

ESKİŞEHİR İMALAT ENDÜSTRİSİ İŞLETMELERİNİN İŞLETME SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Prof. Dr. Rifat ÜSTÜN

I. İŞLETME SORUNLARI

Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin işletme içi sorunları; yönetim - organizasyon, personel, finansman, pazarlama üretim ve muhasebe sorunları olmak üzere altı ana başlık altında toplanabilir. Şimdi bu işletme içi sorunları, tek tek ele alarak, ayrıntılı bir biçimde incelemeye çalışalım.

1- Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Eskişehir imalat sanayiinde yaygın işletme tipi, küçük ve orta büyüklükte şahıs ve aile işletmeleridir. Yöneticilerin büyük bir kısmı, çoğunlukla baba mesleğini sürdüren ya da ticaretten sağladığı birikimi, sanayiye getirmiş bulunan kişilerdir.

Yönetimde merkeziyetçi eğilim ve beşeri ilişkilerde mal sahipliği psikolojisi egemendir. Bu durum bağımsız çalışma arzusu- nu kuvvetlendirmekte, gerçekte verimli olmayan atıl (boş) kapasite ile çalışan yeni cüce işletmelerin doğmasına yol açmaktadır. 1987 yılında, sanayi odasına üye olan işletmelerin %50'sini temsil

eden 97 kuruluşun ortalama kapasite kullanım oranı %64'tür. Bu %64 kapasite kullanım oranı %36 boş kapasite demektir ve hiç de küçümsenecek bir oran değildir.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda yöneticilerin, bilimsel işletmeciliğe; planlama, örgütleme, denetim ve maliyet muhasebesi yöntemlerindeki yeni gelişmelere karşı ilgisiz kaldığı, hatta bunlardan habersiz oldukları ve işletmelerini hâlâ tüccar ya da esnaf zihniyetiyle yönettikleri gözlenmektedir. Oysa araştırma yaptığımız işletmelerin % 86,27'sindeki yöneticilerin, bilimsel işletmeciliğe; planlama, örgütleme, denetim ve maliyet muhasebesi yöntemlerindeki yeni gelişmelerle ilgilendikleri, % 13,73'ündeki yöneticilerin de ilgilenmedikleri ortaya çıkmıştır. Oysa mantıklı, tarafsız ve adaleli olmayan bir işletme yöneticisi, yönetici değildir. Üst düzey yöneticilerin, alt düzey yöneticilerin çalışmaları hakkında doğru bilgiye sahip olabilmeleri için, alt düzey yöneticilerle ilgili bilgileri üst yönetime bizzat alt düzey yöneticilerin kendileri iletmelidir. Alt yönetimin üst düzey işletme yönetimine sorun getirme yerine, sorunlara çözüm bulması gerekir. Çağdaş işletmelerde yöneticilik, artık bir bakıma birlikte çalıştığı astlarla uzlaşmayı ve uzlaştığı astların her hatasını (hatanın boyutuna göre) görmemeye çalışmayı gerektirmektedir. Liyakat ve atama yönetmeliği olmayan ve bu yönetmeliği objektif olarak uygulanmayan tüm işletmelerdeki ortak hastalığı, zaman içinde her görevin onu yapacak yeteneksiz kişilerce doldurulması eğilimi oluşturur. Bu hastalık, yetişmiş insan gücünün en az olduğu ülkelerin işletmelerinde daha çok karşılaşılan bir hastalıktır. Öte yandan araştırma yaptığımız işletmelerin % 34,6'sı, kendi yöneticilerinin işletmelerini hala bir tüccar ya da esnaf zihniyetiyle yönettiklerini, % 65,4'dü de çağdaş yöntemlerle yönettiklerini belirtmiştir.

2- Personel Sorunları

Eskişehir imalat sanayinin personel sorunları; nitelikli işgören yetersizliği, iş uyumsuzlukları, küçük yaşta kaçak işçi çalıştırılması başlıkları altında toplanabilir.

İmalat sanayinde en çok gereksinim duyulan işgörenler, orta kademe teknik elemanlardır. Eskişehir ve yöresindeki 9 adet endüstri meslek lisesi, işletmelerin bu orta kademe teknik eleman gereksinimini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Mesleki eğitime ya da çıraklık ve kalfalık yolu ile yetişen işgörenlerin, ba-

ğimsız çalışma arzusu nedeniyle ayrı bir işyeri açmaları ya da yurt dışına işçi olarak gitmeleri, yetişmiş işgören yetersizliğini daha da ileri boyutlara götürmektedir.

Eskişehir'de iş uyuşmazlıkları, genellikle sendikal rekabetten çok, işçi - işveren ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin % 50'si iş uyuşmazlıklarının işçi - işveren ilişkilerinden, % 24,6'sı da sendikal rekabetten kaynaklandığını belirtmiştir. Öte yandan işletmelerin % 25,4'dü, ne sendikal rekabet ne de işçi - işveren ilişkileri nedeniyle, herhangi bir sorunlarının oluşmadığını belirtmiştir. Kamu kesimindeki iş uyuşmazlıklarının temel nedenini, ilişkilerdeki kopukluk ile politik endişelerle takınılan uzlaşmaz tutumlar dışında kalan öteki nedenlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Kamu işletmelerinin % 58'i iş uyuşmazlıklarına, ilişkilerdeki kopukluk ile politik endişelerle takınılan uzlaşmaz tutumlarının neden olmadığını, % 32'si neden olduğunu ve % 10'unu da iş uyuşmazlığı gibi herhangi bir sorunlarının bulunmadığını belirtmiştir. Eskişehir'de iş uyuşmazlıkları sonucunda genellikle en yaygın olarak görülen eylemler; işi yavaşlatma ve oturma grevleri ile yemek yeme boykotudur.

Eskişehir de özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, küçük çocukların ve sigortasız işçilerin başka bir deyişle kaçak işçilerin çalıştırılması oldukça yaygındır. Araştırma yaptığımız işletmelerin %37,7'si, işletmelerinde küçük yaşta ve kaçak işçi çalıştırdıklarını itiraf etmiştir. Küçük çocuklar ile kaçak işçilerin çalıştırıldıkları bu işyerlerindeki çalışma koşulları, çoğu kez ağır olduğu gibi, ödenen ücretler de düşüktür.

Eskişehir imalat işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş devamsızlıkları pek olmadığı gibi, işlerine de son derece bağlıdırlar. İşletmelerin % 93,2'si, işgörenlerinin işe devamsızlıklarının bulunmadığını ve işlerine de son derece bağlı olduklarını belirtmiştir.

İmalat Sanayi işletmelerinde, personel sorunlarının çözümünde etkin yollardan birisini, işletme - içi eğitim çalışmalarına gereken önemin ve ağırlığın verilmesi oluşturur. İşletmelerde kurulacak eğitim bölümlerince ya da çevredeki yüksek eğitim kurumları ile sağlanacak işbirliği aracılığıyla sürdürülecek işletme - içi mesleki ve teknik eğitim programları, bir taraftan gereksinim duyulan nitelikteki elemanların yetişmesine olanak sağlarken, öte yandan da çalışanların işe bağımlılıklarının, verimliliklerinin ve moral güçlerinin artmasına neden olacaktır.

3- Finansman ve Yatırım Sorunları

Bugün ülkemizdeki orta ölçekli işletmelerde, akılcı bir finans politikası ve amaçları belirlenmemiş olduğu için, kuruluşlar kriz içindedir. Bunun bir başka nedeni de, işletmelerde finansmanın önemini kavramış kalifiye personelin bulunmaması ve bu görevi muhasebecinin yapmasıdır. Sonuçta işletmeler açısından bir kaos doğmakta, kuruluşlar yüksek faizli kredi kullanmak zorunda kalmakta ve reel olarak özvarlıkları günden güne azalmaktadır. Amaç; kararlı ve planlı bir finansman politikası izlemek ve işletme kaynaklarının optimum geliri getirecek şekilde kullanımı olmalıdır. İşletmelerimizin genellikle, kullandıkları sermayenin maliyeti ve yatırımlarından bekledikleri minimum kârlılık oranı konusunda netleşmiş hedefleri yoktur.

Eskişehir imalat sanayindeki işletmelerin de, önde gelen sorunlarından birisini, özellikle orta ve uzun vadeli yatırım ve işletme kredisi bulmakta karşılaştıkları güçlükler oluşturmaktadır. Bu sorun gerçekte, tüm Türk Sanayi işletmeleri için geçerli olan özellikle son yıllarda önemli boyutlara ulaşan bir sorundur. Araştırma yaptığımız işletmelerin % 32,7'si, orta ve uzun vadeli yatırım ve işletme kredisi bulmakta güçlük çektiklerini, % 67,3'ü de böyle bir sorunlarının bulunmadığını belirtmiştir. Eskişehir'deki imalat işletmelerinin finansal sorunlarını çoğu kez maliyeti çok yüksek olan ticari banka kredileri ve borç senetleri ile çözmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Yaptığımız anket çalışmasında, imalat işletmelerinin % 79,7'si finansal sorunlarını çoğu kez maliyeti yüksek ticari banka kredileri ve borç senetleri ile çözdüklerini belirtirken, % 20,3'ü de; sermaye arttırımı, finansman bonusu, döviz kredisi, satıcı kredileri, yatırım bankasından alınan krediler, iş avansları vb. başka yollarla çözdüklerini belirtmişlerdir.

Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin % 27,9'u gereksinim duydukları kredileri, Kamu Finansman Kurumlarından, % 30,7'si Özel Finansman Kurumlarından ve geri kalan % 41,4'dü de hem Kamu hem de Özel Finansman Kurumlarından sağladıklarını belirtmiştir. İşletmeler proje aşamasında projenin finansmanı için; bankalara, teşvik fonuna, oto finansmana, ortaklara, tefecilere, özkaynaklara ve müteahhitlere başvurumaktadırlar.

Eskişehir imalat işletmelerinin sermaye yapısının ağırlığını 1. sırada ödenmiş sermaye, 2. sırada kısa vadeli yabancı kaynaklar,

3. sırada uzun vadeli yabancı kaynaklar ve 4. sırada da ödenmemiş sermaye oluşturmaktadır. Ödenmiş sermaye 101 imalat işletmesinin sermaye yapısının ağırlığı içinde 1. sırayı alırken, 2 işletmede 2. ve 3 işletmede de 3. sırayı almıştır.

Eskişehir'de küçük sanayi işletmelerinde, para ve kredi tedarikinin, en önemli sorun olarak belirdiği gözlenmektedir. Ayrıca tedarik edilebilen kredinin yetersiz kalması, kredi faizlerinin yüksek ve vadenin kısa olması, kredinin yerli yerinde kullanılmaması bu sorunun boyutlarını daha da arttırmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerinin karşılaştıkları finansal sorunların temelinde; i- Mevcut sermayenin hemen tümünün kuruluşta kullanılması, ii- Finansal Kurum ve kaynakların yetersizliği ve iii- Kredili satış yapma zorunluluğu gibi nedenlerin bulunduğu söylenebilir.

Kredi maliyetlerinin ağırlığı ve tutarlarının yetersizliği; küçük işletmeleri, yatırımla ilgili projelerini erteleme, stoklarını azaltma, özsermayelerini güçlendirme, üretim kapasitelerini kısma ve personel tasarrufuna gitme, daha çok ticari borcu ve yasa dışı para pazarına (tefecilere) başvurma zorunda bırakmaktadır. Enflasyonun çok yüksek olması ve girdi maliyetlerinin yükselmesi de, gerekli işletme sermayesinin sağlanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca kredi faizlerinin yükselmesi, yatırımın kârlılığını büyük ölçüde etkilemektedir. Spetikasyonlara uymama, fiyatların yüksekliği, kalitenin yetersizliği gibi yan sanayi sorunlarını da çözemeyen Eskişehir imalat sanayi işletmeleri, yeni mamulleri ve teknolojileri izleme olanağını kaybetmektedir. İşletmelerin kısa vadeli finansman sorunlarının başında; yetersiz işletme sermayesi, işletme kredisi temininde güçlükler, banka kredilerinin pahalı olması, piyasadan tahsilatta karşılaşılan güçlükler, dış pazarların durumu, Resmî kuruluşlardan yapılan tahsilatta karşılaşılan sorunlar gelir. Uzun vadeli finansman sorunlarını da; yetersiz özsermaye, yatırım kredisi almadaki güçlükler, yatırım kredilerinin çok pahalı olması, iyi çalışan bir sermaye pazarının yokluğu, Hükümetin genel ekonomi politikası vb. sorunlar oluşturur.

Eskişehir imalat sanayine önemli bir finansal kolaylık, Organize Sanayi Bölgesi uygulaması ile getirilmiştir. Oysa imalat sanayinde temel sorun, insan sorunudur. Makina ve binaya yatırım yapan Eskişehirli sanayici, malesef araştırma ve geliştirmeye yete-

rince yatırım yapmamakta, planlamayı, kontrolü ve pazarlamayı gerçekleştirecek profesyonel insana yatırım hemen hiç yapılmamaktadır. İnsana da yatırımın bir an önce yapılması, artık zorunlu hale gelmiştir. Burada şu Çin atasözünü hatırlatalım: “Hayatınızda bir yıl sonrasını düşünüyorsanız pirinç ekin, on yıl sonrasını düşünüyorsanız ağaç ekin, eğer yüz yıl sonrasını düşünüyorsanız insan yetiştirin”. Çünkü milletleri ve sanayileri ayakta tutan ve ebedi kılan ne pirinç, ne ağaç, yetişmiş ve yetiştirilecek insan gücüdür.

Öte yandan Eskişehir imalat işletmeleri, kapasitelerini arttırıcı önemdeki yatırımlarını engelleyen nedenleri, önem sırasına göre şöyle belirtmişlerdir:

1. İç Talep miktarının az olması. 12 imalat işletmesi bu nedeni 1. sırada belirtmiştir.
2. Kâr oranının düşük olması. 10 imalat işletmesi bu nedeni 1. sırada belirtmiştir.
- 3.4. İhracat ve Teşvik Kredilerinin az olması. Sadece 5 imalat işletmesi, bu iki nedeni 1. sırada belirtmiştir.
- 5.6. Yatırım Teşviklerinde Yöresel ayrıcalığın olmaması ve teknolojik sorunlar. Sadece 4 imalat işletmesi de bu iki nedeni 1. sırada belirtmiştir.

4- Pazarlama Sorunları

İşletme faaliyetlerinin hareket noktasını, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri oluşturur. Çağdaş pazarlama anlayışının temel felsefesi, işletmenin hedef aldığı müşteri grubunu tatmin etmektedir. Kâr; müşterilerin tatmin edilmesi onların gereksinmelerinin en iyi bir biçimde giderilmesiyle elde edilmelidir. En önemli pazarlama görevi; üretilen malları satmak değil, hedeflenen müşteri grubunun arzuladığı mamul ve hizmetleri üretmektir. İşletmelerce üretilip, müşterilere sunulan mamuller, hedeflenen müşteri grubunun arzu ve gereksinmelerine karşılık verebildiği ölçüde, kolaylıkla satılabilecektir. Bu nedenle işletme, tamamen kendi kararları ve yeteneklerine göre meydana getirdiği ürünlerin nitel ve nicel özelliklerine, azami dikkat sarfetmeli, bu özelliklerin gerek hedeflenen müşteri grubunun ve gerekse mamullerin satıldığı pazarın gereklerini yerine getirmesini sağlamalıdır.

Eskişehir’de özellikle büyük işletmelerin, genel anlamda pazarlama sorunları olduğu söylenemez. Bir çok işletme yoğun taleple karşılaşmakta, yeterli üretim yapamamaktan yakınmaktadır. Ancak, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, pazarlama konusunda yaygın ilgisizlik ve bilgisizlik nedeniyle, çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Genellikle pazarla ilgili bir ön araştırma yapılmadan kurulan işletmeler, kanaatkâr tüccar anlayışı içinde, müşteriden sipariş gelmesini beklemektedir. İşletmelere “İşletmenizin kuruluş aşamasında, mamullerinize ilişkin pazarlama araştırması yapıyor musunuz?” şeklinde sorduğumuz bir soruyu, işletmelerin % 66’sı evet diyerek olumlu biçimde, % 34’ü de hayır diyerek olumsuz bir biçimde yanıtlamıştır. Görüldüğü gibi işletmelerin üçte birinden fazlası, kuruluş aşamasında, mamullerinin pazarlarına ilişkin herhangi bir ön çalışma yapmamaktadır. Öte yandan “Dış pazarlarda tanınmak için sanayi dallarındaki fuarlara katılıyor musunuz?” şeklindeki bir anket sorumuzu da, işletmelerin %44,7’si evet, %55,3’ü de hayır şeklinde yanıtlamıştır. Bu soruya verilen yanıtlar da, işletmelerin yarısından fazlasının mamullerini dış pazarlarda tanıtmak için sanayi dallarındaki fuarlara katılmadığını açıkça göstermektedir. Küçük sanayide atıl kapasitenin önemli bir nedenini, işletmelere yönelik talep yetersizliği oluşturmaktadır. Eskişehir’de sanayi işletmelerinin karşılaştığı pazarlama sorunlarının; üretim maliyetlerinin yüksekliği, satış alanlarının darlığı ve satış arttırıcı çabaların eksikliği şeklinde üç ana nedenden kaynaklandığı belirlenmiş bulunmaktadır.

Eskişehir’deki imalat işletmelerinin ihracat yapamamalarının temel nedenleri arasında; ihracat mevzuatındaki güçlükler, iç piyasada talebin ve bağlı olarak da fiyatın yüksek olması, ambalaj malzemesi darboğazı, kalitedeki düşüklük, dış talep yetersizliği, teknolojinin eskiliği, etkin bir tanıtımın yapılamaması ve diğer nedenler sayılabilir.

İmalat sanayi işletmelerinin 49 tanesi ihracat belgesi alarak ihracatta bulduklarını belirtirken, 70 tanesi de ihracata yönelik herhangi bir girişimlerinin bulunmadığını belirtmiştir. İhracat yapılan ülkeler arasında; Rusya, ABD, Orta Doğu ve Arap Ülkeleri, OECD Ülkeleri ve Doğu Avrupa Ülkeleri gibi ülkeler başta gelmektedir. Eskişehir imalat işletmelerinin yaptıkları ihracat tutarları, yıllara göre aşağıda görüldüğü gibidir:

<u>Yıllar</u>	<u>İhracat Tutarı (\$)</u>
1985	81.000.000.-
1986	94.600.000.-
1987	127.500.000.-
1988	192.600.000.-
1989	224.200.000.-

Bu ihracat tutarları içinde, Bozüyük'de kurulan ve yakın geçmişte üretime başlayan sanayi kuruluşlarının büyük payı vardır. Bu pay, 1987 yılı ihracat tutarının yaklaşık % 27,6'sını oluşturmaktadır. 1987 yılı ihracatının %55,8'ini Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ihracatı, geri kalan %44,2'sini de özel sektörün ihracatı oluşturmaktadır. İhracatın giderek artmasının nedenini; Etibank, Kırka Boraks, Arçelik, Magnezit ve Otosan gibi bölgesel ihracatta etkili kuruluşların bulunması oluşturur. Öte yandan; Gıda - İçki - Tütün Sanayi, Dokuma - Giyim Eşyası - Deri Sanayi, Orman Ürünleri - Mobilya Sanayi, Taş-Toprağa Dayalı Sanayi, Metal Ana Sanayi ile Metal Eşya - Makina - Teçhizat - Ulaşım Aracı - İlmî - Mesleki - Ölçme Aletleri Sanayi dalları da en fazla ihracat yapan sanayi dallarımızdır.

İhracata ilişkin teşvik önlemleri, araştırma yapılan imalat işletmelerince önem sırasına göre şöyle sıralanmıştır:

1. Finansal sorunların çözümüne yardımcı olması. 43 işletme bu önlemi 1. sırada belirtmiştir.
2. Vergi iadesi. 26 işletme bu önlemi, 1. sırada belirtmiştir.
3. Modernizasyon ve darboğazı giderici yatırımlara olanak sağlaması. 20 işletme bu önlemi 1. sırada belirtmiştir.
4. İşçilerin işbaşında eğitilmesi. 4 işletme bu önlemi 1. sırada belirtmiştir.
5. Diğer önlemleri de sadece bir işletme 1. sırada belirtmiştir.

Eskişehir, zengin maden kaynaklarına sahip illerden birisidir. 1986 yılında madencilik sektörünün yıl içi gayri safi hasıladaki payı, %66'dır. Eskişehir'de işletilmekte olan maden rezervlerinin başında bor, manyezit, krom ve lületaşı gelmektedir. Perlit yatakları da, rezerv zenginliği açısından anılmaya değer. Bu madenlerden lületaşı, dünyada sadece ülkemizde, ülkemizde de sadece Eskişehir'de bulunmaktadır. 1970'lere değin yurt dışına ham olarak ihraç edilebilen lületaşı, ham olarak ihraç edilmesinin ya-

saklanmasından sonra, il ekonomisine katkısı daha da artmıştır. Ağzlık, pipo, kolye, küpe v.b. hediyelik eşya yapımında kullanılan lületaşının ekonomik değerinden öteye, tanıtım değeri önemlidir. 1987 yılında gerçekleştirilen lületaşı ürünleri ihracatı 175.521 dolardır.

Mağnezit, Eskişehir'de iki fabrika ile Kütahya'da bir fabrikada işlenmekte; sinter ve kalsine olarak gerek yurtiçi ve gerekse yurt dışı pazarlara iletilmektedir. Eskişehir'de Kırka Bucağı'ndaki zengin bor yataklarından elde edilen ürünün bir kısmı, yurt içinde tüketilirken, büyük bir kısmı da ihraç edilmektedir.

Eskişehir'deki ihraç ürünleri içindeki birinci sırayı, bor tuzları oluşturmaktadır. Örneğin; 1987 yılında Etibank Kırka Boraks İşletmesi'nin ihracatı, 43.989.666 dolar olarak gerçekleşmiştir. Kırka'dan Bandırma'ya karayolu ve demiryolu ulaşım araçları ile gönderilen bor tuzları, burada çeşitli fabrikalarda işlenerek çok sayıda bor türlerine dönüştürülmekte ve daha sonra yurt dışına ihraç edilmektedir. Yaklaşık 500.000.000 ton rezerve sahip bulunan bor yataklarında, yılda ortalama 180.000 ton bor tuzu üretimi yapılmaktadır. Eskişehir ilinin değişik yörelerinde üretimi yapılan mağnezit, yüksek fırınlarda kullanılan ısıya dayanıklı tuğla üretiminin hammaddesidir. İl sınırları içinde çok sayıda ocaklardan çıkarılan mağnezit, şehir içerisinde Avusturya - Türk iştiraki ile kurulmuş bulunan Mağnezit A.Ş. tarafından 1200°C'de sinterlenerek yurtdışına ihraç edilmektedir.

Eskişehir'de üretilen ve tamamı ihraç edilen kıymetli madenlerden birisi de, kromdur. Eskişehir'in Mihaliççik ilçesi Kavak ve Bahtiyar köylerinde bir Avusturya - Türk ortaklığı olan Türk Maadin Anonim Şirketi tarafından çıkarılan krom, 1930 yılında 60 yıl için bu şirket tarafından kullanılma imtiyazına sahip olmuştur. Bu köylerden çıkarılan krom, Kavak köyünde kurulu olan cevher zenginleştirme tesislerinde arıtılarak, %60 civarında Cr₂O₃ konsantresi halinde ihraç edilmektedir. MTA'nın Eskişehir ili sınırları içinde yaptığı araştırmalarda, krom rezervinin yaklaşık olarak 2.200.000 ton civarında olduğu belirtilmiştir. 1987 yılında Cr₂O₃ konsantresi ihracatından kazanılan döviz, 3.780.879 dolardır.

5- Üretim Sorunları

Eskişehir imalat sanayinin sorunları arasında en önemlilerinin üretime ilişkin sorunlar olduğu bilinmektedir. Gerek büyük ve

gerekse küçük işletmelerin yakındıkları konulardan birisini, imalatta gereksinim duydukları miktar ve nitelikteki hammaddeyi bulamamaları oluşturur. Araştırma yapılan işletmelerin %16,78'i, gereksinim duydukları miktar ve kalitedeki hammaddeyi bulamadıklarını belirtirken, %83,22'si de istedikleri miktar ve kalitedeki hammaddeyi bulabildiklerini belirtmiştir. Hammadde açısından dışa bağımlı sektörler, Türkiye'de 1981 yılından itibaren gözlenen olguya paralel olarak, özellikle 1973-1980 yılları arasında döviz darboğazından kaynaklanan ithalat güçlüklerinin giderilmesi nedeniyle herhangi bir hammadde yetersizliği ile karşılaşmamaktadırlar. Araştırma yapılan işletmelerin %61,98'i, döviz darboğazından kaynaklanan ithalat güçlükleri nedeniyle herhangi bir hammadde yetersizliği ile karşılaşmadıklarını, %38,02'si de karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Eskişehir imalat sanayi işletmeleri, döviz darboğazı nedeniyle gereksinim duydukları hammaddeyi ithal etmede fazla bir zorlukla karşılaşmamalarına rağmen, yurtdışından getirdikleri kritik işletme malzemelerini sağlamada genel olarak şu güçlüklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir:

- 1- İthalat kısıtlaması,
- 2- Taşıma, Gümrük mevzuatı ve bürokrasi
- 3- Teknoloji ve Teşvik verilmemesi,
- 4- Akreditif,
- 5- Fiyat yüksekliği
- 6- Finansman,
- 7- Stok maliyetlerinin yüksekliği ve kalite.

Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin ithal girdilerinin toplam üretim maliyeti içindeki oranı, yıllara göre tüm işletmeler açısından genellikle aşağıda belirtilen oranlar arasında değişmektedir:

1988	1989	1990
% 5- % 85	% 5- % 90	% 10- % 95

Eskişehir imalat sanayi işletmeleri, gereksinim duydukları hammadde ve ara mamulleri, çoğu kez perakendeciler yerine üreticilerden sağlamaktadırlar. Böylelikle tedarikin, önemli miktar ve fiyat istikrarsızlıklarına yol açmasını önlemektedirler. Tek kaynak ve büyük miktarda hammadde ve ara mamulü sağlayarak, nihai mamullerin niteliklerinde meydana gelecek farklılıklara, kalite düşüklüğüne ve maliyet artışına olanak vermemektedirler. Örneğin; tuğla ve kiremit fabrikaları toprağı, şehir yakınında kirala-

dıkları ya da satın aldıkları tarlalardan temin etmektedirler. Öte yandan Şeker Fabrikası, pancar ekimini düzenlemek suretiyle, gereksinim duyduğu pancar hammaddesini sağlar. Tülomsaş, Karabük mamullerinden ya da mamul maddelerinden yararlanır. Araştırma yaptığımız Eskişehir imalat işletmelerinin 71 tanesi, gereksinim duydukları hammadde ve ara mamulleri öncelikle (1. derecede), üreticilerden sağladıklarını, 13 tanesi toptancılardan, 8 tanesi de tüccarlardan yani perakendecilerden sağladıklarını belirtmiştir.

Özellikle yan sanayiye bağımlı olarak çalışılan işletmelerin, ara malların tedarikinde de; zamanlama, miktar ve kalite yönünden önemli sorunları bulunmaktadır. Yan sanayinin taahhütlerini, zamanında ve belirlenen standartlarda yerine getirememesi, üretimi aksatmakta, fire miktarını ve dolayısıyla maliyetleri önemli ölçüde yükseltmektedir. Araştırma yaptığımız işletmelerin %62'si, ara malları tedarik ettikleri yan sanayiye ilişkin; zamanlama, miktar ve kalite sorunlarıyla karşılaştıklarını, %38'i de bu gibi sorunlarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Eskişehir bölgesinde imalat sanayi, teknoloji açısından ikili bir yapıya sahiptir. Aynı endüstri dalında bile, ileri ve geri teknolojilerle birarada üretim yapıldığı çok sık görülmektedir. Eskişehir imalat işletmelerinin %68,83'ü, hem ileri hem de eski teknolojiyi birarada kullanarak üretim yaptıklarını belirtmiştir. Eskişehir'de en çağdaş makina teçhizatına sahip şeker, makina ve buzdolabı imalat işletmelerinin yanında, çok sayıda olmak üzere 1955 ya da 1960'lara dayanan Avrupa tezgahları ile çalışan imalat işletmeleri de bulunmaktadır. Anket araştırması yaptığımız imalat işletmelerine "İşletmenizde kullanılan üretim teknolojisi, ileri ülkelerin kullandığı teknolojiyle karşılaştırıldığında, geri midir? aynı mıdır? ileri midir?" şeklinde sorduğumuzda bir soruya, işletmelerin %58'i kullandığımız teknoloji ileri ülkelerin kullandığı üretim teknolojisinden daha geridir, %39'u aynıdır ve %3'ü de daha ileridir biçiminde yanıt vermiştir. Görüldüğü gibi, imalat işletmelerimizce kullanılan üretim teknolojisinin düzeyi, Avrupa ya da ileri ülkelerin kullandıkları üretim teknolojisinden bir hayli geridedir.

Özellikle Tusaş Uçak Motorları Fabrikası, Eskişehir'de olduğu gibi, kendi alanında da Türkiye'nin en ileri teknolojisine sahip tek kuruluştur. Özellikle küçük ölçekli imalat işletmelerinin teknoloji sorunlarının çözümüne; teknoloji seçimi, teknoloji transferi ve teknoloji geliştirilmesi kararlarının alınmasında yardımcı olacak

çok az örgüt, araştırma kurumu, yayın ve rehber bulunmaktadır. Araştırma yapılan imalat işletmelerinin %52,32'si, teknoloji seçimine, teknoloji transferine ve teknoloji geliştirilmesine ilişkin kararlarını almada kendilerine yardımcı olacak bir örgüt, araştırma kurumu, yayın ya da bir rehberin bulunmadığı, %47,68'i de bulunduğunu belirtmiştir. Eskişehir'de yüksek nitelikli teknik personel ve araştırmaya yönelik mühendis teknisyen istihdamı da, oldukça düşüktür. Çünkü bu tür niteliklere sahip teknik personel ve mühendis teknisyenler, belirli bir tecrübeye sahip olduktan sonra daha fazla ücret ödeyen İstanbul'daki imalat sanayilerine gitmektedirler.

Büyük işletmeler teknolojiyi genellikle paket şeklinde alarak, yavaş yavaş kendi çabalarıyla yerleştirmekte, bir kısım işletmeler de, teknolojiyi getiren işletmeye “**anahtar teslimi**” fabrika kurmaktadır. Araştırma yaptığımız işletmelerin %83,33'ü, işletmelerinin kuruluşunda teknolojiyi paket biçiminde aldıklarını, %16,66'sı da, “anahtar teslimi” şeklinde fabrika kurduklarını belirtmiştir. İşletmelerin teknolojik açıdan sürekli olarak dışa bağımlı olmaları durumunda, tüm teknolojik sorunların teknolojiyi getiren ana işletme tarafından çözümlenmesi beklenmekte, bu da zaman zaman üretimin aksamasına ve durmasına yol açmaktadır. Oysa işletmelerdeki teknik elemanların; mühendislik, elektronik, makina-teçhizat gibi konularda araştırmaya dönük çalışmalar yapmaları gerekir. Nitekim araştırma yaptığımız işletmelerin %59,23'ü; mamul geliştirme, makina-teçhizat ve elektronik gibi elektronik gibi konularda araştırmaya dönük çalışmalar yaptıklarını %40,77'si de böyle bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca teknolojiyi veren işletmedeki hızlı değişime ayak uyduramayan, teknolojik gelişmeleri gereği gibi izlemeyen ve yenilikleri uygulamada ekonomik ve politik darboğazlarla karşılaşan işletmeler, büyük miktarda stok bulundurmamak zorunda kalmaktadırlar. Araştırma yaptığımız işletmelerin %57'si, teknolojik yenilikleri uyguladıklarında hammadde ve ara mamul stoklarının arttığını, %43'ü de artmadığını belirtmiştir. Hammadde ve ara mamul stokları, ana işletmede değişen standartların bağımlı işletmede ara mal ve yedek parça sağlamada güçlük yaratması nedeniyle artmaktadır. Araştırma yaptığımız işletmelerin %30,57'si, teknolojiyi veren ana işletmedeki standartlar değiştiğinde, ara malı ve yedek parça bulmada bazı güçlüklerle karşılaştıklarını, %69,43'ü de böyle bir güçlekle karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

Eskişehir imalat sanayinde, satın alınan hammaddeler ile üretilen mamullerin kalite kontrolü ve standartlaştırılmasında genel bir başarı söz konusudur. Bu konuya ilişkin olarak sorduğumuz bir soruya, işletmelerin %92,25'i hammaddeler ile üretilen mamullerin kalite kontrolü ve standartlaştırılmasında genel bir başarı sağladıklarını belirtirken, %7,25'i de başarısız olduklarını belirtmiştir. Bu soruya olumlu yanıt veren işletmelerden 59 tanesi, mamullerinin ve hammaddelerin kalite kontrolünü, işletmelerinde mevcut kalite kontrol biriminde gerçekleştirdiklerini, 19 tanesi de kalite kontrol birimine yaptırdıklarını belirtmiştir. Eskişehir imalat işletmelerinin, kalite kontrolünde ve standartlaştırmada başarılı olmalarının nedenini; teknik bilgi ile nitelikli teknik işgücüne sahip olmaları, uygun nitelikli hammadde ile enerjiyi elde edebilmeleri ve pazarlamanın önemli bir sorun olarak karşısına çıkması oluşturur. Araştırma yaptığımız Eskişehir imalat işletmelerine, "İşletmenizce üretilen mamullerin kalite standartları, Avrupa Topluluğuna üye ülkelerin kalite standartları ile karşılaştırıldığında geri midir? aynı mıdır? yoksa ileri midir?" şeklinde sorduğumuz soruya, işletmelerin %40,76'sı kalite standartlarının geri olduğunu, %56,92'si aynı düzeyde olduğunu ve %2,32'si de daha ileri olduğunu belirterek yanıtlamıştır. Öte yandan imalat işletmelerine "mamullerinizin TSE belgesi var mıdır?" biçiminde sorduğumuz bir soruya da işletmelerin %49,16'sı, mamullerinin TSE belgesinin bulunduğunu, %50,84'ü de bulunmadığını belirterek cevap vermiştir. Oysa yan sanayi tarafından üretilen mamul ve mamul parçalarının kalitesi düşüktür. Yan sanayice üretilen mamul ve mamul parçalarının kalitesinin düşük olmasının başlıca nedenini, küçük ve hatta çüce işletmelerde yetersiz makina ve teçhizat kullanılarak emek yoğun bir teknoloji ile üretim yapılması oluşturur.

Türkiye genelinde gözlenen teknolojinin gerektirdiği optimum kapasitenin altında ve atıl (boş) kapasite ile çalışan işletmeler sorunu, Eskişehir imalat işletmeleri için de geçerlidir. Eskişehir imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin küçük, büyük hemen tümü tam kapasiteye ulaşamamaktan sürekli yakınmaktadır. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %55'i atıl kapasite ile çalıştıklarını, geri kalan %45'i de böyle bir sorunlarının bulunmadığını belirtmiştir. Boş kapasite maliyetleri, işletmelerce üretilen mamullerin maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Boş kapasite maliyetleri sadece Eskişehir imalat işletmelerinde değil, hemen hemen tüm Türk imalat işletmelerinde hesaplanmak-

ta ve üretim maliyetlerine katılmamaktadır. 1990 yılında Eskişehir imalat işletmeleri üzerine gerçekleştirdiğimiz araştırmaya göre, işletmelerin tam kapasiteye ulaşamamalarının nedenlerini, önem derecesine göre şöyle sıralamak mümkündür:

- 1- Talep yetersizliği,
- 2- Finansal sorunlar,
- 3- Ekonomik durgunluk,
- 4- Pazarlama sorunları,
- 5- Sipariş üzerine çalışma,
- 6- Hammadde yetersizliği ve teminindeki güçlükler,
- 7- Teknoloji yetersizliği,
- 8- Kalifiye işgücü noksanlığı,
- 9- Tanıtımın olmaması,
- 10- Eğitim kuruluşlarının olmaması.

Görüldüğü gibi talep yetersizliği, Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin, atıl kapasite ile çalışmalarının başlıca ve birinci nedenini oluşturmaktadır. Talep yetersizliğinin nedenini de, Türkiye genelinde olduğu gibi, Eskişehir bölgesinde de gelirlerin adaletli dağıtılamaması ve servetlerin belirli küçük zümrelerin elinde toplanması oluşturur. Eskişehir Bölgesi'nde bağımsız çalışma ve bir işyeri sahibi olma arzusu da, genellikle atıl kapasite ile çalışan yeni küçük işletmelerin doğmasına yol açmaktadır. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %35'i, bağımsız çalışma arzusunun, atıl kapasite ile çalışan yeni küçük imalat işletmelerinin doğmasına yol açtığı açıkça belirtilmiştir.

Eskişehir Bölgesindeki imalat işletmelerinde, araştırma ve geliştirme çabalarına, yeterince önem verilmektedir. İşletmelerin %66,66'sı, araştırma ve geliştirme çabalarına yeterince önem verdiklerini belirtmiştir. İmalat işletmelerinin bir kısmında, araştırma geliştirme (Proje Etüd ve Kalite Kontrol vb.) bölümü mevcutken, bir kısım işletmelerde de böyle bir bölüm bulunmamaktadır. Yaptığımız araştırma sonucunda, işletmelerin %42,85'inde Araştırma ve Geliştirme Bölümü'nün bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca Eskişehir imalat işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, mamul iyileştirme ve geliştirme çabalarında da bulunmaktadır. İmalat işletmelerinin %59,8'i, mamul iyileştirme ve geliştirme çabalarında bulduklarını belirtmiştir.

Eskişehir imalat işletmelerince yapılan üretimin parasal değeri, Türkiye sıralamasındaki yeri ve oranı yıllara göre aşağıda görüldüğü gibidir:

	1985	1986	1987	1988	1989
- Üretimin Parasal Değeri	380,2 milyar	529,8 milyar			
- Türkiye'de Sıralama Yeri	16.	17.			
- Türkiye'deki Üretim Payı	% 1,38	% 1,35			

Ülkelerin olduğu kadar illerinde en önemli gelişmişlik göstergesi, kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıladaki paydır. 1986 yılında Eskişehir'de kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 871.398 TL'dir. ve sıralamada 12.liktir. Devlet Planlama Teşkilatı Kalkınmada Öncelikli Yörelere Başkanlığı'nca 1985 yılında yapılan bir araştırmada da, Eskişehir, gelişmişlik bakımından 8. sırada yer almıştır. İstanbul 1. sırayı, Ankara 2. , İzmir 3., Kocaeli 4., Bursa 5., Adana 6., İçel'de 7. sırayı almıştır.

Eskişehir imalat işletmelerince yapılan toplam Brüt Satış Hasılatı da yıllara göre şöyledir:

1985	320 Milyar TL.
1986	482,4 Milyar TL.
1987	781,8 Milyar TL.
1988	1,4 Trilyon TL.
1989	2,5 Trilyon TL.

1986 yılında 1985 yılına göre toplam cirodaki reel artış %15,8, 1987 yılında 1986 yılına göre yine %15,8'dir. 1989 yılında 1988 yılına göre satışlardaki gerçek artış oranı %5,9'dur.

C- Muhasebe Sorunları

Bilindiği gibi maliyet muhasebesi sistemi, imalat işletmelerinin tümünde, temel sayısal bilgi sistemini oluşturur. Bilgiden yoksun olarak yapılan her iş, yöneticileri sonucu önceden kestirilemeyen birtakım davranışlara sürükleyebilir. Bu nedenle her imalat işletmesinde, ya safha maliyeti sistemine, ya sipariş maliyeti sistemine ya da karma sisteme dayalı bir maliyet muhasebesi sistemi mutlaka kurulmalıdır.

Araştırma yaptığımız Eskişehir imalat işletmelerinin %26,67'si maliyet muhasebesi sistemini safha maliyeti sistemine dayandır-

dıklarını, %24,34'ü sipariş maliyeti sistemine ve %23,64'ü de safha maliyeti sistemi ile sipariş maliyeti sisteminin birleşmesinden oluşan birleşmesinden oluşan karma sisteme dayandırdıklarını belirtmiştir. Öte yandan işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan %26,35'i de, ne safha maliyeti sistemine ne de sipariş maliyeti sistemine dayanan herhangi bir maliyet muhasebesi sistemlerinin bulunmadığını belirtmiştir. Maliyet muhasebesi sisteminin bulunmadığı bu imalat işletmeleri yöneticilerinin; işletme eylemlerini planlamaları, kontrol etmeleri ve özel yönetim kararlarını almaları tamamen olanaksızdır. Planlamanın, kontrolün ve karar almanın olmadığı bir işletmede de; yönetimden, başarı değerlemesinden ve bütçelemeden söz edilemez.

Öte yandan Eskişehir imalat işletmelerinin toplam imalat maliyeti içinde; direkt hammadde maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri ve genel imalat maliyetleri oranlarının da bilinmesi, işletme yöneticilerinin yapacakları maliyet kontrolü ve başarı değerlemesi için son derece gereklidir. Araştırma yaptığımız işletmelerde, imalat maliyeti unsurlarının toplam imalat maliyeti içindeki oranları yıllara göre aşağıda görüldüğü biçimde belirlenmiştir:

Maliyet Unsurları	1986	1987	1988	1989	1990
Direkt Hammadde Maliy.	% 58,39	58,56	58,98	56,50	58,65
Direkt İşçilik Maliy.	% 23,98	23,44	21,38	24,28	24,71
Genel İmalat Giderleri	% 17,66	18,00	19,64	19,22	16,64
TOPLAM	%100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, 5 yıllık bir süre içinde maliyet unsurlarının, toplam maliyet içindeki oranları, önem derecelerini koruyarak direkt, hammadde maliyetleri hep 1. sırada, direkt işçilik maliyetleri 2. sırada ve genel imalat giderleri de 3. sırada yer almıştır. Bu sonuç da, Eskişehir imalat işletmelerinin üretim maliyetleri içinde en önemli maliyet unsurunun, direkt hammadde maliyetlerinin olduğunu açıkça göstermektedir. Bu durumda imalat işletmeleri yöneticilerinin öncelikle, direkt hammadde maliyetlerini kontrol etmek için özel bir çaba harcamaları gerekir.

İmalat işletmelerinde üretim sürecinde oluşan bozuk mamullerin, firelerin ve artıkların maliyetinin ayrıca hesaplanıp raporlanması, üretim maliyetlerinin kontrolü için son derece önemlidir. Çünkü bu maliyetlerin artması, mamullerin sabit fiyatlarının art-

masına ve dolayısıyla işletmelerin piyasada rekabete dayanamayıp, müşterilerini ve hedef pazarını kaybetmesine neden olacaktır. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %62,24'ü; bozuk malların, firelerin ve artıkların maliyetini ayrıca hesaplayıp raporlamalarına karşın, işletmelerin %37,76'sı ayrıca hesaplayıp raporlamamaktadır. Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun; bozuk mal, fire ve artıkların maliyetini ayrıca hesaplayıp raporlamaları oldukça iyi bir sonuçtur.

İmalat işletmelerinde üretim maliyetlerini; fiili, tahmini, standart, sabit, değişken, yarı-değişken, yarı-sabit, tam ve kısmi maliyetler olarak sınıflandırılması; işletme yöneticilerinin özel yönetim kararlarını alabilmeleri işletme eylemlerini planlamaları ve kontrol edebilmeleri için son derece önemlidir. Bu maliyet sınıflarından, maliyetlerin kontrolunda ve özel yönetim kararlarının alınmasında en fazla kullanılması gereken, tahmini-standart maliyetler ile değişken maliyetlerdir. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %61,84'ü üretim maliyetlerini; fiili maliyetler, %9,86'sı tam ve kısmi maliyetler ve %28,28'i de; sabit, değişken ve yarı-değişken maliyetler şeklinde sınıflandırdıklarını belirtmiştir. Bu durum da gösteriyor ki, Eskişehir imalat işletmeleri yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun, fiili maliyetlere dayanarak özel yönetim kararlarını almaları işletme eylemlerini planlayıp kontrol etmeleri tamamen olanaksızdır. Öte yandan bu işletmelerde, fiili maliyetlerin yanında standart ya da tahmini maliyetler de hesaplanmadığı için, direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri ile genel imalat giderlerine ilişkin sapmaların hesaplanması da olanaksızdır. Araştırma yaptığımız işletmelerin %64,12'si, direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri ile genel imalat giderlerine ilişkin sapmaları hesapladıklarını, %35,88'i de hesaplamadıklarını belirtmiştir.

İmalat işletmelerinde en önemli planlama araçlarından birisini, bilindiği gibi işletme bütçeleri oluşturur. İşletme yöneticileri bütçeler aracılığı ile, hem satış hasılatlarını hem de üretim maliyetlerini tahmin ederler. Daha sonra bütçelenen bu değerleri, fiili tutarlarla karşılaştırarak, maliyet kontrolunu ve başarı değerlemesini yerine getirirler.

Araştırma yaptığımız Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin %78,66'sı işletme bütçelerini hazırladıklarını belirtirken, %21,34'ü de henüz hazırlamadıklarını belirtmiştir. İşletme bütçelerini hazırladıklarını belirten imalat işletmelerinin %50,84'ü bütçelerini yıllık

olarak, %27,96'sı aylık olarak %14,43'ü üç aylık olarak ve %6,77'si de altı aylık olarak hazırladıklarını belirtmiştir. Görüldüğü gibi işletmelerin büyük bir çoğunluğu, bütçelerini yıllık olarak hazırlamaktadır. Oysa böyle yıllık olarak hazırlanan bütçelerle, bütçesel kontrolün (maliyet ve hasılat kontrolünün) yapılması oldukça zordur. Sözü edilen bu bütçesel kontrolün yapılabilmesi için, üretim işletmelerinde 13 adet bütçenin hazırlanması gerekir. Bu 1 adet bütçe; 1- Satış Bütçesi, 2- İmalat Bütçesi, 3-Hammadde Kullanım Bütçesi, 4- Hammadde Satınalma Bütçesi, 5- Direkt İşçilik Maliyetleri Bütçesi, 6-Genel İmalat Giderleri Bütçesi, 7- Dönem (Faaliyet) Giderleri Bütçesi, 8- Satılan Mamullerin Maliyeti Bütçesi, 9- Dönemsonu Mamul Stokları Bütçesi, 10- Dönemsonu Hammadde Stokları Bütçesi, 11- Nakit Akışı Bütçesi, 12- Proforma Gelir Tablosu, 13- Proforma Bilanço'dan oluşmaktadır.

Bu bütçelerin hepsi birden, ancak birkaç imalat işletmesinde hazırlanmaktadır. İşletmelerin bir çoğunda bu bütçelerden ancak birkaçı hazırlanmaktadır. Birkaç bütçenin hazırlanması da, bütçesel kontrolün etkin bir biçimde yerine getirilmesini engellemektedir.

İmalat işletmelerinde yönetim kurulunun, Genel müdürün ve Genel müdür yardımcılarının; karar alabilmek, işletme eylemlerini planlayabilmek ve kontrol etmek amacıyla gereksinim duydukları verileri sağlayan raporların, bu üst düzey işletme yöneticilerine düzenli ve sistemli olarak hazırlanıp sunulması gerekmektedir: Bu raporları mamul grupları (cinsleri) itibarıyla hazırlanan aylık gelir tablosu ve mamul grupları itibarıyla hazırlanan aylık üretim ve satış tablosu oluşturur. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %78,26'sında bu adı geçen raporlar hazırlanarak, üst düzey işletme yöneticilerine sunulmasına karşın, işletmelerin %21,74'ünde hazırlanmamakta ve ilgili yöneticilere sunulmamaktadır.

Öte yandan müdür düzeyindeki yöneticilerinde karar alabilecekleri, kendi bölümlerinin eylemlerini planlayıp kontrol edebilmeleri için, kendilerine bazı raporların hazırlanıp sunulması gerekir. Bu raporlama görevinin yerine getirilmesi sonucunda, yöneticilerin fiili başarıları ile amaçlanan hedeflerin (bütçelerin) karşılaştırılması olanağı elde edileceği gibi, ayrıca bölüm amaçlarına ne derece ulaşıp ulaşılmadığının (miktar, kalite, zaman ve maliyet açısından) ölçülmesi de olanaklı kılınır. Müdür düzeyindeki işletme yöneticilerine de şu raporların hazırlanıp sunulması gerekir:

- 1- Mamul Grupları İtibariyle, Aylık Nihai iMamul ve Yarı-Mamul Maliyetleri Raporu
- 2- Gider Merkezleri İtibariyle, Aylık Maliyet Tablosu,
- 3- Gider Merkezleri İtibariyle, Fiili Giderler, Bütçelenmiş Giderler ve Aylık Sapma Raporu
- 4- Gider Merkezleri İtibariyle, Aylık Boş İşçilik ve Makine Saatleri, Bozuk Mamul, Makinaların Onarım Raporu.

Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %78,34'ünde, adı geçen bu raporlar hazırlanarak ilgili müdürlere sunulmaktadır. Oysa işletmelerin %21,66'sında, bu raporlar hazırlanmamakta ve ilgili müdürlere sunulmamaktadır.

Öte yandan imalat işletmelerindeki ilgili bölüm şeflerine de, kendi bölümleriyle ilgili özel kararları alabilmeleri ve bölüm faaliyetlerini planlayıp kontrol edebilmeleri için, bu raporların hazırlanarak kendilerine sunulması gerekir.

Bölüm şeflerine hazırlanıp sunulacak raporlar da şunlardır:

- 1- Aylık İşçilik Çalışma (süre ve miktar olarak) Raporu,
- 2- Aylık Fiili Giderler ve Bütçelenen Giderler Raporu,
- 3- Aylık Hammadde Tüketim (Kullanım) Raporu,
- 4- Boş İşçilikler, Boş Makine Süreleri, Bozuk Mamul, Makina Onarım Raporu,
- 5- Gider Merkezleriyle İlgili Maliyet Raporu.

Araştırma yapılan imalat işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda, bu raporların bir çoğu hazırlanarak, ilgili bölüm şeflerine sunulmamaktadır.

İmalat sanayi işletmelerinde değişken maliyet sistemi kullanıldığında; makina ve donatımı yenileme, bir mamulün imalatına son verme, özel bir siparişi kabul etme ya da etmeme, mamul parçalarını işletme içinde imal etme ya da satınalma vb. kısa süreli özel yönetim kararlarının alınması son derece kolaylaşır ve işletmelerin kârlılık oranı ve kâr tutarı artar. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerinin %87,82'sinde, bu özel yönetim kararları henüz alınmamakta ve işletmelerin %12,18'inde de alınmaktadır.

İmalat sanayi işletmelerinin üretmiş oldukları mamullerin kârlılık durumunu belirleyebilmeleri için, her mamulün başabaş

noktası satış miktarı ile başabaş noktası satış tutarını ayrı ayrı hesaplamaları gerekir. Her mamulün başabaş noktalarının hesaplanmasından sonra, işletme yöneticileri başabaş noktası düşük mamullerden daha fazla, başabaş noktası yüksek mamullerden de daha az miktarda üreterek, işletmenin kârlılığını maksimize etmeye çalışacaklardır. Araştırma yapılan Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin %70,78'inde, üretilen mamullere ilişkin başabaş noktası satış miktarı ile satış tutarı ayrı ayrı hesaplanmazken, işletmelerin %29,22'sinde de başabaş noktası satış miktarı ve satış tutarı bazı mamuller için hesaplanmaktadır.

Eskişehir imalat sanayi işletmelerinde, üretim maliyetlerini azaltma konusunda herhangi bir çaba harcanmamaktadır. Tüm yönetsel metinleri ya da kanunları, tasarruflarla ilgili en etkili hükümlerle donatmak mümkündür. Ancak bunları eyleme dönüştürecek görevlilerde, maliyet azaltımı konusunda sağlam bir bilgi temeli ile buna dayalı bir bilinç, bir duyarlılık geliştirilmemiş ise, genelgeler yazılmış imzalanmış, yayımlanmış olmaktan öte bir anlam ifade etmez. Maliyetleri azaltacak güvenli, kalıcı önlemi, başta her düzeydeki işletme yöneticileri olmak üzere, tüm insangücünün ayrıntılı ve sürekli bir programlama eğitilerek, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi oluşturur. Yoksa, emirle, genelge ile, baskı ile zorlayarak imalat işletmelerinin üretim maliyetlerinin azaltımı gerçekleştirilemez.

Eskişehir imalat sanayi işletmelerinde, son yıllarda maliyetlerde 8-10 kat artışlar olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle maliyet azaltma tekniklerinin, Eskişehir imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelere kesinlikle uygulanması gerekmektedir. Bu maliyet azaltma tekniklerinden bazılarını; Piyasa Araştırması, Maliyet-Hacim - Kâr Analizleri, İş Değerlemesi, Maliyet - Fayda Analizi, Zaman ve Hareket Etüdü, Değer Analizi, Simülasyon Tekniği, Oyun Teorisi, Şebeke Analizi, İş Basitleştirme, Sıfır Hata Programı, Standart Maliyetler, Bütçesel Kontrol ve Esnek Bütçeler oluşturur. Araştırma yaptığımız imalat işletmelerin %88,15'i bu maliyet azaltma tekniklerinden hiçbirini uygulayamadıklarını, geri kalan %11,85'i de bu tekniklerin ancak birkaç tanesi uygulayabildiklerini belirtmiştir.

Çağdaş imalat sanayi işletmelerinin yöneticileri, günden güne gelişen bilgi sistemleri karşısında, bilgisayar gibi yapay aygıtlardan yeterli ölçüde yararlanmak için, birçok fedakârlıklara seve

seve katlanmaktadırlar. Bilgisayarlar; günümüz İmalat işletmelerinde, yöneticilerin, mühendislerin ve fabrikada üretimin, planlanan miktarda, arzulanan kalitte ve türde gerçekleştirilmesinde çaba gösteren tüm elemanların en büyük yardımcısı niteliğindedir.

Eskişehir sanayi işletmelerinde 1980 öncesinde sadece bir kuruluşta bilgisayar kullanıldığı, buna da 1976 yılında başladığı belirlenmiştir. 1980 yılından sonra yavaş yavaş başlayan hareketlenme, 1985'den sonra büyük boyutlara ulaşmıştır. Bilgisayar kullanan Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin sayısı, yıllara göre şöyle saptanmıştır:

BİLGİSAYAR KULLANAN İŞLETME SAYISI

1985	1986	1987	1988	1989
14	23	29	46	55

Yaklaşık 4 yıllık bir süre içinde, Eskişehir Bölgesindeki imalat işletmelerinde bilgisayar kullanımı, %350 gibi büyük bir oransal artış göstermiştir. 1988 yılında bilgisayar kullanan 46 işletmeden 4'ü kamu kuruluşu, 42'si deözel sektör kuruluşu olmaktadır. İşletmelerde bulunan bilgisayarların markalarına göre dağılımı yine 1988 yılına göre şöyledir: Orta ve büyük bilgisayarların %38'i Koç Unis iken, %23'ü IBM, %15'i Hewlet Packard, %15'i IBC'i ve geri kalan 9'u da öteki markalardan oluşmaktadır.

Dünya'nın bütün ülkelerinde, Türkiye'de ve dolayısıyla Eskişehir Bölgesinde kişisel bilgisayarların (PC) sayısal olarak fazlalığı, bilgisayar kullanımında paket programların önemini ortaya çıkarmaktadır. 1988 yılında Eskişehir imalat işletmelerinden bilgisayar kullananların %46'sı paket program kullanırken, %20'si programların bünyelerine uygun olarak işletme içindeki bilgi işlem bölümlerinde yapıldığını belirtmiştir. Öte yandan %34'lük bir kesim ise, bir kısım programları işletme bünyesinde hazırladıklarını, öteki kısımların ise paket program uygulaması şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Eskişehir imalat işletmelerinin %81'i 1988 yılı için genel eğilimin doğrultusunda muhasebe ve muhasebe destekli uygulamalarda bilgisayarlardan yararlandıklarını belirtmiştir. Yine Türkiye çapındaki araştırmaya baktığımızda % 25 oranında endüstriyel uygulamalarda bilgisayarlardan yararlanıldığı belirtilirken, Eskişehir

Bölgesinde özellikle üretimin kontrolü, üretimin planlanması v.b. olaylar başta olmak üzere diğer üretim ve ona bağlı konularda %39 oranında bilgisayarlardan yararlanma söz konusudur. Ülke çapında bilimsel alanda %13 oranında bilgisayarlardan yararlanma söz konusu iken, Eskişehir Bölgesinde mühendislik ve mühendisliğe bağlı konularda bilgisayar kullanma oranı %20'dir. Oysa bilgisayarlarla maaş, ücret ve sigorta bordroları düzenlenebilir, istatistik hesapları, genel muhasebe kayıtları, maliyet muhasebesi kayıtları tutulabilir, maliyet analizleri, maliyet tahminleri ve maliyet hesaplamaları yapılabilir, sorumluluk raporları düzenlenebilir, şubeler arası mutabakat sağlanabilir, mühendislik hesapları üretim kontrolü, ekonomik planlama, pazarlama araştırması, mali planlama yapılabilir. Görüldüğü gibi hem Türkiye çapında hem de Eskişehir Bölgesinde bilgisayar kullanımının %80'ini muhasebe uygulamaları oluşturmaktadır. Özellikle bilgisayarlı dizayn, bilgisayar kontrollü üretim süreci, kusurlu imalat oranını hemen hemen sıfıra indirmektedir. Davranış bilimlerine ilişkin uygulamalar ise henüz, yukarıda belirtilen uygulamalar içinde yoktur. Yakın bir gelecekte bu uygulama listesinin değişeceği, teknik ve sosyal bilimlerdeki uygulama oranının yükseleceği tahmin edilebilir.

Hem Türkiye'de hem de Eskişehir Bölgesinde, gerek kamu ve gerekse özel sektör kuruluşları, ayrı ayrı bilgisayar elde etme eğilimindedir. Oysa aynı işlemlerin daha az sayıdaki bilgisayar sistemiyle yapılması olanaklıdır. Bu sonuç, hem bilgisayar sistemine gereksiz yere aşırı yatırım yapıldığını, hem de kaynakların verimli bir biçimde kullanılmadığını göstermektedir.

D— SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Özet ve sonuç olarak; Eskişehir'de imalat sanayinin hızlı bir büyüme ve değişim olgusu içinde bulunduğu, bölgesel ve ulusal ekonomiye önemli katkılarının olduğu ancak öte taraftan da çeşitli sorunların doğmasına yol açtığı söylenebilir. Eskişehir imalat sanayindeki işletmelerin karşılaştıkları bu sorunların bir kısmı, Türkiye genelinde çözüm bekleyen ve Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısından kaynaklanan genel sorunlardır. Ancak, bunlardan ayrı olarak, Eskişehir imalat sanayinin kendi yapı ve işleyişinden ve içinde bulunan bölgeden kaynaklanan çeşitli ve önemli sorunları da bulunmaktadır.

Bu sorunların çözümü amacıyla, konuya bugüne dek çeşitli açılardan yaklaşımlar ve öneriler getirilmiş bulunmaktadır. Bunlardan bazıları belirli sanayi dallarının, diğer bazıları da belirli büyüklükteki işletmelerin sorunlarını temel almışlardır. Bu araştırmayı sonuçlandırırken, uygulanabilir nitelikte ve olabildiğince kapsamlı bazı önerileri ana hatlarıyla vermeye çalışacağız. Bu önerileri şöylece sıralayabiliriz:

1- Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin tek başlarına genellikle yetersiz kalan maddi ve beşeri olanaklarını birleştirerek, özellikle finansman, tedarik, araştırma-geliştirme, pazarlama, kapasite ve bilgisayar kullanımı gibi sorunlarının çözümünde birlikte hareket etmeleri önemli yararlar sağlayacaktır. Bu amaçla, gerekli kurumsal yapıların ve bazı örgütsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ve bir karşılıklı anlayış ve işbirliği ortamının yaratılması gerekmektedir. Bu konuda Eskişehir Valiliğine, Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarına, Eskişehir İşadamları Derneğine, Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğüne, Meslek Örgütlerine, Sendikalara Anadolu ve Osmangazi Üniversitelerine ve benzeri kuruluşlara önemli görevler düşmektedir. Ancak bu konudaki girişimin, öncelikle ilgili sanayi kuruluşlarından gelmesi gerekmektedir. Belirli sanayi dallarındaki işletmelerin, merkezi bir eğitim birimi ya da ortak bir araştırma-geliştirme merkezi ya da bir kalite kontrol laboratuvarı kurmaları, böyle bir işbirliğine örnek olabilir.

2- Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde, bölgedeki yükseköğretim ve araştırma kurumlarına da önemli görevler düşmektedir. Üretim, pazarlama, finansman, personel, yönetim, muhasebe, bilgisayar ve benzeri konulara ilişkin sorunları çözecek, yetişmiş yüksek nitelikli insangücünün özellikle bölgenin gereksinmelerine uygun bir biçimde eğitilmesi bu kurumlardan beklenmelidir. Bu kurumlar, lisans öğretiminin yanı sıra, düzenleyecekleri lisansüstü eğitim, seminer, kurs, konferans, panel, açık oturum ve benzeri programlarla ve yapacakları yayımlarla, işletmelerde çeşitli kademelerde çalışan işgörenlerin meslekiçi eğitimlerine yardımcı olmak ve kuramsal alanda geliştirilmiş olan çeşitli yöntemleri, yönetim bilgi ve becerisini işletmelere aktarmak ve işletmelere uygulatmak durumundadırlar. Ayrıca üniversitelerde; işletmelerin kuruluş yeri seçimi, pazar araştırma yöntemlerinin geliştirilmesi, işletmelerde verimliliğin artırılması, ihracatı geliştirici önlemlerin alınması, teknoloji ve yeni ürün geliştirme, ulaştırma ve taşıma sistemlerinin geliştirilmesi, çevre kir-

lenmesinin önlenmesi, üretim maliyetlerinin azaltılması, tekdüzen maliyet muhasebesinin işletmelere uyarlanması ve uygulanması, bilgisayarın işletmelerin temel işlevlerinde kullanılması, standart maliyetlerin saptanması ve uygulanması, enerji ve alt yapı sorunları gibi konularda da bilimsel çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla, bu kurumlardaki araştırmaların ve tezlerin, belirlenen bölgesel sorunlara çözüm getirici yönde seçilmesine özen göstermeli ve bu yönde kullanılabilecek araştırma fonları oluşturulmalıdır. İmalat sanayi işletmelerinin de bu fonu desteklemeleri ve üniversiteden gelecek araştırmacılara yardımcı olmaları gerekmektedir.

3- Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin; Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UMIDO) gibi uluslararası ve Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB), İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) ve TUBİTAK, Marmara Endüstriyel Araştırma Merkezi gibi ulusal kuruluşların çalışmalarını daha yakından izlemeleri; bu kuruluşlarla yakın işbirliği olanakları ara- maları ve olabildiğince yoğun bir iletişim ve etkileşim içinde bulun- maları, sorunlarının çözümünde olumlu katkılar sağlayacaktır.

4- Türkiye’de yıllardır en pahalı olan karayolu taşımacılığının uygulanması ve bunun maliyeti, ihracatımızı olumsuz yönde etki- lemektedir. Ulaştırma politikasını AT politikaları ile uyumlaştırma- bilmek için şu önlemler alınmalıdır:

– Uzun dönemde taşıma maliyetlerinin düşürülmesine yönelik olarak kitle taşımacılığına öncelik verilmesi,

– Karayolu ağının AT standartlarına ulaştırılarak, hızlı ve gü- venli taşımacılığın sağlanması,

– Demiryolu taşımacılığının AT standartları doğrultusunda geliştirilmesi.

5- Eskişehir’deki KİT’i, Eskişehir’den sağlayabilecekleri girdi- leri başka illerden sağlamaktan vazgeçip, bunları Eskişehir’den sağlama yoluna gitmelidirler. Eskişehir’in simgesi olan lületaşı ile ilgili tanıtıcı ve ürün değerlendirici çalışmalara önem verilmelidir. Gerek il ekonomisi gerekse yurt ekonomisi içinde önemli yeri olan bor, krom, magnezit, perlit gibi madenlerin işletilmesinde, ham- madde yerine nihai mamullere yönelinmesi başka bir deyişle ham- madde yerine, nihai mamuller pazarlanmalıdır.

6- Mamul tiplerinin standart olmayışı, seri üretimin yapılamayışı maliyetleri arttırdığından, standardizasyonun sağlanması, maliyetleri olumlu yönde etkileyerek düşmesine neden olacaktır. Başta Japonya olmak üzere, tüm Batı Ülkeleri, normaların istediği değerlere daha az miktarda hammadde kullanarak ulaşmaktadır. İhracat; kalite ve maliyetin bir faktörü olduğuna göre, bu sorunları çözmeden ihracat şansının artırılması olanaksızdır. Tüm sanayi işletmelerinin ürünlerinin TSE'ce standartlarının saptanması, bunların yürürlüğe sokulması ve değişen teknolojik koşullara göre yenilenmesi ve kalite kontrolünün yapılması gerekir.

Eskişehir Bölgesine, yabancı şirketler getirilmelidir. Bu koşullarda hem kalite hem de fiyatlarda denge sağlanacaktır. Burada Eskişehir tüketicilerine büyük görev düşmektedir. Bizim tüketicilerimiz, malesef protesto işini pek bilmemektedirler. Hatta, kendilerini korumak için kurulan Tüketicileri Koruma Derneği'nin, varlığından habersizdirler. Bu nedenle tüketicilerin, çok iyi eğitilmesi ve her gördüğü malı fiyatı ne olursa olsun almayıp, protesto etmesi gerekir. Tüketiciler, bu malları eşdeğerleri olmadığı için almaktadırlar.

7- Eskişehir imalat işletmelerinde, önemli bir atıl (boş) kapasite bulunmaktadır. İşletmelerde yeterli miktarda daha düşük faizli selektif bir ihracat kredisi uygulaması, kapasite kullanımının ihracat yoluyla artmasına yardımcı olacaktır.

Verimlilik artışını sağlayabilmek amacıyla, işletmeler bazında olmak üzere şu önlemler alınabilir:

- İyi bir organizasyon yapısının oluşturulması,
- Çağdaş yönetim ilkelerini uygulayacak profesyonel istihdam edilmesi,
- En uygun fabrika yer seçimi, makina, araç-gereç tasarımı ve işyeri düzenlemesinin yapılması,
- İş etüdü uygulamalarının yapılması,
- Endüstri ilişkileri, personel ve ücret yönetimi konusunda iyi bir sistemin geliştirilmesi,
- Üretim, maliyet, kalite, stok ve kapasite ile ilgili etkin bir planlama ve kontrol sürecinin geliştirilmesi.

8- Eskişehir imalat sanayi işletmelerinin hemen tümünde, standart ya da tahmini maliyetlere dayalı "Tekdüzen Maliyet Muhasebesi Sistemi" kurulup, uygulanmalıdır. Maliyet muhasebesini yürütecek organizasyonun kurulması ve maliyet muhasebesi yönetmeliğinin hazırlanması gerekir. Üretim maliyetleri; değişken, sabit, yarı-sabit ve yarı-değişken kısımlarına ayrılmalıdır. Her bir mamulün değişken ve sabit maliyetleri belirlendikten sonra, başabaş analizleri yapılmalıdır. Hem safha, hem de sipariş maliyeti sistemini uygulayan işletmelerde, normal ve anormal fire maliyetleri hesaplanarak, normal fire maliyetlerinin sağlam mamullerini maliyetine, anormal fire maliyetlerinin de Kâr-Zarar Hesabı'na yüklenmesi gerekir. Ay ya da yıl sonlarında, mamullerin fiili maliyetleri ile standart ya da tahmini maliyetleri karşılaştırılarak; Direkt Hammadde Maliyetlerine ilişkin "Fiyat ve Miktar Sapması", Direkt İşçilik Maliyetlerine ilişkin "Ücret ve Verim Sapması" ve Genel İmalat Giderlerine ilişkin "Bütçe, Verim ve Kapasite Sapması"nın hesaplanarak, olumsuz sapmalara yol açan personelin cezalandırılması, olumlu sapmalara yol açan personelin de çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerekir. Ayrıca yıl içinde gerçekleşen fiili maliyetler ile, yılın başında saptanan standart ya da tahmini maliyetlere dayanarak, işletmelerin tüm yönetim düzeylerindeki yöneticilere ilişkin "Sorumluluk (Başarı) Raporları" düzenlenmelidir.

9- Bilgisayar kullanan işletmelerin öncelikle kendi aralarında gruplaşmaları sağlanarak, teşvik edilmeleri gerekir. Birkaç işletmenin müşterek bir bilgi işlem merkezine sahip olması, tercih edilen bir bilgisayarın kapasitesinde dolmasını ve sonuçta sabit giderlerin bölünmesiyle, maliyetlerin biraz daha düşük olmasını sağlayacaktır.

Büyük ticaret ve endüstri merkezlerinde, geniş kapasiteli Elektronik Bilgi İşlem Merkezleri kurulmalıdır. Böylece, işlenen bilginin birim maliyeti, şimdiki birim maliyetlerin oldukça altında oluşacaktır. Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları, bu konunun üzerinde durmalıdırlar.

Bilgisayarların programlanması eylemleri de, bir standardizasyona tabi tutulmalıdır. Her kullanıcının bilgisayarını programlayabilmek için, aşağı yukarı aynı eylemlerin yerine getirilmesi, emek ve zaman kaybindan başka bir şey değildir. Standart bir program kütüphanesinin kurulması ve kullanıcıların bu standart programları kendi gereksinmelerine göre (yeniden düzenleyip yaz-

mak yerine) değiştirip kullanmaları da, bu konuda pratik bir çözüml yolu olabilir. Küçük işletmeler, bilgisayarlı kiralama yerine satın alınmalıdır. Çünkü kiralama durumunda, tüm fiyat artışları, kiralama sözleşmesine yansımaktadır. Böylece uzun dönemde kiralama seçeneğinin toplam maliyeti, satınalma seçeneğinin toplam maliyetinden daha fazla olmakta, bu da bilgisayarı kiralayan işletmelerin kasasından daha fazla bir paranın çıkmasına neden olmaktadır.

Bilgisayarlara yapılan yatırımlardan beklenen yararın sağlanabilmesi için, öncelikle mevcut bilgisayar sistemlerindeki boş kapasitenin kullanılma olanakları araştırılmalıdır. Bunun içinde bilgisayar uygulamasına geçmek isteyen işletmeler, yeni bir bilgisayar satınalmak ya da kiralamak yerine, boş kapasitesi olan bilgi-işlem merkezlerinde "Zaman Kiralamak" suretiyle işlerini yaptırmalıdırlar. Böylece hem büyük sermayeye gereksinim duyulmayacak, hem tek bir merkezde uzmanlaşmış-yetişmiş personel nedeni ile, işlerin daha düzgün görülebilmesi, hem de ülke ve il ekonomisi açısından yurtdışına transfer edilecek dövizlerin transferi önlenecek, büyük bir tasarruf sağlanmış olunacaktır.