

## AFYON KÜÇÜK SANAYİİNİN İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Kemalettin ÇONKAR\*

### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ

Bilindiği gibi ülkemiz, kalkınma literatüründe gelişmekte olan ülkeler sınıfı içinde değerlendirilmektedir. Bu tür ülkeler, kalkınmayı hızlandırmak için gerekli sermaye, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip insangücü ve teknoloji geliştirme konularında darboğazlarla karşılaşmaktadırlar. Bu tür darboğazları aşabilmek yolunda dikkat edilecek en önemli hususlardan biri, sınırlı kaynakların en yüksek üretimi sağlayacak biçimde kullanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, kaynaklar en verimli biçimde kullanılmalıdır.

«Verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür» (1). Verimlilik genel olarak, insanların ihtiyaçlarını tatmin etme özelliğine sahip kaynakların etkin kullanımının ölçüsü, dar anlamıyla ise üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan üretim faktörü miktarı arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir (2).

Kaynakların verimli biçimde kullanılması ise, öncelikle işletmelerin üst yöneticilerinin ve çeşitli işletme fonksiyonlarını yönetenlerin görevlerinin gereklerini iyi bilmeleri ve bu bilgilerin gereği doğrultusunda icraatta bulunmalarıyla çok yakından ilgilidir. Küçük işletmelerin özellikleri ve sorunlarını inceleyen çeşitli kaynaklar gözden geçirildiğinde, sözkonusu işletmelerde sahip yöne-

(\*) Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

(1) İ. Melih Baş, Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi** (Alan Lawlor'dan naklen) (Ankara MPM Yayını, 1991), s. 36.

(2) Erden Öney, **Verimlilik Kavramları ve Ölçümü**, (Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayını, 1968), s. 1.



ticilerin işletmelerini bu gerekler doğrultusunda örgütlediklerini ve çalıştıklarını söylememiz pek mümkün değildir. Halbuki, modern işletmecilik anlayışı ile yönetilmeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeterli başarıya ulaşmaları ve ülkemizin ekonomik ve sosyal gelişmesine yeterli katkılarda bulunmaları çok zor olmaktadır (3).

Biz de bu çalışmamızda, belirtilen gerçekten hareketle, Afyon küçük sanayi işletmelerinin işletme fonksiyonlarının gereklerine uyup uymadıkları, buna bağlı olarak verimli çalışma konusuna dikkat edip etmediklerini belirlemeye çalıştık. Böylece, Afyon'daki küçük sanayi işletmelerinin başlıca eksikliklerini saptayarak bazı önerilerde bulunduk.

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VARSAYIMLARI

Çalışmamız esas itibariyle Afyon küçük işletmelerinin cevaplayarak gönderecekleri anketlerin değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, anketin hazırlanabilmesi için bu konudaki teorik çalışmalardan yararlanılmıştır.

Çalışmamızın dayandığı anket, işletme yöneticilerine çalışmanın amacını tanıtan kısa bir girişle başlamaktadır. Anket formu, 5 bölümde toplam 45 sorudan oluşmaktadır. Anketin ana bölümleri şunlardır :

1. Kuruluş kararının verilmesi.
2. Yönetim, organizasyon, personel.
3. Pazarlama yönetimi.
4. Üretim yönetimi.
5. Finansal yönetim.

Anketlerin mermer işleme sanayii dışındaki sanayilere ait olanları 1992 yılında öğrencilerin işletme yöneticileriyle yüzyüze görüşmeleri yoluyla doldurtulmuştur. Mermer işleme sanayiine ait anketlerin büyük kısmı da yine aynı yöntemle cevaplandırılmıştır. Bu sektördeki işletme sayısının oldukça çok olması dolayı-

- (3) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin başlıca sorunları ile ilgili olarak bkz. M. Tamer Müftüoğlu *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler* (Ankara: 1991), s. 159-282; Kemalettin Çonkar, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararı ve Yatırım Teşvikleri* (Ankara: BİAR A.Ş. ve Konrad Adenauer Stiftung Yayını, 1992), s. 8-15.



sıyla yüzyüze cevaplandırılanlara ilave olarak 1993 yılında 55 işletmeye daha postayla taahhütlü olarak anket formu gönderilmiştir. Formları geri postalamaları için pullu zarflar da işletmelere gönderildiği halde, bu işletmelerin çok azından cevap gelmiştir.

Postayla gönderilen anketlerin yeterli ölçüde cevaplandırılmamasının bir nedeni, mermer işleme sanayiindeki işletmelerin modern işletmecilik yöntemlerine pek itibar etmemeleri olarak belirtilebilir. Cevap oranı düşüklüğünün bir başka önemli nedeni ise, bu sektörde faaliyetine son veren işletme sayısının çokluğu olarak ifade edilebilir. Bu sektördeki birçok işletmenin çok küçük sayılabilecek ölçüde oluşunu da, başka bir neden olarak sayabiliriz.

Sanayi dallarına göre cevaplandırılan anket sayıları şöyledir.

Tuğla Sanayi	17 işletme
Mermer Sanayii	29 işletme
Un-Yem Sanayii	13 işletme
Bitkisel Yağ Sanayii	4 işletme
<b>Toplam</b>	<b>63 işletme</b>

Küçük sanayi kapsamı, çalıştırılan işçi sayısına göre saptanmıştır. Esas olarak, 10 - 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi işletmesi olarak kabul edilmiştir. Ancak bu sınır, çok katı biçimde kullanılmamış; 10'un biraz altında ve 49'un biraz üzerinde işçi çalıştıranlar da küçük sanayi olarak mütalaa edilmiştir.

### III. AFYON KÜÇÜK SANAYİİNİN GENEL DURUMU

#### A. Afyon İli'nin Genel Ekonomik Durumu

Afyon İli'nin ekonomisi tarıma dayalıdır. İl toplam nüfusunun % 59.9'u kırsal alanda yaşamaktadır. Hayvan varlığı oldukça iyi durumdadır.

Sanayileşme yolunda atılan adımların yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir.

Ulaştırma açısından İl'in konumu oldukça iyidir. Afyon, Batı Anadolu'nun diğer bölgelere açılan bir kapısı durumunda ve transit geçit merkezindedir. Önemli merkezlere Devlet Karayolu ile



bağlıdır. Devlet Demiryolları bakımından da Afyon, stratejik önemi bulunan bir coğrafi konuma sahiptir (4).

Madencilik denilince ilk akla gelen, İncehisar'daki zengin mermer yataklarıdır. Afyon ili mermer rezervlerinin 400 milyon metreküp kadar olduğu tahmin edilmektedir.

Tarımsal ürünler ile tarıma dayalı ürünler il toplam geliri- nin büyük dilimini oluşturmaktadır. İl arazisinin % 45.5'unda halen tarım yapılmaktadır. Çayır ve meralarla bu oran % 75.3'e ulaşmaktadır.

Orman varlığı açısından ise Afyon, en yetersiz illerimizden birisidir.

İl'in coğrafi konumunun ve ulaşım imkanlarının elverişliliği, ticari faaliyetlerin hareketli olmasına imkan vermektedir (5).

#### **B. Afyon İli İmalat Sanayii'nin Genel Durumu**

Afyon'un Türkiye içindeki coğrafi konumu, «en uygun kuruluş yeri» açısından sanayi işletmeleri için önemli avantajlar sağlamasına rağmen, sanayileşme açısından bugün ulaşılmış olan seviye, arzu edilenin altında bulunmaktadır (6).

Ekonominin tarıma dayalı olması gerçeğine paralel olarak, öncelikle un ve yem sanayii belli bir seviyeye ulaşmıştır. Son yıllarda ise, toplu konut yatırımlarındaki artışlara paralel olarak tuğla üretiminde ve mermer üretiminde önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır.

Afyon - Konya Karayolu üzerinde 25. km'ye kadar olan bölgedeki kaliteli toprağı kullanan ve genellikle bu bölgede yoğunluk arzeden tuğla fabrikalarının üretimleri komşu illerde ve çoğunlukla Konya ve Akdeniz bölgelerinde kullanılmaktadır.

Afyon ilinde mermerciliğin çok özel bir önemi bulunmaktadır. Özellikle İncehisar İlçesi civarındaki zengin ve kaliteli mermer ya-

(4) T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Afyon Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü, 1991 Yılı Afyon İli'nin Yıllık Ekonomik ve Ticari Durumu Hakkında Rapor, s. 7-9.

(5) Afyon İli Hk. Rapor, s. 14-18.

(6) Afyon Ticaret ve Sanayi Odası Rehberi, 1991, s. XXXIV.



taklarının işletilmesi, il ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Son yıllarda irili ufaklı çok sayıda işletme faaliyete geçmiş olduğundan, kayıtlarda 200 civarında mermer atölye ve fabrikasının bulunduğu görülmektedir. Ancak, sayı olarak bu gelişmeye rağmen; teknoloji, sermaye, eğitim ve altyapı gibi konulardaki yetersizlikler nedeniyle % 50'ye varan üretim kayıpları sözkonusudur (7). Yine benzer nedenlerle, birçok işletme sık sık el değiştirmekte, özellikle ocağa sahip olmayan işletmeler ya çok düşük kapasite kullanım oranlarıyla çalışmakta veya faaliyetine zaman zaman ara vermek zorunda kalmaktadır.

#### IV. AFYON KÜÇÜK SANAYİNE YÖNELİK ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Afyon'da belli bir gelişme seviyesine ulaşmış en önemli dört sektörden anketimizi cevaplayan 63 işletmenin, işletmecilik fonksiyonları ile ilgili toplu bir değerlendirmeyi bu kısımda sunmaya çalışacağız.

##### A. Kuruluş Öncesi Çalışmalar

1. İlk sorumuz, işletmenin nasıl bir çalışma sonunda bu sektörde kurulduğu ile ilgili idi. Bu soruya verilen cevapların yüzde olarak dağılımından görüleceği gibi, işletmelerin önemli bir kısmı, pratik gözlemler sonucu kurulmaktadır.

Cevapların yüzde dağılımı şöyledir :

Alternatifler	Yüzdesi
a. Pratik gözlemler sonucu başka işletmelerin bu alanda başarılı olmasından hareket edilerek bölgenin bu ürüne ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşılarak	48.6
b. Bazı devlet kuruluşlarının yönlendirmesiyle	2.9
c. Mevcut konuda küçük bir işyeri veya atölye biçiminde eskiden çalışıyor oldukları için	10.3
d. Bu alanda sağlanan teşvik tedbirleri dolayısıyla	10.3
e. Birkaç alan hakkında fizibilite çalışması yapıp en kârlı sektörün bu sektör olduğunu tespit ettikleri için	27.9

(7) Afyon İli Hk. Rapor, s. 9-10.



Görüldüğü gibi, fizibilite çalışması yaparak karar verdiğini söyleyenlerin oranı da % 27.9'dur. Hedef kitlemizin küçük işletmeler olduğunu düşünürsek, ortaya çıkan oranların, bu konudaki literatüre yaklaşık olarak uygun olduğunu söyleyebiliriz. Fizibilite etüdü yaparak kuruluş kararı veren işletmeler, neredeyse mevcut işletmelerin ancak 1/4'üdür. Üstelik küçük işletme sahiplerinin, fizibilite etüdü deyince çoğu zaman, teşvik almak için hazırlanan, resmi prosedürün gereğini yerine getirmekten başka amacı olmayan basit raporları anladıklarını belirtmek gerekir. Dolayısıyla, hakiki anlamda fizibilite raporuna dayalı olarak işletme kurmuş olanların oranının, muhtemelen daha düşük olduğunu tahmin edebiliriz.

2. İşletmenin kurulurken planlanmış olan kapasiteye ulaşip ulaşamadığı, ulaşamıyorsa bunun nedenlerinin ne olduğu ile ilgili sorumuza verilen cevaplar şöyledir :

Alternatifler	Yüzdesi
a. Çalışma sermayesi yetersizliği	38.5
b. Umulan miktarda kredi temin edememe	11.5
c. Enflasyon	17.0
d. Kuruluş kararı verirken sağlıklı inceleme ve hesaplama yapamamış olma	5.5
e. Diğer	17.0
f. Planlanan kapasiteye ulaşıyor	10.5

Bu soruya verilen cevaplar, küçük işletmelerin en önemli dertlerinden birini, bütün ağırlığıyla olmasa bile vurgulamaktadır. Çalışma sermayesi yetersizliği, konuyla ilgili çalışmalarda genellikle vurgulandığı üzere, bu işletmelerin temel sıkıntılarında biridir. Bu sıkıntının ortaya çıkmasının en esaslı sebeplerinden biri ise, işletme kurulurken, çalışma sermayesi ihtiyacının iyi hesaplanamamış olmasıdır. Dolayısıyla, (a) ve (d) şıklarını birarada mütalaa etmemiz yanlış olmaz. Buna göre, işletmelerin yarıya yakınının çalışma sermayesinin yetersizliği nedeniyle düşük kapasiteyle çalışmakta olduğunu belirtebiliriz.

Bizim belirtmediğimiz ve % 17'ye ulaşan diğer sebepler içinde en önemli ikisi, mermer sektöründeki hammadde yetersizliği ve kalifiye eleman sıkıntısıdır :



3. Bugünkü bilgi ve tecrübeleri ışığında yeniden yatırım yapmak isteselerdi nasıl davranacakları biçimindeki soruya verilen cevapların dağılımı da şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Aynı faaliyet alanını seçerdik	57.1
b. Farklı faaliyet alanını seçerdik	28.6
c. Reel değil, mali yatırım yapardık	14.3

Bu cevaplardan, işletmelerin hemen yarısının bulunduğu sektörden memnun olmadıkları gibi bir sonuç çıkarabiliriz. Bu durum, ilk sorudaki, işletmelerin yaklaşık 3/4'ünün fizibilite etüdü yapmadan kurulması gerçeğiyle de yaklaşık olarak uyumlu olarak görülebilir.

4. Çeşitli işletmecilik sorunlarınızla ilgili olarak veya yeni bir yatırım alanı belirleme konusunda hangi kamu kuruluşlarından danışmanlık hizmeti alabileceğinizi düşünüyorsunuz, şeklindeki sorumuza, işletmelerin % 52.4'ü cevap vermemiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin yarıdan biraz fazlasının bu konuda bir fikri yoktur.

Cevap verenler en fazla Devlet Planlama Teşkilatı'nı işaretlemişlerdir. Hiçbir işletmenin KOSGEB'den bahsetmemesi ilgi çekicidir.

#### B. Yönetim, Organizasyon ve Personel

Bu çerçevede, işletmelere 7 soru sorulmuştur.

1. Nitelikli eleman bulma güçlüğüne var olup olmadığı, varsa bunun sebepleri konusunda sorduğumuz soruya verilen cevaplar şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Sanayinin ihtiyacına uygun pratik bilgili eleman yetiştirilmiyor	52.7
b. Bölgedeki eleman yetersizliği	21.6
c. Eleman ihtiyacını doğru biçimde belirleme çalışması yok	12.2
d. Diğer	2.7
e. Sorun yok veya cevapsız	10.8



Görüldüğü gibi, küçük işletmelerde var olduğu genel olarak kabul edilen nitelikli eleman bulma sorunu Afyon'da da bulunmaktadır. Yalnız, gözlemlerimizi de kapsayarak ifade etmek istediğimiz husus, buradaki esas ihtiyacın ara seviye teknik eleman olduğudur. Bu tür işletmeler, çok nitelikli elemanları, maliyetleri yüksek olduğu için zaten pek fazla istihdam etmek eğiliminde değildir.

2. Eleman bulma sıkıntısının en fazla hangi fonksiyonel alanda olduğu ile ilgili sorumuza verilen cevaplarda önceliği % 57.3'le üretim bölümü almaktadır. Pazarlama % 18.7, personel yönetimi % 12, finans bölümü ise % 9.3 ile sınırlanmaktadır.

Bu cevaplardan, Afyon küçük sanayiinin, literatüre uygun olarak üretimin teknik yönünü en fazla önemseydiği, finans ve özellikle pazarlama yönetimine yeterli önem vermediği sonucunu dolaylı olarak çikarmamız mümkündür.

3. Afyon küçük sanayiinde üst düzeyde kararlar, % 80 oranında sahip-yönetici dediğimiz kişilerce verilmektedir. Bu sonuç da literatüre uygundur. Çünkü, küçük işletmelerin en belirgin özelliklerinden biri, profesyonel yöneticiler istihdam ederek önemli konularda onlara yetki devredememektir. Önemli kararların verilmesi ve yürütülmesinin takibi genellikle sahip yöneticiler tarafından üstlenilmektedir.

4. Personelin işe alınma usulü ile ilgili cevapların dağılımı ise şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Yazılı sınav	—
b. Mülakaat (görüşme)	59.4
c. Doldurtulan müracaat formlarının incelenmesi	8.7
d. Güvenilen kişi, kuruluş veya eğitim kurumlarının tavsiyesi	31.9

Görüldüğü gibi, bu tür işletmeler, eleman alımında ağırlığı mülakat ve güvenilir kişi ve kurumların tavsiyesine vermektedir. Bu tür işletmeler için böyle davranmak da normal kabul edilebilir.



5. İşletmelerin % 24'ü hizmet içi eğitim programının bulunmadığını belirtmiştir.

Hizmet içi eğitim yaptığını belirtenlerin, bu eğitimin niteliği ile ilgili olarak verdikleri cevaplar ise şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
Teorik eğitim	2.0
Pratik eğitim	77.0
Karma eğitim	21.0

Görüldüğü gibi, bu işletmelerin çoğunluğu, sadece pratik anlamda hizmet içi eğitim yaptıklarını belirtmektedirler.

6. Hizmet içi eğitimin yapılmamasının sebepleri konusunda verilen cevaplar şöyle dağılım göstermektedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Elemanların işin gereğine uygun nitelikte olması	9.5
b. İşletme faaliyetlerinin nitelikli eleman gerektirmemesi	38.0
c. Eğitim için gerekli imkanların yokluğu	43.0
d. Diğer	9.5

Görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim yapmayan işletmelerde bu durumun iki önemli nedeni vardır. Bunlardan biri, eğitim için gerekli imkanların yokluğu, diğeri ise işletmelerin nitelikli elemana ihtiyaç duymadıklarını düşünmeleridir.

7. Bu kısımdaki son sorumuz personelin başarı değerlendirilmesinin yapılaş biçimidir. Bu konudaki cevapların dağılışı biçimi şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Ast'ın kabiliyetlerinin izlenmesi yoluyla	21.7
b. İş hacmi ve ortaya konulan iş sonuçlarının değerlendirilmesi yoluyla	69.6
c. Ast'ın amirlerine itaatine bakarak	2.9
d. Diğer	1.4
e. Başarı değerlendirmesi yapılmıyor veya cevap yok	4.4



Görüldüğü gibi, işletmelerin çoğunluğu alternatifler arasında işletmecilik açısından en uygun ve objektifliği sağlamaya en elverişli yöntem olan (b) şikkındaki yöntemi uyguladıklarını belirtmektedirler. Bu durumu, Afyon küçük sanayii için olumlu bir puan olarak belirtebiliriz.

### C. Pazarlama Yönetimi

1. Pazarlama sisteminin nasıl oluşturulduğu ile ilgili soru-  
muza verilen cevaplar şöyledir .

Alternatifler	Yüzdesi
a. Benzer işletmeleri kopya ederek	3.0
b. Araştırma ve inceleme ile	35.8
c. Zaman içinde tecrübe sonucu	55.2
d. Diğer	6.0

Bu cevapları, aşağıdaki soruya verilen cevaplarla karşılaştırarak değerlendirmekte yarar görüyoruz.

2. Pazarlama bölümü var mı ? Yoksa kim yönetiyor ?

Alternatifler	Yüzdesi
a. İşletme sahibi	48.6
b. Genel müdür	14.9
c. Pazarlama müdürü	5.4
d. Satış müdürü	12.2
e. Cevap yok	16.2
f. Pazarlama bölümü yok	2.7

Burada, (e) ve (f) şıklarını birlikte düşünmek ve işletmelerin % 19'unda pazarlama bölümünün olmadığını ifade etmek mümkündür.

Saptamamız gereken bir başka önemli nokta, işletmelerin yarısında pazarlama görevini sahip-yönetici dediğimiz kişilerin üstlenmesidir. Bu bilgilerin ışığında ilk soruya verilen cevapları daha sağlıklı yorumlayabiliriz. Kanımızca bu işletmelerde zaman içinde tecrübe sonucu (% 55.2) veya araştırma ve inceleme yoluyla (% 35.8) ulaşılan şey modern işletmecilik biliminin gerektirdiği kapsamda bir pazarlama sistemi değil, hasbelkader üretilmiş olan malların satılmasına yönelik çabalardır. Hem üretim hem de finans yönetimiyle ilgilenen sahip-yöneticinin, bir de pazarlama



yönetimini, modern pazarlama sisteminin tüm gereklerini yerine getirebilecek biçimde üstlenip yönetebileceğini kabul edebilmek oldukça zordur.

3. Hangi ölçüde geniş bir pazara hitap edildiği biçimindeki soruya verilen cevaplar, ağırlığın bölgesel pazarda olduğunu göstermektedir.

Sanayi dalları	Bölgesel Pazar (%)	Ulusal Pazar (%)	Mahalli Pazar (%)	Uluslararası Pazar (%)
Tuğla sanayii	94	—	6	—
Un-Yem sanayii	77	15	8	—
Mermer sanayii	11	57	—	32
Bitkisel yağ sanayii	58	14	14	14

Görüldüğü gibi, özellikle tuğla ve un-yem sanayiinde esas hedef bölgesel pazardır. Mermer sanayiinde ise, ağırlık ulusal ve uluslararası (% 32) pazarlardadır. Mermer sanayii dışındaki sanayi kuruluşlarının esas hedefinin bölgesel pazar olması, bir önceki soruda pazarlama bölümü ve sistemi konusunda yaptığımız değerlendirme ile de tutarlı bir paralellik ortaya çıkarmaktadır.

Temel hedefin bölgesel pazar olması, işletmeleri ideal bir pazarlama bölümü oluşturma ve bu bölüme uygun niteliklerde bir profesyonel yönetici tayin etme yönünde bir baskı hissetmekten de önemli ölçüde kurtarmaktadır. Şartların gerektirdiği zorunlu baskıları hissetmedikçe, sahip-yöneticilerin ideal bir pazarlama bölümü oluşturma ve bölümün yöneticisine yetki devretmeleri imkansız denecek ölçüde zor gözükmektedir.

4. Konuyla ilgili bir başka soru da, ihracat yapıp yapmadıkları idi.

Bu soruyu cevapsız bırakanlarla birlikte, ihracat yapmadıklarını iflde edenlerin oranı %70'e ulaşmaktadır. Önceki soru ile ilgili açıklamalarımızdan da görülebileceği gibi, Afyon sanayii içinde önemli ölçüde ihracat yapan tek dal, mermer sanayiidir. Bu sanayi dalında ihracat yaptığını belirten işletmelerin oranı % 56'ya ulaşmaktadır. Diğer dallarda ihracat ya hiç yoktur (un-yem), ya da yok denecek kadar azdır.



İhracata hangi sebeplerle yöneldikleri sorusuna verilen cevapların dağılımı şu şekilde olmaktadır.

Alternatifler	Yüzdesi
a. İç pazarda satış imkanının azalması	20.0
b. Dışardan kendiliğinden talep ortaya çıkması	55.0
c. İhracata verilen teşviklerin cazip oluşu	15.0
d. Diğer	10.0

Cevapların dağılımından, ihracata yönelişin temel nedeninin dışardan kendiliğinden oluşan talep olduğu görülmektedir. Özellikle, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı ve işlenmiş mermere yönelik bu talep sayesinde, yeterli pazarlama örgütlenmesi olmadığı halde, belirli bir ihracat seviyesine ulaşılmış olmaktadır.

5. Bir başka sorumuz hangi sebeple ihracata yönelmedikleri ile ilgili idi. Bu soru ile ilgili cevapların dağılımı da aşağıdaki gibidir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Kapasite yerli talebe ancak cevap verebiliyor	38.4
b. İhracat formalitelerinin çokluğu, bu işe uygun eleman bulamama	19.3
c. Dış pazarlarla ilgili yeterli bilgi yokluğu	19.3
d. Finansal imkanların yetersizliği	11.5
e. Mal fiyat ve kalitesinin uygun olmaması	11.5

Kapasitenin yerli talebe cevap verecek çapta olması, en önemli nedeni oluşturmaktadır. İki birarada % 39'luk bir ağırlığa ulaşan (b) ve (c) şıkları, aslında ihracata yönelmeyi göze alabilecek bir pazarlama bölümü ve nitelikli pazarlama elemanlarına sahip olmayışın bir başka ifadesidir. Yine buna bağlı olarak, kapasiteyi daha büyük hale getirecek girişimlere yönelmediklerini de ifade edebiliriz.

6. Sektörde standartlara ne ölçüde uyulduğu konusundaki soruya verilen cevapların dağılımı ise şöyledir.



Alternatifler	Yüzdesi
a. Standarda ihtiyaç duymuyorlar	34.5
b. TSE garantisi alma çalışması sürüyor	18.5
c. TSE garantisi var	21.6
d. Uluslararası standartlara uyuluyor	17.5
e. Cevap yok	7.9

Burada ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. Standarda ihtiyaç duymama sıklığında ağırlık mermer sanayiine aittir. Bu sanayideki işletmelerin % 55'i standarda ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Halbuki mallarda standardın önemli olduğu ihracata yönelmede bu sanayinin en önde olduğunu görmüştük. Bu durumda, mermer sanayiindeki ihracat başarısının, yurt dışından kendiliğinden Türkiye'ye yönelen talep ve bu talebin mallarda çok fazla özellik aramaması gibi; işletmelerin başarılı pazarlama çabası göstermesinden çok, sanayi dalının özel şartlarına dayandığını söylemek mümkündür kanısındayız.

#### 7. Rekabet durumu konusunda şu cevaplar verilmiştir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Şiddetli	27.4
b. Normal	41.1
c. Önemsiz	31.5

Sanayi dallarındaki dağılım da buna yakındır. Ancak, mermer sanayiinde rekabet, diğer dallara göre daha da zayıf olarak görünmektedir.

8. Satış fiyatı açısından rakipler karşısındaki durum ise şu şekildedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Paralel	73.0
b. Düşük	11.0
c. Yüksek	9.5
d. Cevapsız	6.5

Görüldüğü gibi, Afyon küçük sanayiinde fiyatlar büyük ölçüde işletmeler arasında paralellik göstermektedir. Başka bir ifadeyle, fiyat rekabeti pek söz konusu değildir.



9. Mal fiyatını belirlerken nelere dikkat ettikleri biçimindeki sorunun cevapları şöyle dağılmaktadır.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Maliyet üzerine belirli bir kâr koyuyoruz	65.7
b. Rakip işletmelerin fiyatlarına uyuyoruz	14.7
c. Talep artış ve düşüşlerini dikkate alıyoruz	14.7
d. Diğer	4.9

Anlaşılabacağı gibi, bu cevaplar bir önceki cevaplarla uyum içindedir. İşletmelerin çoğu maliyet üzerine belirli bir kâr marjı koymakta, dolayısıyla fiyatları birbirleriyle paralellik arz etmektedir.

10. İşletmelerin satış artırıcı hangi tür yöntemlere başvurduğu ile ilgili soruya verilen cevaplar şu şekildedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Herhangi bir çabaya ihtiyaç duyulmuyor	10.3
b. Pazarlama elemanı kullanılıyor	13.7
c. Reklam araçlarına (yazılı, sözlü, görüntülü) başvuruluyor	17.6
d. Fiyat ve kalite ayarlamaları ile satış artırılmaya çalışılıyor	58.4

Burada ortaya çıkan durumu, (8) ve (9) uncu sorulardaki sonuçlarla bağdaştırmak pek kolay gözükmemektedir. Oralarda fiyatın bir rekabet aracı olarak kullanılmadığını, işletmeler arasında paralellik arzettiğini belirtmiştik. Burada ise, fiyatın bir satış artırma aracı olarak kullanıldığı, dolayısıyla fiyat rekabetinin var olduğu gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Fiyatın aynı şık içinde kalite ile birlikte sorulmuş olması, bu durumu belki bir ölçüde izah edebilir. İlave olarak, fiyatı rekabet aracı olarak kullanmalarının, sonuçta daha düşük fiyat ve daha düşük kâr marjı noktasında birbirlerine paralellik doğurmada olduğu biçiminde bir açıklamanın da mümkün olduğu kanısındayız.

11. Üretilcek malların özelliklerinin nasıl belirlendiği hususundaki sorumuza verilen cevapların dağılımı da şöyledir.



Alternatifler	Yüzdesi
a. Bilimsel tüketici araştırmaları yaparak	23.9
b. Mecburi standartlara uyarak	46.3
c. Dağıtım kanalındaki araçların önerilerine göre	23.9
d. Rakiplerin mallarını kopya ederek	1.4
e. Cevapsız	4.5

Hem daha önce ortaya çıkan bilgileri, hem de bu soruya verilen cevapları sanayi dallarına göre ayrı ayrı dikkate aldığımızda, mermer sanayiinde araçların önerileri ve bilimsel tüketici araştırması; diğer dallada ise, mecburi standartlara uyma alternatifini ağırlık kazanmaktadır.

12. Gelecek dönemler için satış tahminlerinin nasıl yapıldığı ile ilgili sorumuzun cevap dağılımı ise, řu biçimde olmuştur.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Bilimsel piyasa araştırma yöntemleriyle pazarı inceleyerek	13.3
b. İşletme sahip veya yöneticisinin tecrübesine dayanarak	34.7
c. Müşteri siparişleri veya araçların yönlendirmeyle	28.0
d. Geçmiş yıl satışlarına belli bir yüzde ekleyerek	16.0
e. Diğer	8.0

Cevaplardan görüldüğü üzere satış tahmininde en ağırlıklı yöntemler yöneticinin tecrübelerini kullanma ile müşteri ve araçların yönlendirmesi olarak görünmektedir. İdeal bir pazarlama bölümü ve uzman pazarlama yöneticisinin bulunmadığı bu tür işletmelerde, ağırlık verilen yöntemlerin işletmelerin imkanlarına uygun olduğunu söyleyebiliriz.

13. Dağıtım faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü konusundaki sorumuza verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Her çeşit müşteriye fabrikadan teslim	53.2
b. Toptancılara fabrikadan teslim	10.4
c. Toptancı ve perakendecilere dağıtım	24.7
d. Tüm dağıtım işi bir pazarlama firmasına verilmiş	2.6
e. Cevapsız	9.1



Cevaplardan anlaşıldığı üzere işletmelerin yarısından fazlasının önemli bir dağıtım çabası göstermesi gerekmektedir. Her türlü müşteriye fabrikadan teslimat önemli bir ağırlık kazanmaktadır. Ancak, sanayi dalları düzeyinde konuya baktığımızda, durum farklılaşmaktadır. Tüm müşterilere fabrikadan teslimin ağırlık kazanması esas itibariyle, mermer ve tuğla sanayii sebebiyledir. Bu alternatif, mermer sanayiinde % 87'ye, tuğla sanayiinde ise % 63'e ulaşmaktadır. Un ve yem sanayiinde toptancı ve perakendecilere dağıtım (% 63), bitkisel yağ sanayiinde ise toptancılara fabrikadan teslim (% 40) ile toptancı ve perakendecilere dağıtım (% 60) ağırlık kazanmaktadır.

14. Pazarlama konusunda en çok karşılaştıkları ve önem verdikleri sorunların neler olduğuyula ilgili, cevap alternatifini sunmadığımız, kendilerinin istedikleri gibi doldurmaları amacıyla sordüğümüz soruya işletmelerden % 60'ı cevap vermiştir.

Mermer sanayiinde cevap verenlerin oranı % 62.1'dir. Önem verilen sorunlar çok çeşitli olmakla beraber en öne çıkanları şöyle sıralayabiliriz: Rakiplerin fiyatlarının istikrarsızlığı, eğitilmiş eleman eksikliği, kalite yetersizliği ve standardın olmayışı, Afyon mermerinin başka kalitesiz mermerlerle fiyat rekabetinin zorluğu.

Tuğla sanayiinde bu soruya cevap verenlerin oranı % 70.6 dir. Burada en önemli sorun; vadeli satışların ağırlıklı oluşu dolayısıyla, mal bedelinin hem uzun vadede tahsil edilebilmesi, bazen de tahsil etmekte güçlük çekilmesi olarak ifade edilmektedir. Fiyatlardaki dengesizlik ve malları zamanında teslim edememe diğer önem verilen sorunlar olarak ifade edilebilir.

Un ve yem sanayiinde cevap verenlerin oranı % 61.5 olmuştur. En önemli sorun ise; birçok küçük işletmenin ya maliyeti iyi hesaplayamaması veya kalitesiz mal üretmesi dolayısıyla düşük fiyat uygulaması, dolayısıyla kaliteli mala maliyeti aşan normal fiyat koyanların zor durumda kalması olarak belirtilmektedir.

15. Bu sorunların çözümü için devlet ve eğitim kurumlarından beklentileri ve önerilerinin ne olduğu ile ilgili, yukardaki soruyla nitelik olarak aynı olan sorumuza ise işletmelerin cevap oranı % 44.4 olarak daha düşük olmuştur.



Mermer sanayiinde cevap oranı % 51.7'dir. En önemli beklentileri ise, şöyle sıralanabilir: Yüksek öğretimde mermerciliğe yer verilmesi, sektöre düşük faizli ve uzun daveli kredi verilmesi, çeşitli teşvikler sağlanması, Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'nün sektörü tanıtip, cazip hale getirmesi.

Tuğla sanayiinde cevap oranı % 40.1'dir. Başlıca beklentileri ise, konut sektörünün teşvik edilmesi, sektörde denetimlerin sıklaştırılması ve çalışma sermayesi desteği sağlanması olarak belirtilebilir.

Un ve yem sanayiinde ise, cevap oranı % 38.5'dir. En önemli ve belki de tek beklentileri ise, sektörde atıl kapasitenin çokluğu dolayısıyla un sektörüne hiçbir şekilde teşvik belgesi verilmemesi ve hatta devletin un fabrikaları sayısının artmasını önleyici çareler bulmasıdır.

#### D. Üretim Yönetimi

1. Üretim programının neye göre belirlendiği sorumuza verilen cevaplara göre; üretim, ağırlıklı olarak piyasaya yönelik (% 84.4) olarak yapılmaktadır. Sipariş üzerine üretimin payı ise % 15.6 olarak belirlenmiştir.

2. Üretim planlanmasının nasıl yapıldığı ile ilgili sorunun cevapları ise, şu şekilde dağılmaktadır.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Talep tahmini yapılarak	42.6
b. Önceki yıl baz alınarak	11.8
c. Aracı ve müşterilerin yönlendirmelerine göre	42.4
d. Cevapsız	3.2

Bu cevaplar daha önce pazarlama yöntemi ile ilgili 11. soruya verilen cevaplarla tam uyum göstermektedir. Orada en ağırlıklı cevap, sahip ve yöneticilerin tecrübeleri, ikinci ağırlık ise müşteri ve taccıların yönlendirmesi alternatifine yönelik idi. Burada ise, alternatifler arasında yöneticilerin tecrübeleri bulunmuyordu. Adet, yöneticilerin tecrübelerine dayalı tahmin yaparız diyenlerin tümü burada, talep tahmini yaparız cevabına yönelmişler gibi görülmektedir. Kanımızca, talep tahmini kavramını, bilimsel metodla kullanmaktan çok, yöneticilerin tecrübelerini kullanarak



tahmin yapması gibi anladıklarını kabullenmek uygun olacaktır. Bu mülahazalar dışında, aracı ve müşterilerin yönlendirmeleri alternatifleri de, yine önemli bir orana ulaşmıştır. Bu cevap, hem bu işletmelerin niteliklerine daha uyumlu, hem de daha önceki sorunun cevaplarıyla daha kolay telif edilebilir niteliktedir.

3. Kalite kontrolünün yapılıp yapılmadığı ile ilgili sorumuza verilen cevaplara göre, işletmelerin % 85'i şu veya bu biçimde kalite kontrolü yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Kalite kontrolünün hangi yöntemle yapıldığı konusundaki sorumuzun cevap dağılımı ise, şu biçimdedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Pratik usullerle işletme bünyesinde yapılıyor	60.4
b. Bilimsel metod ve teknik araçlarla işletmede yapılıyor	22.6
c. İşletme dışında uzman kuruluşlara yaptırılıyor	17.0

Cevaplardan kalite kontrolünde pratik usullerin çok ağırlıklı biçimde kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

4. Temel hammaddelerin nereden sağlandığı ile ilgili sorumuza verilen cevaplar şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. İşletmenin bulunduğu yöreden	49.4
b. İşletmenin bulunduğu bölgeden	35.1
c. İşletmeye uzak bölgelerden	11.7
d. Yurt dışından	3.8

Afyon küçük sanayiinin esas itibariyle temel hammaddelerini, bulunduğu yöre veya bölgeden temin ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu cevaplara dayanarak söyleyebileceğimiz bir başka şey, Afyonda işletme kurma kararı alırken, yakın yerlerden temel hammadde sağlanabilecek sanayi dallarına öncelik verildiği gerçektir.

5. Hammadde temininde ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı sorumuza verilen cevapların dağılımı ise, aşağıdaki gibidir.



Alternatifler	Yüzdesi
a. Uygun nitelikte hammadde bulamama	33.7
b. Yeterli miktarda hammaddeyi istenildiği anda bulamama	33.7
c. Fiyatlardaki sürekli artış	26.5
d. Bir problem yok	6.1

Hammadde temininde temel meseleler, görüldüğü üzere, yeterli nitelik veya miktarda hammadde bulma konularında yoğunlaşmaktadır. Tuğla ve mermer sanayilerinde bu konuda problem yok diyen işletmeye rastlanmamaktadır.

6. Üretim faaliyetlerinin aksamasına neden olan en önemli faktörlerin neler olduğu sorusuna verilen cevaplar şu şekilde dağılmaktadır.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Finansman sıkıntısı	35.5
b. Talep yetersizliği	11.8
c. Hammadde temin güçlükleri	29.0
d. Çalışanların yeterli niteliklere sahip olmayışları	15.1
e. Makine teçhizatla ilgili yetersizlik ve arızalar	8.6
f. Yedek parça tedarik problemi	—

Afyon sanayiinin bütününe baktığımızda, üretim faaliyetlerini aksatan en önemli iki faktörün, finansman sıkıntısı ve hammadde temin güçlüğü olduğu anlaşılmaktadır. Tek tek sanayi dallarına baktığımızda bu genel görüntü daha çok mermer ve bitkisel yağ sanayilerine uymaktadır. Tuğla sanayiinde talep yetersizliği (% 22.1), hammadde temin güçlüğü'nün (% 16.8) önüne geçmektedir. Burada, finansman sıkıntısı yine en önemli üretim aksatıcı faktördür (% 27.5). Un-Yem sanayiinde ise, sadece finansman sıkıntısı (% 66.7) ve talep yetersizliği (% 33.3) sorun olarak görülmektedir.

7. İşletmelerin üretim maliyetleri açısından rakipleri karşısındaki durum konusunda verdikleri cevaplar şöyledir.

Alternatifler	Yüzdesi
Paralel	73.0
Yüksek	20.6
Düşük	4.8
Cevapsız	1.6



Buna göre, işletmelerin çoğu, maliyetlerinin diğer işletmelere benzer seviyede olduğu düşüncesindedirler.

8. Afyon'daki işletmelerin kullandığı üretim teknolojisi büyük ölçüde yerli teknolojidir (% 76.9). Yabancı teknoloji kullananların oranı % 9.3, yerli-yabancı karışımı teknoloji kullananların oranı ise % 13.8'dir. Yerli teknoloji kullanım oranı, mermer ve özellikle tuğla sanayiinde genel oranın daha da üzerindedir.

9. Üretimle ilgili olarak en çok karşılaştıkları ve önem verdikleri sorun ve bu konudaki önerilerini sordüğümüz ve alternatif cevap şıkları sunmadığımız soruya işletmelerin % 49.2'si cevap vermiştir.

Mermer sanayiinde cevap verenlerin oranı % 51.7'dir. Anlaşıldığına göre; teknoloji yetersizliği ve buna bağlı olarak üretimdeki kalite düşüklüğü cevap verenlerin büyük çoğunluğunun üzerinde durduğu bir konudur. Yine bu hususla bağlantılı olarak; kaliteli personel ve kaliteli hammadde yetersizliği de önemle üzerinde durulan diğer konulardır. Bir kısım işletme ise, standart yetersizliğine işaret etmişlerdir.

Tuğla sanayiinde bu soruya işletmelerin % 76.5'u cevap vermiştir. Burada ise, en çok üzerinde durulan hususlar kaliteli hammadde ve personel yetersizliği olarak ifade edilmektedir. İfadeleri daha derinlemesine değerlendirdiğimizde, aslında kaliteli hammadde ve personel temini için çalışma sermayesinin yetersiz kaldığı, birçoğunun bu sebeple şikayetçi olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada bir kısım işletmenin üzerinde durduğu bir başka sorun ise, arz-talep dengesizliği ve fiyatların istenilen seviyede olmayışı olarak ifade edilebilir.

Un-yem sanayiinde ise bu soruya işletmelerin sadece % 23.1'i cevap vermiştir. Cevaplayan işletmelerin herbiri başka şeyler söylemekte ve belirli bir sorun üzerinde yoğunlaşma görünmemektedir.

## **E. Finansal Yönetim**

1. İşletmelerin büyük çoğunluğu sermaye miktarını ifade etmemeyi uygun bulmaktadır.



Borç-öz kaynak oranı ile ilgili soruya ise, işletmelerin sadece % 31.7'si cevap vermiştir. Buna göre borç/öz kaynak oranı % 50'ye ulaşan işletme sayısı çok azdır. Kredi kullanan işletmelerin borçlarının toplam kaynaklar içindeki payı genellikle % 10-20 arasında görünmektedir.

2. Çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığı ile ilgili sorumuza, işletmelerin % 35'i olumlu cevap vermiştir. Buna göre % 65'i çalışma sermayesi yetersizliği sorunu ile karşı karşıyadır.

Çalışma sermayesi yetersizliği ile karşı karşıya olan işletmelerin oranı mermer sanayiinde % 75.9, tuğla sanayiinde % 70.6, un-yem sanayiinde % 38.5, bitkisel yağ sanayiinde ise % 50 olarak görünmektedir. Bilindiği gibi, küçük işletmelerin genellikle çalışma sermayesi yetersizliğinden doğan çeşitli sıkıntılar içinde oldukları, bu konu ile ilgili literatürde de en çok üzerinde durulan hususlardandır.

Çalışma sermayesi yetersizliğinin sebepleri konusundaki sorumuza verilen cevaplara göre; birinci sırada % 61.1 ile kredili satışlarda enflasyonun çalışma sermayesini eritici etkisini önlememe alternatifi yer almaktadır. Kuruluş sırasında işletme için yeterli çalışma sermayesi miktarının doğru hesaplanamaması alternatifinin ağırlığı ise % 16.6 olarak belirlemektedir. İşletmelerin % 22.3'ü diğer şıkkını seçmiş olmakla birlikte, hepsi farklı şeyler söylemekte ve bizim belirtmediğimiz belirli bir sebep üzerinde yoğunlaşma olmamaktadır.

Bu soruyu sorarken, her iki alternatifin ağırlığının birbirine yakın olacağını tahmin ediyorduk. Verilen cevaplar ise; enflasyonun küçük işletmeler üzerindeki olumsuz etkisinin bizim bilgi ve tahminimizin çok üzerinde olduğu gerçeğini ortaya çıkarmış olmaktadır.

3. Afyon küçük sanayiinde kredi kullanan işletmelerin oranı % 36.5 civarındadır. Buna göre, işletmelerin yaklaşık 2/3'ü öz kaynaklarına dayalı olarak faaliyet göstermektedir. Kanımızca bu oran, oldukça çarpıcıdır.

Bu çarpıcılığı artıran bir başka noktaya da tekrar işaret etmek gereği duyuyoruz. İkinci soruya aldığımız cevaplara göre, iş-



İşletmelerin 2/3'ü çalışma sermayesi yetersizliği dolayısıyla çeşitli sıkıntılara maruz kalmaktadır. Halbuki burada ortaya çıkan gerçek, toplam işletmelerin ancak 1/3'ünün kredi kullanmadığı veya kullanamadığıdır.

O halde, genel olarak bilinen ve ilgili zeminlerde ifade edilen bir gerçek, Afyon küçük sanayinin durumu tarafından da doğrulanmaktadır. Küçük sanayi, banka kredilerinden yeterince yararlanamamaktadır.

Bu çarpıcı rakamın oluşmasında en önemli pay tuğla sanayiine aittir. Tuğla sanayiinde kredi kullanan işletmeler, toplam işletmelerin sadece % 17.6'sıdır. Diğer sanayi dallarında ise kredi kullanan ve kullanmayanların oranı birbirine yakındır.

Kredi kullanılan bankalarda ağırlık Türkiye Halk Bankası'nındır. İşletmelerin % 57'si Halk Bankası kredilerinden az da olsa yararlanmaktadır. Cevaplarda yer alan diğer 5 banka ise, işletmelerin % 43'üne kredi vermektedir.

4. Kredi kullanmamanın nedenlerini sorduğumuz soruya verilen cevapların dağılımı ise şu biçimdedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Öz kaynakların yeterliliği	18.6
b. Faizlerin yüksekliği	44.2
c. Teminat yetersizliği	—
d. Faizin haram olduğu inancı	16.3
e. Cevapsız	20.9

Cevaplardan görüldüğü üzere, kredi kullanmayı engelleyen en önemli neden, faizlerin yüksekliği olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili çalışmaların çoğunda yabancı kaynak teminini zorlaştıran önemli bir faktör olarak ifade edilen teminat yetersizliği ise, Afyon küçük sanayinin gündeminde yer almamaktadır.

5. Finans yönetimini kimin yürüttüğünü sorduğumuz soruya verilen cevaplar şu şekilde dağılmaktadır.

Alternatifler	Yüzdesi
a. İşletme sahibi	67.1
b. İşletme müdürü	15.8
c. Finans müdürü	6.6
d. Muhasebe müdürü	9.2
e. Cevapsız	1.3



Verilen cevapların ortaya koyduğu durum, konuyla ilgili literatürle büyük ölçüde uyuşmaktadır. Bu işletmelerde çoğu temel işletme fonksiyonlarında olduğu gibi, finans yönetimini de genellikle sahip-yönetici dediğimiz işletme patronu veya bazen en üst yönetici üstlenmektedir. Bu nedenle de, gereğine uygun bir finans yönetimi gerçekleştirilememektedir. Özellikle günümüz işletmelerinin her temel fonksiyonunun sağlıklı karar almada kullanabileceği, güvenilir bilgilerin üretilebileceği finansal analiz, çoğu küçük işletme tarafından ya yeterince bilinmemekte veya bilinse bile kullanılmamaktadır.

6. Kullanılan muhasebe sistemlerinin neler olduğuyla ilgili sorumuza verilen cevaplar, işletme sayısı olarak şöyle belirtilebilir.

63 işletmeden 46'sı genel muhasebenin kullanıldığını belirtmiştir. Maliyet muhasebesini kullananların sayısı 18, yönetim muhasebesini kullandığını belirtenlerin sayısı ise 3'tür. 1 işletme ise hiçbir cevabı işaretlememiştir. Alternatiflerin toplamının 63'ü aşması, bir işletmenin 2 veya 3 alternatifi birarada işaretleyebilmesi nedeniyledir.

Burada dikkati çeken husus, 17 işletmenin genel muhasebe kullanmadığını, halbuki maliyet muhasebesi kullandığını ifade edebilmesidir. Bu çelişkiyi izah edebilecek tek yorum, bu işletmelerin aslında bizim anladığımız manada maliyet muhasebesi kullanmadıkları, kendilerine göre basit bir maliyet hesaplaması yaptıklarıdır. Ayrıca, beklenebileceği gibi, yönetim muhasebesi kullanımı, yok denebilecek seviyededir.

7. Fon fazlalarının nasıl değerlendirildiği biçimindeki sorumuza verilen cevapların dağılımı da şu şekildedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Ek yatırım	36.2
b. Yenileme yatırımı	15.9
c. Stoklara bağlama	36.2
d. Banka veya menkul kıymetlere yatırma	—
e. Altın, döviz veya menkul kıymetlere yatırma	—
f. Cevapsız	11.7



Afyon küçük sanayiinde fazla fonlar ya stoklara bağlanmakta, ya da tevsii veya yenileme yatırımına gitmektedir. Menkul kıymetler, döviz vb. gibi geçici yatırımlar üzerinde durulmadığı anlaşılmaktadır.

8. Enflasyonun etkilerini yok etmek için neler yapıldığına ilişkin sorumuza aldığımız cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Sık sık fiyat ayarlama	52.8
b. Stok sisteminde düzenleme	21.4
c. Alacak yönetiminde düzenleme	22.9
d. Cevapsız	2.9

İşletmelerin yarısından fazlası enflasyonun ortaya çıkardığı şartlara uyum sağlamak için sık sık fiyat ayarlama yolunu seçmektedir.

9. Finansal yönetimle ilgili olarak en çok karşılaştıkları sıkıntının ne olduğu biçimindeki sorumuza verilen cevapların dağılımı şu şekildedir.

Alternatifler	Yüzdesi
a. Öz kaynak yetersizliği	12.2
b. Kredi maliyetlerinin yüksekliği	25.6
c. Kredi temininde karşılaşılan zorluklar	13.4
d. Vadeli satışlardan doğan alacakların tahsili	28.1
e. Sürekli fiyat artışları	18.3
f. Cevapsız	2.4

Burada (b) ve (c) şıklarını birarada mütalaa etmemiz mümkündür. Bu durumda kredi temini ile ilgili sorunlar ilk sırayı almakta, daha sonra ise alacakların tahsili problemi gelmektedir. Sürekli fiyat artışları ise sıralamada daha sonra yer almaktadır. İşletmeler genel olarak öz kaynaklarını yetersiz bulmamaktadır.

10. Finansal sorunların çözümü konusunda kamu kurumlarından ne gibi beklentileri olduğu ile ilgili sorumuza işletmelerin % 52.4'ü çeşitli öneriler belirterek cevap vermiş, % 3.2'si hiçbir beklentisi olmadığını belirtmiş, % 44.4'ü ise hiçbir cevap vermemiştir.



Mermer sanayiinde cevap verenlerin oranı % 55.2'dir. Buradaki öneriler ağırlıklı biçimde kredi şartları ve bankaların işletmelere yaklaşım biçimi ile ilgilidir. İşletmeler herşeyden önce kredi koşullarının daha hafif ve faizlerin daha düşük olmasını istemektedirler. Bankaların şahsa değil, projeye kredi verme yaklaşımı içinde olmasını arzu etmektedirler. Ayrıca, ifadelerinden anladığımıza göre, kavram olarak telaffuz etmemekle birlikte karşılarında «kalkınma bankası» niteliğine sahip, işletmelerle daha sıcak diyaloga giren, onların işletme sorunlarının da çözümüne katkıda bulunma yaklaşımında bir banka görmek istediklerini vurgulamaktalar.

Tuğla sanayiinde ise, bu soruya cevap verenlerin oranı % 47 olmuştur. Bu sanayide de devletten öncelikli istekler, düşük faizli ve uygun koşullarda kredi desteği ile, devletin şu veya bu şekilde sektöre teşvik sağlamasıdır.

Un-yem sanayiinde soruya cevap verenlerin oranı % 69.2'ye ulaşmıştır. Burada da temel öneri düşük faizli kredi ve devlet sübvansiyonu biçimindedir.

## V. SONUÇ VE BAZI ÖNERİLER

Çeşitli işletme fonksiyonları açısından Afyon küçük sanayiini, ilgili başlıklar altında değerlendirmeye çalıştık. Bu nedenle, burada bir genel değerlendirmeye gerek görmüyoruz. Bununla birlikte, gerek küçük işletmelerle ilgili literatür, gerekse bu çalışmamız dolayısıyla edindiğimiz bilgi birikimine dayanarak; ülkemiz küçük işletmelerinin mevcut durumlarını daha iyi hale getirebilmeleri bakımından ifade edilmesini gerekli bulduğumuz bir kaç noktaya işaret etmek istiyoruz.

1. Öncelikle üniversitelerimizin konuyla daha yakından ilgilenmeleri, bu tür işletmelerle diyaloglarını arttırmaları gerektiğini düşünüyoruz. Bu çerçevede öncelikle yapılabilecek şeyleri iki madde halinde belirtebiliriz.

a. Üniversitelerimizin işletme yönetimi ile ilgili eğitim ve öğretim kurumlarında sürdürülen müfredat programı, daha çok büyük işletmelere eleman yetiştirmeye uygun görünmektedir. İşletmenin çeşitli fonksiyonlarına küçük işletmeler açısından bakarak, konuların o mantaliteyle incelendiği ders kitap ve program-



larına ihtiyaç vardır. Bu tarzdaki bir iki istisnai çabayı hesaba katmazsak, üniversitelerimizin bu ihtiyacı karşılama yönünde pek bir şey yapmakta olmadıklarını söyleyebiliriz.

Küçük işletmeler, herbir işletme fonksiyonunu ayrı ayrı örgütlemek ve herbirinin başına uzman bir yönetici atamak gibi ideal bir uygulamaya; hem sahiplerinin eğitim durumları ve konuya bakış açıları, hem de maddi imkanlarının buna elvermesinin mümkün olmaması dolayısıyla şu anda hazır görünmemektedirler. Sahip-yönetici dediğimiz kişilerin yanına; her işletmecilik fonksiyonu ile ilgili ortalama bir yeterliliğe sahip, lisan bilen, sahip-yöneticinin ona yetki devretmeye güvenebileceği, derinlemesine uzmanlığa sahip olmak yerine, generalist nitelikleri haiz yöneticilerin getirilmesi gerektiğini, bu sebeple eğitim kurumlarının bu hedefe yönelik programlar oluşturmasını öneriyoruz. Hatta, işletme fakülte veya bölümlerinde bir de küçük ve orta ölçekli işletme yöneticiliği ana bilim dalının oluşturulması konusunun tartışılması kanısındayız.

b. Üniversitelerimizin yapmasını gerekli gördüğümüz bir başka şey, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde özellikle küçük işletme sahip-yöneticilerine yönelik kısa süreli eğitim programlarıdır. Böylece, içinde yaşadığımız bilgi çağının gerekleri vurgulanabilir, işletme fakülte ve bölümlerinde öğretilen bilgilerin ana hatları tanıtılarak, bu bilgilere sahip mezunların kendilerine belli ölçülerde katkılarda bulunabileceğinin farkına varmaları sağlanabilir. Bu çeşit programlar ayrıca, sahip-yöneticilerin uygun eleman bulmaları ve mezun olacak öğrencilerin uygun iş bulmalarına öğretim üyelerinin katkıda bulunmaları imkanını da ortaya çıkarabilecektir.

2. Bankalarımız ve özellikle bu konuya en yakın kurum olan Halk Bankası, küçük işletmelerin finanse edilmesine bakış açısını yeniden gözden geçirmelidir. Halk Bankası, kanımızca bir kalkınma bankası mantalitesiyle çalışmalıdır. Böyle olduğu takdirde; bu işletmelere sadece ne ölçüde ihtiyaçlarını karşıladığı bile tartışmalı olan fon sağlama dışında bazı başka desteklerde de bulunabilir ve şahsa kredi verme değil, projeye kapsamlı destek sağlama misyonuna ulaşabilir. Eğer bu misyonu Halk Bankası yüklenmiyorsa, bir «Küçük İşletmeler Kalkınma Bankası»nın oluşturulması gerekir.



Böyle bir banka, yatırım kredisi verirken:

— Finansman öncesi yaratıcı değerlendirme yapma ve varsa daha uygun yatırım fırsatları konusunda önerilerde bulunma.

— Projenin gerçekleştirilmesi aşamasında girişimcileri yönetsel ve teknik tecrübelerinden yararlandırma gibi hizmetleri de bir görev olarak üstlenecektir.

Yine aynı banka, işletme dönemine ait finansman taleplerini karşılarken de, işletmelerin istediği kadar değil daha rantabl hale gelmelerine yetecek kadar kredi verme yaklaşımında olacak, kredinin koşullarını işletmeyi zora sokmayacak bir yaklaşım içinde belirleyebilecek, teminattan çok faaliyetin önemi ve verimliliğine dikkat edecektir.

3. Bu tür işletmeleri çeşitli açılardan desteklemek üzere kurulmuş olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin faaliyetlerini daha hızlı biçimde yaygınlaştırması ve daha etkin şekilde hizmet vermeye çalışması gerekmektedir. Bu çerçevede özellikle şu hususların da önemli olduğunu düşünüyoruz.

a. Üniversitelerimizin özellikle mühendislik bölümleri ve meslek okullarının teknik branşlarındaki öğretim üyesi, araştırmacı ve öğrencilerle, küçük işletme yönetici ve teknik elemanlarının hem araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmalarını sağlayacak, hem de bütün sayılan grupların birbirleriyle kaynaşmaları ve ilişkilerinin gelişmesine imkan verecek, üniversitelerin kampüsleri içinde kurulması planlanan Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)'nin daha hızlı biçimde yaygınlaştırılması yararlı olacaktır kanısındayız.

b. KOSGEB ayrıca üretim, finans, pazarlama ve personel yönetimi ile verimlilik ve etkinlik gibi konularda kolay anlaşılabilir ve pratikte uygulanabilir nitelikte küçük hacimli rehber yayınlar hazırlamalı ve küçük işletme sahip-yöneticilerinin bir biçimde bunları okuyarak yararlanmalarını sağlamaya çalışmalıdır.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Afyon Ticaret ve Sanayi Odası Rehberi, 1991.

Baş. İ. Melih, Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi** (Alan Lawlor'dan naklen) Ankara; MPM Yayını, 1991.

Çonkar, Kemalettin, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Kararı ve Yatırım Teşvikleri** Ankara: BİAR A.Ş. ve Konrad Adenauer Stiftung Yayını, 1992.

Müftüoğlu, M. Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** Ankara: 1991.

Öney, Erden, **Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayını, 1968.

T. C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Afyon Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü, **1991 Yılı Afyon İli'nin Yıllık Ekonomik ve Ticari Durumu Hakkında Rapor**