



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER **ENSTİTÜSÜ** Graduate School of Social Sciences

İŞLETME

ANADİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

Cansu İŞCAN

182018009

2021

GİRESUN

I

T.C.

**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMANLIK UYGULAMALARI: BİR TEKSTİL ÜRETİM
FABRİKASINDA KURUMSAL SÜREÇ DANIŞMANLIĞI UYGULAMASI**

**CONSULTING PRACTICES: CORPORATE PROCESS CONSULTING
PRACTICE IN A TEXTILE MANUFACTURING FACTORY**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSU İŞCAN

(182018009)

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Bayram KAYA

GİRESUN- 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Danışmanlık Uygulamaları: Bir Tekstil Üretim Fabrikasında Kurumsal Süreç Danışmanlığı Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Cansu İŞCAN
10/06/2021



ÖN SÖZ

Süreç danışmanlığında, kurumsallaşma ve verimlilik yönetiminin en önemli temel taşı Süreç Yönetimi'dir. Doğru tanımlanmış ve doğru uygulanan bir süreç yönetimi, iş yapış biçimini standartlaştıracağı gibi süreçlerin performans sonuçlarını da ortaya koyarak yöneticilerin önünü açar ve doğru karar verilmesini sağlar. Böylece hedeflerin doğru tanımlanmasını ve izlenmesini de sağlar.

Süreç yönetimi ile işletme ve işletmenin kendisine özel yapısını ve mevcut süreçlerini gözden geçirerek işletmeyi verimsiz hale getiren süreçleri verimli hale getirmek ya da ihtiyaç olan yeni süreçlerin sisteme dâhil edilmesi sağlayarak işlerin planlı ve sistematik olarak tarif edilmesi amaçlanmaktadır.

Amacımız, işletmelerin yönetilmesinde bu yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektir.

Bu çalışmamızda, bir tekstil üretim fabrikasında, üretim süreçleri, hammadde satın almadan yükleme aşamasına kadar olan süreçler incelenmiş analizler yapılmıştır. Sadece üretim aşamasının alınmasının nedeni hem kaynak sıkıntısı hem de zaman kısıdıdır. Yapılan analizler sonucunda bulunan eksiklikler ya da uygulanmayan prosedürler için öneriler sunulmuştur.

Bu tez çalışmamda bana yol gösteren ve rehberlik eden, öncelikle danışmanım Sayın Prof. Dr. Bayram Kaya'ya, İşletme Anabilim Dalı Başkanı Sayın Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz Genç'e, İşletme Bölümü'nün değerli öğretim üyelerine, Giresun Üniversitesi'nin değerli yönetici ve öğretim üyelerine ve aileme teşekkür ederim.

Saygılarımla

Cansu İŞCAN

ÖZET

Bu çalışmada, “Danışmanlık Uygulamaları: Tekstil Üretim Fabrikasında Kurumsal Süreç Danışmanlığı Uygulaması” üzerinde durularak, süreç danışmanlığının üretim fabrikalarındaki etkisi ve yöneticilerin gözden kaçırdıkları aksaklıkların analiz edilerek ve öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

Müşteri beklentilerinin giderek arttığı ve teknolojinin sürekli geliştiği küresel rekabet ortamında firmaların iş yapış tarzını da sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

Amacına uygun, etkin iş süreç tasarımları sayesinde müşteri istek ve beklentilerine cevap veren ürünler üretilir, üretim maliyetleri azaltılır, operasyonel verimsizlikler giderilir, çalışan motivasyonu artırılır ve bunların doğal sonucu olarak finansal göstergelerde olumlu yönde gelişmeler sağlanır.

Tüm bu gelişmeler firmaları; iş yapış tarzlarını ve hizmetlerini sorgulamaya sevk ederek “Daha iyi nasıl yaparım?” sorusu üzerine yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada üretim yapmakta olan bir tekstil fabrikasında süreç danışmanlığı yapılarak fabrikada yaşanan aksaklıklar, fark edilmeyen eksiklikler ve fabrikanın mevcut durumu analiz edilerek çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Fabrikanın üretim süreçleri soru listesi ile incelenmiş, cpm ile kritik yollar belirlenerek mevcut durum analizi yapılmıştır. Fabrikanın eksikleri belirlenmiş ve yönetime öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Süreç danışmanlığı, üretim yönetimi, analiz, uygulama, soru listesi, cpm.

ABSTRACT

In this study, "Consulting Practices: Corporate Process Consulting Practice in Textile Production Factory" will be emphasized, the effect of process consultancy in production factories and the problems that managers overlooked will be analyzed and suggestions will be presented.

In a global competitive environment where customer expectations are increasing and technology is constantly developing, companies need to constantly improve their business style.

Thanks to the purposeful and effective business process designs, products that respond to customer requests and expectations are produced, production costs are reduced, operational inefficiencies are eliminated, employee motivation is increased, and as a natural result, positive developments are achieved in financial indicators.

All these developments companies; "How can I do better?", prompting them to question their business conduct and services. causes him to focus on the question.

In this study, a process consultancy was made in a textile factory that is producing, and solutions were tried to be presented by analyzing the malfunctions, unnoticed deficiencies and the current situation of the factory. The production processes of the factory were examined with a question list, critical paths were determined with cpm and the current situation analysis was made. The deficiencies of the factory were determined and suggestions were presented to the management.

Keywords: Process consulting, production management, analysis, application, question list, cpm.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ	XI

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK KAVRAMI.....	4
1.1. DANIŞMALIK TARİHÇESİ.....	5
1.2. DANIŞMANLIK TÜRLERİ	6
1.2.1. Yönetim Danışmanlığı.....	6
1.2.2. Bilişim Teknolojisi Danışmanlığı	6
1.2.3. Finansal Yönetim Danışmanlığı	7
1.2.4. Pazarlama ve Dağıtım Danışmanlığı	7
1.2.5. Süreç Danışmanlığı	8
1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Danışmanlık	9
1.2.7. Produktivite ve Performans Yönetimi Danışmanlığı	9
1.2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Danışmanlık	10
1.3. DANIŞMANLARIN ÖZELLİKLERİ.....	10
1.4. DANIŞMANLIĞA BAŞVURMA NEDENLERİ.....	11
1.4.1. Tarafsız Bakış Açısı	12
1.4.2. Stratejik Karar Verilmesi.....	12
1.4.3. Sistematik Yaklaşımın Benimsenmesi	12
1.4.4. Teknik Destek Sağlama	12
1.4.5. Özel Bilgi ve Beceri Sağlama.....	13
1.4.6. Check-Up Uygulaması	13

İKİNCİ BÖLÜM

2. SÜREÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ.....	14
2.1. SÜREÇ KAVRAMI	14

2.2. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI	14
2.3. SÜREÇLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	15
2.4. SÜREÇ YÖNETİMİ.....	16
2.4.1. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri	17
2.4.2. Süreç Yönetiminin Faydaları.....	18
2.5. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI	19
2.6. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI SÜRECİ.....	20
2.6.1. İhtiyacın Doğması	22
2.6.2. Giriş	22
2.6.3. Teşhis.....	22
2.6.4. Planlama	23
2.6.5. Uygulama	23
2.6.6. Değerlendirme	23
2.6.7. Bitirme Aşaması	24
2.7. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI SÜRECİNDE KULLANILAN MODELLER ..	24
2.7.1. Tedavi Modeli	24
2.7.2. Doktor-Hasta Modeli.....	25
2.7.3. Mühendislik Modeli	25
2.7.4. Klinik Modeli	25
2.7.5. Süreç Modeli	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE ÜRETİM SÜREÇLERİ	27
3.1. PAZARLAMA.....	27
3.2. ÜRETİM YÖNETİMİ	29
3.2.1. Üretim Sistemleri	30
3.2.2. Üretim Süreçleri	32
3.2.2.1. Ürün Geliştirme	32
3.2.2.2. Talep Tahmin.....	33
3.2.2.3. Lojistik.....	33
3.2.2.4. Kuruluş Yeri Seçimi	34
3.2.2.5. Kapasite Plan	34
3.2.2.6. Stok Kontrol.....	35
3.2.2.7 Tamir-Bakım Planlama.....	36
3.2.2.8. Tesis Yerleşimi	36
3.2.2.9. Üretim Planlama	37

3.2.2.10. Kalite Kontrol	38
3.3. Finans	38
3.4. İNSAN KAYNAKLARI.....	38
3.5. MUHASEBE	39
3.6. ARGE	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BİR TEKSTİL FABRİKASINDA KURUMSAL SÜREÇ DANIŞMANLIĞI UYGULAMASI.....	41
4.1. İŞLETME HAKKINDA BİLGİ	41
4.1.2. İşletmenin Kapasitesi	41
4.2. UYGULAMANIN AMACI	43
4.3. İŞLETMENİN SÜREÇ HİYERARŞİSİ VE İŞ AKIŞ SÜREÇLERİ.....	44
4.3.1. İşletmenin Üretim Süreçleri	46
4.3.1.1. Pazarlama.....	46
4.3.1.2. Tasarım ve Talep-Tahmin Süreci	47
4.3.1.3. Üretim Planlama	49
4.3.1.4. Satınalma Süreci	50
4.3.1.5. Kalite Kontrol	52
4.3.1.6. Tamir-Bakım Planlama.....	53
4.3.1.7. Üretim Süreci.....	55
4.3.1.7.1. Üretim Sürecinde Kritik Yolun Şebeke Gösterimi	57
4.3.1.7. İnsan Kaynakları	60
4.3.1.8. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Süreci.....	60
4.3.1.9. Ürünlerin İzlenmesi ve Ölçülmesi	62
4.3.1.9.1. Girdi Kontrol Süreci.....	62
4.3.1.9.2. Proses Kontrol Süreci.....	63
4.3.1.9.3. Final Kontrol Süreci.....	64
4.3.2. Üretim Süreçlerinde Kritik Yolun Belirlenmesi.....	64
4.4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	67
SONUÇLAR.....	68
ÖNERİLER.....	69

KAYNAKLAR.....	71
EK -1 SÜREÇ DANIŞMANLIĞI SORU LİSTESİ.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	92



Şekiller Listesi

Şekil 1. Sürecin Temel Unsurları.....	14
Şekil 2. Genel Süreç Şeması.....	15
Şekil 3. Süreç Danışmalığı Süreci.....	21
Şekil 4. Üretim Süreçleri	45
Şekil 5. Tasarım ve talep-tahmin Süreci.....	48
Şekil 6. Üretim Planlama Süreci	49
Şekil 7. Satınalma Süreci	51
Şekil 8. Tamir-Bakım Planlama Süreci.....	54
Şekil 9. Üretim Süreci	56
Şekil 10. CPM Diyagramı	58
Şekil 11. CPM İş Akış Diyagramı	59
Şekil 12. Müşteri Memnuniyeti Ölçümü Süreci	61
Şekil 13. Nakışlı Erkek Söket Cad Formu	64
Şekil 14. Cpm Diyagramı	65
Şekil 15. Cpm İş Akış Diyagramı	66

Tablo Listesi

Tablo 1. CPM Tablosu.....	57
Tablo 2. Kritik Yol Tablosu.....	59
Tablo 3. Cpm Tablosu.....	65
Tablo 4. Kritik Yol Tablosu.....	66



GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, maliyet, kar, verimlilik, kalite gibi kavramlar işletmelerin varlıklarını koruyabilmek için en önemli kriterler arasında yer almaktadır. Bu nedenle işletmelerin kaynaklarını optimum seviyede kullanmak, değişen koşullara daha hızlı ayak uydurmak, ürün kalitesini arttırmak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini kısa sürede gerçekleştirebilmeleri ve verimliliklerini arttırabilmeleri için bu hızlı değişime uygun, esnek bir yapıda olmaları; yoğun rekabete karşı güçlü silahlarla donanmaları gerekmektedir. Bunların yanı sıra yoğun risk ortamında hızlı ve doğru kararlar alabilmek için planlama, organizasyon, yürütme, denetim alanlarında güçlü bir yönetime sahip olmaları gerekmektedir.

Dolayısıyla işletmeler, tercih edilen olmak için fark yaratan olmalı, iş süreçleri belirlenmeli, performanslar kontrol altında olmalı ve gerektiğinde yetersiz olan bölümlere iyileştirme yapılmalıdır. Böylece tüm süreçler kontrol altında olmuş olacaktır.

İşletmeler ne kadar iyi bir yönetim kadrosuna sahip olursa olsun, işletme için hayati öneme sahip bazı fırsatlar, tehditler, günün koşullarını yakalamaya yönelik değişim ihtiyaçları, daha önce karşılaşılmayan bir problem ve benzeri durumlarda olaylara işletme üyelerinden daha tarafsız yaklaşacak profesyonellere ihtiyaç duyabilmektedir ve bu bağlamda karşımıza “Danışmanlık” kavramı çıkmaktadır.

Tez çalışmamızın konusu olan işletmelerin üretim süreçlerindeki danışmanlık hizmeti, dışarıdan bir göz olarak firmaların, yönetsel, örgüt süreçleri, üretim süreçleri, teknolojisi, yapısı, beşeri kaynakları, kültürü ve stratejisi gibi konularda mevcut problemlerini çözmek ve şirketlerin daha da gelişmesini sağlamak adına bağımsız ve uzman kişiler tarafından yapılan, problemlerin teşhis ve araştırılmasını, uygun projeler önerilmesini ve bu önerilerin yerine getirilmesine yardımcı olunmasını amaçlayan hizmetlerdir.

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç olduğunu anlayabilmek, örgüt için önemli bir adımdır. Fakat danışmanlıktan yararlanma kararı vermek kadar danışmanlığın getireceği görevleri anlamalı ve amacına uygun olarak eksiksiz bir biçimde yerine getirilmelidir. Danışmanlar tek başlarına mucizeler yaratamazlar; örgüt ile ortak bir çalışma gerekmektedir. Kimi işveren danışmanın işletmeye gelip her şeyi düzeltip gitmesini bekler. Fakat bu durum örgüt için günü kurtarmanın ötesine gitmez. Başka bir ifadeyle alınacak danışmanlık, bu şartlarda geçici, yanıtıcı bir düzenleme olacaktır. Çünkü örgüt tarafından benimsenmeden, dışarıdan müdahaleler gerçekleşecektir.

Artan rekabet, gelişen teknoloji ve hızlı değişmelerin sonucu olarak; büyük ölçekli firmalar basta olmak üzere pek çok işletmenin, danışmanlık hizmeti almadan, kurum politikalarını oluşturmaları, değişen koşullara ayak uydurmaları, sektörde rakipleriyle

rekabet edebilmeleri ve varlığını sürdürebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu sorunları üstesinden gelmelerinde danışmanlık firmalarının büyük rolü vardır.

Problem

Ülkemiz ekonomisinin ana dinamiklerinden olan tekstil sektörü ülkemiz için çok önemli sektörlerden bir tanesidir. Tekstil sektöründen hazır giyim ve konfeksiyon alanının çorap üretimine bakıldığında ülkemiz Çin'den sonra ikinci büyük çorap tedarikçisi durumundadır. Son iki yıllık dönemde 1 milyar 86 milyon çift çorap ihracatı yapılmıştır. Ülkemiz, dünya çorap ihtiyacının yaklaşık %10'luk kısmını gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmada cevap aranan problem, Giresun'daki Akın Çorap Fabrikasının üretim süreçlerini dışarıdan bir gözle, soru listesi ve anket yöntemi ile inceleyerek, danışmanlık kavramının fabrikadaki etkisini ve üretim süreçlerini araştırmak amaçlanmıştır.

- Yönetici üretim süreçleriyle ilgili her şeyi bilmek zorunda mıdır?
- Üretim süreçlerinde hangi nedenden dolayı süreç danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyulur?
- Süreç danışmanlığı, üretim süreçlerinde nasıl bir etki ya da değişim yaratır?

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son dönemlerde işletmelerin iyi yönetilmesinde en önemli öğelerden biri haline gelen süreç analizinin gerçekleştirilerek, işletmenin üretim süreçlerinin üçüncü göz ile incelenerek yaşanan aksaklıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Çalışmanın önemi literatür incelendiğinde işletmelerde üçüncü göz yöntemiyle üretim süreçlerinde süreç danışmanlığı uygulaması ile ilgili bir çalışmayla karşılaşılabilmesi literatürde bu tür çalışmaların azlığı ve örnek oluşturacak olmasıdır.

Ülkemizde tekstil sektörünün içinde bulunduğu durum, ekonomimize etkisi ve üreticilerin desteklenmesi konusunda faydalı bir kaynak olması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın yöntemi, fabrikanın üretim başlangıcından yükleme aşamasına kadar olan süreçler için soru listesi ile süreç analizi yapılarak problemleri saptanıp, süreçler

incelenecektir ve CPM yöntemi ile kritik yollar belirlenecektir. Ayrıca mantıksal çerçeve ve çalışanlar ile yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soru kâğıdı ile yüz yüze görüşme yapıldı. Sonuç olarak da tüm bu analizler incelenerek, belirlenen eksikler için öneriler sunulacaktır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın birinci bölümünde; danışman ve danışmanlığın tanımını, danışmanların özelliklerini, danışmanlığın tarihçesi ve danışmanlığa başvurma nedenleri açıklanmıştır.

İkinci bölümünde süreç kavramı, süreç yönetimi, süreç danışmanlığı süreci ve süreç danışmanlığında kullanılan modeller açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, işletmedeki üretim süreçleri açıklanmıştır

Son bölümde ise, uygulamaya yer verilmiştir ve bütün işletmelerin üretim aşamasında süreç yönetiminde uygulanabilecek bir check-up modeli geliştirmek amaçlanmıştır.

Kısıtlar

Bu çalışmada sadece üretim sürecinde süreç danışmanlığı uygulaması yapılmıştır. Bunun nedeni hem zaman kısıdının olması hem de işletmenin tüm detayları paylaşmamasından dolayı kaynak sıkıntısı yaşanmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK KAVRAMI

Danışman “özel bir alanda uzmanlaşmış kişi veya kurumların sahip olduğu bilgi ve beceriyi belirli bir zaman çerçevesinde hizmet verdiği kuruluşa aktarması” olarak tanımlanırken, kendisine danışılan kişinin yapmış olduğu faaliyet ya da göreve ise danışmanlık denilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi hemen hemen her alanda, danışma ve danışmanlık ilişkisi mevcuttur. İnsanlarla ilişki içinde olan her birey, zaman zaman başkalarının görüş ve düşüncelerini almak için başvurur ve birisi de ona danışmanlık eder (McLeod, 2015:13).

Danışmanlık faaliyetlerinin Roma uygarlığında yöneticilerin kararlarını uygulamaya almadan önce danışmanlara başvurma zorunluluğunun olması bu faaliyetlerden ilk uygarlıklardan beri yararlanıldığını göstermektedir. Eski dönemlerde insanlar merak ettikleri soruları filozoflara danışır ve onlardan öneriler alırlardı. Danışmanlık kavramı Rönesans’a kadar “filozoflukla” bir tutulurdu. Romalılar gibi her toplumda danışmanlara ihtiyaç duyulmuş ve önem verilmiştir (Tengilimoğlu:18).

Bir danışman tutmanın en önemli nedeni, bir soruna çözüm sağlamanın bir yolu olarak bağımsız bir görüş elde etmektir. İç ve dış olmak üzere genelde iki danışman kategorisi vardır. İç danışman, bir kuruluş içinde faaliyet gösteren ancak diğer departmanlar veya bireyler tarafından uzmanlık alanlarında danışılmaya hazır olan kişidir. Dış danışman ise, geçici olarak genellikle bir ücret karşılığında sağlanan, dışarıdan istihdam edilen kişidir.

İşletmeler, danışmanlık hizmetlerinden, değişen koşulları takip edememeye, rakiplerinin gerisinde kalmaya başladıklarında yararlanmak istemektedirler. İşletmelerin danışmanlık hizmetine başvurma nedenleri aşağıdaki gibidir (Ertan, 2006);

- Tarafsız bakış açısı,
- Değişime uyum sağlama,
- Sorunların çözülmesi,
- Tanımlanacak bir eksikliğin olması,
- Yeniden yapılanma,
- Yenilik yapılması,
- Kalite çalışmaları,
- Örgüt içi çatışma,
- Organizasyon yapısında değişiklik,
- Makine-ekipman değişikliği

1.1. DANIŞMALIK TARİHÇESİ

Danışmanlık, “Endüstri Devrimi” ile görülmeye başlanmıştır. 1870 yılında ayakkabı üretimi yapan fabrikada tüm sistemi yeniden geliştirip organize eden Sampson, sadece işgücünü organize ederek geliştirmeye kalmamış, aynı zamanda teknik bilgileri diğer işletmelere satmıştır (Kubr, 1996:27).

Profesyonel Danışmanlık Birliği ilk 1929 yılında Association of Consulting Management Engineers adıyla kurulmuştur (Washburn, 1996:48). 1960’larda yönetim danışmanlığı, insanların bir meslek grubu olarak bu alana yönelmeleri, muhasebe firmalarının danışmanlık için talepte bulunması, akademisyenlerin bu alanlara yönelmesi ve firmaların kurumsallaşmasıdır (Canback, 1998).

1980’lerde yönetim danışmanlığına olan ilginin artmasının nedenleri, Japon şirketlerinin otomotiv, elektronik, bilgisayarlar da dünya pazarında büyük bir paya sahip olmasından dolayı, onların yönetim tekniklerini taklit etmek ve kalite yönetimlerini denemektir (Sadler,:11).

2008 Ekonomik krizinde, şirketler kriz ile uğraşırken yönetim danışmanlığı şirketleri için durum aksini göstermekteydi. Krizde olan şirketler süreçlerini yeniden gözden geçirmek ve iyileştirmeler yaparak ve verimliliği arttırmak için dışarıdan bağımsız yönetim danışmanlığı şirketlerine başvurarak profesyonel yardım almışlardır (Öztop, Gözlü,2007:589).

Türk yönetim tarihine bakıldığında ise, ilk yazılı eserlerde danışmanlığın önemi vurgulanmaktadır. Selçuklularda Lola, Atabey ve vezirlik kurumları danışmanlık görevi yapmaktaydılar (Yıldız ve Babaoğlu, 2015:101).

İkinci dünya savaşı sonrası, sanayileşmenin de hızlanmasıyla, ülkelerin üretim hacimleri artmış ve ülkeler dış pazarlara açılmıştır. Ülkeler büyüme konusunda birbirlerini taklit etmek, teknolojik yenilikleri takip edip, edinmek için ülkemiz de dahil olmak üzere danışmanlık ile ilgili gelişmeler başlamıştır (Akbaş, 2015:62).

1980’li yıllarda Türk ekonomisi liberal politika uygulamaya başlamasıyla önemli bir gelişme yaşanmıştır. Bu yeni politika ilke ülkeye yabancı yatırımcılara ve uluslararası pazarlara açılması ile yeni bir iş ortamı oluşturulmuştur. Bu yeni dönemle birlikte ülkede danışmanlık sektöründe de gelişmeler yaşanmıştır (Kurt, 2008:89). Danışmanlık kavramının 1980’lerdeki en önemli gelişmelerinden bir diğeri de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Desteleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)’in kuruluşudur. KOSGEB ile verimliliğin artırılması, teknolojik gelişmelere uyum sağlanması, işletme karının artırılması hedeflenmiştir (Yazman, 2001).

1990’lı yıllarda kurulan Yönetim Danışmanlığı Derneği (YDD), bu alandaki önemli gelişme kaynaklarından. Bu dernekte, yönetim danışmanlığı alanında uzun yıllar araştırma yapıp, kendini geliştiren kişiler tarafından kurulmuştur. Yönetim

danışmanlığı ülkemizde daha da kurumlaşma adına TOBB sektör meclisinde, yönetim danışmanlığı yeni bir sektör olarak temsil edilmeye başlanmıştır (Kurt, 2008:93).

1.2. DANIŞMANLIK TÜRLERİ

1.2.1. Yönetim Danışmanlığı

Yönetim danışmanlığı, işletmenin sorunlarını belirlemek, problemlerin nedenlerini araştırmak, çözüm yöntemlerini yöneticilere sunmak için işletme dışından bir uzmanın yaptığı faaliyetlerdir (Eren, 1998). Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmettir. Danışmanlık firmalarında çalışan uzmanlar, çeşitli işletmelere giderek tecrübelenirler ve diğer örgütlere önceki işlemelerden öğrendiklerini uygularlar. Danışmanlık tecrübeye ve araştırmaya dayalı bir hizmettir (Kubr, 1996:4).

Günümüzde artan rekabetle birlikte işletmeler sahip oldukları ve kendilerine katmaları gereken bilgi ve becerileri öğrenmek isterler. Danışmanlar da işletmelere bu konuda esnek davranarak onların durumlarını ve ihtiyaçlarını raporlarlar (Shenson, Nicholas, 1993:3). Ayrıca danışmanlıklara başvuru nedenleri; uzman görüşü almak, iş bağlantıları kurmak, yönetici ve personellerin eğitilmesi, sistemin geliştirilmesi, zayıf yanların ve güçlü yanların belirlenmesi, örgütün güçlendirilmesidir (Kubr, 1996:13).

Yönetim danışmanlığının hizmet alanları (ydd,1999);

- Yönetim,
- İdari birimler,
- Mali ve Finansal İşlemler Yönetimi,
- Pazarlama Yönetimi,
- Üretim Yönetimi,
- Bilgi Teknolojisi Yönetimi,
- Eğitim

1.2.2. Bilişim Teknolojisi Danışmanlığı

İşletmelerde bilgi teknolojisinin kullanımı ile zaman ve personel gibi kaynakların optimum yönetimi ile, verimlilik artışı, maliyetlerin düşürülmesi, daha kaliteli üretim ve rekabet gücünün arttırılması amaçlanır. Birçok işletme bu amaçlara ulaşmak için teknoloji yatırımı yapmaktadır. Ancak nereden, nasıl başlayacağını ve ne kadarlık yatırıma ihtiyacı olduğunu planlayamamaktadır. İşletmeler bu nedenle bilişim teknolojileri danışmanlık hizmetinden yararlanmaktadırlar.

Bilişim teknolojileri danışmanlığının görevi;

- İş hedefleri ve teknoloji gereksinimleri analiz etmek,
- Bilgi sistemi ve proje hedeflerini belirlemek,
- Müşterilere uygun donanım, yazılım ve sistemleri önermek,
- Uygulama süreçlerini detaylandıran raporlar hazırlamak ve sunmak,
- Teknolojiyi incelemek ve sistemi geliştirmek için öneri sunmak,
- Mevcut sistemi analiz etmek ve iyileştirmeler önermek,
- Yeni sistemler için kullanıcılara eğitim vermek,
- Yeni yatırımlar için ihtiyaç analizi ve yatırım bütçesi hazırlamak.

1.2.3. Finansal Yönetim Danışmanlığı

Finansal yönetim danışmanlığı ile, maliyet optimizasyonu, gelir artırma stratejileri ve Pazar stratejisi üzerinde durulması amaçlanır. Bu proje ile endüstri analizi, Pazar segmentleri, büyüme potansiyeli, hedef Pazar analizi, rekabet analizi, müşteri segmentasyon analizi, servis ve ürün farklılaştırılması, pazara giriş için yeni bir iş modeli seçme, endüstri düzenlemeleri ve vergilendirme, pazara giriş alternatiflerinin analizi, satın almalar, üzerinden değer yaratılarak işletme değerinin artırılması hedeflenir.

Finansal danışmanlık hizmetleri, işletmelerin finans ekibine destek vermektedir. Bankalarla kredi görüşmesi yapmadan önce işletmenin kısa, orta ve uzun vadede ne tarz bir finansmana ihtiyacı olduğunu belirler. İşletme maliyetlerinde, kurlarda alacak tahsilinde ve borç ödemesi sürelerinde, firmaların yıllık büyüme oranı parametrelerinde yaşanabilecek değişikliklerin işletmelerin üç yıllık süreçteki mali tablosuna nasıl yansıtılacağını gösteren çeşitli raporlar hazırlanır (Vanasco, 1996).

1.2.4. Pazarlama ve Dağıtım Danışmanlığı

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta durması ve başarılı olması pazarlama başarısına bağlıdır. Günümüzde Pazar yönlü politikalar geliştiremeyen ve pazar beklentileri doğrultusunda kendini yenilemeyen işletmeler uzun ömürlü olmayacaktır.

İşletmelerin geliştirmeye çalıştığı ve üzerinde durduğu alan pazarlamadır. Çünkü müşterimiz olduğu sürece her ürünü üretebilir ve temin edebiliriz. Rekabet ortamında geri planda kalmanın nedeni pazarlamada diğer firmaların bizden önde olmalarıdır. Bu nedenle işletmeler kendi eksikliklerini belirlemek ya da kendini geliştirmek için danışmanlardan yardım alırlar. Bu danışmanlık hizmeti sayesinde;

- Geliştirilecek ürünün direkt müşteri ihtiyacını karşılayacak şekilde dizayn edilmesi,
- Rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek etkin bir ürün farklılaştırılması,
- Bu sayede pazarlama sürecinin ürün geliştirme sürecinin öncesinde başlatılarak satışın kolaylaştırılması,
- Hedef odaklı ve somut katma değer artışı sağlayacak şekilde ürün ve pazarlama stratejisinin belirlenmesine katkı yapmaktadırlar.

1.2.5. Süreç Danışmanlığı

Müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için girdi ve çıktılar arasında sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bunu yapabilmenin yolu da süreç yönetiminden geçmektedir. Sonuç olarak, çıktıları oluşturan süreç iyi tanımlanmalı ve ilişkiler doğru olarak belirlenmelidir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da başlayan Kaizen kavramıyla ortaya çıkan ve giderek Dünya’da ve Türkiye’de yaygınlaşan “kalite” çalışmalarının süreç mantığı vardır. Süreç yönetimi, süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için işletmelerin tüm süreçlerinin tanımlanması, analiz edilmesi, sorumlunun olması ve düzenli olarak performans göstergelerinin değerlendirilmesi yönetimidir. Süreç yönetimi ile hedeflenen (Eyüboğlu, 2005);

- İşlerin kişilere lan bağımlılığı kaldırmak,
- Birimler arasında işlerin nasıl yapıldığına dair ortak fikir oluşturmak,
- Yeni personelin işe hemen adapte olabilmesi için yol haritası oluşturmak,
- İş ile ilgili hata payını en aza indirmek,
- İşlerin yapılışını standart hale getirerek verimliliği arttırmak.

Süreç yönetiminin uygulama adımları;

- Süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin tanımlanarak mevcut durumun ortaya konması,
- Süreç sorumlularının belirlenmesi,
- Süreçler arası ilişkilerin tanımlanması,
- Süreç risk analizinin yapılması,
- Önemli süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Kritik süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi.

Yönetimde kalite sonuçlara odaklanan, denetimlerle değil süreçlerin sürekli sorgulanarak geliştirilmesi ile oluşur. Bu danışmanlığın amacı, süreç yaklaşımının işletmedeki herkes tarafından özümstenerek uzun soluklu çalışmaların temelini oluşturacağı anlayışının aktarılmasıdır.

1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Danışmanlık

İnsan kaynakları danışmanlığı kapsamında insan kaynakları firmaları, politika ve prosedürlerinin uygulanmasının nasıl yönetileceği konusunda tavsiye verilmektedir. Öncelikle iş analizi yapılarak sorunu teşhis edip İnsan Kaynakları Organizasyonu'nu tasarlarlar ve sorunları çözmek için sistem kurulmaktadır. İnsan kaynaklığı danışmanlığının yol haritası;

- İş analizi ve değerlendirmesi,
- İş gücü planlama,
- Performans yönetim sistemi,
- Ücretlendirme ve ücret yönetimi,
- Seçme ve yerleştirme sistemi,
- Kariyer yönetimi,
- Eğitim yönetim sistemi,
- Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırması.

İnsan kaynakları danışmanlığının sağladığı faydalar;

- Kurumun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler,
- Çalışan motivasyonu düzeyini belirler,
- Çalışanları kuruma olan bağlılık ve memnuniyet düzeylerini ölçer,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar,
- Çalışanların gelişim ihtiyaçlarının tespitine katkı sağlar,
- İyileştirme fırsatlarını tespit eder,
- İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçer.

1.2.7. Prodüktivite ve Performans Yönetimi Danışmanlığı

Performans yönetimi, işletmenin uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetim beklentilerini iş görene iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavram olarak kullanılmaktadır (Akal,:29).

Performans yönetimi danışmanlığı ile, başarılı bir performans yönetimi süreci dizayn edilmelidir. İşletmede performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde aşağıdaki ilkeler uygulanmaktadır (Sink, 1993);

- İşletmede performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir,
- Performans artırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmaktadır,
- Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır,
- Performans ölçümü ve değerlendirilmesi için yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.

1.2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Danışmanlık

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. Toplam kalite yönetimi, uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlar ve kalite üzerinde yoğunlaşır.

Toplam kalite yönetimi danışmanlığı için aşamalar;

- TKY prensiplerinin işletmeye uyarlanması yönetimi,
- Sürekli iyileştirme yönetiminin işletmeye kazandırılması,
- Değişim süreçlerinin planlanması ve yönetilmesi,
- Sistem entegrasyon süreçlerinin tanımlanması ve yönetimi,
- Hedeflerle yönetim prensibinin işletmeye kazandırılması.

1.3. DANIŞMANLARIN ÖZELLİKLERİ

Danışman, işletmelerde; strateji, politika, pazarlama, organizasyon, prosedür ve metodlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak, analizler sonucunda tavsiyeler vererek, müşteri ile yapılması gereken en iyi işlemi tartışmak ve anlaşmaya varmak, verdiği tavsiyelerin uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla profesyonel hizmet sunan kişidir (Mintzberg, 1989).

Danışmanların sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Gürkan, 1989:26-27);

- İşletmedeki sorunları çözmeye yardım edebilme yeteneğine sahip olmalı,
- Analitik düşünme becerisi olmalı,
- Araştırma yapma bilgi ve becerisine sahip olmalı,

- İkna kabiliyeti olmalı,
- Multidisipliner yaklaşımla nesnel ve soyut çıkarımda bulunma ve yorumlama becerisi olmalı,
- Değerlendirme ve denetleme becerisi olmalı,
- Etkin sözlü ve yazılı iletişim becerisi olmalı,
- Farklı grupları ortak paydalara doğru motive etme becerisi olmalı,
- Adil olmalı,
- Bağımsız ve tarafsız olmalı,
- Çözüm odaklı olmalı,
- Disiplinli olmalı,
- Duygularını kontrol edebilmeli,
- İyi bir gözlemci olmalı,
- Güvenilir olmalı,
- Kalite odaklı olmalı,
- Sahip olduğu bilgileri iyi değerlendirebilmeli,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- Yönetimin karar alabilmesi için gerekli teklifleri açık bir şekilde sunabilmeli.

1.4. DANIŞMANLIĞA BAŞVURMA NEDENLERİ

İşletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti almak istemelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar işletmelerin kendi içinde yaşadıkları problemler; elemanlar, maliyetler, teknolojik yeniliklere olan ihtiyaç, durağanlık gibi konulardır. Ayrıca kendi iç problemleri dışında, ülkesinin içinde bulunduğu politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişkenlerin neden olduğu değişikliklerden kaynaklıdır. Bu gibi durumlarda da yöneticiler deneyimli uzman kişilere ihtiyaç duymaktadır (Arslantaş, 1999:69).

Danışmanların görevi, işletmenin mevcut durumunu inceleyerek, gerekli önlemlerin alınarak sorunların çözülmesi ile tamamlanmaktadır. İşletmelerin, danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymasının nedenleri (Bumin, 1979:55);

- Tarafsız bir bakış açısıyla yaklaşarak ihtiyaçların belirlenmesi,
- Sektördeki yeniliklere uyum sağlamak,
- Ürün ya da hizmet skalasını yenilemek ya da geliştirmek,
- Yönetim ve işletme içi çatışmaları önlemek,
- Vizyon yenilemek.

1.4.1. Tarafsız Bakış Açısı

İşletmede uzun süre çalışan kişilerde bir süre sonra işletme içindeki sorunları algılayamama, eksiklikleri fark edememe, yapılan yanlışları benimseme gibi işletme körlüğü yaşanabilir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar motivasyonlarını kaybederler. Bu tarz olumsuzluklardan kurtulmanın yolu, bir danışman aracılığıyla işletmeye dışarıdan bir gözle bakılarak işletmenin tüm faaliyetlerinin incelenmesi amaçlanır (Ertan, 2006:44).

Danışmanlar dışarıdan gelen biri olduğu için işletmenin alışkanlıklarından etkilenmezler. Tamamen tarafsız bir bakış açısıyla işletmenin tüm faaliyetlerini inceler ve teşhis koyarlar. İşletmenin politikasından etkilenmez ve etki altında kalmazlar.

1.4.2. Stratejik Karar Verilmesi

İşletmelerde yöneticilerin alması gereken bazı stratejik kararlar alabilmektedir. Bu kararların alınması ve çalışanların ikna edilmesi konusunda zorluk yaşamamak için yöneticiler, danışmanlara başvurarak bu kararların güvenilirliğini arttırmak isterler. Bu gibi durumlarda, yönetim danışmanları işletmelere yardımcı olabilmektedir.

1.4.3. Sistemik Yaklaşımın Benimsenmesi

İşletmede yönetimin zorluk yaşadığı en önemli meseleler, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve o bilgilerden yararlanılmasıdır. Ancak danışmanlar bu konularda özel bir şekilde yetiştirilir. Bilgi toplama, inceleme ve sistemik bir şekilde değerlendirmede en etkin yöntemi seçerler. Dolayısıyla, yöneticiler için eksik olan sistemik karar alma konusunun tamamlanmasına yardımcı olurlar.

1.4.4. Teknik Destek Sağlama

İşletme içi faaliyet gösterilen alanların çeşitlenmesi ve teknolojinin de gelişimiyle yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla uzmanlık alanları çeşitlenmektedir. Yöneticiler, işletme içinde yenilikler oluşmaya başladıkça teknik bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Teknik bilgilere sahip kişilerde her zaman işletme içinde istihdam edilememektedir. Bu gibi durumlarda uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Hamilton, 1975:19).

1.4.5. Özel Bilgi ve Beceri Sağlama

Danışmanlar, işletme içinde yaşanan sorunları kendileri gibi aynı derecede çözebilme yeteneğine sahip birinin istihdam edilmemesinden dolayı yardım için çağrılarak tavsiyeleri alınır. Eğer işletmenin sahip olduğu yönetim politikası planlama, liderlik, koordinasyon vb. konularda ve hedeflerinde başarısız ise, sorun genel bir nitelikte olabilir (Türker, 1993:35).

1.4.6. Check-Up Uygulaması

İşletmelerin performansını ve strateji seçimini etkileyebilecek iç ve dış güçlerin tanımlanmasını ve örgütün mevcut ve gelecekteki zayıf ve güçlü yönlerinin değerlendirilmesini amaçlayan, geçmiş ve şimdiki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik verilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi, imkanlar ve tehditlerdir (Aktan, 2004:1). Check-up uygulamasının işletmeye olan katkı ve faydaları aşağıdaki gibidir.

- İşletmenin mevcut ve yönetim organizasyon yapısının incelenmesi,
- Stratejik ve operasyonel hedefler doğrultusunda performans yönetiminin nasıl gerçekleştiği,
- Tüm iş süreçleri incelenir,
- İnsan kaynakları departmanının çalışmasını inceler,
- Prosedürler ve ne kadar uyulduğu,
- Risk yönetimi süreçlerinin nasıl yapıldığı,
- İç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması,
- Veri üretimi ve raporlanmaları,
- Bilgi teknolojileri ve süreçleri destekleme seviyesi,
- Kurumsal yönetim faaliyetlerinin ne kadarının gerçekleştiği

Check-up sonrası işletmeler, tüm yönetim ve organizasyon dışarıdan bağımsız ve tarafsız bir göz tarafından değerlendirilmiş olacaktır. Ayrıca mevcut durum analizi ile işletmenin şu an ki durumu ile olması gereken durum karşılaştırılması yapılmış olacaktır. İşletme içindeki tüm faaliyetlerin sorunları, riskleri ve hızlı gelişme sağlama imkanları tespit edilmiş olacaktır. İşletmelerin üretim süreçleri, insan kaynakları, satın alma, pazarlama, finans, bilgi işlem, iç kontrol ve risk yönetimi süreçleri değerlendirilecek ve eksiklikler tespit edilerek raporlanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SÜREÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

2.1. SÜREÇ KAVRAMI

Süreç, belirli bir ürün ya da hizmet üretmek için gerekli olan kaynaklar ve değer yaratan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, müşteriden gelen talep doğrultusunda elde edilen girdilerle başlayan girdilerin işlenmesi sonucu belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı faaliyetler dizisidir (Klimas,2011:5).



Şekil 1. Sürecin Temel Unsurları

2.2. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI

Sürecin temel unsurları; girdi, girdi gereksinimlerini sağlayan tedarikçi, katma değer yaratan çıktı, çıktılarından tatmin sağlayan müşteri, süreç içerisindeki faaliyetler ve süreçte sorumlu olan süreç sahibinden oluşmaktadır. Sürecin temel unsurları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir (Okay, 1999, 12).

Girdi: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.

Çıktı: Girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir.

Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan ve/veya onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır. Sürecin temel varlık nedenidir.

Tedarikçi: Sürecin girdilerinin bir ya da birkaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

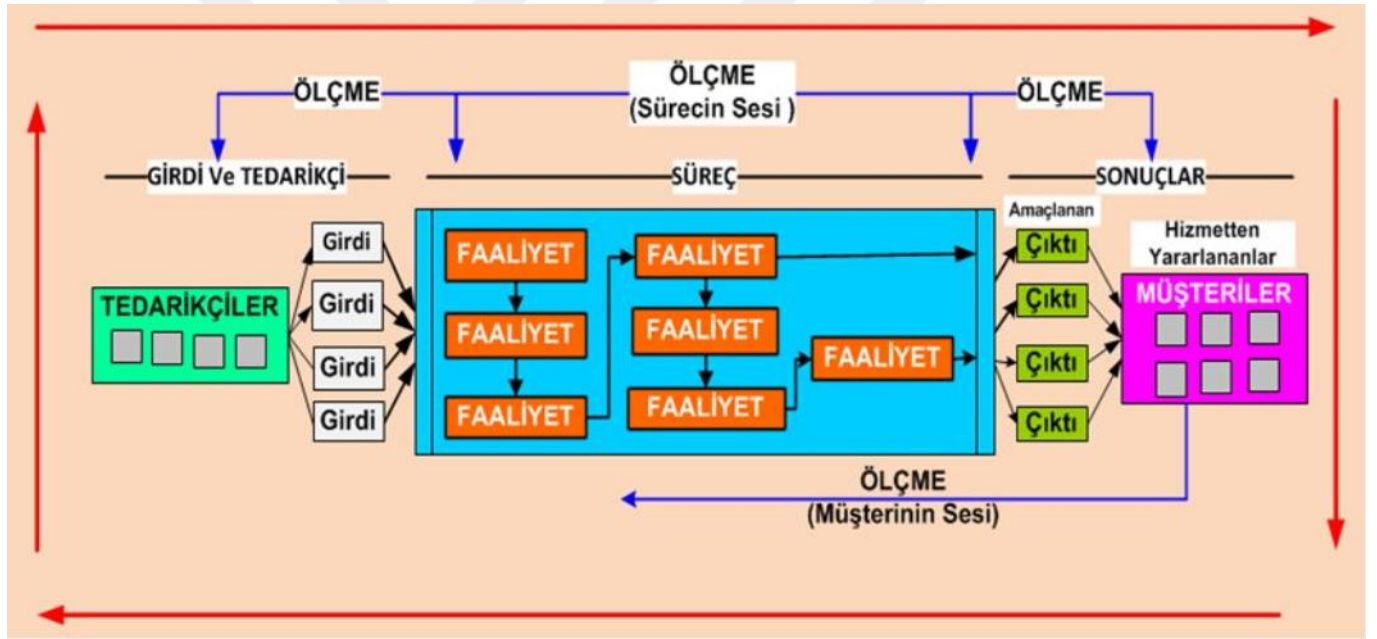
Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (kusurlu oranı, kusur oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb.).

Süreç Aktiviteleri

Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

2.3. SÜREÇLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

İşletmeler, Konumuna göre küçük, orta ve büyük işletmeler olarak ayrılmaktadır. Her bir konuma göre işletmeler ekonomik olarak mal ve hizmet üreten birimlerdir. Buna göre işletmelerde üretilen mal ve hizmet üretim sürecinin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Süreç Yönetimi Kılavuzu, 2005:24).



Şekil 2. Genel Süreç Şeması

Kaynak: Türkdöğdu, Süvari, 2015. Kurum Kültürü ve Süreç Yönetimi Eğitimi

Tanımlanabilirlik: Süreçlerin temel unsurlarını tanımlamalıdır. Yani, girdiler (ürün ya da hizmet), tedarikçiler, çıktılar, hizmet alanlar(müşteri), Hizmet alan ve çalışan istekleri (müşteri beklentileri ve ihtiyaçları), sürecin performans ölçümü, süreci oluşturan faaliyetler, Süreçte hepsi belgelenebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.

Yinelenebilirlik: Sürecin aynı tür çıktıyı sürekli olarak sağlayabilme özelliğidir. Diğer bir ifadeyle, Süreçler yenilenen faaliyet dizisidir. Bu özelliğe göre süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının hizmet alanın ihtiyaç ya

da beklentilerini devamlı karşılayabilmesidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı, tutarlı ve sürekli bir şekilde yinelenmelidir.

Tutarlılık: Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesidir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içinde kalmasının sağlanmasıdır. Böylece çıktılardaki değişkenlik kontrol altına alınmış olacaktır. Daha basit bir anlamda, Hizmet alanlar memnuniyet oranındaki artışın ölçülmesi ve değerlendirilmesi hizmet alanların beklenti ve isteklerinin ne derecede karşılandığının bir ölçüsüdür.

Ölçülebilirlik: Sürecin performans göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Yani, süreç faaliyetleri ve bunlardan elde edilen sonuçlar ölçülebilir olmalıdır. Bununla birlikte, sürecin mevcut durumunun ve iyileştirme olanaklarının saptanmasında, süreç performansının belirlenmesinde kullanılacak olan verilerin tanımlanması açısından önem taşımaktadır.

Kontrol Edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.

Katma Değer Yaratma: Sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan hizmet alanın (Müşteriler) tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

2.4. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir. Süreç yönetimi süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir (Bozkurt,2003:58).

Süreç yönetiminin amacı; performansı artırmak için gerekli olan yönetim faaliyetlerini, planlamayı gerçekleştirmek, sonraki aşamalarda kaliteyi artırmak, operasyonel performansı iyileştirmektir. Bu gelişmeler sağlandıktan sonra müşteri memnuniyetini artırmak için fırsatlar değerlendirilir (Evans ve Lindsay, 2002:360). Performansı artırabilmek için ise yönetim faaliyetleri sistematik olmalı, iyileştirme yapılacak unsurlar ile ilgili kararlar alırken güvenilir bilgilere dayanılmalıdır. Süreç yönetimi ile istenilen sonuçlara odaklanabilmek, kaynakları ve çalışanları en üst düzeyde değerlendirebilmek, tutarlı sonuçlar elde etmek ve değişkenleri kontrollü bir şekilde yönetilebilir. Bu sayede hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesini ve stratejik yönlendirme temelindeki verilere dayalı yönetim sağlanır (EFQM, 2000:2).

Sürecin doğru şekilde yönetilebilmesi için süreç sahiplerinin belirlenmesi, ara yüzler ve sınırların belirlenmesi, net olarak iş aktivitelerinin ve süreçlerin tanımlanması, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, kontrol noktalarının kurulması, süreçlerin

değerlendirilmesi ve ölçülmesi, performans ve geri bildirim kontrollerinin yapılması gibi yedi ana basamaktan oluşmaktadır (Melan,1993:127). Süreç yönetiminin uygulanabilmesi için ise ilk olarak süreçler listelemeli, sürecin hiyerarşisi oluşturulmalı, süreci değerlendirmek için kriterler belirlenmeli daha sonra süreçler öncelik sırasına koyularak, çalışanların süreç içindeki rolleri belirlenmeli, sürecin kimliği tanımlanmalı, süreç işlemleri tanımlanmalı, süreç/iş akış diyagramı ve süreç haritası oluşturulmalı, süreç girdileri ve tedarikçiler belirlenmeli, sürecin sonucunda ortaya çıkacak çıktılar belirlenmeli, süreçte müşterilerin kim olacağı belirlenmeli, süreç akış diyagramı ve haritası gerekli düzenlemelerden sonra yeniden tasarlanmalı, süreç göstergeleri belirlenmeli en son aşama olarak da süreç projeleri oluşturulmalı bu aşamayı takiben planlama yapılmalıdır (Kalder, 2000).

Süreç Yönetimi ile hedeflenen;

- İşlerin kişilere bağımlılığını ortadan kaldırmak,
- Birimler arasında o işin nasıl yapıldığı konusunda fikir birliği oluşturmak,
- Yeni personelin işe kolay adapte olabilmesi için bir yol haritası oluşturmak,
- İş ile ilgili hata paylarını en aza indirmek,
- İş ile ilgili onay mercilerini netleştirmek,
- İşin yapılışını standart hale getirerek verimliliği arttırmak.

2.4.1. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

İşletmeler yaşayan organizma gibidirler. Bu nedenle gelişmelerini sürdürmek için sürekli olarak değişime uğrarlar. Bu nedenle sürekli bir gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak, yönetim anlayış, uygulama ve yöntemlerini değiştirirler. Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve dışı bazı nedenler vardır (Okay, 1998).

Kuruluş içi nedenler;

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikayetlerindeki artışlar
- Uygun bir planlama yapılamaması
- Hedef ve politikadaki değişiklikler
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat çevriminin (süresinin) kısa olması
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş isleyen organizasyon yapıları
- Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Kalite maliyetlerinde artış

- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma (Bozkurt, 2005).

Kuruluş dışı nedenler;

- Globalleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki bas döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler.

2.4.2. Süreç Yönetiminin Faydaları

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme uygulandığında (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010; Silah, 2003; Schein, 2003; Rolff vd.,1998);

- Ana ve alt süreçler tanımlanmıştır. Her birinin bir sorumlusu vardır ve sorumlular sürecin bütününe beklendiği şekilde çalışmasından ve gerektiğinde iyileştirme çalışmaları başlatılmasından sorumludur.
- Süreçler, etkili verimlidir.
- Geleneksel yönetimde gözden kaçan bölümler arası geçiş noktaları kontrol altındadır.
- Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, roller açıkça tanımlı olmalıdır ve her çalışan bunlara erişebilmelidir.
- Çalışanlar sürecin bütününe görürler.
- Her bir çalışanın amacının müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılmamalıdır.
- Ölçümleme sistemiyle hem müşteri memnuniyeti hem de süreç-içi performans, göstergelerle izlenir.
- Süreç danışmanlığı uygulamaları bir örgüt geliştirme tekniğinin ötesinde bir çalışma takımı oluşturma tekniğidir.

2.5. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI

Süreç danışmanlığı ilk kez Elliot Jacques tarafından 1959 yılında ortaya konulmuş olmakla birlikte, özellikle Edgar Schein tarafından geliştirilmiş bir danışmanlık modelidir. Süreç danışmanlığı konusundaki çalışmaların öncüsü olarak kabul edilen Schein, süreç danışmanlığı; danışan tarafından tanımlanmış durumu iyileştirmek amacıyla, danışanın iç ve dış çevresinde meydana gelen süreç olaylarını algılamasına, anlamasına ve harekete geçmesine yardımcı olabilmek üzere kendisiyle oluşturulan bir iş birliği ilişkisidir (Adıgüzel & Derya, 2011; Schein, 1999:20).

Süreç danışmanlığı modelinin ortaya çıkmasının altında yatan temel varsayımlar şunlardır (Schein, 1999: 17-19; 2000:10-11):

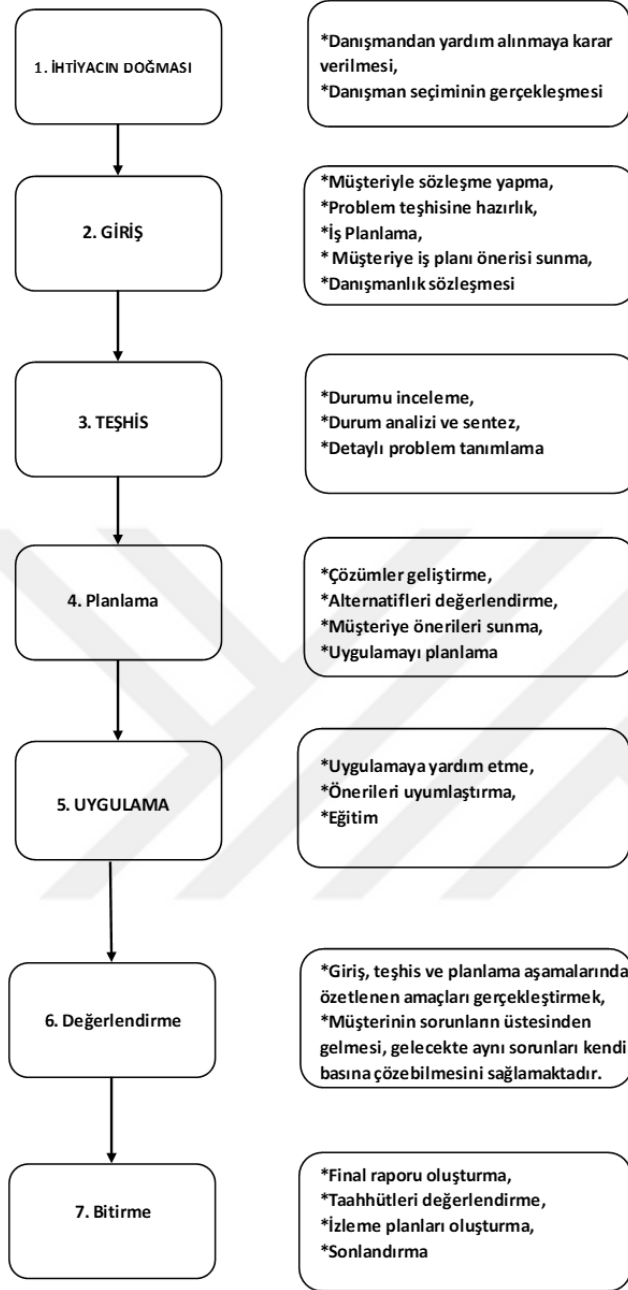
- Yöneticiler genellikle neyin yanlış olduğunu bilmezler ve problemlerinin gerçekte neler olduğunu teşhis edebilmeleri için yardıma ihtiyaçları vardır.
- Yöneticiler genellikle danışmanlarının kendilerine ne tür bir yardımda bulunacaklarını bilmezler ve bu nedenle de nasıl bir yardım aradıklarını bilmek için yardıma ihtiyaç duyarlar.
- Çoğu yöneticiler gelişime heveslidir, ancak neyi nasıl geliştireceklerine dair yardıma ihtiyaçları vardır.
- Organizasyonların birçoğu eğer kendi güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmeyi ve yönetmeyi öğrenirlerse daha etkili olacaklardır. Mükemmel bir organizasyon yoktur, dolayısıyla her bir organizasyon telafi edici mekanizmaları bulunması gereken bazı zayıf yönlerle sahip olacaktır.
- Bir danışman muhtemelen ayrıntılı ve zaman alıcı bir çalışma yapmadan veya organizasyonda gerçekten yer almadan danışana güvenilir bir yol haritası önerebilmek için örgütsel kültürü yeterince öğrenemeyecektir. Bundan dolayı, kendi kültürlerinde neyin işe yarayıp neyin yaramadığını bilen örgüt üyelerinin katılımı sağlanmadıkça arzu edilen sonuç elde edilemeyecektir.
- Yönetici problemleri kendi kendine görüp çareler üzerinde düşünmeyi öğrenmediği sürece çözümü uygulamak için istekli olmayacak, daha da önemlisi, tekrarlaması muhtemel bu gibi sorunların nasıl düzeltileceğini öğrenmeyecektir.
- Süreç danışmanlığının temel işlevi; müşterinin kendi örgütünü geliştirmek üzere daha fazla kendi başına devam edebilmesi için örgütsel sorunların nasıl belirleneceği ve giderileceğine dair becerileri danışana aktarmaktır.

2.6. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI SÜRECİ

Danışmanlık süreci, mevcut ve belirlenmiş bir sorunun ortadan kaldırılması ve müşterinin sahip olduğu firmasında dönüşüm yapması istemesi hedefine yönelik danışmanın ve müşterinin ortak katılımı ile gerçekleşen bir aktivitedir. Bu aktivitenin bir başlangıcı ve bir de bitişi vardır. Başlangıç ile bitiş süreci içerisinde birden çok aşamaya ayrılabilir.

Kaynaklara baktığımızda danışmanlık sürecini farklı farklı aşamalara ayrıldığı görülmektedir. Bu çalışmada yönetim danışmanlığı süreci 7 aşama altında ele alınan model ele alınacaktır.





Şekil 3. Süreç Danışmalığı Süreci

Kaynak: (Kubr, 2010: 45)

2.6.1. İhtiyacın Doğması

İşletme yaşadığı sorunu çözemeyeceğini anladığında danışmandan yardım almaya karar verir. İşletmenin danışman tercihi sahip olduğu niteliklere bağlıdır. Danışmanın sahip olduğu nitelikler onun işletme tarafından tercih edilmesinde etken olur. Yöneticilerin bir danışmanda aradığı özellikler (Serhatoğlu, 2002:16);

- Danışmanın bilgi düzeyi,
- Organizasyonun beklentilerini anlama ve isi gereğini yerine getirme becerisi,
- Kanıtlanmış, esnek metodoloji ve iş yapma yöntemleri,
- Geçmişteki başarıları,
- Objektiflik, tarafsızlık,
- İkna etme yeteneği.

2.6.2. Giriş

Bu süreçte işletme ile danışmanlık arasında ön görüşme yapılmıştır ve işletmenin istediklerini karşılayacak bir danışman olduğu anlaşıldığı zaman sözleşme imzalanarak süreç başlamaktadır. Bu aşama danışmanın firmayı inceleyerek, problem tarama adımıdır. Bu sırada taraflar, birlikte ve karşılıklı güven içinde çalışıp çalışamayacaklarını da anlarlar (Serhatoğlu, 2002:17). Çalışmaya karar verildiği takdirde yönetim danışmanı, tüm danışmanlık süreci ile ilgili detaylı bir teklif hazırlayarak işletme yönetimine sunar. Yönetimin bu teklifi kabul etmesi durumunda taraflar arasında bir sözleşme9 imzalanarak danışmanlık hizmet süreci resmen başlamış olur (Erdost, 2002:118).

2.6.3. Teşhis

Bu aşamada danışman detaylı bir araştırma yaparak firmanın işleyişini, hedeflerini, stratejileri hakkında bilgi sahibi olur. Müşterinin ilettiği sorunu da baz alarak nerede, ne gibi sorunlar var onların araştırmasını yapar. Durum analizi yaparak işletmenin mevcut durumunu raporlar. Sonrasında mevcut durum ile olması gereken durum karşılaştırılır ve farklar incelenir. İnceleme sonucunda da yaşanan aksaklıklar hangi noktada, hangi süreçte belirlenir ve analiz edilmeye başlanır (İlhan, 1992:11). Teşhis bölümünde sorun, aşağıdaki beş madde de belirtilmiştir (Bayraktaroğlu, 2007:55);

- Müşterinin hissettiği sorun,
- Danışmanın hissettiği sorun,
- Müşterinin amaçları,
- Müşterinin kaynakları,
- Danışmanın kaynakları.

2.6.4. Planlama

Planlama, danışmanlık sürecinin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada, tespit edilen soruna muhtemel çözümlerin geliştirilmesi, bulunan çözümler arasından en iyi ve en uygun olanın tercih edilmesi, önerilerin müşteriye sunulması ve müşterinin seçtiği çözüm yönteminin uygulanması için hazırlık faaliyetlerini içermektedir.

Planlama aşamasında danışman, müşteriyle birlikte her adımı sorgulayarak hareket etmeli, karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili öncesinde tedbirler almalı ve hangi kaynakların kullanılacağı belirlenmelidir. Danışmanlar bu planı sadece üst yönetim ile değil, ilgili tüm birimlerle birlikte hareket etmelidir (Çitil, 1997:26).

2.6.5. Uygulama

Uygulama aşaması danışmanlık sürecinin dördüncü aşamasıdır. Bu aşamada, teşhis ve planlama çalışmaları sırasında ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda çözüm yollarının bazı bölümler ya da tüm işletme içinde uygulanmaya başlamasıdır (Stroh&Johnson, 2006).

Uygulama aşamasının en önemli rolünü üstlenen çalışanlardır. Çünkü planlanan çözüm yöntemlerini uygulayacak, işlerinde kullanacak olan onlardır. Bu nedenle de danışmanlar tüm bu danışmanlık süresi boyunca sadece yönetimle değil, çalışanlarla da hareket etmelidirler. Aksi takdirde danışmanlara karşı güvenmezler, onların planlarını kabul etmezler (Çitil, 1997; Erdost, 2002).

Proje sonunda, yeni yöntemlerin benimsenmesi ve işletmenin sorunsuz devam edebilmesi için eski düzenin tamamıyla ortadan kaldırılarak yeni yönetime geçilmemelidir. Yeni formlar, yeni dosyalar, yeni çizelgeler vb. eskileri kaldırılarak yenileri yerlerini almalıdır. Bu yeni standartların, işletmenin yararına olduğu kanıtlanınca da danışmandan bu sistemi kontrol etmesi için işletme içi kontrol sistemi kurulması istenmektedir (Kubr, 2010:265).

2.6.6. Değerlendirme

Değerlendirme aşamasında, planlama aşamasından itibaren uygulanan strateji ve kararlar değerlendirilir. Danışmanlık hizmeti sonucunda, uygulanan stratejinin işletme için belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda, danışmanlık hizmetinin bitirilmesine, planlama aşamasına geri dönülmesine ya da müşteri ile danışmanlık firması arasında yeni bir sözleşme imzalanmasında neden olmaktadır (Erdoğan, 1991:27).

Danışman ve müşterinin başarılı ilişkisinin iki yönü vardır:

1. Giriş, teşhis ve planlama aşamalarında özetlenen amaçları gerçekleştirmek,
2. Müşterinin sorunların üstesinden gelmesi, gelecekte aynı sorunları kendi başına çözebilmesini sağlamaktadır.

2.6.7. Bitirme Aşaması

Danışmanlıkta istenilen başarı elde edilince veya danışman desteğine olan ihtiyaç ortadan kalkınca, danışmanlık görevi bitirilmelidir (Kubr,2010:269). Danışmanlık sürecinin başarı ile sonuçlanması, tüm süreç boyunca müşteri ile danışmanın ortak hareket ederek, her aşamada fikir alışverişinde bulunmalarına bağlıdır.

2.7. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI SÜRECİNDE KULLANILAN MODELLER

Danışman, müşterisi olan işletmede operasyonel ya da yönetsel değişiklikler yapılmasına yardımcı olur. Bu süreçte sadece teknik sorunlarla değil, çalışan kişilerle ve onların sorunlarıyla da ilgilenmesi gerekir.

Danışman ile müşteri arasındaki ilişkinin özelliklerine ve danışmanın üstlendiği role göre farklılık gösteren ve farklı danışmanlık modellerinden söz etmek mümkündür.

Danışman ve müşteri ilişkilerini yansıtan modellerden başlıcaları (Shein, 1969:3);

- Tedavi Modeli,
- Doktor-Hasta Modeli,
- Mühendislik (Satın Alma) Modeli,
- Klinik Modeli,
- Süreç Modeli.

2.7.1. Tedavi Modeli

Örgüt içindeki problemlerin teşhisine ve birden fazla çözüm önerisi ortaya konması amacıyla işletme içerisindeki uzmanlarla dışarıdan çağrılan uzmanların birlikte çalıştığı bir modeldir. Kararlar ortaklaşa alınır ancak faaliyetlerden sadece yönetim sorumludur (Çitil, 1997:37).

2.7.2. Doktor-Hasta Modeli

Modelin isminden de anlaşılacağı üzere, müşteri örgütün hasta, danışmanın doktor rolünü oynadığı bu modelde, danışman ilk önce problemin ne olduğu ile ilgili teşhisini koyar. Teşhise göre çözüm yolu belirler ve uygulamayı yönetime sunar. Bundan sonra sorumluluk işletmededir ve reçetenin uygulama başarısı, danışmanın istediği bilgileri almasına, birimlere koordineli çalışmasına ve birimlerin uygulamayı kabul etmesine bağlıdır. Bu nedenle, danışmanla işletme arasındaki güven ilişkisi çok önemlidir (Edgar,:4).

2.7.3. Mühendislik Modeli

Yöneticilerin, işletme içinde çözümü bulunamayan sorunların farkında olmaları ve bu sorunları çözebilecek zaman ve yeteneğe sahip olmadıklarını bilerek bir danışmana başvururlar ve böylece hizmetin satın alması durumudur. Modelin ana teması, danışmanın teknik bilgi ve danışmanlığının satın alınmasıdır. Bu modelde amaç, yöneticinin danışmana doğru aktarabilmesine bağlıdır (Çitil, 1997:41).

2.7.4. Klinik Modeli

Bu modelde, işletmedeki sorunların belirlenmesi ve çözümü için yönetici ve danışmanın birlikte çalıştığı ve birlikte çözüm önerisi geliştirdiği bir modeldir. Bu nedenle, “işbirlikçi” model olarak da tanımlanmaktadır. Tedavi modeline benzemektedir fakat yönetici ve danışmanın çözümleri birlikte geliştirme ve uygulamayı ortaklaşa gerçekleştirdiklerinden farklıdırlar (Serhatoğlu, 2002:37).

2.7.5. Süreç Modeli

Süreç modeli, uzman ve doktor-hasta modellerinden farklı olarak teşhisi koyup, çözüm sunan değil çözüm için yol gösteren olmasıdır. Bu modele göre problemi çözenin dışarıdan gelen bir danışmanın olması söz konusu değildir. Problemi çözmesi gereken sorunla karşılaşan firmanın çalışanlarıdır. Fakat danışmanlar çözüm için danışanlara yol gösterir ve fikirlerinin çalışanlarca benimsenmesi ve uygulamaya konması ile mümkün olabilir (Erdost, 2002:96).

Süreç modelinin varsayımları aşağıdaki gibidir (Bumin, 1979:68-69);

- Yöneticiler aksaklıkları bilmezler ve teşhis için danışmana ihtiyaç duyarlar,
- Yöneticiler danışmanların vereceği yardım konusunda bilgisizdirler. Danışmanlar önce yöneticilere bu konuda eğitim verilmelidir,
- Yöneticilerin işletmeyi geliştirme arzuları vardır. Ancak neyi, nasıl geliştirecekleri konusunda yardıma ihtiyaç duyarlar,

- İşletmeler, zayıf ve güçlü yönlerini teşhis etmeyi öğrendiklerinde etkin olurlar,
- Danışmanların etkin bir çözüm önerisi sunabilmesi için işletme kültürünü iyi bilen çalışanlarla çalışmalıdırlar,
- Müşteri sorunları, kendi başına belirlemeyi ve çözmeyi öğrenmelidir. Bu nedenle danışman, işletmeye yeni çözüm yollarını bulmak için düşünmeyi öğretmelidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE ÜRETİM SÜREÇLERİ

Bir işletmede sürekliliği sağlamak için birbirinden açıkça ayrılabilen faaliyet grupları vardır. Her faaliyet grubu, işletmenin bir işlevini oluşturur. Bir işletmenin başlıca işlevleri:

- Pazarlama,
- Üretim Yönetimi,
- Muhasebe,
- Finans,
- İnsan Kaynakları,
- Ar-Ge.

Bu işlevlerden herhangi birinin yokluğu durumunda işletme, sürekliliğini sağlayamaz.

3.1. PAZARLAMA

Pazarlama, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak herhangi bir müdahaleyi gerçekleştirmek için, ihtiyacı karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. İşletmeler müşteri için değer yaratarak, müşteri tatmini ve bağlılığını meydana getirirler (Mucuk, 1998).

Pazarlama kavramı, bir yandan mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan dağıtım yönünü ifade ederken, diğer yandan da tüketicinin istek ve arzularını, ihtiyaçlarını belirleyip, yatırım ve üretim faaliyetlerini yönlendirmeyi ifade eder. Tüketici, pazarlama sayesinde ihtiyacı olan mal ya da hizmeti istediği yer, zaman ve fiyatla bulurken, işletmeler ise yatırım ve üretimleri neyi, ne zaman, nerede ve kaç üreteceğini kolayca öğrenebilmektedir (Ertürk, 2000).

Pazarlamanın özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Değer yaratır,
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılar,
- Tüketici tatmini ve bağımlılığı yaratmayı amaçlar,

- Pazarlama, müşteri ilişkilerini yönetmektedir.

İşletmeler üretilen mal ve hizmetleri tüketicilere iletmek için bazı pazarlama fonksiyonlarına ihtiyaç duyarlar. Pazarlamanın fonksiyonları aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2000);

- Değişim Fonksiyonları
 - Satınalma: Üreticiler, toptancılar ve perakendeciler.
 - Satma: Talebin oluşturulması, alıcıların belirlenmesi.
- Fiziksel Fonksiyonlar
 - Taşıma: Üretim yerinden tüketim yerlerine iletilmesi.
 - Depolama: Taşıma fonksiyonunu tamamlar.
- Kolaylaştırıcı Fonksiyon
 - Finans: İşletmeler rekabet şansını arttırmak için çeşitli masraflar için paranın temin edilmesidir.
 - Risk Taşıma: Riskleri en aza indirmek amaçlanır.
 - Standartlaşma ve dereceleme: Standarda uygun olmayan mallar yok edilir.
 - Pazar Bilgisi: Pazarlama faaliyetlerinin etkin olması için Pazar hakkında tam bilgi sahibi olunmasıdır.

Pazarlama karması ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Koçel, 2010);

- Ürün: Tüketicinin istek ve ihtiyacını karşılayan unsurlardır.
- Fiyat: Fiyat kararı doğru verilmelidir. Yüksek olması durumunda tüketici ürünü satın almaz, düşük fiyatta ise işletmenin kar oranı düşer.
- Dağıtım: Tüketicilerin istediği ürünlerin, istenilen miktarda ve yerde bulundurulmasıdır.
- Tutundurma: Tüketicileri ürünleri satın alması için ikna etme ve bilgilendirme faaliyetidir. Tutundurmaya örnek olarak reklam, tanıtım, satış geliştirme gibi.

3.2. ÜRETİM YÖNETİMİ

Üretim, insan ihtiyaçlarının doğa tarafından karşılanmaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Çok eski çağlarda, insanlığın ilk dönemlerinde üretim faaliyetlerine rastlanmamıştır. Bu nedenle üretim, insanlık için uygarlaşmanın başlaması olmasından dolayı önemlidir (Kobu,2016).

Operasyon ve üretim yönetimi, bir ülkenin ekonomik büyümesinde önemli bir faktördür. Adam Smith'in işçiliğin uzmanlaşmasının önemini fark etmesiyle, geleneksel imalat yönetim anlayışı 18.yy'da başlamıştır. İşleri alt görevlere ayrılmasını tavsiye etti ve çalışanları yeteneklerine göre daha verimli olmaları için görevlere dağıttı. F.W. Taylor 21.yy'da Smith'in teorilerini uyguladı ve bilimsel yönetim anlayışı adı altında pek çok teknik geliştirildi (Kumar, Suresh, 2009)

1930'lar ile 1950'ler arasında üretim yönetimi kabul edilen bir tanım haline geldi. Üretim yönetimi alanında Taylor'ın çalışmaları herkes tarafından bilinirken, yöneticiler ekonomik verimliliğe odaklanan yeni teknikler geliştirdiler. İşçiler daha yakından takip edildi.

1970'lerde Japon firmalarının geliştirdiği, sıfır hata, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim yöntemleri, esnek imalat sistemleri, CAD-CAM gibi devrim niteliğindeki programlar ülkelerin hızla kullanmaya başladığı görülmüştür (Kobu,2016).

Üretim yönetiminin tarihsel gelişimine baktığımızda gelecek ile ilgili tahminde bulunmak mümkündür. Yakın gelecekte yaşanan gelişmelerle üretim yönetimi;

- Daha hızlı ve büyük kapasiteli bilgisayarlar,
- Bütün faaliyetlerin operasyonların tamamıyla insansız makineler tarafından yapıldığı,
- İleri düzeyde bilimsel araştırmaların yapılacağı bir araştırma sisteminin kurulması,
- Üretimde işgücü, malzeme ve ekipmanların etkin kullanımı.

Üretim yönetimi, organizasyonun/işletmenin üretim alt sisteminde kullanılan çeşitli kaynakları, kuruluş politikalarına göre kontrollü bir şekilde katma değerli ürün ya da

hizmete dönüştüren süreçtir. Sonuç olarak, girdilerin gerekli kalite seviyesine sahip ürün ya da hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgilenen kuruluşun bir parçasıdır (Kumar, Suresh,2009).

Son yıllarda, sürekli artan nüfus ve yaşam standartlarının yükselmesiyle eskiye göre daha karmaşık ürünlerinin yüksek miktarlarda üretilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu karmaşık ürünlerin üretilmesi için (Kobu, 2016);

- Üretim için gerekli hammadde ve yarı mamullerinin uygun fiyatla ve zamanında sağlanması (lojistik),
- Mamul haline dönüşmesi için her parçanın özelliğine göre işlem görmesi (imalat),
- İşlenen parçaların istenilen miktarda hazır bulundurulması (planlama),
- Tüm operasyonun eldeki insan gücü ve makinelerden yararlanarak belirlenen zaman içinde gerçekleştirilmesi gerekir (prodüktivite).

Belirli ürünlerin imalatında yer alan birbiriyle ilişkili yönetim faaliyetlerine üretim yönetimi denir. E. S. Buffa'ya göre üretim yönetimi “üretim süreçleriyle ilgili karar verme ile ilgilenir. Böylece ortaya çıkan mal veya hizmetler, istenen miktarda minimum maliyet programına göre üretilir.” (Kumar, Suresh, 2009).

Üretim yönetiminin amacı, doğru zamanda ve maliyetle, doğru kalitede ve miktarda mal ya da hizmet üretmektir (Kumar, A., Suresh, N.,2009). Diğer bir deyişle hangi ürünü, hangi mamülle, ne miktarda, hangi özellikte, nerede ve kim tarafından üretileceği ve düşük maliyetle yapılacağını amaçlar (Kobu,2016).

3.2.1. Üretim Sistemleri

Üretim, yeni bir fiziksel varlık ya da hizmeti ortaya çıkması sonucu fayda amacı güden faaliyet şeklinde tanımlanabilir. Üretim sistemleri, üretimin alt koludur. Hammadde, işçilik, sermaye, bilgi, malzeme, makine ve yönetim gibi girdilerin bir araya gelmesiyle belirli bir süreçten geçip mal ya da hizmet üretiminin gerçekleştiği bir sistemdir (Kobu, 2016).

Üretim sisteminin temel amacı kaliteli girdiler ile üretimi gerçekleştirip, müşterilerin isteklerini karşılayan mal ve hizmet üretmektir. Üretim sistemi türleri aşağıdaki gibidir (Kobu,2016);

- Üretim yöntemine göre sınıflandırma: Birincil Üretim, Analitik Üretim, Sentetik Üretim, Fabrikasyon üretim, Montaj Üretim.
- Mamul cinsine göre sınıflandırma: Demir-Çelik Üretimi, Kömür Üretimi, Kimyasal Madde Üretimi, Elektronik Mamul Üretimi, Tekstil Mamulleri Üretimi.
- Üretim miktarına göre sınıflandırma: Siparişe göre, Parti Üretimi, Sürekli Üretim, Proje Üretimi.
- Kesikli Üretim: Farklı ürünlerden az miktarda üretim yapılır. Sipariş miktarına göre seri üretim yapılabilir. Yarı mamul stoğu yüksektir ve işgücü yoğun olan bir üretim türüdür.
- Sürekli Üretim: Belirli ürün üretimi gerçekleştirilir. Otomasyon sistemi olduğu için çıktı ve çeşit değiştirme çok zordur. İşgücü çok azdır, daha çok izleme ve kontrole dayalıdır.

Üretim sistemleri sınıflandırılması aşağıdaki gibidir;

- Atölye Tipi Üretim (Siparişe göre üretim): Siparişe göre üretim, önceden belirlenmiş zaman ve maliyet dahilinde müşteri isteklerine bağlı olarak tasarlanan ve üretilen bir veya daha fazla miktarda ürünün yönetimi demektir. Ayırt edici özelliği düşük hacimli ve çok çeşitli olmasıdır. Bir atölyede farklı departmanlara yerleştirilmiş aynı amaçlı makineler bulunur. Makinelerde belirli bir sırayla işlemler yapılır.
- Seri Üretim: Amerikan Üretim ve Envanter Kontrol Derneği (APICS) tarafından “işin parti veya partiler halinde fonksiyonel bölümlerden geçtiği ve her partinin farklı bir yönlendirmeye sahip olabileceği bir üretim şekli” olarak tanımlanmaktadır. Düzenli aralıklarla ve stoklu üretilen ürünlerdir.
- Parti Üretim: Kesintisiz parça veya montajların sürekli bir işlem kullanarak üretilmesine seri üretim denir. Bir üretim sistemi çok büyük miktarda üretim ile açıklanır. Makineler çizgi veya üretim sırasına göre düzenlenmiştir. Ürün ve süreç standartları mevcuttur ve tüm çıktılar aynı yolu izler.

- Sürekli Üretim: Üretim tesisleri, ilk işlemde çıktı olana kadar olan üretim işlemleri sırasına göre düzenlenir. Öğeler, konveyörler, aktarma cihazları vb. gibi malzeme taşıma cihazları vasıtasıyla işlem sırasında olacak şekilde yapılır (wsd, 2020).

3.2.2. Üretim Süreçleri

3.2.2.1. Ürün Geliştirme

Ürün geliştirme, işletmenin üreteceği ürünün hangi özelliklere ve fonksiyonlara sahip olacağını belirleyen bir faaliyettir (Kobu, 2017:79). Üretilecek ürün ile ilgili bilgiler ARGE ve Pazar araştırmaları sonucunda belirlenir ve ürün geliştirme departmanı ile diğer departmanlar arasında ilişki kurulur (Kobu, 2017:80). Yeni ürün geliştirme ile ilgili olarak işletmeyi etkileyen bir faktörde değişen dünya ile birlikte tüketici ihtiyaçları ve istekleridir. Gelir miktarı arttıkça pazarlama ile yeni ihtiyaçlar ortaya çıkıyor, ürünler çeşitleniyor ve tüketicilerin seçiciliği artıyor. Bunun sonucu olarak yeni mamul geliştirme durumu ortaya çıkıyor (Stanton, 1984:185).

Bir işletmenin yeni bir mamul dizayn etmesi ya da mevcut olan mamulü geliştirmesi için yenilikler yapması, işletmenin pazardaki tutunabilirliğini artırır (Barutçugil, 1988:41). Ayrıca tutunabilirliğin yanı sıra maliyet azaltması da söz konusudur. En başarılı inovasyon şirketleri de ürün geliştirme konusunda tutarlı bir kaynak taahhüdü yapar. Stratejik planlama süreçleriyle bağlantılı yeni bir ürün stratejisi belirler ve geliştirme sürecini yönetmek için organizasyon düzenlemeleri oluşturur (Kumar, 2009).

Yeni ürün ya da mevcut ürünü geliştirme süreci adımları (Rai Technology uni,:33);

- Fikir üretmek,
- Fikirlerin elenmesi,
- Konsept geliştirme ve test etme,
- İş analizi,
- Ürün geliştirme,
- Pazarlama testi,

- Ticarileştirme.

3.2.2.2. Talep Tahmin

Üretim yönetiminde talep tahmini yapılması, müşteri isteklerinin belirlenmesi ve üretilmesi gereken miktarın bilinmesi üretim planlaması için önemlidir. Müşteri talebinin bilinmesiyle ne kadar ürün üretileceği, ne kadar hammadde kullanılacağı, hangi teçhizat ve işgücü kullanılarak planlama yapılması işletme için üretim yönetimi konusunda önemli bir kaynaktır (Chan vd, 1993; Karmarkar, 1994).

Talep tahminleri; zaman, kullanım nedeni, ürün cinsi, hesaplama şekli gibi özelliklere göre şekillenir. Zamana göre sınıflandırılan tipler (Kobu, 2017:112);

- Çok kısa vadeli tahminler,
- Kısa vadeli tahminler,
- Orta vadeli tahminler,
- Uzun vadeli tahminler.

Talep tahmini geçmiş verilere dayanarak geleceğe yönelik yapılan bir sistemdir. İşletmeler sürekli kendilerini geliştirerek büyürler.

3.2.2.3. Lojistik

Sürekli gelişen ve rekabetin arttığı şu dönemlerde tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammaddeden perakendecilere kadar üretim ve dağıtım sürecinde malzeme ve bilgi akışına yardım etmektedir (Paksoy vd., 2003:4; Kayabaşı, Özdemir, 2008:199). Lojistik yönetimi insanların ihtiyaçlarını karşılamak için, ürün, hizmet ve bilginin başlangıçtan tüketimine ve hatta tüketimden sonra geri bildirimine kadar ileri ve geri şekilde hareket gerçekleşmesi ve planlaması olarak tanımlanır.

Lojistik fonksiyonunun işletmede önem kazanmasının nedenleri (Kobu, 2017:229);

- Taşıma mesafelerinin ve maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerinin pek çok alanında doyuma ulaşmasından dolayı lojistik yönetimine geçilmesi,
- Gelişen teknolojiyle stoksuz üretime geçilmesi,

- Gelişen teknolojiyle iletişim kaynaklarının gelişmesi,
- Çevreyi korumak için malzemelerin yeniden işlenmesi,
- Büyük üretim ve satış firmalarının artması.

3.2.2.4. Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri seçimi işletmenin rekabet gücünü etkileyen, uzun vadeli ve maliyetli bir karardır (Üreten,2006:323). Kuruluş yeri işletmenin ekonomik ve diğer her türlü faaliyetlerini sürdürdüğü yerdir. Bu nedenle kendisi için en karlı en düşük maliyetli bir alan seçmelidir (Eleren, 2007:280).

Kuruluş yeri seçimi prosesleri (Read, 1967);

- İşletmenin kurulacağı bölgenin seçimi,
- Seçilen bölgenin en uygun sınırının seçilmesi,
- Sınır içinden de fabrikanın kurulacağı alanın seçilmesi.

Bölge seçerken dikkat edilmesi gerekenler;

- İşletmenin ihtiyaçlarının belirlenip, bu ihtiyaçları eksiksiz ve düşük maliyet ile karşılaması,
- Seçilen yerin işletme faaliyetlerine uygun olması ve bilgi aktarımında sıkıntı olmaması,
- Her aşamanın dikkatli ve uzman kişilerce yapılması.

3.2.2.5. Kapasite Plan

Kapasite, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşen üretimin çıktı miktarı (Çelikçapa, 2015:139). Kapasite planlaması talep ve tahmini ile birlikte çalışır. Talep tahmini ile üründen ne kadar üretileceğinin planlaması yapar ve işletmenin stok ve hız kapasite planlamasını etkiler (Chase,1995:325).

Kapasite, bir tesisin üretken kapasite miktarıdır. Kapasite planlaması, gelecekteki büyüme planı, Pazar seçimleri, satış tahminleri gibi aksiyonları göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmelidir (Kumar, Suresh,2009:54).

Kapasite kararları, ürün teslim süresini, müşterinin yanıt verme süresini, işletme maliyetini ve firmanın rakipleriyle rekabet etme yeteneğini etkiler. Ayrıca firmaların devamlılığını da sağlar. Çok fazla kapasite, düşük getiri, düşük moral, işten çıkarmalar ve fabrika kapanışlarına neden olurken, öz kapasite satış kaybı, yüksek maliyet, müşteri sadakatsizliğine neden olabilir. Ekonomik açıdan kapasite planlaması, üretim veya hizmet sistemlerinin her aşamasında sağlanan kapasite düzeyine odaklanır (Rai uni.:59).

3.2.2.6. Stok Kontrol

Stok, satılmaya hazır ya da üretim aşamasında da ekonomik değere sahip malzeme ya da ürünlerdir (Çelikçapa, 2015:107). Satın alınan parçaları almak ve nihai ürünlere dönüştürmek arasındaki süre, üretim süresine bağlı olarak endüstriden endüstriye değişir. Bu nedenle sistemin verimli çalışması için arz ve talep arasında tampon görevi görmek üzere çeşitli türlerde stok tutulması gereklidir (Kumar, 2009:176).

Envanter kontrolü, ne sipariş verileceğini, ne zaman sipariş verileceğini ve ne kadar sipariş verileceğini ve ne kadar stok tutulacağını belirleyen, satın alma ve depolama ile ilgili maliyetlerin üretim ve satışları kesintiye uğratmadan optimum olmasını belirleyen planlı bir yaklaşımdır (Kumar,2009:176). Amaca yönelik stok sınıflandırması aşağıdaki gibidir (Çelikçapa, 2015:107);

- Hammadde stoğu; üretilen ve işlem görerek değer kazandırır.
- Yarı mamul stoğu; üretimi ya da yapılması gereken işlemlerin tamamlanmamış olduğu ürünlerdir.
- Ürün stoğu; İşlemler tamamlandıktan sonra, müşteriye temsil etmek için depoya kaldırılan stoklardır.
- Hazır parçalar: Ürünün belirli bir kısmını oluşturan parçaların dışarıdan hazır elde edilmesi.
- Yardımcı malzemeler: Üründe doğrudan kullanılmayan malzemelerdir.
- Emniyet stokları: Gecikmeyi ya da talepteki belirsizliği önlemek için hazırda bulundurulandır.
- İşlem stokları: Üretim sürecinde işlemler arası bulundurulanan stoklardır.

Stok kontrolün amaçları aşağıdaki gibidir (Kumar, 2009:177);

- Müşteriye yeterli ürün tedarik edilmesini sağlamak,
- Stoklara yapılan yatırımın en alt düzeyde olması,
- Malzemelerin verimli satın alınması, depolanması ve tüketimini sağlamak,
- Tüm malzeme ve ürünlerin stok bilgilerinin tam ve zamanında tutulması,
- Stoktan giden ürünlerin yenilenmesi için zamanında eylem yapmak,
- Malzemelerin teslim tarihindeki herhangi bir değişim için yedek stok sağlamak,
- Malları zamanında teslim ederek müşteri memnuniyeti sağlamak.

3.2.2.7 Tamir-Bakım Planlama

İşletmeler sahip oldukları makine ve teçhizatlarını verimli kullanmaları için düzenli tamir-bakım sistemini kullanmak zorundadırlar. Üretim miktarı arttıkça tamir-bakım faaliyetinin önemi de artmaktadır. Herhangi bir makinenin arızalanması üretim hattını sekteye uğratar özelliikle de seri üretimlerde tamir-bakım faaliyetinde yaşanacak aksaklıklar aşağıdakilere neden olabilir (Kobu, 2017:301);

- Makinelerin ve çalışanların boşta kalması,
- İşçilik ve imalat masraflarının artması,
- Müşteri talepleri zamanında karşılanamaz ve kayıplara neden olur,
- Diğer departmanlarda da boşta kalmaya neden olur,
- Kalitenin düşmesi.

Ekipman, ürünlere sürekli değer katmak için kullanılan önemli bir kaynaktır. Bu nedenle, en iyi çalışma durumunda tutulmalıdır. Ekipmanın kötü çalışması kaliteyle ilgili sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle, ekipmanı ekonomik maliyetlerde iyi çalışma koşullarında tutmak mutlak bir gerekliliktir (Kumar,2009:54).

Tamir-bakım faaliyetlerinin amaçları (Kumar, 2009:25);

- Minimum arızayı sağlamak ve işletmeyi mümkün olan en düşük maliyetle çalışır durumda tutmak,
- Makine ve teçhizatların kesintisiz olarak optimum kapasitede kullanılması durumunda tutmak,
- Fabrikadaki diğer bölümlerin işlevlerini yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan makine, teçhizat ve hizmetlerin kullanılabilirliğini sağlamak.

3.2.2.8. Tesis Yerleşimi

Üretim araçlarının, yardımcı tesislerin, iş istasyonlarının ve taşıma, depolama kalite gibi üretim faaliyetlerinin konumlarının koordinasyonuna fabrika düzenleme ya da tesis yerleşimi denir. Tesis yerleşimi, üretim tesislerinin fiziksel düzenlemesi olarak da ifade edilir (Kobu, 2017:189).

Moore'a göre "tesis yerleşimi, personel, işletim ekipmanı, depolama alanı, malzeme taşıma ekipmanı ve diğer tüm destek hizmetleri ile birlikte tüm bu tesisleri içeren en iyi yapının tasarımı dahil olmak üzere tesislerin optimum bir şekilde düzenlenmesi planıdır (Kumar,;81).

Tesis yerleşiminin amaçları (Francis, 1974);

- Makine ve teçhizat yatırımını minimum seviyede tutmak,
- Üretim süresini minimize etmek,

- Tesis alanını en etkili şekilde kullanmak, çalışanların işe uyumunu, güvenliğini sağlamak,
- Operasyonun ve yerleşimin sürekliliğini sağlamak,
- Malzeme ve insan hareketlerini minimuma indirmek,
- Taşıma işlerinde kullanılan araç gereçlerin maliyetlerini düşürmek,
- Üretim süreçleri arasındaki mesafeyi daraltmak.

3.2.2.9. Üretim Planlama

Üretim planlama, üretim süreçlerinin organizasyonu ve planlamasıdır. Malzeme ve işgücü arz ve hareketlerini takip edip koordinasyon sağlar. Makine, kalite, zaman ve yer bakımından istenilen üretim sonuçlarına ulaşmak için makine ve ekipmanların yanı sıra üretim ile ilgili diğer faaliyetlerin ekonomik ve dengeli kullanımını sağlar (Rai uni.:143).

Üretim planlamanın amaçları (Kobu, 2017:461);

- Üretim faaliyetlerinin yoğunluğunu azaltmak,
- İşleme içi faaliyetlerin birbiriyle olan iletişimini sağlamak,
- İşgücü, makine ve teçhizatı en etkin ve ekonomik şekilde koordine etmek,
- Üretimdeki darboğazları ortadan kaldırarak malzemenin düzgün akışını sağlamak,
- İstenen doğru kalite ve miktarda çıktıyı doğru zamanda üretmek,
- Tedarikçi ihtiyaç ve taleplerinin gelişmesi.

Üretim planlama, firmanın gelecekteki üretim operasyonları için ihtiyaç duyacağı kaynaklar hakkında karar veren ve bu kaynaklarla istenen çıktıyı en az maliyetle üretmek için tahsis eden bir yönetim fonksiyonudur. Üretim planlaması için ön koşul, üretim yönetimine, yani ürünün türü ve tasarımına ve çıktı miktarına ilişkin ön planlama ile ilgili karardır. Üretim planlama üç aşamadan oluşur (Kumar, A.);

- Fabrika planlaması,
- Süreç planlaması,
- Operasyon planlaması.

Üretim planlamanın temel amacı, en uygun şekilde, en uygun üretim yönetimini kullanarak doğru zamanda doğru malzeme üretmektir.

3.2.2.10. Kalite Kontrol

Kalite kontrol, bir ürün veya hizmette istenilen kalite seviyesini korumak için kullanılan bir sistem olarak tanımlanabilir. E.S. Buffa'ya göre; kalitenin sağlanıp korunması, kontrol edilmesi, kalite standartlarının belirlenerek, bu kurallara uyulup uyulmadığını incelemek için gerekli kontrollerden oluşan sistemdir.

Kalite kontrol aynı zamanda “tekdüze kabul edilebilir kalitede ürünün üretildiği Endüstriyel Yönetim Tekniği” olarak da tanımlanabilir. Minimum maliyetle en iyi kalitede ürünler üretilmesini sağlayan faaliyetlerdir. Kalite kontrolün amacı;

- Üretimi müşteriler için daha kullanışlı, uzun ömürlü, sürdürülebilir hale getirmek,
- Üretimden kaynaklanan hataları azaltarak işletme maliyetini düşürmek,
- Düşük fiyata üst düzey kalite üretmek,
- Yüksek kalite ile müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterinin bağlılığını sağlamak,
- Kalite kontrolü sağlamak için iç kontrol yapısının işletmenin her departmanına getirmek,
- Üretim sırasındaki çeşitliliği kontrol etmek.

3.3. Finans

İşletmelerin finansman fonksiyonu, işletmelerin donanımları ve faaliyetlerini aksatmadan yönetebilmesi için gerekli olan nakit veya fon gibi bir takım finansal kaynakların düzenli olarak sağlanmasıdır.

Finansman fonksiyonu uygulanırken, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun kaynaklardan en uygun zamanda karşılanılmalı, diğer yanda da işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin veya karlı biçimde değerlendirilebilmelidir (Şimşek, 2002).

3.4. İNSAN KAYNAKLARI

İnsan kaynakları yönetimi, rekabet ortamında farklılık yaratmak için gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içerir. İnsan kaynakları, personelin hem verimliliğini hem de tatminini arttıracak çevreyi yaratmaktır (Yüksel ve diğerleri, 2003).

İnsan kaynaklarının görevi;

- İş analizi yapar,
- İnsan gücü ihtiyacını belirler, işe alım planı ve politikalarını belirler,
- İşletme içi ve dışı insan gücü kaynaklarını belirleyerek işe girecekleri belirler,

- İşletme içi eğitim seminerleri düzenlemek,
- İşe alınan personelin işe alınmasını sağlamak,
- Başarı değerlendirme işlevini yerine getirir,
- Personeli özendirmek için başarılı iş gören ve yöneticilerin ödüllendirilmesini sağlar,
- Çalışanların işten ayrılması, emeklilik, izin vb. işlemlerini yürütür,
- Çalışan örgütleriyle, işçi sendikalarıyla, sgk, çalışma bakanlığı, sosyal faaliyet örgütleri vb. kuruluşları takip ederek yeni yapılanmaları izler,
- Maaş ve ücretlerin yönetimine ilişkin işleri yürütür.

3.5. MUHASEBE

Muhasebe, işletmelerde meydana gelen ekonomik olayları, belirlenen ilkeler doğrultusunda sınıflandıran, kayıt altına alan, raporlayan ve işletme ile ilgili çevrelerin kullanımına sunan bir bilgi sistemidir (Peker, 1978:9).

Muhasebe üçe ayrılmaktadır;

- Genel Muhasebe: İşletme faaliyetlerinin herhangi bir değişikliğe uğramadan kayıtlarının tutulduğu bilgi sistemidir.
- Maliyet Muhasebesi: Üretim gerçekleştiren işletmelerde malın maliyeti ile ilgili her detayı sunan ve malın birim maliyetini hesaplayan bir muhasebe türüdür.
- Yönetim Muhasebesi: İşletme yöneticilerine yönetimde alacakları kararlarda ihtiyaç duydukları bilgi ve raporları düzenleyen, yorumlayan, yıllık bütçe ve standart uygulamaları ile kontrol olanağı sağlayan muhasebe türüdür.

Her işletme, ortak, sahip ya da üst yönetici mali açıdan işletmenin durumunu bilmek ister. İşletmelerin kendi işlemlerini denetleme, düzenleme ve işlerin nasıl gittiğini değerlendirmek için gereken işlemleri ve verileri muhasebe sağlamaktadır (A.Ö.F., 2012).

Muhasebenin temel kavramları, muhasebe uygulamalarına yön vermektedir. Bu kavramlar şunlardır;

- Sosyal sorumluluk kavramı,
- Kişilik kavramı,
- İşletmenin sürekliliği kavramı,
- Dönemsellik kavramı,
- Parayla ölçülme kavramı,
- Maliyet esası kavramı,
- Tarafsızlık ve belgelendirme kavramı,
- Tutarlılık kavramı,
- Tam açıklama kavramı,

- İhtiyatlılık kavramı,
- Önemlilik kavramı.

3.6. ARGE

AR-GE bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır.

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojiler geliştirilmesi ve uygulanması, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan araştırma ve geliştirmenin üstlenmiş olduğu bir görevdir. AR-GE'nin amaçları;

- Yeni ürün ve süreçlerini geliştirmek,
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak,
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek,
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak,
- İşletmede verimliliği arttırmak,
- Üretim maliyetlerini düşürmek,
- İş veren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BİR TEKSTİL FABRİKASINDA KURUMSAL SÜREÇ DANIŞMANLIĞI UYGULAMASI

4.1. İŞLETME HAKKINDA BİLGİ

1972 yılında tamamen yerli sermaye ile İstanbul'da kurulan tekstil fabrikası

- 1000'i aşkın deneyimli personele,
- Son teknolojik donanımlara sahip 698 makineye,
- Toplam 52.000 m² üretim alanına,
- Yıllık 110 milyon çift üretim kapasitesine sahip,

uluslararası standartların da üzerinde faaliyet gösteren bir firma haline gelmiştir. 2006 yılında Giresun da kurduğu fabrikayla tüm üretimini Giresun'da gerçekleştirirken, lojistik, pazarlama, mali işler ve müşteri ilişkileri ile ilgili tüm süreçlerini İstanbul'dan yürütmektedir. İTKİB verilerine göre 2008'den bu yana üretim adedi ve ciro olarak sektöründe ilk 5, TIM verilerine göre tekstil ihracatında ilk 500 firma arasında yer almaktadır.

Firmanın, birçok uluslararası standartlara sahip sertifikalara sahiptir. Ülkenin ve dünyanın pek çok ülkesine hizmet etmektedir.

4.1.2. İşletmenin Kapasitesi

Kapasite, belirli bir zaman periyodu içerisinde sistemin üretebildiği çıktı miktarı ya da üretim yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanır. Kapasite üretim faaliyetine katılan tesis, fabrika, bölüm, makine veya insan ya da işgücü gibi her faktör veya kaynak için söz konusu olan bir kavramdır. Yeni bir fabrika kurulmadan önce belirlenmesi gereken en önemli şeylerden biri kapasitenin hesaplanması ve planlanmasıdır. Üretime geçen bir fabrikada kapasite ölçülmesi (Bolat,2009);

- Üretim plan ve programlarının hazırlanması açısından büyük önem sahiptir. İstenilen miktarda ve zamanda üretim yapabilmek ancak kapasite değerlerinin gerçeğe uygun olması ile sağlanabilir.
- Kapasite ayrıca maliyetler açısından büyük öneme sahiptir. Maliyetler, ürün fiyatının müşterinin kabul edeceği düzeyde tutulmasında kilit faktördür.

Kapasite türleri;

- Teorik kapasite (ideal kapasite),
- Pratik kapasite (kullanılan kapasite),
- Gerçek kapasite,
- Atıl (kullanılmayan) kapasite.

Tekstil Üretim Fabrikasının kapasitesi;

- Giresun'daki işletme, 6 gün 8 saat, 3 vardiya olarak çalışmaktadır. 698 makine mevcuttur.

Teorik kapasite = 6gün*8saat*3vardiya*698makine=100.512saat/hafta,

402.048 saat/ay

- Cuma günleri 1 saat Cuma namazından dolayı makineler 1 saat kapalı kalmaktadır.
- Fabrikanın 1 aylık arıza ve değişimden dolayı makinelerin toplam kapalı kalma süresi: 4.830sa'dır. Fabrikanın ortalama saatlik üretim süresi 1düzinedir.

Pratik kapasite = 402.048 sa/ay – (4.830*1) – 4sa/ay = 397.214 düzine/ay

Fiili Kapasite = 367.562 düzine

Atıl Kapasite = Pratik kapasite – Fiili Kapasite

$$= 397.214 \text{ dz} - 367.562 \text{ dz} = 29.652 \text{ dz}$$

4.2. UYGULAMANIN AMACI

Dünyada yaklaşık yüz elli yıldır kullanılan danışmanlık hizmetlerinin ülkemizdeki bilinirliği ve aktif olarak kullanılması büyümekte ve tüm dünya sanayisi ile iş birliği içinde olan ülkemiz işletmeleri bakımından olması gerektiği yerde değildir. Bu durumun nedenlerinin başında, işletme yöneticilerinin böyle bir hizmetin varlığından haberdar olmamaları, işletmeleri için yararını bilmemeleri ya da danışmanları yanlış tanımaları vb. gelmektedir.

Diğer yandan, bir işletme içinde hemen her gün aynı tempo içinde çalışan kişilerde bir süre sonra işletme körlüğü olduğu gibi çalışanlar arasında birbirini koruma, eksiklikler ya da yanlışlıkların kondurulamaması da mümkündür. Ayrıca, işletme üst düzey yöneticilerinin hedeflere odaklı çalışma tempoları içerisinde işletme içinde olan her şeye yetişemeyecekleri gerçeği de unutulmamalıdır. Bütün bu koşullarda en doğru çözüm, bir danışmanın yardımına başvurmak olacaktır.

Son yıllarda işletmelerin iyi yönetilmesinde en önemli öğelerden biri haline gelen süreç analizinin gerçekleştirilerek, en az maliyetle en kaliteli malın ortaya konulmasının sağlanmasıdır. Kaliteli üretimin gerçekleştirilebilmesi; işlerin analiz edilmesi, iş etütlerinin yapılması, süreçlerin incelenerek iş akış şemalarının çıkartılarak süreçlerin iyileştirilmesi çalışmalarına gidilmesi gibi konular gün geçtikçe daha çok işletme tarafından kullanılmaya başlanmaktadır.

Bu uygulamanın amacı; bir tekstil üretim fabrikasının üretim süreçlerini inceleyerek, üçüncü göz ile süreçlere bakış akışını göstermek, firmanın süreç yönetimi ve süreç iyileştirme çalışmaları ile süreçlerindeki eksiklerini ve zayıf kaldığı noktaların farkına vararak geliştireceği yönlerini analiz etmek, karşılaşılabilecek olumsuzlukları önceden görebilmesi amaçlanmaktadır.

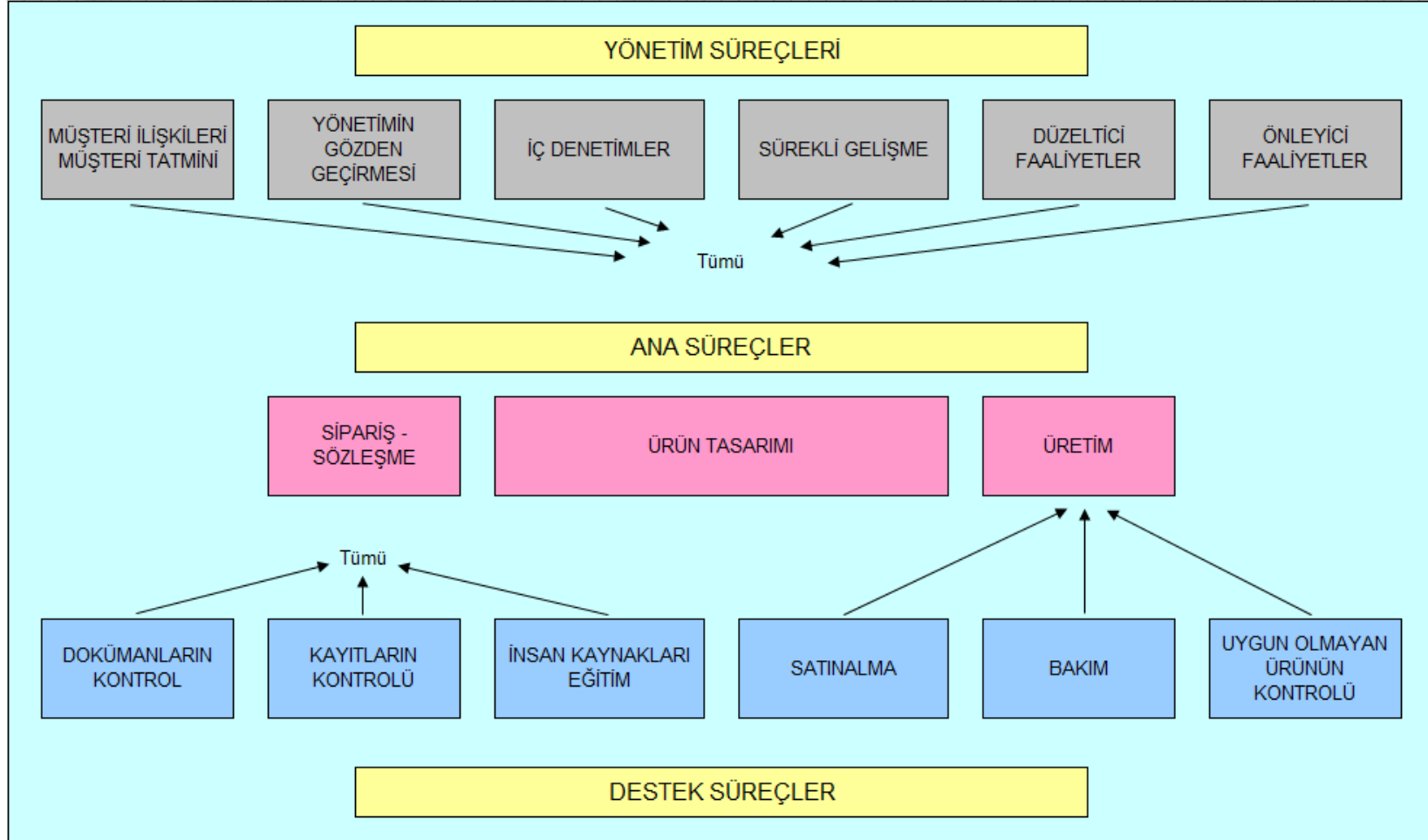
4.3. İŞLETMENİN SÜREÇ HİYERARŞİSİ VE İŞ AKIŞ SÜREÇLERİ

Yapılan araştırmalar ve verilerin toplanması sonucunda, işletmenin üretim yapısını belirlemek için iş süreçleri incelenmiştir.

İşletmenin süreçleri incelenerek yönetim, ana ve destek süreçleri tespit edilerek süreç şeması oluşturulmuştur. (Şekil 4.)

İşletmenin temel süreçleri incelendiğinde alt süreçlerin 5 ana süreç altında toplandığı görülmektedir;

- Sipariş alma süreci,
- Numune üretim süreci,
- Sipariş planlama süreci,
- Malzeme tedarik süreci,
- Sevkiyat.



Şekil 4. Üretim Süreçleri

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

4.3.1. İşletmenin Üretim Süreçleri

4.3.1.1. Pazarlama

Pazarlama departmanında çalışanlar, piyasadan edindiği ihtiyaç sahibi firma, ihtiyaç duyulan ürün skalası, çalışma şartları gibi bilgiler pazarlama müdürünün bilgisine sunularak pazarlama faaliyetleri geliştirilir. Aşağıdan yukarıya doğru sağlıklı bir pazar ve ürün tespiti için pazarlama elemanlarının piyasadan alacakları bu bilgiler çok değerlidir ve bu bilgilerin sürekli takibi yapılır.

Yeni çalışılmaya başlanacak müşteriler için iç piyasa pazarlama sorumlusundan mali yapısıyla ilgili görüş talep edilir. Görüş olumlu ise çalışılır, olumsuz ise çalışılmaz.

Müşteriden gelen talepler için fiyat teklif formu hazırlanır ya da müşterinin sipariş yazısı teyit edilir. Fiyat teklif formu hazırlanırken maliyet çalışmalarından yararlanılır. Ancak son karar genel müdür tarafından teyit edilir. Fiyat teklifi müşteri temsilcisi tarafından müşteriye gönderilir ve müşteri onayı ile eğer numune çalışması gerekiyorsa numune planlaması yapılır. Alınan siparişin içeriğine göre müşteri temsilcisi tarafından ilgili bölüme iletilir. Müşteri temsilcisi siparişin alımından sevkiyata kadar tüm süreçleri takip eder ve gerektiğinde müşteriye bilgi verir.

İhracat pazarlama işlemleri, fiziksel sebeplerden dolayı direk ziyaretlerden ziyade uygun enformasyon kanallarından alınan müşteri bilgileri üzerinden yazışmalar, telefon görüşmeleri ve numune alışverişi ile başlar. İhracat pazarlama grubu, iç ve dış fuarların takibi, pazarlama yardımcı malzemelerinin (kartela, broşür, katalog, dijital fotoğraf vb.) takibi konusunda da çalışarak pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaya çalışır. Ayrıca satışa dönüşmesi muhtemel müşterilerin ziyaretleri ya da yerinde ağırlanması da pazarlama faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır.

İhracat satış; Pazarlama faaliyetleri neticesinde gelen siparişe ilişkin işlemler sipariş formu hazırlandıktan sonra iç pazar satışlarındaki süreci takip eder. Ödeme şartları ve teslimatları açık olarak belirlenen siparişler, uluslararası finans kurumlarının kabul ettiği kurallar ve incoterms-2000 kuralları dahilinde gerçekleştirilir. İhracat pazarlamada izlenen yol operasyonun hassasiyeti göz önüne alınarak finansman tarafından izlenir ve teslimatın gerekli dokümantasyonu finansman grubundaki Muhasebe Elemanı tarafından gerçekleştirilir. İhracat için gereken evraklar, Muhasebe elemanı tarafından uygun bir şekilde hazırlanır ve geriye dönük takibin yapılması için dosyalanır.

4.3.1.2. Tasarım ve Talep-Tahmin Süreci

Genel müdür, üretim sorumlusu ve kalite yönetim sorumlusundan oluşan tasarım değerlendirme grubu, gelen yeni ürün geliştirme önerilerini değerlendirmek üzere toplanır. Gereksinim duyulması halinde bu toplantılara diğer bölüm yöneticileri veya elemanları da çağrılır. Faaliyet değerlendirme toplantısında yeni ürünün yaşama geçirilmesine karar verilmesi için detaylı Çorap Tasarım Planı oluşturulur. Bu planda çorabın yapılabirlik analizi, maliyet unsurları ve piyasa satış pozisyonları değerlendirilir.

Tasarım girdileri;

- Piyasaya yönelik tasarlanan çorapların Tasarım bölümünde ortaya çıkan yeni fikir ve buluşlar,
- Müşteri ihtiyaç analizleri
- Yasal düzenlemeler,
- Ulusal ve uluslararası standartlar, direktifler,
- Geçmiş veriler, çalışmalar, tasarım uygulamaları,
- Ürünün spesifik güvenlik gereksinimleri,
- Firmanın ürüne duyduğu ihtiyaç seviyesi.

Tasarım girdileri Tasarım değerlendirme grubu tarafından ara toplantılarda incelenerek eksik girdiler tamamlanır, belirsiz olanlar açıklığa kavuşturulur.

Tasarım çıktıları Tasarım değerlendirme grubu tarafından belirlenir, her birim kendine ait verileri hazırlayarak toplantılarda sunar.

- Hedef Performans Değerleri,
- Toleranslar ve nitelikler,
- Dayanıklılık,
- Emniyet, Güvenlik,
- Depolama ve işletme koşullarında bakım yapılabirlik,
- Bilgisayar sistemlerinin ve yazılımlarının geçerliliği,
- Muayenelerin uygun düzeyde geçerlilikleri,
- Satın alma bilgileri.

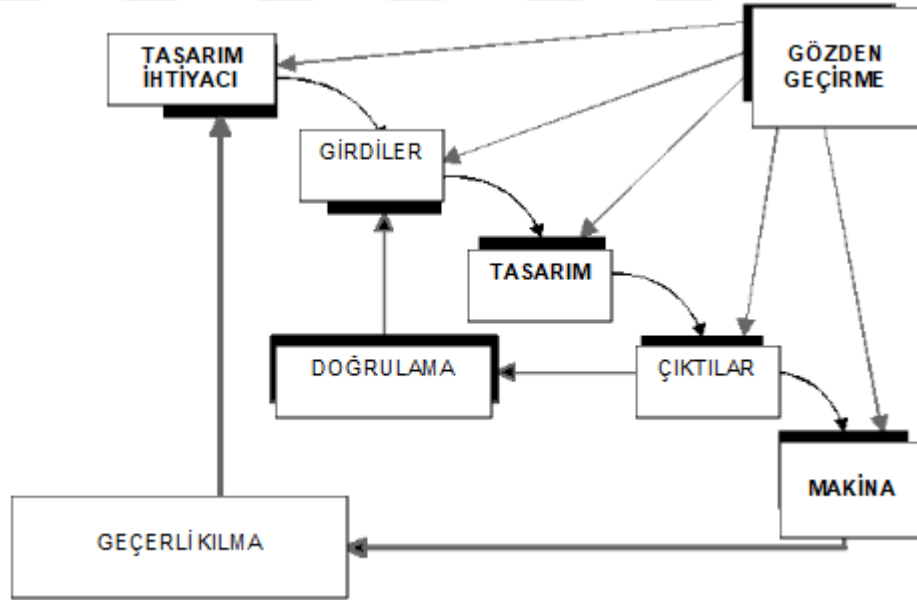
Tasarım çıktıları, tasarım girdilerini karşılayabilmesi amacıyla onaylanmaya imkan verecek şekilde hazırlanır.

Gözden geçirme toplantılarında tasarım çalışmalarının istenilen sonuçları sağlayıp sağlamadığı incelenir. Gerekli durumlarda tasarım ilgili değişik alternatifler gündeme alınır ve bu işlem revizyon olarak kaydedilir. Gözden geçirme sırasında; malzeme seçimi, maliyet azlığı, pazara uygunluğu vb. parametreleri hesaba katılmalıdır.

Tasarımın amaçlanan sonuçlara uygunluk sağladığını doğrulamak amacı ile çalışmaları yürütülür. Bu amaçla;

- Daha önce yapılmış ürünlerle kıyaslama,
- Numune çalışmaları,
- İnceleme ve performans deneyleri,

gerçekleştirilir. Tüm bu işlemlerle ilgili sonuçlar Üretim Sorumlusu tarafından kayıt altına alınır. Tasarımın planlama aşamasında doğrulama işlemlerini Üretim Sorumlusu yapar. Üretim Sorumlusu tasarımın herhangi bir yönünün kabul edilemez olduğunu tespit ederse durumu Kalite Yönetim Sorumlusuna rapor eder. Tasarım Değerlendirme Gurubu gerekli değişiklikleri yapar ve ilgilileri bilgilendirir. Tasarım doğrulama çalışmaları yapılırken konu ile ilgili standartlar ve yasal zorunluluklar göz önünde bulundurulur. Uygunluğu doğrulanan tasarımlar konusunda firma üretim olanakları göz önüne alınarak üretime geçiş kararı Genel Müdür tarafından verilir. Gerektiğinde karar öncesi numune bazlı ön üretim yapılarak tasarımın geçerliliği onaylanır.

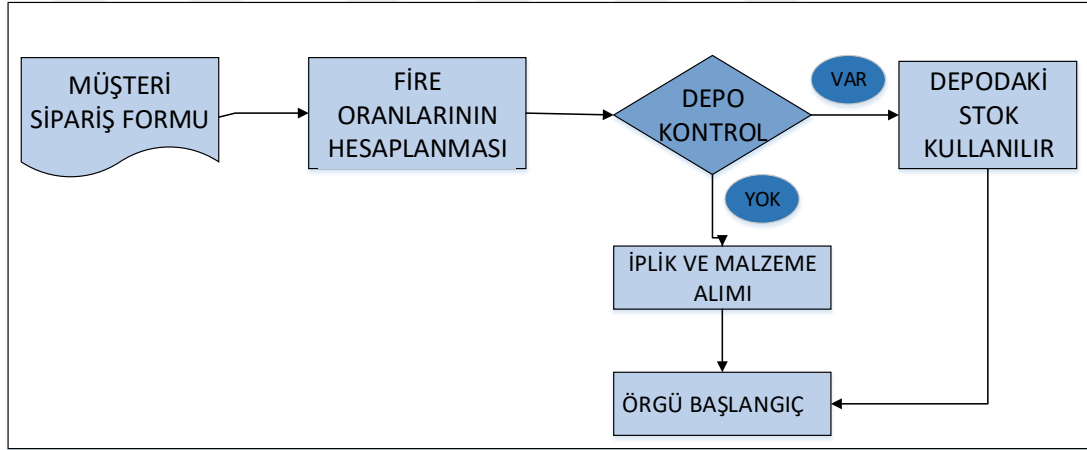


Şekil 5. Tasarım ve talep-tahmin Süreci

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

4.3.1.3. Üretim Planlama

Müşteriden gelen talepler doğrultusunda Çorap Sipariş formu hazırlanır. Hazırlanan sipariş müşteri sipariş listelerine eklenir. Siparişe ait malzeme, iplikler ve firesi hesaplanır. Satın alınacak malzemeler önce depodan kontrol ettirilir. Depoda mevcut olmayan malzeme miktarı hesaplanarak satın alma prosedürü uygulanır. Sipariş termin tarihine ve siparişe göre uygun makine parkuru ile sayısı belirlenir. Boyama ve yıkama yapılacak malların termin tarihine göre önceden boyama ve yıkama işlemi düzenlenerek geldiğinde formaya sevki sağlanır. Formalama planları gözden geçirilerek öncelik sıralaması yapılır. Planlanan her üretim aşaması, üretim raporları ile takip edilerek olumsuzluklar önceden tespit edilir. Müşteri sipariş listesi termin tarihlerine göre hazır olan mallar tespit edilerek sevk edilmesi sağlanır. Müşteri siparişi fason üretilecek ise yukarıdaki maddeler takip edilir.



Şekil 6. Üretim Planlama Süreci

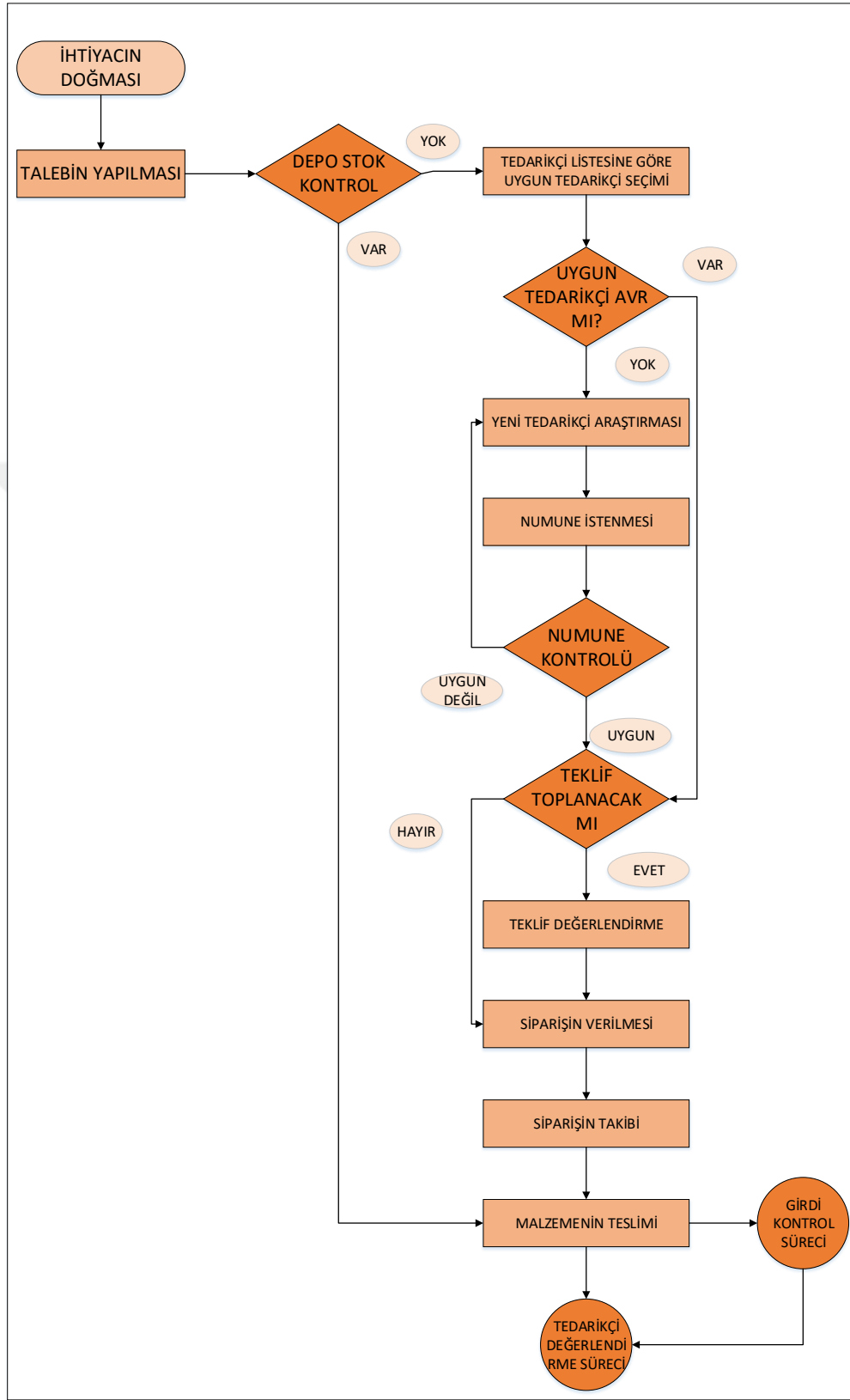
Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

4.3.1.4. Satınalma Süreci

Üretim için gerekli hammadde talepleri üretim planlama sorumlusu tarafından gerçekleştirilir. Üretim için gerekli olan sarf malzeme ihtiyaçları üretim planlama sorumlusu tarafından belirlenerek satınalma sorumlusuna bildirir. Satınalma sorumlusu depo sorumlusu tarafından stokların kontrol edilmesiyle oluşturulan hammadde ve malzeme talep fişiyle satın almanın gerçekleşmesi sağlar.

Satınalma sorumlusu bu istekleri değerlendirerek satın almanın satıcılar veya tedarikçilerden yapılması kararını verir. Tedarikçilerden temin edilecek ürünler için onaylı tedarikçi listesinden yararlanılır. Satınalma sorumlusu siparişin cinsine İplik satınalma formunu veya malzeme satınalma formunu hazırlayarak temin edilmek üzere tedarikçiye tedarikçiye gönderir. İplik satınalma formunun bir kopyasını ödemelerin takibi için muhasebe sorumlusuna verir. Ayrıca giriş kontrollerinin yapılması için giriş kalite kontrol formunu ilgili bölümlerini doldurarak depo sorumlusuna verir.

Satın alınan malzeme fabrika deposuna gelir. Depo Sorumlusu giriş kalite kontrol Formunu referans alarak kalite kontrol prosedürüne göre giriş kontrolünü yapar. Uygun bulunmayan malzemeler uygun olmayan ürün kontrol prosedürüne göre işlem görür. Satın alınan ürünlerin doğrulanması depo sorumlusu tarafından ürünlerin depo girişinde gerçekleştirilir. Kalite Kontrol Prosedürüne göre giriş kontrollerini gerçekleştirerek giriş kalite kontrol formunun üzerine kaydeder. Depo Girişinde uygun bulunmayan ürünler uygun olmayan ürün kontrol prosedürüne göre işlem görür.



Şekil 7. Satınalma Süreci

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

4.3.1.5. Kalite Kontrol

İplik giriş kalite kontrol işlemleri kendi bünyesindeki laboratuvarlarda sürtünme, haslık, kopma ve renk kontrolü yapılmaktadır. Ayrıca iplik ile ilgili olarak alım yapılan firmaların göndermiş oldukları iplik raporları referans olarak kullanılır.

İplik renk sürekliliği kontrolünde ipliklerde renk farkı gözlemlendiğinde iplikler bekleme bölgesine alınarak, müşteri temsilcilerine haber verilir. İplik giriş kontrolünde kullanılan işlemler, kurdele, dantel ve benzeri aksesuarlar için de geçerlidir.

Örmede kullanılan iğnelerin sarfiyatını kontrol etmek için, malzeme odasından verilen iğneler ERP sistemine işlenerek kontrol sağlanır.

Makine dairesinde üç vardiyada da her makinenin çorapları kontrol edilir. Bu kontroller sırasında terminaller ile her makine barkodları okutularak ERP sistemine aktarılır. Kalite kontrol elemanları her makineden en az üç çorabı kontrol etmelidir. Kalite kontrol elemanları hatalı çalışan makineyi tespit ettikleri takdirde, makineyi kapatırlar ve üzerine Standart Dışı Üretim Formu kağıdını doldurup asarlar. İlgili makine bakım ustaları hatalı üretimi kontrol ederek, gerekli düzeltmeleri yaparlar ve makineyi tekrar çalıştırırlar.

Burun dikiş dairesinde dikilen çoraplar düzenli olarak kontrol edilirler. Burun dikiş dairesinde iki vardiyada da her makinenin çorapları kontrol edilir. Bu kontroller sırasında terminaller ile ERP sistemine aktarım yapılır. Kalite kontrol elemanları her makineden en az 2 çorabı kontrol ederler. Ayrıca burun dikiş dairesinde iğne kırıkları büyük önem taşımaktadır. Kırılan iğneler burun dikişi hata kodları tablosuna göre, burun dikiş kırık iğne kayıt formuna işlenir.

Boyahaneden gelen çoraplara giriş kalite kontrol işlemleri görsel olarak yapılmaktadır. Depoya girişi yapılan boyalı çorapların her birinden örnekler alınır ve ERP sistemine işlenir ve takip edilir. Sisteme işlenen çoraplarda renk farkı gözlemlendiğinde, boyalı çoraplar ayrılarak, müşteri temsilcilerine haber verilir.

Forma bölümünde çekilen çoraplar düzenli olarak kontrol edilirler. Forma dairelerinde çekilen çorapların kontrolleri için şablon olarak inline kontrol kağıtlarından yararlanılır. Kalite kontrol elemanları her formacıdan ve paketçiye en az iki çorabı incelerler.

Müşteri tarafından talep edilmiş ise Yıkama haslığı, sürtme haslığı, renk haslığı, ter haslığı vb. gibi testler dış onaylı laboratuvarlarda yaptırılır ve sonuçları Test sonuçları dosyasında saklanır.

4.3.1.6. Tamir-Bakım Planlama

Üretim sorumlusu işletmede kullanılan makine, cihaz, donanım ve tesisatlar arasında gerekli gördüklerine prosedüre uygun olarak bakım talimatları hazırlar ve yayınlar. Bu talimatların hazırlanmasında ilgili cihazların montaj, kullanma, bakım kataloglarından yararlanır.

Üretim sorumlusu bölümünde çalışan personele gerekli eğitimi verdirerek söz konusu talimatlara uygun çalışmasını sağlar. Üretim sorumlusu, ilgili bölüm sorumlularının ve yöneticilerinin görüşlerini alarak, cihaz katalogları ve hazırlanan talimatlara uygun bakım aralıklarını belirler. Üretim sorumlusu, belirlenen bakım aralıkları doğrultusunda dönemsel (yıllık, aylık, haftalık v.s.) programlar hazırlar ve uygulanmasını sağlar. Bakımı yapılan cihaza ait işlemler ve değiştirilen parçalar Periyodik Bakım Formuna kaydedilir ve sorumlu bakım personeli tarafından imzalanır.

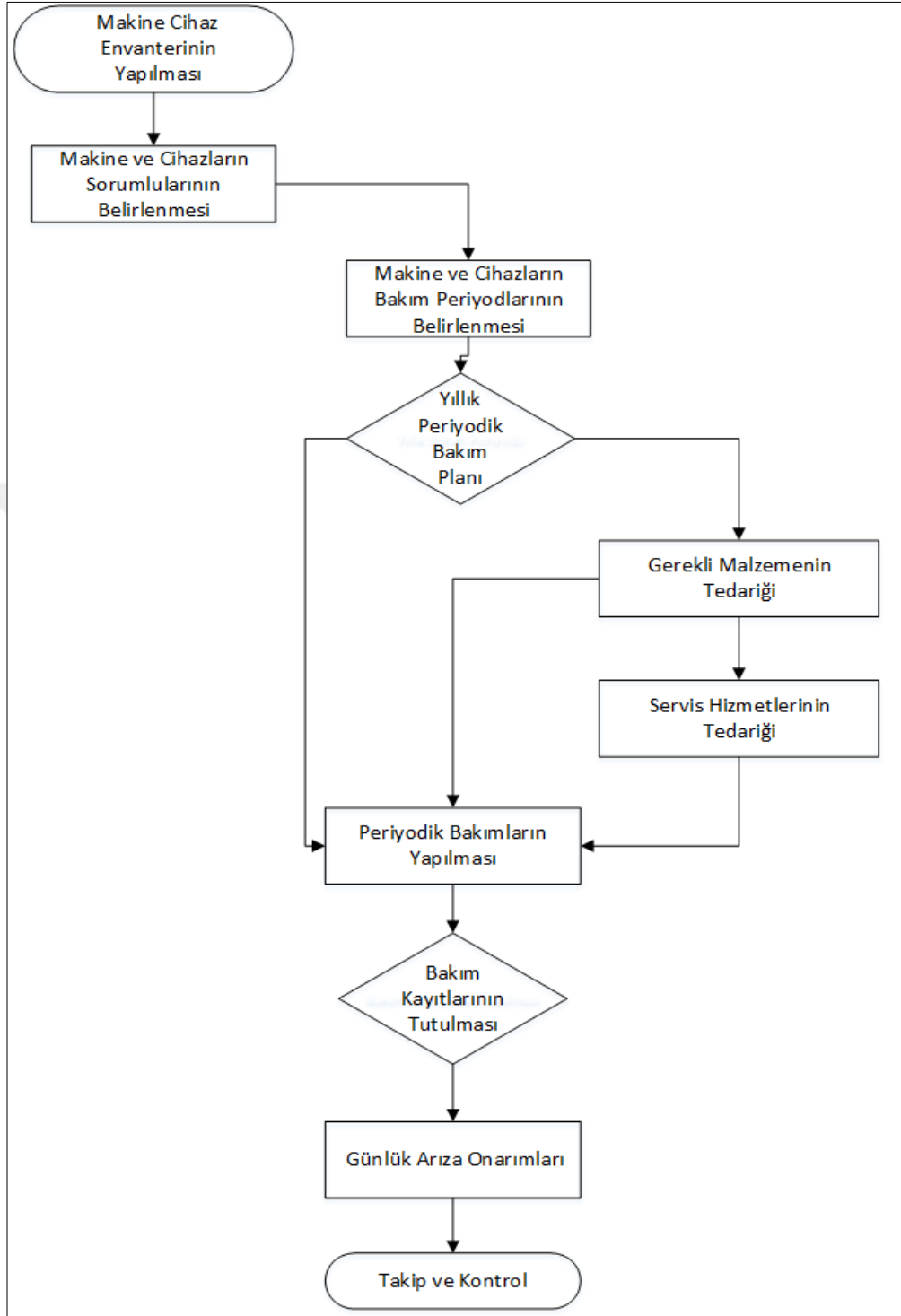
Bakım işleri makineyi kullananlar tarafından gerçekleştirilir. İşletme bünyesinde yapılamayanlar dışarıdan temin edilen yetkili firma elemanlarına yaptırılır. Dış firma elemanlarına yaptırılan bakım işlemlerinin kayıtları üretim sorumlusu tarafından saklanır ve ilgili ekipmanın periyodik bakım formuna işlenir.

Üretim sorumlusu tutulan bakım kayıtlarını istatistiksel olarak değerlendirir. Gerekli durumlarda bakım aralıklarını değiştirir. Kritik malzemelerin asgari seviyelerini belirler ve stokta tutulmasını sağlar. İşletmede bulunan makinelere ait bakım planı hazırlanır. Plana göre aylık olarak yağ değişim, genel kontrol, ayarlar ve periyodik bakımlar takip edilir.

İşletmenin kırık iğneleri Kırık İğne Raporu ile takip edilir. Bu forma göre istatistiksel çalışmalar yapılır ve fazla iğne kıran makine bakım işlemine alınır.

Arıza Giderme;

Arızanın meydana geldiği bölüm elemanı veya yöneticisi arıza durumunu en kısa zamanda üretim sorumlusuna sözlü bildirir. Sözlü bildirim en kısa zamanda arıza bildirim takip formuna yazdırılır. Arıza bildirimini alan görevli personel zaman kaybetmeden arıza yerine ulaşır. Gerekli emniyet tedbirlerini aldıktan sonra makineye müdahale ederek arızanın giderilmesini sağlar. Arızaya müdahale eden eleman, arızayı gideremediği durumlarda Üretim sorumlusu ve genel müdür yardımcısı ile temas kurup arızanın giderilmesine çalışır. Arızanın giderilmesi sonunda cihaz çalıştırılarak bölüm elemanı veya yöneticisine teslim edilir. Periyodik Bakım Formuna bölüm elemanı ve arızayı müdahale eden eleman imzalar. Arızanın giderilmesi esnasında yapılan işlemler ve değiştirilen parçalar Periyodik Bakım Sicil Formuna kaydedilir ve sorumlu bakım personeli tarafından imzalanır. Arıza kayıtları, belirli aralıklarla istatistiki olarak değerlendirilir. Gerekğinde düzeltici ve önleyici faaliyetler başlatılarak arızaların minimum seviyeye indirilmesi sağlanır.



Şekil 8. Tamir-Bakım Planlama Süreci

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

4.3.1.7. Üretim Süreci

Siparişi alınmış olan çoraplara ait çorap analizi formu satış ve pazarlama sorumlusu tarafından gözden geçirilir ve çorap sipariş formuna dönüştürülür ve ERP sistemine işlenir. İş emri formu çıkan üretilecek çoraplara ait işlemlere üretim sorumlusu tarafından geçilir. Üretim Sorumlusu iş emri hazırlanan üretim için uygun makine parkurunu belirler. Üretimi yapılacak makinelere ait her biri için ayrı ayrı çalışan ürün bilgi kartı açılır ve ekli numunesi ile birlikte makine üzerine asılır.

Üretim için depodan eksik talep listesi ile iplikler temin edilir. Desen ekibi iplikleri bağlayarak makineyi üretime alır. Çıkan ilk çorapların desen, boyut ve renk kontrolü yapılır ve uygunluk onayı üretim sorumlusu tarafından verilirse üretime geçilir.

Üretimi tamamlanan çoraplar düzine haline getirilir. Günlük olarak her makinenin ve operatörün ürettiği miktarlar mal sayım yapılarak ERP sistemine işlenir ve takibi sağlanır. Gün sonunda çıkan sakatlar tartılarak günlük toplam sakat-parça kg miktarları formuna işlenir

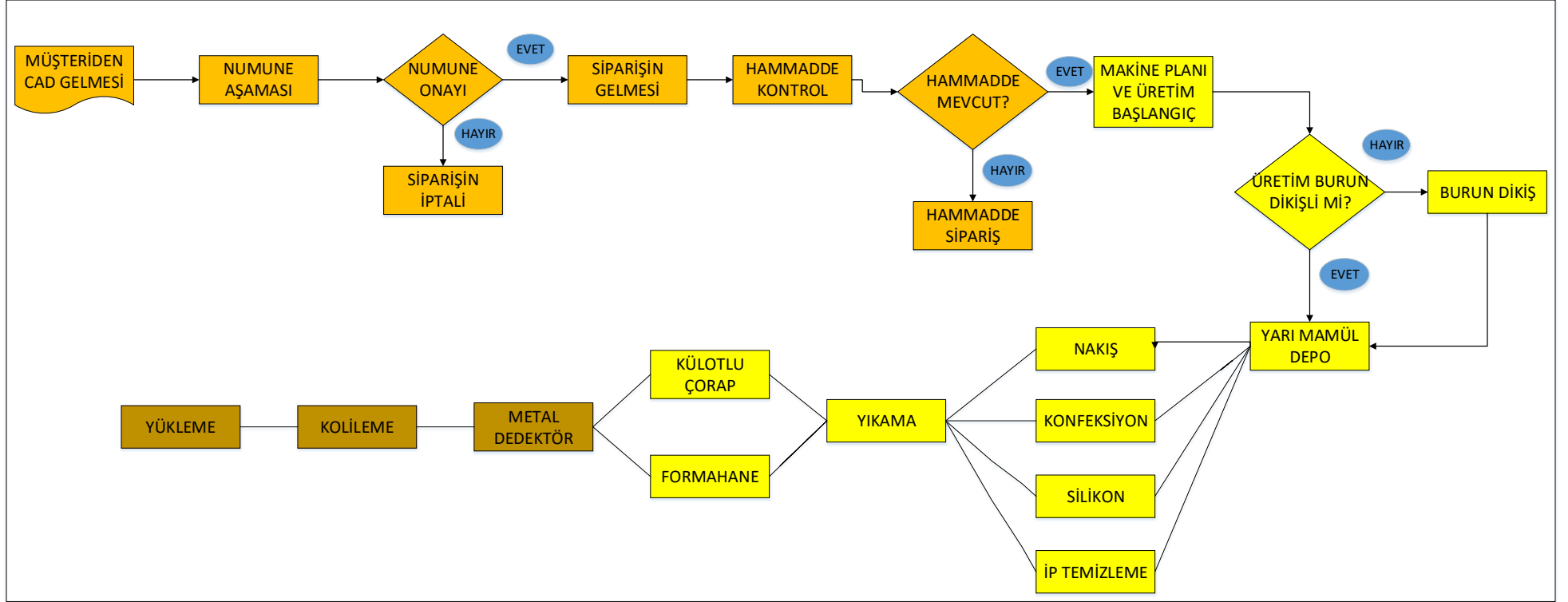
Burnu açık depodan çoraplar üretim palanına göre burun dikiş bölümüne ERP'ye işlenerek ve burnu dikişli depodan formaya sevk edilir.

Boyanması gereken çoraplar fason parça boyama formu ile boyahaneye gönderilir. Boyahaneden gelen çoraplardan bir adet kesilerek çorap renk sürekliliği arşiv kartına yapıştırılır. Renkte boya ile ilgili bir sorun varsa direk olarak müşteri temsilcisi ile temasa geçilir ve tekrar işlemi yaptırılır.

Müşteri isteği üzerine çoraplarda nakış, ip temizleme ya da silikon baskı mevcut ise, burun dikiş ya da burun kapalı örmeden sonra çoraplar bu departmanlara gönderilir.

Çorapların Yıkınması isteniyorsa yıkaması yapılır. Yıkama işlemi lavatec yıkama makinesi kullanma talimatına göre yapılır. Yıkanan çoraplar formahaneye ya da konfeksiyona sevk edilir. Formahaneye ve konfeksiyona gönderilen çoraplar çorap sipariş formu, çorap numuneleri ve gerekiyorsa yapılması gereken detaylar yazılı olarak teslim edilir.

Formahanedeki ve konfeksiyondaki üretim, forma günlük üretim formuna/ konfeksiyon günlük üretim formuna kaydedilir. Forması tamamlanan ve kontrolleri yapılan çoraplar paketlenip, koliye alındıktan sonra sevk edilmek üzere bekletilir.



Şekil 9. Üretim Süreci

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

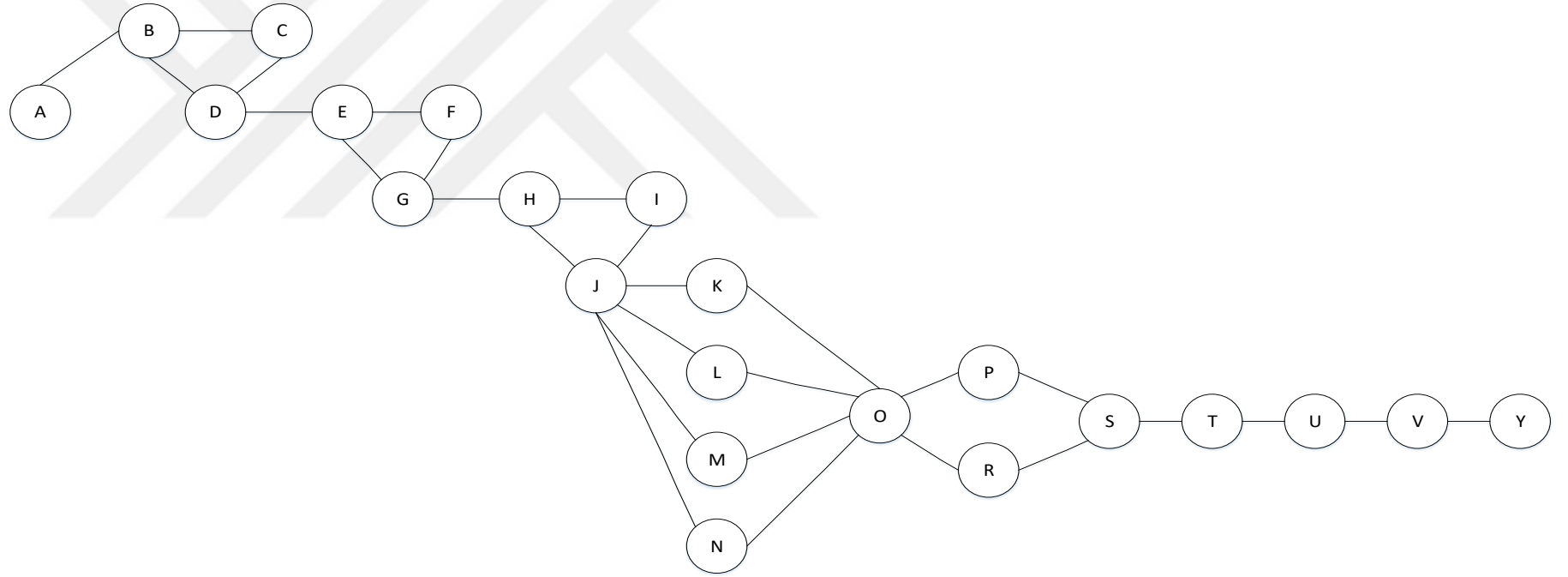
4.3.1.7.1. Üretim Sürecinde Kritik Yolun Şebeke Gösterimi

CPM (Critical Path Method, Kritik Yol Yöntemi) proje yönetimi için kullanılan ve projedeki işlerin sırası, verimliliği, önemi veya aralarında problem olan işlerin ve bu problemlerin etkileri gibi kritik bilgilerin gözlemlenmesi için kullanılan yöntemlerdir. Basitçe bir projedeki işler ve bu işlerin sürelerinin çıkarılması ile işe başlanır. Ardında projedeki işlerin hangi işlere bağlı olduğu bulunur (Winston, 437).

A firmasının CPM diyagramının gösterimi, işlem süreleri ve kritik yolları aşağıdaki gibidir;

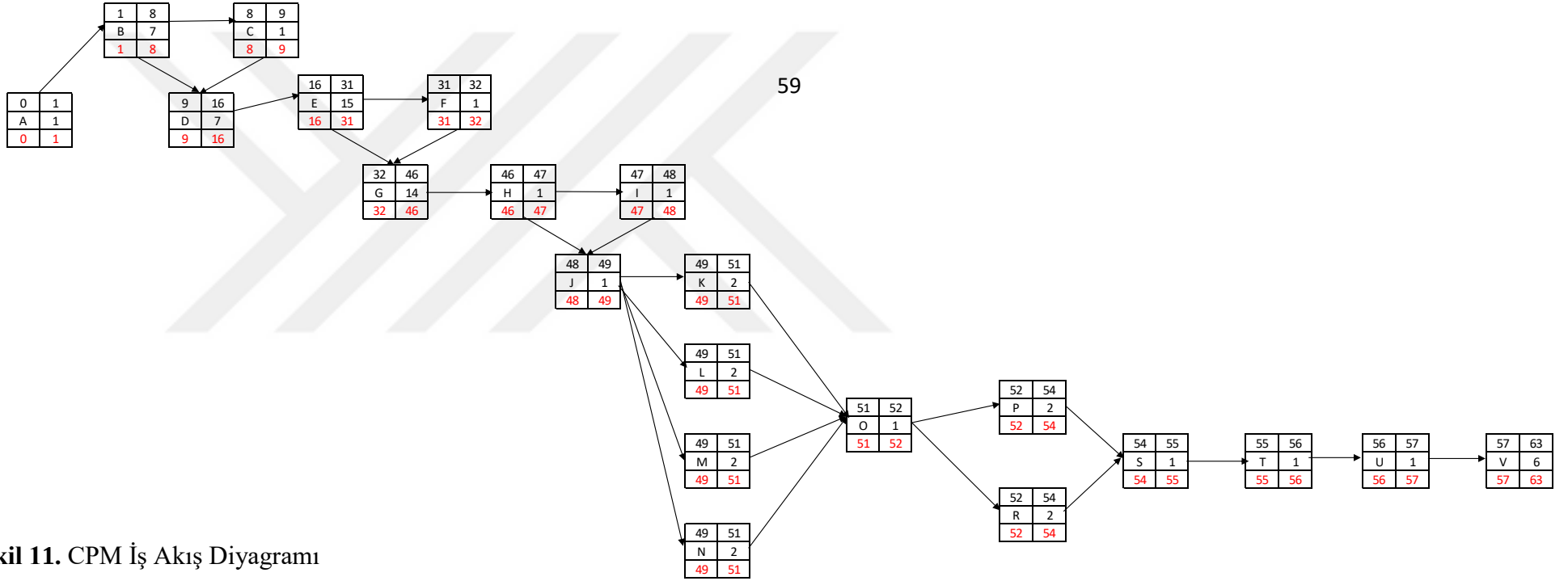
Tablo 1. CPM Tablosu

KOD	FAALİYETLER	ÖNCÜL	SÜRE (gün)
A	Müşteriden CAD gelmesi	-	1
B	Numune aşaması	A	7
C	Bütçe ve fiziksel hazırlıklar	B	1
D	Müşteri onayı ve siparişin gelmesi	B,C	7
E	Hammadde temini ve üretim planlama	D	15
F	Son tasarımın hazırlanması	E	1
G	Üretim	E,F	14
H	Ürün toplama	G	1
I	Burun Dikiş	H	1
J	Yarı Mamül Depo	H,I	1
K	Nakış	J	2
L	Konfeksiyon	J,K	2
M	Silikon	J	2
N	İp Temizleme	K,L	2
O	Yıkama	J,M,N	1
P	Formahane	O	2
R	Külotlu Çorap	O	2
S	Paketleme	P,R	2
T	Metal Dedektör	S	1
U	Kolileme	T	1
V	Yükleme (Giresun-İstanbul)	U	1
Y	Sevkiyat (İstanbul-?)	V	6



Şekil 10. CPM Diyagramı

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan



Şekil 11. CPM İş Akış Diyagramı

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

Tablo 2. Kritik Yol Tablosu

1. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - K - O - P - S - T - U - V
2. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - L - O - P - S - T - U - V
3. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - M - O - P - S - T - U - V
4. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - N - O - P - S - T - U - V
5. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - L - O - R - S - T - U - V
6. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - N - O - R - S - T - U - V

4.3.1.7. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları sürecinde insan kaynaklarının planlanması aktiviteleri ve eğitim-geliştirme aktiviteleri yer alır. İnsan kaynakları planlanırken bütçe doğrultusunda departmanlardaki pozisyonlar için ihtiyaç olan insan kaynağı sayısı mevcut kadro da gözden geçirilerek belirlenir. İhtiyaç duyulan bu insan kaynağının ne zaman için, hangi pozisyonlar için ve ne tür donanımlarda olması gerektiği belirtilir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda insan kaynakları departmanı tarafından istenen özelliklerde personel istihdamı sağlanır.

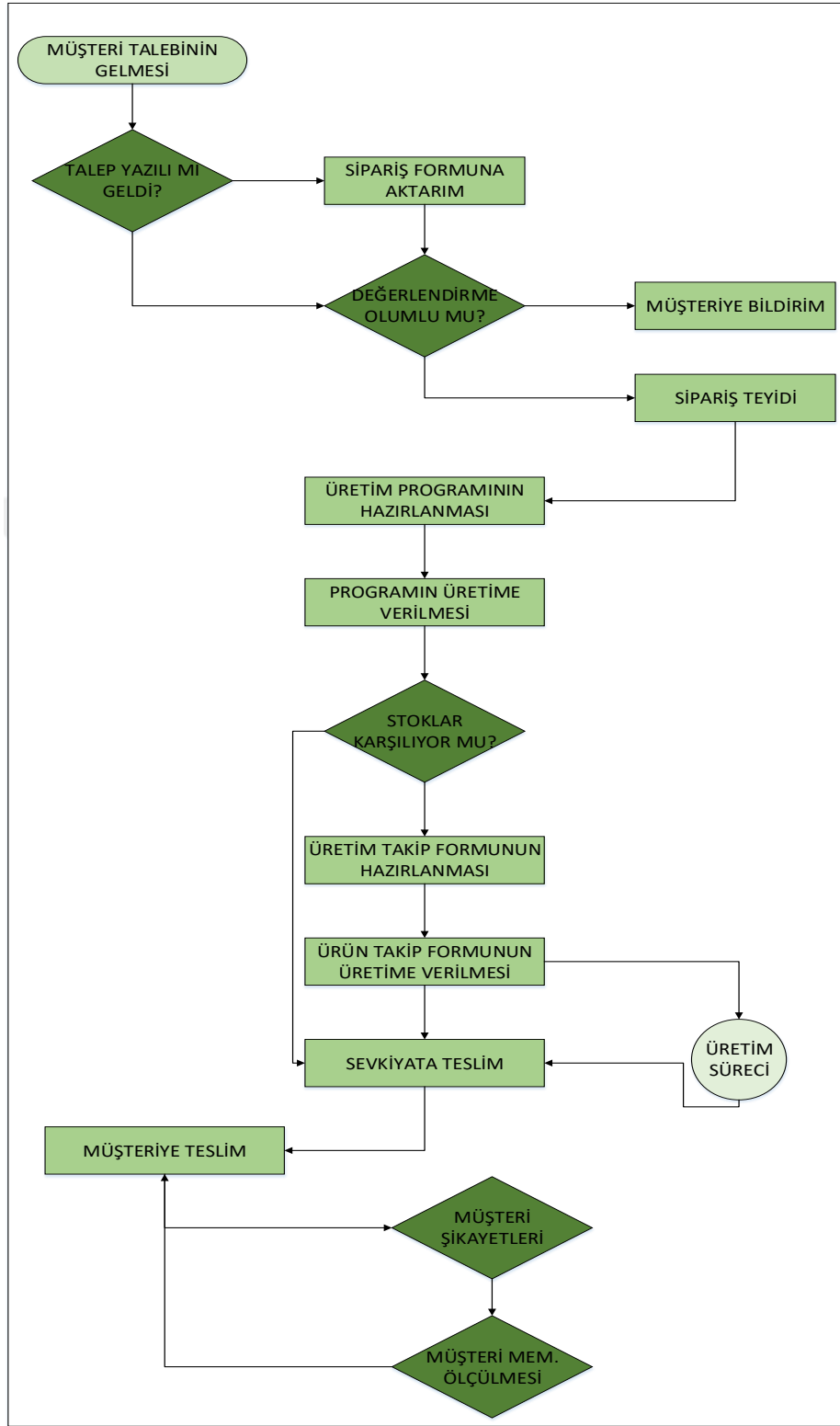
Eğitim ve geliştirme aktiviteleri ise yine insan kaynakları departmanı tarafından planlanmıştır. Eğitimler eğitim bütçesi kapsamında planlanmıştır. İşe yeni başlayan personel için işletmeye kolayca uyum sağlaması ve işletme kültürünü kısa sürede benimsemesi için oryantasyon eğitim programı hazırlanmıştır. Personelin çalışacağı pozisyona göre oryantasyon eğitimlerinin süresi değişmektedir.

Oryantasyon eğitimlerinde genel olarak çalışana görevlerini öğretme, diğer çalışanlarla ilişkilerini oluşturma ve işletme kültürünü tanıtmaya gibi eğitim başlıkları yer almıştır. Eğitim ve geliştirme aktivitelerinden bir diğeri ise iç ve dış eğitimlerdir. Bu süreçte her çalışanın bir sonraki sene için eğitim ve kendini geliştirmesi gereken ihtiyaçları belirlenmiştir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletme tarafından eğitim planı oluşturulmuştur. Çalışanların eğitimleri hem diğer şirket çalışanları ve amirleri tarafından verilebildiği gibi dış firmalar tarafından da gerekli eğitim ihtiyaçları sağlanmaktadır.

4.3.1.8. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Süreci

Fabrika, ürünlerini kullanan müşterilerinin memnuniyetini ölçme ve müşterilerinden alabileceği önerileri değerlendirmek üzere müşteri memnuniyeti ölçme formunu hazırlar ve bu formu satış/sevkiyat sorumlusu sevkiyat esnasında müşterilere teslim eder. Müşterilerden gelen formla ilgili bilgiler mali işler sorumlusu tarafından müşteri memnuniyetini analizi formuna kaydederek, müşterilerden gelecek cevapları izler. Müşterilerden gelecek cevaplarla müşteri memnuniyetini analizi formuna gerekli kaydı yaptıktan sonra üretim şefi ile birlikte yapılacak faaliyetleri belirler.

Müşteri şikayetleri listesi ile müşteri memnuniyeti analizi formu sene sonunda yapılan yönetimi gözden geçirme toplantılarında değerlendirilir.



Şekil 12. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Kaynak: Araştırmacı tarafından yapılan

4.3.1.9. Ürünlerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

Ürünlerin izlenmesi girdi aşamasında başlar. Girdi kontrolü hammaddede, yarı mamulde ve yardımcı malzemede yapılmaktadır. Hammadde kabulünde hammadde uygun koşullarda, gerekli önlemler alınmış şekilde fabrikaya gelir. Hammadde fabrikaya geldikten sonra girdiyi getiren aracın ve araçta bulunan herhangi bir maddenin, hammaddeyi etkileyecek bir durum yaratıp yaratmadığı kontrol edilerek, uygun olup olmadığı hammadde kabul formuna işlenerek karar verilir. Olumlu sonuç elde edildikten sonra her ürün için önceden belirlenen şekilde ve miktarda hammadde tırından örnekler alınır. Daha sonra girdi kontrol laboratuvarında her ürün için spesifik olarak belirlenmiş analizler yapılır ve elde edilen sonuçlara göre hammadde kabul, şartlı ya da fireli kabul/ret verilir.

Kabul alan hammadde ile üretim aşamasına geçilir. Üretim sırasında müşteri tarafından belirlenen özellikler sürekli olarak kontrol edilir. Üretimdeki önemli noktalar, iplik kontrol, makinenin hatasız çalışması ve numune ile ürün kontrolü gibi son ürünün kalitesinde önemli rol oynayan noktalardır. Parametreler uygun ise üretime devam edilir, eğer uygun değil ise sorumlu kişiye haber verilip gerekli önlemler alınır.

Üretim bitiminde son ürünün kontrolleri başlar. Üretilen ürün çeşidine ve müşteri şartlarına göre her ürün için yapılan kontroller farklılık gösterir. Genel olarak ürünlerde paket kontrolleri (karton etiket, barkod numarası, beden etiketi, ürün adı, paket ağırlığı, poşet, koli üzeri barkod, kolinin fiziksel durumu, koli ve paket ağırlığı vb) ve son ürün analizleri (ürün adı, asorti düzgünlüğü, ütü düzgünlüğü, çiftleme, katlama, hatasız ürün vb.) yapılır. Uygun olarak bulunan son ürün sevk için onaylanır.

4.3.1.9.1. Girdi Kontrol Süreci

Laboratuvar sorumlusu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çevresel ve kişisel önlemleri alarak, kalite, çevre sistemleri çerçevesinde, test performansını, çorap numunesinin hazırlanmasını ve iplik numunesinin hazırlanmasını kontrol ederek, çorap ile ilgili fiziksel ve kimyasal testler, iplik ile ilgili fiziksel testleri kontrol ederek test sonuçlarını kontrol eden değerlendiren, sorumluluğundaki test cihazlarını kontrol eden ve mesleki gelişime yönelik faaliyetleri yürütmektedir. İş emri formu çıkan üretilecek çoraplara ait işlemlere üretim sorumlusu tarafından geçilir.

İplik depoya gelen iplik girdi kontrolünü usulüne uygun yaparak gerekli birimlere okey, red bilgisi verilir. İplik girdide gelen irsaliye ile bobin üzerindeki bilgilerin doğruluğu, bobin içi etiketlerin doğruluğu, renk kontrolü, örgü örme ve iplikte abraj, bobin arası renk farklılığının kontrolü yapılır. İplik girdi kontrolünde ıslak -kuru sürtme, yıkama haslığı, iplik numara tayini, boyut ve yüzey değişimi testlerini yapılarak, sonuçlarını uygun formlara işlenir.

Mamül girdi kontrolünde ph testleri yapılarak bu test sonuçlarının doğru bir şekilde uygun formlara işlenir. Yapılan testlerde herhangi bir tolerans dışı durum ile karşılaşıldığında Uygun Olmayan Ürün Formu doldurularak ürün tedarikçiye geri gönderilir.

4.3.1.9.2. Proses Kontrol Süreci

Proses kontrol süreci boyunca, üretim sırasında, ürün ve müşteri spesifikasyonlarında belirtilen proses parametreleri kontrol edilir. Proses kontrol sürecinde referans olarak ürün ve müşteri spektlerinden, ürün kalite planlarından faydalanılır.

Makine dairelerinde günde üç defa her makinenin çorapları kontrol edilir. Bu kontroller sırasında terminaller ile her makine barkodları okutularak ERP sistemine aktarılır. Kalite kontrol elemanları her makineden en az üç çorabı kontrol etmelidir.

Makine dairesinde çorapların streç ölçüleri kalite kontrolcüler tarafından, streç makineleri ile daha sağlıklı ve istenilen ölçünün yakalanması konusunda daha verimli bir şekilde kontrol edilmektedir. Kalite kontrol elemanları hatalı çalışan makineyi tespit ettikleri taktirde, makineyi kapatırlar ve üzerine Standart Dışı Üretim Formu kağıdını doldurup asarlar. İlgili makine bakım ustaları hatalı üretimi kontrol ederek, gerekli düzeltmeleri yaparlar ve makineyi tekrar çalıştırırlar.

Burun dikiş dairesinde dikilen çoraplar düzenli olarak kontrol edilirler. Burun dikiş dairelerinde günde üç defa her makinenin çorapları kontrol edilir. Bu kontroller sırasında terminaller ile ERP sistemine aktarım yapılır Kalite kontrol elemanları her makineden en az 2 çorabı incelerler. Burun dikiş dairelerinde iğne kırıkları büyük önem taşımaktadır. Kırık iğneler, Burun Dikiş Kırık İğne Kayıt Formuna işlenir.

Boyahaneden gelen çoraplara giriş kalite kontrol işlemleri görsel olarak yapılmaktadır. Depoya girişi yapılan boyalı çorapların her birinden örnekler alınır ve ERP sistemine işlenir ve takip edilir. Sisteme işlenen çoraplarda renk farkı gözlemlendiğinde, boyalı çoraplar ayrılarak, müşteri temsilcilerine haber verilir.

Forma bölümünde çekilen çoraplar düzenli olarak kontrol edilirler. Forma dairelerinde çekilen çorapların kontrolleri için şablon olarak **inline kontrol formundan** yararlanılır. Kalite kontrol elemanları her formacıdan ve paketçiden en az iki çorabı incelerler.

Müşteri tarafından talep edilmiş ise yıkama haslığı, sürtme haslığı, renk haslığı, ter haslığı vb. gibi testler dış onaylı laboratuvarlarda yaptırılır ve sonuçları Test sonuçları dosyasında saklanır.

4.3.1.9.3. Final Kontrol Süreci

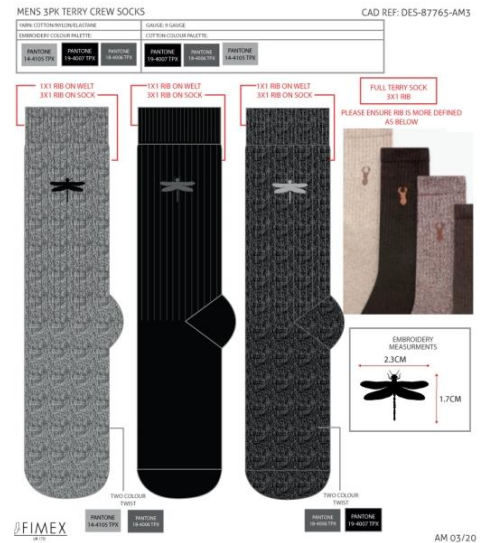
Son ürün kontrol sürecinde üretimi bitmiş, paketlenmiş ürünün son kontrolleri yapılır. Final kontrol çalışanları, orijinal numune ile aql'e göre koli ve paket seçimi yaparak kontrollerini gerçekleştirirler. Kontrol sırasında;

- Koli numarası,
- Kolinin fiziksel durumu ve seperatör kontrolü,
- Koli içi paket sayısı kontrolü,
- Ürün adı, Paket ağırlığı,
- Koli barkod kontrolü,
- Ürün barkodu, stiker ve fiyat etiketi kontrolü,
- Burun dikiş kontrolü,
- Orijinal numune ile renk uyumu kontrolü,
- Asorti ve boy kontrolü,
- Orijinal numune ile üretim arasında tuşe kontrolü.

Son üründe yapılan bütün bu analizler ve elde edilen veriler kayıt altına alınır. Son ürün analizlerinde bir problemle karşılaşılması durumunda ürün uygun bulunmuş olur. Aksi durumda ilgili departmana geri gönderilerek ürünler elden geçirilir ve tekrar final kontrole alınır. Herhangi bir sorun çıkmaması durumunda onaylanarak yükleme işlemine geçilir.

4.3.2. Üretim Süreçlerinde Kritik Yolun Belirlenmesi

İncelenen sipariş grubu nakışlı erkek soket siparişidir (Şekil 14.). Model başına 850 çift toplamda 2550 düzine olmak üzere erkek soket 20 dikim operatörü tarafından üretilmiştir. Süreç verimliliğinin ölçülmesi ve var olan bu verimlilik derecesinin daha iyi bir duruma gelmesi amacıyla, müşteri ile görüşmeye başlanılan tarihten siparişinin fiziksel ürün haline getirilip, bu ürünlerin müşteriye gönderildiği tarihe kadar gerçekleştirilen tüm sürecin tarihleri kayıt altına alınmıştır (Tablo 1) tarihler iş günü şeklindedir. Daha sonra CPM metodu ile bu işlemlerin ağ planı oluşturularak hizmet ve üretim süresi hesaplanmış, tüm süreçteki

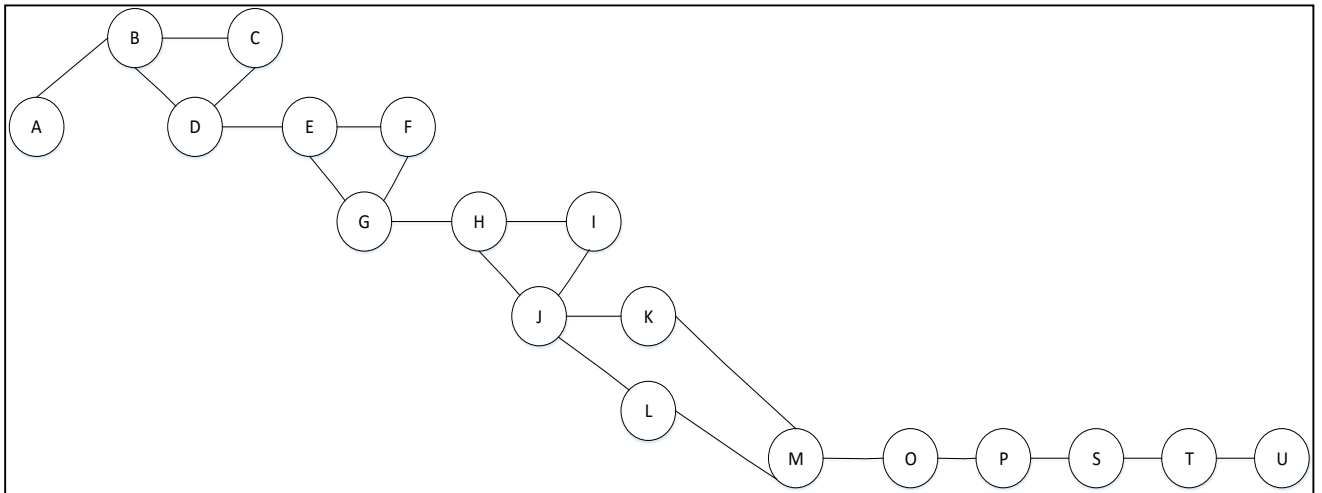


Şekil 13. Sipariş Formu

kritik yol ortaya çıkarılmıştır.

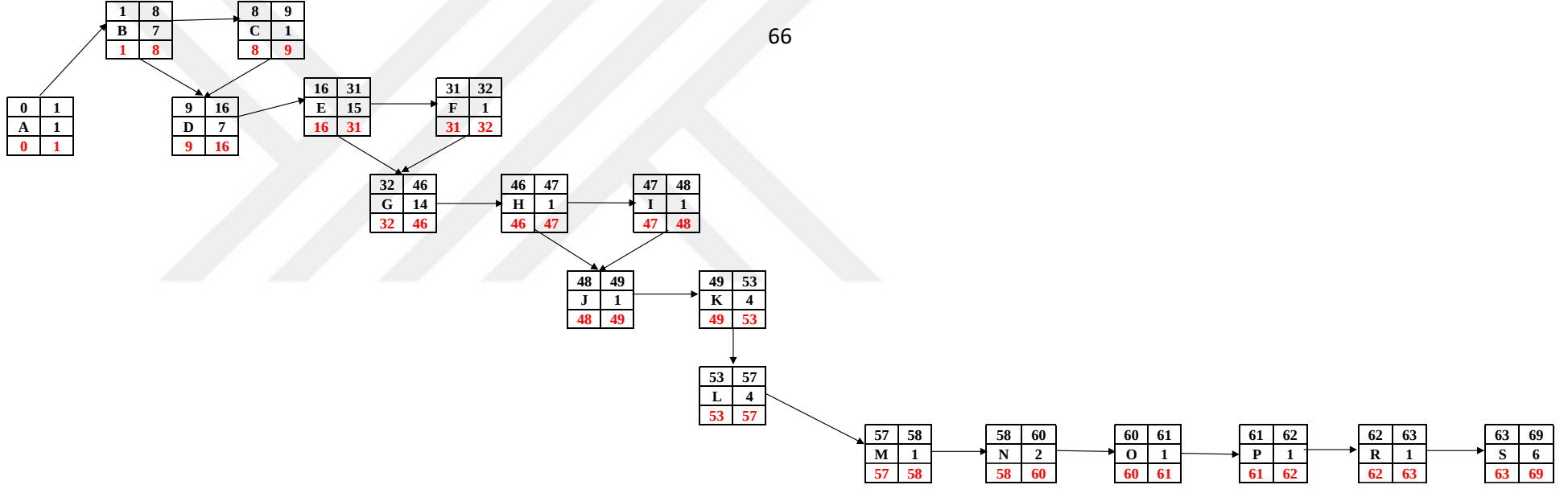
Tablo 3. Cpm Tablosu

KOD	FAALİYETLER	ÖNCÜL	SÜRE (gün)
A	Müşteriden CAD gelmesi	-	1
B	Numune aşaması	A	7
C	Bütçe ve fiziksel hazırlıklar	B	1
D	Müşteri onayı ve siparişin gelmesi	B,C	7
E	Hammadde temini ve üretim planlama	D	15
F	Son tasarımın hazırlanması	E	1
G	Üretim	E,F	14
H	Ürün toplama	G	1
I	Burun Dikiş	H	1
J	Yarı Mamül Depo	H,I	1
K	Nakış	J	4
L	İp Temizleme	K,L	4
M	Yıkama	L	1
N	Formahane ve paketlenme	M	2
O	Metal Dedektör	N	1
P	Kolileme	O	1
R	Yükleme (Giresun-İstanbul)	P	1
S	Sevkiyat (İstanbul-İngiltere)	R	6



Şekil 14. Cpm Diyagramı

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan



Şekil 15. Cpm İş Akış Diyagramı

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulan

Tablo 4. Kritik Yol Tablosu

1. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - I - J - K - L - M - N - P - R - S
2. Kritik yol: A - B - C - D - E - G - H - J - L - M - N - O - P - R - S
3. Kritik yol: A - B - D - E - G - H - J - K - L - M - N - O - P - R - S

Kritik yol, CPM ağ planında ileriye ve geriye zamanlar yazıldıktan sonra erken ve geç tamamlanma sürelerin aynı olduğu işlemlerin oluşturduğu yoldur (Güner, 2018). Kritik yol üzerindeki işlemlerin kimler tarafından, nasıl, ne zaman gerçekleştirildiği değerlendirilerek bu işlemlerde yapılabilecek herhangi bir iyileştirme sonucu oluşacak süre iyileştirmesi ile verimlilik artırılmış olacaktır.

Şekil 'de süreç analizi yapılabilmesi amacıyla tüm faaliyetlere ait ağ planı kurulmuş, tüm faaliyetler ve bu faaliyetlerde harcanan süreler gün olarak belirtilmiştir. Şekil 'daki ağ planında ise ileri yönlü ve geri yönlü zaman hesapları yapıldıktan sonra erken ve geç tamamlanma süreleri aynı olan faaliyetler belirtilmiş ve sonucunda kritik yol elde edilmiştir. Toplam tamamlanma süresini azaltmak ve dolayısıyla verimliliği artırmak amacıyla bu kritik yol üzerindeki faaliyetler üzerinde iyileştirme çalışmaları yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. İyileştirme yapılabilmesi için ise kritik yol üzerindeki faaliyetlerin kaynakları tespit edilmiş ve planlanan zamanlarda gecikmelere yol açan bu kaynaklara yönelik çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

4.4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulama çalışması kapsamında bir tekstil fabrikasının süreçlerinden bahsedilmiş, üretim sürecine yönelik inceleme çalışmaları yapılmıştır. Üretim sürecinin kritik yol şebeke diyagramı çizilerek kritik yollar belirlenmiş ve bir sipariş üzerinden de örnek şebeke çizimi yapılmıştır.

Tüm üretim sürecini kapsayan hammadde kontrolden ürünün sevkiyatına kadar olan süreç için soru listesi ile mevcut durum analizi yapılmıştır. Süreçlerde yaşanan aksaklıklar ya da atlanan prosedürler belirlenmiştir.

SONUÇLAR

Küreselleşen ve hızla değişen rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için geleceği öngören ve teknolojiyi takip eden bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmeler için önemli olan müşteri memnuniyeti ve müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamak olduğu için yenilikleri yakından takip etmeli ve değişimlere ayak uydurmalıdırlar. Geleneksel yönetim metotlarından günümüzde daha etkin olan süreç bazlı yönetim tarzına odaklanmalıdır.

Tekstil üretim fabrikasında yaptığımız süreç yönetimi danışmanlığı analizi ile, işletmenin üretim süreçleri değerlendirilerek eksik ve uygulanmayan prosedürler saptanarak yönetime iyileştirmeler için öneriler sunulmuştur. Bu problemler aşağıdaki gibidir;

- İlk olarak, işletmenin örgüt ve üretim yapısı incelenerek vizyon, misyon ve hedefleri incelenmiş, organizasyon şeması ve süreçleri belirlenmiş, iş akış şemaları oluşturulmuş ve tanımlanmıştır. Süreçteki kritik yol şebeke diyagramı çizilerek kritik yollar belirlenmiştir.
- Fabrikanın süreç yönetimine ait check-up soru listesi ile inceleme yapıldığında eksiklikler fark edilmiş ve öneriler sunulmuştur. Öncelikle işe yeni alınan personele oryantasyon eğitimi verilmediği ve çalışan personelin performans ölçümü yapılmadığı ortaya çıkmıştır.
- Yönetimin katıldığı ve bölümlerde yaşanan problemlerin, performans ve hedeflerinin raporlarının sunulduğu bir yönetim gözden geçirme toplantısı yapılmamaktadır.
- Hammadde ve malzeme tedarikçisinde tedarikçi seçme ve değerlendirme anketi yapılmamaktadır. Termine göre hareket edildiği ve en erken teslimatı veren tedarikçinin seçildiği farkına varılmıştır.
- Müşterilerden gelen şikayetlerin değerlendirilmesi ve memnuniyet anketi yapılmamaktadır.
- Üretime yeni girecek model ya da yeni müşterinin ürünleri için üretim öncesi toplantısı yapılmamaktadır.
- Süreçlerde risk analizi çalışması yapılmamıştır.
- Üretim süreçlerinde kullanılan makine ve teçhizatlar için bakım planı olmadığı ortaya çıkmıştır.
- İşletmede iç denetim yapılması gerektiği iletilmiştir.
- Her müşterinin kendine ait şartları ve istekleri vardır. Ancak fabrikada bu şartlar dikkate alınmamaktadır. Her müşteriye aynı şartlar uygulanmaktadır.

- İşletmenin herhangi bir pazarlama stratejisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye'nin dış ticarete büyük bir paya sahip olması, katma değer yaratması ve istihdam sağlaması açısından önemli bir yeri olan tekstil sektöründeki işletmelerin rekabet ortamında olması ve sürekli iyileşmesi için yönetsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir.

ÖNERİLER

Tekstil üretim fabrikamızda yaptığımız denetim sonucunda birçok problem ile karşılaşmıştır. Bu problemler için öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler;

- Çalışanların yaptıkları işteki performansının ölçülmesi gerektiği, gerekirse eğitim verilmesi gerektiği bildirilmiştir. Ayrıca işe yeni başlayan personele önce eğitim sonrasında çalışacağı bölümde işe başlaması gerektiği iletilmiştir.
- Fabrikanın mevcut durumunu bilmek ve yol haritası oluşturmak adına bölüm sorumlularının ve yöneticilerin katılacağı üretim toplantıları her ay, yönetim gözden geçirme toplantılarının ise yılda 2 defa yapılması gerektiği bildirilmiştir.
- Tedarikçiler konusunda yöneticilere bu işleğin yanlış olduğu ve hammadde için satın alma şartnamesi hazırlanması gerektiği ve girdi kontrolde ortaya çıkan kalitesiz ürünlerin geri çevrilerek, müşteri standartlarına uygun tedarikçi seçilmesi gerektiği iletilmiştir.
- Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmemesi o müşterinin işletmeden siparişi çekmesine neden olabilir. Yapılan şikayetlerle ilgili birimlerle toplantı yapılarak tekrarlamaması konusunda önleyici faaliyet raporu hazırlaması ve bunlar için de düzeltici ve önleyici faaliyet planı oluşturarak tekrarlanmaması gerektiği iletilmiştir.
- Üretim öncesi toplantıları yapılarak, numune aşamasında yaşanan sıkıntılar ve müşteriden gelen geri bildirimleri bu toplantıda tüm üretim birimlerine ileterek olası hataların önlenmesi ve oluşabilecek ya da gözden kaçacak ayrıntıların fark edilmesi gerektiği iletilmiştir.
- Süreçlerdeki risk analizi ile olası risk oluşturacak süreçler belirlenerek ekstra özen ve dikkat oluşması sağlanmalıdır. Olası risk durumunda da alınacak aksiyonlar belirlenmesi gerektiği iletilmiştir.
- Bakım yapılmaması sonucunda makinelerin ani bozulması, ortaya çıkacak hatalı üretim ve uzun süreli kapalı kalması gibi durumlara neden olmaktadır. Örnek olarak işletmenin ocak ayında arıza nedeniyle toplamda kapalı olan makinelerin toplam süresi 4830 dakikadır. Bu da fabrikanın örme dairesinin tam kapasite çalışamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle makinelerin belli periyotlarda (3 ayda bir) bakıma alınması gerektiği iletilmiştir.

- İç denetim için eğitim alan birinin soru listesi ile bu denetimi gerçekleştirebileceği ya da dışarıdan bağımsız bir denetim firmasından denetime tabi tutulması gerektiği (yılda 4 defa) bildirilmiştir. Böylece fabrikanın mevcut durum analizi yapılarak olası aksaklıklar ve hatalar önceden belirlenerek önlem alınmış olacaktır.
- Müşteri şart ve istekleri önemlidir. Bu nedenle çalışanların bu şartları bilmesi ve üretimde ya da yardımcı işlerde ona göre hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanlara bu konuda eğitim vererek bilgilendirilmelidirler. Çünkü her müşteriye aynı ürün ve hizmet sağlanamayacağı iletilmiştir.
- İşletmenin tekstil sektöründe yerini sağlamlaştırmak için hem imaj hem de satış hedefli çalışma içerisinde bulunan bir pazarlama stratejisi oluşturulmalıdır. İş planını, müşterileri işletmeye nasıl çekileceği konusunda genel reklam planını oluşturması gerektiği iletilmiştir.

KAYNAKLAR

Adıgüzel, O. & C. Aydın (2016), “ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 365-383.

Akal, Zuhale (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayını.

Akbaş, S. (2001). *Okullarda Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Yürütülmesinde Oluşturulan İş Birliğinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Arslandaş, C. Cüneyt; (1999), “A New Management Strategy: Outsourcing”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 10 (34), 69–75.

Bayraktar, E. vd., (2007). “Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi”, Editör: Bayraktar, E., İstanbul:Çağlayan Kitabevi.

Bozkurt, Ridvan (2003), *Süreç İyileştirme*, Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Bruce L. GoldeN, Edward A. Wasil, Patrick T. Harker (1989), *The Analytic Hierarchy Process*,

Bumin, Birol (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları.

Canback, Staffan (1999), “Journal of Management Consulting”; May 1999; 10, 3; ProQuest Central pg. 3

Cenay Babaoğlu, Mete Yıldız (2015), *Kamu Politikası Bakış Açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde Hükümdar-Danışman İlişkisi Üzerine*.

Ceylan, M. ve Ağaoğlu, E. (2010), *The Counseling Role of Education Counselors and Counseling Models*, ilköğretim Online, 9(2), 541-551.

Chan, F.T.S. and Qi, H.J., (2003), “Feasibility of performance measurement system for supply chain: a process-based approach and measures”. *Integrated Manufacturing Systems*, 179-190.

Çelikçapa, F., & ŞENOL, G., (2015). *Üretim Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Çitil, İ. (1997), *Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Erdoğan; (1991). İletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248

Erdost, E. (2003), *Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Ertan, S. (2006). *Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadıkları Sorunlar Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ertürk, Mümin (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eyüboğlu, Filiz. (2005), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirilmesi*, Erişim: 24.09.2005, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>

Hamilton, E. (1975). *The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. Journal of Applied Behavioral Science*, 37-59.

İlhan, Derya; (1992), “*Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalder (2001), Kalder Eğitim Notları, Süreç Yönetimi ve İyileştirme, İstanbul, s.10

Klimas, D. (2011). Business Process Maturity Level Determination: A Methodological Outline, *Ekonomika*, 90 (2).

Koçel, Tamer (2010); İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Basım, İstanbul.

Kubr, M. (2010). Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Kubr, Milan (1996), *Management Consulting: A Guide To The Profession* (Geneva: International Labour Office).

McLeod, J. (2013) *An Introduction to Counselling*. 5th edn. Maidenhead, UK: Open University

Melan, E. H. (1993). *Process Management: Methods for Improving Products and Services*. New York: McGraw-Hill.

Mucuk, İ. (1998). *Modern İşletmecilik*, 9. baskı, İstanbul, Türkmen Kitapevi.

Murat Öztop, Sıtkı Gözlü (2007), *Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uygulamadaki Sorunları*, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.589

Okay, I. (1999), *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü., İstanbul, s.10

Paksoy, T., Güleş, H.K., Altıparmak, F., (2003), “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tam Sayılı Bir Doğrusal Programlama Modeli*”, Journal Of Faculty of Business, Vol:4, No:2. ss.1-25.

Peker,Alpaslan, (1978),"Yönetim Muhasebesi",1.Kitap,Fakülteler Matbaası,İstanbul.
Rom,Anders and Carsten Rohde,"Management accounting and Integrated information.

S. Anil Kumar & N. Suresh, Production and Operations Management, second edition.

Sadler Philip (1998), *Management Consultancy a Handbook of Best Practice*, Kogan Page Limited,

Serhatoğlu, Ebru; (2002), “*İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye’deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shenson, Howard L./Nicholas, T. (1993), *The Complete Guide To Consulting Success Enterprise* (Chicago: Dearborn).

Sink, D. Scott, (1993), “*Development Measurement Systems for World Class Competition*”, in: William F. Christopher and Carl G. Thor, (Ed.), *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Portland: Productivity Press.

Stroh, L. K., ve Johnson, H. H. (2006). *The Basic Principles of Effective Consulting*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Şimşek Ş. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, Konya, 371-376.

Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Başpınar Nuran, Hasan Tutar, Büro Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2516

Türker, Vahdi Ahmet; (1993), “*Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vanasco Rocco (1996), *Auditor Independence: An International Perspective*, Managerial Auditing Journal, Vol. 11.

Washburn, Stewart A. (1996), “*Challenge and Renewal A Historical View of the Profession*,” Journal of Management Consulting, Vol. 9, NO:2: 47-53.

<https://www.wisdomjobs.com/e-university/production-and-operations-management-tutorial-295/production-system-9436.html>

Yazman, İ., Akpınar, A. (2001), “*Esnaf-Sanatkar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı-Türkiye ve AB Ülke Uygulamaları*”, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği, Ankara.

Yüksel, H. (2002). *Üretim Yönetimi Fonksiyonları ile Çevre Yönetim İlkelerinin Bütünleştirilmesi: Çevreye Duyarlı Üretim*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 3 (2).



1	İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER			AÇIKLAMA
			Kuruluş tarihi	
			Ürün çeşidi	
			İşletme alanı (m2)	
			Pazar yapısı (iç piyasa/dış piyasa/iç+dış piyasa)	
			Hukuki yapısı (Anonim şirket/ Limited şirket/ Şahıs İşletmesi)	
			Üretim tipi	
			Ürün çeşidi ve miktarı	
			Toplam çalışan sayısı	
			Sahip olunan Sertifika veya Belgeler	
			Tedarikçi firmalarınıza herhangi bir denetim yapıyor musunuz?	
			Tedarikçisi olduğunuz firma tarafından denetim yapılıyor mu?	
			Günlük fazla mesai saati	
			Vardiya Sistemi	
2	ÜRETİM SÜRECİ İLE İLGİLİ BİLGİLER			AÇIKLAMA
			İşletmenizde üretim sürecinin takibi (<i>sipariş alımından-sevkiyata kadar</i>) nasıl yapılmaktadır?	
			Toplam üretim miktarı?	
			Toplam üretim kapasitesi ?	
			Toplam sipariş talebi?	
			Toplam sevkiyat miktarı?	

			Zamanında yapılamayan sevkiyat miktarı?				
			Kabul edilmeyen sipariş miktarı?				
3	Yönetimin Sorumluluğu			U	UD	KD	AÇIKLAMA
3.1		Üst yönetim	Vizyon ve misyon mevcut mu?				
			Vizyon, misyon ve Kalite Politikası sürekli iyileştirme taahhüdü içeriyor mu?				
			Üst Yönetim, sorumlu olunan yasal şartlar ve mevzuat hakkında uygulamaların tam olarak gerçekleştirilmesini sağlamakta mıdır?				
			Üst Yönetim Kalite / Şikayet Politikasını oluşturmuş mu?				
			Üst Yönetim, yönetimin gözden geçirilmesi toplantılarına katılıyor mu?				
			Kalite Politikası üst yönetim tarafında belirlenmiş ve onaylanmış mı?				
			Kalite / Şikayet Politikası çalışanlara duyurulmuş mu?				
			Kalite Politikasının içinde uygulanabilir şartları yerine getirmek ve sürekli iyileştirme cümleleri geçiyor mu?				
			Organizasyon Şeması mevcut ve güncel mi?				
			Görev tanımları mevcut ve güncel mi?				
			İlgili tüm personelin görev ve sorumlulukları tanımlanmış mıdır?				
			Tüm personele gerekli eğitimler verilmiş midir?				
			Kalite Yönetim sisteminin kapsamı belirlenmiş ve dokümanite edilmiş mi?				
			İç iletişim Süreç Planı uygulanıyor mu?				

			Yönetimin Gözden geçirmesi toplantıları süreç planında belirtilen periyotlarda yapılıyor mu?				
			Yönetimin gözden geçirme toplantılarında aşağıdaki maddeler görüşülüyor mu? ☐ Tetkik sonuçları, ☐ Müşteri geri beslemeleri, ☐ Proses performansı ve ürün uygunlukları, ☐ Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin durumları, ☐ Önceki yönetim gözden geçirme toplantısında karar verilen takip faaliyetleri ☐ Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler ☐ İyileştirme için öneriler				
			Yönetimin gözden geçirme toplantılarında aşağıdakiler için aksiyon belirleniyor mu? ☐ Kalite yönetim sisteminin etkinliğini iyileştirmek, ☐ Süreçlerin etkinliğini iyileştirmek, ☐ Müşteri şartları ve yasal ve teknik mevzuat şartlarına paralel olarak ürünleri iyileştirmek ☐ İhtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesi,				
			Süreçler oluşturulmuş mu?				
			Süreç sorumluları belirlenmiş mi?				
			Performans hedefleri belirlenmiş mi?				
			Süreç bazlı risk analizi yapılmış mı?				
			Her süreç için ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuş mu?				
			Firma İçi Prosesler Belirlenmiş mi?				
			Proseslerin birbirine olan etkileri, sırası ve operasyonların etkinliği				

			belirlenmiş mi?				
			Proseslerin kontrolü düzenli sağlanıyor mu?				
3.2		DOKÜMAN ŞARTLARI	Kalite el kitabı oluşturulmuş mu? Standartların belirlendiği prosedürler açıklanmış mı?				
			KEK’de herhangi bir KYS maddesi atlanmış mı?				
			KYS planlaması yapılmış mı?				
			KYS'nin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi amacı ile ilgili süreçte yeterli nitelikte ve nicelikte işgücü mevcut mu?				
			Doküman kontrolü prosedürü mevcut mu? Uygulama örneklerine bakılacak.				
			Dokümanların gerektiğinde gözden geçirilmesi, güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması, doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesi sağlanmış mı?				
			2020 yılı kalite hedefleri belirlenmiş mi?				
			Dış kaynaklı dokümanlar belirlenmiş mi ve takibi nasıl yapılıyor?				
			Teknik dokümantasyonun takibi, revizyonu için izlenen yol nedir?				
			Hizmeti etkileyen teçhizatın bakımı için planlar mevcut mu?				
			Bakım için yetkili firmalarla hizmet sözleşmeleri imzalanmış mı?				
			Bakım kayıtları mevcut mu?				
			Kullanılan yazılımların listesi mevcut mu? Lisanslı mı?				
			Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım yerlerinde bulundurulması, okunabilir olması ve kolaylıkla ulaşılabilmesi sağlanmış mı?				

	TÜM DEP.		Kalite kayıtları dokümente edilmiş mi, arşiv süresi belirlenmiş mi?				
4	KAYITLARIN KONTROLÜ			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Kayıtların kontrolü ile ilgili dokümente edilmiş bir prosedür oluşturulmuş mu?				
			Kalite kayıtları prosedürde ve ilgili dokümanlarda belirtilen sürede saklanıyor mu?				
			Kalite kayıtları kolaylıkla ayırt edilip, tekrar elde edilebiliyor mu? Kayıtlar ne kadar süre saklanıyor?				
			Arşivde aranılan dosyalara kolayca ulaşılabilir mi? (Arşiv planı mevcut mu?)				
			Kullanılan dokümanlar ile güncel listelerdeki revizyon numaraları birbiri ile örtüşmekte midir?				
			Tüm dokümanlara ortak ağdan erişilebilmekte midir?				
			Dokümanlar elektronik ortamda yedeklenmekte midir? Korunabilir ve ulaşılabilir durumda mıdır?				
			Arşivleme yöntemi belirlenmiş midir?				
			Arşiv bölgeleri arşivlemeye uygun mudur?				
			Risk değeri yüksek çıkan durumlar için iyileştirme faaliyeti planlanmış mı?				
			Planlanan faaliyetler ile ilgili sorumlular belirlenmiş mi?				
5	KAYNAK YÖNETİMİ			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Ürün kalitesini etkileyen personelin yeterliliği belirlenmiş mi?				
			Personelin performansı ölçülmekte midir?				
			Performansı düşük çıkan personel için iyileştirmeler planlanmakta mıdır?				

			2021 yılı iç/dış eğitim planları yapılmış mı?				
			Eğitimlerin etkinliği değerlendiriliyor mu?				
			Personellerin beceri ve yetenekleri yaptıkları iş için yeterli mi?				
			İşe yeni giren personel oryantasyona tabi tutuluyor mu, etkin mi?				
			Personelin eğitim durumunu gösterir kartlar mevcut mu? Eğitim kartlarına alınan eğitimler işlenmekte midir?				
			Eğitimlerin sonunda memnuniyet ölçümleri yapılmış ve analiz edilmiş midir?				
			Memnuniyeti düşük çıkan eğitimler için iyileştirmeler yapılmakta mıdır?				
			Çalışanların faaliyetlerinin uygunluk ve öneminin, kalite hedeflerine nasıl katkıda bulunduklarının bilincinde olması sağlanıyor mu?				
			İş başı eğitimleri yapılıyor mu? Kayıtlar tutuluyor mu?				
			Oryantasyon sonu değerlendirmeler yapılmış mıdır?				
			Personelin katılımını sağlayacak öneri mekanizması, problem çözme ekipleri gibi çalışmalar yapılıyor mu?				
			Ürün uygunluğunu elde etmek için; ☐ Çalışma alanı ve ilgili bölümler, ☐ Teçhizat, donanım ve yazılım, ☐ Destekleyici hizmetler gibi gerekli tesisleri tanımlamış mı?				

			Bakım Planı hazırlanmış mı?				
			Bakımla ilgili kayıtlar muhafaza ediliyor mu?				
			Çalışma ortamı ürün şartlarını sağlamaya uygun mu?				
			Yerleşim planı var mı görünür yerde asılımı?				
			Ortam şartları uygun mu? (sıcaklık, nem, gürültü, havalandırma, ışık, hijyen, ısı vb...)				
			Psikolojik şartların ölçülmesi adına çalışmalar yapılmış mı? (stres, moralsizlik, tükenmişlik vb..)				
			İşletmenin bulunduğu arazi ileride olabilecek herhangi bir genişleme politikasına uygun mudur?				
6	TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Operasyonel süreçler tanımlanmış mıdır?				
			Bu süreçlerde yer alan kaynakların planlanması sağlanmış mıdır?				
			Tedarikçi seçme yöntemi belirlenmiş mi?				
			Tedarikçi listesi mevcut ve güncel midir?				
			Tedarikçi performans değerlendirme yöntemi belirlenmiş midir?				
			Performanslar değerlendirilmiş midir?				
			Performansı düşük çıkan tedarikçilere DÖF açılmış mıdır ve takip edilmekte midir?				
			Gelen ürün ve hizmetlerin muayene kabulleri yapılmakta mıdır?				
			Muayene kabul sonuçları kayıt altına alınmakta mıdır?				

7	ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Ürün/hizmet ile ilgili süreçler (prosesler) belirlenmiş mi?				
			Prosesler planlanırken; ☐ Ürün, proje veya sözleşme için kalite hedeflerini, ☐ Proses ve dokümantasyonu, ☐ Ürüne özgü kaynak ve tesisleri, ☐ Doğrulama ve geçerlilik kontrol faaliyetlerini, ☐ Kabul kriterlerini, ☐ Proseslerin ve bunların sonucu olan ürünün uygunluğunu ispat etmek için gerekli kayıtları belirleniyor mu?				
7.1	ÜR		Üretim planı yapılıyor mu, Gelen siparişlerle uyumlu mu?				
	ÜR		Malzeme planlanması nasıl yapılıyor?				
	ÜR - KY		Yeni ürün devreye girdiğinde üretim ve kontrol ekipmanı planlaması yapılıyor mu?				
	KY		Yeni ürün devreye alındığında hata şekli ve etkisi analizi uygulanıyor mu?				
			Kalite hedefleri ve ürün şartları görünür ve ilgili yerlerde asılı mı?				
	KY		Yeni ürün/değişiklik durumunda numune kontrol ve onay				

			sorumluları belirlenmiş mi ve kayıtlar eksiksiz ve düzenlimi?				
			Üretimde makine duruş süresi ve kayıplar tespit edilmekte mi?				
	ÜR		İş akışları hazırlanmış ve güncel midir?				
			Yapılan tüm işlere ait ara kontroller gerçekleştirilmekte midir?				
			Yapılan işlerle ilgili kullanılan kaynaklar (personel,altyapı,çevre şartları vb...) yeterli mi?				
7.2	SŞ	MÜŞTERİ İLE İLİŞKİLİ PROSES.	Müşteri tarafından tedarik edilen dokümanların takibi nasıl yapılıyor?				
	KY		Ürün ile ilgili bilgi akışı nasıl sağlanıyor? (Bir ürün incelenecek)				
	ÜR		Sipariş kabulü, siparişin değerlendirilmesi nasıl yapılıyor?				
	SŞ - KY		Müşteri ile iletişim hangi yollar ile yapılıyor?				
			Çalışanlar tarafından mevzuat yasal şartlar ve müşteri şartları uygulanıyor mu?				
			Verilen hizmetlerin içerikleri hakkında (örneğin hizmet standartları vb...) tanımlanmış mıdır?				
		ÜRÜNE BAĞLI ŞARTLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	Ürün şartları tanımlanıp, gözden geçiriliyor mu?				
			Ürün şartlarının değişimi halinde ilgili dökümanlar güncelleniyor				

			mu?				
			Önceden belirlenen ürün şartlarının farklılık arz etmesi halinde, çözümlenebiliyor mu?				
		MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM	Müşteri şikayet ya da geri beslemeleri için herhangi bir anket, değerlendirme, yüz yüze vb. yöntem belirlenmiş mi? (örnek)				
			Ürün ile ilgili bilgi için müşteri ile iletişim nasıl sağlanıyor? (yüz yüze, telefon, mail vb)				
8	SATIN ALMA			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Satın alma prosedürü mevcut mu?				
			Satın alma süreci, -tedarikçilerin değerlendirilmesi -gerekli olanların tayin edilmesi -sipariş faaliyetlerini -değişikliklerin oluşturulmasına ilişkin tanımlanıyor mu?				
			Onaylı tedarikçi listesi var mı?				
			Tedarikçi kriterleri belirlenmiş mi? Değerlendirme anketi mevcut mu? (örnek)				
			Yeni tedarikçilerin listeye alınması -kabul edilebilir taşeronların kalite kayıtlarının oluşturulması ve				

			muhafaza edilmesi -tedarikçilerin silinmesi ile ilgili prosedürler ve sorumluluklar oluşturulmuş mu? Bunlar uygulanıyor mu?				
			Şirket tarafından yapılan değişiklik tedarikçiye nasıl bildiriliyor?				
			Satın alma işlemleri kayıt altına alınıyor mu? (örnek)				
			Satın alınan ürünün gerekli muayene ve kabul işlemleri yapılıyor mu? Kayıt tutuluyor mu?				
			Muayene edilmeyen alımlar için kalite güvence nasıl sağlanıyor?				
9	PAZARLAMA			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Pazarlama prosedürü mevcut mu?				
			Pazarlama stratejileri belirlenmiş mi?				
			Müşteri memnuniyeti anketi sonuçları baz alınarak önlemler alınmakta mıdır? (örnek)				
			Müşteriden gelen siparişler için form mevcut mu?				
10	TASARIM			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Tasarım faaliyetlerinin kapsam dışı olduğu belirtilmiş mi?				
	KY		Tasarım sırasında herhangi sorun ile karşılaşıldığında müşteri ile nasıl iletişime geçiliyor?				

			Üretim öncesi toplantısı yapılıyor mu?				
11	ÜRETİM ve HİZMETİN SAĞLANMASI			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Ürün gerçekleştirilmesi için kontrol planları mevcut mu?				
			Üretim/ hizmetle ilgili; çalışma talimatları, planlar, bakım yöntemi belirlenmiş ve ilgili dokümanlar hazırlanmış mı?				
	KY - ÜR		Sevk edilen ürünler için ürün ve malzeme bazında izlenebilirliği sağlayan özel düzenlemeler mevcut mu? (Bir ürün seçilip incelenecek)				
	KY - ÜR		Yeni bir parça ya da prosesin devreye alınması söz konusu olduğunda ilk numune kontrolleri yapıp seri üretim için onay veriliyor mu?				
	KY		Müşteriye ait resim, aparat kayıtlımı ve nasıl muhafaza ediliyor?				
	ÜR		Taşıma, depolama ve ambalajlama prosedürü var mı?				
	ÜR		Tüm parçalara ait ambalajlama bilgileri mevcut mu?				
	KY		Kritik prosesler için özel muayene ve deneyler yapılıyor mu? (Kayıtlar kontrol edilecek)				
			Ürün, üretim sırasında uygun yollarla tanımlanıyor mu?				
			Ürünün durumu, ilgili kalite planlarına göre izleniyor mu?				
			Müşteri mülkiyetinin karışmaması için önlem alınmış mı?				

			Müşteri mülkiyetinin hasara uğramaması, zarar görmemesi için önlem alınmış mı?				
			Ürünlerin hasara ve bozulmaya uğramadan depolanması sağlanıyor mu?				
			Depolama şartlarına uyuluyor mu?				
12	İZLEME ve ÖLÇME CİHAZLARININ KONTROLÜ			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Ölçüm ve deney teçhizatı bir kalibrasyon prosedürüne tabi mi? Kalibre edilecek bir cihaz listesi var mı?				
	KY		Kalibrasyon bir plan dahilinde yürütülüyor mu?				
	KY		Kalibrasyon kayıtları tamam mı? (bir ölçüm aleti incelenecek)				
	KY		Arızalı ölçüm aletleri için izlenen yol nedir?				
			Masterlar ve ölçüm aletleri uygun bir yer ve şartta muhafaza ediliyor mu?				
	KY		Üzerinde tanıtıcı kodlama mevcut mu?				
	KY		Müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi amacıyla gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanıyor mu?				
13	Depolama			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Depolama ile ilgili prosedür mevcut mu?				
			Üretimde kullanılan hammadde ve malzemeler depolarda güvenli				

			yerlerde ve imalata kolay ulaştırılacak bir yerde midir?				
			İşletmeye gelen mallar, hammadde ve yardımcı malzemeler olarak ayrı ayrı tasnif edilmekte ve ilgili yerlerde mi tutulmaktadır?				
			İşletmeye gelen mallar yerlerine yerleştirilmeden önce kontrolü sağlanmakta mıdır?				
14	ÖLÇME, ANALİZ ve İYİLEŞTİRME			U	UD	KD	AÇIKLAMA
	KY	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Müşteri memnuniyeti ölçülüyor mu? Sonuca göre önlemler alınıyor mu?				
			Müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi amacıyla gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanıyor mu?				
	KY	ÜRÜNÜN İZLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ	Ürünün imalatı sırasında kontrol yöntemleri nelerdir? Kayıtları var mı?				
			İzlenmesi ve ölçülmesi gereken veriler belirlenmiş midir?				
			Ürünün son olarak kimin onayı ile gerçekleşeceği belirlenmiş ve uygulanıyor mu?				
			Ürünün şartlarının yerine getirdiğini kontrol etmek için ürünün				

			özellikleri izlenip, ölçülüyor mu?				
	TÜM DEP.		Ürün izlemede istatistiksel yöntemler kullanılıyor mu?				
15	UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Uygun olmayan ürün ile ilgili prosedür mevcut mu?				
			Uygunsuzluk durumunda izlenen yol nedir?				
			Uygunsuzluk ile ilgili kayıt tutuluyor mu? (örnek) Uygunsuz olarak tanımlanan herhangi bir ürün mevcut mu?				
16	İÇ DENETİM			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			İç denetim prosedürü mevcut mu?				
			İç denetim yıllık planı oluşturulmuş mu?				
			Açılış ve kapanış toplantıları yapılıyor mu?				
			Uygunsuzluklar kayıt altına alınarak gerekli önlemler alınıyor mu?				
			Denetim sırasında soru listeleri kullanılmış mı?				
			Denetim sonrasında rapor hazırlanıp ilgili birimlere sunulmuş mu?				
			2021 yılı iç denetim planı yapılmış mı?				
			İç denetimler bir program dahilinde yapılıyor ve düzenli olarak raporlanıyor mu?				

			Denetlemeler bağımsız denetçiler tarafından mı yapılıyor?				
			Denetim sonrası çıkan uygunsuzluklarda ne gibi tedbirler alınıyor?				
17	VERİ ANALİZİ			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Tedarikçilerin kalite yönetim faaliyetleri izleniyor mu? Kalite belgesi isteniyor mu?				
			KYS uygunluğunu göstermek için veriler toplanıp analiz ediliyor mu?				
			Bu Analiz, izleme, ölçme ve diğer kaynaklardan çıkan verileri kapsıyor mu?				
			Analiz edilen veriler müşteri memnuniyetini artırmada, proseslerin iyileştirilmesinde, tedarikçi seçiminde ve sürekli iyileştirmeler de kullanılıyor mu?				
18	İYİLEŞTİRME			U	UD	KD	AÇIKLAMA
			Sürekli iyileştirme için faaliyet planları mevcut mu, etkin mi?				
	KY	DÜZELTİCİ FAALİYET	Düzeltilici faaliyet prosedürü mevcut mu?				
	KY		Düzeltilici faaliyet uygulanıyor mu?				
	ÜR		Günlük bakımlar düzenli olarak yapılıyor mu?				
	ÜR		Kullanılan talimatlar ve günlük bakım kartları uygun yerlerde asılı mı?				

	ÜR	ÖNLEYİCİ FAALİYET	Önleyici faaliyet ile ilgili prosedür mevcut mu?				
			Önleyici faaliyet uygulanıyor mu?				
			Önleyici bakım faaliyetleri planlanıyor mu ve planlandığı gibi yürütülüyor mu?				
			Son 1 yıldır açılan düzeltici faaliyetlerin kök nedenleri tespit edilmiş ve giderilmiş mi?				

ÖZGEÇMİŞ

Cansu İŞCAN 2010 yılında Çamlıca Kız Anadolu Lisesi'nden, 2015 yılında Işık Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. 2018 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans programına kayıt olmuştur. 2015-2017 yılları arasında Giteks Konfeksiyon San. Ve Tic. A.Ş.'de kalite güvence mühendisi ve kalite güvence sorumlusu görev yapmıştır. 2017 yılından itibaren Akın Çorap San. Ve Tic. A.Ş.'de kalite güvence ve kalite yönetim sistemleri sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

