

## KONFEKSİYON YAN SANAYİNDE ÜRETİM UYGULAMALARI, SORUNLARI ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ Fermuar sektöründe bir alan çalışması

**Yard. Doç. Dr. M. Haluk KÖKSAL**

*Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., İZMİR*

### **ÖZET**

*Tekstil ve konfeksiyon sanayii Türk ekonomisi içinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sektörün uluslararası pazarlarda başarılı olması, bu sektörü destekleyen konfeksiyon yan sanayiinin çalışmalarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, sözkonusu çalışmada Türk konfeksiyon yan sanayii içinde büyük bir ağırlığı olan fermuar işletmelerinin üretim uygulamaları, karşılaştıkları sorunlar incelenmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.*

*Fermuar işletmelerinin hammadde, aramalı ve malzeme temin ettikleri ülkeler, bunların temininde gözönüne aldıkları faktörler, işletmelerin entegrasyon durumları, üretimde karşılaştıkları sorunlar, sahip oldukları kalite güvence belgeleri ve bilgi ve beceri geliştirme çalışmaları ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.*

*Çalışmanın son bölümünde fermuar işletmelerinin üretimde karşılaştıkları sorunlara ilişkin birtakım önerilerde bulunulmuştur.*

### **GİRİŞ**

Türkiye'nin ihracatı içinde tekstil ve konfeksiyon sanayiinin payı oldukça yüksektir. Tekstil ve konfeksiyon ihracatı, son yıllarda Uzakdoğu'da meydana gelen ekonomik krizi izleyen Rusya ekonomisinin çökmesi ve Çin'in dünya pazarlarına girmesiyle bir duraklama dönemine girmiştir. Bu duraklama 1995 yılından itibaren önemli ölçüde aşılmış ve 1994 yılında 6.5 milyar dolar olan ihracat 2000 yılında 9.8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayii GSMH'nın yaklaşık yüzde 11-12 arasında oldukça önemli bir bölümünü yaratmaktadır. Toplam sanayi üretiminin yaklaşık yüzde 10'unu üretmekte ve toplam işgücünün 2 milyonunu, dolaylı olarak da 6 milyonunu istihdam etmektedir (Atılğan, 2001, s.17).

Türk tekstil ve konfeksiyon sanayiinin dünya pazarlarında başarılı olabilmesi, bir ölçüde konfeksiyon yan sanayiinin çalışmalarına bağlıdır. Konfeksiyon yan sanayii ürünlerinin çeşitliliği, biçimi, kalitesi, stili, markası, vb.

özellikleri ile konfeksiyon ürünlerinin katma değerini arttırmakta ve bunların kolayca pazarlanabilir olmasını sağlamaktadır.

Konfeksiyon yan sanayii fermuar, dar dokuma ve örme, etiket, düğme-toka, kemer ve metal aksesuar, tela-elyaf ve kapitone üreten işletmelerden oluşmasına rağmen, bu araştırmada fermuar işletmelerinin uygulamaları ve sorunlarına ağırlık verilmektedir. Türkiye’de fermuar üreticisi işletmeler küçük ve orta büyüklükte işletme özelliklerine sahip olduklarından, bunların üretim uygulamaları ve sorunları bu çerçevede ele alınacaktır.

### **1- KURAMSAL ÇERÇEVE**

Hammadde ve girdi tedariki, gerek üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, gerekse maliyet ve satış fiyatlarının oluşumu açısından her türlü işletme için önem taşımaktadır. Ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmeler girdilerin tedarikinde büyük sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi, bu tür işletmelerin finansal güçlerinin yetersiz olmasıdır. Bu nedenle, zamanında yeterli girdileri sağlamak, stok yapmak olanağına sahip değildirler. Diğer bir sorun, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girdileri peşin veya büyük vade farkları ile satın alıp, ürettikleri ürün ve hizmetleri vadeli satmak zorunda kalmalarıdır (Olalı, vd., 1993, 83).

Satın alma kararlarının kalitesi işletmenin pazarda başarılı olmasını etkileyen önemli bir faktördür. Kaliteli satın alma kararları işletmelerin maliyetlerini düşürmekte ve karlarını arttırabilmektedir. Satın alma, doğru kalitedeki hammadde, malzeme ve yarı mamüllerin en uygun zamanda en doğru miktarda ve en iyi fiyattan satın alınma sürecidir (Siropolis, 1982, 463). İşletmelerde üretim sürecine giren girdilerin tamamı tedarikçilerden sağlanmaz. Üretim bölümleri hammadde, yardımcı malzeme, yarı tamamlanmış mamüller vb. girdileri tedarikçilerden daha düşük maliyetle, daha yüksek kalitede ve daha hızlı biçimde sağlayabilirler. Diğer yandan, tedarikçiler bazı girdilerin üretiminde uzmanlaşabildiklerinden bu girdiler tedarikçilerden daha kaliteli ve hızlı bir biçimde ve daha ucuza sağlanabilirler (Gathier, 1996, 572). 1980 lerde başlayan ve 1990 larda hız kazanan taşeronlaştırma (outsourcing) uygulamaları, işletmelerde maliyetleri azaltmak, rekabet edilebilirliği arttırmak, esneklik kazanmak ve zamandan kazanmak amacıyla yerine getirilmektedir (Düren, 2000, 78, 79). Bu yöntem fason imalat ve yedek parça üretiminde rahatlıkla uygulanmaktadır.

İşletmeler girdilerini satın alırken öncelikle fiyat faktörüne ağırlık verirken, günümüzde birden fazla faktörü gözönüne almaktadır. Bu faktörler, fiyat, kalite, teslim zamanı, hizmet, ödeme koşulları, vd. olabilmektedir. Pearson ve Ellram (1995, 59, 60), elektronik işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada işletmelerin satın almada öncelikle kalite ve fiyata önem verdiklerini ifade etmektedirler.

Tamamlanan siparişlerin müşteriler tarafından daha önce belirlenen kalite spesifikasyonlarına uygun olmaması nedeniyle kabul edilmemesi sözkonusu olabilmektedir. Bu durum işletmeler açısından ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Öncelikle, tamamlanan siparişlerin belirlenen spesifikasyonlara uygun olmaması nedeniyle siparişi veren taraf ya hatanın hemen düzeltilmesini istemekte ya da cezai müeyyideler uygulamaktadır. İkinci olarak, eğer siparişi veren işletme tam olarak tatmin edilmezse, gelecekteki siparişlerini başka işletmelere kaydırmaktadır. Ayrıca, bu durum sektörde çok kısa bir süre içinde duyulması nedeniyle diğer potansiyel müşteri durumundaki işletmelerin gelecekteki siparişlerini engellemekte ve işletme imajını olumsuz olarak etkilemektedir.

Küreselleşme ile birlikte, dünya pazarlarında rekabetin şiddeti giderek artmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmelerin ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırma çalışmalarına profesyonel bir yaklaşım getirme zorunluluğu doğmuştur (Uysal ve Buzkan, 1997, 82). ISO 9000 olarak bilinen kalite güvence sistemlerinin amacı toplam kaliteyi işletmenin tüm örgüt kademelerine yaymak ve ürün ve hizmet kalitesinin güvence altına alındığını müşteriye belgelemektir. Chittenden vd. (1998, 83) küçük işletmeler tarafından ISO 9000 kalite güvence sistemlerine sahip olmanın halihazırdaki iş hacmini koruma, müşteri şikayetlerini azaltma, yeni pazarlara girme, satışları arttırma, hurda ve artıkları azaltma vd. gibi yararlarının elde edildiğini bulmuştur.

Türkiye ekonomisinin itici gücü olan tekstil ve konfeksiyon sektöründe ISO 9000 standartları konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Türk işletmelerinin ISO 9000 standartlarını uygularken, belgelendirmedeki bürokrasi ve kırtasiyenin yoğunluğu, standartların gereklerini anlamadaki güçlük ve belgelendirmenin yüksek maliyeti gibi zorluklar ile karşılaştıklarını ifade etmektedirler. Ancak, uygulamada işletmelerin bu konuya ISO belgelerinin alınmasından sonra gereken ilgiyi göstermedikleri görülmektedir (Pınar vd. 2001, 64).

Tekstil sektöründe özellikle son zamanlarda çevre kirliliği ve insan sağlığı konusunda yeni standartlar (ekoteks) geliştirilmiştir (Uysal, 1998, 104-113; Atılğan, 1997, 170). Çevreye uyum tekstil ve konfeksiyon sektörü için iki boyutludur. Birincisi, üretilen ürünlerdeki boya ve kimyevi maddelerin insan sağlığına zarar vermeyecek biçimde seçilmesidir. İkincisi ise, üretim sonucu oluşan atıkların su, hava ve toprak ortamına deşarjını kontrol altında tutarak ekolojik dengenin korunmasını sağlamaktır.

İşletmelerde insan kaynaklarını geliştirme örgütsel ve bireysel öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye bulunulması düşünülen faaliyet ve süreçleri içeren bir alan olarak düşünülmektedir (Steward ve Mc Goldrick, 1996, 1). KOBİ'ler açısından insan kaynaklarını geliştirmenin kaynakların kısıtlı olması ve hızla

değişen pazarın isteklerine hızla karşılık verilmesi açısından büyük önemi bulunmaktadır.

KOBİ'lerin eğitim ve geliştirme çalışmalarını etkileyen birkaç özelliğinden bahsedilebilmektedir. Öncelikle, KOBİ'lerde sıkça görülen sahip/ yönetici genelde bu çalışmaları bir yatırımdan ziyade harcama olarak görmektedir (Kerr ve Mc Dougall,1999, 66). İkinci bir özellik, KOBİ'lerde kaynaklar ve zamanın kısıtlı olması nedeniyle öğrenmenin daha çok günlük işleri yerine getirirken meydana gelmesidir (Gibb, 1997, 14). Üçüncü olarak, KOBİ'lerin pazar paylarının küçük olması ve sınırlı ürün ve hizmet hattına sahip olmaları nedeniyle kısa dönemli işletme planları ve buna bağlı olarak da eğitim ve geliştirme çalışmalarında da kısa dönemli plan ve projeler geliştirmektedirler. Dördüncü olarak, Sadler vd. (1998, 88) küçük işletmelerin büyüklere göre daha az eğitim bütçesi ayırdıklarını ve eğitim gereksinimlerini işletme içinde pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda belirlediklerini ifade etmektedir. Son olarak, Johnson ve Pere-Verge (1993, 67) küçük işletmelerin sahip/ yöneticilerinin yüksekökol mezunları ve eğitime karşı olumsuz tutumları, yüksekökol mezunu çalıştırmanın maliyeti, bunların beklentilerini karşılamama inancı ve yüksekökol mezunlarına ulaşamama nedenleriyle nitelikli ve gerekli formasyonu almış eleman çalıştırdıklarını belirtmektedir. Böylece, eğitim ve geliştirmeden yeterince yararlanamamaktadırlar.

Sonuç olarak, işletmelerde, özellikle KOBİ'lerde birtakım üretim sorunları ile karşılaşmaktadır. Öncelikle, üretilen ürünün kalitesinin düşük olması ya da belirlenen spesifikasyonlara uygun olmaması en önemli sorun olarak görülmektedir. Günümüzde tüketicilerin gereksinimlerinin artması yanında teknolojinin hızla ilerlemesi ve rekabetin oldukça yoğunlaşması biçiminde ifade edilen küreselleşme olgusu karşısında KOBİ'lerin kullandıkları makina, teçhizat ve ekipman oldukça eski teknolojilere dayanmaktadır. KOBİ'ler teknolojik yenilikleri izleyememekte ve yeterli ar-ge faaliyetlerinde bulunamamaktadırlar. KOBİ'ler teknolojik yenilikler ile birlikte, yeni üretim sistemlerini uygulayamamakta, böylece küçük siparişleri istenen zamanda teslim edememektedirler. KOBİ'ler maliyetlerini düşürebilmek için çoğu zaman kalifiye olmayan eleman çalıştırmakta ve çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim çalışmalarını yeterince yerine getirememektedirler.

## **2- ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve ÖRNEKLEMİ**

### **2.1- ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, yukarıda Türk tekstil ve konfeksiyon sanayii açısından önemi vurgulanan konfeksiyon yan sanayii içinde ölçekleri, ürettikleri ürünleri ve ulaştıkları ulusal ve uluslararası pazarlar açısından önemli bir yere sahip fermuar üretici işletmelerin üretim öncesinde ve üretim aşamasındaki faaliyetlerini incelemek, karşılaşılan sorunları tartışmak ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir.

## 2.1- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

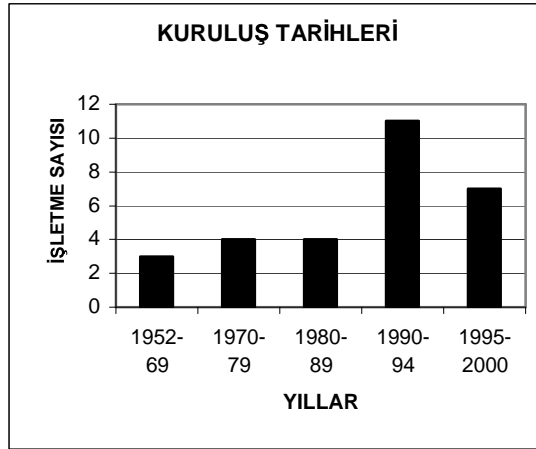
Türk Tekstil ve Konfeksiyon Yan Sanayiinde faaliyet gösteren fermuar üreticisi işletmelerin toplam sayısının 61 olduğu saptanmıştır. Bu işletmelerin tamamına anket formu gönderilmiş ve 31'inden yanıt alınmıştır. Anketlerden 2'si tam bilgilere sahip olmadığı gerekçesi ile değerlendirme dışı bırakılmış ve 29 anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylece, toplam ana kütleinin % 47'ine ulaşılmıştır. Çalışma Nisan ve Mayıs 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

## 2.2-ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

### 2.2.1-KURULUŞ YILLARI İTİBARIYLA ÖRNEKLEMİN DAĞILIMI

Grafik 1'de görüldüğü gibi 1964 yılında ilk işletmenin faaliyete geçmesi ile Türkiye'de fermuar üretimi başlamış ve bugüne kadar değişik dönemlerde değişik sayıda işletmenin sektöre girmesiyle gelişme göstermiştir.1990-1994 dönemi 11 işletmenin faaliyete geçmesiyle en fazla katılımın olduğu dönem olmuştur. Bunun nedeni olarak Türk tekstil ve konfeksiyon ihracatının bu dönemde oldukça artmasıdır. Ancak 1995'te başlayan ve etkileri artarak devam eden ekonomik kriz bu sektöre girişleri azaltmış ve 1995-2000 döneminde sektöre sadece 7 işletme katılmıştır.

**GRAFİK 1: İŞLETMELERİN SEKTÖRE GİRİŞ TARİHLERİ**



### 2.2.2- İŞLETME BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE ÖRNEKLEMİN DAĞILIMI

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin çalıştırdıkları toplam işgücü sayısına göre küçük ve orta büyüklükte işletme özelliklerini yansıtmaktadır. Tablo-1 işletmelerin toplam işgücü sayısına göre büyüklük dağılımlarını vermektedir.

**TABLO 1: TOPLAM İŞGÜCÜ SAYISI**

İşgücü Sayısı	İşletme Sayısı	% Oran
0-49	11	37.93
50-99	13	44.83
100-199	4	13.79
200 +	1	3.45
Toplam	29	100.00

### 3- ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.1-TEDARİK KAYNAKLARI

Fermuar işletmelerinin tedarikte en fazla zorlandıkları girdi olan polyester fermuar ithal edildiği ülkeler açısından incelendiğinde, en başta Tayvan yer almakta, daha sonra Çin ve Hong-Kong gelmektedir. Araştırmada ilginç bir bulgu olarak, araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirisinin herhangi bir Avrupa ülkesinden girdi olarak polyester fermuar ithal etmediği söylenebilir. Ancak Uzakdoğu ülkelerinden ithal edilen polyester fermuarların kalitesi konusunda ciddi şüpheler bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda polyester fermuarın tedarik edildikleri ülkeler yer almaktadır.

**TABLO 2: POLYESTER FERMUAR TEDARİK KAYNAKLARI**

Ülke	İşletme Sayısı	% Oran
Çin	6	16.7
Tayvan	22	61.1
Hong-Kong	5	13.9
Diğer Uzak Doğu Ülkeleri	3	8.3
Avrupa Ülkeleri	0	0.0
Toplam	36	100.0

#### 3.2- HAMMADDE ve YARI MAMUL SATIN ALIMINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Araştırma örneği içindeki işletmeler hammadde ve yarı mamül satın alımında öncelikle kaliteye önem vermektedir. Teslim ve garanti koşulları ikinci derecede önem verilen faktörleri oluşturmaktadır. Hizmet ve fiyat üçüncü derece önem verilen faktörler olarak ifade edilirken, ödeme koşulları firmalar açısından diğer faktörler kadar önemli olmamaktadır. Aşağıdaki tabloda işletmelerin hammadde ve yarı mamül satın alımında gözönünde bulundurdıkları faktörler ve ağırlıkları yer almaktadır.

**TABLO 3: HAMMADDE ve YARI MAMUL SATIN ALIMINDA ÖNEMLİ OLAN FAKTÖRLER**

FAKTÖRLER	FAKTÖR PUANI
Kalite	142
Teslim Süresi	126
Garanti	121
Fiyat	118
Hizmet	116
Ödeme Koşulları	100

(\*) Cevaplayıcılardan önemli gördükleri faktörleri önem derecesine göre 5 = çok önemli, 1 = hiç önemi yok şeklinde sıralandırmaları istenmiş ve bu puanların toplamı faktörlerin faktör puanını oluşturmuştur.

### 3.3- ÜRETİM SÜRECİNİN ENTEGRASYONU

Fermuar sektörü emek yoğun bir sektör olmasına rağmen, teknolojinin yakından takip edilmesi önemli olmaktadır. Fermuar üretimi yaklaşık olarak 20-25 iş istasyonundan geçmektedir: ipliğin dokunması, boyanması, şeridin boyanması, aprelenmesi, apreledikten sonra diş çakılması, birleştirilmesi ve kürsörün takılması gibi (Hedef, 2001, 37). Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bu faaliyetlerde gerekli olan girdilerin sağlanması işletmenin üretim sürecinin entegrasyon derecesine bağlı olmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir bölümünde kürsör boyahanesi, metal fermuar kaplama ve şerit boyama bölümleri bulunurken, çok azında kürsör kaplama, fermuar makineleri ve polyester fermuar üretim bölümleri bulunmaktadır. Tablo-4'te işletmelerde üretim sürecinin entegrasyon durumu verilmektedir.

**TABLO 4: ÜRETİM SÜRECİNİN ENTEGRASYONU**

BÖLÜMLER	İşletme Sayısı	% ORAN
İplik Dokuma	17	58.62
Kürsör Kaplama	5	17.24
Metal Fermuar Kaplama	24	82.76
Şerit Boyahanesi	18	62.07
Kürsör Boyahanesi	25	86.21
Pres Döküm	14	48.28
Yedek Parça Üretim	17	58.62
Fermuar Makinesi Üretim	7	24.14
Polyester Fermuar Üretim	11	37.93

### 3.4- ÜRETİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Araştırma örneğine alınan işletmelerde küçük parti siparişleri karşılaşılan en büyük sorunu oluşturmaktadır. Teslimde gecikmeler ikinci, kalifiye olmayan eleman üçüncü, çalışanlarda düşük verimlilik dördüncü ve kalitesiz

hammadde ve malzemeler beşinci önemli üretim sorunu olarak ifade edilmektedir. Tablo-5'te üretimde karşılaşılan sorunlar ve ağırlıkları yer almaktadır.

**TABLO 5: ÜRETİM SORUNLARI**

<b>SORUNLAR</b>	<b>FAKTÖR PUANI</b>
Küçük Partiler Halindeki Siparişler	117
Siparişlerin Teslimindeki Gecikmeler	63
Kalifiye Olmayan Eleman	54
Çalışanlarda Düşük Verimlilik	41
Kalitesiz Hammadde ve Malzeme	35
Yedek Parça Temininde Güçlükler	22
Kontrol Edilemeyen Üretim Maliyetleri	22
Yetersiz Kapasite	20
Teknolojik Yetersizlik	15

(\*) Cevaplayıcılardan sorunlarını en önemli gördükleri sorundan en önemsizine doğru 5, 4, 3, 2,1 biçiminde puanlamaları istenmiş ve bu puanların toplamı sorunların faktör puanını oluşturmuştur.

### **3.5-TAMAMLANAN SİPARİŞLERİN KABUL EDİLMEMESİ (REKLAMASYON)**

Tablo-6'da bu sorunun araştırmaya katılan işletmeler arasında dağılımı verilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası bu tür bir sorunla karşılaştığını ifade etmektedir. Bu oran bile küçümsenmeyecek kadar büyüktür ve söz konusu sorun işletmelerin sahip oldukları kalite güvence sistemlerinin araştırmada ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

**TABLO 6: VERİLEN SİPARİŞLERİN KABUL EDİLMEMESİ SORUNU**

<b>Verilen Siparişlerin Kabul Edilmemesi</b>	<b>İşletme Sayısı</b>	<b>% ORAN</b>
Sorunla Karşılanan İşletmeler	16	55.17
Sorunla Karşılaşmayan İşletmeler	13	44.83
TOPLAM	29	100.00

### **3.6-KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ**

Araştırmaya katılan fermuar işletmelerinin çok küçük bir kısmı ISO 9000 serisi kalite güvence sistemlerine sahiptir. Ancak, bu kalite güvence sisteminin yararlarının farkına vararak başvuru yapan ve başvuru yapmayı düşünen işletme sayısı da oldukça yüksektir. Aynı şekilde ekoteks belgesine sahip işletme sayısı da oldukça düşüktür. Bu kalite güvence belgesini almak için başvuru yapan ve başvurmayı düşünen işletmelerin oranı da yüksektir. Araştırmaya katılan fermuar işletmeleri daha çok TSE nin vermiş olduğu kalite belgelerine sahiptir. Tablo-7'de işletmelerin sahip olduğu kalite güvence belgelerinin dağılımı verilmektedir.



**TABLO 7: KALİTE GÜVENÇE BELGELERİNİN DAĞILIMI**

BELGE DURUMU	ISO 9000	% ORAN	EKOTEKS	% ORAN	TSE	% ORAN
Belgeli	5	17	8	28	12	41
Başvurduk	4	14	4	14	4	14
Başvurmayı düşünüyoruz	13	45	7	24	8	28
Başvurmayı düşünmüyoruz	6	21	9	31	4	14
Yanıt vermeyen	1	3	1	3	1	3
TOPLAM	29	100	29	100	29	100

### 3.7- BİLGİ ve BECERİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Araştırmaya dahil olan işletmelerde özellikle yönetim kademelerinde çalışanların bilgi ve becerisini geliştirmek üzere değişik yönetim konularında eğitim verilme durumu ve bu eğitimlerden işletmelerin yararlanma oranının saptanmasına çalışılmaktadır. Tablo-8'de işletmelerde çalışanların bilgi ve beceri geliştirme çalışmalarına yer verilmektedir.

**TABLO 8: BİLGİ ve BECERİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ DAĞILIMI**

Eğitim Konusu	Hiç Uygulanmıyor	Eğitim Aşamasında	Eğitim Verildi	Uygulanmakta	Etkin Uygulanmakta
Amaçlara Göre Yönetim	18	3	1	3	2
Değişim Mühendisliği	26	0	1	1	0
Yeniden Yapılanma	16	3	4	3	1
Tam Zamanında Üretim	16	4	2	2	3
Toplam Kalite Yönetimi	9	4	4	4	6
Müşteri Yönlü Üretim	20	1	1	3	2
Benchmarking	21	1	0	4	1

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Türk fermuar işletmelerinin üretim uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin birtakım öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

- Türk fermuar işletmelerinin ara malı olarak kullandıkları polyester fermuar uzak doğu ülkelerinden ithal edilmektedir. Ucuz olması nedeniyle tercih edilen bu tür fermuarların kalitesi düşük olduğundan son ürünün kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle polyester fermuarın tedarikinde ya diğer tedarik kaynakları bulunmalı ya da bu tür fermuarların kalitesinin artırılması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Türk fermuar işletmeleri hammadde ve malzeme satın alımlarında öncelikle kalite, teslim ve garanti koşullarına önem vermektedir. Bu eğilim, doğru

bir tercihi yansıtmaktadır. Uygulamalar bu tercihi doğrulamaktadır. Ancak bu tercihin uygulamaya tam olarak geçirilebilmesi için fermuar işletmelerinin her konuda tedarikçi işletmeler ile işbirliğine gitmeleri gerekmektedir.

- Tamamlanan siparişlerin müşteriler tarafından daha önce belirlenen spesifikasyonlara uygun olmaması nedeniyle red edilmesi araştırmada işletmeler tarafından pek kabul edilmese de, sektörde çok sık görülen bir durumdur. Bu sorun, işletmelerde toplam kalite yönetimi felsefesinin yerleştirilmemiş olduğunun bir kanıtıdır. Böylece, hem işletmeler ve hem de sektör oldukça büyük zararlar görmektedir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için işletmelerde toplam kalite yönetiminin benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

- Türk fermuar işletmelerinin küçük bir bölümü ISO 9000 serisi kalite güvence ve ekoteks belgesine sahiptir. Bu belgelere sahip olan ve toplam kalite felsefesini benimseyen işletme sayısı arttıkça, yukarıda sözü edilen tamamlanan siparişlerin müşteriler tarafından kabul edilmemesi sorunu ile daha az karşılaşılacaktır.

- Sözkonusu işletmelerde çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim çalışmalarına ayrılan zaman ve finansal kaynak hemen hemen yok denebilecek kadar azdır. Eğitimin yukarıda sözü edilen sorunları çözmesinin yanında, verimliliği ve motivasyonu artırması ve işletmelerin büyümesini sağlaması gibi büyük yararları bulunmaktadır.

- Türk fermuar işletmeleri klasik kitlesele üretim yöntemini uygulamakta ve bu amaç doğrultusunda örgütlenmişlerdir. Ancak günümüzde müşteriler siparişlerini küçük siparişler biçiminde vermekte, bunların kaliteli, düşük maliyetli ve kısa bir süre içinde teslim edilmesini istemektedir. Yöneticilerin genelde sahip oldukları kalite, çeşitlilik ve teslimdeki hız ile maliyetler arasında ters ilişki bulunduğuna ilişkin sabit önyargı ortadan kalkmıştır. Baden-Fuller ve Stopford (1996, 49-81) kaliteli, çok değişik ürünlerin hızlı bir biçimde düşük maliyetle üretilebildiğinin birçok örneği olduğunu ve bunu gerçekleştiren işletmelerin stratejik düşünce açısından yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre yeni teknoloji ve AR-GE'ye kaynak ayırmaları gerekmektedir.

## **KAYNAKLAR**

1. Atılgan, Turan, "Tekstilde Kalite ve Toplam Kalite Uygulamaları", 1. Ulusal Üretim Uygulamaları Sempozyumu, İTÜ, Maçka, İstanbul, 30-31 Ekim 1997, s. 168-171.
2. , "Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri", Tekstil İşveren, Sayı 261, Eylül 2001, s.16-19.
2. Baden-Fuller, Charles ve John M. Stophord, *Rejuvenating the Mature Business: the competitive challenge*, 2. Edition, Routledge, London, 1996.
3. Chittenden, Francis, Panikkos Poutziouris ve Mukhtar Syeda-Masooda , "Small Firms and the ISO 9000 Approach to Quality Management", *International Small Business Journal*", Vol. 16, No. 1, 1998, s. 73-88.

4. Gathier, Norman, *Production and Operations Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Duxbury Press, Belmont, California, 1996.
5. Gibb, Allan A., "Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organization", *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 3, 1997, s. 13-29.
6. İTKİP, Fermuar Olmazsa Olmaz, *Hedef Dergisi*, 2001, 3, s. 87.
7. Johnson, David ve Laure Pere-Verge, "Attitudes Towards Graduate Employment in the Sme Sector", *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 4, 1993, s. 65-70.
8. Kerr, Annette ve Marilyn McDougall, "The Small Business of Developing People", *International Small Business Journal*, Vol. 17, No. 2, 1999, s. 65-74.
9. Olalı Hasan, Muammer Doğan ve Üzeyme Doğan, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi*, İZSİAD İzmir Sanayici ve İşadamları derneği, izmir, 1993.
10. Pearson, John M. ve, Lisa M. Ellram, "Supplier Selection and Evaluation in Small versus Large Electronics Firms", *Journal of Small Business Management*, October, 1995, s. 53-65.
11. Pınar, Musa, Cengiz M. Pınar ve Henry L. Crouch, "Do all Companies Achieve Their Expectations From ISO 9000 Certification?", *Journal of Global Awareness*, Vol. 2, No. 2, 2001, s. 62-71.
12. Sadler-Smith, Eugene, Adrian Sargeant ve Adele Dawson, "Higher Level Skills Training and SMEs", *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 2, 1997, s. 84-94.
13. Siropolis, Nicholas C., *Small Business Management: a guide to entrepreneurship*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982.
14. Steward, J. ve J. Mc Goldrich, *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, Pitman Publishing, London, 1996.
15. Uysal, Füsün ve Şebnem Buzkan, "Türkiye'de ISO 9000'e Bakış", 1. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İTÜ, Maçka, İstanbul, 30-31 Ekim 1997, s. 82-85.
16. Uysal, Yaşar, *Türkiye ve Ege Bölgesinde Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü*, Ege Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, İzmir, Aralık 1998.