor	4	1	0	2	21.2
Toplam	10	8	3	12	
%	30.3	24.2	9.1	36.4	

Tablo 4.34: Hammadde ve yarı mamulün zamanında temin durumu ile tedarik edilen ana firma sayısı arasındaki ilişki

Tablo 4.35'den de görüleceği gibi, hammadde ve yarı mamul tedarikinde ithalat yapan firmalar tedarikte gecikmeyle karşılaşmaktadırlar.

	Hammadde ve yarı mamul ithalatı yapıyor mu		
	Evet	Hayır	%
Hammadde ve yarı mamul zamanında temin ediliyor mu			
Bazen gecikme oluyor	12	14	78.8
Hiç gecikme olmuyor	4	3	21.2
Toplam	16	17	
%	48.5	51.5	

Tablo 4.35: Hammadde ve yarı mamulün zamanında temini ile ithalat durumu arasındaki ilişki

4.3.3. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

İşletmeler üretimde genellikle nitelikli personel eksikliği, hammadde ve yarı mamul teminindeki güçlükler gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Tablo 4.36'dan da görüldüğü gibi sorunların başında %62.5 ile nitelikli personel eksikliği, %46.9 ile hammadde ve yarı mamul teminindeki güçlükler %21.9 ile teknoloji düzeyinin yetersizliği ve kalite güvence belgesinin olmayışı gelmektedir.

İmalatta ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Hammadde ve yarı mamul teminindeki güçlükler	15	26.8	46.9
Teknoloji düzeyinin yetersizliği	7	12.5	21.9
Ürün tasarımı ve ürün geliştirmedeki yetersizlik	5	8.9	15.6
Standardizasyon ve kalite yetersizliği	2	3.6	6.3
Kalite güvence belgesinin olmayışı	7	12.5	21.9
Nitelikli Personel eksikliği	20	37.5	62.5
Diğer	--	--	--
Toplam		100.0	

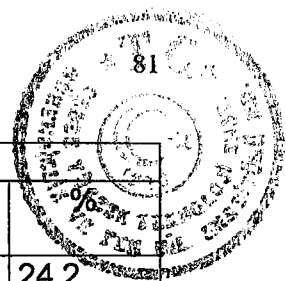
Tablo 4.36: İmalatta karşılaşılan sorunlar

Tablo 4.37'den de anlaşılacağı gibi, işletmelerin %42,4 de üretim planlama yapılmamaktadır, %24,2'sinde ise kısmen yapılmaktadır.

Üretim planlama yapılıyor mu	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet	11	33.3	33.3
Kısmen	8	24.2	57.6
Hayır	14	42.4	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.37: Üretim planlama yapılıyor mu

İşletmenin ölçeği arttıkça üretim planlamasına önem verilmektedir. Tablo 4.38'den de görüleceği üzere işletmedeki çalışan personel sayısı arttıkça üretim planlama yapan firma oranı da artmaktadır.



İşletmede çalışan personel sayısı	Üretim planlaması yapılıyor mu			
	Evet	Kısmen	Hayır	
1-9	--	--	8	24.2
10-49	--	2	5	21.2
50-99	2	6	1	27.3
150-250	9	--	--	27.3
Toplam	11	8	14	
%	33.3	24.2	42.4	

Tablo 4.38: Çalışan personel sayısı ile üretim planlaması arasındaki ilişki

Tablo 4.39 incelendiğinde görüleceği gibi, işletmelerin yaklaşık %42,4'ü üretim planlaması yapmamaktadır. Üretim planlaması yapmayan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında kalifiye eleman ve teknoloji sorunu gelmektedir.

İşletmenin en önemli üç sorunu	Üretim planlaması yapılıyor mu			%
	Evet	Kısmen	Hayır	
Hammadde - yarı mamul tedariki	8	3	6	51.5
Kalifiye eleman sorunu	10	8	12	90.9
Teknoloji sorunu	6	3	11	60.6
Ürün tasarımı – ürün geliştirme sorunu	4	5	8	51.5
Standardizasyon ve Kalite sorunu	5	5	5	45.5
Toplam	33	24	42	
%	33.3	24.3	42.4	

Tablo 4.39: Üretim planlaması ile işletmenin önemli sorunları arasındaki ilişki

İşletmelerin %42,4'ünde üretim planlaması yapılmamaktadır. Tablo 4.40 incelendiğinde görüleceği üzere, üretim planlaması yapılmayan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında hammadde fiyatlarının yüksek olması ve temin edilen malzemenin belirli miktarın altında satılmaması gelmektedir.

Hammadde temini sorunları	Üretim Planlama Yapılıyor mu			
	Evet	Kısmen	Hayır	%
Herhangi bir sorun yok	1	2	4	21,2
Hammadde bulunmuyor	0	1	3	12,1
Hammadde fiyatları yüksek	5	3	7	45,5
Tek satıcının olması	4	1	4	27,3
Temin yerinin uzaklığı	6	4	4	42,4
Belirli bir miktarın altında satılmama	7	2	6	45,5
Hammadde ithal güçlüğü	1	1	0	6,1
Toplam	24	14	28	
%	33,3	24,2	42,4	

Tablo 4.40: Üretim planlaması ile hammadde ve yarı mamul temin sorunları arasındaki ilişki

İşletmelerin %42,4'ünde üretim planlaması yapılmamakta olup bu işletmelerin %78,8'i hammadde ve yarı mamul tedarikinde zamanında temin sorunu yaşamaktadır. Tablo 4.41'den de anlaşılacağı gibi üretim planlaması yapan işletmelerde zamanında temin sorunu azalmaktadır.

Hammadde - Yarı mamul zamanında temin ediliyor mu	Üretim planlaması yapılıyor mu			
	Evet	Kısmen	Hayır	%
Bazen gecikme oluyor	8	7	11	78,8
Hiç gecikme olmuyor	3	1	3	21,2
Toplam	11	8	14	
%	33,3	24,2	42,4	

Tablo 4.41: Üretim planlaması ile hammadde ve yarı mamulün zamanında temini arasındaki ilişki

İşletmelerin çoğu sipariş türü üretim yapmaktadır. Tablo 4.42'de görüldüğü gibi işletmelerin %84,8'i sipariş üzerine üretim yaparken %42,4 seri üretim yapmaktadır.

Ne tip üretim yapılıyor	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Sipariş	28	66,7	84,8
Seri	14	33,3	42,4
Toplam		100,0	

Tablo 4.42: Üretim tipi

1-9 ve 10-49 arası çalışanı olan işletmeler genellikle sipariş türü üretim yaparlarken daha fazla çalışanı olan işletmeler seri üretime de yönelmektedir (Tablo 4.43).

Çalışan personel sayısı	Üretim tipi		
	Sipariş	Seri	%
1-9	7	2	24,2
10-49	7	2	21,2
50-99	7	4	27,3
100-149	--	--	--
150-250	7	6	27,3
Toplam	28	14	
%	84,8	42,4	

Tablo 4.43: İşletmelerin büyüklüklerine göre üretim tipleri

İşletmelerin %84,8'i üretimlerini sipariş üzerine yapmaktadır. Tablo 4.44'de görüldüğü gibi, sipariş tipi üretim işletmelerin çoğu kalifiye eleman ile teknoloji sorunu ve ürün tasarımı-ürün geliştirme sorunu yaşamaktadır.

İşletmenin en önemli üç sorunu	Üretim tip		
	Sipariş	Seri	%
Hammadde – yarı mamul tedariki	12	11	51,5
Kalifiye eleman sorunu	25	14	90,9
Teknoloji sorunu	17	7	60,6
Ürün tasarımı – ürün geliştirme sorunu	17	4	51,5
Standardizasyon ve Kalite sorunu	13	6	45,5
Toplam	84	42	
%	84,8	42,4	

Tablo 4.44: Üretim tipi ile işletmenin en önemli üç sorunu arasındaki ilişki

Satınalma departmanı olmayan firmaların oldukça büyük bir kısmında sipariş üzerine üretim yapılmaktadır (Tablo 4.45).

Ne tip üretim yapılıyor	Satınalma bölümü		
	Mevcut	Mevcut değil	%
Sipariş	8	20	84.8
Seri	2	3	15.2
Toplam	10	23	
%	30.3	69.7	

Tablo 4.45: Satınalma bölümü ile üretim tipi arasındaki ilişki

Tablo 4.46'dan da görüleceği gibi, işletmelerin büyük bir kısmı sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar ve hammadde temin sorunlarının başında belirli bir miktarın altında malzemenin satılmaması hammadde fiyatlarının yüksek olması ve temin yerinin uzaklığı gelmektedir.

Hammadde temini sorunları	Üretim tipi		
	Sipariş	Seri	%
Herhangi bir sorun yok	7	3	21,2
Hammadde bulunmuyor	2	3	12,1
Hammadde fiyatları yüksek	13	5	45,5
Tek satıcının olması	8	5	27,3
Temin yerinin uzaklığı	12	4	42,4
Belirli bir miktarın altında satılmama	12	9	45,5
Hammadde ithal güçlüğü	1	2	6,1
Toplam	55	31	
%	84,8	42,4	

Tablo 4.46: Üretim tipi ile hammadde ve yarı mamul temin sorunları arasındaki ilişki

Sipariş üzerine üretim yapan firmaların hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle 16-20 arasında firma ile çalışmaktadır (Tablo 4.47).

Üretim tipi	Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı				%
	1-5	6-10	11-15	16-20	
Sipariş	9	8	1	10	84,8
Seri	3	2	2	7	42,4
Toplam	12	10	3	17	
%	30,3	24,2	9,1	36,4	

Tablo 4.47: Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı ile üretim tipi arasındaki ilişki

Tablo 4.48'den de görüleceği gibi, üretim planlaması yapmayan işletmelerin büyük bir çoğunluğu sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar. Seri üretim yapan işletmeler genellikle üretim planlaması yapmaktadır.

Ne tip üretim yapılıyor	Üretim planlaması yapılıyor mu			%
	Evet	Kısmen	Hayır	
Sipariş	8	7	13	84.8
Seri	3	1	1	15.2
Toplam	11	8	14	
%	33.3	24.2	42.4	

Tablo 4.48: Üretim planlaması ile üretim tipi arasındaki ilişki

İşletmelerin çoğu hammadde ve yarı mamulü istediğine yakın kalitede tedarik edebilmektedir (Tablo 4.49).

Kullanılan hammadde ve yarı mamul istenilen kalitede mi	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet istediğim kalitede	9	27.3	27.3
İstediğim kaliteye yakın	18	54.5	81.8
Kalitesi iyi değil	6	18.2	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.49: Kullanılan hammadde ve yarı mamulün kalitesi

Hammadde ve yarı mamul tedarikinde işletmeler direkt üretici firmadan istediği kaliteye yakın malzeme temin edebilmektedirler (Tablo 4.50) .

Hammadde ve yarı mamul kalitesi	Hammadde – Yarı mamulü nereden karşılıyorsunuz			
	Direkt üretici firmadan	Toptancıdan	Bayiden	%
Evet isteğim kalitede	8	1	1	27,3
İstediği kaliteye yakın	13	12	10	54,5
Kalitesi iyi değil	1	5	6	18,2
Toplam	22	18	17	
%	66,7	54,5	51,5	

Tablo 4.50:Hammadde ve yarı mamul tedarik kanalları ile kalitesi arasındaki ilişki

İşletmelerin %42,9'unda herhangi bir kalite belgesi yoktur. %21,4'de TSE, %16,7'sin de ISO 9000, %14,3'de TSEK belgesi mevcuttur (Tablo 4.51).

Ne tür kalite belgeniz var	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Yok	18	42.9	54.5
TES	9	21.4	27.3
TESK	6	14.3	18.2
ISO 9000	7	16.7	21.2
QS 9000	2	4.8	6.1
Toplam	42	100.0	

Tablo 4.51: Kalite belgesi türü

İşletmelerin %54,5'inde herhangi bir kalite belgesi yoktur. Bu işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında %90,9 kalifiye eleman ve %60,6 teknoloji ve ürün tasarımı-ürün geliştirme sorunu gelmektedir (Tablo 4.52).

İşletmenin en önemli üç sorunu	Kalite belgeleri					Toplam	Oran
	Yok	TSE	TSEK	ISO 9000	QS 9000		
Hammadde - yarı mamul tedariki	6	8	6	4	1	25	51,5
Kalifiye eleman sorunu	16	9	6	6	2	39	90,9
Teknoloji sorunu	12	4	3	4	1	24	60,6
Ürün tasarımı – ürün geliştirme sorunu	12	2	1	3	1	19	51,5
Standardizasyon ve Kalite sorunu	8	4	2	4	1	19	45,5
Toplam	54	27	18	21	6	126	
Oran	54,5	27,3	18,2	21,2	6,1		

Tablo 4.52: Kalite belgesi ile işletmenin en önemli üç sorunu arasındaki ilişki

Kalite belgesine sahip olmayan işletmelerin çoğunda %1-%5 arasında ürün iadesi vardır. Yani ürettikleri her 100 birim ürünün %1 ile %5 arasındaki miktarın yaklaşık yarısı iade edilmektedir (Tablo 4.53).

Ürün iade oranı	Kalite belgeleri					Toplam	Oran
	Yok	TSE	TSEK	ISO 9000	QS 9000		
% 0	7	3	1	1	0	12	33,3
% 1-5	8	5	5	4	1	23	51,5
% 6- 10	1	0	0	2	1	4	9,1
% 11-15	2	1	0	0	0	3	6,1
Toplam	18	9	6	7	2	42	
Oran	54,5	27,3	18,2	21,2	6,1		100

Tablo 4.53: Kalite belgesi ile ürün iade oranı arasındaki ilişki

Hammadde ve yarı mamul alımında kullanılan test ve kontrol cihazlarının %74,2'si verimli olarak kullanılmaktadır (Tablo 4.54).

Hammadde ve yarı mamul alımında test ve kontrol cihazları verimli olarak kullanılıyor mu	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet	23	74.2	74.2
Hayır	8	25.8	100.0
Toplam			

Tablo 4.54: Test ve kontrol cihazlarının hammadde yarı mamul alımlarında verimli olarak kullanılma durumu

Kontrolden dönen hammaddelerin normal teslim süresi etkisine bakılacak olursa Tablo 4.55'den de görüleceği gibi işletmelerin % 72,7'sinde %5'den azdır.

Hammadde ve yarı mamul giriş kontrolünden dönmelerinden dolayı teslim zamanlarındaki uzamaların normal teslim sürelerine ortalama oranı nedir.	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
% 0	12	36.4	36.4
% 1-5	12	36.4	72.7
% 6-10	7	21.2	93.9
% 11-15	2	6.1	100
Toplam	33	100	

Tablo 4.55: Kontrolenden dönen hammaddelerin normal teslim süresine etkisi.

Teslim edilen mamullerin iade oranına bakılacak olursa işletmelerin %84,8'inde %5'den azdır (Tablo 4.56).

Müşteriye teslim edilen mamulün %'de kaçını iade oluyor	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
% 0	11	33.3	33.3
% 1-5	17	51.5	84.8
% 6-10	3	9.1	93.9
% 11-15	2	6.1	100
Toplam	33	100	

Tablo 4.56: Teslim edilen mamulün %'de kaçını iade ediliyor.

Hammadde ve yarı mamul ithalatı yapan işletmeler hammadde ve yarı mamul kalitesini genellikle istedikleri kalitede veya istedikleri kaliteye yakın temin edebilmektedirler (Tablo 4.57).

Hammadde ve yarı mamul kalitesi	Hammadde ve yarı mamul ithalatı yapıyor mu			
	Evet	Hayır	Toplam	Oran
Evet isteğim kalitede	8	1	9	27.3
İsteddiği kaliteye yakın	7	11	18	54.5
Kalitesi iyi değil	1	5	6	18.2
Toplam	16	17	33	
Oran	48.5	51.5		100

Tablo 4.57: Hammadde ve yarı mamul ithalatında kalitenin durumu

Test ve kontrol cihazları hammadde ve yarı mamul tedarikinde verimli olarak kullanıldığında ürün iade oranı genellikle %5'den az olmaktadır (Tablo 4.58).

Ürün iade oranı	Test ve kontrol cihazlarınız alımlarda verimli kullanılıyor mu		
	Evet	Hayır	%
% 0	8	3	35.5
% 1-5	11	5	51.6
% 6-10	2	--	6.5
% 11-15	2	--	6.5
% 16-20			
% 21-25			
Toplam	23	8	
%	74.2	25.8	

Tablo 4.58: Test ve kontrol cihazlarının verimli kullanılmasının ürün iade oranına etkisi.

Kullanılan hammadde ve yarı mamul istenilen kalitede veya yakın olması ürün iade oranını azaltmaktadır (Tablo 4.59).

Kullandığınız hammadde ve yarı mamul istediğiniz kalitede mi	Müşteriye teslim edilen mamulün %'de kaç iade oluyor				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
Evet istediğim kalitede	3	4	2	--	27,3
İstediğim kaliteye yakın	6	10	--	2	54,5
Kalitesi iyi değil	2	3	1	--	18,2
Toplam	11	17	3	2	
%	33.3	51.5	9.1	6.1	

Tablo 4.59:Kullanılan hammadde ve yarı mamulün istenilen kalitede olup olmamasının ürün iade oranına etkisi

İstenilen kalitede veya istenilen kaliteye yakın olan hammadde ve yarı mamuller, hammadde ve yarı mamullerin giriş kontrolünden dönüşünü teslim sürelerini aksatma oranını azaltmaktadır (Tablo 4.60).

Kullandığınız hammadde ve yarı mamul istediğiniz kalitede mi	Hammadde ve yarı mamullerin giriş kontrolünden dönüşünün teslim sürelerini aksatma oranı				
	1-5	6-10	11-15	16-20	%
Evet istediğim kalitede	6	3	--	--	27.3
İstediğim kaliteye yakın	4	6	6	2	54.5
Kalitesi iyi değil	2	3	1	--	18.2
Toplam	12	12	7	2	
%	36.4	36.4	21.2	6.1	

Tablo 4.60: Kullanılan hammadde ve yarı mamulün istenilen kalitede olup olmamasının hammadde tedarikinin teslim süresine etkisi

Zamanında temin imkanına dikkat eden işletmelerde genellikle hiç gecikme olmamaktadır. Kalitesine ve fiyatına dikkat eden işletmelerde bazen gecikme olmaktadır (Tablo 4.61).

Hammadde ve yarı mamul temininde nelere dikkat ediyorsunuz	Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin edebiliyor musunuz			
	Her zaman gecikme oluyor	Bazen gecikme oluyor	Hiç gecikme olmuyor	%
Kalitesine	--	22	7	100
Fiyatına	--	22	6	84,8
Gerekli miktarda alabilme olanağına	--	10	--	30,3
Zamanında temin imkanına	--	23	6	87,9
Firmanın güvencesine	--	16	5	63,6
Toplam	--	93	24	
Oran	--	78,8	21,2	

Tablo 4.61: Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin etme durumu ile teminde dikkat edilmesi gereken hususlar arasındaki ilişki.

4.3.4. Personel İstihdam Faliyetlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 4.62 incelendiğinde görüldüğü gibi, işletmelerin personel temininde %32.4'ü tanıdık vasıtasıyla, %28.2'si gazete ilanı ile, %21.1'i iş ve işçi bulma kurumundan faydalanmaktadır.

Personel teminini nasıl karşılıyorsunuz	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Tanıdık vasıtasıyla	23	32.4	69.7
Gazete ilanı ile	20	28.2	60.6
İş ve işçi bulma kurumundan	15	21.1	45.5
Meslek liselerinden	9	12.7	27.3
Teknik yüksek okullardan	4	5.6	12.1
Diğer	--	--	
Toplam		100.0	

Tablo 4.62: Personel temin yolları

İşletmelerin %81,8'i nitelikli personel bulmada güçlük çekmektedir. Tablo 4.63'den de görüleceği gibi anketimize katılan işletmelerin %18.2'lik bir kısmı aradığı nitelikteki personeli bulmakta güçlük çekmemektedir.

Nitelikli Personel bulmada güçlük çekiyor musunuz	İşletme sayısı	%	Kümülatif-%
Evet	27	81.8	81.8
Hayır	6	18.2	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.63: Nitelikli personel bulma durumu

KOBİ'lerin temel sorunlarından biri olan kalifiye eleman sorunu, KOBİ kapsamına giren işletmelerde kalifiye eleman sorunu işletme ölçeğinin artması ile çözüme ulaşmadığı Tablo 4.64'de açıkça görülmektedir.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Nitelikli personel bulmada güçlük çekiliyor mu		
	Evet	Hayır	%
1-9	7	1	24.2
10-49	7	--	21.2
50-99	7	2	27.3
100-149	--	--	--
150-250	6	3	27.3
Toplam	27	6	
%	81.8	18.2	

Tablo 4.64: Çalışan personel sayısı ile nitelikli personel arasındaki ilişki

İşletmelerin nitelikli iş gücü temininde karşılaştığı sorunların başında; %36,7 ile nitelikli eleman bulunmaması, %30,6 ile nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi, %22,4 ile yetişmiş elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi gelmektedir (Tablo 4.65).

Güçlük çekme nedenleri	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Ödeyeceğim ücretin düşük olması	3	6.1	11.1
Yetişmiş elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi	11	22.4	40.7
Nitelikli eleman bulunmaması	18	36.7	66.7
Nitelikli elemanın yüksek ücret istemesi	15	30.6	55.6
Diğer	2	4.1	7.4
Toplam		100.0	

Tablo 4.65: Nitelikli iş gücü teminindeki sorunlar

4.3.5. Teknoloji Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 4.66'dan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin %48,5'inde teknolojik yenileştirme yatırımlarının işletme sermayesine oranı %1 ile %5 arasında değişmektedir.

Teknoloji yenileme yatırımlarının işletme sermayesine yıllık oranı	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
% 0	3	9.1	9.1
% 1-5	16	48.5	57.6
% 6-10	9	27.3	84.8
% 11-15	2	6.1	90.9
% 16-20	2	6.1	97.0
% 21-25	1	3.0	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.66: Teknoloji yenilik yatırımlarının işletme sermayesine yıllık oranı

Tablo 4.67'den de görülebileceği gibi teknolojik yenileştirme yatırımlarının işletme sermayesine oranı genellikle tüm işletmelerde %1-5 arasındadır.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Teknolojik yenileştirme yatırımlarının işletme sermayesine oranı						%
	%0	%1-5	%6-10	%11-15	%16-20	%21-25	
1-9	--	3	2	1	1	1	24.2
10-49	1	3	2	1	--	--	21.2
50-99	2	4	3	--	--	--	27.3
150-250	--	6	2	--	1	--	27.3
Toplam	3	16	9	2	2	1	
%	9.1	48.5	27.3	6.1	6.1	3.0	

Tablo 4.67: Teknolojik yenileştirme yatırımlarının işletme sermayesine oranı ile çalışan personel sayısı arasındaki ilişki

4.3.6. Yan Sanayi Olarak Değerlendirilmesi

İşletmelerin ana sanayiden sağladığı yardımların başında %37,8 ile teknik bilgi gelmektedir, işletmelerin %26,7'si ana sanayiden yardım almamaktadır (Tablo 4.68).

İşletmenin ana sanayiden aldığı yardımlar	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Teknik bilgi	17	37.8	51.5
Teknoloji transferi	4	8.9	12.1
Hammadde temin kolaylığı	6	13.3	18.2
Eğitim	6	13.3	18.2
Yardım yapılmamakta	12	26.7	36.4
Diğer	--	--	
Toplam		100.0	

Tablo 4.68: Ana sanayiden alınan yardımların durumu

Tablo 4.69'dan da görüleceği gibi işletmelerin çoğunda ana sanayiden alınan yardım genellikle teknik bilgi şeklindedir.

İşletmenin ana sanayiden aldığı yardımlar	Çalışan personel sayısı					
	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	%
Teknik bilgi	5	2	4	--	6	51,5
Teknoloji transferi	--	--	--	--	4	12,1
Hammadde temin kolaylığı	1	2	2	--	1	18,2
Eğitim	1	--	1	--	4	18,2
Yardım yapılmamakta	3	3	4	--	2	36,4
Toplam	10	7	11	--	17	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.69: İşletmelerin ana sanayiden aldığı yardımların işletme büyüklüklerine göre dağılımı

Tablo 4.70'den de görüleceği üzere, işletmelerin ana sanayi ile yaşadığı sorunların başında %22,7 ile fiyat artışlarıyla suni rekabet ortamının yaratılması, %18,2 ile düşük miktarlarda yapılan talep gelmektedir.

Ana sanayi ile iş ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlar	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
İletişim kopukluğu	9	13.6	27.3
Sipariş edilen parçayla ilgili kalıp, takım vb. yatırımın kendini amorti etmeden yapılan değişiklikler	10	15.2	30.3
Özellikle fiyat artışlarında suni rekabet ortamı yaratılması	15	22.7	45.5
Anlaşmaların sadece büyük işletmelerin lehine olması	10	15.2	30.3
Ödemelerde gecikme	10	15.2	30.3
Düşük miktarlarda yapılan talep	12	18.2	36.4
Toplam		100.0	

Tablo 4.70: Ana sanayi ile iş ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlar

Ana sanayi ile olan sorunlar 1-9 arası çalışanlarda genellikle ödemelerde gecikme ve düşük miktarlarda yapılan talep şeklindedir. 10-49 arası çalışanlarda ise iletişim kopukluğu, 50-99 arası çalışanlarda fiyat artışlarında suni rekabet ortamının yaratılması şeklindedir (Tablo 4.71).

Ana sanayi ile ortaya çıkan sorunlar	Çalışan personel sayısı					%
	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	
İletişim kopukluğu	1	5	--	--	3	27,3
Siparişlerde amorti edilmeyen yenilikler	2	2	5	--	1	30,3
Fiyat artışlarında suni rekabet ortamının yaratılması	3	2	7	--	3	45,5
Anlaşmaların büyük işletmeler lehine olması	3	1	3	--	3	30,3
Ödemelerdeki gecikme	5	1	4	--	--	30,3
Düşük miktarlarda yapılan talep	5	1	3	--	3	36,4
Toplam	19	12	22	--	13	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.71: Ana sanayi ile ortaya çıkan sorunların işletme büyüklüklerine göre dağılımı

4.3.7. Stok Kontrol Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin %48,5'i hammadde ve yarı mamul stoku yapmamaktadır. Tablo 4.72'den de görüleceği gibi, yetersiz stokla çalışan firmalar %30,3, stoklu çalışan firma sayısı 7 olmakla birlikte yüzde olarak %21,2' ye karşılık gelmesi işletmelerin stok problemi çektiklerini açıkça göstermektedir.

Hammadde ve yarı mamul stoku yapıyor musunuz	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
Evet	7	21.2	21.2
Evet fakat yeterli değil	10	30.3	51.5
Hayır	16	48.5	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.72: Hammadde ve yarı mamul stoku durumu

1-9 arası çalışanı olan işletmelerde genellikle hammadde ve yarı mamul stoğu yeterli değildir. Diğer büyüklükteki işletmelerde ise genellikle stok yapmamaktadır (Tablo 4.73).

İşletmede çalışan toplam personel sayısı	Hammadde ve yarı mamul stoku yapıyor musunuz			
	Evet	Yeterli değil	Hayır	%
1-9	2	6	--	24.2
10-49	1	1	5	21.2
50-99	2	2	5	27.3
100-149	--	--	--	--
150-250	2	1	6	27.3
Toplam	7	10	16	
%	21.2	30.3	48.5	

Tablo 4.73: İşletme personeli ile hammadde ve yarı mamul stok politikası arasındaki ilişki

Tablo 4.74'den de görüleceği gibi tedarikteki aksaklıkların normal teslim süresini ortalama aksatma oranı %40'dan azdır.

Tedarikteki aksaklıkların normal teslim süresini ortalama aksatma oranı	İşletme sayısı	%	Kümülatif %
% 40'dan az	29	87.9	87.9
% 41-60	2	6.1	93.9
% 61-80	1	3.0	97.0
% 81'den fazla	1	3.0	100.0
Toplam	33	100.0	

Tablo 4.74: Tedarikteki aksaklıkların normal teslim süresini ortalama olarak aksatma oranı

4.3.8.Kapasite Değerlendirilmesi

Tam kapasite ile çalışmayı engelleyen sorunların başında %48,9 ile talep yetersizliği, %23,4 ile nitelikli işgücü eksikliği, %14,9 ile enerji yetersizliği gelmektedir (Tablo 4.75).

Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenler	Tercih sayısı	%	Tercih %'si
Talep yetersizliği	23	48.9	69.7
Hammadde teminindeki güçlükler	5	10.6	15.2
Nitelikli işgücü eksikliği	11	23.4	33.3
Teknoloji yetersizliği	1	2.1	3.0
Enerji yetersizliği	7	14.9	21.2
Toplam		100.0	

Tablo 4.75: Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenler

Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenler genellikle 1-9 arası çalışanı olan işletmelerde nitelikli iş gücü eksikliği, 10-49 arası çalışanı olanlarda nitelikli iş gücü eksikliği ve talep yetersizliği, 50-99 arası çalışanı olanlarda ve 150-250 arası çalışanı olanlarda da talep yetersizliğidir (Tablo 4.76).

Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenler	Çalışan personel sayısı					%
	1-9	10-49	50-99	100-149	150-250	
Talep yetersizliği	3	4	7	--	9	69,7
Hammadde teminindeki güçlükler	--	1	1	--	3	15,2
Nitelikli işgücü eksikliği	4	4	2	--	1	33,3
Teknoloji yetersizliği	1	--	--	--	--	3
Enerji yetersizliği	2	3	2	--	--	21,2
Toplam	10	12	12	--	13	
Oran	24,2	21,2	27,3	--	27,3	

Tablo 4.76: Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenlerin işletme büyüklüklerine göre dağılımı.

4.4. Bulguların Değerlendirilmesi ve Öneriler

Her şeyden önce KOBİ olgusunun bir moda değil, çağın değişmelerinin önemini ortaya çıkardığı ve bir ülke ekonomisi için vazgeçilmez bir olgu olduğunun anlaşılması gerekmektedir. KOBİ'lerin sürekli korunmaya muhtaç ve bu nedenle de devletin elinin altında olması gereken, zavallı ekonomik birimler olduğu biçimindeki yanlış düşünceler terk edilmelidir. Çünkü, KOBİ'ler ya da sahipleri yardıma muhtaç zavallı kişiler olmadığı gibi tam tersine her ülkenin koşullarına göre bir iş kurmayı başlatacak kadar belli bir sermaye birikimine sahip olan kesimlerdir.

4.4.1. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, Gebze civarındaki otomotiv yan sanayinin üretim ve tedarik sorunlarının neler olduğu incelenmiştir. Oluşturulan teorik çerçeve ve ankete dayalı olan araştırma bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1- İşletmelerin en önemli sorunları; hammadde ve yarı mamul tedariki, teknoloji, kalifiye eleman ve ürün tasarımı ve geliştirme sorunudur.

2- İşletmelerin çoğunda satın alma bölümü mevcut değildir. Satın alma faaliyetini sahip yada yönetici bizzat yürütmektedir.

3- Hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle nitelik, miktar, ihtiyaç duyulduğunda bulabilme ve fiyat gibi konularda sorunlar yaşanmaktadır.

4- Satın alma bölümü mevcut olmayan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında hammadde fiyatlarının yüksek olması ve temin edilen malzemenin belirli miktarın altında satılmaması gelmektedir.

5- İşletmelerin büyük çoğunluğu hammadde ve yarı mamul tedarikini ülke genelinden yapmaktadır. İşletmenin ölçeğinin büyümesine paralel olarak mahalli pazardan ülke geneline doğru bir geçiş olduğu görülmektedir.

6- Ülke gelindeki pazarı kullanan firmaların en önemli sorunları istenilen hammadde ve yarı mamulü belli bir miktarın altında satınalamaması iken bölgesel pazarı kullanan firmalar için hammadde fiyatlarının yüksek olması, mahalli pazarı kullananlar için ise de temin yerinin uzaklığıdır.

7- İşletmeler de çalışan personel sayısı arttıkça hammadde ve yarı mamul tedarik edilen firma sayısı artmaktadır. Satınalma departmanı oluşturulmayan firmaların çoğunluğu pek çok hammadde ve yarı mamul firmalarıyla çalışma yoluna gitmektedir.

8- İşletmelerin hammadde ve yarı mamul tedarikinde çalıştıkları firma sayısı arttıkça bazı problemlerle karşılaştıkları görülmektedir, Bu problemlerin başında istenilen malzemenin belli bir miktarın altında satılmaması ve hammadde fiyatlarının yüksek olması gelmektedir.

9- İşletmeler genellikle hammadde ve yarı mamul tedarik yönünden ana sanayi ile olan ilişkilerini kolay kolay kesmemektedir.

10- Tedarikçi firmalar kendi aralarında örgütlenmeye giderek hammadde ve yarı mamul temininde karşılaştıkları sorunlara daha kolay çözüm bulabilecekleri görülmektedir.

11- İşletmeler girdi fiyatlarının yüksek olmasından dolayı ve stok tutma maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle küçük miktarlarda hammadde ve yarı mamul tedarikine gitmektedirler.

12- Gerekli organizasyona sahip olmamaları ve imkanların yetersiz oluşu işletmelerin hammadde ve yarı mamul ithalatı yapmalarını engellemektedir.

13- İşletme ölçeğinin büyüklüğü ve firmaların satınalma departmanına sahip olması hammadde ve yarı mamul temininde ithalat olanağını arttırmaktadır.

14- İşletme ölçeği arttıkça ve satın alma departmanına sahip işletmeler hammadde ve yarı mamul temininde tüm satınalma kanallarını kullanma imkanına ulaşabilmektedirler.

15- Tüm kanalları kullanabilme imkanı ve işletme ölçeğinin artması işletmelerin hammadde ve yarı mamul temininde piyasa fiyatları ve piyasa fiyatlarının altında temin edebilme şansını artırır.

16- İşletmeler hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle kalitesine, fiyatına ve zamanında temin imkanına önem vermektedirler. Bu da kaliteyi ucuza almanın felsefesinin gereğidir.

17- İşletmeler üretimde nitelikli personel eksikliği, hammadde ve yarı mamulün kalitesizliği ve hammadde ve yarı mamul teminindeki güçlükler gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

18- İşletmelerin çoğunluğu üretim planlama yapamamaktadır. Ancak işletme ölçeği attıkça firmaların üretim planlamasına önem verdiği görülmektedir.

19- Üretim planlaması yapamayan firmaların karşılaştıkları sorunların başında kalifiye eleman eksikliği ve teknoloji sorunu gelmektedir.

20- İşletmelerin çoğu sipariş türü üretim yapmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe ve kolay pazarlama imkanına sahip olmaları firmaların sipariş türü üretime de seri üretime yöneltebilmektedir.

21-Üretim planlaması yapmayan işletmelerin çoğunluğu sipariş üzerine üretim yapmak durumunda iken üretim planlaması yapabilen işletmeler seri üretime yönelmektedirler.

22- İşletmelerin çoğunda her hangi bir kalite belgesinin olmadığı görülmektedir. Kalite belgesine sahip olmayan işletmeler ise ürün iadesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum ise teslimatta da gecikmelere neden olabilmektedir.

23- Kalite kontrole önem veren firmalar ürün iadesi ile karşılaşmadıkları gibi zaman ve itibar kayıplarını önlemektedirler.

24- İşletmelerin personel temininde dikkat ettikleri kriterler önem sırasına göre; referans yoluyla, gazete ilanlarıyla, iş ve işçi bulma kurumudur.

25- İşletmelerin çoğunluğu nitelikli personel bulmada güçlük çekmektedir KOBİ'lerin bu temel sorunu ancak işletme ölçeğinin artması ve nitelikli personelin maliyetine katlanmalarıyla sağlanabilir.

26- İşletmeler ana sanayiden ancak teknik bilgi bazında faydalanmak istedikleri görülmektedir.

27- İşletmelerin ana sanayi ile yaşadıkları sorunların başında haksız fiyat artışlarıyla yaşanan suni rekabet ortamının yaratılması ve düşük miktarlarda yapılan talep gelmektedir.

28- İşletmelerin yarısına yakını stok tutma maliyetinin yüksek olması ve finansman imkanlarının kısıtlı olması nedeniyle hammadde ve yarı mamul stoku yapamamaktadır.

29- Hammadde ve yarı mamul stoku yapamayan firmaların hammadde ve yarı mamulü zamanında temin edemedikleri durumda üretimde aksamalar ve siparişlerde gecikmelerle karşı karşıya kalabilmektedirler.

30- İşletmelerin talep yetersizliği, nitelikli işgücü eksikliği, hammadde teminindeki güçlükler ve enerji yetersizliğinden dolayı tam kapasiteyle çalışmamaktadırlar.

4.4.2. Tedarik ve Üretim Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler

Yukarda maddeler halinde ifade edilen bu hususlar, KOBİ'lerin üretim ve tedarik sorunlarının tespit edilmesinde temel teşkil etmektedir. Bu maddelerin tek tek ele alınarak değerlendirilmesi ve gerçekçi çözüm yolları

getirilmesi gerekmektedir. Sorunların çözümüne ilişkin bazı öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Tedarikte KOBİ'ler arasında koordinasyon eksikliği vardır. KOBİ'ler kendi içlerine kapanık çalışmaktadırlar. KOSGEP gibi kuruluşların danışmanlık hizmetleri vermesiyle KOBİ'lerin davranışları değişebilir.

- Tedarikte karşılaşılan problemlerden biri de finanstır. Toplu alım vasıtasıyla gerçekleştirilecek iskontolardan faydalanamamaktadırlar. KOBİ'ler küçük sanat kooperatifleri şeklinde yapılanmaya gidebilirler.

Artık her şeyi devletten bekleyen düşünce yapısının geçerliliğinin kalmadığı şu günlerde, işletmeler bu bilinçle hareket etmekte, bir araya gelerek güç birliği oluşturmalıdırlar.

- Kaliteli hammadde ve yarı mamul temin yoluna gidebilmek için KOSGEB'ten faydalanılmalıdır. Pazarda tutunabilmenin, rekabetçi bir tutum izleyebilmenin ilk koşulu tedarik olayının uygun koşullarda sağlanmasıdır. Kaliteli hammadde ve diğer girdiler uygun koşullarda temin edilmelidir.

- KOBİ'lere yatırım yaparlarken gerekli olan yer ve teknoloji seçimi konusunda bilgi verilmelidir. Böylece atıl kapasite, düşük kalitede üretim önlenmiş olur.

- KOBİ'lerin AB ülkeleri ve tüm dünya ile rekabet edebilmesi için gerekli olan ISO 9000 ve QS 9000 gibi standartları oluşturabilmeleri için gerekli yardım yapılmalıdır. Bu amaçla Türkiye'de gerekli test ve laboratuvarlar kurulmalıdır.

- KOBİ'ler arasında ortak üretim ve işbirliği geliştirilerek tek başlarına karşılayamayacakları siparişleri yerine getirmeleri sağlanabilir. Daha yöresel boyutta üretim kooperatifleri üretim ve tedarik kooperatifleri şeklinde bir yapılanmaya gidilmelidir. Bu sayede hem işlem hacmi gelişebilir, hem de kalite standartlarında aşamalar kaydedebilir.

- Genellikle KOBİ'lerin gelişimini, büyümesini engelleyen en önemli faktörlerden birisinin uzman personel istihdamı olduğu görülmeli ve genç yaşta çalışmaya başlamış, işin teknik boyutlarını bilen ancak yüksek öğrenim görmemiş ve dolayısıyla bilim ve gelişmeleri izleme imkanı olmayan

personelin istihdamı yerine üretim ve idari işlerde yüksek öğretim görmüş personelin istihdamı yoluna gidilmelidir. Teknik eğitim veren orta ve yüksek eğitim kurumlarıyla irtibat halinde olmalıdırlar.

- KOBİ'lerin ana sanayi karşısında yan sanayi olarak hakları korunmalıdır. Ana sanayi, yan sanayi işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüklere sağlıklı ve sürekli bir yan sanayi sözleşmesi sistemi ile bağlanmaları sağlanmalıdır. Bu koşulların sürekliliğini devam ettiren garanti anlaşmaları ile ilgili hukuki düzenlemeler ve gerekli mevzuatlar çıkarılmalıdır.

- Otomasyon ve bilgisayarın iş hayatına girişi, iş üretimini hızla artırmış ve çalışanların bilgi seviyesini daha geniş kapsamlı teknik bir seviyeye çıkartmıştır. Buna paralel olarak KOBİ'ler teknolojik yenilikleri izlemek ve yeterli araştırma, geliştirme faaliyetinde bulunmalıdırlar.

- KOBİ'ler bir araya gelerek çok ortaklı şirketler halinde örgütlenmeleri yanında, yüksek teknolojilerden yararlanı hale getirilmeli, mevzuat, yönetim, üretim teknikleri, işletmecilik, pazarlama, kalite gibi konularda sürekli eğitim verilmeli, üniversite-sanayi işbirliği realize edilmeli, kredi maliyetleri yük olmaktan çıkartılmalıdır. Üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde işletmelerin teknik veya mali konularda üniversiteden yararlanmaları sağlanmalıdır. Üniversitelerde KOBİ birimleri kurulmalıdır.

- Ülkemizde ileriye doğru hızla artmakta olan otomotiv ürünleri talebine paralel bir büyümenin sağlanabilmesi için otomotiv sanayi ucuz finansman kaynakları ile desteklenmesi gerekmektedir. İhracata yönelik kaynaklar için var olan alt yapının uluslararası yatırım çevrelerine daha iyi tanıtılması ve yabancı sermaye girişinin artması yeni teknolojilerin kullanılması ve yeni yönetim tekniklerinin uygulanması açısından da önemli katkılar sağlayacaktır.

- Otomotiv sektöründe yan sanayi olarak çalışan KOBİ'lerin üretimi ile ilgili bilgilerin saklandığı ve yurt dışı taleplerin eşleştirilmesinde kullanılan bilgisayar destekli bilgi bankası oluşturulmalıdır.

5.SONUÇ

Otuzüç işletme üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları hemen hemen tamamıyla teorik bilgilerimizi desteklemektedir.

Aile şirketi kimliğinden kurtulamayan KOBİ'ler personel temininde genellikle tanıdık referansını tercih etmektedir. Bu durum işletmede kaliteli işgücü ihtiyacını karşılayamamaktadır. Dolayısıyla bir kısır döngü çerçevesinde bu problem büyümekte ve KOBİ'lerin en önemli sorunu haline gelmektedir. Ayrıca teknoloji temininde ve kullanımında sıkıntı çeken KOBİ'lerin aslında bu probleminde kaynağı dolaylı olarak nitelikli işgücünün bulunmamasıdır. Kalifiye elemana sahip olamayan KOBİ'ler doğru teknolojiyi seçememekte ve seçilen teknolojiyi de gerektiği şekilde kullanamamaktadır. Bu bulguların teorik bilgiler ile tamamen örtüşmesi seçilen işletmelerin ve çalışmanın doğruluğunun bir göstergesi kabul edilebilir.

İlgi çekici bir nokta, KOBİ'lerin ülke genelinde çok sayıda tedarikçiden hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarını karşılamalarıdır. Özellikle toplam kalite yaklaşımında önerilen az sayıda tedarikçiyle iyi ilişkiler henüz bu işletmeler tarafından anlaşılamamış. Zaten yarısına yakını herhangi bir kalite belgesi alamamış sözü edilen işletmelerin bu anlayışa erişebilmeleri beklenmemelidir. Ancak tedarik de öncelikle kalite ve zamanında teslim imkanına önem verilmesi daha sonra ise fiyata dikkat edilmesi oldukça sevindirici bir gelişme olarak ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin bu doğrultuda ilerlemeleri onların yakın bir gelecekte klasik KOBİ tanımlamalarını kırarak modern bir yapıya ve anlayışa erişmelerine yol açabilecektir.

Çarpıcı bir diğer bulgu ise KOBİ'lerin ana firmadan en çok teknik bilgi açısından destek gördükleri en azda teknoloji transferi aldıklarıdır. Önemli bir kısmı ise ana firmalardan her hangi bir yardım almamaktadırlar. Bu oldukça şaşırtıcı ve düşündürücü bir neticedir. Çünkü asıl endüstri firmaları KOBİ'lere en düşük finansal yardımlar ile ve belki de hiç yardım yapmadan onlardan fason iş ve hizmet beklemektedir. Bu durum KOBİ'ler için olduğu kadar ana firmalar içinde kaygı verici bir gelişmedir.

Netice olarak bu saha çalışması bulguları pek çok konuda teorik, bilimsel doğruları teyit etmekte ve KOBİ'lerin fiyattan önce kalite ve zamanında tedarik gibi önceliklere önem vermeye başladığını ve ana firmalar ile zayıf ilişkilere sahip olduğunu ortaya çıkartmaktadır.



KAYNAKLAR

1. Abrahamson L. Royce, ve H.B. Pickle, "Small Business Managment", 5.Edt, Con Willey end Sons, U.S.A., 1990.
2. Akbulut Enis Ömer, "Teşvik Uygulama Başkanlığı, Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Politikalar/Öneriler", Mayıs 1991.
3. Akdemir Ali, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları", Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Say:1-2, 1990.
4. Arzova S. Burak, "Toplam Kalite Anlayışının 9 M'si", Dünya Gazetesi, 11 Nisan 1996.
5. Asomedyta, "Küçük İşletmeler Gümrük Birliği Karşısında Tek Başına", Ankara Sanayi Odası Aylık Organı, Ocak 1996.
6. Bağrıaçık Atilla, "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar", Uluslararası Sempozyum, 17 Mayıs, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No:1991/5, İstanbul 1991.
7. Baykal Olcay, Pazarcık Orhan, Gülmez İlsay, MPM Endüstri ve Ekonomi Şubeleri, "Küçük Sanayinin Yeri, Önemi ve Pazarlama Uygulamaları", Ankara 1985.
8. Budak Gülay, "Küçük Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri - Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1-2, Cilt: 6, 1991.
9. Ceylan Ali, "Türkiye'deki Küçük İşletme Tanımının Önemi", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 3 Ekim 1980.
10. Çakmak Cemil, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tespitten Çözüme Doğru", Ankara Sanayi Odası Dergisi, Sayı: 115, Mayıs-Ağustos 1992.
11. Demir M. Hulusi ve Gümüsoğlu Şevkinaz, "Üretim/İşlemler Yönetimi", 4.Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994.
12. Demir Osman, Çoban Orhan, "Türk Otomotiv Sanayinin AB Aotomotiv Sanayii Karşısındaki Rekabet Gücü", İşveren Dergisi, Sayı 9, Haziran 1996.
13. Demirci Barbaros, "Taşıt Araçları İmalat Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler", TSKB A.Ş. Yayını, 1995.

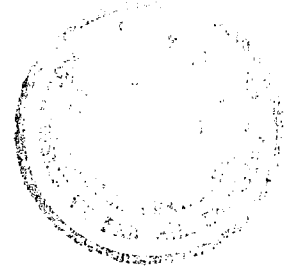
14. Diken Ahmet, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Problemleri ve Yeniden Yapılandırılması", KTO Dergisi –Yeni İpek Yolu-, Nisan 1996.
15. Dinçer Ömer ve Yahya Fidan, "İşletme Yönetimine Giriş", 1.Baskı, İz Yayıncılık San.ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul 1995.
16. Dinçer Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 2.Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul 1992.
17. Doğan Muammer, "İşletme Ekonomisi ve Yöntemi", İstiklal Matbaası, İzmir 1989.
18. Dünya Gazetesi, "AB Yeni KOBİ Politikalarını Belirledi; KOBİ Tanımında Değişiklik Yapıldı", 5 Nisan 1996.
19. Dünya Gazetesi, "KOBİ'ler Kimlik Arayışında", 9 Şubat 1996.
20. Ekonomist, "Küçük İşletmeleri Bekleyen İmkanlar", 16 Ocak 1994.
21. Ekonomist, "Yabancı Ortaklıkla İşinizi Büyütün", 19 Temmuz 1994.
22. Erbesler Ayfer, "İstanbul İmalat sanayinde İş Gücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Değişmeye Uyum Sorunları", EPM Yayınları, No:356, Ankara 1987.
23. Ergün İsmet, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı Üzerine", Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara 1988.
24. Erkan Mehmet, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler", A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, Afyon İ.İ.B.F. Yayınları No:7, 1990.
25. Ertuna Caner, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı", TOBB Yayınları No:Genel:278;Böl:24, Ankara 1993.
26. Ertürk Mümin, "İşletme Biliminin Temel İlkeleri", 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1995.
27. Esin Arif, "21.Yüzyıl Ekonomilerinde Doğru Bir Kalkınma Aracı: Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) At Örneği", İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, No:96, İstanbul 1991.
28. Garrett L.J. ve M.Silver, "Production Management Analysis", 2.Baskı, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 1973.
29. Gökdere Ahmet, Töre Nihat, "Gümrük Birliği ve Türk Otomotiv Sanayi", Ankara üniversitesi ATAUM Yayını, Ankara 1994.
30. Gücelioğlu Ömer, "Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri", TES-AR Yayınları No:13, Ankara 1994.

31. Hodgetts Richard ve Kuratko F. Donalt, "Effektif Small Busines Management", Harcourt Brace Jova Novic Pupilsher, 1989.
32. İslamoğlu A. Hamdi, "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri", Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs-Haziran, 1992.
33. Karalar Hakan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları", ANGIAD, Gürler Ofset, Ankara 1996.
34. Karataş Süleyman, "Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", 2. Baskı, Veli Yayınları, İstanbul 1991.
35. Kaytaz Mehmet, "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Küçük ve Orta Boy Firmalar", İstanbul Sanayi Odası 1991-5. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları Uluslararası Sempozyumu, 17 Mayıs 1991.
36. Kelly C. Parce ve K. Lawyer, "How To Organize End Operate a Small Business", Prentice Hall-Inc, Englwood Cliffs, Newjersey, 1979.
37. Kıbrızlı İbrahim, "Avrupa Topluluğu'nda Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelere Yönelik Uygulamalar Semineri: Türkiye'de KOBİ'ler, Durumları-Sorunları-Öneriler", İKV Yayın No:124, 1993.
38. Kobu Bülent, "Üretim Yönetimi", Avcıol Basım Yayın, 8. Baskı, İstanbul 1993.
39. Kumtaş Gülşen, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Özellikleri", KUSGET Yayınları, Ankara, Eylül 1989.
40. Meier Max Gorge, "Yine Envanter", Dünya Gazetesi, 9 Şubat 1996.
41. MSTO (Mersin Ticaret ve Sanayi Odası), "Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler", MSTO Dergisi, Sayı 15, Temmuz 1996.
42. Muter Şener, "Türkiye Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi: Ege Bölgesi'nde Otomotiv ve Yan Sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi", TMMOB 93. Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, 1. Cilt, Yayın No:160, 1993.
43. Müftüoğlu M. Tamer, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler", 3. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara 1993.
44. Müftüoğlu M. Tamer, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler", 2. Baskı, Ankara 1989.
45. Odabaşı Mesut ve Eke Haluk, "Kapasite Kullanım Açısından Vardiya Düzeni, Sorunlar – Uygulamalar – Öneriler", MPM Yayınları N:246, Ankara 1981.

46. OKİK (Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu), "Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu Raporu", TOBB Yayın No:251, Ankara 1993.
47. Oktav Mete, Günal Önce, Ali Can Kavas ve Mustafa Tanyeri, "Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", TOBB Yayınları, No:Genel:176, Ankara 1990.
48. Olalı Hasan, Doğan Muammer, Doğan Üzeyme, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikaların Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi", İzmir 1993.
49. Özalp Şan, "Küçük İşletmeler", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Sevinç Matbaası, Ankara 1971.
50. Özgen Hüseyin, "Küçük İşletmelerin Kuruluşunda İzlenecek Yaklaşım", Adana Ticaret Odası Dergisi, Sayı:3, Eylül-Ekim 1991.
51. Özgen Hüseyin, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri", Küçük Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara 1996.
52. Sarıaslan Halil, "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler", TOBB Yayınları No:309, Ankara 1996.
53. Sarılar Turan, "Küçük İşletmelerin Ülke Kalkınmasındaki Etkileri", Dünyada ve Türkiye'de Küçük İşletmelerin Kalkınmadaki Rolü Senpozyumu, 17-18 Ekim, Ankara 1983.
54. Saygılı İrfan, "Üretim Yönetiminin Fonksiyonları", İşletme Fakültesi Yayın No.244 İstanbul 1991.
55. Söğüt Atilla, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Türk Ekonomisinin Temel Taşlarından Birisidir", BİSDER, İstanbul 1990.
56. Steinhoff Dan ve Cohn F. Burgess, "Small Business Management Fundamentals", 5.Edt, MacGraw-Hill Book Company, 1989.
57. Şenel Ö. Sezai, "Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eskişehir'de Bir Uygulama", Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, Sayı:189, Nisan 1987.
58. Şengezer İskender, " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Türk Ekonomisinin Temel Taşlarından Birisidir", BİSDER, İstanbul 1990.

59. Şimşek Salih, "Küçük ve Orta Ölçekli Firmalardan Teknoloji Transferi", Dünya Gazetesi, 22.06.1995.
60. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Teşkilatlandırma Genel Müdürlüğü, Küçük Sanat Kooperatifleri Anasözleşmesi, 1992.
61. Taş Nilgün, "Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Gümrük Birliğinin Etkileri", İstanbul Ticaret Odası KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Sınai İşbirliği Olanakları Semineri, 13 Aralık, İstanbul 1995.
62. TES-AR, "Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, Türkiye Birinci Esnaf ve Sanatkarlar Şurası", Devlet Bakanlığı Yayını, 3-5 Aralık 1990.
63. TOSYÖV, "KOBİ'ler ve Kredi Olanakları", 1995-5. Tebliği, 1995.
64. Turan Güngör ve M. Faysal Gökalp, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", Dünya Gazetesi, 18 Haziran 1993.
65. Uludağ İlhan ve Serin Vildan, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler", İTO Yayınları, 1991.
66. Yenigül İnci, "Otomotiv Yan Sanayi Sürüklüyor", Finans Dünyası Dergisi, Ağustos 1996.
67. Yerli Candan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kapasite Kullanım Sorunu", Konya 1994.

EK1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ



1- Firmanın Adı:.....

Tel:..... Fax:.....

2- Anketi Cevaplayan Yetkili:

3- Yetkilinin Ünvanı (Görevi):

4- İşletmede çalışan toplam personel sayısı

1-9

10-49

50-99

100-149

150-250

5- İşletme açısından en önemli üç sorununuzu aşağıdaki şıklara göre işaretleyiniz.

Hammadde ve Yarı Mamul Tedariki

Kalifiye Eleman Sorunu

Teknoloji Sorunu

Ürün Tasarımı Ürün Geliştirme Sorunu

Standardizasyon ve Kalite Sorunu

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

6- Satın alma (Tedarik) Bölümü

Mevcut

Mevcut değil

7- Mevcut değilse satın alma faaliyetlerini işletmede kim yürütmektedir?

sahip - yönetici

yönetici

işletme personelinden biri

benzeri bir bölüm

8- Hammadde temininde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

- Güçlükle karşılaşılmıyor
- Hammadde bulunmuyor
- Hammadde fiyatları yüksek
- Tek satıcının olması
- Temin yerinin uzaklığı
- Belirli bir miktarın altında satılmaması
- Hammadde ithal güçlüğü
- Diğ r (Lütfen belirtiniz).....

9- İşletmenin hammadde ve yarı mamul aldığı pazarlar

- Mahalli Pazar
- Bölgesel Pazar
-  lke geneli

10- Hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firma sayısı?

- 1-5
- 6-10
- 10-15
- 16-20

11- Son yıllarda hammadde ve yarı mamul tedarik edilen ana firmaların sayısı nasıl değişiyor?

- Artıyor
- Eksilme var
- Değişmiyor

12- Küçük işletmeler arasında tedarik yönünden işbirliği sağlayacak bir örgütlemeye gitmek mümkün m ?

- Evet
- Hayır
- Örgüt var

13- İşletme hammadde ve yarı mamul ithalatı yapıyor mu ?

- Evet
- Hayır
- Geçmişte yaptı
- Koşullar oluşturulmaya çalışılıyor

14- Cevabınız HAYIR ise;

- İhtiyaç duyulmuyor
- İşletmenin imkanları ithalata uygun değil
- Gerekli organizasyon yapısına sahip değil
- Dış piyasalar konusunda yeterli bilgi yok
- Teknoloji farklılığı nedeniyle
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

15- Cevabınız EVET ise; ithal hammadde ve yarı mamul maliyetlerinin bütün üretim girdi maliyetlerine oranı nedir?

- %10'dan az
- %10-%25
- %25-%40
- %40-%60
- %60-%80
- %80'den fazla

16- Hammadde ve yarı mamulü nerelerden karşılıyorsunuz?

- Üretici firmadan direkt
- Toptancıdan
- Bayiden

17- Hammadde ve yarı mamulü piyasaya göre elde etme maliyetiniz? (Tahmini olarak).

- Yüksek
- Piyasa ile aynı düzeyde
- Piyasadan düşük

18- Hammadde ve yarı mamul tedarikinde nelere dikkat ediyorsunuz?

- Kalitesine
- Fiyatına
- Gerekli miktarda alabilme olanağına
- Zamanında temin imkanına
- Firmanın güvencesine
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....



19- Hammadde ve yarı mamulü zamanında temin edebiliyor musunuz?

- Her zaman gecikme oluyor
- Bazen gecikme oluyor
- Hiç gecikme olmuyor

20- İmalatta ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

- Hammadde ve yarı mamul teminindeki güçlükler
- Teknoloji düzeyinin yetersizliği
- Ürün tasarımı ve ürün geliştirmedeki yetersizlik
- Standardizasyon ve kalite yetersizliği
- Kalite güvence belgesinin olmayışı
- Nitelikli personel eksikliği
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

21- Üretim planlama yapılıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

22- Ne tip üretim yapılıyor?

- Sipariş
- Seri

23- Kullandığınız hammadde ve yarı mamul istediğiniz kalitede mi?

- Evet istediğim kalitede
- İstediğim kaliteye yakın
- Kalitesi iyi değil

24- Personel teminini nasıl sağlıyorsunuz?

- Tanıdık vasıtasıyla
- Gazete ilanı ile
- İş ve işçi bulma kurumundan
- Meslek liselerinden
- Teknik yüksekokullardan
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

25- Nitelikli personel bulmada güçlük çekiyor musunuz?

- Evet Hayır

26- Cevabınız EVET ise; Faaliyette bulunduğunuz sektörde nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlüklerle karşılaşılıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

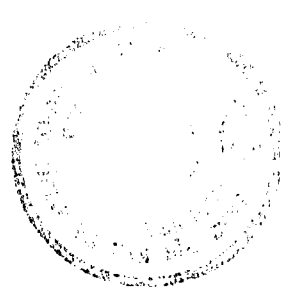
- Ödeyeceğim ücretin düşük olması
 Yetişmiş elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi
 Nitelikli eleman bulunamaması
 Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi
 Diğer (Lütfen belirtiniz).... ..

27- Üretim sisteminize yapılan teknolojik yenileştirme yatırımlarının işletme sermayesine yıllık oranı nedir ?

- % 0
 % 1-5
 % 6-10
 % 11-15
 % 16-20
 % 21-25

28- İşletmenin ana sanayiden aldığı yardımlar nelerdir?

- Teknik bilgi
 Teknoloji transferi
 Hammadde temin kolaylığı
 Eğitim
 Yardım yapılmamakta
 Diğer (Lütfen belirtiniz).... ..



29- Ana sanayi ile iş ilişkilerin de ortaya çıkan sorunlar nelerdir?

- İletişim kopukluğu
- Sipariş edilen parçayla ilgili kalıp, takım vb. yatırımın kendini amorti etmeden yapılan değişiklikler
- Özellikle fiyat artışlarında suni rekabet ortamı yaratılması
- Anlaşmaların sadece büyük işletmeler lehine olması
- Ödemelerde gecikme
- Düşük miktarlarda yapılan talep
- Diğer (Lütfen belirtiniz)..... ..

30- Hammadde ve yarı mamul stoku yapıyor musunuz?

- Evet
- Evet fakat yeterli değil
- Hayır

31- Hammadde ve yarı mamul tedarikindeki aksaklıkların imalat sürecine yansımalarıyla meydana gelen ürün teslim sürelerindeki uzamaların normal teslim sürelerine ortalama oranı?

- % 40'dan az
- %41-%60
- %61-%80
- % 81'den fazla

32-Tam kapasite çalışmayı engelleyen nedenler nelerdir?

- Talep yetersizliği
- Hammadde teminindeki güçlükler
- Nitelikli işgücü eksikliği
- Teknoloji yetersizliği
- Enerji yetersizliği
- Diğer (Lütfen belirtiniz).... ..

33- Ne tür kalite belgeniz var?

- Yok
 TSE
 TSEK
 İSO 9000
 QS 9000
 Diğer (Lütfen belirtiniz)..... ..

34-Hammadde ve yarı mamul alımında kullandığınız test ve kalite kontrol cihaz veya ekipmanlarınız malzeme alımında verimli olarak kullanılıyor mu?

- Evet Hayır

35-Hammadde ve yarı mamullerin giriş kontrollerinden dönmeleri nedeni ile oluşan teslim zamanlarındaki uzamaların normal teslim sürelerine ortalama oranı nedir?

- % 0
 % 1-5
 % 6-10
 % 11-15
 % 16-20
 % 21-25

36-Müşteriye teslim edilen mamulün %'de kaçısı iade oluyor?

- % 0
 % 1-5
 % 6-10
 % 11-15
 % 16-20
 % 21-25

*ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER,
İŞLERİNİZDE BAŞARILAR DİLERİM.*

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Gümüşhane'nin Torul ilçesinde doğan A.Hükümran ERDEM ilk orta ve liseyi Trabzon'da bitirdi. 1995 yılında AÖF İş İdaresi Bölümünü bitirdi. 1995 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Bilgisayar İşletmeni olarak çalışmaya başladı. Halen burada çalışmaktadır. 1996 yılında GYTE İşletme Fakültesi Genel İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı.

