

*makale*

**Sevil KİŞOĞLU**

*\* Doç. Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi  
Giyim Endüstrisi Ana Bilim Dalı Başkanı*

## **KURULUŞ YERİ SEÇİMİNİN BOYUTSAL ANALİZ YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ; GİYİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

### **GİRİŞ**

Günümüz işletmeleri ürün ve hizmet çeşidi bol bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde pazarlar küreselleşme ile birlikte tüm firmalar tarafından ortak olarak paylaşılmak durumundadır. Bunun sonucu olarak da bir çok firma birbirleri ile kıyasıya rekabet içerisinde. Bu rekabet ortamlarında kuruluş yeri seçimi oldukça önemli bir stratejik karar konumuna gelmektedir. Artık tüketici ürünün ya da hizmetin ucuz olanını değil; özgün tasarımlı, kaliteli, gereksinimini optimum düzeyde, en uygun fiyatla ve kendisine en çabuk ulaşanı tercih etmektedir. Ürünün tüketiciye çabuk ulaşması her ne kadar dağıtım kanalları ve pazarlama stratejisi ile ilgili ise de temelde kuruluş yeri seçimi ile ilgilidir. Bu kadar önemli olmasından ötürü kuruluş yeri seçim kararları, çok sayıda alternatifin, değişik faktörler ile karşılaştırılması ve değerlendirilmesini gerektiren uzun ve önemli analizlerle yapılmalıdır. Yapılan analizler işletme için güçlü/zayıf, fırsatlar/tehditler açısından değerlendirilmeli ve ortaya çıkan sonuçlara göre karar verilmelidir. Tüm bu çalışmalara rağmen "amaca en uygun" yer seçimi o kadar kolay olmamaktadır. Bundan dolayı kuruluş yeri seçimi işletmenin rekabetçi konumu ile üretim - dağıtım ve verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir (Üreten, 1997: 304). İşletmelerde kuruluş yeri seçimi sorunu; değişik pazarların ortaya çıkması, talep yükselmeleri-gerilemeleri, ürün yelpazesine yeni ürün katılması, işgücü-hammadde ve malzeme maliyetlerinde meydana gelen değişiklikler, doğal afetler, arazi maliyetlerinde ortaya çıkan farklılıklar, çevre ile ilgili yasalar nedenleriyle ortaya çıkmış olabilir. Bu tür sorunlarla ilgili etki faktörlerinin gerçekliğini kavramak işletmelerin her zaman başarı unsuru olmuştur. İşletme yetkilileri bu faktörleri göz önüne bulundurup, her an kuruluş yerinin değişebileceği gerçeğinden yola çıkarak çevrelerinde inceleme yapmalıdırlar.

Kuruluş yeri seçim sürecinde; gereksinimlerin açıkça belirlenmesine, alternatif kuruluş yerleri hakkında objektifliğe, işletmeyi bir bütün olarak düşünmeye, sistematik bir düzenle yerleri tanımlamaya, elde edilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamaya, elindeki ya da gelecekteki teknoloji-işgücü-hammadde vb. üretim unsurlarına en uygun kuruluş yeri olmasına özen göstermelidir.

### **KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER**

İşletmeler kuruluş yeri seçimi ile ilgili genelde; üretimlerini aksatmayacak, çok kısa sürede bitecek, yüksek maliyet getirmeyecek vb. beklentiler içerisinde. İşletmelerin bina yapıları incelendiğinde ise tesis büyütme isteyen işletmelerin çoğunlukla çok katlı binaları tercih ettikleri ve büyütme gereksinimlerini bir üst kat ya da alt katı almak ya da kiralamak yoluyla giderdikleri görülmektedir. Çok katlı binalarda faaliyet göstermeleri işletmelerin yeni bir kuruluş yeri seçme sürecine girmek istememeleri ve mevcut düzenlerini bozmak istememelerinden kaynaklanmaktadır (Vural ve arkadaşları, 1999: 90) .

Giyim sektöründe bulunan işletmeler için kuruluş yeri seçimi diğer işletmelere göre daha önemli bir rekabet unsuru olma özelliği taşımaktadır. Sektördeki işletmeler kuruluş yeri seçiminde her ne kadar deneyimleri, işletme önerileri, arkadaş önerileri ile hareket etselerde uluslararasılaşmayı kendine hedef koyan işletme yetkilileri kuruluş yeri seçimlerini bilimsel yöntemlerle yapma zorunluluğunu duymaktadırlar. Bu bilimsel yöntemler; nitel, nicel, nitel ve nicel faktörleri bir arada değerlendiren yöntemlerdir.

Nicel faktörlere dayalı yöntemler:

- Maliyet hacim başabaş analizi
- Ağırlık merkezi yöntemi
- Ulaştırma modelidir. Bu yöntemler ile maliyeti en düşük seviyeye getirmek amaçlanmaktadır.

Nitel faktörlere dayalı yöntem;

- Ağırlıklı puanlama yöntemi

Nitel ve nicel faktörlerin birlikte değerlendirildiği yöntemler;

- Nicel ve nitel faktör puanlama yöntemi
- Boyutsal analiz yöntemi

Giyim sektöründe kuruluş yeri seçiminin önemi nedeniyle kuruluş yeri seçim sürecinde açıklanan özelliklere ek olarak özetle şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir:

- Kuruluş yeri seçimi sadece rekabette olumlu bir strateji değildir. Aynı zamanda tüm üretim-dağıtım sürecinde yer alan unsurların tamamını ilgilendirmektedir. Bu nedenle nitel ve nicel faktörler bir arada ölçülebilmelidir.
- Kuruluş yeri seçimi, uygulamada her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Uygulanan yöntem sonucunda amaca en uygun olan yer belirlenmeli uygun olmayanların nedenleri ortaya konulabilmelidir.
- Kuruluş yeri seçimi sürecinin sorumluluğu yalnızca işletme yetkilisi ya da yöneticiye verilmemelidir. Kuruluş yeri etki faktörlerinin seçiminde ve puanlandırılmasında bireysel farklılıkların olabileceği ve sürece olumlu katkılarının olabileceği varsayımından hareket ederek seçim sürecine işletme yetkililerinin tamamı katkı koyabilmelidir.
- Kuruluş yeri seçiminden sonra yer ile ilgili , işletme çalışanlarının olumlu olumsuz görüşleri ve kendilerine yapacağı etki değerlendirilebilmelidir.

## **GİYİM SEKTÖRÜNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİNİN ÖNEMİ**

Hazır giyim-konfeksiyon sektörü;teknoloji düzeyi, ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi ile ülkenin önde gelen ekonomik faaliyet alanlarından biridir. Ülkede yaratılan katma değer 1/10' undan, ülke ihracatının 1/3'ünden fazlasını gerçekleştirmektedir. Tekstil ve giyim sektörünün imalat sanayi alt kesimi içindeki payı 1/6'dır. Özellikle giyim sektörü 27.500 işyerinde, SSK kayıtlarına göre 523.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Ayrıca yan sanayi ağı ile birlikte yaklaşık iki milyon çalışanı ile önemli bir sosyal işleve sahiptir. Sektör ülkenin en önemli ihracatçısı, AB'nin en büyük tedarikçisidir. Türkiye'nin dünya tekstil ihracatı içerisindeki payı %2.7, hazır giyimde %3.4 dolayındadır. Her ne kadar başlangıçta emek yoğun bir sektör olarak gelişme göstermiş ve genelde temel eğitimle sınırlı bir emek istihdam eden bir alan görünümünde olsa da (Çakar, 2001: 56-63); yerleşik bir tekstil geleneği, gelişmiş bir tekstil - konfeksiyon alt yapısı, uluslararası rekabet deneyimi, kişisel talebe yönelik küçük işlere yatkınlık, ürün- süreç çeşitliliğinde zenginlik, teknoloji ve moda uyum becerisi, genç ve eğitilebilir nüfusun yarattığı

rekabetçi üstünlük, istihdama katkıya sahip olması gibi güçlü yanları olan bir sektör konumundadır. Ayrıca sektörün elinde; düşük maliyetli emek ve yönetim giderleri, coğrafi konum, gelişen tekstil sektörü gibi de fırsatları vardır. Ancak sektör; küresel arz, ulaşım maliyetlerinde düşüş, uluslar arası serbest rekabet kurum ve kuruluşlarının gelişmemiş olması, ihracat mevzuatında tutarsızlıklar gibi tehditlerle de karşı karşıyadır (Vizyon 2023). Sektörün güçlü yanları ve elindeki fırsatları değerlendirmesi ile söz konusu tehditleri aşması mümkündür.

Sektörün AR-GE çalışmaları ve veri tabanı eksikliği, üniversite-sanayi-meslek odaları ile ilişkilerinin zayıf olması sektörü her alanda etkilemekte ve yanlışlara götürmektedir. Sektörün bu dar boğazları aşması ve ilerlemesi aşağıdaki üç unsura bağlıdır.

1. Özgün tasarım/Moda/Marka
2. Teknoloji
3. Eğitim

Bu üç unsuru gerçekleştirmek, yaşanması muhtemel riskleri ortadan kaldırmak ya da minimum düzeye indirmek, tüketici tercihlerinin doğru saptanması ile mümkündür. Rekabet edebilir düzeyde bir üretim; bilim adamı-tasarımcı-üretimci ilişkisi içerisinde bir yapının oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; hammadde, yardımcı malzeme, işgücü, enerji kaynakları vb. üretim girdilerini sağlayıp, ürün tasarım süreci sonunda çıktı yani ürüne dönüştüren sistemlerdir. Giysi tasarımında çıktı yani ürün girdi koşullarını sağlamalı ve süreç tasarımı için gerekli olan dokümanları içermelidir (Çakar ,E.,G.,S. Kişoğlu, F. Bayraktar, 2003: 19). Bu nedenle söz konusu üretim unsurları yer seçimi analizlerinde kullanılan maliyetlerle doğrudan ilişkilidir. Üretim unsurları arasında yer alan, kullanılan makina ve cihazların seçimi çok önemlidir. Makinaların kullanımları ve üretim sürecine katkılarını bilmek ve değerlendirmek gerekmektedir. (Çivitçi, 2003: 66). Bu gerçekler temelinde, yer seçimi analizlerinde kullanılan maliyet unsurlarını aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

1. Yer, bina, ücretler, enerji, hammadde, makina kaynakları elde etme maliyeti
2. Ürünün üretilmesi ile ilgili işgücü, teknoloji kaynakları ile ilgili maliyet
3. Ulaşım, ürün sevkiyatı, ürünün tüketiciye ulaşımı ile ilgili maliyet

Bu maliyet unsurlarının her biri kuruluş yeri seçiminden etkilenen hassas niteliklere sahiptirler. Yer seçiminde verilecek yanlış bir karar işletmeye önemli bir ekonomik yük getirecektir.

### **BOYUTSAL ANALİZ YÖNTEMİ İLE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Bu çalışma ile ilgili kuruluş yeri seçiminde boyutsal analiz yöntemini uygulamak için, şu anda iplik üreten, ancak dokuma kumaş giysi üretimi tesisini kurması ile ilgili yer seçimi yapmak isteyen "X" işletmesi uygun bulunmuştur.

İşletmenin yeni kuracağı tesis ile ilgili istekleri:

- Tercih ettiği il : Kalkınmada öncelikli bölge illerinden biri,
- İstihdam etmek istediği işgücü niteliği : Meslek lisesi giyim, hazır giyim ve moda tasarımı

bölümleri ile üniversitelerin bu bölümlerinden mezun olanlar,

- Yeni tesislerde olması gereken bölümler:

Ticari Bölüm: Satınalma, satış, mali işler, genel idare, ürün girişi, ürün deposu

Teknik Bölüm: Model-kalıp tasarımı, koleksiyon hazırlama, ürün geliştirme, kesim, üretim, ütü, hizmet içi eğitim,

- Üretim Stratejisi: Fason üretim, özgün koleksiyon tasarımı ve üretimi,
- Kapasite Planlama vb. Üretim Tasarımı: REFA Yöntem Bilgisi uygulamaları ile,
- Makina Ekipman : Çok amaçlı, ileri teknolojiye dayalı bir üretim için gereken makinalar,
- Ticari İlişkiler: Yurtdışı ticaretini AB ülkeleri ile, yurt içi ticaretinde bölge farkı gözetmiyor.

<b>Etki Faktörleri</b>	<b>G Değeri</b>
Arsa Fiyatı	5
Elektrik masrafı	4
Su masrafı	4
Trafik-ulaşım	6
İş gücü niteliği	7
Ücretler	7
Alana yönelik okullar	5
Kültür alanları	4
Sektöre karşı bölge halkının tutumu	4
Vergi avantajları	7
Belediyenin finansman gücü	5
Komşu işletmeler	2

*"X" İşletmesi ile İlgili Kuruluş Yeri Etki Faktörleri Çizelgesi*

"X" İşletmesinin bu istekleri doğrultusunda yeni kuracağı tesis için yer seçimi yapmak üzere "Boyutsal Analiz Yöntemi" ni uygulamak için; Arbeitswissenschaft/Bekleidungstechnik/ İşbilimi/İşletme organizasyonu 1, Bölüm 1 ve 2 de yer alan ve REFA Yöntemi temeline dayalı "Fabrika Yeri Belirleme Kriterleri" çizelgesi veri toplama aracı olarak saptanmıştır. Bu çizelge; kuruluş yeri belirleme etki faktörlerinin çok seçenekli ve giyim sektörü için objektif bir biçimde hazırlanmış olmasından dolayı bu araştırmada kullanılmıştır.

Etki Faktörleri	G Değeri	A İLİ (İplik Tesislerinin bulunduğu il)		B İLİ (Kalkınmada öncelikli il)	
		B Değeri (1)	Puan (2)	B Değeri	Puan
Arsa Fiyatı	5	3	15	2	10
Elektrik masrafı	4	3	12	3	12
Su masrafı	4	3	12	2	8
Trafik-ulaşım	6	5	30	2	12
İş gücü niteliği	7	4	28	2	14
Ücretler	7	4	28	3	21
Alana yönelik okullar	5	5	25	2	10
Kültür alanları	4	4	16	2	8
Sektöre karşı bölge halkının tutumu	4	2	8	1	4
Vergi avantajları	7	1	7	5	35
Belediyenin finansman gücü	5	2	10	2	10
Komşu işletmeler	2	2	4	2	4
<b>Değerlendirme Toplamı</b>			<b>203</b>		<b>148</b>
<b>Yer sıralaması</b>			<b>1</b>		<b>2</b>

Boyutsal Analiz Raporu

İşletme yerini belirlemek üzere "X" işletmesinin hedefleri ve istekleri doğrultusunda "Fabrika Yeri Belirleme Kriterleri" inden işletme yetkilileri ile birlikte aşağıdaki etki kriterleri saptanmış ve ağırlıklandırılmışlardır.

Bu ağırlıklandırılma: G Değeri: İşletmeyi etkileyen faktör: 1= Önemsiz 2, 3, 4, 5, 6, 7 = Çok önemli şeklindedir. Her etki faktörü için önem değerine göre ağırlıklandırma yapılmıştır.

Bu çalışma işletme yetkililerinin hedefleri, REFA Yöntemi temelinde ele alınan "Fabrika Yeri Belirleme Kriterleri" çizelgesi, bu çalışma için saptanan 12 etki faktörü ve analiz sonucunda elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Saptanan bu 12 etki faktörü doğrultusunda "Boyutsal Analiz Raporu" hazırlanmış ve verilerin analizi yapılmıştır.

(1) B Değeri: İşletme için öncelikli yer değerlendirmesi 1 den 5 'e kadar.

1=Çok Kötü 2, 3, 4, 5=Çok iyi

(2) Puan etki faktörlerinin G değeri x işletmenin seçileceği yerin B değeri

(3) Değerlendirme toplamı : Puanların Toplamı

(4) Yerlerin sıralanışı : Puanı en yüksek olan en iyi 1=En iyi 2,3,4, 5=en kötü

Boyutsal Analiz Raporuna göre; "A" ili kuruluş yeri için en uygun kuruluş yeri olarak ortaya çıkmıştır."B" ili kalkınmada öncelikli il olmasına rağmen kuruluş yeri seçimine etki eden faktörlerden ancak vergi avantajlarında etkili olmuştur. Bu analiz sonuçlarına göre her ne kadar kalkınmada öncelikli illerde işletme kurmak cazip gibi görülmektedir. üretim unsurları bakımından o kadar da avantajlı olmadıkları açıkça görülmektedir.

**SONUÇ**

- Kuruluş yeri seçimi, işletmelerin üretim- dağıtım ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir.
- İşletmelerin rekabetçi konumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Kuruluş yeri seçimine başlamadan önce giyim sektörünün güçlü yönleri, fırsatları ve tehditleri özenle saptanmalıdır.
- Sektörün yapısal durumu özelinde kurucu firmanın stratejileri ve hedefleri net bir biçimde ortaya konulmalıdır. Belirlenen hedeflere yönelik saptanan kuruluş yeri etki faktörleri işletme yetkililerinin ortak görüşleri ile objektif olarak öncelik sırasına göre ağırlıklandırılmalıdır. Verilen B değerlerine göre puanlanmalı ve sonuçlanmalıdır.
- Sonuçlar ile ilgili kaygı ve tereddütleri ortadan kaldırmak için farklı yöntem ve uygulamalar da denenmelidir.
- Bu tür uygulamalarda bulunmak için kullanılan yöntem ve ölçme araçlarının niteliği önemli bir sorundur. Bu bakımdan işletme elemanlarının kuruluş yeri seçimi ile ilgili eğitim ya da profesyonel yardım almaları yer seçiminde yapılan hataların önlenmesi ve işletmenin mali bünyesi üzerinden önemli bir ekonomik yükü ortadan kaldırması bakımından önem taşımaktadır.
- Giyim sektöründe yer alan firmalar ürün ve model çeşidinin zenginliği bakımlarından özel bir yapıya sahiptirler. Sektörün bu özelliği göz ardı edilmeden kuruluş yeri seçilmelidir.

#### **KAYNAKÇA**

1. Arbeitwissenschaft/Bekleidungstechnik/ İşbilimi/ İşletme Organizasyonu 1.Bölüm1-2 ,GTZ, 1993,İstanbul.
2. **Kişoğlu, S., Çakar, E., G., Bayraktar, F.,** Temel Tasarım Bilgisi, Tyran Ofset, İstanbul, I. Baskı, 2003.
3. **Çakar, E., G.,** "Tasarım Kalitesine Uyum Süreci" Mühendis Makina ,Sayı: 499, 2001, s: 56-63. Ankara.
4. **Çivitçi, Ş.,** "Türkiye Giyim Üretimi Profili ve Gömlek Üretimi İçin Örnek Bir İnceleme" Tekstil Konfeksiyon Teknolojisi, Sayı: 10, 2003, s: 66, İstanbul.
5. **Vural, T., S. Ağaç., B. Gürcüm.,** "Hazır Giyim İşletmelerinde Yerleşim Planlaması ve Materyal Hareketlerinin Organizasyonu Üzerine Bir Araştırma" , Tekstil Teknolojisi, Sayı: 38, 1999, s:86-98, İstanbul.
6. **Üreten, S.,** Üretim İşlemler Yönetimi,Ankara,1997.
7. **Vizyon 2023,** Teknoloji Öngörüsü Projesi Tekstil Paneli TÜBİTAK, 2003.