

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (MBA)

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE
İLİŞKİSİ**
Yüksek Lisans/Projesi

Tezi/Projeyi Hazırlayan: **Elvan GÜRBÜZ**

Tuba GÖZTAŞI

Sabriye YAZICI

Koray KARAMAN

Onur Can KOÇ

İstanbul, 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (MBA)

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE
İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans/Projesi

Tezi/Projeyi Hazırlayan:

Elvan GÜRBÜZ

Tuba GÖZTAŞI

Sabire YAZICI

Koray KARAMAN

Onur Can KOÇ

Öğrenci No:

100745149

100745092

100745094

110745121

110745040

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Rıza Haluk Kul

İstanbul, 2011

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. TEKSTİL SEKTÖRÜNE BAKIŞ	3
1.1. Dünya’ da Tekstil Sektörü.....		4
1.2. Türkiye’ de Tekstil Sektörü.....		5
1.3. Tekstil Sektörünün Genel Sorunları.....		7
2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....		9
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı.....		9
2.2. Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları.....		11
2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....		13
2.4. Tedarik Zinciri Üyeleri.....		14
2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....		16
2.6. Tedarik Zincirinde Karşılaşılan Problemler Uygulanabilecek İyileştirmeler.....		19
3. KALİTE YÖNETİMİ.....		20
3.1. Toplam Kalite Nedir.....		20
3.1.1. Kalitenin Tanımı.....		21
3.1.2. Kalitenin Önemi.....		22
3.2. Toplam Kalite Kontrol Kavramı.....		22
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri.....		24
3.4. Kalite Güvence Sistemi Standartları.....		27
3.4.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi.....		27
4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE BAĞLI OLARAK YAPILABİLECEKLER.....		28
4.1. Yönetim Kavramı.....		28

4.2. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi.....	29
4.3. Toplam Kalite Yönetiminde Tedarikçi İlişkileri	30
4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İşbirliği	31
4.5. Tedarik Zincirinde Satın Alma ve Toplam Kalite Yönetimi	31
4.6. TKY' nin Tedarik Zincirinde Uygulanmasının Çevre İle İlgili Etkileri.....	32
4.7. TKY' nin Tedarik Zincirinde Uygulanmasının Stoklara Etkisi.....	33
4.8. TKY Anlayışıyla Tedarikçilerle İşbirliği İçinde Yeni Ürün Tasarımı.....	34
4.9. Tedarik Zincirinde Son Halkada İyileştirme Çalışmaları.....	35
5. TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ	36
5.1.1. Ürün Tasarımı.....	39
5.1.2. Lif Üretimi.....	39
5.1.3. İplik ve Kumaş Üretimi.....	39
5.1.4. Kumaş Boyama ve Sonlandırma (Finishing).....	40
5.1.5. Giysi Üretimi.....	40
5.1.6. Satış ve Dağıtım.....	40
5.1.7. Geri Dönüşüm ve Tasfiye.....	40
5.2. Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi.....	44
5.3. Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi.....	45
6. SONUÇ.....	46
7. KAYNAKLAR.....	47

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans/Projesi

Hazırlayanlar:

Elvan GÜRBÜZ

Sabriye YAZICI

Tuba GÖZTAŞI

Koray KARAMAN

Onur Can KOÇ

Anahtar kelimeler: Tekstil Sektörü, Tedarik Zinciri, Toplam Kalite Yönetimi,

ÖZET

Yaşanan yoğun rekabet, değişen ekonomik koşullar, farklılaşan müşteri talepleri işletmelerin rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için en iyi kalitede ve en düşük maliyetle sağladıkları kaynakları verimli kullanmaları gerekmektedir.

Yoğun rekabet ortamı sürekli olarak yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni işlemler, yeni modeller ve yeni olanaklar bulmayı gerektirmektedir. Bu da işletmeleri ürünlerini daha kaliteli yapmaya, daha hızlı üretmeye ve teslim sürelerini kısaltmaya zorlamaktadır. İşletmelerin bunu sağlayabilmeleri için organizasyon içindeki karışıklıkları önlemeleri gerekmektedir. Bunun karışıklıkların giderilmesi, küresel piyasada rekabet gücünün artırılabilmesi için iyi bir Tedarik Zinciri Yönetiminin kurulması gerektiği anlaşılmıştır.

Şirketlerin büyük bir çoğunluğu için tedarik giderleri, en önemli gider kalemleri arasında yer almaktadır. Tedarik sürecindeki verimsizlik ve aksaklıklar, stok kontrolü, sevkiyat planlaması, üretim planlama, müşteri ilişkileri gibi şirketin diğer alanlarına da doğrudan yansır.

Tedarik Zinciri Yönetimi, bu karmaşık sürecin teknolojik bir platform üzerinden en etkin biçimde yönetilmesini, tedarikçilerle üretici şirket arasında geçen süreçlerde maksimum verim elde edilmesini amaçlar. Günümüzde Tedarik Zinciri Yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan şirketler, rakiplerine karşı büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamakta, maliyetlerini azaltmakta ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadırlar.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tekstil ve Hazır Giyim İşletmelerinde Tedarik Zincirine

Şekil 2. Tekstil-Hazır Giyim Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi

KISALTMALAR

AB :Avrupa birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü

KDV: Katma Değer Vergisi

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

TKK: Toplam Kalite Kontrol

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında başarılı olmanın yolu büyük ölçüde stratejik düşünmeden geçtiği açıktır. Sadece işletme iç süreçlerinde ki başarı kısmi başarı olarak kalacaktır. Olaya bütünsel bakmadan parçacı bir çözümün yeterince etkin olamayacağı izlenimi giderek yaygınlaşmaktadır. Üretim aşamasında sağlanabilecek işletme içi avantajlar bile, işletme, tedarikçi, dağıtıcı ve müşteriler arasında paylaşılmadıkça yeterince etkin olmayacaktır. Başarılı olmanın büyük ölçüde bu entegrasyonda olduğunun farkına varan birçok işletmenin tedarik zincirine yönelmeye başladığı görülmektedir.

Yoğun rekabet ortamında başarılı olmanın yolu işletme içinde yaratılan içsel sinerjinin tüm tedarik zinciri sürecine yansıtılması ile gerçekleşebilecektir. Bu düşünce bu araştırmanın yapılmasının itici gücü olmuştur. Bu ilişkilerin gerçekleştirilmesinde tahminleme ve planlama işbirliğinin önemli belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Tekstil sektörü Türkiye'nin ekonomik kalkınmasının temel dinamiklerinden birisidir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır:

İlk bölümde tekstil sektörüne bakış açısı, Türkiye'de tekstil sektörünün durumu ve sorunları ele alınmıştır.

İkinci bölümde tedarik zinciri yönetimi konusunda genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Kavram olarak tedarik zincirinin ne olduğu ve önemi, tedarik zinciri aşamaları, fonksiyonları, yönetim süreçleri ve tedarik zincirinde karşılaşılan problemlerde uygulanabilecek iyileştirme çalışmaları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde kalite yönetimi kavramı, önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda toplam kalite kontrol, toplam kalite yönetimin dayandığı temelleri ve kalite standartlarından ISO 9000 anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, tedarik zinciri yönetiminde toplam kalite uygulamaları, tedarikçi ilişkileri ve TZY stratejik işbirliği konuları ait kavramlar anlatılıp açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, TKY nin TZY uygulamasında çevre ve stoklara etkisi ve iyileştirme çabalarına değinilmiştir.

Beşinci bölümde, tekstil sektöründe tedarik zincirinin süreç şekli, müşteri üretici arasındaki bilgi akış ve işleyişin nasıl olduğu, bunlara dayanarak elde edilen kazanımları anlatılmaya çalışılmıştır.

1. TEKSTİL SEKTÖRÜNE BAKIŞ

İlk ipeğin milattan önce 3000 yılında Çin'de üretilmesiyle beraber belki de pahalı ve kaliteli tekstil ticaretinin ilk adımları atılmıştır. Bu pahalı ve kaliteli kumaş yüzyıllar boyunca Çin'den Avrupa'ya taşınmış ve nakliyesinde kullanılan yola kendi adını vermiştir. Çinliler uzun süre ipeğin nasıl üretildiğini yabancılardan saklamışlardır. Bu gizemden dolayı Romalı entelektüeller arasında vücutlarını saran bu yumuşak kumaşın, bazı yaprakların üzerindeki tüylerin suyun yardımıyla toplanarak yapıldığına dair hikâyeler dolaşmaktaydı. Yutian Kralı ile nişanlanmış genç bir Çin prensesi tacının arasına sakladığı ipek böceklerini Çin'den kaçırarak hem nişanlısının bu kumaşa karşı duyduğu duyguları tatmin etmiş hem de bu sırrı başka insanların bilgilerine de açmıştır. Çin'den başlayan ve Akdeniz'in doğu sahillerine kadar ulaşan 7000 kilometrelik yolun adıdır İpekyolu.

İnsanın toplum içinde statüsünü belli eden, yazın serin kışın sıcak tutan, bazen vücuduna sardığı, bazen de üzerinde yattığı bu bez parçasına verdiği önem yüzlerce yıl tacirleri binlerce kilometre yol kat etmeye zorlamış, bu uğurda tehlikeli yolculukları göze almasına neden olmuştur. O günden bu yana tekstilin önemi aynı kalırken, devenin yerine tırın geçmesi, klasik tezgâhların yerini de tam otomatik bilgisayarlı tezgâhların alması sonucu rekabetin boyutu başka alanlara kaymıştır.

Ülkemizin 1980'li yıllarda başladığı ekonomik hamlelerde tekstil öne çıkan sektör olmuş ve şu anda ihracatımızın lokomotifine haline gelmiştir. Sektör ufak dokuma atölyelerinden, ipliği dokuyup kumaş yapan, boyayan ve daha sonrada elbise haline getiren entegre tesislere sahip hale gelmiştir.

Türk tekstili makul fiyatı ve iyi kalitesiyle dünyanın en ünlü markalarına iş yapar hale gelmiştir. Bazı ülkelerin ülkemiz mallarına koydukları kotolar da bunun en güzel kanıtıdır. Avrupa'nın ya da Amerika'nın en pahalı mağazalarından aldığımız bir elbisenin etiketinde Made in Turkey yazısı görmek artık olağan bir hale gelmiş, buna şahit olanlar heyecanla tanıdıklarına anlatmaktan vazgeçmişlerdir.

Sektörün uygun maliyette kaliteli mal üretebilmesine karşılık uzun vadede bazı dezavantajları olduğundan bahsedilebilir. En büyük dezavantajı ise genel olarak

baktığımızda markalaşma sorunudur. Biz istediğimiz kadar Nike' a fason mal üretelim kendi markamızı oluşturmadığımız sürece giderek artan rekabet ortamına karşı koymamız güçleşecektir. Tüketicinin aynı kalitede olan bir malı diğerinden 3-4 kat para vererek almasının tek sebebi marka ve bu markayı giymenin ya da kullanmanın getirdiği imaj dolayısıyla. 25 dolara satılan bir markayı 3 dolara fason yapmak şu an kar marjları uygun olduğu müddetçe cezbedici olabilir fakat bunu 2 dolara imal eden birisi çıkınca ne olacak sorusunun cevabını şimdiden düşünmek zorundayız. Çin sessiz sedasız değil büyük bir gürültüyle bağıra bağıra gelmektedir. Türkiye'de hazırlıksız yakalanan bazı sektörler Çin malları yüzünden sıkıntıya girmişlerdir. Birkaç sene içerisinde de tekstil sektörünü sıkıntıya sokacağı söylenmektedir. Beymen, Vakko gibi firmalar bu konuda yurtiçinde büyük başarı yakalamışlardır. Fakat küresel olarak düşündüğümüzde bunun Türkiye sınırları içerisinde birkaç firmayla sınırlı kalması pek fazla bir şey ifade etmemektedir. Yıllık olarak ihracatımıza baktığımızda aşağıdaki tabloyu görmekteyiz;

1996 yılında yaklaşık olarak 8.800.000 dolar olan hazır giyim ve dokumadan oluşan tekstil ihracatı 2003 yılında 15.500.000 dolara ulaşmıştır. Geçen süre zarfında dokumacılık ürünleri ihracatı %93 artarken hazır giyim sektöründeki artış ise %63 olmuştur. 2003 yılındaki sektörün genel olarak artışı bir önceki yıla göre %23 olmuştur.

Firma sahiplerimiz artık Türkiye'de alışagelmış olan iş tarzı ilişkilerinin, elma gösterip armut gönderme şeklindeki tamamen yerli teknolojiyle üretilmiş stratejilerin uluslararası piyasalarda pek bir fayda sağlamadığının farkına varmış durumdadırlar. Yıllık 20-30 milyar dolarlara ulaştığı söylenen bavul turizmi ile Laleli piyasasının durgunlaşması bazı hatalarımızı görmede bize pahalı bir ders olmuştur. Artık profesyonel olarak düşünen, makinanın yanında insana da yatırım yapan firmalar uluslararası piyasalarda söz sahibi olmaya başlamışlardır.¹

¹ TCHAYAT. "Tekstil Sektörüne Bakış". 25.12.2011

<http://www.tchayat.org/modules.php?name=News&file=article&sid=29>

1.1. Dünyada Tekstil Sektörü

Tekstil sektörü bütün dünyada sanayinin gelişmesinin itici gücü olmuştur. Genellikle bir ülkede sanayileşme ve sanayi toplumu haline gelme, tekstil sektörü ile gerçekleşmiştir.

Tekstil sektörü g  kaybetmeye başlayınca, marka yaratarak ve yaratılan bu markanın daha yüksek fiyatlarla satılması sağlanarak zararı en aza indirmek mümkün olmaktadır. Yani bir ülke tekstil sektörünü geride bırakırken dünya çapında modacılar ve marka bırakması gerekmektedir. Bunu en iyi gerçekleştiren ülkeler sırasıyla İngiltere, Fransa ve İtalya'dır.

Ülkemizde sağlıklı ve de gerekli bir fizibiliteye dayanmadan yapılan kapasite yatırımları i ve dış talebi aşmış durumdadır. Bu nedenle i ve dış piyasa faktörlerinde küçük bir dalgalanma ya da artan rekabet, fiyatları aşağı çekerek sektörü zarara uğratmaktadır. Dünyada tekstil sektöründe en fazla ithalat yapan ülke 80 milyar dolar ile Amerika Birleşik Devletleri'dir. Türkiye'nin bu 80 milyar dolarlık ithalattaki payı ise sadece %1,7' dir.

Türkiye'de tekstil sektöründe gerçekleştirilen KDV indirimi AB tarafından olumlu karşılanmamıştır. Çünkü AB, sektörel teşviklere çok sınırlı izin vermektedir ya da hiç vermemektedir. AB mevzuatında teşvikler; evre yatırımları, KOBİ'ler, istihdam, AR-GE ve gelişmişlik düzeyi az bölgeler başlıkları altında verilebilmektedir. Bazı durumlarda sektörü yeniden yapılandırma teşvikleri de söz konusu olabilmektedir. AB, uyum kapsamında verilen teşviklerin kaldırılması isteyebilir. Teşvikin kalkmaması halinde ise söz konusu sektörde AB'ye dönük ithalat durdurulabilmektedir. Batıda istihdam ve yatırım teşvikleri daha çok KOBİ'lere yönelik olarak verilmektedir. Burada amaç; sermayenin ve teşviklerin tabana yayılmasını sağlamaktır.

1.2. Türkiye’de Tekstil Sektörü

Tekstil endüstrisi gerek istihdam gerekse üretim ve pazar imkanları açısından Türkiye’ nin ve Konya’nın en önemli sektörleri arasındadır. Tekstil sektörü elyaftan başlayarak iplik, dokuma, örme, boya-baskı gibi işlemleri kapsayan emek yoğun bir sektördür. Ekonomimizin itici ve lokomotif gücünü oluşturan toplam ihracatımızın, %40’ından fazlasını oluşturmaktadır.

Tekstil sanayi, ileri bilgi toplumu ülkelerde öncelikli sanayiler arasında yer almamaktadır. Bununla birlikte bu ülkeler; tekstil teknolojisi geliştirerek ve üreterek, özel koruma önlemleri alarak ayrıca makul faizli bol kredi imkanları, yüksek eğitim ve öğretim düzeyi ve de araştırma geliştirme çalışmaları ile kendi tekstil sanayilerine yıllardır uygun bir yapı sağlamaktan da geri kalmamışlardır. Türkiye’nin de hedefi AB sürecinde sanayileşmeyi tamamlayıp bilgi toplumuna geçmek olduğuna göre tekstil sanayimiz uzun vadede büyümesine devam edecek fakat lider sanayi olma niteliğini de zamanla kaybedecektir. AB üyesi, bugünün bilgi toplumu ve de yeni sanayileşmiş ülkeleri, sanayileşmeye tekstil ile başlamışlardır. Zaman içinde tekstil sanayi tekstil makineleri ve tekstil kimyasalları üretimine dönüşmüş, oradan da makine, elektrik-elektronik ve kimya sanayilerinde hızlı büyümeyle gerçek sanayi ülkeleri konumunu almışlardır. Bu anlamda öncelikle tekstil sektörünün eksiklikleri ve sorunları biran önce giderilmeli, sektöre ulusal ve yerel bazda sağlıklı bir yapı kazandırılmalıdır. Tekstil sektörü hem büyümeli hem de güçlenmelidir.

Türk tekstili 2002 yılındaki 9,2 milyar dolarlık ihracatı ile dünyanın en büyük 5. AB’nin 2.büyük tedarikçisi konumunda idi. Fakat 2005 yılında 1160 firmanın kapanması ile 151.000 çalışan işini kaybetmiştir. Yine aynı yıl, tekstil sektöründe 430 milyon dolarlık ihracat düşüşü yaşanmıştır. Kapanan 1160 firmanın 819’u İstanbul’da, 341’i Anadolu’da faaliyet gösteren firmalar idi.

Ülkemizde toplam maliyet içinde işgücü ve hammadde maliyetleri dünya standartlarının üzerindedir ve %84’lük bir paya sahiptir. Ülkemizin sorunu olan ve henüz aşamadığımız markalaşmayı gerçekleştirebilmek için büyük yatırımlar

gerçekleştirmek gerekmektedir. Markalaşmak için belli bir süre karlılığı unutmak ve reklam giderlerine yüksek pay ayırmak gerekmektedir.

Tekstilde rakibimiz olan Çin'e karşı bizim sahip olduğumuz birçok avantajda söz konusudur. Örneğin bizim bir iletişim sorunumuz yok iken Çin'in diğer ülkelerle aşamadığı bir iletişim problemi vardır. Türk tekstil sektörü çok esnek ve hızlı çalışarak küçük parti mal yapabilmekte fakat Çin şimdilik sadece büyük parti çalışabilmektedir. İhracatımızın %75,5'i AB'ye yapılmaktadır. Bu ihracatta en büyük pay %26,5 ile Almanya'ya yapılmaktadır. Daha sonra sırayı %16,3 ile İngiltere, %7,4 ile Fransa, %6,6 ile Hollanda, %4,2 ile İtalya ve %4 ile İspanya almaktadır.

1.3. Tekstil Sektörünün Genel Sorunlar

Tekstil sektörünün sorunlarının bir kısmı geneldir ve Türk Ekonomisinin tümünü ilgilendirmektedir. Bu endüstri kolunun sahip olduğu genel sorunlar su Şekilde sıralanabilir;

- Bilinçsiz yapılan yatırımlar özellikle 1995 yılından sonra devlet yatırım teşviklerinin çarpıklığı ile birlikte tekstil sektöründe kapasite fazlalığına yol açmıştır.
- Yatırımların büyük çoğunluğunun yüksek faizli ve kısa vadeli borçlanma seklinde yönlendirilmesi işletmelerin mali yapılarını daha da bozmuştur.
- Kriz dönemlerinde plansız davranılarak yatırıma devam edilmesi sektörün genel yapısına zarar vermiştir.
- Sektördeki firmaların büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluşuyor olması işletmelerin bozuk finansal yapılarının temel nedenini oluşurmaktadır.
- z kaynak yetersizliği ve Uzakdoğu rekabeti sektörü olumsuz etkilemektedir.
- Tekstil rnleri ithalatının, yeterli yerli üretim ve aşırı kapasite fazlalığı olmasına rağmen büyük boyutlarda yapılıyor olması, özellikle hazır giyim sektörünün ihracat şansını azaltmaktadır.
- Tekstil mamullerinin maliyetlerinde doğrudan etkili olan hammadde, enerji ve işçiliğin yüksek olması dış ticaret için son derece önemlidir.

- Sektörde ciddi bir pazar problemi yaşanmaktadır. Dünyada tekstil ve konfeksiyon arzının artacağı ve hatta talepten fazla olacağı dikkate alınarak mal satabilmenin zorlaşacağı, pazarlamanın öneminin daha da artacağı sektör için sorun olarak mutlaka değerlendirilmelidir.
- Türkiye’ de tekstil endüstrisinin temeldeki en büyük sorunu Araştırma-Geliştirme eksikliğidir.
- Tekstil makinelerinin büyük oranda gelişmiş ülkeler tarafından üretiliyor olması ve tekstil üretiminde teknolojinin her geçen gün daha da yenilenerek üretim maliyeti içinde işçilik maliyetlerinin düşüyor olması ve miktar kısıtlamaları avantajının etkisiyle gelişmiş ülkelerin ciddi boyutlarda tekstil üretimi ve ihracatı devam etmektedir.
- Gelişmiş ülkelerin tekstil üretimi ve ticaretindeki etkinliği devam etmekte iken hazır giyim üretim ve ihracatı azalmakta, ithalat ise hızla artmaya devam etmektedir. Bu durum yapılabilecek olan yeni düzenlemelerle ülkemiz lehine çevrilebilecektir.
- Kaliteli üretim için gerekli olan işgücü verimliliği Türkiye’ de son derece düşüktür.
- Toplam tekstil ürünleri ihracatımızın 2/3’ ü tekstil makineleri ithalatı için döviz olarak yurtdışına geri ödenmektedir. Teknoloji üretmeyen bir ülke olduğumuz bu bağlamda asla unutulmamalıdır.
- Tekstil sektöründe vizyon ve strateji eksikliği vardır. Bu nedenle, sektördeki birçok işletme gelecekte ve AB kapsamında çalışmalarını hangi yöne çevireceği konusunda bilgisiz ve kararsızdır. Bu durum tekstil sektörünü AB sürecinde sorunlarla karşı karşıya bırakacaktır. Strateji konusunda ticaret ve sanayi odalarının teşvikleri gereklidir.
- Çin sektörünün aşırı, acımasız ve haksız rekabeti çok önemli bir sorundur. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde birçok işletme kapanacaktır.
- Yurtdışındaki rakiplere göre enerji, doğal gaz, vergi, sigorta gibi temel girdiler ülkemizde oldukça yüksektir.
- Diğer ihracatçılar gibi tekstilcilerde kur riski ile karşı karşıyadır. Kurlardaki düşüş ihracatçıların rekabet şansını azaltmaktadır.

- Tekstil sektörünün en önemli sorunlarından birisi de kayıt dışılıktır. Kayıt dışı çalışan tekstil işletmeleri rekabet ortamının bozulmasına, makine parkının bilinmemesine ve istihdam bilgilerinin yetersizliğine neden olmaktadır.
- Yetersiz bilgiler sektörle ilgili geleceğe ilişkin doğru tahminler yapılmasına olanak vermemektedir.
- Bu sektörde nitelikli eleman yetersizliği söz konusudur. Üniversite sanayi işbirliği gerçekleştirilememektedir.
- Sektörün diğer bir sorunu; tasarım yapamamak, marka olamamak ve moda yaratamamaktır.
- Tekstil firmaları çalışanlarına gereken yatırımı yapmamaktadır.

² AFŞAR,B. “Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, Tekstil Sektör Raporu”. 25.12.2011
<http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/tekstil.pdf>

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

BURAYA BİRŞEYLER YAZILMALI

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Tedarik zinciri yönetimini tanımlamadan önce, tedarik zincirinin ne ifade ettiğini tanımlamak yerinde olacaktır. Tedarik zinciri, hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üreticiye dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır. Başka bir tanım tedarik zincirini, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan bir elemanlar kümesi olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zincirinin yönetiminin literatürde değişik tanımlamaları mevcuttur. Bu tanımlar içinde en kapsamlısı sayılabilecek olanlardan Tan ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanımlamaya göre tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, şeklinde tanımlamaktadır.

Kısaca; Tedarik Zinciri Yönetimi, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimidir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini artırabilir. Değişen dünyada artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilmemektedir. Rekabet artık firmaların içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır.³

Tedarik Zincirinde üç tür akış söz konusudur. Bunlar; malzeme akışı, bilgi akışı ve finansal akıştır. Bu akışların koordinasyonu tedarik zincirinin etkinliği için önemlidir. Ayrıca bahsedilen bu akışlar işletme içinde ve işletmeler arası birçok fonksiyonla iç içe çalışmaktadır.

1. Malzeme Akışı: Malzeme akışı, tedarikçilerde müşterilere uzanan fiziksel ürün akışı ile iade, servis, geri dönüşüm ve imhalden oluşan ters yönlü akıştan oluşmaktadır. Burada yedek parça, hammadde ve ara mamul tedarikçilerden gelmektedir. Bunlar üretim bandının durmaması için önemlidir. İade ve servis ise maliyetlerine bakılmaksızın, müşterileri kaybetmemek için vazgeçilmezdir.

2. Bilgi Akışı: Bilgi akışı, sipariş bildirimleri ve sevkiyat durum bilgisini kapsamaktadır. Bilgi akışı iyi yönetildiği zaman geribildirimler tedarik zincirinin tüm ilgili halkalarına ulaşmaktadır. Ayrıca tedarik zincirindeki her bir halkanın amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer şirketlere iletmek, bilgi paylaşımını sağlamak ve bu şekilde daha mükemmel arz ile talep dengesini oluşturmaktır. Geçmiş yıllarda tedarik zinciri kavramı, bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak değerlendirilmiştir. Çünkü bu sayede bilgi akışı hızlı bir şekilde işletmenin departmanlarına ve tedarik zincirinin halkalarına yayılabilmektedir. Elektronik iletişimin ucuzlaması ve kolaylaşması bu süreci hızlandırmıştır.

³ Ali İhsan ÖZDEMİR, “*Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, süreçleri ve Yararları*” Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, ss:87-96

3. Finansal Akış: Finansal akış; kredi bilgileri, ödeme çizelgeleri, konsinye ve patent hakkı düzenlemelerini içermektedir. Tedarik zincirindeki para akışını düzenlemektedir. Tedarik zincirinde nakit sıkıntısı yaşanmaması için zincirdeki tüm organizasyonlar, para kaynağının son müşteri olduğu anlayışını kuruluşlarına yerleştirmelidir.⁴

2.2. Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetimi hammaddenin tedarik edilmesinden başlayarak müşteriye ürünün teslim edilmesine kadar olan süreçte üretim, depolama, envanter yönetimi taşıma ve dağıtım yönetimi bilgi iletişim teknolojileri yönetimi gibi işlevlere sahiptir.

1. Üretim: Bir tedarik zinciri içerisinde yarı mamulün mamule, hammaddenin yarı mamul ya da mamule çevrilmesine yönelik işlemlerin tamamı olarak tanımlanabilmektedir. Tedarik zinciri içerisinde üretim kavramı sadece fabrikalar değil aynı zamanda yardımcı üretim faaliyeti yapılan depoları da kapsamaktadır. Dolayısıyla üretim süreçleri hammadde ve yarı mamul depoları fabrikalar ile dağıtım depolarını kapsayan bir süreç olarak nitelendirilebilmektedir.

Üretim kapasitesinin üst düzeyde kullanımı verimliliğin oluşmasına engel olabilmektedir. Diğer yandan tedarik zincirinde üretim kapasitesinin değişen talebe göre sürekli artırılması, zincirin etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. Başarılı bir tedarik zinciri yönetiminde kapasite artırımı yerine, kapasitenin daha verimli kullanımı ve kapasite kullanım oranının artırılması önem taşımaktadır.

2. Envanter Yönetimi: Envanter yönetimi; tedarik zinciri yönetimi içerisinde yer alan üretici, dağıtıcı, perakendeci, vb. gibi aktörlerin sahip olduğu hammadde, ürün, yarı mamul, üretim araçları vb. gibi aktörlerin sahip oldukları kaynakların etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi olarak adlandırılmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde envanter yönetimi doğru ve güvenilir olmalıdır. Aksi durumda stratejik

⁴Telman AMİROV, "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", Yüksek Lisans tezi, Gazi Üni. Ankara, 2006

karar alabilme imkânı söz konusu olmamaktadır. İşletmelerin kendi başlarına çok yüksek düzeyde envantere sahip olmaları beraberinde risk maliyetlerini yükseltirken, rekabet edebilme olanağını azaltmakta, aynı zamanda işletmenin esnek hareket etmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle tedarik zinciri içerisinde envanterin dağılımı olabildiğince dengeli olması gerekmektedir. Envanter yönetimine ilişkin alınacak kararlar döngüsel envanter yöntemi, emniyet envanter yöntemi ve sezonluk envanter yöntemi olarak bilinmektedir.

3. Taşıma ve Dağıtım: Üretim yapılacağı yere hammaddelerin ne şekilde taşınacağı, ürünlerin müşterilere nasıl sevk edileceği tedarik zinciri yönetiminin önemli sorunlarından birisidir. Tedarik zinciri yönetiminde farklı alternatiflerin ve taşımalar arasında kombinasyonların sayısal olarak fazla olması taşıma ve dağıtımın optimize edilmesi için çok sayıda karar değişkeninin sürece etki ettiğini göstermektedir.

Taşıma türü seçiminde güvenilirlik ve emniyet giderek önem kazanmaktadır. Bunun nedenleri arasında; taşımanın maliyetlerinin optimize edilmesi çabalarına paralel olarak, uluslararası niteliğinin artması, uluslararası taşımaların yurtiçi tedarikte söz konusu olacak taşımalara göre daha fazla risk ve tehlike içermesidir. Taşıma türü seçimine ilişkin olarak taşıma türünün hızı arttıkça taşıma maliyetlerinin de arttığı söylenebilmektedir. Demiryolu ve denizyolu taşımacılığında kara ve hava yolu taşımacılığına oranla daha hacimli yük taşınabildiği için birim taşıma maliyeti daha düşük olmaktadır. Hava ve karayolu taşımacılığı taşımacılık türleri arasında hızlı fakat yüksek maliyetli, demiryolu ve denizyolu taşımacılığı ise yavaş ve düşük maliyetli taşıma türleri olarak nitelendirilmektedir.

4. İletişim ve Bilgi Teknolojileri: Tedarik zinciri yönetiminde iletişim; zincirin iyi işletilmesi ve başarısında hayati bir öneme sahiptir. Özellikle tedarik zinciri üyesi olan tedarikçiler taşımacılar, depocular, üreticiler, toptancılar, perakendeciler vs. arasında operasyonların ve ilişkilerin iyi idare edilmesi tedarik zincir aktörleri arasındaki iletişimin sürekli ve eksiksiz olmasına bağlı olmaktadır. Üyeler arasındaki iletişimin düzeyi tedarik zincirinin gücünü ortaya koymaktadır. Çok sayıda ve farklı özellikteki birçok işletmelerin üyesi olduğu bir tedarik zincirinde zincirin yarattığı katma değer ve faydanın artırılması için üyeler arasında iletişimde herhangi bir problem söz konusu olmamalıdır.

İşletmeler aralarındaki iletişim sayesinde ortak çıkarlarını en üst düzeye çıkarabilmektedirler. Aynı zamanda bir üyenin görmediği bir fırsat diğer üyelerin uyarısı ile elde dileyebilmektedir. İletişim; tedarik zinciri üyesi işletmelere kısa dönemli faaliyetlerini koordine etme olanağının yanı sıra pazara ve talebe ilişkin tahminleme yapma, diğer yandan etkin bir planlama imkanı vermektedir.⁵

2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk vurgu Bowersox tarafından yapılmıştır.

Bowersox, fiziksel dağıtım düşüncesinde ki ilgili akımları gözlemlemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür. 1970'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirmeye teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde, firmalar kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlar ve her bir faaliyetin lojistiğini ayrı ayrı ele almak yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece, her bir operasyonun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir.⁶

1980'lerde rekabetin artan yoğunluğu işletmeleri maliyetlerini düşürmeye, kalitelerini ve mamul çeşitliliğini yükseltmeye zorlamıştır. İşletmeler çevrim süresini kısaltmak ve imalatta esneklik sağlamak için yeni yaklaşımlar kullanmanın yanı sıra alıcı ve tedarikçi işbirliği potansiyelinin farkına varmışlardır. Hammaddenin mamule dönüşüp tüketiciye ulaşmaya kadar geçen sürenin neredeyse yüzde yetmişi depolama ve taşımaya harcanmaktaydı. Üretim etkinliğini ve çevrim süresini

⁵ Ömer Faruk GÖRÇÜN, “*Tedarik Zinciri Yönetimi*” Beta Yayınları, 2010 ss:8-22

⁶ Ali İhsan ÖZDEMİR, “*Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, süreçleri ve Yararları*” Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, ss:87-96

geliştirmek isteyen özellikle büyük işletmelerin bu dönemde entegre lojistik uygulamaya başladıkları görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, 1990' lı yıllarda tedarik ve lojistik zinciri fonksiyonlarını değer zincirine dahil etmek için işletme kaynaklarını en iyi şekilde yönetmeyi amaçlayan yapılarla devam etmiştir. Müşterilerin mamul ve hizmetlerini doğru ve zamanında düşük maliyetle elde etmesi arzusundaki artış, işletmelerin etkinliklerini yükseltmede hem müşterileri hem de tedarikçileri ile ortaklıklarını geliştirmek zorunda olduklarını ortaya koymuştur.⁷

2.4. Tedarik Zinciri Üyeleri

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri isteklerinin etkin ve verimli bir şekilde karşılanabilmesi, kaynakların etkin bir şekilde kullanımı, verimliliğin hem işletme sınırları içinde hem de tüm ağı kapsayan bir şekilde artırılması, maliyetlerin azaltılması, planlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zincirini ortaya çıkarabilmek ve gerçekleştirmek temelleri üzerine kurulmuş bir kavramdır.

Tedarik zinciri aynı zamanda karşılıklı bir bağımlılık temeline dayalı çeşitli elemanlardan oluşan bir zincirdir. Elemanlar arasında, tedarik zincirinin yapısı gereği sürekli güncellenen ve yakın bir ilişki vardır. Bir tedarik zincirinin elemanları şunlardır;

- Tedarikçiler (yan sanayi, taşeron, ana sanayi imalat atölyeleri)
- Ana sanayi (nihaî ürünü üreten)
- Dağıtıcılar (genel distribütörler, toptancılar),
- Bayiler (perakendeciler)
- Müşteri (tüketici)

⁷ GÜLEŞ, H. PAKSOY,T. BÜLBÜL,H. ÖZCEYLAN, E. “*Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*, Gazi Kitapevi,2010, ss:1-3

Bu verilerle; ürünlerin tam zamanında üretimi (JIT-Just in time) ve teslimini, elemanlar arası bilgi akışı sayesinde talep ve sipariş kontrolünün stok devrini optimum düzeyde tutacak şekilde yapılabilmesini, işbirliği sayesinde daha kaliteli ürün ve hizmet sunulmasını, ve örgüt içi ve örgütler arası entegrasyon aracılığıyla maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır.

Tedarik Zincirinin temel amaçları şunlardır;

1. Üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürmek,
2. Çevrim zamanının kısaltılması (Cycle time),
3. Müşteri memnuniyet ve tatminini artırmak,
4. Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılması,
5. Ürün hatalarının azaltılarak kalitenin yükseltilmesidir.

Tedarik zincirinin artarak önem kazanmasının altında yatan iki önemli sebep; hammaddeleri kullanılmaya hazır ürün haline getiren bu işletmeler ağında, satın alınan ürünlerin toplam faaliyet bütçesinin %75'ini oluşturmaları ve girdi maliyetlerini azaltan ya da girdi kalitesini artırmayı başaran işletmelerin rakiplerine karşı avantaj kazanmalarındır.

Üreticiyi Tedarik zincirinin tam ortasına oturtan Küresel Tedarik Zinciri Forumu fonksiyonel ve örgütsel sınırları aşarak Tedarik Zinciri' nin kapsadığı sekiz temel süreçten bahsetmektedir.

- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Müşteri hizmetleri yönetimi,
- Talep yönetimi,
- Sipariş tamamlama,
- Üretim akışı yönetimi,
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi,
- Ürün geliştirme ve ticarileştirme,
- İade yönetimi.

Bu anahtar süreçlere ek olarak bazı çalışmalarda, bilgi ve iletişim sistemleri yönetimi, kaynak bulma ve satın alma, depolama, envanter yönetimi, ambalajlama gibi bileşenler de tedarik zinciri elemanları kapsamında değerlendirilir. Bu süreçlerin tedarik zinciri elemanları kapsamında entegrasyonu ile zincirin etkin çalışması sağlanır.

Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi, faaliyetleri bireysel bir işleyiş yaklaşımıyla değerlendirmek yerine, bu faaliyetleri anahtar Tedarik zinciri süreçlerine entegre etmekle gerçekleşir. Bu faaliyetler sadece işletme içinde departmanlar arası iletişim gerektiren faaliyetlerin ötesine geçerek tedarik zincirinde işletmeler arası faaliyet ve süreçlerin entegrasyonunu da kapsamaktadır.⁸

2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Kaliteye odaklanan işletmeler ilk olarak süreçleri anlamaya çalışmaktadır. Süreçlerin doğru bir şekilde tasarımı gerekmektedir. Çünkü hatalar genellikle süreçlerden kaynaklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi de süreç odaklı olup maliyetleri düşürerek yüksek kaliteyi hedeflemektedir. Buna göre de tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçler başarı için kritik öneme sahiptir. Tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçleri Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri tanımlamıştır. Bu süreçler sekiz tane olup aşağıdakilerdir:;

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management),
- Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management),
- Talep Yönetimi (Demand Management),
- Sipariş İşleme (Order Fulfillment),
- İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management),
- Satın alma (Procurement),
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization),
- İadelerdir (Returns)

⁸ İpek KOÇOĞLU, “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik Bilgi Paylaşımı Önemi*”. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknolojileri, 2010

Forumun yapmış olduğu bu sınıflamada satın alma süreci tedarikçilerle olan ilişkilerle ilgili olduğundan bu sürece Tedarikçi İlişki Yönetimi (Supplier Relationship Management) adı verilmiştir. Ayrıca iadeler yerine iade yönetimi denilmesi de uygun görülmüştür.

2.5.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini ve sürdürülebileceğini incelemektedir. Yönetim, işletme misyonunun bir parçası olarak hedef seçilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi hedef seçilen ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmet anlaşmaları hazırlar. Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca bu süreci yöneten bölüm tarafından müşterilerin karlılıklarını ve işletmenin müşteriler üzerindeki finansal etkilerini ölçmek üzere performans raporları hazırlanır.

2.5.2 Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri Hizmet Yönetimi, şirketin müşteri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar. Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, şirketin imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanır. Aynı zamanda müşteri hizmet yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden sorumludur.

2.5.3 Talep Yönetimi

Talep Yönetimi Süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile şirketin arz imkanlarını dengelemeye çalışır. Bu süreç; talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtımını uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda faaliyetlerin durduğu beklenmedik durumlara dönük alternatif planlar geliştirmek ve bu planları yönetmekle de ilgilenir.

2.5.4 Sipariş İşleme

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci de şirketin imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir. Şirket müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Bunlar yapılması durumunda işletmenin yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme süreci olabilmektedir.

2.5.5 İmalat Akış Yönetimi

İmalat Akış Yönetimi Süreci, ürünleri yapmak ve hedef pazara en iyi hizmet edecek şekilde gerekli olan imalat esnekliğini tesis etmekle ilgilenir. İmalat akış yönetimi süreci, imalat faaliyetleri ve ürünün elde edilmesi, esnekliğin uygulaması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsar.

2.5.6 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, işletmenin tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. Bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansımasıdır. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekir. Bu süreçte işletme, tedarikçilerinden önemli gördüğü bir grup ile yakın işbirliği yapar ve diğerleri ile daha sıradan ticari ilişkisini sürdürür. Her bir tedarikçi ile ilişkinin kurallarının tanımlandığı bir ürün ve hizmet anlaşması yapılır. Tedarikçilerin yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur.

2.5.7 Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme süreci işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için önemlidir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla onları pazara sunmak işletme başarısının

en önemli bileşenidir. Bu sürecin kritik amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dahil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile şirketlerin rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir.

2.5.8 İadelerin Yönetimi

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin önemli bir kısmıdır. Birçok işletmelerin yöneticileri iade sürecini önemsememekte, bu süreç şirkete sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olmaktadır. İadelerin yönetimi süreci yeniden işlemler sonucu çözüm bulmayı ve müşteri kaybetme riskini en aza indirmeyi sağlamaktadır. Etkin bir iade yönetimi süreci, şirketlere verimliliklerini artırma yollarını bulmalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaktadır.⁹

2.6. Tedarik Zincirinde Karşılaşılan Problemler Uygulanabilecek İyileştirmeler

Yöneticiler her geçen gün kendilerini, müşterilerin artan talepleri ile aksi yönde bulunan işletmenin kar ve büyüme ihtiyaçlarını dengeleyen bir konumda bulmaktadır. Birçoğu, söz konusu dengeyi sağlayabileceklerini ve de tedarik zinciri yönetimini stratejik bir değişken olarak kullanarak kar sağlayabilecek bir büyümeye ulaşabileceklerini fark etmiştir. Öncelikle, tedarik zinciri bir bütün olarak; yani, ürünlerin, hizmetlerin ve tedarikçilerin tedarikçilerinden ve müşterilerinin müşterilerinden gelen bilgi akışı yönetiminde görev alan tüm bağlantılar şeklinde algılanmalıdır. İkinci olarak, yöneticiler somut gelirler amaçlamaktadır ve gelirlerin büyümesi, olanakların kullanımı ve maliyet azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler, şirkete geleneksel bakışı ve ayrıık fonksiyonel varlıklar oldukları için bileşenlerini reddederek, başarının müşterilere değer oluşturmak için faaliyetlerin tedarik zinciri boyunca ne kadar iyi kullanıldığına bağlı olduğunun bilincine varmaktadır.

⁹ A.g.t, Amirov, ss:96-98

Kâr getiren büyümeleri sağlayan başarılı girişimlerin birkaç ortak yönü vardır: Bunlar tipik olarak stratejik ve taktik değişimleri birleştiren büyük çabalardır. Bu girişimler ayrıca, elde edilen iyileşmenin tümü tedarik zincirinin kısımlarının toplamından büyük olacak şekilde tedarik zincirini kapsayan bir bakış açısıyla ele alarak ve çabaları yönlendirerek holistik bir yaklaşım sergiler. Başarısız çabalar tutarlı bir profili olduğu izlenimini verir. Bunlar fonksiyonel olarak tanımlanmış ve dar bir noktaya odaklanmıştır, ayrıca taşıyıcı bir yapıdan yoksundur. Koordinasyonsuz değişim faaliyetleri her bir bölüm ve fonksiyonda ortaya çıkar ve şirketi birçok girişim nedeniyle başarısızlığa sürükler. Bu başarısızlığın kaynağı bazen yönetimin, neyin onarılması gerektiğini belirtmedeki güçlüğüdür. Asıl konu; birden fazla, karmaşık bir şekilde çalışan (hem içteki, hem de dıştaki) hareketi aynı yönde yürütebilecek bir tedarik zinciri dönüşüm planının nasıl geliştirilip uygulanabileceğidir. Yöneticilerin ne şekilde çalışmaları gerektiğine karar vermelerine yardım etmek amacıyla, en başarılı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tedarik zinciri girişimleri incelenmiş ve tecrübelerinden tedarik zincirinin yedi ilkesi çıkarılmıştır. Söz konusu ilkelere sadık kalınması, müşteri hizmetleri ile kâr getirecek büyüme arasındaki çatışmayı dengeleyecektir. Müşterilerin ne istediğinin ve bu isteklerin daha çabuk, daha ucuz ve daha iyi bir şekilde karşılanması için tedarik zinciri çerçevesinde çabaların ne şekilde koordine edilmesi gerektiğinin belirtilmesiyle, işletmeler hem müşteri tatminini hem de kendi finansal performanslarını artıracaktır. Fakat bu dengenin sağlanması ve devam ettirilmesi kolay değildir. Her bir işletme, tedarik zinciri stratejisiyle bu yedi ilkeyi kendi durumuna en uygun şekilde bütünleştirmelidir.¹⁰

¹⁰ F.ÇİZMECİ, “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”. (Erişim Tarihi: 26.12.2011)

3. KALİTE YÖNETİMİ

AÇILAMA YAZILMALI

3.1. Toplam Kalite Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

Toplam Kalite Anlayışı'nda, klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, insiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir .

Toplam Kalite bir yönetim felsefesi, rakamlarla oynamak, bilanço ve verileri amaç olarak görüp bunlarla uğraşmak, harcama, kar gibi çıktıları odaklanmak yerine, mal ve hizmet üreten proses sistemlere, yönetim ve müşteri'ye bir bütün olarak odaklanır. Rakamsal sonuçlarla ve çıktılarıyla oynamak yerine, rakamları daha etkin kullanıp sonuçların nedeni olan sistemi iyileştirmeye çalışır. Rakamları, gerçekleri gizlemek ya da gerçek olmayan durumları yaratmak için değil, süreci ve sistemi iyileştirmek için gerekli verileri toplamak amacıyla değerlendirir.

3.1.1. Kalitenin Tanımı

2 SATIR BİRŞEYLER YAZILMALI

a) **Klasik anlayışa göre kalite:** Kalite en iyi veya amaca uygunluk derecesi olarak tanımlanabilmekte ve bu kavram malı kullanacak olan kişinin ihtiyaç ve ödeme olanakları ile de ilişkilenebilir başka deyişle kalite; İnsan yetenekleri ile müşteri beklentilerinin buluşma noktası olarak tanımlanabilmektedir. Tüm bu kavramlar ürün

kalitesine odaklı olup, günümüzde bir yönetim felsefesi olarak hızla gelişen toplam kalite yönetimine göre oldukça dar kapsamlıdır.

b) Toplam kalite yönetimi anlayışına göre kalite: Toplam kalite yönetiminde kalite süreci, birbirine paralel, birbirine sarılmış iki soruya yönelir.

- Doğru şeyleri mi yapıyoruz?

- Şeyleri doğru mu yapıyoruz?

Kaliteden söz etmek her kuruluşa, insanlara çekici gelmektedir. Hiç kimse kaliteye karşı değildir. Kalite günlük faaliyetlerin ayrılmaz parçası ve tüm yöneticilerin, tüm çalışanların sorumlulukları içindedir. Toplam kalite yönetimi insan odaklıdır ve kalitenin temeli insana dönüklüktür. Buna göre kalite:

- Verimlilik,dir,
- Maliyeti azaltmaktır,
- Tedbir almaktır, stratejik düşünmektir.
- Esnekliktir,
- Bir programa uymaktır.
- İnsana yatırımdır,
- Müşteri memnuniyetini sağlamaktır,
- Rekabet gücünü yükseltmektir,
- Kullanıma uygunluktur.

3.1.2. Kalitenin Önemi

Hızla değişen gelişen ve globalleşme yönünde ilerleyen günümüz dünyasında gerek ülkeler, gerekse de işletmeler arası rekabetin giderek yoğunlaştığı görülmektedir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği, giderek genişleyen bir globalleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bir taraftan teknolojik olanakların olağanüstü gelişmesi, diğer taraftan uluslararası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın hareketini arttırmıştır. Bu hareketlilik tüm işletmeleri rekabetin içine sokmuştur. İşletmeler, daha önce egemenlik kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuştur. Egemen oldukları pazarlarda pay kaybeden işletmelerin bir kısmı küçülmüş ya da yok olmuş,

diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma çabası içine girmiş ve böylece iç pazarlarda artan rekabete ek olarak, dış pazarlarda da rekabet sertleşmiştir. Rekabet gücü, mutlak ölçütlerle ifade edilemez. Ancak, karşılaştırmalı olarak bir anlam taşır. Özetle rakiplere göre kalite, maliyet ve hız üstünlüğü, rekabet gücü üstünlüğünü sağlar. Kalite, doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi arttırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokları önler. Özetle kalite maliyetleri düşürdüğü gibi, hız avantajı da sağlar. Kaliteyi doğru bir biçimde sağlamanın temel yöntemi ise, "Toplam Kalite Yönetimi" ni uygulamaktan geçer.¹¹

3.2. Toplam Kalite Kontrol Kavramı

Toplam Kalite Kontrolü (TKK), Deming, Juran, Feigenbaum ve Japonya'da kalite uygulamalarına katılan diğer kalite öncüleri tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen bir sistemdir. Feigenbaum' a göre Toplam Kalite Kontrol bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem olarak tanımlamaktadır. Toplam Kalite Kontrol; pazarlama, tasarım, üretim, kontrol ve sevkiyat bölümleri de dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirmektedir. Toplam Kalite Kontrolü çeşitli düzeylerdeki yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın işe yarayacak biçimde tasarlanması ve etkin uygulanabilmesi için, tüketici isteklerinin saptanması ve değerlendirilmesi, gerekli teknolojik olanakların sağlanması, işletme içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi ve kalite ile ilgili kavramların tüm iş gören tarafından eksiksiz ve doğru anlaşılması gerekmektedir.¹²

¹¹M. DOĞAN. "Toplam Kalite Yönetimi' nin Önemi". (erişim tarihi:25.12.2011)

<http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/334-toplam-kalite-yonetimin-onemi.htm>

¹²SCRİBD "ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Standartları". (Erişim tarihi: 02.12.2011)

<http://www.scribd.com/doc/6569693/2000Li-Yillarda-ISO-9000-Kalite-Guvence-Sistemi-Standartlar>

Toplam Kalite Kontrolünün Temel İlkeleri

Toplam kalite kontrolü kalite, tüketici, yöntem ve yönetim bakışı açısından şu şekilde değerlendirilebilir;

Önce kalite bilinci: Önce kaliteye önem veren bir işletmenin karları uzun vadede artacak, müşteri güveninin yavaş yavaş kazanılması hem şirket satışlarını artıracak, hem de işletmenin pazar payını koruyarak varlığını korumasını sağlayacaktır. Eğer işletme kısa süreli kar elde etme amacını güderse, uluslararası piyasada rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede karı azalacaktır.

Tüketicie yönelik kalite kontrolü: Toplam kalite kontrolde temel amaç müşteri isteklerini karşılamak ve bunları aşmak için tüm işletme çalışanlarının istekli ve kararlı olmalarını sağlamaktır. Müşteri isteklerine göre kalite kontrol dış müşteriye yönelik olduğu kadar çalışanları da kapsamalıdır.

İstatistiksel yöntemlerin kullanılması: Toplam kalite uygulamaları sırasında birçok istatistiksel yöntem uygulanarak işlemlerin akışı hakkında genel bir fikre sahip olunabilir. Yedi temel araç, yedi yeni araç gibi yöntemler uygulamalarda yardımcı araçlardır.

Yönetim felsefesi olarak insana saygı: Başarılı yönetimin temel ilkesi astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren bir anlayışın benimsenmesidir. Çalışanların kalite uygulamalarına gönüllü olarak katılımlarının sağlanması isteniyorsa, çalışanlara bir araç ya da makine gibi davranılması düşünülemez. Toplam Kalite Kontrol anlayışı da sürekli değişim ve iyileşme anlayışını benimsemektedir. Toplam kalitenin önce kalite, tüketiciye yönelik kalite çalışmaları, istatistiksel yöntemlerin kullanılması, insana saygı gibi son derece önemli yönetim konularıyla ilgilenmesi yönetimin, toplam kalite kontrolünü işletmenin tümünün performansını iyileştirmek üzere bir araç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Kontrolünün ortak amaçları şunlardır:

- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirip, herkesin katılımını sağlamak

- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- Rakiplerine göre en yüksek kaliteye ulaşmayı arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme,
- Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek bir sistemi yerleştirme,
- Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı yaratmak,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanmak.

Toplam Kalite Kontrol anlayışı firma çapında kalite yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" olarak adlandırılmıştır. Modern kalite anlayışının Toplam Kalite Kontrol' den Toplam Kalite Yönetimine geçirdiği evrimde en önemli etkiler yönetimin tanımında meydana getirdiği etkilerdir. Yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin "müşteri mutluluğu", "müşteri tatmini" ifadeleri ile özdeşleşmesidir.

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetim felsefesi, ancak tüm unsurları ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olabilir. Bu unsurlar: yönetim ve yönetim felsefesini, örgütü, yöntemleri ve sistemleri içerir, İnsana en ön sırada değer vermeyi gerektirir, bilimselliği her faaliyette zorunlu kılar.¹³

¹³ M.ALTINKESEN . "Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri". (Erişim Tarihi: 25.12.2011)

<http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/344-toplam-kalite-yonetimin-temelleri.html>

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları;

Önemeye Dönük Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde "Sıfır Hata" yaklaşımı vardır. Kalite- Maliyet Paradoksu' nun aşılmasında bu yaklaşım etkili olmuştur. Nitekim sanayide kalite evrimi, muayeneden başlamış ve günümüzde tasarımıda kalite aşamasına kadar gelmiştir. Önemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her iki yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılır. Tüm hata kaynaklarını tahmin etmek olanaklı olmasa bile, olası sürprizlere önceden hazırlıklı olmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya göre büyük yararlar sağlar.

Ölçüm ve İstatistik: Rekabetin temel kriteri olan "Kalite- Maliyet- Hız" üçlüsünde üstünlük sağlamak için, işletmenin her yönü ile gelişmesi gerekmektedir. Ölçemediğimiz şeyi hem yönetmemiz hem de geliştirmemiz olanaksızdır. Bu nedenle ölçüm ve istatistik Toplam Kalite Yönetimi' nin vazgeçilmez temel taşlarını oluşturur.

Grup Çalışması: Toplam Kalite Yönetimi' nin belirgin özelliklerinden biri de, grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları, çalışanların sık sık toplanması ve dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede sıkça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetimi' nde grup çalışmalarında "Beyin Fırtınası", "Kalite Çemberleri", "Kalite Grupları" vb. yöntemlerin mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma Grupları' nın temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

Sürekli Gelişme: Günümüzde en yüksek rekabet gücüne dayalı çağdaş işletmelerin temeli, "Sürekli Gelişme" ye dayanmakta ve bu yöntem Toplam Kalite Yönetimi için itici güç olmaktadır. Sürekli Gelişme kavramı, ilk kez Japonlar tarafından uygulamaya konulmuştur. Japonca' da, Kai: "Değişim", Zen: "İyi- Daha İyi" anlamına gelmektedir. İki kelimenin birleşmesinden oluşan "Kaizen" sözcüğü geliştirme, iyileştirme anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel Yönetim felsefesine göre, işletmelerdeki gelişme, ancak bir buluş yada teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Oysa, Kaizen felsefesine göre, işletmede çalışan

herkesin katılımıyla sağlanabilecek küçük ama sık adımlı gelişmeler, ani değişiklikler yaratmadan istikrarlı bir kalite yükselmesi sağlar. Batılı işletmelerdeki teknoloji, laboratuardan çıktığı gibi standartlaştırılıp yeni buluşlar peşinde koşulurken, Japonya'da aynı temel teknoloji uygulama sırasında sürekli geliştirilmektedir. Kalıcı ve yüksek oranlı bir başarı için şu unsurların bir bütün olarak tutarlı bir biçimde uygulanması gerekmektedir;

- Kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi,
- Müşteri tatminine önem verilmesi,
- Sürekli eğitim,
- İstatistiksel yöntemler ve süreç kontrol çalışmaları,
- Kalite çemberleri,
- İşletmenin performansını arttırmaya olanak sağlayan sistemlerin kurulması ve geliştirilmesi,
- Mevcut sistemin, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırılması,
- Verimlilik çalışmaları,
- Toplam Kalite Maliyetlerinin hesaplanması ve analizi,
- Satıcılar ile işbirliği,
- Denetim çalışmaları.

Yeni Yönetim Modeli

Klasik Yönetim Modeli yaklaşımının temel amacı, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Oysa çağdaş bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli gelişme ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelerde gün geçtikçe daha fazla önem kazanması sonucunda, yönetim faaliyetleri yeni boyutlar kazanmış ve Klasik Yönetim Modeli'ne göre önemli değişimler kaydedilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Modeli arasındaki bazı farkları karşılaştırmalı olarak şu biçimde açıklayabiliriz; Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsurlarının gerçekleştirilmesi, yaşayabilmesi ve işletmeyi hedeflenen düzeydeki rekabetçi bir yapıya

ulaştırabilmesi, tamamen "Yönetim Modeli" ne bağlıdır. Bu nedenle, öncelikle yapılması gereken, Klasik Yönetim Modeli' nden uzaklaşarak, Toplam Kalite Yönetimi Modeli' ne geçmektir. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi yalnızca bir kalite kavramı olmayıp, bunun çok ötesinde çağdaş ve evrensel bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır.¹⁴

3.4. Kalite Güvence Sistemi Standartları

Kalite güvencesi bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır. Kullanıcının gereksinimleri tam olarak ve belirlendiği şekilde karşılanmadığı sürece kalite güvencesi sistemi tanımlanmış sayılmaz.¹⁵

3.4.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi

1987 yılında uluslararası kalite ihtiyacına cevap verecek ve birçok ülke tarafından kabul edilen ISO 9000 dizisi standartları yaygınlaşmıştır. Bu standartlar önceki yıllardaki sistem standartlarının bir sentezi olmaktadır ve birçok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Ancak burada ki ayırt edici özellik geçmişteki kalite güvencesinin çok sayıda ve titizlikle yürütülen kontrollerle gerçekleştirilmesi ve bu nedenle çok pahalı bir sistem olmasıydı. ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi geliştirilmesinde ve bir başka organizasyonunu Kalite Güvence Sistemi' nin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelecektir.

¹⁴C. AKTAN, „*Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri*”. (Erişim Tarihi.25.12.2011)
<http://www.tezacademisi.com/FileUpload/ks212629/File/aktan-kal.pdf>

¹⁵ ISO 9000 “Kalite Güvence Sistemi Standartları”,(Erişim Tarihi:25.12. 2011)
www.afsintso.org.tr/girisim/iso9000.doc

ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre ISO 9000 serisi Şu standartlardan oluşmaktadır.

ISO 9000 - Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu

ISO 9001 - Kalite Sistemleri-Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette Kalite Güvencesi modeli

ISO 9002 - Kalite Sistemleri, üretim ve tesiste Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9003 - Son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9004 - Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları kılavuz

ISO 9004-2 - Hizmetler için kılavuz

ISO 9005 - Kalite sözlüğü

9001, 9002 ve 9003 birer “standart” özelliğindedir ve kapsadıkları faaliyetler farklıdır. 9004 bir çeşit Kalite Güvencesi ders kitabı özeti mahiyetindedir 9000 ise bütün bu standartların nasıl kullanılabileceğini açıklayan bir rehber özelliğindedir.¹⁶

¹⁶ SCRİBD “ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Standartları”, (Erişim Tarihi:25.12. 2011)
<http://www.scribd.com/doc/6569693/2000Li-Yillarda-ISO-9000-Kalite-Guvence-Sistemi- Standartlar>

4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

İkinci dünya savaşının ardından, yaşanan değişim sürecinde daha önce dikkate alınmayan tüketici tercihi daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Ticaret küreselleşip, ulusal sınırlardaki ticari engeller ortadan kalktıkça, arz yönlü üretim yapan işletmeler rekabet edebilme imkanlarını kaybetmeye başlamışlardır.

4.1. Yönetim Kavramı

Lojistik ve TKY arasındaki ilişkiye değinmeden önce yönetim kavramına açıklık getirmek gerekmektedir. Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Tarihçiler, yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içinde geliştiğini belirtmektedirler.

Yönetim kavramı için birden fazla tanım yapılabilir, Örneğin; “Ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirmektir.” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım olarak ta; “Başka kişilerin çalışmaları ile amaca yönelik işlerin yapılması” şeklinde yapılmaktadır.

Sözü geçen işleri (faaliyetleri) 6 ana grupta toplamak mümkündür,

1. Üretim Faaliyetleri,
2. Finansal Faaliyetler,
3. Güvenlik Faaliyetleri,
4. Ticari Faaliyetler,
5. Muhasebe Faaliyetleri,
6. Sevk ve İdare Faaliyetleri

Bu bölümde, sevk ve idare faaliyetleri grubunun altında yapılan işlerin, Toplam Kalite Yönetimi kavramı ile ilişkisi irdelenecektir.

4.2. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi

Dünya’da hızla artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uyduran, Dünya çapında lider işletme haline gelmenin hedef olarak seçilmesine yol açmıştır. Tüm köklü işletmeler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar.

Bilimsel olarak ilk kez ABD’de, II. Dünya Savaşı sırasında görülen Toplam Kalite anlayışı üzerine yapılan çalışmalar, savaş sonrası yıllarda da artarak devam etmiştir. İlk kalite kontrol çalışmaları 1946’da Japonya’da görülmüştür. Sistemin tüm ömür devri boyunca uygulanan ve entegre bir yönetim metodu olan TKY, üretim ve işletim sisteminin her aşamasında uygulanır. TKY, insan yeteneklerinin mühendislik, üretim ve destek işlemlerine aktarılmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, öncelikli olarak toplam müşteri memnuniyetini ardından sürekli gelişimi ve tüm çalışanların bireysel olarak dikkate alınmasını hedefler.

Toplam Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının her aşamasında kullanılabilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından faydalanan işletmeler, acımasız rekabet koşullarında ayakta durabilmek adına rakiplerinden bir adım önde olmayı başarmışlardır. Mükemmel yakın sıfır hatalı üretim yapabilme becerisi gösteren işletmeler, ürünlerini zamanında teslim edemediklerinde veya uygun koşullarda müşterilerine ulaştıramadıklarında Toplam Kalite Yönetiminin sadece üretim sürecine değil, tüm Tedarik Zinciri hatta Lojistik operasyon alanlarında uygulanması gerektiğini fark ettiler. Daha farklı bir tabirle her aşamadaki zayıf lojistik performans ürün kalite inisiyatiflerini kökünden sarsmaktadır. Tedarik Zincirinin birer halkası olan tedarikçilerin ve müşterilerin, zincirde ara halka olabileceği de dikkate alınarak, kalite beklentileri, stratejik kaynakların kullanımında büyük önem taşımaktadır. Kaliteden ödün vermediğini iddia eden ve kendi üretim sürecinde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini eksiksiz uygulayan bir işletmenin diğer firmalara ürettirdiği, diğer bir tabirle fason üretim yaptırdığı, ürünlerini depolattırdığı, dağıtımını yaptırdığı işletmelerden de aynı kalite uygulamalarını beklemesi doğaldır. Aksi takdirde bu firmaların kendi üretim zincirinin kalite inisiyatifinin tamamlandığını söylemek mümkün olmayacaktır. Bu yaklaşımla tüm lojistik uygulayıcıların Toplam Kalite Yönetimi felsefesini

benimsemesi, bilmesi, hangi lojistik branşla ilgilenirlerse ilgilensinler mutlaka kendi işlem süreçlerine Toplam Kalite Yönetimi felsefesini adapte etmeleri gerekmektedir.¹⁷

4.3. Toplam Kalite Yönetiminde Tedarikçi İlişkileri

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısında önemli bir risk faktörü de, işletmeye girdi sağlayan tedarikçi işletmelerdeki süreçlerin de kontrol altına alınmasıdır. Malzeme sağlayan tedarikçilerle ilişkilerde süreklilik ve uyum çok önemlidir. Çünkü kaliteyi etkileyen temel etmenlerden biri de malzemedir. Kaliteli ürün üretmenin önceliklerinden biri kaliteli girdi sağlamaktır. Bu da ancak işletmeye ürün ve hizmet veren kuruluşlarla girişilen ortak kalite geliştirme faaliyetleri sonucunda sağlanabilir. Tedarik zincirinin iyi kurulması gerekir. Tedarik zincirindeki işletmeler birbirini tamamen yabancı organizasyon olarak görmemekte ve genişletilmiş şirketin bir parçası olarak kabul etmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi tedarik zincirini oluşturan tüm işletmelerde olması gereken bir yönetim tarzıdır. İşletmelerden herhangi birinin buna uymaması tedarik zincirini rekabet gücünü düşürür. Bundan dolayı tedarikçi seçimi ve işbirliği devamlılığı için bu unsurlar önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi üretimden sonra ürünün performansını denetleyen kalite kontrolün de ötesine giden ve istenen sonuçların elde edilmesi için tedarik sistemlerinin tasarlanmasını, işleyişini, lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesini ve sonuçların kontrol edilmesini birbiriyle bütünleştiren bir yönetim tarzıdır. Tedarik zincirinde iletişim çok önemli olduğu için girdi sağlayan işletmeler ana sanayi işletmesine yakın kurulmaktadır. Böylece işletmelerin kendi aralarında yüz yüze ilişkileri artmakta ve takım ruhu oluşmaktadır. Böyle bir ortamda pazara yeni ürün sunma hızı da artmaktadır.

Günümüzde, artık işletmeler tedarikçiler arasında fiyat rekabeti değil, kalite rekabetinin olduğunu anlamışlardır. Çok sayıda tedarikçi ile çalışma sonucu tedarikçilerde uzun süreli ilişki düşüncesi kalkmaktadır. Çünkü tedarikçilerde aniden

¹⁷ M. Hakan KESKİN , “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”. Nobel Yayınları, 2.Baskı, 2008, ss:58-59

ilişkilerin kopması korkusu vardır. Çok tedarikçi ile çalışmanın diğer olumsuz yönü de tedarik edilen ara parçaların uyumsuzluk olasılığının fazla olmasıdır. Farklı tedarikçilerden gelen parçalarda farklar muhakkak olur. Böyle bir ortamda sıfır hataya ulaşılması olanaksızdır. Az tedarikçilerle çalışıldığı zaman tedarikçiler süreçlerle ilgili bilgi sahibi olmakta ve parçalar az kaynaktan geldiği için uyumsuzluk olasılığı düşük olur. Bir işletmenin en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlara güvene, bilgi birikiminin paylaşımına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Öz değerlendirme modelleriyle işletmeler kuruluş dışı işbirliklerini değerlendirebilir. Bunun sonucunda ilişkilerinin ne durumda olduğunu görebilir ve iyileştirme çalışmalarını yönlendirir.

4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İşbirliği

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmelerde, tedarikçilerle stratejik işbirliği görülür. Stratejik işbirliği alıcı ve tedarikçi işletmelerin hedef birliği içinde, her iki tarafa yarar sağlayacak uzun dönemli ve geniş kapsamlı bir işbirliği içinde bulunmasıdır. Buradaki faaliyetler sadece satın almayla sınırlı değildir. Bu uygulamanın doğal sonucu da tedarikçi sayılarının azaltılması ve az sayıda tedarikçi firma ile daha derin ilişkiye girmektir. Ürünlerin tasarım ve devreye alma aşamasında tedarikçilerle işbirliği yapılmaktadır. Bu ilişkide her iki taraf birlikte süreçlerini geliştirmek için çalışmaktadır.

4.5. Tedarik Zincirinde Satın Alma ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi sayesinde kalite planlama teknikleri değişmiştir. Bunlardan birisi de tedarik zincirindeki işletmelerin satın alma planlamasıdır. Çünkü çok az organizasyonun kendi ürün ve hizmetleri tek bir yerde toplanmıştır. Genellikle bazı materyaller ve hizmetler, organizasyon dışından satın alınmaktadır. Satın alma bölümünün öncelikli hedefi doğru teçhizatı, materyali ve hizmeti uygun miktarda, uygun kalitede, doğru kaynaktan, doğru zamanda ve fiyattan alım yapabilmektir. Eğer tedarik zincirinde bir problem çıkarsa bunu satın alma fonksiyonu çözecektir. Ancak her ne olursa olsun bütün organizasyonlarda satın alma

kararlarında Pazar bilgisi olması şarttır. Satın alma tedarikçilerle basit bir ilişki kurmak yerine tedarikçilerin kalitesi ve mühendislik özellikleri ile de ilgilenmektedir. Böylece satın alma tedarikçiler için tek koordinasyon noktası olmaktan çıkarak diğer fonksiyonlarla da çapraz ilişkiler geliştirmektedir. İşletmeler satın alma bölümünü odak noktasında tutmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bu bölüm vasıtasıyla tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmakta ve kalite iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Bundan dolayı satın alma mühendislik bilgisini de kapsamaktadır. Bu çalışmaların düzenli ve uzun dönemli olmasını sağlamak amacıyla işletmeler tedarikçi sayılarında azaltmaya gitmektedir. Az sayıda tedarikçi ile çalışma sonucu satın alma bölümünün formlar ve evraklarla uğraşması dolayısıyla işlemleri azalmaktadır.

4.6. Toplam Kalite Yönetimi 'nin Tedarik Zincirinde Uygulanmasının Çevre İle İlgili Etkileri

Toplam Kalite Yönetimi ürünün kalitesine ek olarak çevreye duyarlılığı da gerektirir. Japonya'da kullanım için uygunluk kavramı genişletilerek çevre için uygunluğu da içermektedir. Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımı atıkların yönetimine de yardımcı olmaktadır. Atıkların azaltılması ve sürekli gelişim, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel ilkeleridir. Toplam Kalite Yönetimi amaçlarında olan kaynağında azaltma ve hataların önlenmesi, atıkların çevreye atılması faaliyetlerini direkt etkilemektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi sistemi ile de hurdalar azaltılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi gerek satın alınan tüm malzemelerin ve parçaların gerekse ara üretim aşamasında üretilen ara parçaların kalite özelliklerine tam olarak uymasını yani sıfır hatayı amaçlamaktadır. Burada herhangi bir hata sonucu oluşan hurdaların atılması da israf olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin üretim süreçlerini iyileştirmek ve verimliliği artırmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler çevre performansının geliştirilmesi için de önemli fırsatlar oluşturmaktadır. Çünkü atıkların geri dönüşümü sağlanarak çevreye atılan atıklar azalırken üretim maliyetleri düşürülmektedir. Tedarik zinciri; satın alma, malzeme yönetimi, üretim ve fiziksel dağıtım faaliyetlerini içermektedir. Yeşil tedarik zincirinde satın alınan hammaddeler çevreye duyarlılık açısından tüm tedarik zincir üyeleri tarafında değerlendirilir. Ancak asıl sorunu çevreye zararlı atık ve

emisyonlar oluşturmaktadır. Burada oluşan kirlilik bir hata gibi algılanıp kirlilik oluşumundan sonra temizleme faaliyetleri yerine hatalar gibi oluşmadan önlenmesi gerekir.

4.7. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tedarik Zincirinde Uygulanmasının Stoklara Etkisi

İşletmeleri belirsizlikler stok bulundurmaya zorlamaktadır. İşletmelerde üç tür stok bulunabilmektedir; hammadde stokları, ara stoklar ve nihai ürün stokları. Ancak stoklar yüksek maliyetli olduğu gibi sistem içindeki yetersizlik kaynaklarını gizlediği için en önemli israf unsuru olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı stoklar işletmelerin kaliteli ürün yapmalarına engel olabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi Tedarik Zinciri Yönetimi felsefesiyle birlikte bu sorunları gidererek stok seviyesini sıfıra düşürebilmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk ve her defasında doğru yapma ilkesini gerçekleştiren doğal bir mekanizma oluşturarak kalite standartlarının yükselmesini sağlamaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi, gerek satın alma, gerek üretim ve gerekse teslimatta istenilen parça veya ürünler üzerindeki işlemlerin, tam zamanında israfsız olarak yapılmasına yönelik felsefeler, yaklaşımlar, teknikler ve izlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Tedarik Zinciri Yönetimi, süreçlerdeki tıkanıklıkların Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle iyileştirme çalışmaları sonucu giderilen sıfır stokla çalışan sistemdir. Aslında Tedarik Zinciri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, stoksuz üretim, Japon Üretimi, Toyota Üretim Sistemi, Katılımcı Yönetim, Yalın Üretim ve Kaizen gibi değişik isimler altında uygulanan bu yeni üretim modelleri detayda bazı farklılıklar göstermekle beraber, nihayetinde aynı hedef üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin oturtulduğu işletmeler tedarikçilerle işbirliği içinde hareket ettikleri için büyük partiler halinde değil küçük partiler halinde satın almalar gerçekleştirmektedirler. Ancak bazen tedarik zincirinde ana sanayi işletmesi bilgileri yeterince paylaşmadığı için yan sanayi işletmeleri ve onların tedarikçileri yüksek miktarda güvenlik stokları bulundurma mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bunun sonucunda ana sanayi işletmesinde stoklar azaldığı halde bunun maliyetlerine tedarikçiler katlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini

benimsemiş tedarik zincirlerinde tam zamanında sevkiyat stok oluşturmadan m¼mk¼n olabilmektedir. Bunun için tedarik zincirinde son halkalardan gelen talepler ve pazarlama b¼l¼mlerinin yaptığı sağlıklı tahminlerle ana sanayi işletmesi sabit teslimat izelgesi hazırlamaktadır. Buna g¼re çizelgenin geçerli olduğu s¼re içinde meydana gelen değişmeler sonraki çizelgede belirtilmektedir. Stoklarda meydana gelen azalmalar sonucunda gizli problemler ortaya çıktığından, iyileştirme çalışmalarıyla ortadan kaldırılabilmektedir. Toplam Kalite Y¼netimi felsefesi sonucu çalışanlar yetkilendirildiği için üretim esnasında hatalara kaynağında m¼dahale edebilmektedirler. Bunda dolaylı hatalı ¼r¼nlerin stoklarda bekletilmesi veya hurdaya ayrılması ¼nlenmektedir.

4.8. Toplam Kalite Y¼netimi Anlayışıyla Tedarikçilerle İşbirliği İçinde Yeni ¼r¼n Tasarımı

Toplam Kalite Y¼netimin’ de Deming’ in dediği gibi az tedarikçiyle ve uzun s¼reli ilişkiler kurulması ¼nemlidir. Bu tedarikçilerle ticari sırlar da paylaşılacağından bunların ticari y¼k¼ml¼l¼kler çerçevesinde dışarıya sızmasına taraflar ¼zen g¼stermelidir. Bu ilişkiler dolayısıyla tedarikçiler ve yan sanayi işletmeleri ana sanayide kendi m¼hendislerini bulundurmaktadırlar. Bu m¼hendisleri vasıtasıyla yeni ¼r¼n tasarımlarında da aktif bir şekilde rol almaktadırlar.

Eskiden işletmeler ticari sırlarının ifşasından korktukları için tedarikçilerini ¼r¼n tasarımı aşamasına almamaktaydı. Ancak zamanla yeni ¼r¼nlerin tasarımından sonra kendisine yeni kalıplarla ilgili yapılan siparişlerde meydana çıkan problemlerin öz¼m¼nde tedarikçiler tek başına kalmıştır. Problemlerin öz¼mlenmediėi zaman genellikle s¼zleřmelerin feshi g¼ndeme gelmiştir. Ana sanayi işletmeleri ise üretim esnasına çıkan uyuşmazlıkların tasarımdan kaynaklandığını fark etmişler. Bundan dolaylı yan sanayi ve tedarikçiler tasarım aşamasına ne kadar aktif bir şekilde girerse, üretim aşamasında s¼z konusu olabilecek problemler de o kadar minimize edilmiş olmaktadır. Tedarikçilerle uzun s¼reli stratejik işbirliklerinin olduğu ortamda, ana sanayi işletmesinin tasarım m¼hendisleri tasarlanan ¼r¼nlerin belirli fonksiyonları taşımasını kararlaştırırken yan sanayinin de katılımını g¼z ¼n¼nde bulundurmaktadırlar.

Bu işbirliği çerçevesinde yan sanayide nasıl hangi koşullarda üretimin gerçekleşeceği de kararlaştırılır. Böylece ortak bir şekilde ileride ortaya çıkması muhtemel hatalar ortak bir şekilde önlenmiş olmaktadır.¹⁸

4.9. Tedarik Zincirinde Son Halkada İyileştirme Çalışmaları

Avrupa'daki, perakende sektörüne bakıldığında tedarik zincirlerinin her halkasının aynı şekilde olgunlaşmadığı görülmektedir. Şirketler tedarik zinciri organizasyonu ve lojistik konusunda düzenli süreçlere sahip olmakla birlikte mağazalarla ilgili süreçlerini iyileştirme çalışmalarına daha geniş yer vermektedirler. Eskiden mağaza ile ilgili iyileştirme çalışmalarına geniş biçimde yer verilmezken, günümüzde karlılık artışı için potansiyel bir alan olarak görülmektedir. Tedarik zincirindeki nihai mamul stoklarının önemli bir bölümünün mağazalarda veya bitişik depolarda bulunması, buna önem vermeyi gerektirmektedir.

Bir başka neden ise mağazada mamul yokluğu yaşanmasıdır. Bununla ilgili çözüm bulmak için ilk olarak süreçlerin iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bu süreçler iyice anlaşıldıktan sonra problemler belirlenerek tedarik zincirinin zayıf süreçleri iyileştirilir. Bu şekilde bir yaklaşımla hizmet kalitesi de artmaktadır. Mamul yokluğunun önemli bir sebebi tedarik zincirinde son halkalarda yaşanan iletişim eksikliğidir. İletişim eksikliği sonucunda farklı departmanlar stok durumunu bilmeden hareket etmektedir. Bunun ortadan kaldırılması için iyi bir şekilde tasarlanmış bilgi teknolojisi gerekir. Ancak bundan önce aradaki güven ilişkisinin iyi bir şekilde oturtulması gerekir.

Son yıllarda yaşanan rekabet, işletmeleri değişik boyutlarda işbirliklerine itmiştir. İşletmeler tarafından geleneksel düşünceler terk edilmiş ve rekabet anlayışı değişmiştir. eskiden işletmeler tedarikçilerini fiyat kriterine göre belirlemekteydi. Bu işletmeler tedarikçiler arasında fiyata dayalı rekabetin olmasını isterlerdi. Bu tür işletmeler halen de mevcuttur. Bu tür işletmeler tedarikçilerini bir rakip gibi görmektedirler. Fakat rekabetin tedarik zincirleri arasında olduğunu anlayan işletmeler, tedarikçileri ile genişletilmiş şirketin bir parçaları gibi davranmışlardır. Bunun sonucunda işletmeler tedarikçi seçiminde fiyattan daha önemli kriterlerin

¹⁸ (Telman AMİROV, TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ, GAZİ ÜNİVERSİTESİ, Ankara – 2006, Yüksek Lisans Tezi)

olduğunu anlamışlardır ve işletmeler tedarik zincirlerinin işleyişiyle ilgili daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Çünkü iyi dizayn tasarlanmış tedarik zincirinde maliyetlerin düştüğünün farkına varmışlardır. İşletmelerin tedarikçileriyle yaklaşmasına ivme kazandıran en önemli faktörlerden biri kalitedir. İşletmeler kalitenin sadece bir bölümün değil, tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu savunan yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimini benimsemişlerdir. Sonradan yapılan muayenelerle bulunan hataların giderilmesinin pahalı olduğu artık herkesçe anlaşılmıştır. Buna göre de işletmeler, çalışanlarının süreçlerle ilgili sorumluluklarının olmasını istemektedirler. Ayrıca toplam kalite yönetimi tarzı, işletmeleri tedarikçileriyle yakınlaştırmaktadır. Tedarikçi sayısı azalmakta ve ilişkiler güvene dayalı yürütülmektedir.

Tedarik zincirindeki işletmelerin yaklaşmasında yöneticilerin de rolü büyüktür. Çünkü kalite çalışmaları yöneticiler tarafından desteklendiği zaman başarılı olabilmektedir. Kalite çalışmalarının önemli bir kısmı olan kaliteli girdi sağlamak için yöneticiler uygun ortam oluşturmalıdır. Tedarik zincirindeki işletmelerin yöneticileri güvene dayalı işbirlikleri kapsamını artırmalıdır.¹⁹

¹⁹ .Saniye YILDIRIM ,İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1. 2009, ss.:175-191

5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi çok karmaşık bir yapıyı ve birçok süreci içerdiği için uygulanması çok kolay değildir. Tedarik zinciri üyeleri kendi iş süreçleri yanında çoğunlukla yabancı oldukları diğer ortakların iş süreçlerini de yakından takip etmek zorundadırlar.²⁰

Sürekli değişen moda, farklı alışveriş sezonları, değişik malzemeler, farklı aksesuarlar tekstil sektöründeki süreçleri etkileyen dış faktörlerdir. Bunun yanı sıra sürekli artan rekabet, fiyat baskısı, ürünlerin pazara sunulma süresinde kısılma, ihracat/ithalat, karmaşık üretim yapıları, üçüncü partilerle çalışma gibi operasyonel faktörler olup tüm bunlar tekstil sektörünün yapısını anlatmaktadır.²¹

Rekabet, mal ve hizmetlerin tedarikçi-üretici ve müşteri hattında sorunsuz ve hızlı bir şekilde ulaşmasını zorunlu hale getirmiştir. İyi organize edilmiş bir tedarik zincirinde hem hammadde hem de bilgi akışının hareketi etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu yöndeki çabalar aynı zamanda ortak bilgi paylaşımını da gerektirmektedir.²²

Tedarik zincirinde madde ve bilgi akışı her iki yöne gerçekleşmektedir. Materyaller genellikle tek yöne doğru akarken (tedarikçi- üretici nihai müşteri) bilgi çift yönlü akışkanlık göstermektedir.²³ Tedarik zincirinde bilgi akışı, başarıya ulaşmanın yollarından birisidir. Bilgi akışındaki doğruluk oldukça önemlidir. Çünkü bozulmuş bilginin tedarik zinciri içerisinde hareket etmesi: aşırı envanter yatırımı, yetersiz müşteri servisi, gelir kaybı, yanlış kapasite planlaması, etkisiz taşıma ve üretim kaybına yol açacaktır. Örneği biraz daha somutlaştıralım; tekstil sektöründeki

²⁰ Mehmet Demirtaş, Tedarik zinciri Yönetiminde, Tahminleme ve Planlama İşbirliğinin Rekabet Gücüne etkisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doktora tezi, Afyon Kocatepe üni. 2008 Sayfa.103

²¹ Gülderen Karabay, Tekstil Sektöründe Tedarik Zinciri uygulamalarının Mevcut durumunun Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri, yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üni.2006, Sayfa.74

²² Vural Çağlıyan, Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi, yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, 2002, sayfa.26

²³ Hakan Yıldızöz, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama, yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üni. 2007, sayfa 28

bir üretici yeni sezon için kaç gömlek üreteceğine kar verirken pek çok belirsizlikle karşı karşıyadır. İşletmenin üretim miktarına karar vermesi gerekmektedir. Bunun için işletmenin nihai tüketicilerin tepkilerini, renk ve model tercihlerini öğrenip, gerekli girdileri tedarik ederek üretimi gerçekleştirmesi ve en kısa sürede perakendeci veya müşterilerine sunması gerekmektedir. Kısa sürede pazarın talebine yanıt verebilmesi rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmesini sağlayacaktır. Birçok perakendeci, hızla değişen moda pazarında rekabetçi olmak ve tüketicilerin beklentilerine cevap verebilmek için çok daha fazla 'hızlı pazara giriş/tedarik süresini kısaltma'' önceliklerine göre tedarikçilerini ve iş ortaklarını belirlemek zorunda olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tedarikçi ve iş ortaklarının tarafından gerçekleştirilen faaliyetler hakkında da gerekli bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.²⁴

Tekstil, hayvansal veya bitkisel lifli kullanım ürünleridir. Giyilebilen her şey ve bazı dekorasyon ürünlerini de içine alan imalat sektörüdür. Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisidir. Aslında Batı dillerinden gelen tekstil kelimesi, sadece "kumaş" demek iken, Türkçede bu terim çok daha geniş anlamlara kavuşmuştur. Hazır giyim ve Ev tekstili olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Hazır giyim, tekstil sektörünün giyecek ile ilgilenen ve buna yönelik ürünler üreten bölümüdür. Ev tekstili, ev içinde kullanılan tekstil ürünlerinin üretimiyle ilgilenen bölümüdür. Bu ürünler perde, çarşaf, nevresim, her çeşit örtüler ve havlu gibi ürünlerden oluşmaktadır. Tekstil zinciri; üretici – alıcı ilişkilerini ve ürünleri pazara sunmanın en kestirme yolu olarak tanımlanabilir. Bu tanım, tekstil zincirinde birçok aşamanın birbiriyle bağlantılı olduğunu açıklar. Örneğin, pamuk, iplik, dokuma, boyama vs. birçok süreç birbirleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle özellikle pazara hakim olan işletmenin oluşturduğu standartlar bütün zincir üyeleri tarafından paylaşılmalıdır. Bunu sağlamanın yolu ise sıkı bir işbirliğinden geçmektedir. Bu işbirliğinin de tahminleme ve planlama alanlarında bilgi paylaşımı ve karşılıklı güvenirlüğün artırılması ile mümkün olacaktır.

²⁴ A.g.t, Mehmet Demirtaş. Sayfa 102.

Tekstil zincirinde üretim ve kullanım evresi genel olarak altı aşamada gösterilebilir. Bu evrelerin ortaya konulması, işlemlerin içeriklerinin daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Üretim ve kullanım evreleri ile ilgili bilgi zincirdeki bütün firmalarla paylaşılmalıdır. Geri dönüşüm ve elden çıkarma işlemleri de basitleştirilmelidir. Bu basitlik yeniden değerlendirme çabalarının etkinliğini artıracaktır. Bu yaklaşım ile tekstil zincirindeki her adımın basit bir şekilde ele alınarak taraflar arasındaki bilgi paylaşımının kalitesi artırılabilir. Tedarik zincirine yeni bir katalizör eklemek bile bütün üretim aşamalarını değiştirmeyi gerektirmektedir. Sorunların üzerinden gelerek nasıl başarılabileceği ve değişik ortakların katılımı ile oluşan oldukça yüksek karmaşık bir iletişim ağını nasıl idare edileceğidir. Örneğin çok basit olarak bir tekstil üreticisi en azından ham polyester üreten kimya şirketi, bunu iplik haline getiren ve ören daha sonra da kumaş dokuyan tekstil şirketi ile bunu müşteriye ulaştıran toptancı -perakendeci ilişkiler ağı ile karşı karşıyadır. Hem karmaşık hem de maliyetli olan bu süreci basitleştirmek ve maliyetleri düşürmek için yakın ortaklıklar ve uzun süreli garantili ticaret yapabilmekle ancak mümkün olabilecektir. İşletmelerin rekabet gücü kazanması için hem müşteriye hem de satın alma gücüne yakın olmaları gerekmektedir. Bunun yolu ise uzun vadeli güvenilir ilişkilere yatırım yapmaktır.

5.1.1. Ürün Tasarım

Ürün tasarımı, işletmenin üretimini yapacağı mamulün özelliklerini belirleme amacıyla yapılan işlemlere denir. Ürün tasarımı genellikle üreticiler tarafından gerçekleştirilir. Bazen de üreticiler dağıtım ve satışta da etkin olabilirler. Çünkü tedarik zinciri üzerinde kontrole ve müşteri ile olan bir ilişkiler ağına sahiptirler. Tasarım gerçekleştirirken, tüketicilerin zevk ve tercihleri, işletme standartları, piyasadaki konumu, işletmenin kaynakları vb. birçok faktörün dikkate alınması gerekmektedir. Tasarım aşamasında işletme tedarikçi ve müşteri ile yakın ilişki içersin de olmalıdır. Doğru ürün üretebilmek için tüm bu karmaşık ilişkileri göz önünde bulundurmalıdır.

5.1.2. Lif Üretimi

Lifler genel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlar suni lifler, sentetik lifler ve doğal liflerdir. Doğal lifler ise pamuk, yün ve ipek olmak üzere sınıflandırılabilir. Günümüzde rekabet üstünlüğü kazanabilmek için sadece ürünün üretim birimine ulaştırılması yeterli değildir. Üretimin nerede, nasıl gerçekleştirildiği ve müşterilere nasıl ulaşacağı işletmelerini ilgi alanlarına girmiş durumdadır. Örneğin sağlıklı ürünler vaat eden bir işletme pamuk üretiminden müşteriye ulaşıncaya kadar her aşamayı yakından takip etmek durumundadır. Ancak işletmelerin tüm bu farklı özellik taşıyan süreçleri tek başına gerçekleştirmesi de mümkün değildir. Bu nedenle bu süreçleri kontrol edecek yeni yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar. Tedarik zinciri yönetimi tedarikçi- üretici ve müşteri arasındaki tüm süreçlerin entegrasyonunu amaçladığı için, bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlayacak bir sistem sunmaktadır.

5.1.3. İplik ve Kumaş Üretimi

Pamuk toplandıktan sonra, iplik burkulmuş pamuk liflerinden üretilir. Polyester üretimi ise polyesterler eritilerek gerçekleştirilmektedir. Daha sonra uzatılıp esnetilerek biçim vermeye hazır bir hale getirilmektedir. Tıpkı pamuk üretiminde olduğu gibi bu üretimde de izlenen adımların bilinmesi gerekmektedir.

5.1.4. Kumaş Boyama ve Sonlandırma (Finishing)

Boyama ve sonlandırma hem pamuk, hem de polyester üretim aşamasında belirli bir geliştirme ve renklendirme aşamasıdır. Örneğin bu süreçte de sağlıklı ürünler üretilmesi için işlemler yakından izlenmelidir. Bu süreçte boyama aşaması bilinmesi gerektiği gibi sağlıklı ürünleri sağlıklı olmayanlardan ayırmak için daha uygun depolama ve işleme alanları gerekmektedir.

5.1.5. Giysi Üretimi

Bir sonraki adım üretimin tamamlanmasını oluşturur. Fermuar ve düğme gibi aparatların eklenmesinin içermektedir. Birbirinden farklı işlemler farklı şirketler tarafından gerçekleştirildiği için firmalar arasında tahmin ve planlama işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

5.1.6. Satış ve Dağıtım

Taşımadan ayrı olarak satış ve dağıtım süreçleri de dikkate alınmalıdır. Satış ve dağıtım bir şirketten yapılabildiği gibi birkaç şirketin birlikte çalışmasını gerektiren bir ağ tarafından da gerçekleştirilebilir (toptancılar ve perakendeciler). İşletmelerin satış ve dağıtım aşamalarını her zaman için kendilerinin gerçekleştirmesi çok zordur. Ancak bu süreçlerdeki aksamalar işletmeler açısından başarısızlığa neden olabilir. Aksamalar tedarik- üretici ve müşteri süreçlerinde bazı alanlarda stok fazlalıklarına yol açarken bazı noktalarda da ürün yetersizliğinden dolayı satış kaybına neden olabilir.

5.1.7. Geri Dönüşüm ve Tasfiye

Ürün geri alım ve geri dönüşüm sisteminin(tersine lojistik) sağlıklı olarak işlemesi işletmelere birçok faydalar sağlayacaktır. Sürecin işleyişi sağlıklı olmadığında geri dönüşüm işlemlerinin etkinliğinden bahsedilemez. Oysa günümüzde işletmeler hem sosyal sorumluluk anlayışları hem de karlılıklarını artırabilmeleri için geri dönüşüm sürecini iyileştirmeleri gerekmektedir.²⁵

Böylesine dinamik ve hızlı bir yapıda ayakta kalmak için; operasyonun nasıl ilerlediğinden her an haberdar olmak ve işi kontrol edebilmek gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerinin hızla değiştiği, moda ve diğer trendlerin çok fazla etkisinde olan tekstil sektöründe süreçlerin herhangi bir anda hangi noktada

²⁵ A.g.t. Mehmet Demirtaş, sayfa:103-107

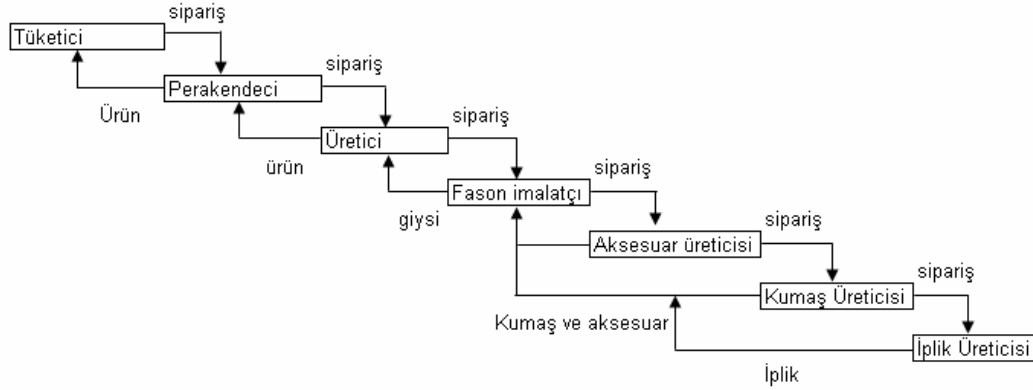
olduğunu bilmek kadar pazarın ve rakiplerin nasıl ilerlediğini öngörmek de önem kazanmaktadır. Taleplerin ne yönde değişeceğini öngörmek ve o yönde strateji geliştirmek için de bu talepleri yaratan müşterileri çok iyi tanımak önem taşımaktadır. Sektörde artan rekabet, karlılığın sınırlarını oldukça aşağılara çekmekte olup karlı kalmak ve karlılığını artırmak isteyen şirketler, üretim süreçlerini mümkün olduğunca akıcı ve kısa süreli hale getirmek durumundadırlar. Eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak, tedarik ve stok süreçlerini olabildiğince etkinleştirmek, maliyetleri en alt seviyede tutmak kısacası daha kaliteli ürünü daha kısa sürede ve daha az maliyetle üretmek önem taşımaktadır.

Günümüzde şirketlerin karlarını ve maliyetlerini optimize etmek ve yönetim altına almak için girdikleri arayışlar yazılım alanında yeni ürünlerin ortaya çıkmasına ve yeni kavramların oluşmasına neden olmuştur. İnternet'in varlığı, sürekli gelişmesi ve hızlanması ise bu tür yazılımlara altyapı sunmakla beraber, bu kavramın şekillenmesinde ve gelişmesinde önemli bir faktör olarak yer almaktadır. İşletmenin tedarik süresinin kısaltılması, tasarım, satın alma, üretim ve dağıtım sürelerinin düşürülmesi ile mümkündür. Tedarik zinciri içinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve son kullanıcı arasında etkin bir iletişimin sağlanması, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve performans önem kazanmıştır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında pazar paylarını kaybetmek istemeyen üreticiler; geniş bir alana dağılan müşterilerine daha yakın olmak, ürün teslim ve servis sürelerini daha da kısaltıp, daha iyi hizmet verebilmek amacıyla bölgesel pazarlama ve bölgesel dağıtım merkezleri kurma yoluna gitmişlerdir. Bu tip işletmeler üretim merkezleri dışında pazarlama, bölgesel dağıtım ve servis merkezleri ağlarına da önem vererek üretimin dışındaki dağıtım ve servis merkezlerini de kontrol altına alma gereği duymuşlardır.

Tekstil sektöründe doğrudan üretim yapan ve pazarlayan işletmeler olduğu gibi, aracı kurumlar ile çalışan işletmelerde mevcuttur. Burada aracı kurum, üretici ile alıcı arasındaki iletişimi sağlamakla beraber işin tüm süreçlerinden sorumludur. Tekstil ve hazır giyim tedarik zinciri perakendeci, imalatçı ve kumaş tedarikçisinden oluşmaktadır. Dağıtıcı firma, ürünleri tüketiciye satar, imalatçı işletme ürünleri üreten işletmedir ancak bazı durumlarda istenen kalite özelliklerini sağlayabilen fason işletmelere de üretim yaptırılmaktadır. Kumaş tedarikçisi, ihtiyaç duyulan kumaşları kendisi üretebildiği gibi başka bir işletmeden de temin edebilmektedir.

Süreç, tüketici ürün satın aldığı anda stok seviyesinin azalması ile başlar. Dağıtıcı işletme stokları azaldığında üretici işletmeye sipariş verir. Üretici işletme de ihtiyacı olan kumaşları temin etmek için kumaş tedarikçisine sipariş vermektedir. Kumaş tedarikçisi ihtiyacı olan iplik ve diğer materyalleri sipariş verir.²⁶

Şekil 1. de tekstil ve hazır giyim işletmelerinde tedarik zincirine örnek verilmiştir.



Şekil 1-Tekstil ve hazır giyim sektöründe tedarik zinciri

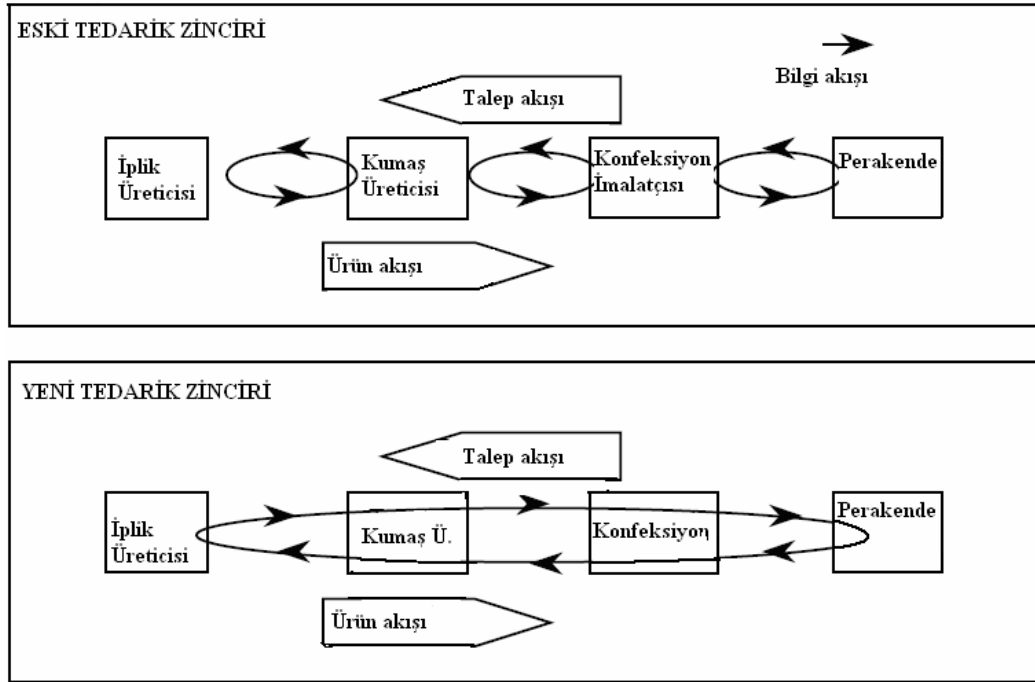
Kaynak: Gülderen KARABAY, “*Tekstil Sektöründe Tedarik Zinciri uygulamalarının Mevcut durumunun Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri*”, Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üni. 2006, s:70

Tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren üreticiler, genelde ürünlerinin tamamını kendileri üretmemektedir. Örneğin bir gömlek üretilecek ise, bu ürünün elde edilebilmesi için, kumaşının dokunması, boyanması, ilik açılması, düğme dikilmesi, etiket basılması, ütülenmesi, paketlenmesi vb. gibi çok sayıda faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu işlemlerin her birinin farklı işletmelerde yapıldığını düşünülürse doğru ürünün ortaya çıkabilmesi ve siparişin zamanında teslim edilebilmesi için bu işletmelerin her birinin diğeri ile iletişim kurması ve talep üzerinde beraber çalışması gerekmektedir. İşlemlerden birinin aksaması veya bir üretim hatası diğeri tüm işlemleri etkileyebilecektir. Bu gömleğin üretimi, dört farklı işletme tarafından yapılacak ayrı üretimler sonucunda ortaya çıkacaksa, bir üreticinin yaptığı üretim hatası veya gecikme diğelerini etkileyebilecektir. Ortada bir tedarik zinciri yönetimi sistemi yoksa yapılan hatalar ve bilgi eksikliği belki de ürünün teslimatının gecikmesine veya hatalı üretilmesine sebebiyet verebilecektir. Böyle bir hata çok büyük bir zaman kaybına ve maliyetin

²⁶ A.g.t, Gülderen Karabay , sayfa 75.

artmasına neden olabilecektir. Ayrıca zamanında teslim edilemeyen veya hatalı üretilmiş ürün nedeniyle müşteri, üreticiye maliyeti yansıtabilir. Çoğu zaman üretici firmalar, malı alıcıya zamanında teslim edebilmek için hava yolu ile sevk etmektedir. Bu da işletmenin maliyetlerinin artmasına neden olmakta, karı azalmakta hatta zarar edebilmektedir.

Bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli yazılımlar hazırlanmıştır. Web tabanlı çalışan bu yazılımlar; firmalar arası bütün ilişkileri, haberleşmeyi, ürün bilgilerinin yönetilmesini, tedarikçiler ve alıcılar arasındaki koordinasyonu, işin süreçlerinden tüm üreticilerin tedarikçilerin ve alıcının haberdar olmasını, işlemlere olası durumlar karşısında yeni yönler tayin edebilmeyi, kaynak ve zaman planlamasını sağlamıştır. Bunun sonucunda ürünler zamanında teslim edilebilir ve istenilen standartlarda üretilebilir olmuş, maliyetler azalarak, planlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zinciri ortaya çıkmıştır.



Şekil 2. Tekstil-Hazır Giyim sektöründe tedarik zinciri yönetimi

Artan rekabet ortamında, tekstil imalatçıları bilgi teknolojilerinden yararlanarak rekabet avantajı yaratmaya çalışmaktadır. Hızlı değişen tüketici ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için Tedarik zinciri yönetiminde “hızlı yanıt” tanımlanmıştır. “Hızlı yanıt” iplik üretiminden dağıtım faaliyetlerine kadar etkin bir tedarik zinciri yönetimi için tanımlanmış pazarlama stratejisi olarak ifade edilmektedir. Bu strateji, hem ürün hem de bilgi akışı doğru ve hızlı yapıldığından üretim ve dağıtım sürelerinin düşürülmesini sağlayabilir. Böylece değişen müşteri ihtiyacı hızlı bir şekilde yanıtlanarak müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir.

5.2. Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek, daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması, işletme açısından;

- Girdilerin teminini garantileyerek üretim devamlılığı sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak pazardaki değişikliklere daha kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanılarak yeniliğe teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir²⁷

5.3. Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi

Tedarik zincirinin kötü yönetilmesi işletmelerin rakiplerine oranla rekabet güçlerini yitirmelerine neden olacaktır. Bunlar;

²⁷ Hacer Sakallı,2007, Tekstil Sektöründe Tedarik ve Lojistik Yönetimi,Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üni. Sayfa. 25

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları
- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi sonrasında oluşan müşteri kayıpları
- Müşteri hizmetleri ve ürün iyileştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı
- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çok fazla zaman ayrılan
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılması olarak işletmenin karsısına çıkacaktır.

Örneğin; Tekstil sektöründe bir firma sonbahar sezonu için kaç gömlek üreteceğine karar verirken pek çok belirsizlik ve risklerle karşı karşıyadır. Firmanın üretim miktarına karar vermesi gerekmektedir. Nihai tüketicinin tepkilerini, renk ve model tercihlerini öğrenebilmesi, gerekli girdileri tedarik ederek üretimi gerçekleştirmesi ve en kısa sürede perakendecilere veya müşterilerine sunabilmesi (yanıt verebilmesi) rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmesini sağlayacaktır. Bu durumda arz-talep dengesini kurma sorumluluğunu tümüyle perakendecinin üzerine yatarsak yeterince kar marjı bırakmadığımız için riski azaltmak için daha az sipariş verecektir. Sonuç olarak tedarik zincirinde riski paylaşacak teklifler sunulmalıdır. Zincirdeki en zayıf halka yüzünden; herkes kaybeder, perakendeci az sipariş yüzünden müşterilerin bir kısmının talebini karşılayamayınca başarısızlık beraberinde gelecektir. Üreticinin toptan satış fiyatını yüksek tutması, toplam pazar payını da küçültecektir.²⁸

²⁸ A.g.t, Hacer Sakallı sayfa.28

SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmaların günümüzün rekabet koşullarına uyabilmeleri için dinamik stratejilere ihtiyaçları vardır. Müşteri beklentilerine hızlıca cevap verebilme ve Pazar olanaklarını yakalama becerisi hayati önem taşımaktadır.

Artan rekabet, fiyat baskısı, ürünlerin pazara sunulma süresinde kısılma tekstil işletmelerini de yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Tekstil sektöründe hızlı ve köklü değişim sürerken, kalite ve zamanda farklılaşarak mevcut rekabet gücünü korumak, dünya tedarik zincirinin temel parçası olarak yeni işbirliği avantajları kazanmak önemli stratejiler olarak belirlenmiştir.

Bu sektörde karlı kalmak ve karlılığı artırmak isteyen şirketler, üretim süreçlerini mümkün olduğunca akıcı ve kısa süreli kılmak durumundadır. Eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak, tedarik ve stok süreçlerini olabildiğince etkinleştirmek, maliyetleri en alt seviyede tutmak kısacası daha kaliteli ürünü daha kısa sürede ve daha az maliyetle üretmek sektörde faaliyet gösteren firmaların ortak amacıdır.

Zamanın çok değerli olduğu bu sektörde üretim süreçlerinin girdi aşamasından mamulün sevkiyatına dek olabildiğince hızlı ve verimli kılınması gerekmektedir. Maliyetleri en alt seviyede tutmak için stok planlamasının çok iyi yapılması, pazardan gelecek ilave siparişlerin etkin biçimde yönetilmesi, üretim planının doğru ve verimli yapılması tekstil sektöründe başarının en önemli unsurlarıdır.

Sonuç olarak bu çalışma ile ulaşılmak istenen kalite yönetiminin büyük önem arz ettiği günümüz dünyasında olayı tedarik zinciri yönetimi boyutuyla ele alarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmanın süreçlerini etkin işletmesi ve bir sonraki adımını daha sağlam atabilmesi adına firmaya katkı sağlamasıdır. Bu doğrultuda geliştirilen çözüm önerileri; firmanın pazardaki konumlandırılması, rekabetçi koşullar altında yenilikçi anlayış ile farklılaşmaya gidebilmesi ve maliyetlerini gözden geçirerek varlığını sürdürebilmesi için öngörü niteliği taşımaktadır.

KAYNAKLAR

AFŞAR,B. “*Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, Tekstil Sektör Raporu*”. (Erişim Tarihi:25.12.2011), <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/tekstil.pdf>

AKTAN C. “*Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri*”. (Erişim Tarihi:25.12.2011) <http://www.tezakademisi.com/FileUpload/ks212629/File/aktan-kal.pdf>

ALTINKESEN M. “*Toplam Kalite Yönetimini Temelleri*”.(ErişimTarihi:25.12.2011), <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/344-toplam-kalite-yonetimin-temelleri.html>

AMİROV Telman, ”*Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*”, Yüksek Lisans tezi, Gazi Üni. Ankara, 2006

ÇAĞLIYAN Vural, “*Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Yüksek lisans tezi, Selçuk Üni.2002

ÇİZMECİ,F. “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”. (Erişim Tarihi.26.12.2011) <http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=pBKD60pd6V0%3D&tabid=138&mid=88> .

DEMİRTAŞ Mehmet, “*Tedarik zinciri Yönetiminde, Tahminleme ve Planlama İşbirliğinin Rekabet Gücüne etkisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, Doktora tezi, Afyon Kocatepe üni. 2008

DOĞAN M. “*Toplam Kalite Yönetimi’ nin Önemi*”. (ErişimTarihi:25.12.2011) <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/334-toplam-kalite-yonetimin-onemi.htm>

GÖRÇÜN Ömer Faruk, “*Tedarik Zinciri Yönetimi*” Beta Yayınları, 2010

GÜLEŞ, H. PAKSOY,T. BÜLBÜL,H. ÖZCEYLAN, E. “*Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*, Gazi Kitapevi,2010

GÜMÜŞHANE Defterdarlığı “*Kalitenin Tanımı*”, (Erişim Tarihi:25.12.2011)
<http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/tky/tkytanim.htm>

ISO 9000 “*Kalite Güvence Sistemi Standartları*”, (Erişim Tarihi:25.12.2011)
www.afsintso.org.tr/girisim/iso9000.doc

KARABAY Gülderen, “*Tekstil Sektöründe Tedarik Zinciri uygulamalarının Mevcut durumunun Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri*”, Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üni. 2006

KESKİN M. Hakan , “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”. Nobel Yayınları, 2.Baskı, 2008

KOÇOĞLU İpek, “ *Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik bilgi Paylaşımı Önemi*”. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknolojileri, 2010

ÖZDEMİR Ali İhsan, “*Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, süreçleri ve Yararları*” Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004

SAKALLI Hacer, “*Tekstil Sektöründe Tedarik ve Lojistik Yönetimi*”, Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üni. 2007

SCRİBD “*Toplam Kalite Kontrol Kavramı*”. (Erişim Tarihi.25.12.2011)
<http://www.scribd.com/doc/31984808/8-02-KAL%C4%B0TE-KAVRAMI-VE-TOPLAM-KAL%C4%B0TE-YONET%C4%B>

SCRİBD “*ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Standartları*”. (Tarihi Erişim:02.12.2011), <http://www.scribd.com/doc/6569693/2000Li-Yillarda-ISO-9000-Kalite-Guvence-Sistemi-Standartlar>

TCHAYAT. “*Tekstil Sektörüne Bakış*”. (Erişim Tarihi:25.12.2011)
<http://www.tchayat.org/modules.php?name=News&file=article&sid=29>

YILDIRIM Saniye ,”İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2009, ss:175-191.

YILDIZÖZ Hakan , Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek lisans Tezi, Yıldız Teknik Üni. 2007