

75405

**HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE OLGUSU VE METAL
TİCARETİ YAPAN BİR KURULUŞ ÖRNEĞİNDE
KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN KURULMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metalurji Müh. Aytunç DÖNER

75405

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Haziran 1998

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A.Fuat ÇAKIR

Diğer Jüri üyeleri: Prof. Dr. Yılmaz TAPTIK

Prof. Dr. Mustafa ÜRGEN

[Handwritten signatures of Prof. Dr. A.Fuat ÇAKIR, Prof. Dr. Yılmaz TAPTIK, and Prof. Dr. Mustafa ÜRGEN]

İ.T.Ü. FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
75405

Haziran 1998

ÖNSÖZ

Hızla gelişmekte olan ülkemizin en önemli ihtiyaçlarından biri Hizmet Sektöründeki iyileşmedir. Giderek artan rekabet ortamı içinde Hizmet Sektöründe de, sanayi kuruluşlarında olduğu gibi bir Kalite Güvence Modelini kurma çalışmalarının hızla artması, bu konunun tam olarak bilinmemesi ve kendimde hizmet sektörü içinde yer almam sebebiyle, böyle bir çalışmanın faydalı olacağını düşündüm. Bu nedenler, böyle bir konuyu yüksek lisans tezi olarak seçmemde etkili oldu.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Ali Fuat ÇAKIR' a, Sayın Prof. Dr. Yılmaz Taptık' a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni teşvik eden ve eğitimim boyunca hiçbir yardımı esirgemeyen aileme ve çalışmalarım sırasında beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşime de ayrıca teşekkür ederim.

Haziran 1998

Aytunç DÖNER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
------------------------------	---

BÖLÜM 2. KALİTE VE KALİTEYLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
---	---

2.1. Kalitenin Tanımı	3
2.1.1. İstatistiki Kalite	4
2.1.2. Ticari Kalite	4
2.1.3. Ekonomik Kalite	4
2.1.4. Sosyo Örgütsel Kalite	4
2.1.5. Stratejik Kalite K�netimi	4
2.2. Kalite Kavramının Gelişim Süreci (Tarihçesi)	4
2.2.1. Taylor'dan, Toplam Kalite Anlayışına Doğru Kalite Kavramının Gelişimi	8
2.2.2. Deming'in Kaliteye Yaklaşımı	8
2.2.2.1. Deming'in 14 Noktası	10
2.2.3. Juran'ın Yaklaşımı	11
2.2.4. Feigenbaum Ve Toplam Kalite Kontrolü	11
2.2.5. Ishikawa Ve Kalite Kontrol �emberleri	13
2.3. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	13
2.3.1. Standartların Hazırlanması	13
2.3.2. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Alanları	15
2.3.2.1. ISO 9001 Standartları	15
2.3.2.2. ISO 9002 Standartları	15
2.3.2.3. ISO 9003 Standartları	15
2.3.2.4. ISO 9004 Standartları	16
2.3.2.5. TS / ISO 9005 standartları	16
2.3.3. ISO 9000'in Şartları	16
2.3.3.1. Organizasyon	16
2.3.3.2. Tasarım Geliştirme	17
2.3.3.3. Satınalma	17
2.3.3.4. Dökümantasyon	17
2.3.3.5. İmalat	17
2.3.3.6. Uygunsuz Malzemeler/Mamüller	17
2.3.3.7. Yönetimin �devleri	17
2.3.4. ISO 9000 Standartlarının Belgelendirilmesi	18
2.3.5. ISO 9000 Sertifikasının Değerlendirilmesi	18

2.3.6. ISO 9000 Standartları Ve Kalibrasyonu.....	20
2.3.6.1. ISO 9000 Ve Kalibrasyonu.....	20
2.4. Kalite Güvencesi Kavramı.....	20
2.5. Kalite Sisteminin Dökümantasyonu.....	21
2.5.1. İş Yönergeleri.....	21
2.5.2. Denetimin Rolü Ve Üretimin İncelenmesi.....	21
2.5.3. Kalite Dökümantasyonu Ve Standartlar.....	21
2.5.3.1. Stratejik Seviye Ve Kalite El Kitabı.....	22
2.5.3.2. Taktik Seviye.....	22
2.5.3.3. Operasyonel Seviye Ve Veri Tabanları.....	23
2.5.4. Döküman Kontrolü.....	23
2.6. Kalite Ve Tüketicinin Korunması Anlayışı.....	24
2.6.1. Tüketicinin Korunması Açısından Standartlaştırma Ve Kalite Denetimi.....	24
2.7. Toplam Kalite Yönetimi.....	24
2.7.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	25
2.7.1.1. Tepe Yönetiminin Liderliği.....	25
2.7.1.2. Müşteri Odaklılık.....	25
2.7.1.3. Çalışanların Eğitimi.....	25
2.7.1.3.1. Motivasyon Ve Önemi.....	25
2.7.1.3.2. Takım Çalışması.....	26
2.7.1.4. Sürekli Geliştirme.....	26
2.7.2. Hedeflerle Yönetim.....	26
2.7.2.1. Hedeflerle Yönetim Sisteminin Yararları.....	28
2.7.3. Toplam Kalite Yönetiminde İstatistik Ve Ölçüm.....	28
2.7.4. Toplam Kalite Yöneticisi Nasıl Olmalıdır?.....	28
2.8. Kaizen Ve Japonya'da Kalite Kavramının Gelişmesi.....	29
2.8. 1. Japon ve Batılı Kalite Anlayışlarının Kıyaslanması.....	31
2.8.2. Japonya'da Personelin Kalite Güvencesindeki Rolü.....	32
BÖLÜM 3. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI.....	33
3.1. Hizmet Sektöründe Kalite.....	33
3.2. Hizmet Ve İmalat Endüstrileri Arasındaki Önemli Farklılıklar.....	33
3.3. Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol.....	34
3.4. Hizmet Çeşitleri.....	35
3.5. Daha Geniş Açılı Bir Kalite Kontrol Yaklaşımı.....	36
3.6. Hizmet Sistem Tasarımı.....	37
3.6.1. Tasarımın Kısıtları.....	38
3.6.2. Tasarımın Amaç ve Avantajları.....	40
3.6.3. İyi Bir Tasarımın Göstergeleri.....	40
3.6.4. Ana Fonksiyonların Analizi.....	40
3.6.5. Müşteri Temaslarının Rolü.....	42
3.6.6. Bir İş Akışı Örneği.....	43
3.6.7. Hizmet Hedefleri.....	43

BÖLÜM 4. HİZMET SEKTÖRÜNDE YER ALAN BİR FİRMANIN

ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİ KURMAK İÇİN YAPMASI GEREKENLER.....	45
4.1. Kalite Sistem Dökümantasyonu Hiyerarşisini Ve Kalite Felsefesini İçeren Bir Sistem İçinde, Hizmet Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması	46
4.1.1. Kalite Güvence Sistemi İçin Gerekli Hususlar.....	46
4.1.1.1. Kalite Politikası	46
4.1.1.2. Kalite Yönetimi	46
4.1.1.3. Kalite Sistemi	47
4.1.2. İlk Hazırlıklar	47
4.1.3. Karar Noktaları	48
4.2. Kalite Güvence Sisteminin Organizasyonu Ve Hazırlanması.....	49
4.2.1. Genel.....	49
4.2.2. Dökümantasyonun Hazırlanması.....	51
4.3. Metal Ticareti Yaparak Hizmet Sektöründe Yer Alan Bir Kuruluştaki Kalite Güvence Sisteminin Kurulması	55
4.3.1. Metal Ticareti Yapan Bir Firmanın Hizmet Akış Yapısının Tanımı.....	56
4.3.1.1. Hizmet Sektöründe Metal Ticareti Yapan Bir Firmada İş Akış Örneği.....	56
4.3.1.2. Metal Ticareti Yapan Bir Kuruluştaki Gerçekleştirilen İthalat, Satış,Müşteri İletişimi,Müşteri Şikayeti Ve Finansal Hizmetlerin Örnek Akım Şemaları İle Tanımlanması	60
4.3.1.2.1. Ürünün İthalat Ve Satış Prosedürü	60
4.3.1.2.2. Ürünün İthalatda Ve Satışında Ayrıntılı İşlemlerin Tanımı	63
4.4. Kalite Sisteminin Kurulması (Standartın Maddesi).....	66
4.4.2. Kalite El Kitabının Kullanımı	66
4.4.2.1. Kalite El Kitabının Hazırlanması	67
4.4.2.2. Kalite El Kitabının İçeriği	67
4.4.2.3. Kalite Amaç Ve Politikası	68
4.4.2.4. Organizasyon	68
4.4.2.5. Tasarım Ve Geliştirme	68
4.4.2.6. Proses Mühendisliği.....	68
4.4.2.7. Satın Alma Kontrol.....	69
4.4.2.8. Proses Kontrol	69
4.4.2.9. Müşteri Bilgileri	69
4.4.2.10. Kalite Tetkikleri Ve Gözden Geçirmeler	69
4.4.2.11. Eğitim Ve Motivasyon.....	69
4.4.2.12. Kalite Planı	70
4.4.2.13. Prosedürler. Tasarım Ve Geliştirme	70
4.4.2.14. İş Talimatları	70
4.5. Form Ve Rapor Örnekleri.....	70
4.5.1. Müşteri İlişkilerinin İzlenmesi (Satış).....	71
4.5.2. Teklif Verme Sipariş Kabulü (Satış).....	71

4.5.3. Bayi Seçimi Ve Müşterilerin Kredilendirilmesi (Satış).....	71
4.5.4. Akreditifi Müşteriye Ait Satış (Satış).....	71
4.5.5. Sevkiyat Ve Faturalama (Satış).....	72
4.5.6. Tahsilat (Satış).....	72
4.5.7. Vade Farkı (Satış).....	72
4.5.8. Teslim Alma Ve Satıcı Hesapları (Satınalma).....	72
4.5.9. Ödeme Planı Ve Ödemeler (Satınalma).....	73
 BÖLÜM 5. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE OLGUSU İÇİN	
FARKLI SEKTÖRLERDEN YORUMLAR.....	110
5.1. Hizmet Sektöründe Kalite Olgusu İçin	
Farklı Hizmet Sektörlerinden Yorumlar.....	110
5.1.1. Otel Sanayiinde Kalite - Steigenber’de Kalite	
Yönetimi.....	110
5.1.2. Seyahat İşletmesinde Kalite - Varan Turizm.....	111
5.1.3. Turizm İşletmelerinde Kalite - Turtel	113
5.1.4. Hizmet Sektöründe Kalite - Çalışanlar Açısından.....	116
 BÖLÜM 6. SONUÇLAR.....	119
KAYNAKLAR	120
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Alanları ve Kullanımcılarına Göre Sınıflandırılması.....	14
Tablo 2.2. SWOT Analizi - Değerlendirme Alanları.....	27



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Şirketlerin Yeni Görevleri.....	6
Şekil 2.2. Sanayi Ve Ticarete Rekabetin Unsurları	6
Şekil 2.3. Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları	7
Şekil 2.4. Deming Döngüsü	9
Şekil 2.5. Kalite Güvenliği Sisteminin Belgelendirilmesi.	19
Şekil 2.6. Dökümantasyon yapısı.....	23
Şekil 2.7. (a) Buluş (b) Kai-Zen Yaklaşımlarının Kıyaslanması	30
Şekil 2.8. Buluş + Kaizen Yaklaşımı	31
Şekil 3.1. Bir Süpermarketin İş Akış Şeması	39
Şekil 4.1. Kaliteyi Etkileyebilecek Aktiviteler	51
Şekil 4.2. Kaliteyi Etkileyen Aktivitelerin Çevrimi	51
Şekil 4.3. Kaliteyi Güvence Sisteminin Yapısı.....	52
Şekil 4.4. Ticari Bir İşletimin Kontrol Etmesi Gereken Mekanizmalar.....	55
Şekil 4.5. Metal Ticareti Yapan Bir Firmanın İş Akış Şeması.....	59
Şekil 4.6. İthalat ve Satış Prosedürü.....	61
Şekil 4.7. Müşteri İlişkilerinin Takibi Prosedürü.....	62
Şekil 4.8. Müşteri Şikayetleri Değerlendirme Yanıt Ve İade Prosedürü	63
Şekil 4.9. İthalat Ve Satış İşlemlerinde Ayrıntılar	65
Şekil 4.10. Müşteri bilgi Formu.	74
Şekil 4.11. A Müşteri Aylık Ziyaret Planı.....	75
Şekil 4.11. B Müşteri Aylık Ziyaret Planı.....	76
Şekil 4.12. A Haftalık Müşteri Ziyaret Raporları.....	77
Şekil 4.12. B Haftalık Müşteri Ziyaret Raporları.....	78
Şekil 4.13. Proje İş Formu.	79
Şekil 4.14. A Müşteri Sipariş Formu.....	80
Şekil 4.14. B Müşteri Sipariş Formu.....	81
Şekil 4.15. A Müşteri Servis Formu.....	82
Şekil 4.15. B Müşteri Servis Formu	83
Şekil 4.16. Teminat Mektubu Talep Formu.	84
Şekil 4.17. Teklif Statü Raporu.....	85
Şekil 4.18. Alınan Siparişler	86
Şekil 4.19. Onaylanmış Bayi Listesi	87
Şekil 4.20. Fatura Listesi.	88
Şekil 4.21. Tahsilat Raporu.....	89
Şekil 4.22. Ambar Çıkış Fişi	90
Şekil 4.23. Mutabakat Formu.....	91
Şekil 4.24. Sevkiyat Listesi.	92
Şekil 4.25. Çek Senet Giriş Bordrosu.....	93
Şekil 4.26. Tahsilat Makbuzu.....	94
Şekil 4.27. Günlük Kasa Föyü.....	95
Şekil 4.28. Günlük Çek Senet Föyü.	96
Şekil 4.29. Aylık Vade Farkları Raporu.....	97

Şekil 4.30. A Sipariş Formu	98
Şekil 4.30. B Sipariş Formu	99
Şekil 4.31. Ödeme Planı.....	100
Şekil 4.32. Ambar Giriş Fişi.....	101
Şekil 4.33. İthalat Maliyetleri Tablosu.....	102
Şekil 4.34. Satın Alma Statü Raporu	103
Şekil 4.35. Teslim Alma Raporu.....	104
Şekil 4.36. İthalat Statü Raporu.	105
Şekil 4.37. Ödeme Raporu	106
Şekil 4.38. İthalat Ödeme Planı.....	107
Şekil 4.39. Ödeme Makbuzu.....	108
Şekil 4.40. Çek Senet Çıkış Bordrosu.....	109



ÖZET

Kalite Güvencesinin sadece endüstriyel üretime yönelik işletmelerde uygulanması, her alanda tüketiciyi tatmin etmemektedir. Bu yüzden sürekli tüketiciyle karşı karşıya kalan hizmet sektöründe de böyle bir Kalite Güvence Modeline ihtiyaç duyulmaktadır.

Çok yeni olan, Hizmet Sektöründe Kalite Güvence Modelinin oluşturulması ve uygulanması bu yüksek lisans tezinin ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma giriş bölümü dışında dört bölümden oluşmuştur. İkinci bölümde kalite, kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi, üretim kontrolü, KAİZEN gibi genel kısımlar açıklanmış, üçüncü bölümde hizmet sektöründe kalite olgusunun gerekliliği incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise Hizmet Sektöründe yer alan bir işletmenin ISO 9000 standartları çerçevesinde Kalite Güvence Modelini nasıl kuracağı ayrıntılı bir şekilde ve uygulamalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise bu işlemin yararları ve farklı hizmet işletmelerinde Kalite Güvencesinin önemine değinen yorumlara başvurulmuştur.



SUMMARY

QUALITY ACTION IN SERVICE SECTOR AND ASSEMBLING OF QUALITY ASSURANCE IN AN EXAMPLE OF A COMPANY WHICH WORKS ON METAL TRADING

Consumers who to have always quality does not satisfy with Quality Assurance which applies only industrial production. That's why, in service sector which always facing with consumers, is needed a model of Quality Assurance.

To be formed and applied the Quality Assurance Model in service sector which is very new, their working has been chosen by me.

This working has been formed four chapters except of the introduction chapter. In the second chapter. Terms as ; quality assurance, total quality management, KAIZEN has been explained. In the third chapter, the quality in service sector has been examined. In the fourth chapter, How to establish a Quality Assurance Model with ISO 9000 standards for a firm in service sector has been explained with an example working. In the fifth chapter, various critics from managers in different service sectors and in the sixth chapter, there are results concerning to quality assurance in service sector.

I have explained my working briefly above, and will explain details below more.

Quality assurance is one of the most important concepts, especially in the industrial life but nowadays it is growing in service sector day by day. Each industrial and service company has lots of goals. Each company wants sell more products and earn more money. When it manufactures any product, spends a lot of money. Improving product and service quality gets a higher quality. Companies can reduce all types of cost and reach to very good quality level with Quality assurance model but costs are affected by quality at the present with a well - done, well organised and well planned quality assurance and quality control system, all kinds of costs can be reduced.

Since the beginning of 1980's, the market economy has been effective all over the world. Globalization has become popular. Banking, foreign trading, communication systems and technology have become more effective. In the world economy demand used to be more than supply, but now supply is more than demand all over the world. If consumers' demand is more than supply, consumers desires are not very important. Manufacturers produce products and sell them to consumers.

Because of the quality control of products, the prices increase, therefore consumers for these products have to spend more money. In the world economy in which supply is more than demand, quality of product becomes more important. Consumers can select products which are alternative to one another. Consequently producers have to produce their products in a high quality. Because they choose and purchase the product that they admire.

Globalization all over the world affected Turkey just like all the other countries in the world. Turkey has got good commercial relations with European countries especially with the one, members of European Community such as Germany, France, Italy, England. Lots of Turkish industrial companies and industrial groups exports their products to European Community Countries.

These Turkish companies which export their products have to take ISO 9000 Quality Assurance Certification owing to go on with their commercial life, because for these type of companies, it is difficult to go on with their commercial life without exporting to especially European Community Countries, because European Community Countries have the greatest market for exporting the industrial products.

ISO 9000 Standards are international standards including ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. ISO 9000 Standards are called BS 5750 in United Kingdom, TS - ISO 9000 in Turkey. To be able to achieve the ISO 9000 Quality Assurance System is a good point for a company.

This the result of globalization and the result of market economy. Exporting and importing facilities between the European Community Countries and other countries will get easier with the ISO 9000 certification

The competition among, the companies producing the same or alternative products has been increasing since the 1980's. So as to compete to achieve ISO 9000

To show and explain the quality history briefly, we have to look the development from the 1930's to 1990's;

1931	W.SHEWHART: Statiscal Quality Control
1940+	STANFORD's Seminars in USA
1950	E.DEMING's Seminars in Japan
1951	DEMING's Quality Awards in Japan
1952	Quality Control Journal in Japan
1954	J.JURAN Quality In Management
1954	Quality training in national radio programmes in Japan
1957	A.FEIGENBAUM: Total Quality Control
1961	K.ISHIKAWA: Quality Control Journal for workers in Japan
1962	K.ISHIKAWA: Quality Circles
1960+	G.TAGUCHI: Statiscal Experimants
1969	KOBE STEEL:Quality function deployment
1970+	S.SHINGO: Poka - Yoke
1970+	G.TAGUCHI: :Quality Loss Function
1976	T.OHNO: Toyota just in time system
1980+	G.TAGUCHI: Robotus Design
1990	and forward CREATED QUALITY

Quality Assurance System and to give the Quality Assurance Certification are necessary but these are not enough The most important point is to be able to apply the Total Quality Management always starts with human quality. Human quality can improve with education.

Total Quality Management has five important points. These are;

- 1- Leadership of top - level management
- 2- Focusing the customers
- 3- Workers' education
- 4- All types of group working
- 5- Adopting the Kaizen period.

Total Quality Management is not an aim. It is the way to manufacture well quality products with a low cost and a higher quality. It is also the way for more successful management. In the firm taking Total Quality Management people are very important and they ought to be motivated, so their education in a firm is a very significant point. Workers education should be planned by top management of the firm.

Human quality should be improved with education. For instance in Japan in many industrial firms, workers are educated five-hundred times in a decade. Top-level management should achieve the quality system "Quality is a management problem" was said by Dr. Juran, a famous American Quality Control expert. Not only the department of quality assurance and quality control but also all the people who work in the same firm are responsible for the development of quality. All people should participation, the quality development facilities. Firm Quality is very important and firm should have a good image for quality.

For Total Quality Management leadership involves defining the needs for change, frame works for thinking about strategy, structures and people.

Group facilities are very important for quality assurance. There are different kinds of group work. The most popular one is quality control circles. Quality Control Circles are developed by Dr. Kauru Ishikawa, Japanese quality control and quality assurance expert. First it was applied in the Japanese industrial firms. After that it became very popular in USA and Europe.

Quality is not only necessary for industrial firms. Quality is necessary and have to applied by service sectors hotels, hospitals, trading and consulting firms etc. We can these sector , service sector. In service sector is very interested in people performance. If we care worker number in service sector, Quality Control Technics should be applied into the service sector.

The main difference between service and manufacture sectors are;

- 1- Process are interested in with people in the service sector
- 2- Processing volume is bigger in the service sector
- 3- Consuming paper is higher in the service sector
- 4- Writing volume is higher in the service sector
- 5- Making mistake is higher in the service sector
- 6- The machine number is higher in the manufacture sector
- 7- You do not make a contract in the service sector
- 8- More competition in product selling compare to service selling.

The main problems in service sector occurs while applying the Quality Assurance are;

- 1- Mistake rate is high
- 2- Spare time is high
- 3- Delaying time is high
- 4- Detailed problem can be occurred
- 5- Breaking can be occurred in base procedures
- 6- Living life is short
- 7- Cost is high
- 8- Claim by the customer is too much
- 9- Critical or control level can be over
- 10- Illegal working can occur.

The showing points of a good design for the Quality Assurance are;

- 1- Customers come back
- 2- Customers are satisfy
- 3- No delaying in service and service is quick
- 4- All parts of participants work like the parts of a gear
- 5- All desires of the customer is made.

To create a Quality Assurance System in a company, the main points are;

- 1- Aim should be clarify
- 2- The level which will reach should be clarify
- 3- An organisation should be create for reaching point
- 4- Development plan should be made
- 5- This plan should be understood by management and technical personal
- 6- All workers should be trained
- 7- Systems should be occurred
- 8- These systems should be controlled
- 9- Systems should be understood and applied
- 10- Mistakes in the system should be repair after audit
- 11- Continuously training of the workers.

In 2000's ISO 9000 Standards should be applied all sectors not only manufacture sector. If we understand carefully the result this development , we can clarify the main point of using ISO 9000 Standards in service sector. These causes can list as below;

- 1- The main difference between service and manufacture sectors is in service sectors all personal always face to face with the customer in all service level
- 2- Using of ISO 9000 Standards in service sector is needed very variety and wide documentation like manufacture sector
- 3- All personal should understand Total Quality Management and can apply successfully

- 4- Quality Control Circles should make in the company and personal which always with the customer should join and apply always these method.
- 5- Especially customer clients should evaluate and find solution in a circle period
- 6- System always should be evaluate and develop
- 7- The most important point is in the service sector to be quick and not make any mistake.
- 8- Actually some production analyses is not necessary in the service sector like statistical quality control
- 9- Claim management should be occurred and developed.



BÖLÜM 1

GİRİŞ VE AMAÇ

2000’li yıllara yaklaştığımız bu zaman dilimi içinde Kalite Güvence Sisteminin kapsamının büyük bir hızla arttığını görüyoruz. Önce, endüstriyel olarak üretim yapan ve tüketiciye somut ürünler sunan işletmelerin büyük bir özveriyle benimsediği bu sistem, daha sonraları ürünleri sadece tüketiciye hizmet vermek olan işletmelerinde dikkatini çekmiştir. Dünyanın bir çok ülkesinde ve Türkiye’de benimsenen piyasa ekonomisinin getirdiği rekabet ortamı içinde, Kalite Güvence anlayışının sunduğu rakip işletmelerden bir adım daha önde olmak ve tüketiciyi daha fazla memnun ederek elinde tutma çabasının bir sonucu olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bu sistemi hızla benimseyip uygulamaya koymuştur.

Burada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için belirtilmesi gereken en önemli unsurlardan biri, bu işletmelerin verdiği ürünün hizmet olması ve bunun bir kontrol süreci içinde değerlendirilmesinin zorluğudur. Çünkü Hizmet sektöründe “ürün” yeni “hizmet”, endüstriyel işletmelerde olduğu şekilde kontrol altında tutulamaz. Hizmet sektöründe ana unsur, tüketicinin hizmetin her kademesinde sürekli olarak tatmin edilmesidir. Aslında hizmet sektöründe ürün, tüketici ile beraber oluşur. Bu durumda, her tüketicinin hizmet sektöründeki işletmeden farklı taleplerde bulunması, kontrol edilecek olguların ne kadar geniş ve farklı olduğunu gösterir.

Bu olguyu daha iyi anlatmak ve Kalite Güvence Sisteminin hizmet sektöründeki öneminin belirtmek amacıyla 12 Kasım 1993 tarihinde yapılan 2. Ulusal Kalite Kongresi tebliğinden alınan, Club Med Kalite Kontrol Müdürü Sn. Jean - Paul Thery’nin bu konudaki konuşmasının bir bölümünü sunmak istiyorum.

“Çok kültürlü bir çevrede hizmet kusursuzluğunu sürdürmek :

Club Med’de hizmet kusursuzluğu ve toplam kalite programı açısından dünya çapında tutarlı bir ürün geliştirmek için standartların kısıtlanmaması, ama net olması gerektiğini farkettilik.

Temel kaynağımız insanlardır. Club Med 1985 yılında bir dizi asgari global standartlar geliştirdi (Ayrıcalıklı Servis Kalitesi). Standartlar : Net, esnek ve müşteri üzerinde odaklanmıştır.

Çok kültürlü bir çevrede hizmet kusursuzluğunu sürdürmek için müşterilerimize kulak verilir ;

- Köylerde yuvarlak masa toplantıları
- Telefon görüşmeleri
- Mektuplar
- Haftalık değerlendirmeler

Personelimize kulak verilir ;

- Sürekli hareket halinde bir yönetim
- Seminerler, komiteler, eğitim.

Sonuç olarak, ürünümüzü, farklı kültürlerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarlarız ve yeni hizmet düzeylerini inceleriz. Ayrıcalıklı Servis Kalitesinin sonu yoktur ve biz, Club Med kültürünü, felsefesini ve ekip ruhunu sürdürürüz”.

Bu açıklamadan da görüldüğü üzere hizmet sektöründe kalite yaklaşımı klasik Kalite Güvence Sistemi koşullarının gerektirdiği kontrol mekanizmasından farklı koşulları da içermektedir. Bu tezi hazırlamaktaki amacım farklı koşullar olarak nitelendirdiğim şartları ortaya çıkarmak ve bunları Kalite Güvence Sistemi altında incelemektir. Buradan hareketle, Türkiye’deki hizmet sektörünün bir parçasını oluşturan ve benimde dört yılı aşkın bir süredir içinde hizmet verdiğim, Metal ticareti yapan firma olgusunu Kalite Güvence Sistemi ışığı altında incelemenin çok faydalı olacağına inanmaktayım. Aslında Türkiye’de Makine ve Metalürji sektörlerinde bu tip firmaların çokluğu da böyle bir uygulamanın ne kadar önemli ve gerekli olduğunu da göstermektedir.

BÖLÜM 2

KALİTE VE KALİTEYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. KALİTENİN TANIMI

Günümüzdeki sanayi ve ticaret dünyasını tek bir kelime ile ifade edecek olursak bu kelime, rekabet olacaktır[1]. Bu rekabet sonucunda ise kuruluşlar verdikleri ürün ve hizmetin kalitesini artırma gereğini duymuşlardır. Bunu gerçekleştirmeyen kuruluşlar imajını, pazar payını ve müşteri güvenini yitirmeye başlamış ve sonuç olarak da müşterilerini kaybedip iflas etme noktasına doğru hızla ilerlemişlerdir. Kalitesini sürekli arttıran ve geliştiren kuruluşlar ise pazar payını arttırmaya başlamışlardır. Peki kuruluşların geleceğini bu kadar etkileyen “ kalite ” nedir ?

Bu tanımlamayı kalite konusunda uzmanlaşmış kişilerin kendinden öğrenelim. Dr. Deming’e göre “ Kalite, müşteri gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır ”[2]. Dr. Juran’a göre “ Kalite, kullanıma uygunluktur ”[3]. Crosby ise kaliteyi bir ürünün gereksinimlerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır. ISO 8402 Standardında ise “Kalite, bir ürünün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama derecesidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Kısacası kaliteyi, gereksinimlerin bütünü olarak tanımlayabiliriz. Uyumlu olabilmek için garanti edilmesi gereken bir kavramdır [2]. Kalite çok yönlü bir fonksiyona sahiptir. Kalitenin bu çok yönlü fonksiyonu bir bütün halinde ele alınıp değerlendirilmesi gerekir [4]. Bu noktalar :

- 1) İstatistiki kalite
- 2) Ticari kalite
- 3) Ekonomik kalite
- 4) Sosyo örgütsel kalite
- 5) Stratejik kalite yönetimi gibi noktalardır.

2.1.1. İstatistiki Kalite

2. Dünya Savaşı sonrasında gündeme gelmiş olan bir kavramdır. Uygulamalı İstatistiğin gelişmesi ve kalite kontrolunda kullanılması ile gelişmiş olan bir kavramdır. Bozuklukları önceden tahmin etmeye ve düzeltici önlemleri önceden almayı amaçlayan yöntemdir.

2.1.2. Ticari Kalite

Daha önce de belirttiğimiz tasarım, üretim ve kullanım kaliteleridir.

2.1.3. Ekonomik Kalite

Kalitesiz üretimden kaynaklanan maliyet kayıplarını değerlendirme ile ilgilidir. Kalite - maliyet ilişkilerini kapsar.

2.1.4. Sosyo Örgütsel Kalite

İnsan kaynakları ile ilgili bir kavramdır. KKÇ gibi gönüllü toplulukları oluşturan kişiler, maliyet, verimlilik, iş güvenliği gibi konular ve kaliteye yönelik projeler üzerinde de durur.

2.1.5. Stratejik Kalite Yönetimi

Şirketlerin toplam kalite yaklaşımı doğrultusunda bazı stratejik gelişmeler olmuştur. Bu nedenle, global performans amaçlarına ulaşabilmek için örgütsel, ekonomik ve teknik boyutlar sistemle bütünleşme durumundadır. Kalite stratejik olarak değerlendirilmelidir.

2.2. KALİTE KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ (TARİHÇESİ)

1960'lı yıllarda 2. Dünya savaşının yaralarını saran sanayileşmiş ülkeler, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamını da yarattılar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile şirketler de artan ölçüde global stratejiler izlemeye başladılar.

Önceki dönemlerde şirketler uluslar arası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tayin ederlerdi. İç pazarı yeterli bulan çoğu şirket dışı açılmayı gündemine bile almayabilirdi. Bugün ortamında ise şirketlerin bu tür bir tercihleri olamıyor, zira dış kaynaklı rekabet şirketleri kendi evlerinde vuruyor. Dahası iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayan şirketler kapasitelerini ekonomik ölçülerde kullanmak zorunluluğu ile dış pazarlara açılmak mecburiyetini hissediyorlar. Neticede şirketler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde buluyorlar! [5] .

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü oluyordu. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. Nitekim, günümüzde dev otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malları üreten kuruluşları üstünlüklerini bu üretim gücü ile sağlamışlardı.

1970’li yıllar teknolojinin yaygınlaştığı ve 3.dünya ülkelerine de girdiği bir dönem oldu. Üretim faktörlerini nispeten ucuz olarak sağlayan bu ülkeler uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devletlerinden pay almaya başladılar. Maliyetle rekabet dönemi olarak tanımlayabileceğimiz 1970’li yıllarda pek çok batılı firmanın üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmasına şahit olduk (off-shore manufacturing). Gerçekten de bu dönemde özellikle Uzakdoğu bazı ülkelerinin yıldızlarını parladığını görüyoruz.

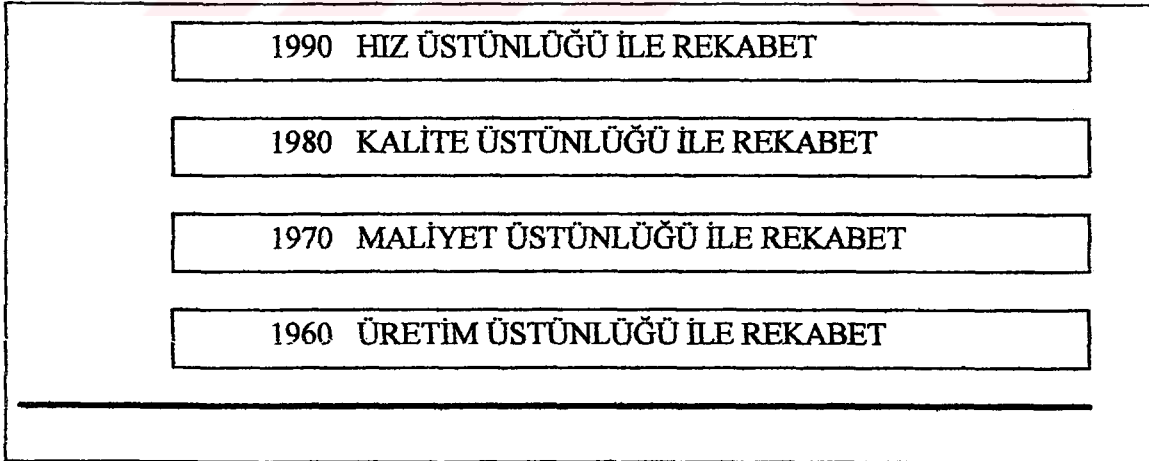
1980’li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirdi: Kalite. Pek çok yönden tatmin olmuş ve yüksek satın alma gücüne sahip kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştu. Bu kitleleri ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Kaliteli ürünlere olan talep Batıda oluştu, fakat arz artan oranda Doğudan özellikle de Japonya’dan kaynaklandı. Kaliteli ürünlere olan talep patlamasına paralel olarak Japonya’nın ihracatı kısa sürede görülmemiş oranda arttı; 20 yılda 20 kat artarak 1990’da 30 milyar Dolara (US\$) ulaştı. Dış ticaret dengesi ise yılda 100 milyar Dolar (US\$) düzeyine çıktı.

Japonya’nın başını çektiği kalite devrimine Batılı şirketler de yöneldiler. Özellikle ABD’de çoğu şirket hedeflerini kaliteye öncelik verecek şekilde değiştirdi (Şekil 2.1).

FORD World Class Quality (Kalitede dünya sınıfı)
 XEROX Total Customer Satisfaction (Müşterinin tam tatmini)
 IBM Market Driven Quality (Pazarın yönlendirdiği kalite)
 BOEING Total Quality Commitment (Toplam kaliteye bağlılık)
 COCA COLA Constant Pursuit of Excellence (Sürekli mükemmellik arayışı)
 RICOH Market In (Pazar içeri)
 TELECOM Putting Customers First (Önce müşteri)
 SAS Moments of Truth (Gerçeklik anları)

Şekil 2.1. Şirketlerin Yeni Görevleri [5].

1990’larda rekabete yeni bir unsur daha eklenmeye aday, oda hız. Pazarlar kaliteli (yani hatasız, beklenene uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin 2.boyutu olan tasarım öne çıkıyor, müşterilerin beğenisini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk şekilde pazara çıkarabilen kazanıyor. Rekabette yeni öğeler çıkması, diğer öğeleri ikame etmiyor, sadece bunlara ekleniyor (Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Sanayi Ve Ticarete Rekabetin Unsurları [5].

Burada önemli bir noktanın da belirtilmesi gerekir. ”Üretimle rekabet “ ögesi 1980’li yıllarda mahiyet değiştirdi; önceki yıllarda önemli olan büyük hacim ölçek

ekonomisi, kitlesel/standart olarak yerini: esnek üretim, ürün çeşitliliği, küçük hacimde ekonomi ve dikey entegrasyondan uzaklaşarak asli işte ihtisaslaşma aldı. Örnek vermek gerekirse, aynı sayıda araç üreten Ford ve Toyota şirketlerini kıyasladığımızda Ford'da 400.000, Toyota'da ise 40.000 kişinin çalıştığını görüyoruz. Ford, kitlesel üretim yaparken, Toyota'nın imalat hattında birbirinin tıpatıp aynı iki araç olmadığı görülüyor.

“İlk defada doğru yap !” kavramı ve kalitenin tasarım aşamasında gerçekleştirilmesi yaklaşımı ile “Kalitenin evrimi” arasında yakın bir ilişki gözlenebilir. Şekil 2.3'deki 60 yıllık serüven dikkatlice izlendiğini takdirde iki özellik görülecektir. Birincisi, ilk dönemde öncülüğü Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum gibi Amerikalılar yaparken, sonraları tüm önemli gelişmeler Japonlarca gerçekleştirilmiştir.

1931	W.SHEWHART: istatiksel kalite kontrol
1940+	STANFORD SEMİNERLERİ (ABD)
1950	E.DEMING'İN SEMİNERLERİ (Japonya)
1951	“DEMİNG KALİTE ÖDÜLÜ” (Japonya)
1952	“KALİTE KONTROL” DERGİSİ (Japonya)
1954	J.JURAN: “Kalite yönetimin sorumluluğudur”
1954	Ulusal radyo ile Japonya'da “Kalite” eğitimleri yayınları
1957	A.FEIGENBAUM: Toplam kalite kontrol
1961	K.ISHIKAWA: Formenler için kalite kontrol dergisi
1962	K.ISHIKAWA: Kalite çemberleri
1960+	G.TAGUCHI: İstatiksel deney tasarımı
1969	KOBE STEEL: Quality function deployment
1970+	S.SHINGO: Poka - Yoke
1970+	G.TAGUCHI: :Quality loss function
1976	T.OHNO: Toyota just in time sistemi
1980+	G.TAGUCHI: Robotus design
1990	ve Ötesi YARATILAN KALİTE

Şekil 2.3. “Kalite”nin Evriminde Kilometre Taşları[5].

İkinci özellik ise, önceleri muayane, istatistik ve proses kontrole dayalı olan kalite çalışmalarının daha sonraki dönemlerde tasarımda istatistiki deneyler, tasarımda kalite fonksiyonu (QFD) ve “Robust design” (kunt tasarım) gibi yöntem ve kavramlara yönelmesidir.

Düşünülecek olursa, tasarımdaki bir yanlışlığı üretim aşamasında düzeltmek, tasarımı düzeltmeye kıyasla son derece güç, pahalı ve zaman kaybettiricidir.

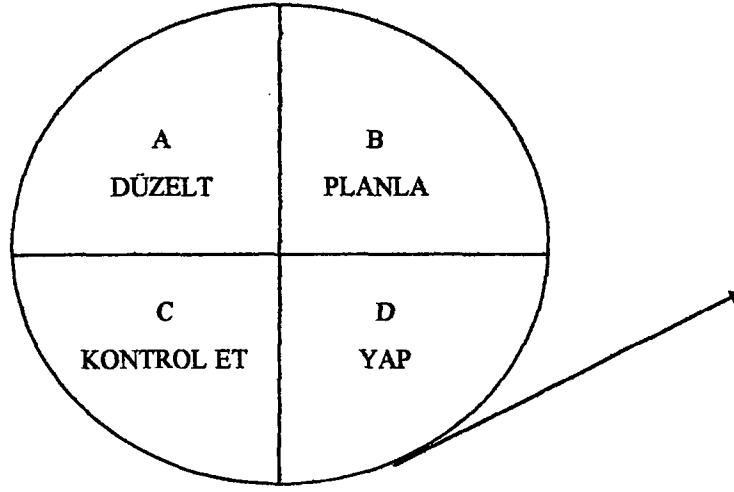
2.2.1. Taylor'dan, Toplam Kalite Anlayışına Doğru Kalite Kavramının Gelişimi

Üstte özetlemeye çalıştığımız gelişimleri daha geniş bir şekilde açıklayacağız. Önceki zamanlarda yönetim ilkelerinin yeni yeni gelişmeye başladığı dönemlerde, Taylor'un yönetim ilkeleri geçerli idi. Taylor verimliliğin uzmanlığa dayanan bir organizasyonla gerçekleştirilebileceğine inanmakta, bu esasa göre, her birimin kendine düşen görevini belirlenen standartlara uygun olarak yapması gerektiğini söylemekteydi [6]. Bu anlayışa göre bir atölyede iş belirli standartlara göre yapıldı ve esaslı bir kontrol ile işlem tamamlanırdı.

Özellikle 1930'lu yıllardan itibaren son örnekleme yolu ile muayene ve ilk proses kontrol uygulamaları görülmeye başlanmıştır. 1924 yılında Bell Telefon Laboratuarında Dr. Skewhart tarafından ilk kontrol çizelgeleri geliştirilmiş, kontrol çizelgeleri kalite mühendisliğinin ve yönetimin en önemli araçlarından birisi durumuna gelmiştir.

2.2.2. Deming'in Kaliteye Yaklaşımı

Deming "İstatiksel Kalite Kontrol" kavramını gerçek anlamda "kontrol" işlevinin uygulanmasını sağlayan "Deming Döngüsü" ile kalitede süreklilik kavramını getirmiştir. Buna göre kalite etkinlikleri planlama yapma, doğrulama karar vermeden oluşuyordu.



Şekil 2.4. Deming Döngüsü [7].

- 1) Planlama: Geliştirme amaçlı bir değişikliğin planlamasıdır. Planlama aşamasında beyin fırtınası, iş-akım şemaları, balık kılçığı diyagramı gibi teknikler kullanılabilir.
- 2) Yapma: Küçük çapta değişikliklerin uygulanmasını amaçlar. Veri toplanması gereklidir.
- 3) Doğrulama: Uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi amaçlanır. Değişikliğin yararlı olup olmadığı sorgulanır. Ishikawa'nın "Yedi Basit Aracı" ve "Yedi Yeni Aracı" gibi teknikler kullanılabilir.
- 4) Karar verme: Doğrulama aşamasının sonucuna göre değişikliği standartize etmek veya yinelenmek üzere karar verilmesi faaliyetlerini içerir.

Bu çevrimi ilk kez ortaya atan Dr.Skewhart'tır. Ancak doğru bir biçimde özümseyip Japonlar'a aktaran ise Dr.Deming olmuştur. Döngüde planlama, en önemli aşamayı oluşturur. İyi ve özenli bir şekilde yapılması durumunda düzeltici faaliyetler en aza inecektir.

Ayrıca Deming, kalite olayını yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği üzerinde de durmuştur. Bu konu ile ilgili görüşlerini "14 Nokta" ile açıklamıştır.

2.2.2.1. Deming'in 14 Noktası

- 1) Rekabetçi olmak ve iş dünyasında kalmak ve de iş sağlamak amacıyla ürünü ve hizmeti iyileştirme yönünde değişmez bir arzu yaratır.
- 2) Yeni bir felsefenin benimsenmesi gereklidir. Yönetim, meydan okumak için uyarılmalıdır . Sorumluluklar öğrenilmelidir.
- 3) Kaliteyi meydana getirmek için, muayeneye olan bağımlılık azaltılmalıdır. Kalite mamulün üretildiği ilk noktada sağlanmalıdır.
- 4) Fiyat etiketi bazında ödüllendirme yöntemi pratiğine son verilmelidir. Teslimatçılara güvenme ve sadık olma bağlamında uzun süreçli bağlantılar tesis edilmelidir.
- 5) Kalite ve verimliliği iyileştirmek için her zaman üretim ve hizmet sistemini iyileştirmelidir. Maliyetler bu yolla azaltılabilir.
- 6) Eğitim ortamı yaratılmalıdır. İşçiler, genellikle özel eğitimi olmayan işçiler tarafından eğitilir. Sonuç, aşırı proses varyasyonu ve düşük kaliteli mal ve hizmetlerdir. Ancak bu işçilerin hatası değildir. Hiç kimse onlara, işlerini yapmalarının özel bir yolunu göstermemiştir .
- 7) Yönetim kadrolarının formasyonu geliştirilmelidir. Liderlik tesis edilmelidir. Nezaretçiler, işçilere daha iyi iş yapmaları için yardım etmelidir. Onların işi yönetmektir. İşçilere emirler vermek, onları azarlamak ve cezalandırmak değildir .
- 8) Suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılmalıdır. Korku ortadan kaldırılmalıdır. Korku ortadan kalkarsa herkes firma içerisinde çok daha etkin bir şekilde çalışabilir .
- 9) Bölümler arasındaki engeller yıkılmalıdır. Herkes organizasyon içerisinde takım ruhu ile çalışmak zorundadır. Firma içindeki çeşitli bölümler uzlaşmazcı değil, tamamlayıcı hedeflere sahip olmalıdır . Çözüm yolları birlikte düşünülmelidir.
- 10) İş gücünü verimlilikte ve kalitede yeni düzeyler elde etmeye zorlayan söylemler, öğütler ve keyfi sayısal hedefler ortadan kaldırılmalıdır. İşçilere işin nasıl iyileştirilebileceği gösterilmelidir.
- 11) a) İş standartları, atölyeden uzak tutulmalıdır.
b) Amaçlarla yönetim elimine edilmelidir. Çünkü amaçlar ve standartlar sürekli değişmektedir.

- 12) Çalışanların ve yöneticilerin işlerinden gurur duymalarını engelleyen engeller ortadan kaldırılmalıdır. İnsanlara, insan gibi muamele edilmelidir.
- 13) Kendini geliştirme programları yapılmalıdır. Sürekli geliştirme, sürekli eğitimi gerekli kılar .
- 14) Dönüşümü tamamlamak için faaliyetlerde bulunulmalıdır. Organizasyonun dönüşümü için görevlendirilecek bir insan gücü, yönetmek için de bir üst düzey yönetim takımı oluşturmalıdır.

2.2.3. Juran'ın Yaklaşımı

Juran, "toplam uygulama" kavramı üzerinde durmuştur. Juran'ın görüşleri şu şekilde özetlenebilir.

- 1) Kalite, yönetim tarafından başlatılmalı, üst düzey yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- 2) Kalite şirketin bütün fonksiyonlarını ilgilendirir. Kalite projeleri herkesin yardımı ile yürütülmelidir.
- 3) Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve adım adım uygulanmalıdır. Yürütme sırasında teşhis ve çarelerin bulunması önemlidir .
- 4) Kalite projelerinin başarıya ulaşabilmesi için;
 - a) Gereksinimler kanıtlanmalıdır.
 - b) Üst düzey yönetim buna inanmalı ve katılmalıdır .
 - c) Ayrıca başarılı olabilmesi, yönetim ve teşhis olanaklarına, bunların örgütlenmesine, ortaya konan sonuçların açıklığına bağlıdır.

2.2.4. Feigenbaum Ve Toplam Kalite Kontrolü

Toplam Kalite Kontrol kavramı, ilk kez General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak çalışan Dr. Feigenbaum tarafından, 1957 yılında yayınladığı makalesinde ortaya koyulmuştur. TKK adı altında, 1961 yılında bir kitap yayınlamıştır. TKK, bir şirketin bütün plan, faaliyet ve kararlarına, hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak için düzenlenmesidir [8]. Toplam Kalite düşüncesinin temel ilkesi "önce kalite" politikasıdır

TKK, bir çeşit yönetim tekniğidir . Hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak esastır. Bu ilkedden hiç bir şekilde ödün verilmemelidir. TKK. şirket çapında uygulanmalıdır. Muayene ve kontrolden sorumlu birim ve kişilerin görevi üretilen ürünün kalitesini, hedeflenen kalitenin uygunluğunu denetlemek ve gereken uyarıda bulunmaktır [9]. TKK. önlemleri, hata maliyetlerine daha iyi bir yaklaşım sağlamaktadır. Hata maliyetlerini doğru belirleyememe ya da doğru belirlenen isteği doğru şekilde karşılayamamaktan doğmaktadır. Maliyetleri hesaplamaktan daha çok maliyetlerin nerelerde çıktığının belirlenmesi daha yararlı olacaktır. Faigenbaum'un görüşlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz :

- 1) Kalite teknik bir fonksiyon bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite, top yekun ve eksiksiz olarak firma çapında ve tedarikçilerce uygulanacak, hareket nokrası müşteri olan sistematik bir süreçtir .
- 2) Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ters yönde çalışmaz . Ürün yada hizmet üretiminin en hızlı , ucuz , karlı yolu bunu daha iyi yapmaktır .
- 3) Kalite, aslında kuruluştaki herkesin işidir. Bireylerin ürettikleri kaliteli işler ve bölümlerin kalite için yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde örgütlenmelidir.
- 4) Kalitenin artırılmasının önemi ürünler için olduğu kadar hizmetler için de geçerlidir.
- 5) Kalite bir ahlak sistemidir. Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç uzman ile değil kadın, erkek herkesin yardımı, katılımı çabası ile sağlanabilir.
- 6) Kalitenin sürekli geliştirilmesi, eski ve yeni pek çok kalite tekniğinin şirket kalite programı içindeki bilinçli kullanımını gerekli kılmaktadır .
- 7) Toplam Kalite programı, verimlilik artışına giden en düşük maliyette ve en düşük sermaye katkılı yoldur. Bu yol daha çok ürün şeklindeki verimlilik anlayışını, daha çok iyi ürün şeklinde değiştirir.
- 8) Bütün bu sonuçlar, şirketin açık, müşteri odaklı bir TKK' unu firma çapında uygulamaya koyulması durumunda ve insanların anladıkları, inandıkları ve bir parçası oldukları , etkin şekilde kurulmuş kalite sistemleri ile olasıdır.

2.2.5. Ishikawa Ve Kalite Kontrol Çemberleri

Ishikawa'nın kalitenin gelişim sürecinde çok önemli yeri vardır. Japonya'da başlanan, dünyada ve Türkiye'de de daha sonra uygulanan ve günümüzde de çok yaygın bir uygulama alanına sahip olan kalite kontrol çemberlerinin de mucididir. Ayrıca kendi adıyla da anılan ve sorunların çözülmesinde etkili bir araç olarak kullanılan "balık kılçığı" diyagramını da bulan kişidir. Firma çapında kalite kontrol düşüncesini de geliştirmiştir [10].

2.3. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

ISO 9000, kalite olgusuna sistematik bir yaklaşım getirmektedir. Bu anlayışın 25-30 yıllık bir geçmişi vardır. Kaliteye sistematik yaklaşım önceleri savunma sanayi için geliştirilmiştir. Daha sonraları uçak sanayi, sağlık cihazları ve ürünleri alanı ile nükleer tesislerde uygulanmıştır. Günümüzde ise bu standartlar hizmet sektörü dahil tüm sektörlerde uygulanabilmektedir [11]. ISO 9000 gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistem modelidir. Bu ise birçok endüstrileşmiş ülkede kabul gören bir standarta uygunluk demektir. Söz konusu model sağduyuya dayalı temel bir yönetim sistemi için bir dizi şart sıralamakta ve uygulama için gerekli araçları vermektedir. Aynı zamanda maliyetlerde düşüş, yönetim sistemi kontrolünde gelişme organizasyonun tümünde bir verim artışı görülmektedir. ISO 9000 her ne kadar imalat sanayinde faaliyet gösteren bir firmanın teknolojiyle yazılmışsa da hizmet, software v.b. gibi sektörlerde faaliyet gösteren herhangi bir organizasyona da uygulanabilir[12].

2.3.1. Standartların Hazırlanması

Kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili ISO Teknik Komitesi 176, 1979 yılında kurulmuştur [13]. Bu teknik komite milletler arası bir düzeyde jenerik kalite yönetim standartlarını hazırlamayı üstlenmişken, Kanada ve İngiltere bu konuda belirli bir deneyime sahipti. Kanada ve İngiltere ulusal standartları ISO 9000 için bir model

olmuştur. 1979 yılında başlayan bu çalışmalara ISO üyesi 20 ülke katılmıştır. Daha sonra 14 ülkede gözlemci olarak yer almıştır. Yeni gözlemcilerin katılımı ile başka çalışmalar yapılmıştır. ISO 9000 standartları, AT'ce standart olarak kabul edildikten sonra, ABD'nin de bu standartlara ilgi duyması ilginç ve önemlidir .

Standart sadece bir evrimden geçmekte olan bu durumu kaydedebilir ve mevcut ihtiyacı belirterek böylece satıcının ürünlerini ve hizmetlerinin pazara uygun olduğu veya pazara giriş yapmak için asgari koşulları en azından karşılandığı hususunda satıcıya en iyi garantiyi verebilir [14].

Tablo 2.1. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Alanları ve Kullanımcılarına Göre Sınıflandırılması

Standart No	Standartın Adı-Kullanım Alanı	Standartın Kullanıcısı
ISO 9001	Kalite Sistemleri-Tasarım/Geliştirme,Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli	- Kalite Sertifikası Almak İsteyen Kuruluşlar - Sertifikası İçin Başvuran Kuruluşların Kalite Sistemlerinin Uygunluğunu Denetleyen Auditorlar
ISO 9002	Kalite Sistemleri-Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli	
ISO 9003	Kalite Sistemleri-Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli	
ISO 9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Elemanları Kılavuzu	- Kalite Sistemini Bir ISO 9000 Sertifikası İçin Hazırlayan Kuruluşlar
ISO 9000	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartlarını Seçim ve Kullanım Kılavuzu	- Hangi Standartın Hangi Kalite Sistemi İçin Uygun Olduğunu Belirlemeye Çalışan Firmalar
ISO 8402	Kalite Sözlüğü	- Kalite ile İlgili Herkes
ISO 10011-1	Audit Yedek Kılavuzu	- Auditorlar
ISO 10011-2	Auditorler İçin Klasifikasyon Kriterleri	- Auditor Çalıştıran ve/veya Sertifikası Veren Kuruluş
ISO 10011-3	Audit Programlarının Yönetimi	- Auditorlar
ISO 45012	Kalite Sistem Sertifikası Veren Kuruluşlar İçin Genel Kriterler	- Kalite Sistem Sertifikası Vermeye Yetkili Kuruluş
ISO 10013	Ölçü Aletleri İçin Kalite Gerekleri	- İlgili Kuruluş

2.3.2. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Alanları

2.3.2.1. ISO 9001 Standartları

ISO 9001, kalite sistemleri tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modelidir. ISO 9001 belirlenen isteklere uygunluğun tedarikçi tarafından, yukarıda belirtilen aşamalarda, sağlanması gerektiği durumlarda uygunsuzlukların önlenmesi amacına yöneliktir. Firmalar, bazı koşulları yerine getirmek durumundadırlar

- 1) Kalite politikası ve amaçları belirlenip, dökümanter edilip herkes tarafından anlaşılıp uygulandığından emin olunmalıdır. Sistemin etkin sürekliliğinin sağlanması bağlamında belli aralıklarda sistem gözden geçirilmelidir. Tetkik sonucunda düzeltici etkinlikler uygulanmalıdır .
- 2) Fırına dökümante edilmiş kalite sistemini oluşturur. Dökümanlar, işlem ve talimatlar ile ilgilidir.
- 3) ISO 9001 de ürün tasarımı kontrolü ve doğrulanması durumları söz konusudur. Ayrıca dökümanların işlerliği de sağlanmalıdır.
- 4) Kalite planı ve işlem dökümanlarına uygun şekilde, gelen ürünün muayene ve deneylerini yapmak gereklidir. Hatalı olanlar tanımlanmalı ve geri çekilmelidir. Hata nedenleri araştırılmalı ve hatayı engelleyici önlemler alınmalıdır.
- 5) Kaliteyi etkileyen tüm personelin eğitimleri sağlanmalı ve eğitim kayıtları tutulmalıdır.

2.3.2.2. ISO 9002 Standartları

Özellikle tasarlanmış ve onaylanmış tasarımların imalatını yapan kuruluşlar için uygundur. ISO 9001'in şartları ISO 9002'den daha sıkı değildir. Gerçekte standartta verilen hususların tamamına yakını birbirinin aynısıdır. Yalnızca ISO 9002 tasarım geliştirme ve servis modüllerini kapsamaktadır[12].

2.3.2.3. ISO 9003 Standartları

Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modelidir. ISO 9002 ile ilgili hükümler yalnızca son muayene ve deneyler için geçerlidir. Tüm inceleme, kayıt ve

prosedürler, ürünün son muayeneden müşteri teslimatına kadar olan kısmını kapsar. Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse ISO 9003, basit imalat adımlarına sahip ve mamul özelliklerinin sağlandığının son kontrolde onaylanabileceği mamülleri üreten kuruluşlar tarafından uygulanır. Örneğin bitmiş yarı mamülleri alarak bunları, monte etmek durumundaysa ve bu iş için müşterinin tasarımını kullanıyorsa, bu durumda ISO 9003 en uygun kalite sistem standartıdır [12].

2.3.2.4. ISO 9004 Standartları

Kalite yönetimi ve kalite sistemleri kılavuzudur. İhtiyaçların belirlenmesinden, müşterinin tatmin edilmesine kadar her aşama için kaliteyi etkileyen yönetsel, teknik ve insan faktörlerini kapsar. ISO 9004, kalite yönetimi sisteminin geliştirilerek tatbik edilmesi için temel elemanları tanımlar.

2.3.2.5. TS / ISO 9005 Standartları

Kalite terimleri ile ilgili bir standarttır. ISO standartlarındaki karşılığı ISO 8402'dir. Türkiye'de TS - ISO 9005 olarak yayınlanmıştır.

2.3.3. ISO 9000'in Şartları

ISO 9000 şartları genel olarak organizasyon, tasarım/geliştirme, satınalma, dökümantasyon, imalat, uygunsuz malzemeler/mamuller, yönetim ödevleri olarak belirtebiliriz. Şimdi bunları kısaca açıklayalım.

2.3.3.1. Organizasyon

İş akış organizasyonlarının hazırlanması ve güncel halde tutulması. Görev ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde tariflenmiş olması. Çalışanların tercihan yıllık bir plan dahilinde dahili ve harici düzenli eğitimlere (teknik, kalite, yöneticilik v.b. gibi) tabi tutulması.

2.3.3.2. Tasarım / Geliştirme

Bilgi akışının belirlenmesi ve güvenceye alınması, bilgi iletişim araçlarının (bilgisayarlar, formlar v.b. gibi) tariflenmesi.Sonuçların doğrulanması ve müşteri/pazar isteklerinin tam anlamıyla pazara yansıtılabilmesi; ortaya çıkabilecek hataların bu aşamada saptanması. Birimler arası koordinasyon; tüm birimlerin proje bazında görev ve sorumluluklarının tanımlanması.

2.3.3.3. Satınalma

Teslim edilecek mal ve hizmetlerinin kalite özelliklerinin önceden belirlenmesi. Teslimatçı firmaların seçiminde kriterlerin belirlenmesi. Alınan mamul ve hizmetlerin muayenesi.

2.3.3.4. Dökümantasyon

Mamul kalitesini doğrudan yada dolaylı olarak etkileyebilecek aktivitelerin dökümantasyonu. Dökümanların hazırlanması kontrolü ne dağıtımının düzenlenmesi.

2.3.3.5. İmalat

İmalat ve muayene adımlarının belirlenmesi. Kalite muayenelerinin gerçekleştirilmesi. Uygun ölçü ve kontrol aletlerinin kullanımı, izlenebilir bir sistemle kalibrasyonu.

2.3.3.6. Uygunsuz Malzemeler / Mamuller

Hatalı mamul ve yarı mamullerin belirlenmesi, kaydının yapılması. Gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin düzenlemeler.

2.3.3.7. Yönetimin Ödevleri

Firmanın kalite politikasının belirlenmesi, uygulanması, gerekli tüm şartların sağlanması. Kalite sisteminin dahili sistemlerle denetimi.

2.3.4. ISO 9000 Standartlarının Belgelendirilmesi

Günümüzde tamamlayıcı olarak tanımlanabilecek iki tür belgeleme sistemi vardır.

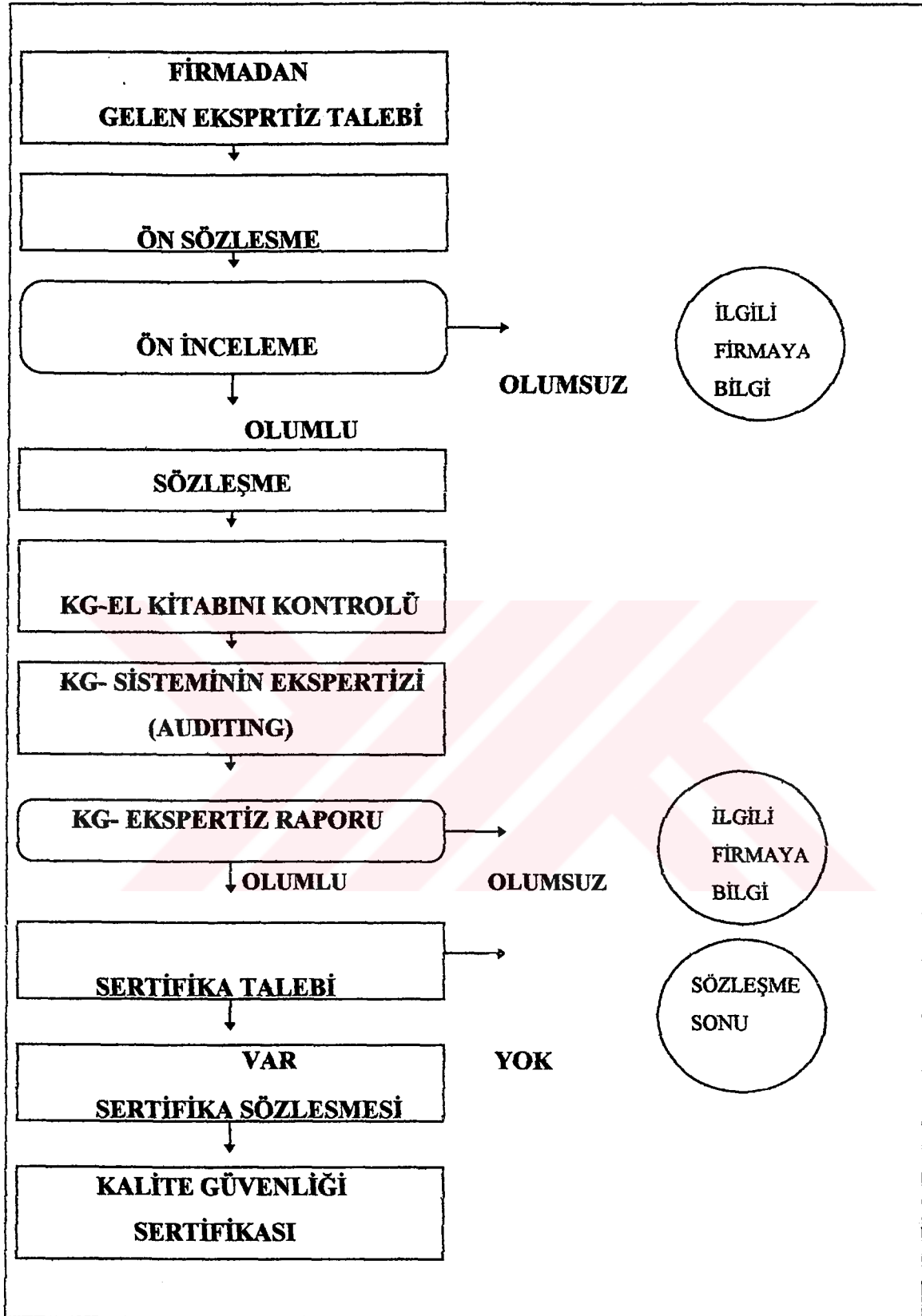
- 1) Kalite sisteminin belgelenmesi
- 2) Ürünlerin ve hizmetlerin standartlara uygunluğunun belgelenmesidir.

Kalite sisteminin belgelenmesiyle, ISO 9000 Standartları uygulanmakta ve belgeleme kuruluşunca yapılacak denetlemeye bağlı olmaktadır. Ürünün kalitesiyle ilgili yüklenilen sorumluluğa bağlı olarak veya müşterilerin isteklerine göre ISO 9001, ISO 9002 veya ISO 9003 arasında bir seçim yapılır. ISO 9000 standartlarının doğrudan doğruya uygulanması güçtür. Her sektör için uygulama rehberleri hazırlanmalıdır.

Sistem konunun uzmanı olmayan bir müşteriye uzmanlığı ve bağımsızlığı konusunda büyük bir üne sahip bir üçüncü tarafça referans standarda ve dolayısıyla kalitesine göre uygunluğunu onun adına doğrulanacağını bir garantisini vermektedir. Şekil 2.5 ise kalite güvenliği sisteminin belgelendirilmesi gösterilmektedir [12].

2.3.5. ISO 9000 Sertifikasının Değerlendirilmesi

ISO 9000 adı verilen bir belgeyi almak uğruna şirket içinde bazı reform uygulamalarına girişmek bu savaşı daha baştan kaybetmek anlamına gelmektedir. Bu tür çalışmalar, ancak şirketin hayatta kalması için şart olduğuna inanıldığı ve bunun uğrunda yapıldığı takdirde başarılı olabilir [15]. Sertifikasyonun yararlarını şu şekilde açıklayabiliriz.



Şekil 2.5. Kalite Güvenliği Sistemini Belgelendirilmesi [12].

- 1) Denetim mekanizması, iyileştirme çalışmalarını hızlandırır.
- 2) Belgelendirme sorununu çözmüş firma rakiplerine göre avantajlı duruma gelir.
- 3) Müşterinin firmaya olan güveni artar.
- 4) İhracatçı firmaların daha kolay ihracat yapmalarına olanak sağlar.

2.3.6. ISO 9000 Standartları Ve Kalibrasyonu

ISO 9000 kalite standartlarının gündeme gelmesiyle birlikte kalibrasyonun önemi son zamanlarda iyice anlaşılmaya başlamıştır [16]. Kalibrasyon belirli özel koşullar altında sertifikalar için bilinen değeri ile bir ölçü aletinin gösterdiği değerin karşılaştırılmasıdır. Kalibrasyon ayarlama ile karıştırılmamalıdır. Ayarlama kalibrasyon

2.3.6.1. ISO 9000 Ve Kalibrasyon

Kalite güvence standartları kapsamında kalibrasyon aşağıdaki şekilde yapılmalıdır.

- 1) Tüm aletler izlenebilir şekilde kalibre edilmelidir.
- 2) Kalibrasyon kayıtları ve sertifikaları tutulmalı ve saklanmalıdır.
- 3) Kalibrasyon takip listeleri tutulmalıdır.
- 4) Proses listeleri oluşturulmalıdır.
- 5) Ölçü aletinin kalibre edilmiş olduğu alet üzerine uygun şekilde işaretlenmelidir.

Kuruluşlarda, kalibrasyonun nasıl yapıldığını gösteren prosedürler ve her ölçü aleti grubu için kalibrasyon talimatları bulunmalıdır.

2.4. KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI

Kalite Güvencesi Düşüncesi, 1946' da kurulan Amerikan KK Derneği'nin de kurucu başkanı olan Edwards tarafından ortaya atılmıştır. 1986 yılında yayınlanan ISO 8402 kalite sözlüğünde kalite güvencesi ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamaında yeterli güveni sağlayacak planlama ve sistematik çalışmaların toplamı olarak belirtilmiştir [3]. Kalite güvencesi ;

- 1) Kalite kontrol ya da muayene demek değildir.

- 2) Mühendislik kararlarından sorumlu değildir.
- 3) Maliyetlerin azaltılmasını verimliliğin artmasını sağlayan ve herkesin sorumluluğunda olan bir araçtır, bir yönetim sistemidir.

2.5. KALİTE SİSTEMİNİN DÖKÜMANTASYONU

Kusursuz ve sağlam bir kalite sisteminin temeli anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Özellikle yapılması gereken faaliyetler şunlardır :

- 1) Yapılanın söylenmesi ve söylenenin yapılması
- 2) Niçin yapıldığının anlaşılması
- 3) Objektife ait delillerin anlamlarının gösterilmesi

Kalite sorunlarıyla ilintili iş talimatları hazırlanmalıdır. Eğer bir sistem döküman içerisindeki bilgileri kullanıyorsa, söz konusu döküman mutlaka kontrolden geçirilmelidir.

2.5.1. İş Yönergeleri

İş Yönergeleri çok özel ve kritik işlerin nasıl yapılması gerektiğini açıklar. Operatörler bu yönergeleri kullanırlar. İş Yönergeleri sade ve anlaşılabilir bir dilde hazırlanmalıdır. Kontrol belgeler, prosedürler ve politikaların açıklandığı kitaplardır.

2.5.2. Denetimin Rolü Ve Üretimin İncelenmesi

Denetimler işin prosedürlerine bağlı olarak çalışılıp, çalışılmadığını kontrol etmek amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Yönetimsel incelemelerde kalite güvencesiyle ilgili bütün sorunlar tanımlanır ve çözümlenir.

Yeniden inceleme toplantıları yönetimsel bir iştir. Prosedür yapma toplantıları tümüyle kalite sistemini tartışır. Orta düzey yönetim bir takım anlayışı içerisinde bu toplantılara katılmalı, yürütme ile ilgili sorunlar ve gelişmeler mutlaka kaydedilmelidir.

2.5.3. Kalite Dökümantasyonu Ve Standartlar

Standartlar üç aşamada dökümantasyon ister. Bunlar :

- 1) Stratejik seviye

2) Taktik Seviye

3) Operasyonel seviyedir

Dökümantasyon veri tabanı ile beslenmelidir.

2.5.3.1. Stratejik Seviye Ve Kalite El Kitabı

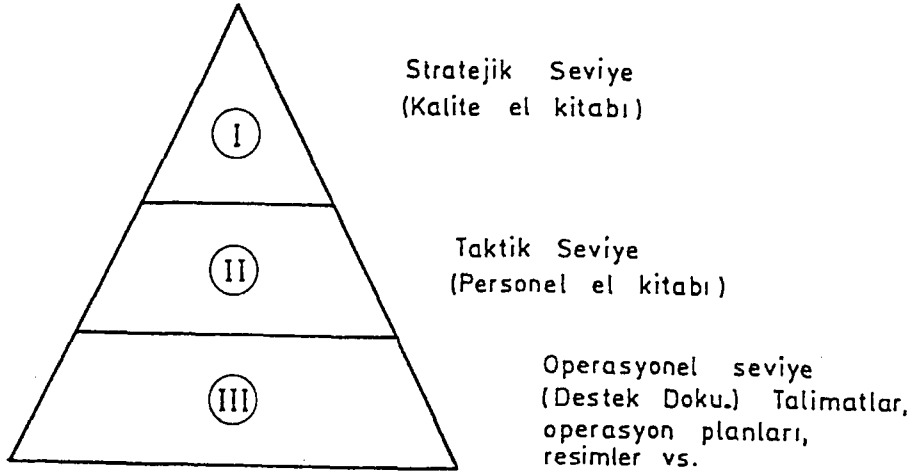
Kalite el kitabı, firmanın kalite politikasını içerir. Kısacası şirketin anayasasıdır. Standarda yönelik genel bilgiler kalite el kitabı içerisine konur. Şirketin genel ve kalite organizasyonları, yönetim kademeleri ve görevleri hakkında bilgi verilir.

Önerilen bir kalite el kitabı taslağı aşağıdaki gibidir [4],

- 1) Kalite el kitabı giriş bölümleri, tanıtım, hedefler, organizasyon
- 2) Kalite sistemi, yetkiler, sorumluluklar
- 3) Kalite maliyetleri
- 4) Kalitenin satış teorisindeki yeri, etüdler
- 5) Ürün tasarımı, tanımlamalar ve analizler
- 6) Girdi kontrolleri, numune alma planları
- 7) İş akım şemaları
- 8) Eğitim kontrolleri
- 9) Taşıma, koruma, stoklama ve ambalajlama
- 10) Teslim, kullanım, emniyet
- 11) Kontrol aygıtları, kalibrasyon
- 12) Hatalar için alınacak önlemler
- 13) Düzeltme işlemleri
- 14) Kalite dökümanları
- 15) Geriye doğru izlenilebilirlik
- 16) Personel - eğitim
- 17) Kalite güvencesi, araç, kullanım, yöntemleri
- 18) Kalite denetimleri

2.5.3.2. Taktik Seviye

Taktik seviyesi prosedürlerden ve yöntem talimatlarından meydana gelir. Sistem prosedürleri ve destek dökümantasyonundan sonra kalite el kitabı hazırlanmalıdır. Bir prosedür kontrolü gerekli olan iş hakkında açık bir şekilde yönlendirmektir.



Şekil 2.6. Dökümantasyon yapısı [3]

2.5.3.3. Operasyonel Seviye Ve Veri Tabanları

Destek dökümantasyonu da prosedürler gibi kalite el kitabından önce hazırlanır. Operasyonel seviyedeki işler tanımlanır. Destek dökümanların sayıları ve konuları daha önceden hazırlanmış iş akım şemalarının incelenmesi ile belirlenir. İş talimatları, operasyon planları, fotoğraflar, modeller ve resimler destek dökümanlarıdır. Dökümantasyon, veri tabanları ile desteklenir. Kalite kayıtları, raporlar veri tabanına dahil edilir.

2.5.4. Döküman Kontrolü

Dökümanları kullanan kişilerin doğru bilgilere sahip olmaları gereklidir. Bütün dökümanlar kontrollü olmalı, veri ve kayıtlar ile tanımlanmalıdır. Kalite el kitabı, politikalar, eğitim el kitapları, laboratuvar test yöntemleri, örnekleme planları ve iş talimatları bu kapsama girer. Kontrollü dökümanlar tarihli, başlıklı ve özgün biçimde

numaralandırılmış olmalıdır. Prosedürler, talimatlar ve el kitabı tamamlandıktan sonra dökümantasyon bir bütün halinde gözden geçirilir.

2.6. KALİTE VE TÜKETİCİNİN KORUNMASI ANLAYIŞI

İyi kalitede mal ve hizmet üretmenin asıl amacı tüketici çıkarlarının gözetilmesidir. Pek çok ülke tüketiciyi korumaya yönelik ulusal standartlar geliştirmekte ve bunların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde standart anlayışı bir üründe bulunması gereken asgari özellikleri belirlemekten, üretici kuruluşun kalitesini belirleme anlayışına doğru değişmektedir. Sadece ürünün kalitesinin değil, kendi kalitelerini de geliştirmek zorundadırlar.

2.6.1. Tüketicinin Korunması Açısından Standartlaştırma Ve Kalite Denetimi

Tüketicilerin, son yıllarda kalite ile ilgili şikayetlerinde yoğunluk görülmektedir. Bunun için çeşitli önlemler önerilmektedir. Standartlaştırma ve kalite denetiminin bu konuda ayrı önemi vardır. Standartlaştırma, tüketicilerin aldanmasını önler, seçme kolaylığı sağlar ve zaman kaybını azaltır. Denetimler ise tamamen tüketiciyi korumayı amaçlar.

2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kaliteyi doğru bir şekilde sağlamanın yoludur. TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için birlikte çalışmayı öğrenmek gereklidir. Her insan önemsenmek ister. Japon anlayışına göre insanın nitelikleri satın alınabilir, ancak beyni satın alınamaz. İnsanın güvenini kazanmak gereklidir. Bunun da yolu iyi bir iletişimdir [17]. Sürekli başarının insandan geçtiği unutulmamalıdır. Toplam kalite, bir felsefedir. Katı, hiyerarşik ve merkeziyetçi klasik yönetim anlayışının tamamen karşısındadır.

2.7.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY' nin temel öğelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- 1) Tepe yönetimin liderliği
- 2) Müşteri odaklılık
- 3) Çalışanların eğitimi
- 4) Grup çalışmaları
- 5) KAIZEN (Sürekli geliştirme) sürecinin benimsenmesi

2.7.1.1. Tepe Yönetiminin Liderliği

Konu ile ilgili ilkeler Deming'in 14 ilkesinde yer almaktadır. Yönetim uzak görüşlü olmalıdır ve kısa süreçli kar mantığından bizzat kurtulup katılımcı olmalıdır.

2.7.1.2. Müşteri Odaklılık

Kısacası "Kaliteyi, müşteri tanımlar" özdeyişi ile ifade edilebilir [18]. Uzun vadede firmaya en çok yarar sağlayacak olan ilkedir. Pazardaki son gelişmeleri takip etmeksizin TKY uygulanarak bir başarı elde edilemez.

2.7.1.3. Çalışanların Eğitimi

TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini arttırma, eğitim verme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistem geliştirmektir. Ancak bütün bunlar insan tarafından geliştirileceği için İnsan faktörü çok önemlidir. Eğitim yöneticilerle başlar. Yönetici kalite konusunu iyi özümsemelidir.

2.7.1.3.1. Motivasyon Ve Önemi

Motivasyon, insanların dikkatli bir şekilde davranmalarını sağlamak için insanları etkileyen güçler bütünüdür .

Motivasyon konusunun, örgüt bağlamında çok büyük önemi vardır. Başarabilirlik ve çevre bağlamında insanların performanslarını etkiler. Bu etki, davranışlar yönünden ve/veya parasal yönden tatmin şeklinde de olabilmektedir. İnsanlar içinde ve organizasyonlarda motivasyon gereklidir. Ancak iş güvencesi ile motive etme unsuru da gözden kaçırılmamalıdır. Çabanın olmadığı yerde mevcut sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak olası değildir. Çaba ise, motivasyon ile ortaya çıkar. Motivasyon konusu yalnız çalışanlar ile sınırlandırılmamalıdır. Müşteriler de bilinçlendirilip motive edilmelidir. Motivasyon bilgi ve eğitimle desteklenmelidir [17].

2.7.1.3.2. Takım Çalışması

Çalışanların, sürekli gelişmeye katılımlarını amaçlar. Bu da, takım ruhu ile olur. Çalışanlar sürekli geliştirme etkinliklerine katılmalıdırlar. Takımlar birim içi veya birimler arası olabilmektedir. Birim içi takımlar genellikle sürekli üyelere sahip olan ve kendi birimleri ile konuları işleyen gruplardır. Birimler arası gruplar ise kalıcı veya geçici olabilir. Geçici gruplar, toplantı sonrasında genellikle dağılırlar.

2.7.1.4. Sürekli Geliştirme

TKY'nin en temel faaliyetidir denebilir. Çalışmalar müşteri odaklılık ilkesine bağlı olarak belirlenen hedefler doğrultusunda olmalıdır.

2.7.2. Hedeflerle Yönetim

Hedeflerle Yönetim'in esası, temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesidir. Bu yönetim sistemi , ilk kez 1950'li yıllarda Peter Drucker tarafından dünyaya tanıtılmıştır. ABD'de firmaların tepe yönetimleri tarafından performans değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır. Japonya'da ise, politika yayılımı olarak tüm çalışanların sisteme dahil edildiği katılımcı bir yönetim sistemi olarak kullanılmaktadır.

Hedeflerle Yönetim, tepe yönetimince benimsenirse, desteklenirse ve uygulanırsa başarıya ulaşabilir. Sistemin uygulanmasında ;

- 1) Hedef belirleme
 - 2) Faaliyetlerin planlanması
 - 3) Dönemsel değerlendirme
- olmak üzere üç aşamadan bahsedilir [19].

Sistemin en önemli noktası, hedeflerin tanımlanmasıdır. Hedefler kesinlikle açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır.

Durum değerlendirmesinde SWOT Analizinden yararlanılır. Bu analiz işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri birlikte değerlendirmesi anlamına gelmektedir. SWOT, Strengths, Weakness, Opportunities ve Threats sözcüklerinin baş harflerinden oluşur. Şirkete ait faaliyet planlarının hazırlanmasında fark analizleri yapılır. Hedefler ve varolan durumlar arasındaki fark saptanır. Bu farkın nasıl kapanabileceği, tüm etkinlikleri kapsayacak şekilde yapılır. SWOT Analizinde, müşteri şikayetleri, prodüktivite analizleri, kalite maliyetleri, teknik raporlar, mali analizler, kalite denetimleri, çevre etüdları, rakip analizi gibi konulardan yararlanılır.

Tablo 2.2. SWOT Analizi - Değerlendirme Alanları [19].

SWOT ANALİZİNDE DEĞERLENDİRME ALANLARI			
FAALİYETLER	DEPARTMANLAR	KAYNAKLAR	
		İNSAN KAYNAKLARI	MALİ KAYNAKLAR
Pazar araştırma	Ar - Ge	Yöneticiler	Öz kaynaklar
Ürün geliştirme	Mühendislik	Teknik personel	Yabancı kaynaklar
Üretim	ÜPK	Memurlar	Döner kaynaklar
Tasarım tutundurma	İthalat - İhracat	İşçiler	Duran varlıklar
Satış hizmeti	Üretim	Teknoloji	Kredibilite
Satış sonrası hizmetleri	Finans	Know - Haw	Bilgi işlem
Hizmetler	Muhasebe	İmalat	MIS
	Pazarlama - Satış	Ölçü Kontrol	
	İnsan Kay. Yön.	Montaj	

2.7.2.1. Hedeflerle Yönetim Sisteminin Yararları

- 1) Katılımcılığı sağlamada iyi bir fırsat sağlar.
- 2) Yaratılan faydayı ölçmede bir sistem getirir.
- 3) Hedeflerin belirlenmesindeki ortak çalışma dolayısıyla, ast ve üst'ün birbirlerinden beklediklerini açık bir biçimde bilmelerini sağlar.
- 4) Çalışanlar arasında ilişkilerin gelişmesine yardım eder. Bilginin yayılmasını sağlar .
- 5) İş tahmini sağlar . Motivasyonu artırır.

2.7.3. Toplam Kalite Yönetiminde İstatistik Ve Ölçüm

Rekabetin temel kriteri olan KMT (Kalite - Maliyet - Termin) üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir [20]. Ölçülemeyen unsurlar da geliştirilmelidir. Bu bağlamda İstatistik Toplam kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.

Bunların nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- 1) Değişkenlerin ölçülmesinde istatistikten yararlanılır. Değişkenliğin özellikleri incelenip, hata kaynakları da belirlenebilir .
- 2) İstatistik, analize yardımcı olur, iletişimi güçlendirir. Farklı düşüncelerdeki insanları uzlaştırır.

2.7.4. Toplam Kalite Yöneticisi Nasıl Olmalıdır?

Gelecekteki kalite yöneticisine önderlik edecek iki düşünce vardır. İlki yapılan işin gidiş hattının, malın kalitesini kontrol amacından, Toplam Kalite Anlayışına ve Toplam kaliteyi geliştirmeye doğru yönlendirme gerekliliği vardır. İkinci olarak her bir işin kontrolundan sorumlu tutulmalıdır. Sonuç olarak;

- 1) Yarının kalite yöneticisi tüketici eğilimlerini değerlendirmelidir. Dış tüketicilerle bir araya gelerek bilgi seviyelerini belirlemek ve gerekli gelişimleri sağlamak durumundadır [9]. Ayrıca iç tüketim kavramı da geliştirilmelidir.

- 2) Toplam Kalite yöneticisi insan kaynağını çok iyi değerlendirmelidir. Kuruluş içinde katılımı arttıracak bir yönetim ortamı yaratılmalıdır. Fonksiyonel eğitim gereksinimlerini belirleyebilmelidir.
- 3) "Proses önderliği" geliştirilmelidir. Kuruluş çapında kusur önlemeye yönelik kalite program ve planları yapılmalıdır. Üründen çok proses hatalarını önlemeye doğru olarak belirleyebilecek sistemler oluşturulmalıdır.
- 4) Grup önderleri arasındaki ilişkiler, değişimle ilgili olan ihtiyaçları yeni vizyonlar yaratmayı, yeni yapıyla, çerçeveye ilgili işlemlerin uygulanmasında komiteleri seferber etmek, bu vizyonları geliştirmeye yönelik olarak yapılmalıdır. Bu gibi faaliyetler stratejik yapıya ve insanlara yönelik olarak geliştirilmelidir.

2.8. KAIZEN VE JAPONYA'DA KALİTE KAVRAMININ GELİŞMESİ

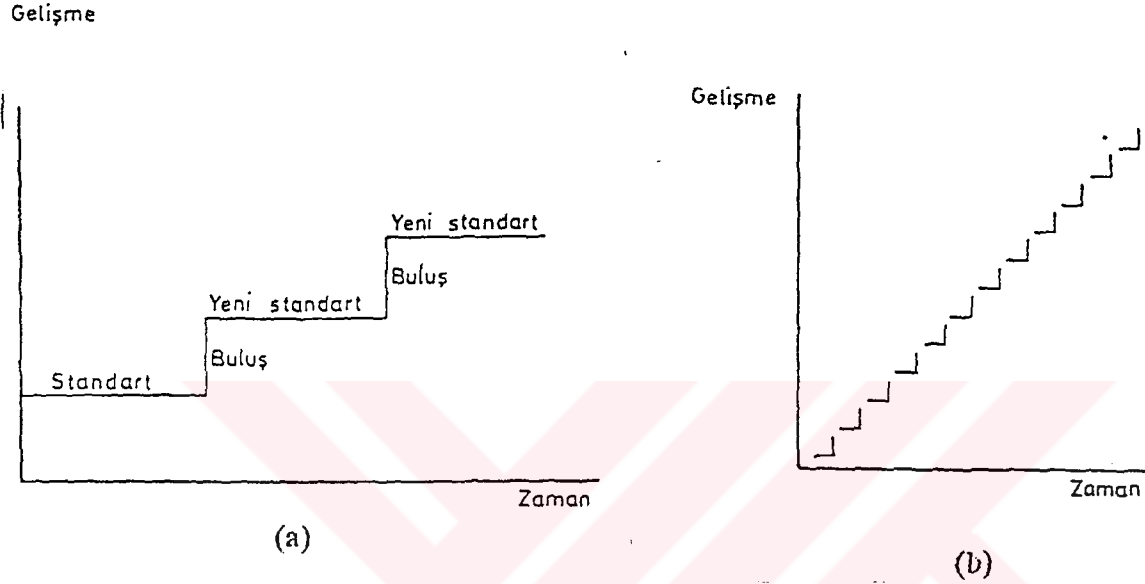
Japonya, 1990'larda yani günümüzde dünyanın en büyük sanayi ve ticari devleri arasında yer almaktadır. 1940'lı yıllardan önceki dönemlerde üstün askeri gücüyle, ancak kaliteli olmayan malları ile tanınan bir ülke konumundaydı. Japonlar, kalite kavram ile ilk kez 1950'li yıllarda tanıştılar. Deming, Juran gibi kalite üstadları ülke çapında bir takım seminerler düzenlediler. Batılı bilim adamlarından öğrendikleri kalite kavramını, özgün bir şekilde geliştirerek, kalite kontrolün en iyi uygulayıcısı oldular.

1960'lı yıllarda ise, Japonya dünya ticaretinde hızla artan bir şekilde yer almaya başlamıştır. Örneğin 1960'lı yıllarda optik, 1970'lerde elektronik, 1980'lerde ise otomotiv alanlarında dünyada lider üretici durumuna geldiler. Ayrıca bankacılık, gemi inşa, demir - çelik konularında da önemli gelişmeler kaydettiler.

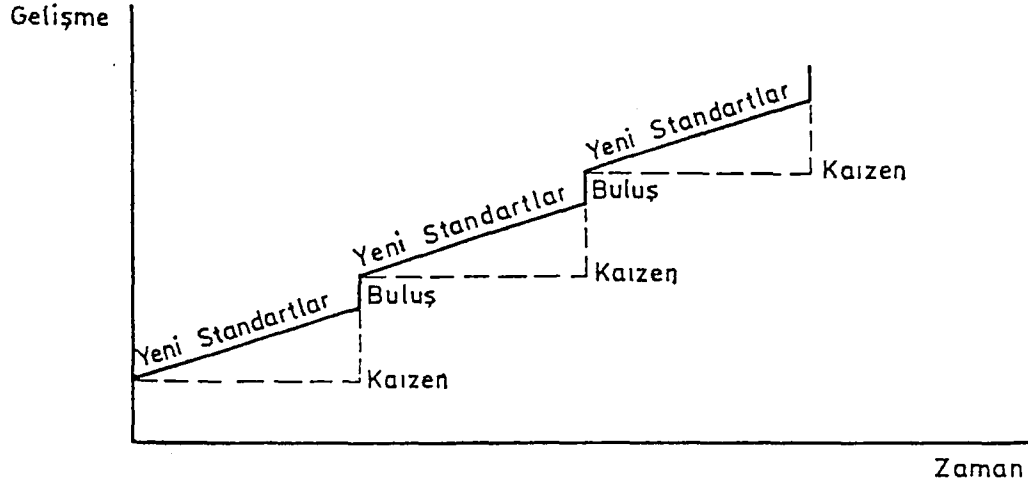
Ishikawa; Japonya'da çağdaş anlamda bir kalite kontrolün 1946 yılında başladığını belirtir. Kai-Zen Japonca'da daha iyi anlamına gelmektedir. "Sürekli geliştirme" veya "iyileştirme" anlamında kullanılmaktadır.

2nci Dünya Savaşı sonrasında Japonya fakir ülke durumundaydı. Yeni atılımlar yapabilecek, yeni teknolojiler satın alabilecek güçleri yoktu. O nedenle Kaizen sanayide, bir gelişme stratejisi olacak şekilde kullanılmıştır. Batılıların buluşlara, teknolojik atılımlara dayalı gelişme anlayışı ile Japonların küçük küçük, ancak sık

adımlara dayalı gelişmelerini aşağıdaki şekillerde olduğu gibi kıyaslamak olasıdır. Soldaki şekil Batının klasik anlamdaki gelişme tarzını açıklamaktadır (Şekil 2.7). Kai-Zen anlayışına göre ise, küçük iyileştirme - geliştirme çabalarının toplam etkileri, bazen Batılı gelişme anlayışından da hızlı bir gelişme eğilimi gösterebilmektedir.



Uygulamada Kai-Zen (Sürekli Gelişme) ve Buluş (Yenilik) yaklaşımlarından birlikte yararlanılmalıdır (Şekil 2.8.).



Şekil 2.8. Buluş + Kaizen Yaklaşımı [21]

Kaizen, toplam kalite sistemlerinin itici gücüdür. Toplam kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanması için Kai - Zen düşüncesi iyi anlaşılmalı ve benimsenmelidir.

2.8. 1. Japon Ve Batılı Kalite Anlayışlarının Kıyaslanması

- 1) Batı'da yüksek kalite, daha yüksek maliyet ve daha düşük verimlilik gerektirecektir. Buna karşılık Japonya'da düşük maliyetler ve yüksek verimlilik gerektirecektir.
- 2) Batı'da kalite, kalite emniyet departmanının, Japonya'da ise herkesin sorumluluğundadır.
- 3) Batı'da geniş üretim akışı ile düşük birim maliyete, Japonya'da ise küçük üretim akışı ile birim maliyete ulaşılabilir .
- 4) Batı'da kalite, maliyet ve teslimat arasında bir alış veriş vardır . Japonya'da ise böyle bir alış veriş gereksinim yoktur.
- 5) Batıda "düşük kalite minumum seviyede tutulmalıdır." "Japonya'da ise düşük kalite tamamen ortadan kaldırılmalıdır" anlayışları hakimdir.

2.8.2. Japonya'da Personelin Kalite Güvencesindeki Rolü

- 1) Yönetim, operasyonlara uzun süreli olarak göz atar.
- 2) Çalışanlar, işe katılım, temizlik, kalite ve diğer personele yardım özelliklerine göre değerlendirilirler.
- 3) Çalışanlar kendi işlerini, zamanları varsa ve yapabiliyorlarsa diğer işleri yaparlar.
- 4) Çalışanlar, yüksek örgütsel bağlantılara sahiptirler ve işin tamamlanması için sorumluluğa katılırlar.
- 5) Üretimde, ıskarta oranı % 0,5'in altındadır. Bu oran Batı'da % 1 ile % 5 arasında değişmektedir.
- 6) Kalite muayeneleri her işçi tarafından yapılır. Şirket sendikaları vardır. Düşmanca ilişkiler söz konusu değildir. Grevler çok nadir görülür.



BÖLÜM 3

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE YAKLAŞIMI

3.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE

Bölüm 2’de Kalite kontrolün modern kökeninin tanımı yapılmıştı buradan hareketle, bilindiği üzere ilk zamanlarda kalite kontrol imal edilen ürünlerin karakteristiklerine uygulanıyordu. Bankacılık, iletişim, sigorta, ulaşım ve yönetim hizmetleri gibi hizmet endüstrilerine ve muhasebe, denetleme ve pazarlama gibi hizmet işlemlerine uygulanabileceği kanıtlanmış olmakla birlikte, kalite kontrol henüz bu endüstrilerde ve işlemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Kalite, insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir. Hizmet sektöründe çalışan insan sayısı göz önüne alındığında, kalite kontrol tekniklerinin bu sektöre uygulamalarının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır [22].

3.2. HİZMET VE İMALAT ENDÜSTRİLERİ ARASINDAKİ ÖNEMLİ FARKLILIKLAR

Hizmet ve imalat endüstrileri arasında kalite kontrol uygulamalarını etkileyen önemli farklılıklar şunlardır :

1. Bir çok insanla doğrudan yapılan işlemler ; müşteri, sigortalı, tüketici, alacaklı, yolcu, hasta, ev sahibi, banka müşterisi, tüccar, davacı.
2. İşlem hacminin büyüklüğü : satışlar, ücretler, yatırımlar, vergiler, faiz.
3. Kağıt kullanımının yüksekliği : faturalar, çekler, satış pusulası, kredi kartları, şikayetler vergi iadeleri, posta hizmetleri, reçeteler, navlun faturaları, ulaşım faturaları.
4. Yazışma boyutlarının büyüklüğü : gelen evrakların teslim alınmasının kontrolü, üzerlerinde işlem yapılması, postalama, dosyalama, muhasebe.
5. İşlem başına görel olarak düşen para miktarının azlığı.

6. Hata yapma yollarının çokluğu.
7. Bir fabrikada olan makine ve cihaz kontrolünün olmaması ya da çok az olması (Bilgisayar dışında).
8. İşlemlerin büyük ölçekli olması (posta hizmetleri, vergi sistemi, şehirler, bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmetleri).
9. Müşteri genellikle alacağı hizmetin kalitesinin miktar ve cinsi ile ilgili formal bir spesifikasyon hazırlanmadığı gibi, hizmet tedarikçisi ile bir kontrat da imzalamaz. Bir çok hizmet temininde (elektrik, gaz, telefon, su, çöp toplama ve sigorta) müşterinin seçme hakkı ya hiç yoktur, ya da yok denecek kadar azdır.
10. Ürünlerin satın alınmasında, hizmet satın alınmasına göre daha çok rekabet vardır [22].

3.3. HİZMET ENDÜSTRİLERİNDE KALİTE KONTROL

Hizmet sektöründeki kalite karakteristikleri ile imalat sektöründeki kalite karakteristikleri arasında çok büyük farklılıklar vardır ; Hizmet sektöründeki aşağıdaki karakteristikler bu farkı ortaya koymaktadır :

1. İvedi insan gereksinimleri, insan performansı ve kullanılan kağıt miktarının çokluğu en belirgin faktörlerdir. Müşteriler çalışanlar ve yöneticiler konu dahilindedir. Bu nedenle kalite kontrol iş görenlerin ve yöneticilerin insan performansının kalitesi, büyük miktarlardaki verilerin kalitesi, tüm iş görenlerin kalitesi, ve müşteri kalitesi üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.
2. Hizmet sektöründeki en önemli kalite karakteristikleri hata oranları, zaman, maliyet ve müşteri tatminidir.
3. İnsan hatası olasılığı yüksektir. Fabrikalarda kullanılan kontrol grafikleri uygulanabilir özelliğe sahiptir, ancak yeterli değildir.
4. Hizmet kalitesi hizmetin karşılanması için çok çeşitli zaman bileşenlerine bağlıdır. Müşteri açısından bu zaman, düzenleme, bekleme, hizmet ve hizmet sonrası zamanlarından oluşur.

5. Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri, karşılanabilir bir harcamayla kabul edilebilir kalitede hizmet isterken, şirket yatırımından kar elde edecek şekilde işlerini yaratmak ister. Endüstri ve kuruluşların temel sorunu, müşteriyi tatmin etmek ve kar etmektir.
6. Yönetim, insan faktörüne - uygun eğitim, gözetim, talimatlar, prosedür kılavuzları, iş koşulları, ekipman, çalışanlar arası ilişkiler ve hizmet kalitesini etkileyen diğer bireysel ya da psikolojik yapı - önem vermelidir.
7. Yönetim kalite, kalite politika ve amaçlarını belirleme sorumluluğunu üstlenmeli ve çalışanların beklenen hizmet kalitesine ulaşmada yeterli eğitimi almalarını ve gerekli donanımına sahip olmalarını sağlamalıdır. Hedef, hiç hata yapmaksızın hizmetin yerine getirilmesidir.
8. Yönetim, büyük işleri nasıl yürüteceğini belirlemelidir. Bu bulunması çok zor olan bir yetenektir.
9. Yönetim, uygulamalı olasılık ve istatistik ile bilgisayar teknolojisi gibi yeni yönetim araçlarını nasıl kullanacağını öğrenmelidir.
10. Müşteri şikayetleri gerektiği gibi değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalara yön vermek için kullanılmalıdır.

3.4. HİZMET ÇEŞİTLERİ

Hizmet endüstrileri aşağıdaki listede gösterildiği gibi çok geniş bir çalışma yelpazesine sahiptir.

1. Kira : ev, otomobil, ekipman, kamyon, ofis, bina, çiftlik vb.
2. Hizmet olanakları : ulaşım, telefon, posta, oto - yollar, park yerleri, telgraf vb.
3. Güvenlik ve koruma (özel) : bankalar, sigorta şirketleri, güvenlik
4. Güvenlik ve koruma (kamu) : polis, itfaiye teşkilatı, sağlık kuruluşları vb.
5. Enerji ve su : doğal gaz, elektrik, su
6. Sağlık : doktorlar, hastaneler, laboratuvarlar, hemşireler, sağlık ocakları, sağlık araştırma kuruluşları, diş doktorları.
7. Drenaj ve atık giderme : Kanalizasyon şebekeleri ve çöp toplama.
8. Onarım, bakım, temizlik.

9. Bireysel hizmet : restoranlar, oteller, moteller, berberler, çamaşırhaneler, yasal hizmetler, kamu yardımı.
10. Dinlenme ve boş zamanları değerlendirme : sinemalar, tiyatrolar, parklar, spor yerleri, özel klüpler, tatil merkezleri.
11. İşletme hizmetleri : baskı, çoğaltma, muhasebe, vergilendirme, laboratuvarlar, bilgisayar hizmeti, kelime işlem vb.
12. Dağıtım : toptan ve perakende satış, posta ile satış yapan firmalar, ulaşım.
13. Finansal : bankalar, kredi kuruluşları, finans şirketleri, vb.
14. Eğitim : İlkokullar, liseler, kolejler, üniversiteler, enstitüler, kütüphaneler.
15. Çevresel kalite : hava, su toprak, radyasyon kirlilik kontrolü.

3.5. DAHA GENİŞ AÇILI BİR KALİTE KONTROL YAKLAŞIMI

İmalat sektöründeki fiziksel ürünlere uygulanan kalite kontrol esaslarına ek olarak, verilere, insan performansına, kararlara ve çevreye de kalite kontrol uygulanması gerekir. Standart kontrol grafikleri ve kabul-red örnek planlarına ek olarak diğer birçok tekniklerin de kullanılması gerekir : değerlendirme, karşılaştırma, test yapma etkinliği, çalışma analizi için rassal zaman örnekleme, girdi-çıkı analizi, öğrenme eğrisi analizi, yazılı prosedürler ve spesifikasyonlar, bekleme ya da gecikme zaman analizleri, saha testleri ve deneysel tasarım [22].

Bütün bu teknikler ile sorun tespiti yapılır ve tekili çalışma yolu belirlenir. Ancak aşağıdaki gibi daha bir çok sorun belirteçleri vardır :

- Hata oranı çok yüksektir.
- Boşta geçen zaman çok fazladır.
- Gecikme süresi çok uzundur.
- Yoğun bir hata ortaya çıkmıştır.
- Temel prosedürde bir bozulma belirlenmiştir.
- Yaşam ömrü çok kısadır.
- Maliyet çok yüksektir.
- Şikayet çok fazladır.
- Kritik ya da kontrol düzeyi aşılmıştır.

- Gayri resmi çalışma ortaya çıkmıştır.

Veriler çok farklı yollarla toplanırlar ve sorun belirlenebilir. Yöntem yalnızca kontrol grafikleri kullanılması demek değildir.

Daha geniş bir yaklaşım, aşağıdaki basamaklardan oluşan geniş bir kalite kontrol formatı içerir :

1. Bir operasyon tanımlanır ve izole edilir.
2. Veriler, bu işlemin anahtar karakteristikleri üzerinde sürekli toplanır.
3. Veriler düzeyleri, değişimleri, ilişkileri açığa çıkarmak için analiz edilir.
4. Eğer sorun yoksa, konu ile ilgilenmez.
5. Sorun varsa, kaynağa anahtar bilginin geri beslemesi yapılır.
6. İşlem, sorun kaynaklarını ortaya çıkartmak için incelenir.
7. Sorun kaynakları giderilir ya da onun etkilerini azaltacak önlemler alınır.

3.6. HİZMET SİSTEM TASARIMI

Hizmet organizasyonlarındaki faaliyet ve bileşenlerin üç geniş grupta incelenmesi uygun olacaktır :

1. Yalnızca müşterileri içerenler ;
2. Yalnızca kuruluş, satıcılar ve iş görenleri içerenler ;
3. Müşteri ve iş görenlerin her ikisini de içerenler.

Bir hizmet tasarımında kullanılan üç teknik şunlardır :

1. Ana faaliyetlerin sırasıyla listelenmesi ;
2. Müşteri temaslarını da içeren akış-şeması ;
3. Besleme hatlarıyla dizinin ana akışı.

Sistem tasarımı sıraları ; bağlantıları ve ilişkileri gösteren detaylı bir plandır. Tasarımda kuruluşun iç ve dış faaliyetleri ve müşterileri ile olan ilişkileri de yer almalıdır.

Ana işlemler, müşteriye hizmetin sunulması için gerekli olan ana faaliyetler ve faktörlerden oluşur. Bu ana işlemler kalite konularının ve karakteristiklerinin tanımlanması ve açıklanabilmesi amacıyla bölümlendirilir.

Akış şeması, bir hizmetin başlangıcından sonuna kadar olan ana basamakları ve işlemleri gösterir.

Ana akış, ana hizmet fonksiyonlarının başından sonuna kadar çeşitli noktalarında temsil eden akışın gösterilmesidir. Yer ve zamanın her ikisinden de oluşabilir. Besleme hataları uygun yer ve zamanlarda yanlardan katkıda bulunan ana ya da tali hizmetleri kapsar. Besleyicileriyle beraber ana akış kuruluşun içsel bir aktivitesini değil, hizmetin müşteriye iletilmesini temsil eder.

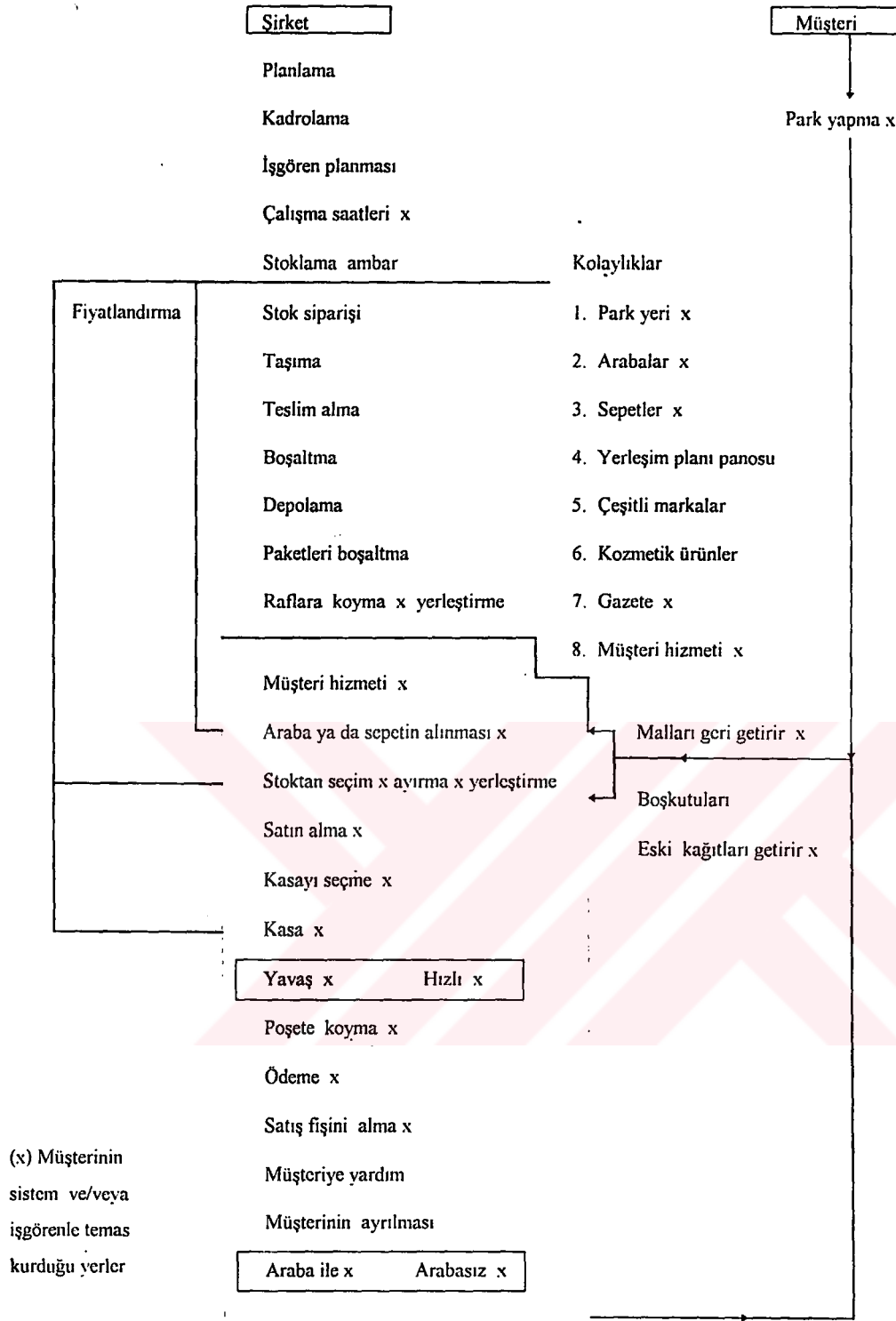
Hizmetin çeşitli konularını tanımlamak için kullanılan bu tekniklerin amacı ;

1. Kalite sahalarını izole etmek,
2. Kalite sorunlarının olabileceği yerleri belirlemek,
3. Kalite karakteristiklerini izole etmek,
4. Sorun yerini belirlemek,
5. Sorunların nedenlerini bulmak,
6. Önlemleri ve düzeltme yollarını bulmak,
7. Kalite iyileştirme edimlerini almak,
8. Tasarım ya da planı çalıştıracak insan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesinde kullanmak,
9. Tasarım ya da planı müşterilere verilen hizmetin iyileştirilmesinde kullanmak.

3.6.1. Tasarımın Kısıtları

Bir hizmet sistemi, fiziksel bir mekanizma olarak düşünülmez, çünkü sistem daha çok insan ağırlıklıdır. Tasarım, müşteri temaslarının olduğu her yeri, yapıyı, ilişkileri işlemleri, bileşenleri, bağlantıları, görevleri, ödevleri, kuralları, izinleri, zaman ilişkilerini, yer ilişkilerini içerecektir.

Ancak, örneğin nezaket ve serilik sistem içerisinde tasarımlanamaz. Ayrıca kalite performansı üzerinde etkileri olan insan özelliklerini de dikkate almak gerekir. Bu önemli kalite karakteristikleri sistemin operasyon ve işlerliğinin önemli bileşenleridir ve iş görenlerin hepsinin tüm düzeylerde gerçekleştirdiği çalışmalardır. İnsan özelliklerinin kalite iyileştirme çabalarını uyumlandırılmasında eğitimin, konferans ve seminerlerin yeri ve önemi çok büyüktür.



Şekil 3.1. Bir Süpermarketin İş Akış Şeması

Müşterilerin gereksinimleri ve istekleri vardır. Onlar faturayı öderler ve en iyi şekilde hizmet beklerler. Organizasyon müşterinin tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasını ister, çünkü tatmin olmuş bir müşteri yeniden gelecek ve çevresine izlenimlerini anlatacak demektir.

3.6.2. Tasarımın Amaç Ve Avantajları

Bir hizmet sisteminin aşağıdaki gibi bir çok amaç ve avantajları vardır :

1. Bütün ana fonksiyonların ve bileşenlerinin gösterildiği özgün bir yapı ortaya çıkarmak,
2. Müşteri ya da müşteriler grubunun belirgin gereksinimlerini ortaya çıkaracak plan hazırlamak,
3. Bir bileşenin diğeri ile olan ilişkisini göstermek,
4. Kalite performansının içerileceği ve performansın iyileştirileceği yerleri ve noktaları tanımlamak,
5. Müşteri temaslarının olacağı noktaları belirlemek.

3.6.3. İyi Bir Tasarımın Göstergeleri

İyi bir tasarım göstergeleri aşağıdakilerdir :

1. Müşteri geri gelir.
2. Müşteri tatmin olmuştur ya da hoşnut kalmıştır.
3. Gecikme yoktur, hizmet hızlı sunulur.
4. Her bileşen düzgün işler.
5. Düzgün işlem : bütün işlemler ve bileşenler birlikte çalışır.
6. Müşterinin her isteği yerine getirilir.

3.6.4. Ana Fonksiyonların Analizi

Ana fonksiyonlar, ana bileşenlerine ayrılmalıdır. Bu bileşenler genellikle organizasyonun bölüm ya da birimlerinin temelini oluşturur. Organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın genellikle var olan bileşenler şunlardır :

- Planlama,
- Satın alma,
- Personel,
- Finans,

- Satış,
- İşlemler ve
- Muhasebe (defter tutma)

Küçük işletmelerde de yukarıdaki fonksiyonlar vardır ve büyük bir çoğunluğunda bu fonksiyonlar bir kişi tarafından yürütülmektedir. Ancak daha büyük organizasyonlarda aşağıdaki fonksiyonlar da vardır :

- Pazarlama,
- Ulaşım ve Taşıma,
- Denetleme (Auditing),
- Bilgi İşlem,
- Araştırma ve Geliştirme,
- Müşteri Hizmetleri,
- Kalite Güvencesi.

Yukarıdaki fonksiyonların çoğu, destek hizmetleridir ; bir başka anlatımla ürün, hizmet ya da müşteri ile doğrudan ilişkileri yoktur. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ile doğrudan bağlantısı olan fonksiyonlar ; satın alma, personel, satış, işlem ve müşteri hizmetleridir. Bu, diğer fonksiyonların önemli olmadığı anlamına gelmez.

Yukarıdaki her fonksiyon çeşitli bileşenlerine ayrılmalıdır ve kalite her birine uygulanmalıdır. Örneğin personel fonksiyonu aşağıdaki gibi bölümlendirilebilir :

- Bireysel personel dosyaları,
- Devamsızlıklar,
- Yeni işe alımlar,
- İlerlemeler (terfiler),
- İşten atılmalar,
- Tayinler, transferler,
- Emeklilikler,
- Sınıflandırma,
- İş tanımları,

- Baş kadrolar,
- Maaşlar, vergiler,
- İş gören klavuzları,
- Şikayetler, temenniler,
- Puanlamalar.

3.6.5. Müşteri Temaslarının Rolü

Müşteri temasının anlamı, müşterinin hizmetin kalitesi üzerinde etkisi olan insanlarla herhangi bir şekilde temas kurmasıdır. Müşteri temasları ve hizmet bileşenleri bir kalite hizmet sistemi tasarımının ana unsurlarıdır. Bir iş akışı bu bileşenlerin ve temasların gösterilmesindeki ilk adımdır.

Bazı hizmet bileşenleri müşteri temasına sahiptir, bazıları değildir. Müşteri teması olmayan bileşeni, müşteri görmez. Hizmet kalitesi müşterinin yaptığı temaslar sonucu belirlenir. Bazı temaslar sonucu müşteri tatmin olur, bazılarında ise şikayet eder.

Organizasyon müşteri teması olsun olmasın hizmet bileşenlerinin tüm konularını dikkate almalıdır. Müşterinin görmediği bazı bileşenlerin, hizmet kalitesi üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Organizasyon, müşterinin hizmet sunuş kalitesinin performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için müşteri temasına gerekli önemi vermelidir. Müşteri temaslarında aşağıdaki bilgiler elde edilmelidir :

- Müşteri temaslarının yeri,
- Müşteri temaslarının sayısı,
- Temasların süresi,
- En çok tatmin olanlar ve yerleri,
- Tatmin olmayanlar ve yerleri,
- Şikayet olanlar ve yerleri.

Müşteri temaslarında elde edilen olumsuz karşılıklardan, yönetim sorunları nedenlerini ortaya çıkartabilir.

3.6.6. Bir İş Akışı Örneği

Şekil 3.1’de bir Süper marketteki işlemlerin iş akışı verilmiştir. İş akış şemasında hizmet sistemi bileşenlerinin nasıl tanımlandığı ve uygun ilişkilerde nasıl yerlerinin belirlendiği gösterilmektedir.

Bütün durumlarda, vurgu müşteri üstünedir. Müşteri temasları şema üzerinde gösterilmiştir [22].

3.6.7. Hizmet Hedefleri

Bir hizmet sistemi, hizmet hedefleri olarak eğer olası ise şunları belirlemelidir : Sıfır hata oranı, en az bekleme zamanı, kabul edilir hizmet zamanları, % 100 hizmet güvenilirliği, güvenlik ve temizliği, hizmete ilişkin yasal düzenlemeler uygunluk, şikayetler bazında müşteri tatmini, ömür çevrim maliyetleri ve diğer ölçüler.

Yaşamımızı sürdürmek, daha rahat ve kolay bir yaşam kurmak için bir iş yapıyoruz ya da bir işte çalışıyoruz. Üretimine katıldığımız bir ürün ya da hizmeti satın, kazandığımız parayla ihtiyacımız olan değerleri alıyoruz. Demek ki, kazandığımız para müşteriden geliyor. Yani bu hesaba göre, “maaşımızı müşteri veriyor”. Sahip olduğumuz değerlerin kaynağı müşteri. Sadece sahip olduğumuz değerlerin mi : “yaşıyorum, mutluyum” diyebilmenin kaynağı da müşteri. Hay Allah, hani şu bazılarının zaman zaman bir gülümsemeyi bile çok gördüğü, işini yokuşa sürmek için balığı kavağa çıkardığı, keyfi yüzünden dakikalarca beklettiği müşteri. Bütün bunlara rağmen hala maaş vermeyi sürdürdüğüne göre, vallahi yine de çok iyi insanmış. Herhangi bir patron olsaydı, şimdiye kadar çoktan kapıya koymuştu.

Bütün aksaklık, yaşamımızı sürdürmek için gerekli olan paranın müşteriden geldiğini unutmamaktan kaynaklanıyor. Bu gerçeği görmek ise, müşteriye tatmin edici hizmet vermek üzere özenli çalışmayı getiriyor. Müşteri tatmini amaçlı özenli çalışma!.. Bu anlayış kurumun çalışma ilkelerinden biri haline getirildiğinde, sorun kendiliğinden çözülüyor : Her birim diğer birimden gelen eksik, yanlış ve gereğinden uzun sürede yapılan işi kabul etmiyor, kendisi de üretmiyor, diğer bir başka birime de sunmuyor. Çünkü, bir kurumu oluşturan birimler, birbirlerini müşteri olarak görüyorlar ve üretimin her aşamasında ise müşteri titizliğini gösteriyorlar. Ara müşteri zincirini ; işte, kaliteli üretimi gerçekleştirmenin temel ilkesi!..

Peki sorun çıktığı noktada dikkate alınmayıp, çözüme kavuşturulmasaydı ne olurdu : aksaklık, kurumun nihai müşterisine kadar büyüyerek gelirdi. Bir kartopu gibi... Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı pazarda, müşteri sunduğumuz ürün ya da hizmeti satın almazdı ve maaşımızı vermekten vazgeçerdi. Özen, dikkat ve bağlılık gerektiren bu yaklaşım, sosyal ilişkiler için de geçerli. Çünkü sevgi her zaman tek başına etkili olamıyor ve mantık, ilişkilerde sürekliliği sağlıyor. Birbirlerini, yaşamlarını sürdürmek için gerekli birer unsur olarak gören eşleri nasıl anlayışlı ve özenli olabileceklerini düşünebiliyormusunuz? Davranışlarını karşısındakine kabul ettirebilmenin endişesi ve kendisinden vazgeçilmesini önleyebilmek düşüncesiyle, insanların birbirlerine nasıl dikkatli davranacaklarını tahmin edebiliyormusunuz ? Temelinde kalıcılık ve verimlilik olan bir yaklaşımı koruyalım, yaygınlaştıralım. Fedakarlık boyutlarındaki bir aşkı anlatan O. Henry'in öyküsünü bilirsiniz : Delikanlı, sevgilisinin uzun güzel saçları için çok değerli saatini satıp şık bir tarak alır. Kız ise, saçlarını kestirip satarak, sevgilisinin saatine bir altın zincir alır. Birbirlerine aldıkları armağanları kullanmalarına olanak kalmamıştır ama, her ikisi de çok mutludur. Çünkü asıl olan armağan değil, birbirlerine verdikleri değerdir. İşte, maaşımızı verenin müşteri olduğunu düşünmenin ve her birimin diğerini müşteri olarak görmesinin temelinde “değer vermek” yatıyor [22].

BÖLÜM 4

HİZMET SEKTÖRÜNDE YER ALAN BİR FİRMANIN ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİ KURMAK İÇİN YAPMASI GEREKENLER

Kentsel yaşamın daha düzenli hale getirilerek kolaylaştırılması hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir. ISO 9000 Kalite Güvence Modeli hizmet sektörüne de uygulanabilmektedir. Bu doğrultuda hareket eden bir firmanın izleyeceği yol şu aşamalardan geçmelidir [23] ; Kalite Sistem Dökümantasyonu Hiyerarşisi ;

1. Kalite el kitabının oluşturulması
2. Kalite yönetim prosedürleri (çekirdek prosedürler)
3. Bölüme ait iş talimatları (standart işletme prosedürleri)
4. Form, kayıt, defter ve dosyalar.

Firmanın hizmet endüstrisinde yer aldığı çalışma koşullarına göre ISO 9000 Kalite Güvence Modeli çerçevesinde hazırlayacağı bu dökümanlar uzun, zor ve karmaşık bir yol izlemektedir. Örnek bir firmada ele alınacak işlemler şöyledir.

Bir şirketin hangi sektörde olursa olsun kalite güvencesini sağlaması için yapması gerekenler şöyle özetlenebilir [24].

1. Mevcut durumun tespit edilmesi.
2. Varmak istenen düzeyin belirlenmesi
3. Bu gelişmeyi yönlendirecek bir organizasyon yapması
4. Bir gelişme planı hazırlaması
5. Bu planın yöneticiler ve teknik elemanların anlaşılıp, benimsenmesi.
6. Tüm elemanların gerekli eğitimleri görmesi
7. Gerekli sistemlerin kurulması
8. Bu sistemlerin test edilmesi ve gerekirse düzeltilmesi
9. Sistemlerin gerekli şekilde benimsenip, uygulanması
10. Periyodik olarak yapılacak denetim ve değerlendirmelerle sistemlerin aksayan yönlerinin düzeltilmesi, geliştirilmesi

11. Elemanların sürekli eğitilmesidir .

4.1. KALİTE SİSTEM DÖKÜMANTASYONU HİYERARŞİSİNİ VE KALİTE FELSEFESİNİ İÇEREN BİR SİSTEM İÇİNDE HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN KURULMASI

4.1.1. Kalite Güvence Sistemi İçin Gerekli Hususlar

Daha önce tanımı yapılan temel kavramlar (Bölüm 2) çerçevesinde Kalite Güvence Sisteminin kurulması için yapılması gereken çalışmalar ve öncelikle gereksinim duyulan bazı hususlar vardır.

Kuruluşlar benimsedikleri kalite tanımından bağımsız olarak kalitenin sağlanması için şu üç temel faktörü göz önüne almak durumundadırlar [25] :

1. Kalite Politikası
2. Kalite Yönetimi
3. Kalite Sistemi

4.1.1.1. Kalite Politikası

Kalite politikası, kuruluşun kalite hedefleri ve stratejisinin, kalitenin kullanıma uygunluk, performans, güvenilirlik, emniyet gibi elemanlarına bağımlı olarak, üst yönetimce belirlenmiş ve resmen açıklanmış hali olarak açıklanabilir.

Kalite politikası, sürekli gelişim, müşteri tatmini, önleme gibi kalite güvencesi esaslarını kapsamalıdır.

4.1.1.2. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, kuruluşun yönetim fonksiyonunun kalite politikasını şekillendiren ve uygulayan bir parçasıdır. Kalite yönetimi, kaliteyi etkileyen tüm faaliyetlerin belirli bir hedef doğrultusunda ve birbirleri ile olan ilişkileri de göz önüne

alınarak bir bütünsellik gösterecek biçimde organize edilmesini, gerçekleştirilmesini sağlar.

4.1.1.3. Kalite Sistemi

Kalite yönetimi için kuruluş içinde belirli bir organizasyonel yapılanmanın sağlanması gereklidir. Kalite sistemi, bu yapının kapsamındaki değişik kaynaklara ait (bölümler, personel, donanım..) ilişkilerin, sorumlulukların, çalışma yöntemlerinin, prosedürlerin, çalışma talimatlarının, iş akış şemalarının, görev tanımlarının vb. dökümanlarla tanımlanması olarak tarif edilebilir.

Kalite güvence sisteminin yetkin bir biçimde kurulup işletilebilmesi için yukarıda verilen gerekliliklerin birbirini hiyerarşik olarak izlemesi gerekir. Tepe yönetim tarafından oluşturulan politikalar ve hedefler bir kalite yönetimini gerekli kılmalı ve desteklemeli, kalite yönetimi de çizilen çerçevede kalite sistemini firma çapında oluşturmalıdır. Firma yönetimi iç denetimler aracılığı ile, kurulan sistemin etkinliğini izler ve gerekli önlemleri alır.

İyi bir kalite sistemi taleplerinin en ekonomik şekilde karşılanmasına, yasal ve teknik gerekliliklerinin karşılanmasına, pazar araştırmasından servise kadar olan tüm süreçte kalitenin sağlanması ve sürdürülmesine olanak sağlamalıdır

4.1.2. İlk Hazırlıklar

Bir kalite güvencesi sistemi kurmayı planlayan kuruluşlar, mevcut yapıları göz önüne alındığında iki ana gruba ayrılabilirler :

1. Hiç dökümantasyonu olmadığına veya az olduğuna inananlar,
2. Dökümantasyonun tam olduğuna inananlar.

Her iki durumda da gerçeği bilmek genel bir durum değerlendirmesi yapmadan pek mümkün olmamakla beraber, kuruluşun TS - ISO 9000 serisine göre pozisyonunun, iki ana grubun arasında bir yerlerde olduğu söylenebilir. Başlangıçta ne her şey tam, ne de her şey eksik, az olmayıp, gerçekten görüldüğü gibi değildir.

I. Durumun gerçekten varlığı, yani dökümantasyonun tam olduğu durumlarda ise, yazılı dökümanların bir kısmının veya çoğunluğun güncelliğini yitirmiş olması söz

konusu olabilir. Bu durumda dökümantasyonun güncelleştirilmesi ve yeni bir doküman kontrol prosedürünün kaleme alınması gerekecektir.

Kalite güvencesi sistemine geçiş uygulamasına başlandığında, kuruluşun durumu ne olursa olsun, bir merkezde mevcut tüm dökümantasyonun durum analizi yapılmalıdır. Kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm aktivitelerine ait mevcut dökümantasyon (prosedürler, talimatlar, vb.) toplanmalı, tanımlanmalı ve gruplanmalıdır. Daha sonra ise,

Referans olarak alınan TS ISO - 9000 serisi standarda göre sınıflandırma işlemi yapılmalıdır. Bu sınıflandırma sonunda ;

- Dökümanların seviyeleri, yani hangi dökümanın dökümantasyonun hangi ana gruba ait olduğu saptanmalıdır.

İleride görüleceği gibi genel olarak, kalite güvence sistemi dökümantasyonu kalite güvencesi el kitabı, kalite güvence prosedürleri veya kalite güvencesi yöntem talimatları, ve kalite güvencesi iş tarifleri olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır.

- Dökümanların, referans TS - ISO 9000 standardının hangi paragrafının gereksinimini karşıladığı belirlenmiş olacaktır.

Bütün bunlar bir yana, kuruluş eğer canlı bir kalite sistemine sahip ise yapılması gereken işin büyük kısmının yapılmış olması da olasıdır. Devlet kuruluşları ile çalışan veya büyük kuruluşlara yan sanayi olarak ürün veren kuruluşlar, ağırlıklı olarak ihracat yapan bu gruba girebilirler.

4.1.3. Karar Noktaları

Bir kalite güvencesi sisteminin organizasyonu için aşağıda verilen noktaların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu noktaların aydınlatılması, kalite güvence sisteminin kuruluş amacı, kapsamı, ilgili sorumlulukları, kaynakları vb. konulara açıklık getirmesi açısından önem kazanmaktadır. Şöyle ki,

- Bir kalite güvencesi sistemi niçin belgelendirmek istenmektedir ?
- Hangi TS - ISO 9000 serisi referans alınacaktır ?
- Çalışmaların sorumlusu kim olacaktır ?
- Sistem hangi ürünü kapsayacaktır ?
- KG sistemine geçiş nasıl olacaktır ?

- Yan sanayi var mı, var ise sisteme nasıl dahil edilecektir ?
- Kararlılık seviyesi nedir ve kimden kaynaklanmaktadır ?
- Varsa, diğer komitelerle ilişki gerekli midir, gerekli ise nasıl koordine edilecektir ?

4.2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN ORGANİZASYONU VE HAZIRLANMASI

4.2.1. Genel

Kalite güvencesi sisteminin dökümanite edilmesi için çeşitli yaklaşımlar uygulanmakla beraber, bu yazımızda da geçtiği gibi, kalite güvence el kitabı veya benzer isimli kitapların bulunması gerekliliği kalite sistem modelleri standartları olan ISO 9001, 9002 ve 9003'te de spesifik olarak yer almamaktadır. İlgili standartların 4.2. numaralı paragrafı “kalite sistem prosedürlerinin ve talimatlarının” hazırlanmış olmasını gerektirmektedir (Quality Manuel ifadesi bu paragrafın notları bölümünde bir açıklama mahiyetinde yer almaktadır.) [25].

ISO 9000 serisi modellerinin kılavuzu olan ISO 9004'ün 5.3. paragrafında ise bu prosedür ve talimatların sistemli ve düzenli bir biçimde dökümanite edilmesi gerekliliği belirtilmekte ve böyle bir dökümantasyonun, kalite politika ve prosedürlerinin aynı paralellikte olmasını da sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu tip bir dökümantasyon hazırlanmasında izlenebilecek yöntem için tipik bir örnek olarak ISO 9004 prg. 5.3.2.'de kalite el kitabı tanımı getirilmektedir. Kalite sisteminin kuruluşun büyüklüğüne, hacmine göre firma çapında, fabrika çapında, ve özelleşmiş olarak bölüm çapında hazırlanmış kalite el kitaplarında dökümanite edilebileceği gene aynı paragrafın bir başka bölümünde belirtilmektedir.

Bu noktalardan hareketle, kalite sisteminin dökümantasyonu için danışmanlık firmaları hatta belgelendirme kuruluşları tarafından tavsiye edilen yapı 3-Kitap veya klasörden oluşan ve

- Kalite güvence el kitabı

- Kalite güvence prosedürleri veya yöntem talimatları
- Kalite güvence iş tarifleri,

adları ile gruplanan şekli almış bulunmaktadır. Bu yapı aynı zamanda dökümantasyonun seviyelendirilme şeklini de belirlemektedir. Pek tabiidir ki kalite sisteminin 2. seviye dökümantasyonunu oluşturur kalite güvence prosedürleri / yöntem talimatları ve 3. seviye dökümantasyonunu oluşturan kalite güvence iş tarifleri kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak birden fazla kitap veya klasörden oluşabilir.

Dökümantasyon yönteminde ve kuruluşların kendine özgü uygulamalarından, ve faktörlerden bağımsız olarak bir kalite sistemi ISO9000 serisi standartlarda belirlenen elemanların getirdiği gereklilikleri karşılayacak şekilde kuruluşa adapte edilmelidir. İyi bir kalite sistemi fonksiyonlarını

- İyi anlaşıldığına ve etkili olduğuna,
- Ürünlerin veya verilen servisin müşteri beklentilerini gerçekten karşıladığına,
- Problemlerin meydana gelmeden önlenebildiğine

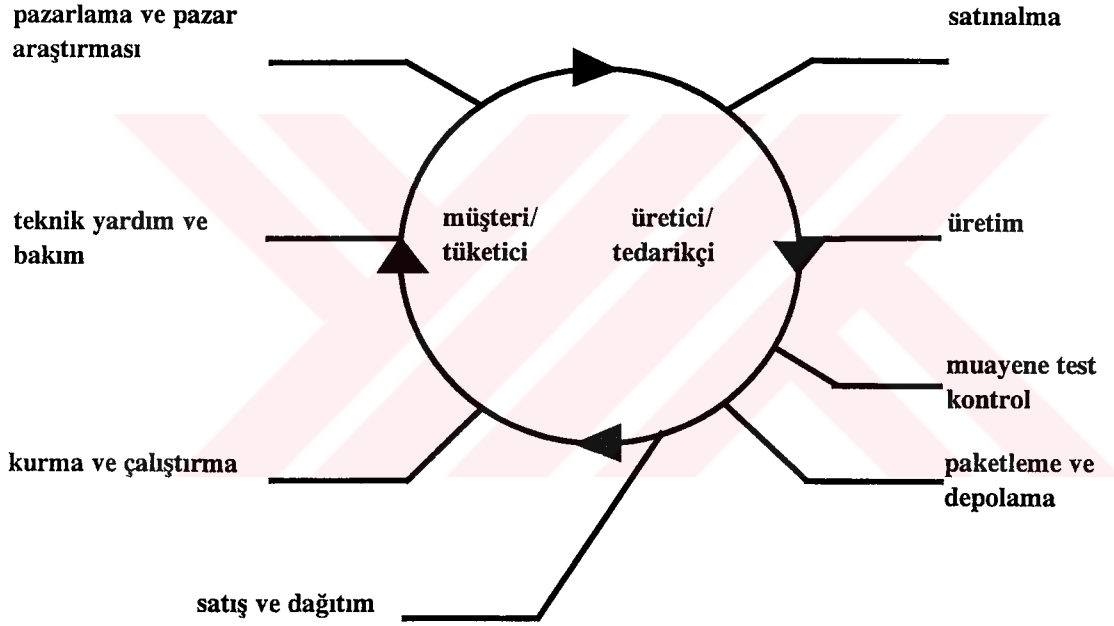
ilişkin yeterli güveni uyandıracak biçimde yerine getirmelidir.

Kalite sisteminin oluşumunda etken iki ana faktörden birisi buraya kadar olan kısımda belirtildiği gibi firmanın yapısı, diğeri de referans alınan ISO - 9000 serisi standart olarak ortaya çıkmaktadır (Dökümantasyon şekli kalite sisteminin sunuş yöntemi olarak alınmamalıdır). Kuruluşa bağlı olan kısım birinden diğerine değişiklik gösterebilirken standarda bağlı kısım her sistemde prensipler zinciri olarak sabit kalmak durumundadır. Kalite sistemi servis veya ürünün kalitesini etkileyebilecek tüm aktivitelerle ilgilidir ve hepsini bağlar. Bu aktivitelerin bazıları Şekil 4.1’de verilmiştir.

Juran’ın kalite spiriline benzer olarak, bu fonksiyonların birbirleri ile olan ilişkileri Şekil 4.2’deki gibi gösterilebilir (ISO - 9004).

Pazarlama ve Pazar Araştırması
 Satınalma
 Testler / Kontroller
 Paketleme, Taşıma, Depolama
 Satış
 Bakım
 Servis

Şekil 4.1. Kaliteyi Etkileyebilecek Aktiviteler [25].



Şekil 4.2. Kaliteyi Etkileyen Aktivitelerin Çevrimi [25].

4.2.2. Dökümantasyonun hazırlanması

- Kuruluşun organizasyonu incelenir, ürün veya servis kalitesini etkileyen faaliyetler listelenir, sınıflandırılır.
- İkinci olarak hangi ISO 9000 serisi standardın kuruluşa tam olarak uyduğuna veya hangisinin adapte edileceğine karar verilir.

- Referans olarak seçilen standardın ilgili paragraflarında belirtilen Kalite gereksinimlerinin mevcut faaliyetlere nasıl uygulanacağı incelenir.
- Mevcut dökümantasyon yukarıdakilerin ışığında listelenir ve sınıflandırılır.
- Kalite sisteminin nasıl dökümente edileceği yani yapısının nasıl olacağı kararlaştırılır. Bu kalite sisteminin tipik yapısı Şekil 4.3'teki gibidir.

KALİTE EL KİTABI

Politika, hedefler
ve ref. Std. her paragrafı
için ne yapılacağı
NE YAPILACAK

KALİTE GÜVENCE PROSEDÜRLERİ

(yöntem talimatları)
bölümler arası
ilişkiler, sorumluluklar, iş akışları
NASIL YAPILACAK

KALİTE GÜVENCE İŞ TARİFLERİ

Bölümlerin detaylı talimatları
çalışma tal., operasyon tal., teknik
spekler, test / kontrol tal.

KİM. NE ZAMAN, NEREDE, NASIL, NEYLE, NİÇİN

Şekil 4.3. Kalite Güvence Sisteminin Yapısı [25].

Bu yapı paralelinde 2. ve 3. seviye dökümantasyonunun organizasyonu daha önce belirtildiği gibi kuruluşun çapı göz önüne alınarak kararlaştırılmaktadır.

Kalite Sisteminin en üst seviyesini belirleyen bir kalite el kitabı hazırlanması gerekli olmakla beraber, 2. ve 3. seviyelerdekilerin tersine, bu kitabın içeriğinin

nelerden ve nasıl oluşacağına dair üzerinde anlaşmaya varılmış bir örnek bulunmamaktadır.

ISO 9004’de kalite sisteminin yapısının açıklandığı 5.2. paragrafının 5.2.1., 5.2.2., 5.2.3., 5.2.4., alt paragrafları içerik hakkında fikir vermekle beraber asıl soru gene tam anlamı ile yanıtlanmamaktadır.

Söz konusu paragrafların ve mevcut deneyimlerin ışığında kalite el kitabının olası yapısı / içeriği hakkında göz önüne alınması gerekenler şunlardır :

- Kalite el kitabı, kontrat gereğinde müşteriye verilebilir olduğundan, müşterinin kalite sistemini tanımasına olanak sağlamalıdır.
- Operasyonlara, yöntemlere ait detay bilgi taşınmalıdır.
- Referans standardın tüm gerekliliklerinin karşılandığını gösterecek şekilde, kolay izlenebilir bir yapısı olmalıdır.
- İçeriğinden kaybetmeden olabildiğince kısa, öz olmalıdır.
- Kalite ile ilgili aktivitelerdeki sorumlulukları, yetkileri, personeli, organizasyonel yapılanma ve ilişkileri, iş akışlarını öz olarak ve ref. std.’ı karşılamak üzere göstermelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde en pratik yöntem kitabı referans standart paragraflarına göre bölümlere ayırmak ve her paragrafın gerekliliklerinin karşılanması için ne yapılacağını yukarıda verildiği şekilde açıklamak olabilir.
- Bölümlerin yazılmasında prensip olarak aşağıdaki başlıklar kullanılabilir :
 - * Amaç kapsam
 - * İlgili bölümler
 - * Tanımlar
 - * Sorumluluklar
 - * Uygulama

Ancak bu veya benzeri sayfa düzeni tüm dökümantasyonu kapsayacak bir doküman kontrol prosedürü ile kesinleştirilmeli ve bu prosedür kalite sisteminin hazırlanması ve yönetilmesinde izlenmelidir.

Üçüncü seviye dökümantasyonu oluşturan kalite güvence prosedürlerinin içeriği, TS ISO - 9004’e göre dizayn, satınalma vb. kaliteyi etkileyen tüm aktivitelerle ilgili sorumlulukları, iş akışlarını, bölümler arası ilişkileri belirlerler. Bu prosedürler ayrı ayrı

bölümler için hazırlanabileceği gibi, referans standardın paragraflarının sıralanması izlenerek firma çapında da bir merkez tarafından hazırlanıp dağıtılabilir. Prosedürlerin yazılımında yalnızca mevcut faaliyetler, sorumluluklar, ilişkiler vb. değil bunların referans standart ve kalite el kitabına uygunluğuna da dikkat edilmelidir.

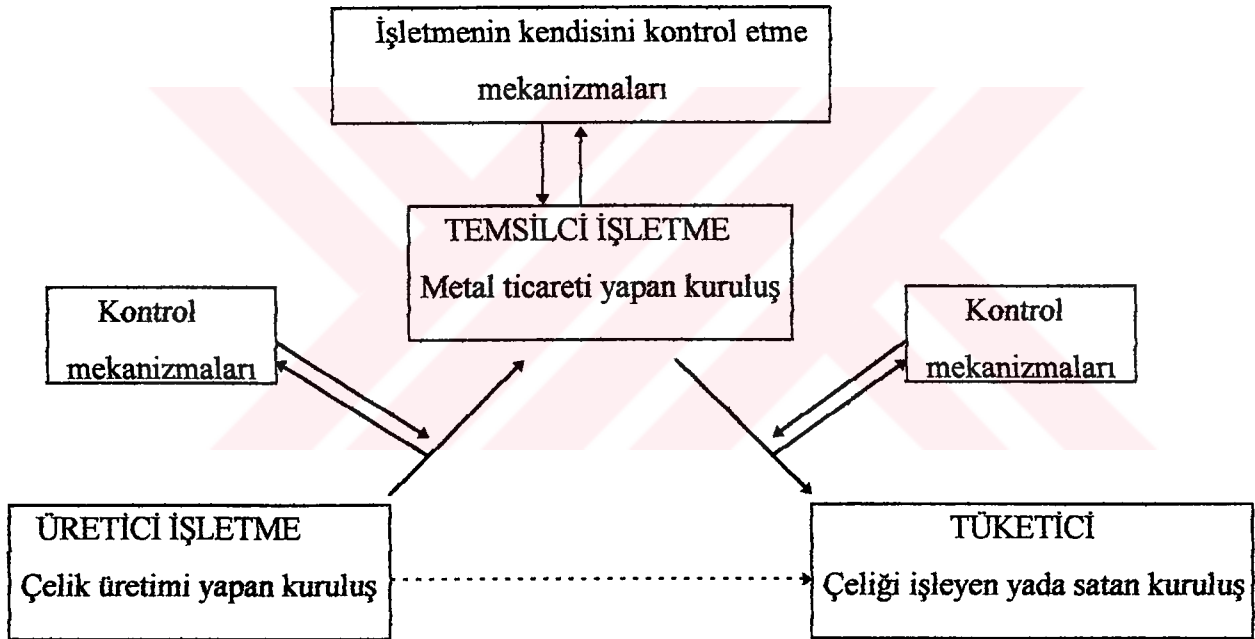
KG prosedürleri yazılımında da doküman kontrol prosedüründe verilen esaslar dahilinde bir format kullanılır.

Üçüncü seviyeyi oluşturan iş tarifleri, bölümler tarafından hazırlanan spesifik çalışma talimatlarıdır. Bu talimatlar testler, üretim aktiviteleri vb. işlerle ilgili personelin bizzat okuyup izleyerek işlerini yaptıkları detaylı dökümanlardır. Bunların hazırlanmasında da doküman kontrol prosedürüne uygun hareket edilmelidir.



4.3. METAL TİCARETİ YAPARAK HİZMET SEKTÖRÜNDE YER ALAN BİR KURULUŞTA KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN KURULMASI

Metalurji sektöründe üretici ile tüketici arasında temsilcilik yaparak metal ticaretini gerçekleştiren bir kuruluşun şekil 4.4.'de gösterildiği gibi genel olarak kontrol etmesi gereken üç ayrı mekanizma vardır.



Şekil 4.4. Ticari Bir İşletmenin Kontrol Etmesi Gereken Mekanizmalar

Bu mekanizmalar ;

1. Üreticiden alınan ürünün kontrolü (müşteri isteğine uygunluğu),
2. Ürünün işletme üzerinden tüketiciye geçerken işletmenin kendini kontrolü ,
3. İşletme üzerinden geçen ürünün tüketiciye ulaşımının kontrolüdür.

4.3.1. Metal Ticareti Yapan Bir Firmanın Hizmet Akış Yapısının Genel Tanımı

Üstte verilen mekanizmalar ışığında metal ticareti yapan bir kuruluşun hizmet akış şeması şekil 4.5. de gösterilmiştir. Tüm işletmelerde olduğu gibi hizmet sektöründe yer alan bu tip bir kuruluşunda can damarını satış birimleri oluşturmaktadır. Önce kuruluşun genel hizmet akış yapısı ve daha sonrada satış birimlerinden çeşitli örnekler verilerek kalite güvence sistemini açısından gerekli olan kontrol mekanizmaları açıklanmaya çalışılacaktır.

4.3.1.1. Hizmet Sektöründe Metal Ticareti Yapan Bir Firmada İş Akış Örneği

Kalite kontrol çalışmalarının belirlenmesi için öncelikle hizmet sektöründe yer alan bir şirketin tüm işlem birimlerinin ortaya çıkartılması gereklidir.

Örneğin uluslararası platformda metal ticareti yapan bir kuruluş da, bu tür işlemler şöyle sıralanabilir (Şekil 4.5.). Öncelikle firmanın sahip olduğu ürünler doğrultusunda bir müşteri tespiti yapılmalıdır. Bu tespit ;

- 1) İnternet
- 2) Ticaret odası kayıtları
- 3) Fuar ziyaretleri
- 4) Mesleki yayınlar takibi
- 5) Referanslar
- 6) Müşterilerin doğrudan müracaatı şeklinde olabilir.

Daha sonra bulunan müşterilerle telefon, faks ve/veya ziyaret yoluyla birebir temas sağlanarak ilişki kurulur ve müşterinin talebi doğrultusunda, talep edilen ürün hakkında teknik şartnamenin alınması, bu şartnamenin (ki bu bir çeşit sözleşmedir) taşeronu (temsilcisi olunan kuruma, bu da genelde üretici firmadır) iletilmesi ve bu şartlara uygun ürünün üretilebileceği onayının alınması bir süreç içinde gerçekleştirilir. Eğer üretici firma bu işlemi onaylarsa, teknik şartname doğrultusunda ürün müşteriye teklif edilir.

Bu arada, aracı (temsilci) kurumun yapması gereken, teklifin taşerondan alınması, müşteriye iletilmesi ve bu arada teknik, fiyat, miktar, nakliye olarak her türlü koşuluda bu teklife ilave etmesi ve kontrol etmesi gerekmektedir.

Müşterinin önerilen teklifi kabul etmesi durumunda, önce müşteri ile fiyat teyidleşmesi yapılır, teyidin alınmasından sonra sipariş no verilerek, kayıt açılıp siparişin bu kayıtlara geçirilmesi gerçekleştirilir. Müşteriyle yapılan bu fiyat teyitleşmesinden sonra üretici firma ile de fiyat teyitleşmesi yapılarak iki tarafında daha sonradan olabilecek olası değişikliklerden korunması sağlanır. Bu bilgiler doğrultusunda aynı verinin her iki firma tarafından onaylanması sağlanır.

Siparişin kesinlik kazanmasından sonra, siparişin taşeron mahallinde üretim işlemi gerçekleştirilir, bu sırada aracı firma ise ürünün nakliyesi için bir taşıyıcı firmanın belirlemesini yapar. Teslim teminin takibi işlemi için, üretilen mamulün taşeron mahallinde son kontrolünün yapılması gerekmektedir, bunun için : etiket kontrolü, renk kodu gibi ürüne özel bazı işlemlerin yanı sıra, kalite belgelerin kontrolü gibi işlemler aracı firma tarafından yapılır.

Siparişin gümrüklenmesi için yükleme ve ithalat izinleri gümrükten onaylatılarak gerekli izin şartı yerine getirilir. Bundan sonra taşeron yükleme talimatının verilip istenen düzende sevkıyatın sağlanması gerçekleştirilir. Bu işlemde çeki listesine, önceliklere ve düzene göre yapılıp yapılmadığının kontrolü gerçekleştirilir.

Bununla beraber ürünün sevk belgelerinin de derlenip bir kontrol aşamasından geçirilmesi gerekir, bu da faturanın, irsaliyenin ve kalite belgelerinin değerlendirilmesiyle gerçekleştirilir.

Ürünün gümrük sahasına aracı kurum ya da taşeron tarafından gönderilmesi ve bunun için zaman (termin) kontrolünün yapılması gerekir.

Yukarıda belirtildiği üzere sevk belgelerinin derlenmesi işlemi gerçekleştirilir. Buradaki önem arz eden belgeler, konşimento, fatura çeki listesi, kalite belgesi (üreticinin), meşel şahadetnamesi, üçüncü partinin doğrulama raporları.

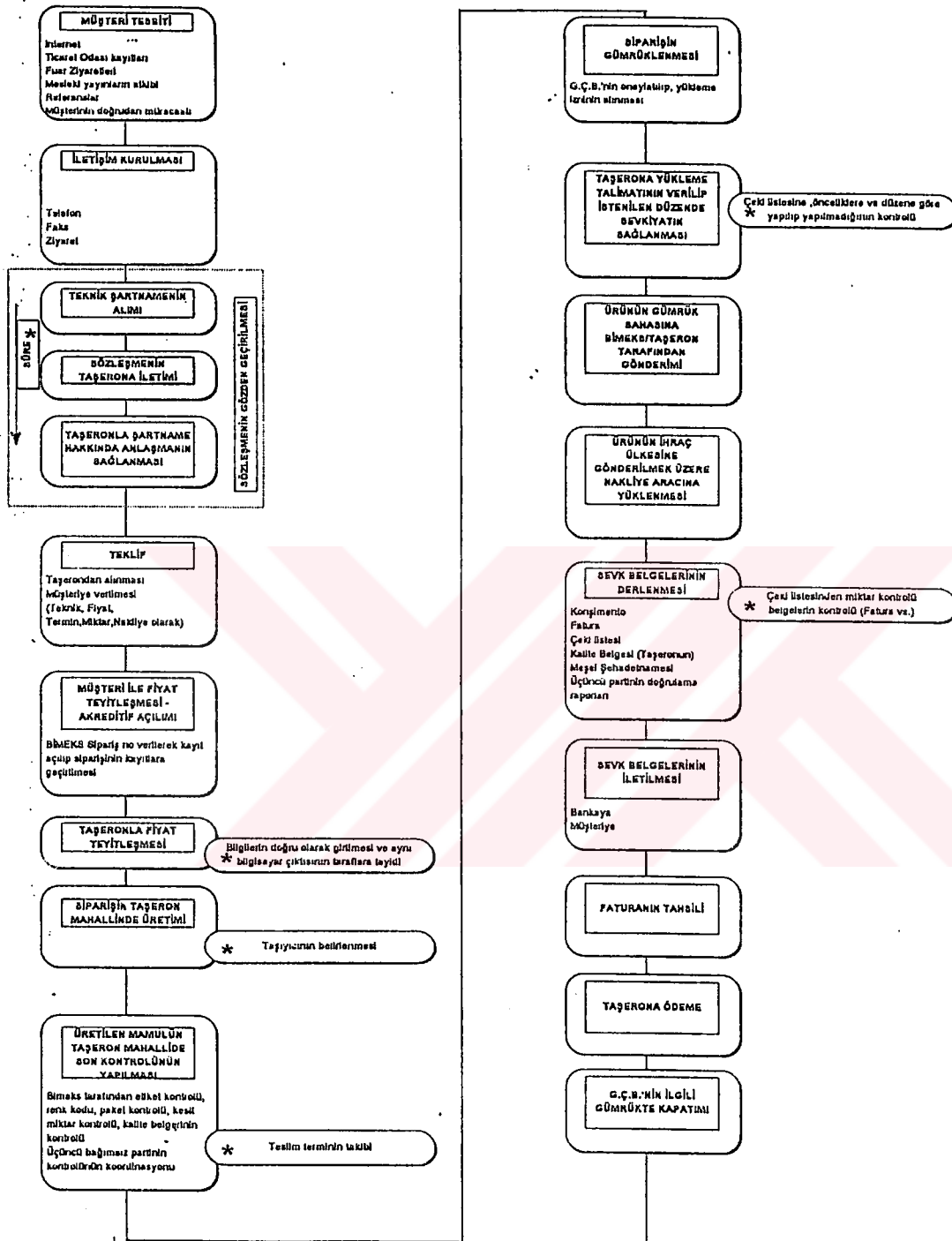
Bu işlemler sonucunda elde edilen sevk belgeleri parasal iletimin sağlandığı bankaya ve ilgili müşteriye gönderilir.

Malla ilgili hazırlanan faturanın kontrolü ve tahsili için muhasebe bölümüne bilgi verilmesi ve fatura bedelinin müşteriden alınması, yani tahsilatı yapılır. Üretici

firmaya alınan bedelin kar oranı çıkarıldıktan sonra ödemesinin yapılması ve gümrükle ilgili işlem dosyalarının kapatılması şeklinde bu işlemler bitirilir ve dökümantasyonlar arşivlenir.

Anlatılan bu sistem içinde görüldüğü üzere, sürekli olarak kontrol altında tutulması gereken bir çok konu bulunmaktadır. Bunlar, ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir ;

1. Belirli bir teminde sözleşmenin gözden geçirilmesi ve hem müşteri hem de satıcı firma tarafından risklerin minimuma indirilmesi için hiç bir hataya meydan vermeden tüm işlemleri tamamlamak.
2. Üreticiden alınan bilgilerin doğru olarak dosyalanması ve bu dosyaların her iki tarafa da (üretici, müşteri) teyid ettirilmesinin kontrolü.
3. Taşıyıcı firmanın belirlenmesinin kontrolü.
4. Teslim teminin sürekli kontrolü.
5. Üretici firmadan çeki listesinin kontrolü (gümrükte, müşterinin talepleriyle uygunluğu içinde olup olmaması bakımından üreticiyle).
6. Çeki listesinin miktar kontrolünün yapılması, bu bölümde gerekli olan belgelerin (fatura, konşimento vs.) hazırlanması.



Şekil 4.5. Metal Ticareti Yapan Bir Firmanın İş Akış Şeması

4.3.1.2. Metal Ticareti Yapan Bir Kuruluşta Gerçekleştirilen İthalat, Satış, Müşteri İletişimi, Müşteri Şikayetleri Ve Finansal Hizmetlerin Örnek Akım Şemaları İle Tanımlaması

Genel olarak örnek akım şemaları ile açıklanacak olan bu kısım döküman ve kontrol edilmesi gereken kısımların bir tanımını da içermekte ve bu hususları açıklamaktadır.

4.3.1.2.1. Ürünün İthalat Ve Satış Prosedürü (Satış Departmanı)

Kuruluş, çalıştığı firmalar doğrultusunda sahip olduğu ürünü pazarlamak için önce müşteri tespiti işlemini gerçekleştirmelidir. Bunu, internet aracılığı, ticaret odası kayıtları, katıldığı fuarlardaki ziyaretler, mesleki yayınların takipleri, diğer müşterilerin referansları ve müşterilerin doğrudan müracaatları ile gerçekleştirebilir (Şekil 4.6.).

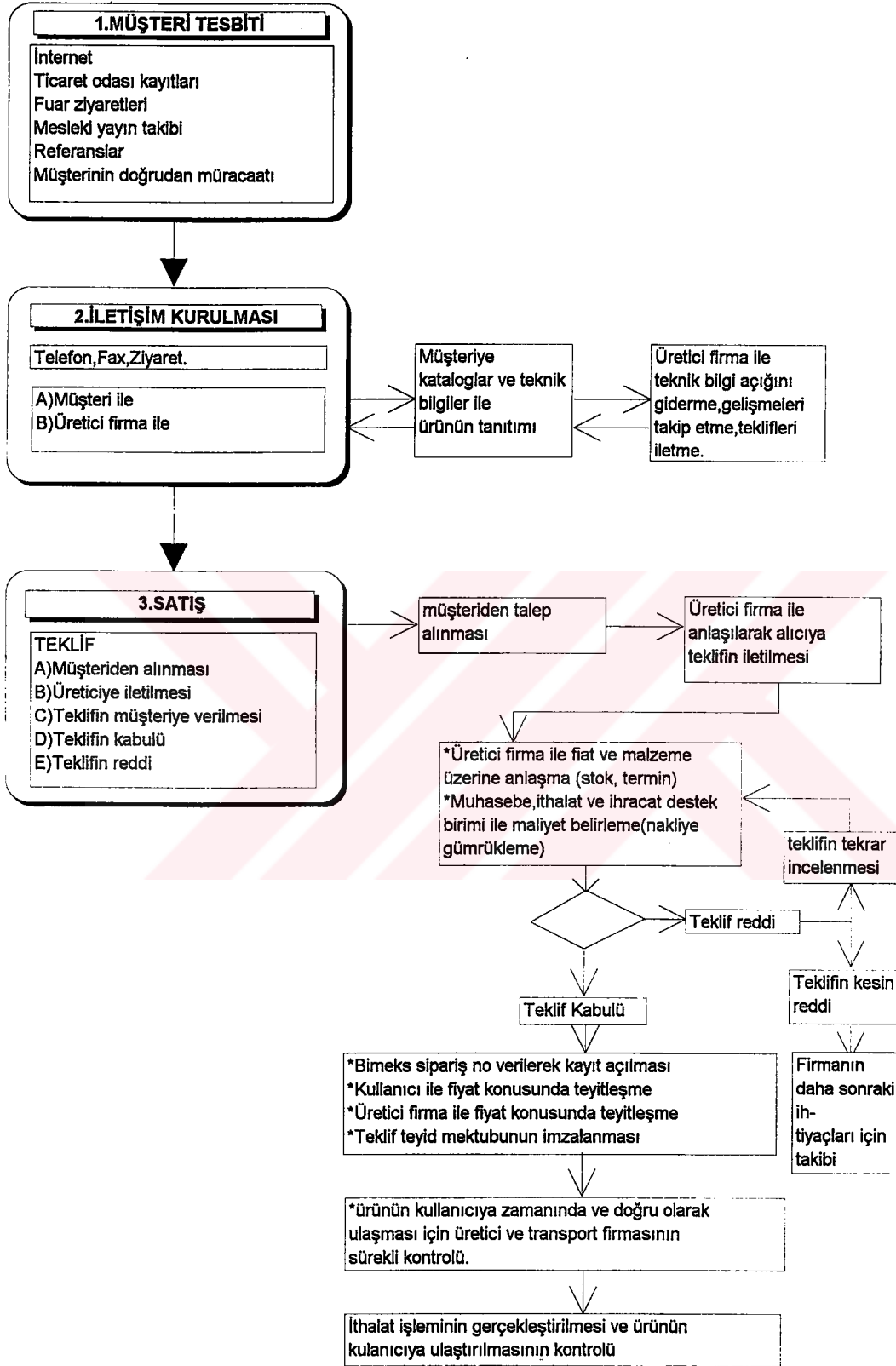
Müşteriler ile telefon, faks ve ziyaret yolu ile iletişim kurularak ürünün teknik tanıtımı yapılır. Ortaya çıkacak teknik bilgi açığı üretici firma ile kurulan iletişim ile giderilir ve tüm bilgiler ziyaret raporları şeklinde arşivlenerek değerlendirilir.

Müşteriden alınacak talepler doğrultusunda, üretici firma ile ilişki kurularak talep iletilir. Üretici firmanın verdiği bilgiler doğrultusunda, müşteriye malzeme kalitesi, fiyat (ödeme), stok, termin, konusunda anlaşılır. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi kuruluşun muhasebe, ithalat - ihracat destek birimleri ile ortaklaşa çalışmasıyla yapılır.

Müşterinin teklifi reddi durumunda aynı yoldan geriye dönülerek maliyeti, termini, ödeme şartlarını... düşürmek için kuruluşun tüm birimlerince ve üretici firma ile ortaklaşa bir çalışma yapılır.

Teklifin kabulü durumunda, buna bir sipariş numarası verilerek kayıt açılır. Üretici firma ve müşteri ile fiyat, termin, malzeme kalitesi gibi konularda teyitleşme gerçekleştirilir ve tüm yazışmalar daha sonraki bir anlaşmazlık durumunda kullanılmak üzere arşivlenir. Ürünü kullanıcıya zamanında ulaşması için taşımayı yüklenen firmanın, malın üretici firmadan alınmasından itibaren kontrolü yapılır. Yurt dışından ithal edilen ürünlerde ithalat işleminin (gümrükleme) takibi yapılarak ürünün kullanıcıya zamanında ulaşması için sürekli denetlemesi yapılır.

FAALİYET 1.FLANŞ VE BORU İTHALAT VE SATIŞ PROSEDÜRÜ



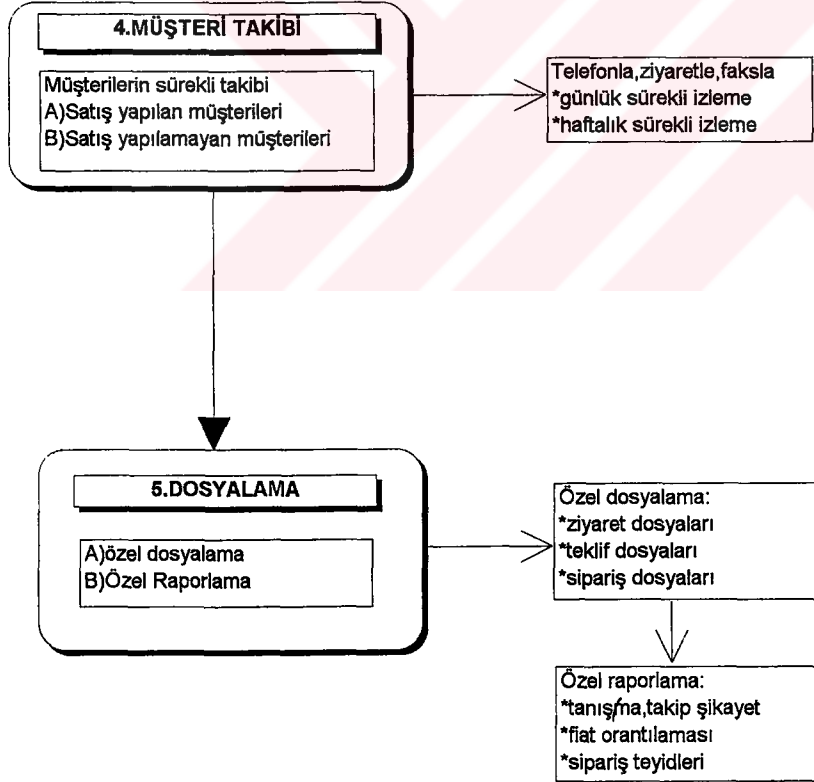
Şekil 4.6. İthalat Ve Satış Prosedürü

Müşteri ilişkileri, satış yapılsa da yapılmasa da sürekli kontrol altında tutulur. Bu takipler günlük olarak telefon, faks yada haftalık, yada aylık ziyaretlerle desteklenerek sürekli raporlanır. Bu prosedür şekil 4.7. de gösterilmektedir.

Müşteri bilgileri özel olarak oluşturulan, tanışma, takip, şikayet, fiyat orantılaması, teklif verme, sipariş alma gibi bilgileri içerecek özel dosyalardan kontrol edilerek sürekli takibi yapılır.

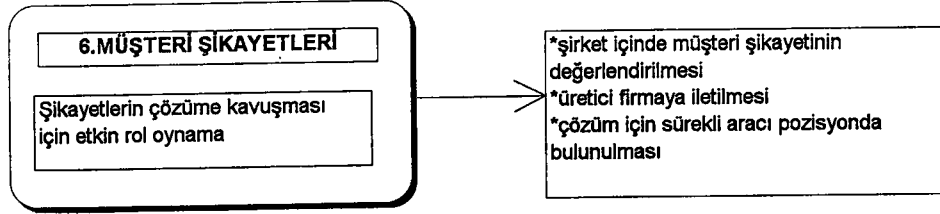
Müşterilerden gelecek her türlü şikayet şirket içinde değerlendirilerek raporlanır ve çözüme ulaştırmak için üretici firma ile alıcı firma (müşteri) arasında sürekli aracı pozisyonunda bulunulur. Bu prosedür de şekil 4.8. de gösterilmiştir.

FAALİYET 2.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ (MÜŞTERİ İLE İLETİŞİMİN) TAKİBİ PROSEDÜRÜ



Şekil 4.7. Müşteri İlişkilerinin Takibi Prosedürü

FAALİYET 3.MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ DEĞERLENDİRME YANIT VE İADE PROSEDÜRÜ



Şekil 4.8. Müşteri Şikayetleri Değerlendirme Yanıt Ve İade Prosedürü

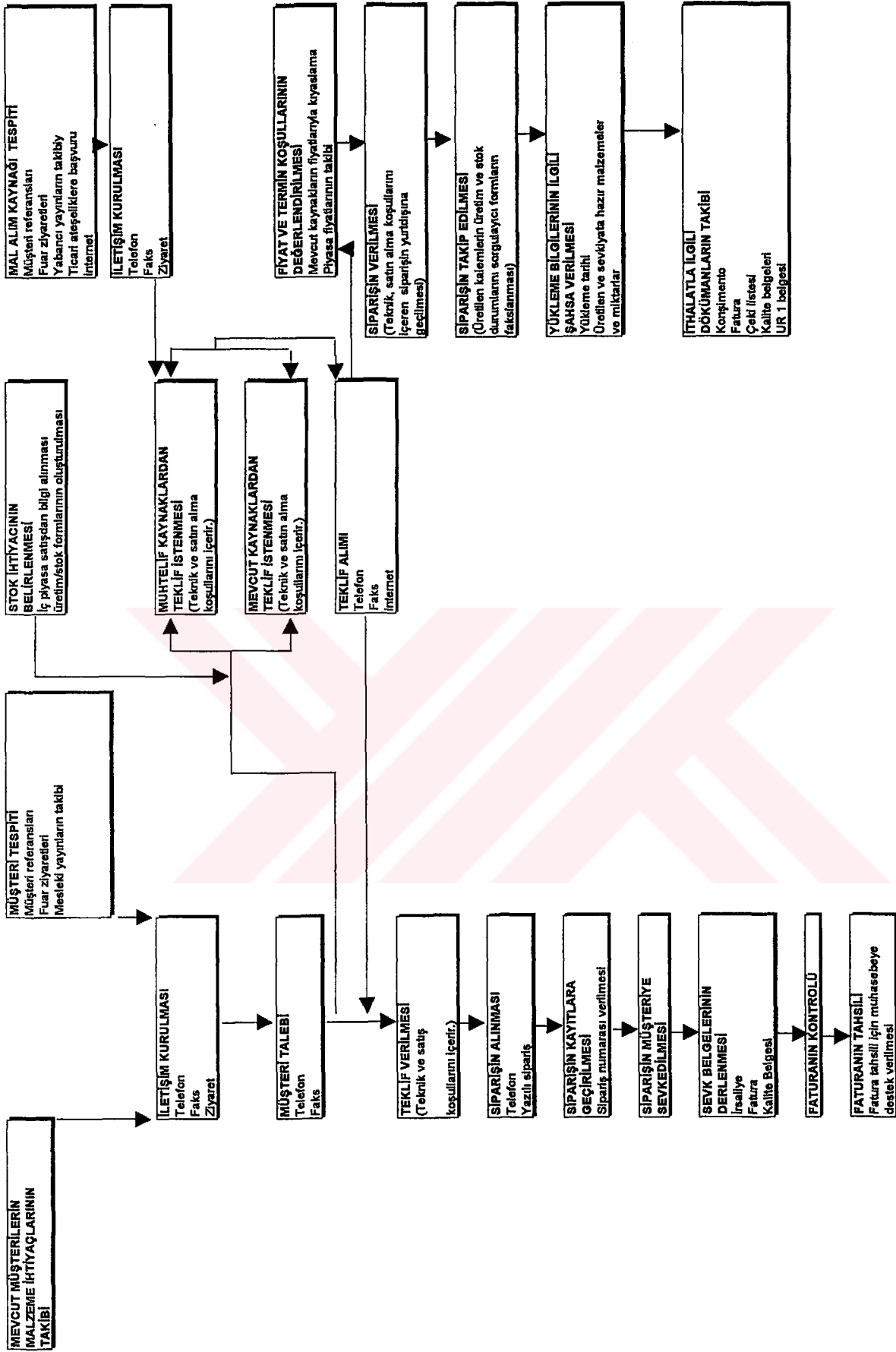
4.3.1.2.2. Ürünün İthalat Ve Satışında Ayrıntılı İşlemlerin Tanıtımı

Bir önceki bölümde de bahsedildiği gibi müşterinin tespiti yapıp iletişim kurulmasından sonra alınacak talep doğrultusunda müşteriye teklif verilir. Teklif verme dökümantasyonu teknik ve satış konularını içerir. Müşteri talebine uygun farklı üreticilerden teklifler toplanarak değerlendirilir ve dökümantasyonu yapılır. Tekliflerdeki fiyat ve termin koşulları değerlendirilerek en uygun olanı kullanıcıya teklif edilir. Müşterinin siparişi vermesi durumunda, sipariş formu kullanılarak kayıt açılır. Teknik ve satın alma koşullarını içeren sipariş üretici firmaya geçilir. Siparişin sürekli kontrolü yapılarak, üretilecek kalemlerin üretim ve stok durumlarını sorgulayıcı formlar üretici firmaya iletilir. Siparişin üretici firmadan alınması, yani yükleme işinin gerçekleştirilmesi ithalatla ilgili taşıyıcı firma ile teyidleşilerek anlaşılır. Bu anlaşmadan sonra, ithalatla ilgili dokümanların (konşimento, fatura, çekli listesi, kalite belgeleri, taşıma belgesi (EURO -1)), kontrolü mutlak suretle sürekli olarak yapılır.

Gümrüklenen malzemenin müşteriye sevk edilmesi, sevk belgelerinin derlenmesiyle başlar. Bu belgeler; irsaliye, fatura kalite belgesidir.

En son işlem olarak da, faturanın tahsilatı için muhasebe bölümüne destek verilerek, ürünün satış ve dokümantasyon işlemi tamamlanır ve sipariş dosyası arşivlenir. Şekil 4.9 da bu işlemlerin hareket ve kontrol noktaları gösterilmiştir.





Şekil 4.9. İthalat Ve Satış İşlemlerinde Ayrıntılar

4.4. KALİTE SİSTEMİNİN KURULMASI (STANDARTIN MADDESİ)

4.4.1. Genel

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartları karşılaması amacıyla kalite sistemini kurmalı, dokümente etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Tedarikçi, bu standartın şartlarını kapsayan bir kalite el kitabı hazırlamalıdır. Bu el kitabı, kalite sisteminde kullanılan kalite sistem prosedürlerini de içermeli veya referans göstermeli ve bu sistemde kullanılan dokümantasyon yapısını açıklamalıdır.

Bu madde tedarikçinin, ürünün belirlenen şartları sağlamak üzere dokümente edilmiş kalite sistemini oluşturmasını ve bunu devamlılığını sağlamasını şart koşar. Bu da; bu standartın şartlarına göre, dokümente edilmiş kalite sistemi el kitabı, prosedür ve talimatların hazırlanmasını, hazırlanan kalite sistemi prosedür ve talimatlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini kapsar. Kalite sistemindeki dokümantasyon elemanları şekil 4.10. da gösterilmiştir.

Şekilden de anlaşılacağı üzere dokümantasyonlar sistemi çeşitli kademelerden oluşur ve bir üstteki sırayı destekleyen her bir kademe daha detaylı bir hale gelmektedir. Dokümantasyon sisteminin en tepesinde kalite el kitabı vardır. Kısaca kalite sisteminin elemanlarını tanımlar.

Kalite el kitabı, ürün kalitesini destekleyen tüm departmanların faaliyetleri için standartlara uygun olarak hazırlanmış prosedürler tarafından desteklenir. İşçilere rehber oluşturmak amacı ile de kaliteye ait detaylı planlar ve çalışma talimatları hazırlanır. Tüm bu talimatlar, kalite kontrol amaçlarına uygun faaliyetlerin sonuçlarını içeren ve analizlere baz oluşturacak kayıtlar, standart formlar, gerekli görülen düzeltici faaliyetler tarafından desteklenir [26].

4.4.2. Kalite El Kitabının Kullanımı

Kalite el kitabı, kalite sisteminin tasarlanıp kurulmasında kullanılan temel dokümandır ve aşağıdaki amaçlara hizmet eder:

4.5.9. Ödeme Planı Ve Ödemeler (Satınalma)

Bu bölümde amaç; ödeme planının satınalmayla ilgili bilgi kaynaklarının belirlenmesi, hazırlanması, değişikliklerin yapılması ve onayı ile ilgili işlemlerin ve sorumlulukların belirtilmesidir.

Bu bölümde hazırlanması gereken form ve raporlar ise şöyledir; sipariş formu (Şekil 4.30-A ve Şekil 4.30-B), ödeme planı (Şekil 4.31), ödeme makbuzu (Şekil 4.39), çek/senet çıkış bordrosu (Şekil 4.40), ödeme raporudur.



4.5.5. Sevkiyat Ve Faturalama (Satış)

Bu bölümdeki amaç; sevkiyat işlemlerini ve faturalama sürecini açıklamaktır.

Oluşturulması gereken formlar ve raporlar şöyledir; müşteri sipariş formu (Şekil 4.14), ambar çıkış fişi (Şekil 4.22), mutabakat formu (Şekil 4.23), satın alma sipariş formu ,fatura listesi (Şekil 4.20), sevkiyat listesi (Şekil 4.24) olarak hazırlanır.

4.5.6. Tahsilat (Satış)

Bu bölümde hazırlanması gereken form ve raporlar ise şöyledir; çek senet giriş bordrosu (Şekil 4.25), tahsilat makbuzu (Şekil 4.26), günlük kasa föyü (Şekil 4.27), günlük çek senet föyü (Şekil 4.28) ve tahsilat raporudur.

4.5.7. Vade Farkı (Satış)

Bu bölümde amaç; vade farkı tahakkuklarının nasıl hesaplanacağını ve müşteriye faturalama işlemlerini açıklamaktır.

Bu bölümde hazırlanması gereken form ve raporlar ise şöyledir; aylık vade farkları raporu (Şekil 4.29).

4.5.8. Teslimat Ve Satıcı Hesapları (Satınalma)

Bu bölümde amaç; şirketin siparişi verilmiş mal ve hizmetleri nasıl teslim alacağı ve satıcı hesaplarına nasıl yansıtacağı konularında yapılması gereken işlemleri belirtir

Bu bölümde hazırlanması gereken form ve raporlar ise şöyledir; sipariş formu (Şekil 4.30-A ve Şekil 4.30-B), ödeme planı (Şekil 4.31), ambar giriş fişi (Şekil 4.32), ithalat maliyetleri tablosu (Şekil 4.33), masraf formu, satın alma statü raporu (Şekil 4.34), teslim alma raporu (Şekil 4.35), ithalat statü raporu (Şekil 4.36), ödeme raporu (Şekil 4.37), ithalat ödeme planı (Şekil 4.38) şeklindedir.

4.5.1. Müşteri İlişkilerinin İzlenmesi (Satış)

Bu bölümde amaç; müşteri ilişkilerinin koordinasyonu ve izlenmesi için uygulanacak prosedürleri ve kullanılacak formları açıklamaktır.

Oluşturulacak formlar ve raporlar şöyledir; müşteri bilgi formu (Şekil 4.10), müşteri aylık ziyaret planı (Şekil 4.11-A ve Şekil 4.11-B), haftalık müşteri ziyaret raporları (Şekil 4.12-A ve Şekil 4.12-B), toplantı tutanağı.

4.5.2. Teklif Verme Sipariş Kabulü (Satış)

Bu bölümde amaç; müşteriye teklif verme ve sipariş alma prosedürlerini açıklamaktır.

Oluşturulacak formlar ve raporlar şöyledir; proje iş formu(Şekil 4.13), müşteri sipariş formu (Şekil 4.14-A ve Şekil 4.14-B), müşteri servis formu (Şekil 4.15-A ve Şekil 4.15-B), teminat mektubu talep formu (Şekil 4.16), teklif statü raporu (Şekil 4.17), alınan siparişler (Şekil 4.18).

4.5.3. Bayi Seçimi Ve Müşterilerin Kredilendirilmesi (Satış)

Bu bölümdeki amaç; şirketin müşteri ve bayi tanımlamalarını yapmak, şirketin ticari faaliyetlerinde zarara uğramaması için alınacak önlemleri, müşterilerin kredilendirilebilme kriterlerinin nasıl belirlenebileceğini ve prosedürleri açıklamaktadır.

Oluşturulacak formlar ve raporlar şöyledir; bayi bilgi formu, onaylanmış bayi listesi (Şekil 4.19), bayi bilgileri raporu, müşteri kredi limitleri raporu. Bunlardan onaylanmış bayi listesi rapor örneği Şekil 4.19’da verilmektedir.

4.5.4. Akreditifi Müşteriye Ait Satış (Satış)

Bu bölümdeki amaç; müşteriye doğrudan yapılan satış prosedürlerinin açıklanmasıdır.

Oluşturulması gereken formlar ve raporlar şöyledir; proje - iş formu (Şekil 4.13), müşteri sipariş formu (Şekil 4.14), müşteri servis formu (Şekil 4.15), teklif statü raporu (Şekil 4.17), fatura listesi (Şekil 4.20) ve tahsilat raporudur (Şekil 4.21).

4.4.2.12. Kalite Planı

Kalite planı, kalite sisteminin kurulmasına yardım eder. Çeşitli seviyeler için ayrı ayrı dikkate alınması gereken faaliyetleri içerir ve bu faaliyetlerin gözlenmesi için gerekli sistemi tedarik eder. Kalite planının tanımlanması içinde; ulaşılması istenen kalite hedefleri, projenin çeşitli aşamaları süresince, özel olarak belirlenmiş yetki ve sorumluluklar, başvurulacak özel prosedürler, yöntemler ve iş talimatları, tasarım geliştirme gibi kademelerde yapılacak testler, denetim programlar ve hedeflere ulaşmak için gerekli diğer kriterler tanımlanır. Kısaca kalite planı, tüm bu faaliyetler için kolaylıkla anlaşılabilir fikirler sunar.

4.4.2.13. Prosedürler

Kalite sistemi, dokümantasyon sisteminin diğer bir kademesi olan prosedürlerle desteklenmesi gerekir. Müşteriden siparişin alınmasından ,ürün veya hizmetin oluşturulup denetlenmesine ve istenen biçimde müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen tüm hizmetlerin ve faaliyetlerin standart prosedürleri hazırlanmalı ve ilgili bölümlere dağıtılarak izlenecek sistem hakkında bilgilendirilmelidirler. Burada önemli nokta, prosedürlerin hazırlanması ve gözden geçirilmesi işleminin tüm grupların katılımı ile yapılmasıdır.

4.4.2. 14. İş Talimatları

İş talimatları, çeşitli işlerin yerine getirilmesi ile ilgili özel açıklamalardır. Bunlar, işin yapılmasını ve istenen kalite düzeyine ulaşılmasını sağlamada yeterli detaylara ve anlaşılabilir tanımlamalara sahip olmalıdır. İş talimatları, özel işlemler ve akışın tanımlanması için uyulması gereken belirli üretim dökümanları söz konusu olduğunda özellikle gereklidir. Talimatlar, en alt seviyedeki personelin anlayabileceği sadelikte yazılmalıdır.

4.5. FORM VE RAPOR ÖRNEKLERİ

4.4. numaralı kısımda açıkça belirtilmiş olan şartlara uygun olarak, hizmet sektöründeki bir firmanın en önemli kısmı olan satış ve satın alma bölümü için oluşturulması gerekli form ve rapor örneklerinden bazıları aşağıda verilmektedir.

4.4.2.7. Satınalma Kontrol

Bu bölüm, satın alınan malzemelerin yada hizmetlerin kalitesini de içine alan prosedürleri ve taşeronların seçimini ve çalışmalarının değerlendirilmesini, verilen siparişteki kalite ihtiyacının karşılanmasını, kusurların raporlanmasını içeren prosedürleri, ürün kalitesi ve teslim planı gibi konuların değerlendirilmesini içerir.

4.4.2.8. Proses Kontrol

Bu bölüm, proses planlarının ve talimatlarının etkili bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. Proses gözetim ve denetimi, ürünlerin test edilmesi, prosesin iyileştirilmesi, kalibrasyon, malzeme ve ürün tasarımı, malzemelerin paketlenmesi ve depolanmasıyla talimatların uygulanması gibi konuları kapsamalıdır.

4.4.2.9. Müşteri Bilgileri

Ürünün kalitesi, müşteri ile olan performansına bağlıdır. Pazarlama ve servis personeline ait bu bölümde müşteri talep kayıtları, talep, teklif ve siparişlerin ve sözleşmelerin gözden geçirilmesini ve bunlarla ilgili prosedürleri, ürünün müşterinin eline gidinceye kadar geçen aşamaları, ürünün test edilmesini, servisle ilgili tavsiye ve eğitimleri, müşteri şikayeti ile ilgili prosedürleri, geri beslemeyle düzeltici tedbirler almayı ve analizleri içermelidir.

4.4.2.10. Kalite Tetkikleri Ve Gözden Geçirmeler

Kalite sisteminin devamlılığının sağlanması yakın takibe bağlıdır. Bunun için, ürün ve proseslerin iç kalite tetkikleri ile ilgili prosedürleri, tüm kalite sisteminin yönetim tarafından gözden geçirilmesi, sözleşmelere uyumluluk prosedürleri, tetkik sonuçları ile ilgili takip ve değerlendirme faaliyetleri bu bölüm altında yer alır.

4.4.2.11. Eğitim Ve Motivasyon

Personel ile ilgili sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve şirket içinde gerçekleştirilecek veya dışından tedarik edilecek eğitim programları ile ilgili prosedürler bu bölümde yer almalıdır.

ünvanları, referans numaralarını, fırsatları ve amaçları belirler. Tüm fonksiyonel grupların kalite güvencesi için, talimatları ve prosedürleri içerir.

4.4.2.3. Kalite Amaç Ve Politikası

Tedarikçi hizmet kalitesini ve müşterinin tatmini için bir politika oluşturmaktan ve başarılı olarak uygulanmasından sorumlu olup bu politikanın kuruluşun her kademesinde duyurulduğu, anlaşıldığı ve uygulandığı ve bunun devam ettirildiği hususlarını garanti etmelidir. Kalite amaç ve politikası ; şirketin kalite ilgili faaliyetlerinin planlanması ve usule uygun olarak akışı için temel oluşturacaktır.

4.4.2.4. Organizasyon

Resmi olarak tanımlanmış bir organizasyonel yapı, sorumluluk ve otoritelerin çerçevesini oluşturur. Kalite el kitabında böyle bir yapı tanımlanmalıdır. Bundaki amaç; şirketin çeşitli alanlarına yayılmış bulunan kalite güvencesi faaliyetlerinin ve bunların üst yönetim ile bağlantılarının toplu bir resmini oluşturmaktır.

4.4.2.5. Tasarım Ve Geliştirme

Bu bölüm, ürün fikrinin oluşmasından tamamlanmasına kadar olan faaliyetleri içermelidir. Bunlar kısaca; pazardaki mevcut ürünler için araştırma yapılması, mevcut ürünler hakkındaki müşteri şikayetleri, tasarım özelliklerinin formüle edilmesi, orjinal olan esas modellerin laboratuvar testleri ve piyasa araştırması yapılması, tasarım çizim ve işlem detaylarının standartlaştırılması, görünüşü sınamak için oluşturulacak toleransların ve standartların belirlenmesi, tasarım ve dokümanların kontrolü ile ilgili değişiklikler için prosedürlerin hazırlanması konularıdır.

4.4.2.6. Proses Mühendisliği

Kalite beklentilerinin uygunluğu için en kritik aşamadır. Çünkü bu bölümde mevcut kapasitenin en uygun şekilde kullanılması, proses planlarının geliştirilmesi, proseslerin denetlenmesi ve prosesle ilgili dokümanlardaki değişiklikler için prosedürlerin hazırlanması gibi konular işlenir.

- 1.) Yönetim, personel, müşteriler ve tedarikçiler arasında kalite amaçlarına uygun çift yönlü bir iletişim sağlamak,
- 2.) Uygun şirket imajı yaratmak amacıyla müşterilerinin güvenini kazanmayı ve kesin tanımlanmış olan analaşmaya dahil tüm talepleri karşılamak,
- 3.) Etkin bir kalite güvencesine uygun malzeme temini için tedarikçilere baskı yapmak,
- 4.) Kalite sisteminin kurulmasında yetkili bir kaynak olarak hizmet vermek,
- 5.) Organizasyonel yapı çeşitli faaliyet gruplarının sorumluluklarını tanımlamak ve kademeler arası haberleşme kanalları oluşturmak,
- 6.) Tüm personelin uygulanacak kalite yöntemi ile ilgili bağlarını kuvvetlendirmeyi sağlamak,
- 7.) Kalite denetimsi olarak hizmet vermek.

4.4.2.1. Kalite El Kitabının Hazırlanması

Kalite el kitabı, uygulamaları ve şirketle ilgili sorular esas alınarak hazırlanmalıdır. Bazı uygulamalar gelenek haline gelmiş alışkanlıkları ve resmi olarak yazılmamış prosedürleri içerebilir. İlk adım olarak, konularla ilgili kişilerin tecrübelerinden de yararlanılarak tüm bu uygulama ve prosedürler yazılmalıdır. Ondan sonra, kalite güvencesi çerçevesinde etkinliklerini analiz etmek mümkün olacaktır.

ISO 9000 standartlarında yer alan bazı faaliyetler, şirketin mevcut sisteminde yer almayabilir. Sistem kurulurken, bu tür faaliyetlerinde sistemde yer alması konusunda dikkatli olunması gerekir. ISO 9000 standartları her türlü ürün ve servis için geçerli olduğundan, basit ürünler üreten küçük orta büyüklükteki şirketler için bazı maddeleri uygulanmayabilir. ISO önceden bilinen faaliyetlerin birleştirilmesini veya mevcutlara yenilerinin eklenmesini öngörür. Uyulması gereken altın kural; sistemi durum elverdiğince basit kurmak olmalıdır.

4.4.2.2. Kalite El Kitabı İçeriği

Kalite el kitabı, şirketin kalite sistemi için baz görevini görür ve ISO standartlarına uygun olarak kalite sisteminin gerekleri için rehberlik sağlar. Temel

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	: MÜŞTERİ BİLGİ FORMU
FORM NUMARASI	: R-F01
HAZIRLAYAN	: PAZARLAMA VE TİCARİ FAALİYETLER KOORDİNATÖRÜ SATIŞ BİRİMLERİ ELEMANLARI
TANIM	: BU FORM, MÜŞTERİ HAKKINDAKİ BİLGİLERİN BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 MÜŞTERİ ADI VE KODU 2 YETKİLİ ŞAHIS 3 ADRES, TELEFON, FAKS, TELEKS NO. 4 VERGİ DAİRESİ VE NUMARASI 5 FORMU HAZIRLAYANIN ADI VE İMZASI 6 ONAY
PERİYODU	: MÜŞTERİ ANA VERİ TABANINDA BİR DEĞİŞİKLİK/ EK YAPILMASI VE/VEYA YENİ MÜŞTERİ KAYDINDA DÜZENLENİR.
DAĞITIM	: OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI, PAZARLAMA VE TİCARİ FAALİYETLER KOORDİNATÖRÜ, SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ.
PROSEDÜR	: II-1.2-i
ÖRNEK	: HAZIRLANACAK GEÇİCİ OLARAK PROJE/İŞ FORMU KULLANILACAK

Şekil 4.10. Müşteri Bilgi Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI	: MÜŞTERİ ZİYARET PLANI
RAPOR NUMARASI	: R-R01
HAZIRLAYAN	: SATIŞ BİRİMLERİ ELEMANLARI
TANIM	: BU RAPOR MÜŞTERİ ZİYARETLERİ PLANLAMASI İÇİN KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 ZİYARET PLAN DÖNEMİ 2 MÜŞTERİ ADI 3 İLİ 4 ZİYARET AMACI 5 FORMU HAZIRLAYANIN ADI VE İMZASI 6 ONAY
PERİYODU	: HER AY
DAĞITIM	: SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ.
PROSEDÜR	: II-1.2-i
ÖRNEK	: EKLi

Şekil 4.11.-A Müşteri Aylık Ziyaret Planı

CUSTOMER VISIT PLAN

Period		
	Prepared by	Approved By
Name		
Department		
Signature		

[illegible]

Purpose Please fill in one of the following (Promotion; Negotiation; Tender; Delivery; Specifications; Installation; Service; Collection; Customer Satisfaction Rating; Market Survey)
or specify if other purposes.

Şekil 4.11.-B Müşteri Aylık Ziyaret Planı

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI	:	HAFTALIK MÜŞTERİ ZİYARET RAPORU
RAPOR NUMARASI	:	R-R02
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ ELEMANLARI SERVİS ELEMANLARI PAZARLAMA ELEMANLARI
TANIM	:	BU RAPOR MÜŞTERİ ZİYARETLERİ RAPORLAMASINDA KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 ZİYARET DÖNEMİ 2 MÜŞTERİ ADI VE BULUNDUĞU İL 3 PROJE/İŞ NOSU (GEREKTEĞİNDE) 4 ZİYARET AMACI 5 TOPLANTI TUTANAĞI NOSU 6 FORMU HAZIRLAYANIN ADI VE İMZASI
PERİYODU	:	HER HAFTA
DAĞITIM	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ.
PROSEDÜR	:	II-1.2-i
ÖRNEK	:	EKLİ

Şekil 4.12.-A Haftalık Müşteri Ziyaret Raporları

PROJECT / JOB FORM TL SALES

PROJECT / JOB NO		REPORT DATE	
REVISION NO		STATUS	

CUSTOMER INFORMATION			
NAME			
ADDRESS			
CITY		POSTAL CODE	
PHONE		TELEFAX	
TAX NUMBER		CUSTOMER CODE NO	
CONTACT PERSON		POSITION	

PROJECT INFORMATION	
SCOPE	
VENDORS	
COMPETITORS	

QUOTATION INFORMATION		ORDER INFORMATION	
QUOTATION DATE		ORDER DATE	
QUOTATION AMOUNT		ORDER AMOUNT	
QUOTATION TYPE		DELIVERY DATE	
ESTIMATED CONTRACT DATE		PARTIAL DELIVERY ALLOWED	

SERVICE INFORMATION	
NEED SERVICE	SERVICE DATE
INSTALLATION	
REQUIREMENTS	
SERVICE	
NOTES	
DELIVERY	
COMMITMENTS	

EXPENSES AND REVENUES					
EXPENSES	DATE	AMOUNT	COLLECTION	DATE	AMOUNT
PROPOSAL	/ /		ADVANCE	/ /	
MATERIAL	/ /		SHIPMENT	/ /	
FREIGHT & INS.	/ /		DELIVERY	/ /	
CUSTOMS	/ /		SERVICE	/ /	
DELIVERY	/ /		TRAINING	/ /	
SERVICE	/ /		PARTIAL	/ /	
TRAINING	/ /		PARTIAL	/ /	
OVERHEADS	/ /		PARTIAL	/ /	
OTHER	/ /		PARTIAL	/ /	
TOTAL	/ /		TOTAL	/ /	

INVOICE INFORMATION	
INVOICE DATE	INVOICE NO

OTHER INFORMATION	

PREPARED BY		APPROVED BY	
NAME		NAME	
SIGNATURE		SIGNATURE	

R-F02

Şekil 4.13. Proje İş Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	:	MÜŞTERİ SİPARİŞ FORMU
FORM NUMARASI	:	R-F03
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ ELEMANI SERVİS ELEMANI
TANIM	:	BU FORM UYGUN GÖRÜLEN VE ONAYLANAN MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR 1 PROJE/İŞ NOSU, REVİZYON NOSU, TARİH 2 MÜŞTERİ BİLGİLERİ 3 PROJE/İŞ BİLGİLERİ 4 SİPARİŞ BİLGİLERİ 5 GELİR VE GİDERLER TABLOSU 6 DİĞER BİLGİLER
PERİYODU	:	HER MÜŞTERİ SİPARİŞİ ALINDIĞINDA DÜZENLENİR. DÜZENLEME PROJE/İŞ FORMLARINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER ÇERÇEVESİNDE PROJE/İŞ FORMLARINDAN ÜRETİLİR.
DAĞITIM	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ MALİ DENETÇİ SATAINLAMA
PROSEDÜR	:	II-1.2-iii
ÖRNEK	:	R-F03

Şekil 4.14.-A Müşteri Sipariş Formu

CUSTOMER ORDER FORM

TL SALES

PROJECT / JOB NO		REPORT DATE	
REVISION NO		STATUS	

CUSTOMER INFORMATION			
NAME			
ADDRESS			
CITY		POSTAL CODE	
PHONE		TELEFAX	
TAX NUMBER		CUSTOMER CODE NO	
CONTACT PERSON		POSITION	

PROJECT INFORMATION	
SCOPE	
VENDORS	
COMPETITORS	

ORDER INFORMATION	
ORDER DATE	
ORDER AMOUNT	
DELIVERY DATE	
PARTIAL DELIVERY ALLOWED	

EXPENSES AND REVENUES					
EXPENSES	DATE	AMOUNT	COLLECTION	DATE	AMOUNT
PROPOSAL	/ /		ADVANCE	/ /	
MATERIAL	/ /		SHIPMENT	/ /	
FREIGHT & INS.	/ /		DELIVERY	/ /	
CUSTOMS	/ /		SERVICE	/ /	
DELIVERY	/ /		TRAINING	/ /	
SERVICE	/ /		PARTIAL	/ /	
TRAINING	/ /		PARTIAL	/ /	
OVERHEADS	/ /		PARTIAL	/ /	
OTHER	/ /		PARTIAL	/ /	
TOTAL	/ /		TOTAL	/ /	

OTHER INFORMATION	

PREPARED BY	
NAME	
SIGNATURE	

APPROVED BY	
NAME	
SIGNATURE	

Şekil 4.14.-B Müşteri Sipariş Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	:	MÜŞTERİ SERVİS FORMU
FORM NUMARASI	:	R-F04
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ ELEMANI
TANIM	:	BU FORM ONAYLANAN MÜŞTERİ SİPARİŞLERİYLE İLGİLİ MONTAJ/SERVİS VE BUNLARA İLİŞKİN ŞİRKET YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN RAPORLANMASINDA KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR 1 PROJE/İŞ NOSU, REVİZYON NOSU, TARİH 2 MÜŞTERİ BİLGİLERİ 3 PROJE/İŞ BİLGİLERİ 4 MONTAJ/SERVİS BİLGİLERİ 5 DİŞER BİLGİLER
PERİYODU	:	MONTAJ/SERVİS GEREKTİREN HER MÜŞTERİ SİPARİŞİ ONAYLANDIĞINDA DÜZENLENİR. DÜZENLEME PRJE/İŞ FORMLARINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER ÇERÇEVESİNDE PROJE/İŞ FORMLARINDAN ÜRETİLİR.
DAĞITIM	:	SERVİS BÖLÜMÜ
PROSEDÜR	:	II-1.2-iv
ÖRNEK	:	

Şekil 4.15.-A Müşteri Servis Formu

CUSTOMER SERVICE FORM

PROJECT / JOB NO		REPORT DATE	
REVISION NO		STATUS	

CUSTOMER INFORMATION			
NAME			
ADDRESS			
CITY		POSTAL CODE	
PHONE		TELEFAX	
TAX NUMBER		CUSTOMER CODE NO	
CONTACT PERSON		POSITION	

PROJECT INFORMATION	
SCOPE	
VENDORS	
COMPETITORS	

ORDER INFORMATION	
ORDER DATE	
ORDER AMOUNT	
DELIVERY DATE	
PARTIAL DELIVERY ALLOWED	

SERVICE INFORMATION	
NEED SERVICE	
INSTALLATION	
REQUIREMENTS	
SERVICE	
NOTES	
DELIVERY	
COMMITMENTS	

OTHER INFORMATION	

PREPARED BY	
NAME	
SIGNATURE	

APPROVED BY	
NAME	
SIGNATURE	

Şekil 4.15.-B Müşteri Servis Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	:	TEMİNAT MEKTUBU TALEP FORMU
FORM NUMARASI	:	R-F12
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ ELEMANI SERVİS ELEMANI
TANIM	:	BU FORM MALLARIN TEKLİFLERDE GEREKMEŞİ DURUMUNDA BANKA TEMİNAT MEKTUBU TEMİNİ İÇİN KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 PROJE/İŞ NOSU 2 TEMİNAT MEKTUBUNUN KİMİN ADINA VERİLECEĞİ 3 MÜŞTERİNİN TAM ADI 4 İŞİN AÇIKLAMASI 5 LİMİT İÇİ OLUP OLMADIĞI 6 TUTAR VE PARA CİNSİ 7 TEMİNAT MEKTUBUNUN GEREKTİŞİ TARİH 8 ONAYLAR
PERİYODU	:	HER TEMİNAT MEKTUBU TALEBİNDE KULLANILIR
DAĞITIM	:	MUHASEBE BÖLÜMÜ,
PROSEDÜR	:	II-1.2-iv
ÖRNEK	:	EKLİ

Şekil 4.16. Teminat Mektubu Talep Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI	:	TEKLİF STATÜ RAPORU
RAPOR NUMARASI	:	R-R05
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ
TANIM	:	BU RAPOR ONAYLANMIŞ VE MÜŞTERİYE GÖNDERİLMİŞ TEKLİFLERİN STATÜLERİNİN ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR. BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR : 1 PROJE/İŞ NOSU 2 TARİH 3 MÜŞTERİ ADI 4 TEKLİF STATÜSÜ (REDDEDİLDİ, SİPARİŞ ALINDI, TEKLİF, FATURALANDI vs.)
PERİYODU	:	HER HAFTA SONUNDA HAZIRLANIR
DACİTİM	:	GENEL MÜDÜR (ÖZET OLARAK) GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI,
PROSEDÜR	:	II-1.2-iii
ÖRNEK	:	

Şekil 4.17. Teklif Statü Raporu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI	:	ALINAN SİPARİŞLER
RAPOR NUMARASI	:	R-R06
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ
TANIM	:	BU RAPOR UYGUN GÖRÜLEN VE ONAYLANAN MÜŞTERİ SİPARİŞLERİNİN RAPORLANMASINDA KULLANILIR. BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR : 1 PROJE/İŞ NOSU 2 SİPARİŞ TUTARI 3 TESLİMAT TARİHİ 4 İMALATÇI FİRMA ADI
PERİYODU	:	HER 15 GÜNDE BİR HAZIRLANIR
DAĞITIM	:	OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI, MUHASEBE BÖLÜMÜ.
PROSEDÜR	:	II-1.2-iii

Şekil 4.18. Alınan Siparişler

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ**

RAPOR ADI	:	ONAYLANMIŞ BAYİ LİSTESİ
RAPOR NUMARASI	:	R-R13
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ BAYİ ÖNERİLERİNİ YAPAR, ONAYLARDAN SONRA MALİ VE İDARİ İŞLER LİSTEYİ HAZIRLAR.
TANIM	:	BU LİSTE SEÇİM KRİTERLERİNE GÖRE İNCELENİP UYGUN GÖRÜLEN VE ONAYLANAN BAYİLERİN ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR. BU LİSTE AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR : 1 BAYİ KODU 2 BAYİ ADI 3 BAYİNİN YILLIK ASGARİ SATIŞ TUTARI 4 BAYİ KREDİ LİMİTİ 5 BAYİ ÖDEME KOŞULLARI 6 BAYİNİN ÇALIŞTIĞI İLLER
PERİYODU	:	BAYİ SEÇİMLERİ YAPILDIĞINDA
DAĞITIM	:	GENEL MÜDÜR, GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI, PAZARLAMA TİCARİ İŞLEMLER VE SERVİS KOORDİNATÖRÜ SATIŞ BÖLÜMÜ, MUHASEBE BÖLÜMÜ.
PROSEDÜR	:	II-1.2-iv
ÖRNEK	:	

Şekil 4.19. Onaylanmış Bayi Listesi

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI : FATURA LİSTESİ

RAPOR NUMARASI : R-R09

HAZIRLAYAN : MUHASEBE BÖLÜMÜ

TANIM : BU LİSTE SEVKEDİLEN VE FATURALANAN TOPLAM TUTARIN MÜŞTERİLERE GÖRE ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR

- 1 TARİH
- 2 MÜŞTERİ ADI VE KODU
- 3 SEVKEDİLEN TOPLAM MİKTAR
- 4 TUTAR
- 5 K.D.V.
- 6 FATURALANAN TOPLAM TUTAR

PERİYODU : HER HAFTA SONUNDA DÜZENLENİR

DAĞITIM : GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI
SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ

PROSEDÜR : II-1.2-iv

ÖRNEK :

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI : TAHSİLAT RAPORU

RAPOR NUMARASI : R-R11

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : BU RAPOR HAFTA BOYUNCA YAPILAN NAKİT VE ÇEK/SENET TAHSİLATLARININ ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR

- 1 TARİH
- 2 TAHSİLAT MAKBUZU NUMARASI
- 3 TAHSİLATIN TÜRÜ
- 4 ÖDEME KOŞULLARI
- 5 TUTAR

PERİYODU : HER HAFTA SONUNDA HAZIRLANIR

DAĞITIM : SATIŞ BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : II-1.2-v

ÖRNEK :

Şekil 4.21. Tahsilat Raporudur

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	:	AMBAR ÇIKIŞ FİŞİ
FORM NUMARASI	:	R-F05
HAZIRLAYAN	:	AMBAR SORUMLUSU
TANIM	:	ÖNCEDEN NUMARALANMIŞ BU FORM HER TÜRLÜ MALIN AMBAR ÇIKIŞINI BELGELENDİRMEK İÇİN DÜZENLENİR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR 1 TESLİMAT TARİHİ VE YERİ 2 MÜŞTERİ ADI VE KODU 3 SEVK EDİLEN MALIN TÜRÜ, MİKTARI 4 NAKLİYECİNİN ADI, ARAÇ PLAKA NO.SU 5 SİPARİŞ NO.SU 6 İMZALAR VE ONAYLAR
PERİYODU	:	AMBARDAN HER MAL ÇIKIŞI SIRASINDA DÜZENLENİR.
DAĞITIM	:	AMBAR SORUMLUSU, MUHASEBE BÖLÜMÜ
PROSEDÜR	:	II-1.2-iv
ÖRNEK	:	

Şekil 4.22. Ambar Çıkış Fişi

SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇILAMASI

FORM ADI	:	MUTABAKAT FORMU
FORM NUMARASI	:	R-F06
HAZIRLAYAN	:	MUHASEBE BÖLÜMÜ
TANIM	:	ÖNCEDEN NUMARALANMIŞ BU FORM MUHASEBE BÖLÜMÜ TARAFINDAN SATICI VE MÜŞTERİLER İLE YAPILAN MUTABAKAT İŞLEMLERİNİN BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 TARİH 2 MÜŞTERİ ADI, KODU, HESAP NO 3 PERİYOD 4 ŞİRKETİN DEFTER BAKİYES 5 MÜŞTERİNİN GÖNDERDİĞİ BAKİYE 6 GEREKİYORSA, İLGİLİ AÇIKLAMA 7 FARK 8 FARKIN NEDENİ
PERİYODU	:	.CARİ HESABI BULUNAN HER MÜŞTERİ İÇİN HER ÜÇ AYDA BİR; .BAYİLER HER AYDA BİR DÜZENLENİR,
DAĞITIM	:	MUHASEBE BÖLÜMÜ
PROSEDÜR	:	II-1.2-iv
ÖRNEK	:	

Şekil 4.23. Mutabakat Formu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI : SEVKİYAT LİSTESİ

RAPOR NUMARASI : R-R10

HAZIRLAYAN : AMBAR SORUMLUSU

TANIM : BU RAPOR SEVKİYATI YAPILAN MALLARIN ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR

- 1 TARİH
- 2 PROJE/İŞ NUMARASI
- 3 SEVK İRSALİYESİ NUMARASI
- 4 AMBAR ÇIKIŞ FİŞİ NUMARASI
- 5 ÜRÜN TÜRÜ
- 6 SEVK TARİHİ

PERİYODU : HER GÜNÜN SONUNDA DÜZENLENİR

DAĞITIM : MUHASEBE BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : II-1.2-iv

ÖRNEK :

Şekil 4.24. Sevkiyat Listesi

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇILAMASI**

FORM ADI	:	ÇEK/SENET GİRİŞ BORDROSU
FORM NUMARASI	:	R-F07
HAZIRLAYAN	:	KASA SORUMLUSU
TANIM	:	ÖNCEDEN NUMARALANMIŞ BU FORM ALINAN ÇEK/SENETLERİN BELGELENDİRİLMESİNDE VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİNDE KULLANILIR. BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR: 1 MÜŞTERİ ADI VE KODU 2 KEŞİDE EDEN 3 ÇEK/SENET NUMARASI 4 BANKA ADI, ŞUBESİ 5 VADE TARİHİ 6 TUTARI
PERİYODU	:	HER ÇEK/SENET GİRİŞİNDE HAZIRLANIR
DAĞITIM	:	MUHASEBE ŞEFİ
PROSEDÜR	:	II-1.2-v
ÖRNEK	:	

Şekil 4.25. Çek Senet Giriş Bordrosu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI : TAHSİLAT MAKBUZU

FORM NUMARASI : R-F08

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : ÖNCEDEN NUMARALANMIŞ BU FORM NAKİT
TAHSİLATLARININ BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 MÜŞTERİ ADI VE KODU
- 2 TARİH
- 3 MİKTAR, BİRİM FİYATI, TUTAR
- 4 VEZNEDAR ADI VE İMZASI

PERİYODU : HER NAKİT TAHSİLATINDA DÜZENLENİR.

DAĞITIM : MUHASEBE ŞEFİ, MÜŞTERİ

PROSEDÜR : II-1.2-v

ÖRNEK :

Şekil 4.26. Tahsilat Makbuzu

SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI

FORM ADI : GÜNLÜK KASA FÖYÜ

FORM NUMARASI : R-F09

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : BU FORM NAKİT TAHSİLATLARININ VE NAKİT KASASININ DURUMUNUN ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR

- 1 TARİH
- 2 AÇILIŞ NAKİT BAKİYESİ
- 3 GÜN BOYUNCA YAPILAN TAHSİLATLAR
- 4 GÜN BOYUNCA YAPILAN ÖDEMELER
- 5 KAPANIŞ BAKİYESİ
- 6 KASA SORUMLUSUNUN ONAYI
- 7 MUHASEBE ŞEFİNİN ONAYI

PERİYODU : GÜN SONUNDA HAZIRLANIR

DAĞITIM : MUHASEBE ŞEFİ

PROSEDÜR : II-1.2-v

ÖRNEK :

Şekil 4.27. Günlük Kasa Föyü

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI : GÜNLÜK ÇEK/SENET FÖYÜ

FORM NUMARASI : R-F10

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : BU FORM ÇEK/SENETLERİN GÜNLÜK HAREKETLERİNİN TAKİBİNDE VE ÇEK/SENET BAKİYELERİNİN GÜN SONUNDA ÖZETLENMESİNDE KULLANILIR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR :

- 1 MÜŞTERİ ADI VE KODU
- 2 TUTAR
- 3 VADE TARİHİ
- 4 ÇEKİN ALINDIĞI TARİH VE STATÜSÜ
- 5 ÇEKİN STATÜSÜ

PERİYODU : GÜN SONUNDA HAZIRLANIR

DAĞITIM : MUHASEBE ŞEFİ

PROSEDÜR : II-1.2-v

ÖRNEK , :

Şekil 4.28. Günlük Çek Senet Föyü

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
RAPOR ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

RAPOR ADI : AYLIK VADE FARKLARI RAPORU

RAPOR NUMARASI : R-R12

HAZIRLAYAN : MUHASEBE BÖLÜMÜ

TANIM : BU RAPOR TAHAKKUK EDEN VADE FARKLARININ RAPORLANMASINDA KULLANILIR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 MÜŞTERİ ADI VE KODU
- 2 ÇEK/SENET YA DA ÖDEME TUTARI
- 3 VADE
- 4 VADE FARKINA KONU OLAN GÜN SAYISI
- 5 VADE FARKI TUTARI
- 6 ÖNCEDEN FATURALANMAYAN KÜMÜLATİF VADE FARKI TUTARI
- 7 FATURALANACAK TOPLAM VADE FARKI TUTARI
- 8 FATURALAMA YA DA FATURALAMAMA KARARI
- 9 KARARLA İLGİLİ AÇIKLAMA

PERİYODU : HER AY SONUNDA HAZIRLANIR

DAĞITIM : GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI
SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ,

PROSEDÜR : II-1.2-vi

ÖRNEK :

Şekil 4.29. Aylık Vade Farkları Raporu

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI	: SİPARİŞ FORMU
FORM NUMARASI	: E-F01
HAZIRLAYAN	: SATINALMA TALEBİNDE BULUNAN TÜM BÖLÜMLER
TANIM	: BU FORM STOK VE SABİT KIYMET SATINALMA TALEPLERİNİN BELGELENDİRİLMESİ AMACI İLE HAZIRLANIR. AYRICA HİZMET TALEPLERİ İÇİN DE BU FORM DOLDURULUR. SİPARİŞ FORMU DOLDURULMAYAN SATINALMA TALEPLERİ İŞLEME ALINMAZLAR. BU FORMUN ÜZERİNDE ŞU BİLGİLER BULUNUR: 1 PROJE İŞ NOSU 2 İHTİYACIN TANIMI, STOK NUMARASI, ÖLÇÜ BİRİMİ VE GEREKEN DİĞER AÇIKLAMALAR. 3 ÖZELLİKLE STANDART OLMAYAN İHTİYAÇLAR İÇİN TEKNİK ÖZELLİKLER 4 TALEP GEREKÇESİ 5 TESLİMALMA ZAMANI, YERİ VE TÜRÜ HAKKINDA BİLGİ 6 ÖDEME TÜRÜ VE KOŞULLARI 7 SATICI HAKKINDA BİLGİLER 8 KISMİ ÖDEME VE SEVKİYAT ÜZERİNE BİLGİLER 9 TESLİM ALMAYA YETKİLİ PERSONEL. ONAYLAR
PERİYODU	: GEREK DUYULDUĞUNDA
DAĞITIM	: SATINALMA BÖLÜMÜ
PROSEDÜR	: II-2.2-i

Şekil 4.30.-A Sipariş Formu

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI : ÖDEME PLANI

FORM NUMARASI : E-F02

HAZIRLAYAN : MUHASEBE ŞEFİ

TANIM : MUHASEBE BÖLÜMÜ, BİR HAFTA İÇERİSİNDE ÖDENMESİ PLANLANAN HER TÜR ÖDEME TALEPLERİNİ DAHİL EDECEK BİÇİMDE BU FORMU HAZIRLAR. FORM İKİ AMAÇ İÇİN KULLANILMAKTADIR : BİRİNCİSİ HAFTALIK ÖDEMELERİN PLANLANMASI, İKİNCİSİ İSE ÖDEMELERİN ONAYLANMASIDIR.

PERİYODU : HAFTALIK

DAĞITIM : MALİ VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

PROSEDÜR : II-2.2-iii

Şekil 4.31. Ödeme Planı

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI : AMBAR GİRİŞ FİŞİ

FORM NUMARASI : E-F03

HAZIRLAYAN : AMBAR SORUMLUSU

TANIM : ÖNCEDEN NUMARALANDIRILMIŞ OLAN BU FORM TESLİM ALMALARIN BELGELENDİRİLMESİ İÇİN KULLANILIR. TEMEL FONKSİYONU KALİTE VE MİKTAR KONTROLLERİNİN BELGELENDİRİLMESİDİR. AYRICA MUHASEBE VE STOK KAYITLARININ GÜNCELLEŞTİRİLMESİNDE DE KULLANILIR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR :

- 1 TARİH
2 SİPARİŞ FORMU NUMARASI
3 TESLİMALINAN ÜRÜNLERİN STOK KODLARI, MİKTARLARI VE
GEREKİRSE TEKNİK AÇIKLAMA
4 TESLİMALAN PERSONELİN ADI VE ONAYI
5 TEKNİK KONTROL YAPAN PERSONELİN ADI VE ONAYI
6 SATICI ÜNVANI

PERİYODU : HER TESLİMALMA TAMAMLANDIĞINDA

DAĞITIM : MUHASEBE BÖLÜMÜ
SATINALMA BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : П-2.2-ii

Şekil 4.32 Ambar Giriş Fişi

100-107456-100

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI : İTHALAT MALİYETLERİ TABLOSU

FORM NUMARASI : E-F04

HAZIRLAYAN : İTHALAT SORUMLUSU

TANIM : BU FORM İTHALAT YOLU İLE ALIMI GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ OLAN MALLARIN AMBARA GİRİŞLERİNE KADAR OLUŞAN MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI İÇİN KULLANILIR. MAL BEDELİNİN ÜZERİNE EKLENEN GÜMRÜK, NAKLİYE, SİGORTA, ARDIYE MASRAFLARI GİBİ MASRAFLARI ÜRÜN BAZINDA ÖZETLEYEN BİR TABLODUR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 İTHALAT DOSYASI REFERANSI, AKREDİTİF REFERANSI
- 2 SİPARİŞ FORMU VE AMBAR GİRİŞ FORMU NUMARASI
- 3 KULLANILAN DÖVİZ TÜRÜ, KURU VE KUR TARİHİ
- 4 DÖVİZ CİNSİNDEN MALİYET KALEMLERİ
- 5 İTHAL EDİLEN MALLAR HAKKINDA AÇIKLAMA (MİKTAR, STOK KODU VB.)
- 6 HER STOK KALEMİ İÇİN BİRİM MALİYET HESAPLAMASI

PERİYODU : İTHAL EDİLMİŞ MALLAR TESLİM ALINDIĞINDA

DAĞITIM : MUHASEBE BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : II-2.2-ii

Şekil 4.33. İthalat Maliyetleri Tablosu

SATINALMA PROSEDÜRLERİ RAPOR ÖRNEKLERİ

RAPOR ADI : SATINALMA STATÜ RAPORU

RAPOR NUMARASI : E-R01

HAZIRLAYAN : SATINALMA SORUMLUSU

TANIM : BU RAPOR SATINALMA SİPARİŞLERİNİN DURUMUNU ÖZETLEMELİK İÇİN KULLANILIR. AÇIK SİPARİŞLERİ VE SON RAPOR PERİYODUNDA TAMAMLANMIŞ OLAN SİPARİŞLERİ, SİPARİŞ FORMU NUMARALARINA GÖRE SIRALAR.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 PROJE/İŞ NUMARASI
- 2 SİPARİŞ FORMU NUMARASI
- 3 SİPARİŞİN STATÜSÜ
- 4 AÇIKLAMA

PERİYODU : HER HAFTA

DAĞITIM : OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
MALİ VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ
İLGİLİ SATIŞ DEPARTMANI

PROSEDÜR : II-2.2-i

Şekil 4.34. Satın Alma Statü Raporu

SATINALMA PROSEDÜRLERİ RAPOR ÖRNEKLERİ

RAPOR ADI : TESLİMALMA RAPORU

RAPOR NUMARASI : E-R02

HAZIRLAYAN : AMBAR SORUMLUSU

TANIM : BU RAPOR, RAPOR DÖNEMİ SİRASINDA YAPILAN TESLİALMALARA DAİR AMBAR GİRİŞ FİŞLERİNİ NUMARA SİRASINA GÖRE ÖZETLER.

BU RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR :

- 1 AMBAR GİRİŞ FİŞİ NUMARASI VE TARİHİ
- 2 SATICI ÜNVANI
- 3 SİPARİŞ FORMU NUMARASI
- 4 TESLİMALMA İLE İLGİLİ GEREKLİ AÇIKLAMALAR

PERİYODU : HER 15 GÜNDE BİR

DAĞITIM : MUHASEBE ŞEFİ

PROSEDÜR : II-2.2-ii

Şekil 4.35. Teslim Alma Raporu

SATINALMA PROSEDÜRLERİ RAPOR ÖRNEKLERİ

RAPOR ADI	: İTHALAT STATÜ RAPORU
RAPOR NUMARASI	: E-R03
HAZIRLAYAN	: İTHALAT SORUMLUSU
TANIM	: İTHALAT SİPARİŞLERİNİN LİSTESİNİ VERİR VE İTHALAT İŞLEMLERİNİN DURUMLARINI GÖSTERİR. RAPOR AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR : 1 PROJE/İŞ NUMARASI 2 SATICI ADI 3 ÖDEME TÜRÜ 4 MÜŞTERİ ADI 5 SEVKİYAT DURUMU
PERİYODU	: HER HAFTA
DAĞITIM	OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI MALİ VE İDARİ İLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ İLGİLİ SATIŞ DEPARTMANI
PROSEDÜR	II-2.2-ii

Şekil 4.36. İthalat Statü Raporu

**SATIŞ PROSEDÜRLERİ
ÖNERİLEN FORM ÖRNEKLERİ AÇIKLAMASI**

FORM ADI	:	TEKLİF FORMU
FORM NUMARASI	:	R-F02
HAZIRLAYAN	:	SATIŞ ELEMANI SERVİS ELEMANI
TANIM	:	BU FORM POTANSİYEL İŞ OLANAKLARININ RAPORLANMASINDA, TEKLİF VERİLMESİNDE, TEKLİFLERİN SONUÇLARININ BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR :

- 1 PROJE/İŞ NOSU, REVİZYON NOSU VE TARİH
- 2 MÜŞTERİ BİLGİLERİ
- 3 PROJE/İŞ BİLGİLERİ
- 4 TEKLİF BİLGİLERİ
- 5 SİPARİŞ BİLGİLERİ
- 6 SERVİS BİLGİLERİ
- 7 GELİR VE GİDERLER TABLOSU
- 8 FATURA BİLGİLERİ
- 9 DİĞER BİLGİLER
- 10 HAZIRLAYAN VE ONAYLAYANIN İMZALARI

PERİYODU	:	HERHANGİ BİR SATIŞ OLANAĞI BULUNMASI, BİR MÜŞTERİYE TEKLİF VERİLMESİSIRASINDA DÜZENLENİR. STATÜ YA DA BİLGİLERDEKİ DEĞİŞİKLİKTE REVİZE EDİLİR.
DAĞITIM	:	SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ PAZARLAMA TİCARİ İŞLEMLER VE SERVİS KOORDİNATÖRÜ
PROSEDÜR	:	II-1.2-iii .
ÖRNEK	:	R-F02 VE R-F02a
NOT	:	R-F02 TL SATIŞLARINDA - R-F02a AKREDİTİFİ MÜŞTERİYE AİT SATIŞLARDA KULLANILIR.

SATINALMA PROSEDÜRLERİ RAPOR ÖRNEKLERİ

RAPOR ADI : İTHALAT ÖDEME PLANI

RAPOR NUMARASI : E-R04

HAZIRLAYAN : İTHALAT SORUMLUSU

TANIM : İTHALAT SORUMLUSUNUN İMALATÇILARA YAPILACAK ÖDEMELERİ RAPORLAMASINDA KULLNILIR.

BU RAPOR ŞU BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 İTHALAT DOSYA NOSU
- 2 PROJE/İŞ NOSU
- 3 İMALATÇI ADI
- 4 ÖDEME TÜRÜ VE VADESİ
- 5 PARA BİRİMİ VE TUTARI İLE TUTARIN USD KARŞILIĞI

PERİYODU : HAFTALIK

DAĞITIM : MUHASEBE ŞEFİ
OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
MALİ VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
SATIŞ GENEL KOORDİNATÖRÜ

PROSEDÜR : II-2.2-iii

Şekil 4.38. İthalat Ödeme Planı

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI : ÖDEME MAKBUZU

FORM NUMARASI : E-F05

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : KASADAN YAPILAN BÜTÜN ÖDEMELERİN
BELGELENDİRİLMESİNDE BU FORM KULLANILIR.

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR.

- 1 SATICI ÜNVANI VE KODU
- 2 SİPARİŞ FORMU NUMARASI
- 3 ÖDEME İLE AÇIKLAMA
- 4 ÖDEME TÜRÜ (NAKİT, BANKA HESABINA HAVALE)
- 5 SATICININ TAHSİLATI YAPILIĞINA DAİR ONAYI
- 6 KASA MEMURUNUN ADI VE ONAYI
- 7 MUHASEBE ŞEFİ'NİN ADI VE ONAYI

PERİYODU : KASADAN YAPILAN HER TÜRLÜ ÖDEMEDE

DAĞITIM : SATICI
MUHASEBE BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : II-2.2-iii

SATINALMA PROSEDÜRLERİ FORM ÖRNEKLERİ

FORM ADI : ÇEK/SENET ÇIKIŞ BORDROSU

FORM NUMARASI : E-F06

HAZIRLAYAN : KASA SORUMLUSU

TANIM : BU FORM HER TÜRLÜ ÇEK/SENET ÇIKIŞININ BELGELENDİRİLMESİNDE KULLANILIR. (ÇEK/SENET İLE YAPILAN ÖDEMELER VE BANKAYA TAHSİLE VERİLEN ÇEK/SENETLER GİBİ.)

BU FORM AŞAĞIDAKİ BİLGİLERİ İÇERİR:

- 1 SATICI ÜNVANI VE KODU
- 2 ÇEK/SENET NUMARASI, VADESİ, BANKASI
- 3 ÇEK/SENEDİ KEŞİDE EDEN
- 4 ÇEK/SENEDİN TUTARI
- 5 MÜŞTERİ ÇEK/SENEDİNİ CİRO EDİYORSAK MÜŞTERİ ADI VE KODU
- 6 BANKAYA TAHSİLATA VERİLİYORSA HANGİ BANKAYA VERİLDİĞİ
- 7 İMZA VE ONAYLAR

PERİYODU : HER TÜRLÜ ÇEK/SENET ÇIKIŞINDA

DAĞITIM : SATICI
MUHASEBE BÖLÜMÜ

PROSEDÜR : II-2.2-iii

Şekil 4.40. Çek/Senet Çıkış Bordrosu

BÖLÜM 5

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE OLGUSU İÇİN FARKLI SEKTÖRLERDEN YORUMLAR

5.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE OLGUSU İÇİN FARKLI HİZMET SEKTÖRLERİNDEN YORUMLAR

5.1.1. Otel Sanayiinde Kalite - Steigenber’de Kalite Yönetimi

Steigenber Frankfurter Hof. Bölge yöneticisi Robert A. Schaller’in bu konudaki görüşleri şöyledir [27];

Topyekün Müşteri Tatmini

“Hep elinizden gelenin en iyisini yaparsanız, kurtuluşa ersiniz” diyor Goethe, Faust II’de. Bu niçin, her gün başarı uğruna mücadele veren modern yöneticiye uygulanmasın ?

Otel sanayiinde Topyekün Kalite Yönetimi’nin temel bileşenleri :

- * Standart ve Kalite
- * Müşteriye Yönelik Ürün Yapısı
- * Organizasyon ve Organizma
- * Şikayet Yönetimi’dir.

Standart ve Kalite’yi tam olarak tanımlamak gerek :

Mercedes Toyota’dan daha iyi kalitede üretim yapmaz.

Ama farklı standartları vardır. Basitçe ifade etmek gerekirse ; Kalite, standartlara uyma üzerinedir ; müşteriye verdiğiniz sözü tutma üzerinedir. Açıkça iletilen bir imge olmazsa, kaliteyi erişme yolundaki çabalar nafile kalır.

Yekpare yönetim (sade organizasyon / sade üretim) şunlardan meydana gelir :

- * Kalite Yönetimi,

- * Maliyet Yönetimi,
- * Sürat Yönetimi,
- * Yenilikçi Yönetimi,
- * Büyüme Yönetimi,
- * Çevrele Yönetim,

Kısacası, “Hızlı - Sade - Güçlü”, çalışanlar arasındaki entegre çalışma ve ilişki kalitesi ile, bizi bir Kalite İmgesi’ne götürür.

İş sizi keyiflendirmeli ve gurur vermeli. Ürünlerin, hizmetin ve müşteri ilişkilerinin kalitesi, profesyonel bir gözün kalite değerlendirmesini gerektirdiği gibi ; Şehir ve Tatil Otelleri, Hizmet, Yiyecek ve İçecekler için, iç dekorasyon tasarım standartları da dahil olmak üzere konukların bakış açısından da bir kalite değerlendirmesini gerektirir. Yani şöyle : Standardizasyon, vaadedilen kaliteyi korumanın anahtarıdır.

Organizasyon içinde ve çalışanlar arasındaki kaliteye ilişkin enformasyon kaynaklarını (quality wire information sources) kontrol etmek gereklidir. İç ve dış enformasyon kaynakları, şirketimizin performansını, karakterini ve kültürünü bulmamıza yardımcı olur. Bu ise bizi, çok zor bir pazarda başarıya götürür.

Organizasyonumuzda sonsuz bir çeşitlilik vardır ve ayrıca kusursuz bir servisin kusursuzluğuna ve hatalara da fırsat gözüyle bakılır.

Steigenberger Frankurter Hof., her gün 99.900 farklı ürün ve hizmet sunar. Bunu % 100 başarmak, uygulamada imkansızdır. Bu nedenle de çok başarılı Şikayet Yönetimi ile, özel bir Dostça Yönetim kampanyası uygulanır.

Doğru davranış, aktif satıştır ve bu patronun işidir. Kusurlarla birlikte yaşamasını öğrenmek zorundasınız. Şikayet yönetimi, karlılığı artırır. Dostluk ise, ek maliyeti olmayan kalitedir.

Kimse Kusursuz Değildir.

5.1.2. Seyahat İşletmesinde Kalite - Varan Turizm

Varan Turizm Seyahat A.Ş. Genel Müdürü M. İbrahim Aybar’ın bu konudaki görüşleri şöyledir [28];

Karayolu Yolcu Taşımacılığında Yolcu Beklentileri :

Hizmet sektöründe kaliteyi artırıcı tedbirler almadan önce kalitenin tanımının yapılması gerekir :

“İnsanın insandan beklediği hizmeti arzuladığı şekilde alabilmesi”

Bu doğrultuda hizmet sektöründe kalite ölçülerini belirlemek için ilk önce müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz etmek gerekir. Elle tutulur, somut bir ürünün söz konusu olamaması bu tespiti daha da önemli kılar.

Şirketimiz bu konuda her sene önemli miktarlar harcamaktadır. Yaptığımız araştırmalarda öncelik sırasına göre şu beklentileri gözlemledik.

- * Firmaya güven
- * İnsana saygı
- * Sürücüye güven
- * Mola yeri
- * Otobüs tipi, ergonomisi
- * Bilet fiyatı

Yukarıda görüldüğü gibi, rekabet ortamında başarı sanıldığı gibi fiyatlarla değil, hizmet kalitesinin müşteri ihtiyaçlarının karşılayacak hale getirilmesi ile sağlanmalıdır.

Hizmet Kalitesine Yönelik Önlemler ve Uygulamalar :

Hizmet sektörü, insan kaynaklarının en yoğun biçimde kullanıldığı sektördür. Bu nedenle personel seçimi çok önemli bir rol oynamaktadır.

Şirketimizde bu konuda çok yüksek standartlar uygulanmaktadır. Çeşitli testlerle haklarında bilgi sahibi olmaya çalıştığımız adaylar, göreve kabul edildikten sonra uzun bir eğitim sürecinden geçirilirler. Bu eğitim genel kültür, beşeri ve mesleki ayrıntıları kapsamaktadır. Daha sonra trainee'nin iş üstü eğitimlerle (on the job training) işe adaptasyonu sağlanır.

Bunun haricinde, tüm personelimiz değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için periyodik eğitimlere tabi tutulur.

Personel motivasyonu, hizmet kalitesinde yüksek standartların korunmasında önemli bir enstümandır. Altın Fikir ve Primli Teşvik sistemi bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz iki yeni projedir. Bu uygulamalar sayesinde personelimizin

performanslarına göre onurlandırılmaları ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik yeni fikirleriyle yönetime katılmaları sağlanmıştır.

Şirketimizin başarısındaki en önemli etkenlerden biri ise, uygulamaların sürekli denetim altında tutulmasıdır. Kimliklerini en üst düzey yöneticilerin bile bilmediği müfettişler otobüslerde seyir şartlarını, konaklama tesislerini, ofisleri bir yolcu gibi kontrol ederler.

Sistemimizin bir diğer özelliği ise konuklarımızla olan direkt ve dolaylı ilişkilerimizdir. Kendilerinin değişik talepleri ve hoşnutsuzlukları hakkında bilgi sahibi olmak için kurduğumuz telefon (hot line) sistemi sayesinde değişen yolcu ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebildiğimiz gibi, aynı zamanda, bu yolla yolcularımızın yönetime direkt katkı sağlamalarına da imkan veriyoruz.

Özet olarak, 2000’li yıllara girerken hızla küreselleşme eğilimi içerisinde örgütsel olarak ;

- * Yeniliğe ve yaratıcılığa teşvik,
- * Kaliteli hizmet ilkesi etrafında network,
- * Bugünden yarının sorunlarını çözebilecek esneklikte yapılanma,
- * Açık ve birlikte yönetim

gibi önemli örgütsel değişikliklerle kalite yönetimini yarının koşullarına uygun esaslarla başarabilme arzusundayız.

5.1.3. Turizm İşletmelerinde Kalite - Turtel Turizm İşletmeleri

Turtel Turizm İşletmeleri A.Ş. Genel Müdürü Hasan Saraç’ın bu konudaki görüşleri şöyledir [29];

Biz Turtel Yönetimi olarak TQM çalışmalarına bir sene kadar önce, bu konuda hizmet veren bir danışmanlık şirketiyle başladık. Bu yılın sonuna kadar ISO 9004 - 2 kalite belgesini TSE’den almayı hedefliyoruz. Böylece Türkiye’de kalite belgesine sahip ilk Turistik Tesisler İşletme Şirketi olmayı umuyoruz. Bu projede, aslında iç içe olduğunu söyleyebileceğimiz beş ana hedef mevcuttur.

1. Kaliteyi yükselterek müşteri memnuniyetini artırmak,
2. Çalışan personelin motivasyonunu artırmak,
3. İşletme verimliliğini artırmak,

4. Yönetim standartları oluşturmak,
5. Elde edilen kalite belgesini bir pazarlama unsuru olarak kullanmak.

Bu amaçla, bağlı olduğumuz Türktoprol Holding'in Organizasyon ve Endüstri İlişkileri Müdürü ile Şirketimizin Pazarlama Müdürü, İşletme Müdür ve Müdür Yardımcıları, İnsan Kaynakları Müdürü ve Danışmanlık Şirketi'nden bir yöneticinin yer aldığı bir çalışma komitesi kurulmuş ve faaliyetler Genel Müdür ve Danışmanlık Şirketi'nin yönetim ve kontrolünde aksaksız olarak sürdürülmüştür.

Çalışma başlangıcında bir yıllık hedef konmuş ve bir plan dahilinde proje başlatılmıştır. İlk önce işletmelerdeki kısım şefleri ve yardımcıları seviyesine kadar inilmiş ve ilk olarak tüm yönetim kademelerinin bu yönde bilinçlendirilmesi ve projeye destek olmaları sağlanmıştır.

Aynı anda birbirine paralel yürütülen çalışmalarla ilk altı ayda şu aşamalardan geçilmiştir.

- **Personel Oryantasyon Programı :** Bu programda genel işletme politika ve standartları ile TQM (Toplam Kalite Yönetimi), personele tanıtılmıştır.
- **Prosedür ve Şartname Eğitim Programı :** Personele işletmede işi ile ilgili olarak tatbik edilen prosedürler, şartnameler, iş talimatları ile standartlar öğretilmiştir.
- **İşbaşında Yetiştirme Programı :** İş istasyonlarında görevli personelin işi ve bu iş öncesinde ve sonrasındaki prosedürler ve uygulamaların her seviyede öğretilmesi için yapılmıştır.

Bu sürenin sonunda, tatbik edilen eğitim ve yetiştirme programının notları gözden geçirilerek personel ve kısım şefleri seviyesinde basit, kolay okunur, eğitici el kitapları hazırlanmıştır. Aynı zamanda, programlara katılan personele, katılımlarını belgeleyen program sertifikaları verilmiştir.

İşletmenin başka şirketlere taşeronluk seviyesinde yaptırdığı işlerin kalite standartları da yapılan işin tanımlandığı şartnameler ile artırılmaya çalışılmıştır.

Yine ilk altı ay içerisinde, tesislerin ışıklandırma ve yön levhaları, her türlü bilgi ve uyarı yazıları program dahilinde yeniden yapılmıştır. Yine bu süre içerisinde, çevre duyarlılığını artırıcı çalışmalar yapılmış, kullanılan malzemelerin ve prosedürlerin bu

şekilde yeniden ele alınması sonucunda da tesislerimiz Turizm Bakanlığı'nın vermeye başladığı Mavi Çam Ödüllerini alan ilk turistik tesislerden biri olmuştur.

Yılın ikinci altı ayında, kalite ölçümleri yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar iki bölümden oluşmaktadır :

Birinci aşamada, kısım şefleri (pazarlama, satınalma, ön büro vb.) seviyesinde haftalık raporlar hazırlanmaya ve Genel Müdür'e verilmeye başlanmıştır.

İkinci aşamada ise, verilen hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğini ölçmek amacıyla TURTEL Kalite Anketleri yapılmaya başlanmıştır. Doğrudan doğruya yerli ve yabancı müşterilerin doldurdukları bu anketlerde şu ana başlıklarla sorgulamalar yapılmıştır.

- a. Personelin nezaket, samimiyet ve ilgisi,
- b. Personelin hizmete hazır olma durumu,
- c. Yiyecek, içecek,
- d. Temizlik,
- e. Çevre,
- f. Bilgilendirme,
- g. Diğer hizmetler,
- h. Rekreasyon - Animasyon,
- i. Müşteriler hakkında bilgiler,
- j. Müşterinin özel tavsiyeleri.

Bu anketler İşletme Müdür ve Yardımcıları tarafından her hafta tek tek okunmakta, önerilen tavsiyeler ve belirtilen aksaklıklar göz önüne alınarak acilen alınması gereken tedbirler varsa, bu tedbirler alınmakta, daha sonra anketler danışmanlık şirketine gönderilerek bilgisayar çıktıları ile dönemsel istatistiki veriler elde edilmekte ve müşteriler tarafından belirtilen tüm aksaklıklar tek tek listelenmektedir. Her iki haftada bir şirket yönetimine ulaştırılan bu raporlar Genel Müdür'ün incelemesinden sonra İşletme Müdürleri'ne gönderilmekte ve haftalık Kısım Şefleri toplantılarında detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

Son olarak, çalışan personele on beş günde bir yapılan duyurularla proje hakkında bilgi verilmekte ve "Kalite için 10 dakika" programı ile bu konudaki duyarlılıkların sürdürülmesine çalışılmaktadır. Tesislere konulan "Quali - TURTEL"

duyuru levhalarıyla tesiste kalan müşterilere de çalışmalar hakkında bilgi verilmekte ve elde edilen anket sonuçları duyurulmaktadır.

Şirket yönetimi olarak böyle bir çalışmaya başlamış olmaktan büyük memnuniyet duymaktayız. Gelinilen noktayı olumlu görmekte ve kalite bilincini sürekli olarak artırmayı işimizin ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmekteyiz.

5.1.4. Hizmet Sektöründe Kalite - Çalışanlar Açısından

Tez - Koop - iş Sendikası Genel Başkanı Ahmet Taner'in bu konudaki görüşleri ise şöyledir [30];

Hizmet sektöründe kalite üretimini ve yönetimini ; çalışanlar ve yönetenler açısından ele aldığımızda, sektörün karakteristik özellikleri üzerinde özenle durmamız gerekir.

Hizmet sektörü, üretim aşamasında diğer sektörlerle göre daha organize alt yapı oluşumlarına gereksinim duyar. Çünkü hizmet sektöründe ; hizmetin üretimi, müşteriye sunumu ve yansımanın alınması kesintisiz ve kısa süreli bir etkileşim oluşturur.

Sektörde kalite yönetimini incelerken bütün bu zorlu koşullara uyum sağlayacak, bu üretime kaynak olacak sektör çalışanlarına, büyük sorumluluklar yüklendiğini de ifade etmek gerekir.

Ancak üretime kaynak olan çalışanların, kalite üretiminde tatmin edici seviyeye ulaşması, sektörde her türlü alt yapının sağlıklı bir biçimde yerleşmiş olmasına bağlıdır.

Öncelikle çalışanların ekonomik tatminleri göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulanacak sağlıklı ücret politikaları şüphesiz ki verimliliği artırıcı tedbirlerden biridir. Özellikle kamu sektöründe artan ücretle birlikte, sektörün sıkıntılarına rağmen, verimliliği de artırdığı bilinen bir gerçektir. Sağlıklı ücret politikasıyla ilgili anayasamızın 55. maddesi de şöyle der : "... Devlet çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır..."

Görüldüğü gibi bu aslında anayasal bir zorunluluktur.

- Daha sonra çalışmaların bir takım sosyal güvenceleri gelir. Aslında bu güvenceler Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) normlarına uygun yöntemlerle

bir çok ülkenin uygulamaya başladığı ve bizde de yıllardır uygulamaya konmayı bekleyen sözleşmelerle sağlanabilecektir. Çalışanların bu tür

kazanımları da, yine üretimin kalitesini ve verimini yükseltecektir. Örneğin iş güvencesi, işçi sağlığı, işsizlik sigortası gibi sosyal güvenceler bu aşamada çok önemlidir. Çünkü bu uygulamalarla çalışanların güvence tatmini sağlandığı gibi aynı zamanda kaliteyi artırma yönünde de önemli bir adım atılmış olacaktır.

- Düşünen, çözüm üreten ve sorumluluk alan, bilinçli bir çalışan kalitesi ancak ekonomik tatmine ulaşmış, geleceğini güvence altında hisseden kişilerle yaratılabilir. Çalışanların ekonomik düzeylerinin yükselmesi, doğru orantılı olarak üretimin kalitesinin ve verimliliğin yükselmesini de sağlayacaktır.
- Kalite yönetimi, alanında etkili bir iletişim sürecini yok sayamayız. Yönetimle çalışanlar arasında oluşabilecek her türlü iletişim blokajı işyeri huzurunu ve dolaylı olarak üretimin kalitesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Yönetimin hiyerarşik yapısı içerisinde bu türden iletişim aksaklıklarına oldukça sık rastlanmaktadır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da iletişimin bütün öğeleriyle işlemesini sağlamaktır. Yönetimin direktifleri çalışana iletiliyor, ancak hedefe ulaşan mesajın yansımaları alınmıyorsa, bu aşamada üretimin kalitesini de tehdit edebilecek tek yönlü bir aktarım söz konusu olacaktır.
- Ayrıca çalışanların, oluşturulacak etkili bir iletişim sürecinden yönetime katılımlarını sağlamak da, iş verimini ve kaliteyi artırıcı tedbirlerden sayılır.

Üretimin kalitesini yükseltmek için teorik veya pratik önerilerle yönetime ulaşabilen çalışanlar kalite yönetimi kapsamında oldukça önemli bir rol üstlenebileceklerdir. Bu aynı zamanda çalışma demokrasisini işleterek, çalışanların da yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyeri huzuruyla bütünleşerek üretime katkıda bulunabilecek bir girişim olacaktır.

Kaliteyi üretmede tartışılmaz koşullardan birisi de kapsamlı bir eğitim sürecini hayata geçirebilmektir. Maliyeti de düşürerek kaliteyi yakalamak için, şüphesiz ki eğitimin desteğine ihtiyaç vardır. Sektörde istihdam edilen ve edilecek çalışanların başarılı bir eğitim sürecini mutlaka yaşaması gerekmektedir. İşte bu boyutta işçi ve işveren sendikalarına da büyük görevler düşmektedir. İşçi sendikaları sadece parasal

konularda temsil ettikleri kitlenin çıkarlarını korumaya çalışan örgütler değildir. İşçi Sendikaları, çağdaş örgütlü anlayış içerisinde üyelerinin her alanda kazanımlarını artırmaya yönelmiş ve kuruluş amaçları, görevleri arasında üretimin kalitesi, verimini artıracak tedbirleri de sayarak, ülke yararına uğraş veren yapılar olduklarını da ispatlamışlardır.

Örneğin Tez - Koop - İş Sendikası Ana Tüzüğü'ndeki görevler arasında yer alan "Üyeleri için mesleki bilgilerini artıracak milli tasarruf ve artırımın gelişmesine, reel verimliliğin artmasına hizmet edecek kurs ve konferanslar tertiplemek" gibi yönelimler bizim ve bizim gibi düşünen işçi örgütlerinin samimi yaklaşımlarıdır, ve bu alanda işçi sendikaları hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan yine her zaman olduğu gibi özveriyle uğraş vermektedir.

Sonuç olarak, çalışanların ekonomik tatmini, sosyal güvenceleri, işyerinde sağlıklı bir iletişim modeli, çalışanların yönetime katılımları ve tabi ki etkili bir eğitim modeli gibi alt yapı destekleri sağlandığında hizmet sektöründe sorunsuz bir kalite yönetimi fırsatı yakalanmış olacaktır.

Endüstriyel ilişkilerin sağlıklı bir biçimde gelişmesi, hızlı bilimsel ilerlemeler ve eğitilerek yüksek vasıf kazandırılmış personel kavramları bir araya geldiğinde kalite üretiminin gelişim biçimini de yenileştirecektir. Doğal olarak bu yenileşme bütün sektörleri olduğu gibi, hizmet sektörünü de olumlu yönde etkileyecektir.

Toplam kalitenin yükseltilmesi ve endüstriyel demokrasinin gerçekleşmesi, çalışanların da yönetimde söz sahibi olmalarıyla mümkündür.

Şu asla unutulmamalıdır ; hiç bir endüstriyel teşebbüs insan olmadan işleyemez. Öyleyse çalışanların ekonomik, sosyal ve mesleki tatminlerini sağlamak yoluyla kalite yönetimine yönelmek kaçınılmazdır.

BÖLÜM 6

SONUÇLAR

- 1) Üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de Kalite Güvence sistemi ISO 9000 standartları çerçevesinde kurulmasının gerekliliği 2000 'li yıllara girerken büyük önem kazanmıştır.
- 2) Hizmet sektöründeki kalite olgusunun, üretim sektöründen ana farkı direkt olarak işletmede çalışan elemanların büyük bir bölümünün tüketici ile sürekli yüz yüze olmasıdır.
- 3) İyi bir şekilde tasarlanıp gerçekleştirilmiş Kalite Güvencesi sonunda şu göstergeler oluşur ;
 - a) Müşteri geri gelir
 - b) Müşteri tatmin olmuştur ya da hoşnut kalmıştır
 - c) Geçikme yoktur, hizmet hızlı sunulur
 - d) Her bileşen düzgün işler
 - e) Düzgün işlem : bütün işlemler ve bileşenler birlikte çalışır.
 - f) Müşterinin her isteği yerine getirilir.
- 4) Hizmet sektöründe kalite sisteminin kurulması, üretim sektöründe olduğu gibi geniş bir dökümantasyonu gerekli kılar. Dökümanlar, sektörün gerektirdiği bölümlere ayrılarak, parça parça hazırlanıp, daha sonra bir bütün haline getirilir.
- 5) Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, işletmenin tüm birimleri kalite prensiplerini benimsemeli, ortak bir ruhla hareket etmeli ve bunu direkt olarak tüketiciye yansıtabilmelidir. Bu da işletme elemanlarının Kalite Güvencesi eğitimine tam iştiraki ile gerçekleştirilir.
- 6) İşletme içinde Kalite Kontrol çemberleri oluşturulmalı, işletme elemanları - özellikle tüketiciyle karşı karşıya kalan elemanlar - bu faaliyet için teşvik edilmelidir. Bu bağlamda müşteri şikayetlerine yer verilmeli ve düzeltme faaliyetleri girişimleri sürekli iyileşme içinde yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] **Kavrakoğlu İ.** Toplam Kalitenin Temelleri KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 1 Sayı - 1 (37) Kasım (1992)
- [2] **Mc Glave J. T. Menson B. G.** Statistics For Business and Economics (1, 47, 4, 65, 83, 88, 89, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 707, 708, 718, 727, 728, 747, 748, 756, 757) 5 th edition, Delton Publishing Company, USA (1991)
- [3] **Odaman A. Bozkurt R.** ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri KOSGEB - MPM, MPM Yayın No 543 (1-4), (34-42) MPM Yayınları Ankara (1995)
- [4] **Esin A. Karabay M. Kılıçaslan Y.** Kalite Sistemine Hazırlık ve TS - ISO 9000 KOSGEB Yayın No 16 (1-6) KOSGEB Ankara Ocak 1993
- [5] **Kavrakoğlu İ.** Toplam Kalitenin Temelleri KALDER “Önce Kalite Dergisi” Yıl - 1 Sayı - 1 (38-41) Kasım (1992)
- [6] **Efil İ.** Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç : ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi (5-18), (53-69) Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa (1995)
- [7] **Özercan M.** Toplam Kalite ve Hedeflerle Yönetim KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 1 Sayı : 4 (27-32) Temmuz (1993)
- [8] **Yayla N.** Toplam Kalite Kontrol Nedir ? Ş. Ç. Kalite Dergisi Sayı - 4 (2-4) Mart - Nisan (1993)

- [9] **Erkuş F.Z.** Toplam Kalite Kontrolü ve Yarının Kalite Yöneticisi TSE Standart Dergisi Sayı - 316 Nisan (1988)
- [10] **Ishikawa H.** Çev. Ve Der. Yayla N. Japon ve Batı Dünyasının'da Kalite Yaklaşımlarını Etkileyen Unsurlar. ŞÇ. Kalite Dergisi, Sayı - 1 (8-10) Eylül - Ekim (1988)
- [11] **Ala F. Yıldırım M.Ç.** ISO 9000 Uluslararası Kalite Güvence Sistemleri” 7. Uluslararası Metalurji ve Malzeme Kongresi, (13 - 36 İstanbul 4 - 8 Mayıs) (1993)
- [12] **Güven S.** ISO 9000 Ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 1 Sayı - 1 (11-20) Kasım (1992)
- [13] **Eicher L.D.** ISO 9000 Standartları Milletlerarası Bir Olaydır, TSE Standart Dergisi Sayı - 369 (8) Eylül (1992)
- [14] **Affiticati R.C.** ISO 9000 Standartlarının ve Belgelerinin Evrimsel Karakteri TSE Standart Dergisi Sayı - 94 (16 - 21) Şubat (1992)
- [15] **Özbayraktar S.** ISO 9000 Sertifikasyonun Şirketlerin Sorunlarını Çözme Konusundaki Yararları TSE Standart Dergisi Sayı - 378 (125 - 126) Temmuz (1993)
- [16] **Yağmur S.** ISO 9000 Kalite Standartları ve Kalibrasyon MMO Metalurji Sergisi Sayı - 94 (16 - 21) Şubat (1995)
- [17] **Öztürk N.** Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi MPM Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı (61 - 66) Aralık (1993)

- [18] **Şirvancı M.** Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl 2 Sayı - 5 (12 - 15 Ekim) (1993)
- [19] **Özercan M.** Toplam Kalite ve Hedeflere Yönetim 1996, KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 2 (19 - 23) Sayı - 4 Temmuz (1993)
- [20] **Kavrakoğlu İ.** Toplam Kalitenin Temelleri KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 1 Sayı - 1 (40 - 42) Kasım (1992)
- [21] **Yayla N.** KAIZEN KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 1 Sayı - 1 (8 - 10) Kasım (1992)
- [22] **Bozkurt R.** Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları KALDER Önce Kalite Dergisi, Yıl - 2 Sayı - 3 (3 - 10) Nisan, (1993).
- [23] **Dzus G.** Başarılı Bir ISO 9000 Değerlendirilmesinin Planlanması (32) Kasım (1992).
- [24] **Kavraklıoğlu İ.** Toplam Kalite Yönetimi (44 - 45) 1992.
- [25] **Aytimur S.** Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 2 Sayı - 4 (4 - 9) Temmuz (1993).
- [26] **Bağrıaçık A.** Hizmette Kalite Nedir Nasıl Kurulur Bilim Teknik Yayınevi (18-30) İstanbul (1997)
- [27] **Schaller A.R.** Steigenber'de Kalite Yönetimi KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 3 Sayı - 6 (13) Ocak (1994).
- [28] **Aybar M.İ.** Ulaşım Sektöründe Kalite - 2. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğ Özetleri KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 3 Sayı - 6 (14 - 15) Ocak (1994).

[29] Saraç H. Ulaşım Sektöründe Kalite - 2. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğ Özetleri
KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 3 Sayı - 6 (15 - 16) Ocak (1994).

[30] Taner A. Ulaşım Sektöründe Kalite - 2. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğ Özetleri
KALDER Önce Kalite Dergisi Yıl - 3 Sayı - 6 (18 - 19) Ocak (1994).



ÖZGEÇMİŞ

10 Nisan 1969' da İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Karamürsel Lisesinde tamamladı. 1989 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya - Metalurji Fakültesi Metalurji Bölümünde eğitime başladı ve 1993 yılında lisans eğitimini tamamladı. 1993 yılında İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Metalurji Ana Bilim Dalı Malzeme Programını kazandı. 1994 yılında yüksek lisans eğitimine başladı. 1996 - 1997 yılları arasında askere giderek eğitime ara verdi. Halen yüksek lisans programına devam etmektedir.

