T.C

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖN. ANABİLİM DALI

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH YILMAZ

141122114

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

YRD. DOÇ. DR. HALİL HALEFŞAN SÜMEN

İSTANBUL, EKİM 2015

T.C

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖN. ANABİLİM DALI

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH YILMAZ

141122114

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

YRD. DOÇ. DR. HALİL HALEFŞAN SÜMEN

İSTANBUL, MAYIS 2015

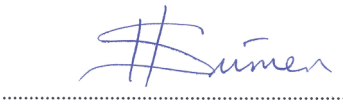
TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: 01/10 /2015

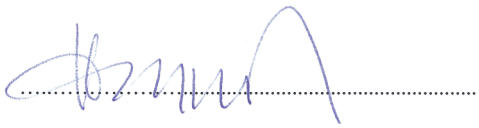
T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Fatih YILMAZ'a ait TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ adlı çalışma jürimiz tarafından Lojistik Ve Tedarik Zinciri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

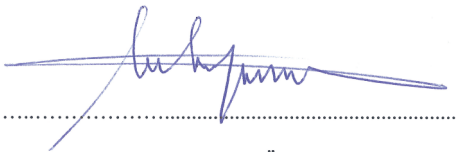


Danışman: Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN



Üye

Yrd. Doç. Dr. Hamit VANLI



Üye

Prof. Dr. Sadettin ÖZEN

ÖZET

Firmalar kurum içi verimliliği arttırmak için, kurum içindeki tüm birimleri tek bir kişi tarafından yönetilmesine karar vermektedirler. Bu yapıyı klasik yapıdan ayıran en temel fark, değerlendirmenin tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılmasıdır. Tüm değerlendirmeler birimler üzerinden değil, tüm firma üzerinden yapılmaktadır.

Yapılan çalışmada, toplam verimlilik adına oluşturulan bu yapıda Tedarik Zinciri Yöneticilerinin sorumluluk alanları belirlenerek genel hatları ile açıklanmıştır. Yöneticiler bu sorumlulukları yerine getirirken hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.

Tedarik Zincirinde yöneticilik yapan yöneticiler ile yapılan anket çalışması ile yöneticilerin sorumluluk alanlarında hangi yetkinlikleri kullandıkları TZY görev-yetkinlik matrisi anketi ile ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Görev, Yetkinlik

ABSTRACT

It is agreed to controll all entities by a unique person to increase efficinecy in a firm. The main distinction seperating this structure from classic structure is that evaluation is carried out including all entities. All evaluations are carried out over entire firm not over entities.

In this study, Supply Chain Management is explained generally defining manager's responsibilities in the structure that is created to increase efficiency. Proeficiencies that manager should have is defined.

It's expressed that which kind of proeficiencies are used by managers in their charge area by TZY duty-proeficiency matrix survey via survey made among Managers in Supply Chain Management.

Key Words : Mission, Perfection

KISALTMALAR LİSTESİ

TZY **:** Tedarik Zinciri Yönetimi

UÜR **:** Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü

BPM : Bussines Process Management

BPI : Bussines Process Improvement

BPR : Busines Process Reengineering

PD : Proje Duyurusu

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK ……... i

TEZ ONAY SAYFASI ……ii

ÖZET ……..iii

ABSTRACT ……...iv

KISALTMALAR LİSTESİ …….……v

İÇİNDEKİLER ……...vi

TABLOLAR DİZİNİ ……x

GİRİŞ

GİRİŞ ……..1

1. **BÖLÜM**

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. Çatışma Yönetimi ……..4

1.2. Çatışmanın Tanımı ……4

1.3. Örgütlerde Çatışma Türleri ……..5

1.4. Örgütlerde Çatışma Nedenleri ……6

1.5. Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler ……..6

1.6. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları ……7

1.6.1. Çatışmanın Teşvik Yöntemi ……7

1.6.2. Çatışmanın Azaltılması Yöntemi ……8

1.6.3. Çatışmanın Çözüm Yöntemleri ……..9

1.6.3.1. Hakimiyet Ve Baskı Yöntemi ……9

1.6.3.2. Uzlaşma Yöntemi ……..10

1.6.3.3. Birleştirici Sorun Çözme Yöntemi ……10

1.7. Çatışmanın Birey Ve Örgüt İçin Olumlu Yönleri ……11

1.8. Çatışmanın Birey Ve Örgüt İçin Olumsuz Yönleri ……..11

1.9. Çatışmaların Analizinde Liderlerin İzleyeceği Yollar ……12

1.10. Sonuç ……..13

2. BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK

2.1. Müşteri Odaklılık ……..14

3. BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME VE UYGULAMA

3.1. Strateji Geliştirme Ve Uygulama ……...17

3.2. Strateji Planlama Aşamaları ……18

3.3. Vizyon Ve Misyon Belirleme ……..18

3.4. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi ……19

3.5. Strateji Geliştirme ……20

3.6. Stratejik Yönetimde Hiyerarşi ……20

3.7. Stratejik Analiz ……20

3.7.1. Dış Çevre Analizi ……..21

3.7.2. İşletme Analizi ……..21

3.7.3. Swot Analizi ……..21

3.8. Stratejik Tasarım ……21

3.9. Strateji Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi ……..22

4. BÖLÜM

SÜREÇ İYİLEŞTİRME

4.1. Süreç İyileştirme ……..24

4.2. Süreç Oluşturma Adımları ……26

5. BÖLÜM

ROJE YÖNETİMİ

5.1. Proje Yönetimi …….27

5.2. Proje Başlatma Süreci ……28

5.3. Proje Duyurusu ……28

5.4. Proje Planlama Süreci ……29

5.5. Proje Uygulama Süreci ……..30

5.6. Proje İzleme Ve Kontrol Süreci ……31

5.7. Proje Kapatma Süreci ……..32

5.8. Proje Yönetimi Bilgi Alanları ……..32

5.8.1. Proje Entegrasyon Yönetimi ……...32

5.8.2. Proje Kapsam Yönetimi ……...33

5.8.3. Proje Zaman Yönetimi ……33

5.8.4. Proje Maliyet Yönetimi ……34

5.8.5. Proje Kalite Yönetimi ……34

5.8.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi ……35

5.8.7. Proje İletişim Yönetimi ……35

5.8.8. Proje Risk Yönetimi ……36

5.8.9. Proje Tedarik yönetimi ……36

6. BÖLÜM

YALIN YÖNETİM

6.1. Yalın Yönetim ……37

7. BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ

7.1. Risk Yönetimi ……41

8.BÖLÜM

TESİS YERİ SEÇİMİ

8.1. Tesis Yeri Seçimi ……43

8.2. Kuruluş Yeri Seçimi Aşamaları ve İlkeleri ……43

8.3. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler ……..45

8.3.1. Bölge Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler ……45

8.3.1.1. Pazar Faktörü ……45

8.3.1.2. Hammadde Ve Yardımcı Madde Faktörü ……..46

8.3.1.3. Taşıma Faktörü ……..46

8.3.1.4. İşgücü Faktörü ……..47

8.3.1.5. Enerji Ve Yakıt Faktörü ……47

8.3.1.6. Teşvik Edici Faktörler ……47

8.3.2. Yöre ve Konum Seçimini Etkileyen Faktörler ……..47

9. BÖLÜM

DEPO YÖNETİMİ

9.1. Depo Tanımı ……49

9.2. Depo Hizmetleri ……...50

9.3. Depo Yatırım Maliyetleri ……51

9.4. Temel Depo Kararları ……52

9.5. Depo Yeri Seçimi ……..52

9.6. Deponun Boyutları ……..52

9.7. Deponun Mülkiyet Seçimi ……..53

10. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

10.1. Sürdürülebilirlik ……..54

10.2. Riskler Ve Fırsatlar ……...54

10.3. Sürdürülebilirliği Yönlendiren Temel Güçler ……55

10.4. Sürdürülebilirlik Göstergeleri ……..56

11.BÖLÜM

DAĞITIM YÖNETİMİ

11.1. Dağıtım Yönetimi ……..57

11.2. Dağıtım Nedir ……..57

11.3. Dağıtım Kanalı Nedir ……57

11.4. Fiziksel Dağıtım Nedir ……..58

11.5. Dağıtım Kanalı Türlerini Belirlemek ……58

11.6. Dağıtım Politikaları ……58

11.6.1. Yaygın Dağıtım ……..59

11.6.2. Sınırlı Veya Tekelci Dağıtım ……59

11.6.3. Seçimli Dağıtım ……59

12.BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ

12.1. Lojistik Yönetimi ……60

13.BÖLÜM

SONUÇ

TZY Görev-Yetkinlik Matrisi Anket Değerlendirmesi ……..64

KAYNAKLAR ……...67

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Tablo Lojistiğin 7 Amaç ve 7 Doğrusu (Tanyaş, 2009) …….……61

Tablo 2 Tablo Temel Lojistik Faaliyetleri ……...63

Tablo 3 Tablo TZY Görev-Yetkinlik Matrisi ……..…65

GİRİŞ

Tedarik zinciri yönetimi ve operasyon yönetimi, sırasıyla teslimat, kaynak, tasarım, üretim, ürün ve hizmetler konularında etkin ve verimli stratejiler geliştirip bunları günlük rutinde uygulanır hale getirmeye ve en etkin hizmet ve servisi vermeye odaklanmış durumdadır. Bu hedefi konusunda başarılı olmak için gerekli tüm teknikler, stratejiler ve yönetim araçlarını genel literatüre uygun davranma ve bu alandaki yerini koruma eğilimindedir.

Araştırmacılar tarafından tedarik zinciri yöneticilerine tedarik zinciri yönetimi sorumluluklarının belirlendiği bir post analizi raporu önerilmektedir. Organizasyonlar her geçen gün iç içe ve dahili kurumlar arası organizasyonla tedarik zinciri şekline geliyor. Bu geçiş ilk olarak özel yönetsel yaklaşımla yönetilen firmalardan ancak tedarik zincirinin ağının etkileşimi sonucu polijenikten homojen bir geçişe doğrudur. (Stock, 2010; Burgess, 2006; Robinson ve Malhotra, 2005; Lambert ve Cooper, 2000). Dahası "sanal" organizasyon süreçleri açısından liderlik yönetimine holistik yaklaşımcı olmaya ihtiyaç duyulmakta ve her bir tedarik zinciri kendi başına bir holding gibi düşünülerek hareket edilmelidir. (Mc Adam ve Mc Cormack, 2001). Tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirlik sağlanması için artık ciddi dikkat gerektiren liderlik yeteneklerine sahip ve zanaatsal diye tanımlanan uygun liderlik stilleri ve onların yönetim performanslarının iyileştirilmesi tercih ediliyor. (Li, 2006; Robinson ve Malhotra, 2005; Mentzer, 2001).

Bazı görüşler ise tedarik zincirinde müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçların önemi üzerinde vurgulama yapmaktadırlar (Ou, 2010; Kuei, 2001). Bazı savunuculara göre ise iç içe, kurum içi tedarik zinciri modelinde ise tedarik zincirine etkin katılımcı olarak ilerleyen model kesinlikle çok daha faydalı olmaktadır. Bu tedarik zincirinde büyük ölçekli yatırımlar esas olarak görünmektedir özellikle de başarısızlık tehlikesinin yüksek olduğu uygulamalarda uygulandığında.

Bu görüş bazı tedarik zinciri araştırmacılarının full tedarik zinciri yönetim performansı hakkındaki araştırmalarına ait argümanlarla da desteklenmiştir. (Van Hoeketal., 2002; Kueietal.,2001). Akademik araştırmalar, 1. Uygulayıcılar, kullanıcılar, yönetimler tarafından kesinlikle kabul görmüştür ki özellikle de“ çalkantılı diye nitelenen liderlik tedarik zincirinde en önemli ve etkili sürücü etken, başarının en önemli unsuru olarak görülmüştür. Bullinger, 1999; McAdam ve McCormack, 2001; Lambert ve Cooper, 2000). Robinson ve Malhotra (2005) ‘e göre tedarik zinciri tek yönden ele alınıp yönetilmek yerine aynı zamanda kalite ölçüleriyle desteklenmeli ve diğer tüm kanallardan performans değerlendirmeleriyle desteklenmelidir. Terminoloji, standartlaştırma, ihtiyacı tanıma, operasyonlar, üretim ve tedarik zinciri yöneticilerini anlamak tüm bu birimler için en uygun ve katma değer sağlayan metodları bulmak ve uygulamak tedarik zinciri yöneticiliğinin katkılarındandır. (Hinterhuber ve Popp, 2002; Hinterhuber ve Friedrich, 2002). Tedarik zinciri farklı departmanlar arasında ki süreçlerin yönetimini de kolaylaştırır. Bu da bir kuruluşun rekabet gücünü önemli ölçüde artırır. Li et al., 2006; Robinson ve Malhotra, 2005).

McAdam ve McCormack (2001) tedarik zinciri yönetiminde pazarda liderlik elde etmek kaliteli ve güvenli bir hizmet vermenin bunun için uygun taktiklerin ve programların oluşturulmasının gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir. Araştırmacılar ayrıca burada şuna da işaret edilmesi gerekliliği üzerinde dururlar. Şirket pay sahipleri, tedarikçiler, müşteriler, tedarik zinciri yönetiminin çapraz sorumlu olduğu her biriyle iletişim halinde olması gereken ve yönettiği organizasyonlardır. (Li, 2006; Lummus ve Vokurka, 1999). Daha önceki yaklaşımlar başarılı bir tedarik zinciri yönetimi, stratejik vizyon ve etkili liderlik yönetimi üzerine kuruluydu(Stock, 2010; Stadtler, 2005). Lummus ve Vokurka (1999) buna gerekçe olarak 3 esas görülebilir. İlk olarak tüm organizasyonlar tedarikçilerini belirlerken daha spesifik yaklaşmaya fiyat tasarrufu sağlayan kaliteli malzemeleri temin etmeye odaklandılar. Kaliteli ürün, tedarik zincirlerinin tüm süreçlerinde doğru hareketi belirleyen performans değerlendirmede en önemli unsurdur.

İkinci olarak, ulusal ve küresel rekabetin etkisi sonucunda müşteri doğası ve satın alma alışkanlıkları ve davranış kalıpları önemli ölçüde değişti. Dahası pazar alanına aşırı şekilde alışmak, bağımlı kalmak ve tek pazarda kök salma eğilimleri başarısızlıklarla sonuçlandı.

Üçüncü olarak, bir çok kuruluş tedarik zinciri bölümünün ilişkili olduğu tüm alanlarda her bir bölümün optimum performansının maksimizasyonunu sağladığını fark etmeye başladı. Tüm bu sebeplerle profesyonelce yönetilen bir tedarik zinciri tüm organizasyonlar için kritik bir önem taşımaya başladı. Tüm bu bahsi geçen araştırmalar sonucunda özetle tedarik zincirinin başarılı bir şekilde yönetilmesi canlı ve yapıcı bir liderlik sonucunda gerçekleşebileceği ispatlanmış oldu. (Melnyk, 2009; Mentzer, 2001). Bu araştırmalar tedarik zinciri yönetimi liderliğinde kişisel değerlerin önemine vurgu yapmaktadır.

Tüm bu çalışmalar liderliğin tedarik zincirindeki önemini ve liderlikte kişilerin değerini araştırmayı amaçlıyor. Elde edilen tüm kantitatif veriler tedarik zinciri yönetiminde yöneticinin sorumluluklarının başarı, bağlılık, güç ve kişisel değerleri bir araya getirmek ve birbirine bağlı bir şekilde yönetmek olduğunu gösteriyor. Dahası tüm bu araştırmalar geleneksel, stratejik teknik araçlar, en iyi uygulamalar gibi başlıkların yönünü verimlilik, kişisel etkinlik kişisel değerlere çevirdi. Araştırmacılar bunun tedarik zinciri yönetiminde tedarik zinciri liderliği arasında bir paradigmaya götüreceğine inanıyorlar.

1. BÖLÜM
ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. Çatışma Yönetimi

Çatışmasız bir örgütün üzerine ölü toprağı serpilmiştir. Gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerinin önemli bir kısmından yoksundur; durağandır, heyecansızdır. Her tür örgütte ve her düzeyde yöneticinin çatışmayı sezinlemek, çözümlemek ve özellikle çatışmayı yönetmek yeterliliklerini kazanmış olması gerekir. Ne var ki genel olarak yöneticiler "normal düzenin ve sükunetin korunması" konusunda daha duyarlıdırlar (Karip, 2013).

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir (Karip, 2013).

Çatışma, örgüt kuramcıları, araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için giderek önem kazanan ve daha çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. İnsanoğlunun bulunduğu her ortamda çatışmanın da olması kaçınılmaz bir olgudur. Belli ölçüde çatışmanın işletme içerisinde olumlu yönde etkileri bulunmaktadır. Neoklasik anlayışın hakim olduğu düşünce ile bu çatışmaları örgüt içerisinde bastırmak yerine işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir işte bu noktada liderin örgüt içerisinde ki davranış biçimi önem kazanmaktadır bu çalışmada amaçlanan çatışmanın nedenleri, yönetim biçimleri ile ele alınarak liderin işletme içerisinde oluşan çatışmayı nasıl yönetebileceği ve çözüm yollarını ile birlikte teorik olarak araştırılmıştır (Karip, 2013).

1.2. Çatışmanın Tanımı

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler gruplar ve örgütler ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 2013).

Buna göre en genel anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Örgütün içinde meydana gelebilecek birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Klasik yöntem düşüncesine göre çatışma istenmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Neoklasik yaklaşıma göre de çatışma örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekir.

Son olarak modern yönetim anlayışı tarafından benimsenen bu görüş, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da bastırmak yerine, örgütteki çatışmaların yönetim tarafından tanınmasına ve örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

1.Örgütsel çatışmaların, örgüt yapısındaki bozuklukların ya da üst yönetim hatalarının bir göstergesi zorunluluğunun olmaması.

2.Çatışmanın örgütün bir parçası olduğunun, bunun temel nedenlerinin bireyler ve gruplar arası farklılıklardan oluştuğunu; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının olanaksızlığını belirterek, kontrol altına alınabilen ya da yönetilebilen çalışmaların hem örgütsel, hem de bireysel amaçlar için yararlı olacağıdır.

Genel anlamda çatışmalar hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bir kavram olarak ele alınmasına rağmen etkin şekilde yönetilebilen çatışmaların örgüte getirdiği olumlu sonuçların ortaya konulması, çatışmaya yeni bir anlam kazandırmaktadır.

1.3. Örgütlerde Çatışma

1. Bireyler arası çatışma
2. Gruplar arası çatışma
3. Bölümler arası çatışma
4. Örgütler arası çatışma (Elma, 2000)

1.4. Örgütlerde Çatışma Nedenleri

1. İşbölümü
2. Fonksiyonel bağımlılık

3. Sınırlı kaynaklar
4. Ortak karar verme
5. Yeni uzmanlar
6. Algısal farklılıklar
7. Amaç farklılıkları
8. İletişim farklılıkları
9. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler
10. Çıkar farklılıkları
11. Kişilik farklılıkları
12. İşçi-İşveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
13. Değişen koşuların öngördüğü yeni nitelikler (Peker, 1995)

1.5. Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler

Kaybedeyim - Kaybet stratejisi: Çatışmaya düşen iş görenin, kendi durumunun daha kötüye gideceğini düşünerek karşı tarafın da kaybetmesini istemiştir. Bu strateji seçildiğinde, sonuçta iki taraf da kaybeder.

Kaybedeyim - Kazan stratejisi: İş görenin, yenilginin karşılığını daha sonra almayı düşünerek, yenilgi karşı tarafın çıkarına peşinen kabul edip çatışmaya son vermesidir.

Kazanayım – Kazan stratejisi: Çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. Çatışma çözümlemede, hem birey, hem de örgüt açısından en olumlu sonucu veren stratejiyi kazanayım – kazan stratejisidir.

Kazanalım – Kaybeden stratejisi: Çatışmada taraflar tüm olanaklarını kazanmak için kullanır. Sonuçta biri kazanır, diğeri kaybeder. Stratejinin uzun dönemde etkisi belirsizdir. Ayrıca çatışmaya giren iki tarafta, aynı stratejiyi uyguladıklarında iki eşit güçteki grubun çatışmaya girmesi sonucunda her iki taraf için de kayıp durumu söz konusu olabilir (Özer, 2004).

1.6. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları

Bu kısımda “çatışmanın teşvik edilmesi, azaltılması ve çözüme kavuşturulması yöntemleri” olmak üzere çatışma yönteminin üç boyutu ele alınmıştır.

1.6.1. Çatışmanın Teşvik Yöntemi

Bu yöntemler, düşük çatışma düzeyi ile birlikte iç başarımın ve yaratıcılığın tatminkâr olmaktan uzak bulunduğu örgütler veya bunların çeşitli birimlerde yaratıcılığı ve verimliliği iyileştirme üzere çatışmanın bilinçli olarak teşvik edildiği durumlarla ilgilenirler. Çünkü yapıcı ve yaratıcı çalışmanın çok düşük bulunduğu ortamlarda çalışan insanlar daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih eder. Çevre koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, varlığını sürdürmek isteyen bir örgütte böyle durumun devam etmesi mümkün olacağına göre, yönetimin, işletme yapısında yaratıcılığı harekete geçirecek yapıcı bazı çatışmaları teşvik etmesi gerekir. Yönetimin bu alanda yapabileceği önlemler veya geliştireceği önerilerin kısaca açıklaması yararlı olacaktır.

Örgüte Dışarıdan Taze Kan Niteliğinde Yeni Elemanların Alınması

Sürekli bir durgunluk içine girmiş herhangi bir örgüt veya birimlerini tekrar harekete geçirmenin en etkili yollarından biri, yetişme tarzı, değerleri ve yönetim anlayışı çağdaş olan kişileri hiyerarşik yapının hakim noktalarına gerektirmektir. Bu kişiler örgüte yeniden çeki düzen vermek ve gerekirse rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları da teşvik etmek suretiyle yaratıcılığı ve dinamizmi hakim kılmaya çalışacaklardır.

Örgüte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemelere Gitmek

Resmen haberleşme ağı içinde yer alan bazı bireyleri veya grupları bu ağın dışında bırakarak ve bunların yerine yeni grupları dahil ederek örgütsel güç yeniden dağıtma tabi tutulabilir ve bu yolla yaratıcı nitelikte çatışmalar yaratabilir.

Örgütün Yeniden Yapılandırılması

Örgüte eski çalışma ekiplerinin ve departmanların dağıtılıp bunların yeniden yeni üyeler ve sorumluluklarla oluşturmaları ve belirsizlik ve yeniden çalışma döneminin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu dönem süresince ortaya çıkacak çatışmalar aynı

anda grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemlerini geliştirmelerin de mümkün hale getirecektir.

Rekabetin Teşvik Edilmesi

Örgütte çalışanlara ikramiye, teşvik primleri verilerek veya onları onurlandıracak biçimde adlarının işletmenin belirli yerlerinde elan edilmesi suretiyle yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması rekabeti teşvik edecek ve hızlandıracaktır. Eğer rekabet yüksek düzeyde davam ettirebilirse bu taktirde gruplardan birinin diğerine üstün gelmeye çalışması sonuçta yapıcı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir.

Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Yöneticilerin aşırı derecede otoriter olması ve üyelerden hiç kimseye karşıt görüş ortaya koymamalarına izin vermemesi nedeniyle bazı çalışma grupları yüksek derecede pasif davranışlar gösterebilir. Bazı gruplarda yöneticinin gevşek davranması nedeniyle taşkın eylemlere girişebilirler. Gruplar için en uygun yöneticilerin bulunup seçilmesi örgütte bulunmayan faydalı çatışmaları teşvik edebilir.

1.6.2. Çatışmanın Azaltılması Yöntemi

Yöneticilerin büyük bir kısmı çatışmaları teşvik etmek yerine, bunların azaltılması konusuyla çok daha yakından ilgili bulunmaktadırlar. Bu başlık altında biz de çatışma ile ilişkilendirilen düşmanca duygu ve bu davranışların azaltılması veya düşürülmesi yöntemlerini kısaca tartışmak istiyoruz.

“Çatışmanın azaltmanın yöntemi” haline gelen birkaç öneri aşağıda verilmiştir.

1. Gruplar arası haberleşmenin, kesintisiz, doğru ve uygun biçimde işlemesinin sağlanması.
2. Gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme duygusunun gelişip yerleşmesinin önüne geçilmesi
3. Gruplar örgüt dışında ortak bir hedef gösterecek yıkıcı çabaları yoğunlaştırılmalarının sağlanması
4. Gruplar için ortak ve yepyeni bir amacın ortaya konulması (Şimşek,1998)

1.6.3. Çatışmanın Çözüm Yöntemleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları, uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Ama çatışmaların mutlak çözümlenmesinden çok daha önemli olan bunların çözümlenmesinde izlenen yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin ettiğidir. Örgütlerdeki çatışmaları çözmenin belli başlı üç yöntem vardır. Bu yöntemler, soruna yapıcı ve etkili bir çözüm getirme açısından önemli farklılıklar gösterirler. Ayrıca, bu yöntemler tarafların gelecekte de çatışma ile uğraşmaya devam edip etmeyeceklerini belirlemeleri yönünden de farklılıklar arz eder.

1.6.3.1. Hakimiyet Ve Baskı

Hakimiyet ve baskı yönteminin genellikle iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki söz konusu yöntemlerin çatışmayı çözmekten çok güç kullanımı yoluyla onu bastırması veya yer altına itmesidir. İkinci olarak bu yöntem, taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmasıdır. Yöntemin özünü oluşturan hakimiyet ve baskı şu şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Güç Kullanma veya Zorlama: Bu yolla, yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalışır. Yöneticinin önerdiği veya empoze ettiği çözüm yolu taraflardan birini tatmin ederken diğerini tatminsizlik içine itebilir.

Yumuşatma: Çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada, yöneticinin kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini ikna etme çalışması söz konusudur. Çatışmanın konusu hakkında yöneticinin taraflardan daha fazla bilgiye sahip olması ve akılcı önerilerde bulunabilmesi halinde bu yönetim etkili olabilir.

Kaçınma: Çatışmanın çözümünü yöneticinin aktif rol almaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Başka bir deyimle kaçınma yönteminde, yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli tatminsizlik içinde kalırlar.

Çoğunluk Oyu Kuralı: Grup çatışmasını çoğunluğun oyu kuralı ile çözümlemeye çalışmak, üyelerin izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar verebilir, ancak, taraflardan biri diğer gruptaki üyelerin oyların serbestçe

kullanılmasına engel olmak sureti ile çoğunluğu sağlama yoluna giderse, bu taktirde ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkıp baskı ve hakimiyet kurma durumuna dönüşmüş olur.

1.6.3.2. Uzlaşma Yöntemi

Bu yöntemde, yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında var olan çatışmayı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak sureti ile çözmeye çalışırlar. Baskı yönteminin tersine, bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbiri hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü çözüm yolu, her zaman, örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine, taraflarca ulaşılan çözüm, iki kesimin birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözümdür.

Bu yöntemde kullanılan belli başlı yollar arasında, kesin çözüme ulaşıncaya kadar çatışan tarafların birbirinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki uyuşmazlığı çözmek üzere üçüncü bir kişinin veya grubun arabulucu olarak çalıştırılması (tahkim). Kurallara sığınma ve nihayet çatışmaya son vermesi için taraflardan birinin diğerine bir bedel vermesi sayılabilir. Ancak, bu saydığımız yolların hiçbiri ne tam olarak tarafları tatmin etmekte ne de yaratıcı çözümü getirebilmektedir.

1.6.3.3. Birleştirici Sorun Çözme Yöntemi

Bu yöntemde, taraflarca tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiçbirisi herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz, Bütünleşme hükmetmenin tuzağında ve uzlaşmanın sık sık oluşan statik durumundan kurtulmak için yollar arar. Her iki tarafında, “senin dediğin değil, benim dediğim olacak” şeklindeki iddiaları yerine, taraflarca tamamen tatminkar bulunan bir yol aranır. Bu yöntemin üç çeşit uygulama şekline rastlanmaktadır. Bunlar “Fikir birliğine varma veya mutabakat, yüz yüze görüşme ve yüksek kademe amaçları belirleme” şeklinde ifade edilebilir.

1. **Mutabakat:** Çatışma halindeki taraflar sorunlara en iyi çözüm yolunu bulmak için bir araya gelirler. Grup mutabakatı, kuşkusuz bireysel mutabakattan çok daha etkili ve kalıcı çözümler sağlayabilir.

2. **Yüz yüze Gelme ve Karşılıklı Konuşma:** Çatışma halindeki taraflar görüşlerini birbirine doğrudan iletirler. Bu çözüm yönteminde çatışmanın

nedenleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve ortaya çıkan sonuçlar ışığında çatışmaya çözüm yolları önerilir.

3. **Yüksek Kademe Amaçları Belirleme:** Bu yöntem çatışmanın çözüme kavuşturulmaya çalışılması anlaşmazlıkların giderilmesinde genellikle en etkili yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bunalım dönemlerinde geçerli olan bu çözüm yöntemleri bunalım atlatıldıktan sonra etkisini yitirebilir.

1.7. Çatışmanın Birey Ve Örgüt İçin Olumlu Yönleri

1- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.
2- Çatışma iş görenleri güdeleyerek, örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
3- Örgütte iş görenlerin arasındaki iletişimin kanallarının açılmasına, bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
4- Çatışma problemlerin farkına varılmasına, tanınmasına ve daha iyi çözümler oluşturulmasına yardımcı olabilir.
5- Çatışma sonucunda modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına olanak sağlanır. Çatışma örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin sorunlara çevirmesini sağlayabilir.
6- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.
7- Örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesi sağlanabilir.
8- Çatışma örgütün etkinliğini ve verimliliğini geliştirebilir.
9- Çatışma, yenileşmenin önemli bir kaynağı ve öğesi olabilir (Başaran,1998).

1.8. Çatışmanın Birey Ve Örgüt İçin Olumsuz Yönleri

1. Çatışmanın sonucunda örgütte, emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir.
2. Çatışmalar, takım çalışmasına karşı pasif ve aktif direnişe yol açabilir.
3. Örgütte güvensizliğin ve şüpheciliğin hakim olduğu bir hava oluşabilir.
4. Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
5. Yöneticiler giderek yetkici bir yönetim biçimi geliştirebilir.
6. Çalışanlarda stres ve bıkkınlığa neden olabilir.
7. Çalışanlar birbirinin edimlerini olumsuz değerlendirebilirler.

8. Örgüte adanmışlık ve bağlılık azalabilir.
9. Çalışanlar birbirini düşman görebilir.
10. Örgütün amaçlarını savsakladığını ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.
11. Örgüt içinde iletişimde azalma ve bozukluklara neden olabilir (Başaran,1998).

1.9. Çatışmaların Analizinde Liderlerin İzleyeceği Yollar

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tasfiyesinde görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen bu konuda belirli bir süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip olması gereklidir. Bu kimseler örgüt içerisinden veya dışından bulunarak görevlendirilebilirler. Çatışmanın yapısının ayrıntılı analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir.

1- Çatışmanın nedeni anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir. Ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
3- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
4- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
5- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
6- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
7- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
8- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edilebilecekleri örgüt içinde hatırlı kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
9- Taraflar belirli bir süre sonra dışardan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabil edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
10- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri nasıl uygundur?
11- Çözüm etkinliği nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenecek(Eren,1996)?

1.10. Sonuç

Belirli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz bir hal almıştır. Örgütü oluşturan insanların değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması doğaldır. Çatışmaların en önemli nedeni olan bu farklılıkların örgütün yararına olabilmesi ya da örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi liderlerin kurum içindeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmesine bağlıdır. Bu çalışmada liderlerin kurum içindeki çatışmayı nasıl çözümledikleri ve bu süreçte karşılaştıkları sorunları açıklamaya çalıştık. Bunun sonucunda çatışma yönetiminde kilit rolün liderlerin üzerinde olduğunu gördük. Nihayetinde çatışma yönetimi bir karar vermek demektir. Lider karşı karşıya kaldığı sorunları çözebilmek örgüt içi gruplar arasında görülen olumsuzlukları yok edebilmek için sunduğumuz alternatiflerden en uygun olanı seçmek durumundadır. Ancak en önemli şart liderin kişisel becerileridir. Dolayısıyla bu zor görevi kişisel becerilerini kullanarak yerine getirecektir.

2.BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK

2.1. Müşteri Odaklı Olmak

Müşteri odaklılık bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. İşletmeler, "ne üretirsem onu satarım" mantalitesinden, "ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım" bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazla içermesine, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır (Ebru, 2014). Bu konuda aşağıdaki örnek ile ne kadar müşteri odaklı olunabileceğini görmek mümkün.

İşletmelerin müşteri merkezli olması için neler yapması gereklidir? Sorunun cevabını aşağıdaki dokuz ilke ile yanıtlamak mümkündür (Öçer, 2001).

1.Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı.
2. Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı.
3.Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı.
4.Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı.
5.Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı.
6.Üretim-dağıtım-pazarlama-satış v.b. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı.
7.Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı.
8.Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalı.
9.Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelerden biri olmalı.

"1900′lu yıllarda ülkelerin birinde yıllar boyu uğraşarak çok güzel ve kaliteli bir otomobil üretiyorsunuz. Kaliteden taviz vermeden, seri üretimi gerçekleştiriyorsunuz. Otomobilinizin ünü neredeyse tüm dünyaya yayılıyor. Müthiş satışlar gerçekleşiyor. Bayilerinizin siparişlerini yetiştirmekte zorlanıyorsunuz. Kendi adınızı taşıyan otomobille gurur duyuyorsunuz. Bu da sizin en tabii hakkınız; arabayı A dan Z ye düşünüp tasarlayan, üreten sizsiniz çünkü. Bir gün aldığınız beklenmedik bir haber sizi hayrete düşürüyor; komşu ülkelerden hem de kültürü size çok yakın olan bayiniz

arabanızı satmaktan vazgeçtiğini bildiriyor. En büyük satışlarınızı gerçekleştiren bayiniz bu ve görünürde hiçbir problem de yok. İşte bu en başarılı bayinizin kararını değiştirmek için harcadığınız gayretler hiçbir sonuç vermiyor, ne yapacağınızı bilemiyorsunuz. Atlıyorsunuz trene, o bayinin ayağına kadar gidiyorsunuz. Herkes gururunuzu ayaklar altına aldığınız bu davranışı pek de hoş karşılamıyor. Bayinizle uzun süren müzakerelerden de bir netice çıkmıyor. Son bir cümle olarak kendisine "Bay filan, siz bizim gerçekten saygı duyduğumuz bir müşterimizsiniz. Sizi kaybetmemek için ne isterseniz yapmaya hazırım" diyorsunuz. Bayinizin isteği şu "Arabanıza biricik kızım'ın ismini verirseniz bayiliğe devam ederim" diyor. Şimdi düşünün, o zaman için 20'nci yüzyıla neredeyse "otomobil çağı" dedirtecek muhteşem eserinizden kendi adinizi söküp atarak bayinizin küçük kızının adını vereceksiniz. Bunu yapabilir miydiniz ? Bu kadar müşteri odaklı olabilir miydiniz?

İşte bu; hepimizin bildiği Mercedes otomobillerinin hikayesidir. Almanya'nın sembollerinden sayılan otomobilin üreticisi bay Gottlieb Daimler, "Daimler-Benz" markasıyla ünlenen otomobilin ismini Avusturya'lı müşterisinin küçük kızı "Mercedes"in ismiyle değiştiriyor" (Ebru, 2104).

Jeffrey P. Bezos "Biz Amazon.com'da bir şeyler satarak değil, müşterilerin satın alma kararlarına yardımcı olarak para kazanırız." der. Bir şirket işini bu şekilde tarif ettiğinde, aslında bütün kararları ve uygulamaları açısından en iyi "ölçütü" bulmuş demektir. Müşteri bu anlamda en güvenilir ve en doğru rehberdir (Aksoy, 2013).

Müşteri odaklı şirketlerde satış yapmak nihai bir hedef değil, bir ilişki başlatmaktır; esas hedef, her müşteriyi ömür boyu elde tutmaktır.

Bir şirketin müşteri odaklı olabilmesi için üç unsur çok önemlidir:

1.Bir şirket öncelikle "Müşteri odaklı olmak ne demektir?" konusunda gerçekçi bir tanım yapmalıdır. Hangi kararların, hangi uygulamaların müşteri odaklılıkla uyumlu, hangilerinin uyumsuz olduğunu tarif etmelidir. Her departman şirketin bu tarifine kendi katkısını sunmalı, işlerini nasıl yaparlarsa müşteri odaklı olacaklarını net bir şekilde tanımlamalıdır. Şirket, müşteri odaklılığı gelip geçici bir heves değil, şirketin DNA'sına yerleşecek bir felsefe olarak benimsemelidir.

2. Müşteri odaklılığın nasıl ölçüleceği üzerinde bir anlaşma sağlanmalıdır. Şirket, hangi kriterleri, ne ölçüde yerine getirirse müşterileri memnun edeceğini önceden belirlemelidir.

3.Müşteri odaklı olmanın iş yapmaya nasıl yansıyacağının sistemi kurulmalıdır. Bir niyetten öte, günlük hayatta da "müşteri odaklı olmak" için şirketin süreçleri bu anlayışı hayata geçirecek şekilde yazılmalı ve iş tesadüflere, kişisel inisiyatiflere bırakılmamalıdır.

Bir şirketin müşteri odaklı olmasının birinci şartı, "önce müşteri" kararını alması ve yapacağı bütün uygulamaları bu şarta uydurmasıdır (Aksoy, 2013).

3.BÖLÜM
STRATEJİ GELİŞTİRME VE UYGULAMA

3.1. Strateji Geliştirme Ve Uygulama

Stratejik Planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder.

Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Stratejik planlama şu soruların yanıtları ile ilgilidir:

• Neredeyiz?

• Nereye varmak istiyoruz?

• Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

• Başarımızı nasıl izleyebiliriz ve değerlendirebiliriz?

Örgütün gelecekte nasıl bir gelişme göstereceğini, nasıl bir yol izleyeceğini belirlemek için, önce örgütün nerede olduğunu bilmesi, sonra de nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını saptaması gerekir. Bunun sonucunda ortaya çıkan belge “stratejik plan”dır.

Ne var ki, gelecek yıllarda durumun nasıl olacağı kesin olarak bilinemeyeceğinden, öngörülemeyen koşulları dikkate almak için “stratejik plan”ın zaman zaman değiştirilmesi de örgütün varlığını sürdürmesi bakımından gereklidir.

Stratejik planlamanın amacı örgütün enerjisini belli konulara odaklamak, üyelerinin aynı amaç için çalışmasını sağlamak, örgütün yönünü ortamdaki değişikliklere bağlı olarak değiştirmeye yardımcı olmaktır. Kısacası stratejik planlama, bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve bunu neden yaptığını biçimlendirecek ve yönlendirecek temel kararlar ile eylemlerin geleceğe odaklanarak saptandığı bir çalışmadır.

3.2. Stratejik Planlama Aşamaları

Stratejik planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. İşletme vizyon ve misyonunun belirlenmesi,

2. İşletme amaçlarının belirlenmesi,

3. Rekabetçi pozisyonun belirlenmesi,

4. Strateji oluşturma, Strateji seçimi ve Strateji geliştirme

5. Strateji uygulama

6. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.

3.3. Vizyon Ve Misyon Belirleme

Stratejik planlamanın ilk aşaması işletme vizyon ve misyonunun belirlenmesidir. Çünkü vizyon ve misyon işletme amaçlarının saptanması sürecine geri bildirim sağlar.

Vizyon, işletmenin uzun bir dönemde hayal ettiği gelecek ve bu hayal edilen geleceğin işletme amacına dönüşmesidir. Vizyon, işletmenin gelecekte olmasını arzu ettiği durumdur.

Örneğin, Google'ın vizyonu: "Dünyadaki tüm bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi kullanıcılar için ulaşılabilir kılmak." Vizyon bu hali ile geleceğin nasıl olabileceği konusunun işletme açısından tanımlanması ve bu geleceği elde etmek için yapılan bir düşünsel tasarımdır. Vizyon bilinen mevcut durumdan bilinmeyen bir geleceğe yolculuk ve bu süreçteki mevcut gerçekler, hayaller, umutlar, fırsat ve tehlikeler ve bunların bir araya gelmesiyle oluşan bir bütündür. Bu tanımlara göre vizyon üç kısımdan meydana gelmektedir: Yönetim felsefesi, Geleceğe ait bir imaj ve Geleceği tahmin etme. Geleceğin tahmini, pazardaki teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel değişimlerin incelenmesi ve yorumlamasını kapsar. Gelecek, kimse tarafından bilinemeyeceğine göre tahmini ve hayali kapsamaktadır Misyon ifadesi ise işletmenin varlık nedenini ve kurulma nedenini açıklamaktadır. Böylece işletme hangi ürünü nerede üreteceğini ve rakiplerden farkını tanımlamaktadır. Bir misyon bildirisinde işletme, paydaşlara karşı yükümlülüklerini, işletmenin üretim alanını ve geleceğe dair bakış açısını tanımlamalıdır. Bu kapsamda Google'ın misyonu: "Dünyadaki tüm bilgileri evrensel olarak erişilebilir ve kullanışlı hale getirerek

internette en iyi araştırma motoru olmaktır.” Misyon bir kişi veya kurumun üstlendiği özel görevdir. Misyon işletme stratejisi içerisinde tanımlanmış bir görev ve bu görevi yerine getirirken yapılacak işlerdir. Bu kapsamda, misyon işletmenin pazar ile ilişkili olarak tanımladığı amaç ve faaliyetlerdir. Bir işletmeye ait misyon şu özellikleri taşımalıdır: Misyon uzun dönemli bir amaçtır. İşletmenin sıkça değiştiremeyeceği ve bazen bir organizasyonun yaşamı boyunca bağlı kalacağı bir ifade ve görevdir. Misyon çalışanların hepsi ile ilgilidir. Üst yönetimden alt kademeye, yönetim kurulu başkanından işçiye herkesin sorumluluğu ve görevidir. Misyon niceliksel değil nitelikle ilgili bir tanımlamadır. Buna göre, finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları misyon ifadesinde yer almamalıdır. Misyon işletmeye özgüdür ve işletmeyi piyasadaki diğer işletmelerden ayırır. Bir misyon ifadesi şu dört önemli unsuru içermelidir: Amaç, Strateji, Değerler ve Davranış standartları. Buna göre misyon bir yönetim faaliyetidir ve organizasyonun çevresine karşı temel sorumluluklarını kapsar. Bu nedenle, misyon çalışanların katılımı ile geliştirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve herkese duyurulmalıdır.

3.4. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

İşletme vizyon ve misyonu belirlendikten sonra amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu amaç ve hedefler strateji geliştirme, uygulama ve ölçme ve değerlendirmeye yardımcı olmakta ve stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmaktadır.

Amaç, vizyonun spesifik bir zaman süresi için rakamsal olarak belirtilmiş şeklidir. İşletme amaçları açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması zor amaçlar çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Bu amaçla, işletme amaçları belirlenirken SMART yönteminden faydalanılabilir:

S – Spesifik (Amaçlar açık olarak tanımlanmalı, ne, ne zaman, nerede, nasıl sorularını yanıtlamalıdır.)

M – Ölçülebilir (Amaçlarda rakamsal ölçütler olmalıdır.)

A – Erişilebilir (Amaçlar çalışanlar için ulaşılabilir boyutta olmalıdır.)

R - Gerçekçi (Amaçlar işletme öncelik ve sorunlarını dikkate almalıdır.)

T – Süre (Amacın ulaşılması için bir zaman süreci tanımlanmalıdır.)

Amaçlar bu özellikleri ile başarının ölçülmesinde ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde bir ölçüt, bir kriter olmaktadır. Stratejik amaçlar işletmenin uzun

dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, stratejik amaçlar işletme vizyon ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. Kuruluşun misyonunu ifade etmesine katkıda bulunmalıdır. Stratejik planlama sürecinin bundan sonraki aşamalarına ışık tutmalıdır. Kuruluşun öncelikleri ve mevcut durum analizine göre geliştirilmelidir. Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Stratejik amaçlara örnek olarak:

Rakiplerden daha fazla pazar payına sahip olmak, rakiplerden daha hızlı ürün geliştirmek ve tasarım, rakiplerden farklı ürün üretmek, rakiplere göre daha az maliyet ile faaliyette bulunmak, pazarda teknoloji lideri olmak diye söyleyebiliriz.

3.5. Strateji Geliştirme

Stratejiler üst kademelerde oluşturulmakta ve alt kademelerde uygulanmaktadır. Bu nedenle, yönetim basamaklarının (hiyerarşi) farklı kademelerinde strateji ile ilgili olarak farklı uğraşılar yapılmaktadır. Bu nedenle, büyük işletmelerde üç değişik strateji geliştirmeden söz edilebilir: Kurumsal stratejiler, İş yönetimi stratejileri ve Fonksiyonel (departman) stratejileri. Bu stratejiler işletmede farklı yönetim kademelerinin katkısı ile geliştirilmektedir.

3.6. Stratejik Yönetimde Hiyerarşi

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları birbirinden farklıdır. Üst kademelerde yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlama ve kontrole yönelik çalışmalar artmaktadır. Alt kademelerde ise organizasyon ve strateji uygulama becerileri önem kazanmaktadır. Bu nedenle her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik uğraşılar gerekmektedir.

3.7. Stratejik Analiz

Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması aşamasında üç tür analiz yapılır:

• Dış çevre analizi

• İç çevre analizi (işletme analizi)

• SWOT analizi

3.7.1. Dış Çevre Analizi

Stratejik planları geliştirmek için çevredeki değişmeler takip edilmeli, fırsat ve tehditler dikkate alınarak amaçlar belirlenmelidir. Bu kapsamda, dış çevre analizi işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehlikelerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar.

Dış çevre analizinde önce işletmenin içinde bulunduğu pazar, rakip firma sayısı ve ürünler incelenir. Daha sonra global ve ulusal gelişmelerin sektörel etkileri değerlendirilir.

3.7.2. İşletme Analizi

İşletme analizinde (iç çevre analizinde), işletmenin sahip olduğu kaynak ve temel yetenekler analiz edilir. Bu kaynak ve yetenekler rakipler ile karşılaştırılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.

3.7.3. Swot Analizi

SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin ortaya konulması ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak gelecekte uygulanacak stratejik alternatiflerin belirlenmesidir. SWOT analizi dış çevre faktörleri ile işletme kaynak ve yeteneklerinin bütünleştirilmesidir. İşletmeler fırsatları güçlü yönleri ile değerlendirirken, zayıflıklarından kaynaklanabilecek tehditler karşısında gerekli tedbirleri alabileceklerdir.

3.8. Stratejik Tasarım

Stratejik tasarım, işletmenin önceliklerini dikkate alarak işletmenin geleceğinin tanımlanması ve stratejik amaçların belirlenmesi sürecidir.

Bir işletmede yapılacak stratejik tasarım dört temel bileşeni içermelidir:

Yönetim felsefesi ve misyon, vizyon ve amaçlar, amaçlara ulaştıracak stratejiler ve İşletme politikaları. Yönetim felsefesi bir bütün olarak örgüte ve tüm çalışanların çalışmalarına rehberlik eden ideal, inanç ve değerlerdir. İşletmenin önceliklerini belirleyen bu değerler zinciri, amaçlara ulaştıracak kararların alınmasını ve buna bağlı olarak strateji tasarımını etkiler. Stratejik tasarımda işletme önceliklerine bağlı olarak alınan rasyonel kararlar alternatifler arasında işletme için uygun olan stratejinin seçilmesine olanak sağlar. Yönetim felsefesinin önemli bir boyutu

misyondur. Misyon, işletme önceliklerini belirler ve yönetim felsefesini somutlaştırır ve böylece çalışanların çalışmalarını stratejik amaçlar ile bütünleştirir. Vizyon bir işletmenin gelecekte ne olacağı ile ilgili en geniş tanımlamadır. Stratejik amaçlar ise işletmeyi vizyona götüren ve işletmenin uzun dönemde ulaşmayı istediği hedeflerdir. Karlılık, pazar payı, büyüme, kaynakların kullanımı, toplumsal fayda, teknoloji liderliği gibi hedefler stratejik amaçları oluşturur ve işletmeyi vizyonuna götürür. Stratejiler, misyon ve stratejik amaçların nasıl başarılacağı ile ilgili kararlar ve planlardır ve kaynak dağıtımı ile ilgilidir. Kurumsal, iş birimi ve fonksiyon düzeyinde belirlenecek stratejiler birbirini tamamlar ve destekler. Politikalar, belirlenen stratejilerin uygulanmasına yönelik karar ve eylemlerdir. Politikalar yönetimin her kademesinde vardır ve şirket politikası, bölüm politikası ve en küçük birimlere kadar uzanır.

3.9. Strateji Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Stratejilerin uygulanması orta kademe yöneticiler ile birlikte yapılan ve alt kademelere kadar yayılan ve üst yönetimin sorumluluğunda olan bir eylemdir. Stratejinin alt kademelere yayılması için program ve bütçelere dönüştürülmesi gerekmektedir. Programlar, işletme amaçları, politikaları, yöntemleri ve görevleri birleştirir. Programda, amaçlara ulaştıracak eylemler belirlenir ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümü yapılır, yer ve zaman belirlenir ve kim tarafından ve ne yapılacağı belirlenir. Başka bir deyişle, programlar yer, zaman, kişi ve eylem tanımlayan kısa süreli uygulama planlarıdır. Amaçlara ulaştıracak eylem ve çalışmalar ayrıntılı ve kesin olarak belirlenir ve çok az risk içerir. Programları uygulama alt kademe yönetimin sorumluluğundadır ve bir defa kullanılan bir plan özelliği taşır. Bütçeler ise yapılan planların ve hedeflenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir: Satış miktarı, insan kaynakları, üretim miktarı, makine saati, bakım ve onarım, ihtiyaç duyulan enerji ve kullanılacak araç ve gereçler eylem ve faaliyet olarak belirlenir, rakamlara dönüştürülür ve para ile ifade edilir. Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, strateji kapsamında yapılan faaliyetlerin ve alınan kararların denetlenmesi ve düzeltilmesidir. Bu aşamada, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği ve gerçekleşmemiş amaçlar varsa düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Strateji kontrol üç şekilde yapılabilir: Stratejilerin kontrolü strateji uygulamasının nasıl yürüdüğü, amaç ve planların başarı düzeyini tespite yöneliktir. Uygulama sonuçlarının kontrol ve değerlendirmesi yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme aşaması yeniden başlatılır. Geriye yönelik

kontrol: Yapılan işler ve faaliyetler bitirildikten sonra yapılan kontroldür. İleriye yönelik kontrol: İşler ve faaliyetler tamamlanmadan önce yapılan ve girdilerin kontrol edilmesi, uygulama sürecinde oluşacak aksamaların tespiti ve yanlış uygulamaların önlenmesi gibi işlemlerdir. Eşzamanlı kontrol: Daha çok sürekli yapılan ve sonuçları uzun zaman alan işlerde ve aralarında karşılıklı bağımlılık bulunan faaliyetlerde, işlemler sürerken faaliyetin her bir aşamasında yapılan kontrollerdir. Kontrol genel olarak, amaçların belirlenmesi, fiili durumun ölçülmesi, amaç ile fiili durumun karşılaştırılması ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Uür, 2002).

4. BÖLÜM

SÜREÇ İYİLEŞTİRME

4.1. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirme ve geliştirme süreç yönetiminin aşamalarından birisidir. Bir süreç yönetimi içinde süreç iyileştirme faaliyetleri mevcut değilse orada süreç yönetiminden bahsetmek doğru değildir.

Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme faaliyetlerinin ve geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir organizasyonun iş süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi Süreç Yönetimi (BPM – Bussines Process Management) olarak tanımlanmaktadır.

Buna paralel olarak Süreç iyileştirme (BPI – Bussines Process Improvement) kavramı da süreç yönetimini içerecektir. Çünkü yönetilmeyen bir yapıda iyileştirmeden bahsedemeyiz.

(BPR - Busines Process Reengineering) Bu kavram, süreçte çok büyük radikal değişiklikler yapılmasını yani neredeyse bütün sürecin sil baştan yapılarak, “ bu süreci ilk defa şimdi ve hiç kısıtlama olmadan tasarlıyor olsak ortaya be çıkar” yaklaşımıyla yapılan süreç faaliyetleridir.

Buna paralel olarak süreç iyileştirme kavramı da süreç yönetimini içerecektir. Çünkü yönetilmeyen bir yapıda iyileştirmeden bahsedemeyiz.

Süreç iyileştirme ve geliştirme sonucunda hedeflenenler şu şekilde özetlenebilir.

1- Katma eğer yaratmayan adımların azaltılması
2- Kontrol ve karar adımlarının azaltılması
3- Hata önleyici sistemlerin kullanılması
4- Az sayıda fakat etkin personel kullanılması

Basitleştirme

1- Erken karar noktaları oluşturma
2- İşlerin olabildiğince paralel gerçekleştirilmesi
3- Ekip odaklı çalışılması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması
4- Teknoloji kullanımı (otomasyon v.b)

Süreçlerin geçmişte iyi çalıştığını düşünerek süreç iyileştirmeye gerek duymama düşüncesine kapılmak, işletmelerin düştüğü en büyük yanılgılardan biridir. Kuruluş iyileştirilecek süreçlerini belirlerken kritik başarı faktörlerine etki eden temel iş süreçlerini tanımlamalı ve hedeflerine en fazla etkiyi sağlayan süreçlerini yani kritik süreçlerini iyileştirmeye öncelik vermelidir.

Süreç iyileştirme konusunda çok sayıda yöntem olmakla birlikte temel adımların değişmediği görülmektedir.

Süreçlerini belirlemiş, Süreç Yönetimi anlayışını belirlemiş ve bu anlayış doğrultusunda yönetilmeye başlanmış bir organizasyon için sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınacak süreçlerle ilgili ilk olarak yapılması gereken, süreçlerin baştan mı tasarlanacağı yoksa mevcut süreçler üzerinde minör değişikliklerin mi yapılacağının belirlenmesidir.

Süreç iyileştirme takımı, oluşturulmuş sürecin mevcut durumunu incelerken durum daha da netlik kazanır bu süreç iyileştirme takımı faaliyetleri doğrultusunda sürece BPI mı yoksa BPR işlemimi yapılacağına karar verilebilir.

Mevcut durum incelenmesi sonucunda küçük değişiklikler yapılacak ise;

1- Sorunların kök nedeninin incelenmesi
2- İyileştirme faaliyetlerinin çözüm seçeneklerinin tartışılması
3- Seçeneklerden karar verilmesi
4- Pilot uygulama başlatılması
5- Pilot uygulama sonuçlarının incelenmesi ve uygulamanın yaygınlaştırılması

Mevcut durum incelenmesi sonucunda büyük değişiklikler öngörülüyor ise, problem tespiti gibi aşamalara gerek yoktu. Çalışmayan işlemeyen bir süreç vardır ve bariz sorun noktaları ortadadır. Bu durumda;

1- Yaratıcılık ve yenilikçilik kullanılarak
2- Kıyaslama yoluyla en iyi uygulama araştırılarak
3- Çoğunlukla yeni ve son bilgi teknolojisi kullanılarak süreç yeniden tasarlanır

4.2. Süreç Oluşturma Adımları

1- Sürecin Planlanması
2- Sürecin Tanımlanması
3- Süreç Sahibinin Belirlenmesi
4- Süreç Sınırlarının ve Etkileşim Noktalarının Belirlenmesi
5- Süreç İçin Gerekli Kaynakların ve Ekibin Belirlenmesi
6- Sürecin Tanımlanması ve Dokümante Edilmesi
7- Süreç Kontrol Kriteri ve Metotlarının Belirlenmesi
8- Sürecin Uygulanması
9- Süreç Kontrol Kriteri ve Metotlarının Belirlenmesi
10- (Süreç Performansına Yönelik)Süreçlerin İzlenmesi, Sürecin Ölçülmesi (İnternet: www.educore.com.tr).

5. BÖLÜM
PROJE YÖNETİMİ

5.1. Proje Yönetimi

Proje yönetim süreçleri :

- Başlatma
- Planlama
- Uygulama
- İzleme ve Kontrol
- Kapatma

Organizasyonların içinde bulundukları sektörün ve kendi iş yapma kültürlerinin getirdiği şartlar nedeniyle proje yönetim süreçleri farklılık gösterebilir. Özellikle stratejik proje yönetim ofislerinin temel görevlerinden biri bu süreçlerin firmaya uyarlanmasıdır. Aynı sektörde olan firmalar bile proje yönetim süreçlerinde farklılıklar gösterebilir. Bir firmada başarıyla uygulanan proje yönetim sistemi diğer bir firmada aynı başarıyla uygulanamayabilir. Bu nedenle proje yönetim süreçlerini firmaya özgün firma kültürüne uygun proje yönetim sistemlerinin tasarlanması stratejik değer kazanmaktadır.

Proje yönetim süreçlerinin önemli bir özelliği sürekli devinim halinde birbirlerinden etkilenerek gelişmeleridir. Projeyi başlatmak, planlamak, uygulamak, tamamlamak ve kontrol etmek süreçleri birbirleriyle etkileşerek değişirler. Bu değişim süreklidir ve proje tamamlanıncaya kadar devam eder (Pem, 2008).

Proje Yönetimi tarafından tanımlanmış 9 bilgi alanı şunlardır:

- Zaman yönetimi
- Maliyet yönetim
- Kapsam yönetimi
- Kalite yönetimi
- Tedarik yönetimi
- Risk yönetimi
- İletişim yönetimi
- Entegrasyon yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi

5.2. Proje Başlatma Süreci

Firmaların bir projeyi başlatması bazen sadece parlak gözüken bir fikrin uygulanmasıyla olmaktadır. Parlak fikrin, şirket vizyon, misyon ve hedefleriyle olan ilgisi yeteri kadar irdelenmeden, ön fizibilite çalışması yapılmadan başlayan bu projeler genelde maliyet artışı, süre artışı ve kapsam değişimleri ile tamamlanır.

Projelerde başlatma aşaması projenin fizibilitesinin yapılması, resmi olarak tanımlanması, ana hatlarıyla zaman ve maliyetin belirlenmesi, kapsamın çizilmesi, proje duyurusunun hazırlanması/yayınlanması gibi analiz ve faaliyetleri içerir. Bu süreç ve içerdiği detaylar firmanın iş yapma kültürüne ve projenin özelliklerine göre şekillenebilir.

Başlatma aşamasında üretilen analizler ve raporlar planlama aşaması için önemli bir girdiyi oluşturur. Planlama aşamasında ana hatlarıyla tanımlanmış proje hedeflerine ulaşmak için izlenecek proje yönetim planı ve plan ile ilgili detaylar üzerinde çalışma yapılır. Başlangıç aşamasının çıktıları aynı zamanda uygulama, izleme ve kontrol süreçleri için de veri teşkil eder (Pem, 2008).

5.3. Proje Duyurusu

Proje duyurusu olarak tanımlanan dokümanın temel hedefi proje yöneticisinin yetki ve sorumluluklarının belirlenip yazılı hale getirilmesi ve projenin ilgili taraflarına bildirilerek, proje yöneticisine üst yönetimin desteğinin ilan edilmesidir. PD, projenin sponsoru tarafından yapılır. Uygulamada proje yöneticisi tarafından hazırlanan doküman sponsor tarafından imzalanıp ilgili taraflara gönderilir. Duyuruda olması gereken temel noktalar şunlardır:

- Proje yöneticisinin ismi
- Proje yöneticisinin sorumlulukları
- Proje yöneticisinin yetkileri
- Projenin hedefi, kısıtları ve varsayımları
- Projenin kısa tanımı

Başlatma aşamasının en önemli çıktısı proje duyurusu olarak tanımlanabilir. Duyuruda şu noktaların göz önünde tutulması önemlidir:

- Projeyi resmi olarak başlatmayı sağlar.
- Üretilecek hizmet ve ürünleri ana hatlarıyla tanımlar.
- Projenin ihtiyaçlarını, kısıtlarını ve varsayımlarını taslak olarak tanımlar.
- Proje yöneticisini ve yetkilerini duyurur.
- Kısıt olarak varsa hizmet ve ürünlerin tamamlanma takvimlerini belirler.
- Proje taraflarının projeden beklentileri konusunda ön bilgi verir.
- Proje bütçesi konusunda ön bilgi verir (Pem, 2008).

5.4. Proje Planlama Süreci

Planlama süreci projenin ana hatlarıyla tanımlanması ve projenin duyurulup, proje yöneticisinin atanmasıyla başlar ve çok önemli bir süreç olarak kabul edilir. Planlama aşaması bütün proje taraflarının katılımıyla yapılacak iş paketlerinin detaylı bir şekilde oluşturulduğu, gerçekçi maliyet ve süre tahminlerinin yapıldığı, aralarındaki bağların kurulduğu geri beslemeli bir süreçtir. Planlama sürecinin gelişimi proje yöneticisinin ve firmanın uygun gördükleri noktaya kadar devam eder. Planlama sürecinin her aşaması planın güncellenmesi olarak kayıt edilir. Planlama sürecinde kurum bünyesine uygun olarak seçilen proje yönetim yazılımı kullanılır. Proje yönetim planının oluşturulması için şu işlemler yapılır:

- Kapsam tanımlaması ve planlaması
- İş paketlerinin ve aktivitelerin oluşturulması
- Aktivite tanımı
- Aktivite süre tahmini
- Aktivitelerin sıralanması
- Proje programının belirlenmesi
- Risk yönetim planı
- Risklerin tanımlanması
- Sözel risk analizi
- Sayısal risk analizi
- Risk karşılama planı
- Maliyet tahmini
- İnsan kaynakları planlaması

- Satın alma planı
- İhale planı
- Kalite planlaması

Bu işlemlerin hepsi birbiri ile ilişkili olarak yapılır ve planlama sürecinde beraber gelişirler.

5.5. Proje Uygulama Süreci

Uygulama süreci proje yönetim planında belirlenen çerçevede projenin uygulanmasını içerir. İş paketleri ve kaynaklar plan çerçevesinde uygulamaya sokulur. Kaynakların ve işlerin eşgüdümü ve entegrasyonu uygulama sürecinde önem kazanır. Uygulama sürecinde şu alt süreçler yer almaktadır:

- Projenin yürütülmesi yönlendirilmesi ve yönetilmesi
- Kalite güvencesinin sağlanması
- Proje ekibinin oluşturulması
- Proje ekibinin projeye uygun olarak niteliğinin geliştirilmesi
- İletişim planının oluşturulması
- Tedarikçi bilgilerinin ve tekliflerin toplanması
- Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesi

Uygulama süreci başlatma, planlama, izleme ve kontrol, kapatma süreçlerini etkileyecek çıktılar oluşturur. Uygulama süreci proje ekibinin oluşturulması, iş paketlerinin ve aktivitelerin yapılması, iletişimin sürekli şekilde ilgili taraflar ile sağlanması ve dış kaynakların tedariki gibi işlemleri içerir.

Uygulama süreci eğer proje iyi tanımlanmış ve planlanmışsa, daha çok bu tanım ve planın takip edilmesi olarak geçer. Fakat pek çok proje için tanımlama ve planlamada ortaya çıkmayan detaylar, öngörülmeyen noktalar uygulamada ortaya çıkar. Projenin bütünlüğünü ve orijinal imajını bozmadan yapılacak müdahaleler ile proje hedeflerine doğru götürülür (Pem, 2008).

5.6. Proje İzleme Ve Kontrol Süreci

İzleme ve kontrol süreci projenin uygulanmasının planlamaya göre izlenmesi (gerçekleşmeler), değişimlerin belirlenmesi ve problemlerin/sorunların daha fazla büyümeden gerekli kontrol eylemlerinin yapılmasını içerir. Bu süreçte zaman, maliyet ve kapsam gibi projenin ana göstergeleri ve projenin özelliğine göre belirlenecek diğer faktörler izlenir. İzleme ve kontrol süreci şu alt süreçleri içerir:

• **Proje kapsamının belirlenmesi ve onaylanması:** Projenin performans bilgisinin derlenmesi, ölçülmesi, dağıtımı işlerini içerir. Risklerin önceden belirlenmesi, durumlarının raporlanması ve uygun risk önleme planlarının bu süreçte risk izleme de vardır.

• **Kapsamın kontrolü:** Proje kapsamında yapılacak değişikliklerin kontrolünü içerir.

• **Program kontrolü:** Proje programında olan değişikliklerin kontrolünü içerir

• **Maliyet kontrolü:** Proje bütçesini etkileyen ve değişiklik yaratan faktörlerin kontrolü.

• **Proje takımının yönetimi:** Proje ekip elemanlarının performanslarını takip eden, geri besleme sağlayan, sorunları çözen ve proje performansını geliştirmek için değişimleri koordine etmeyi içerir.

• **Performans raporlaması**: Mevcut durumun raporlanması, ilerleme raporu ve tahminleri içeren performans bilgisinin derlenmesi ve dağıtımını içeren süreçlerdir.

• **Proje paydaşlarının yönetimi:** Proje paydaşlarının problemlerini çözmek ve iletişim ihtiyaçlarını yönetmeyi içerir.

• **Risk izleme ve kontrol:** Belirlenen risklerin takibini, risk etkilerinin incelenmesi, yeni risklerin belirlenmesi, risk önleme planlarının uygulanmasını ve etkinliklerini proje hayat döngüsü içinde değerlendirme işlerini içerir.

• **Kontrat yönetimi:** Sözleşme yapılan yüklenicilerin performanslarını izlemek ve kaydetmek süreçlerini içerir.

İzleme ve kontrol süreci, başlatma, planlama, uygulama ve kapatma süreçlerine veri teşkil eden çıktılar üretir.

5.7. Proje Kapatma Süreci

Proje kapatma süreci projenin tamamlanarak bütün eylem ve süreçlerin bitirmesini veya proje tamamlanmadan projenin kapatılmasını içerir. Süreçler ve ihale dosyaları kapatılarak ürün ve servisler ilgili taraflara devredilir. Bu süreç planlama süreci, uygulama süreci, izleme ve kontrol süreçleriyle veri alışverişi yapar. Kapatma süreci şu alt süreçleri içerir:

• **Projenin kapatılması:** projenin veya projenin aşamasının bütün aktivitelerinin tamamlanmasını ve projenin resmen tamamlanmasını içerir.

• **Kontratı kapatma:** proje ve proje aşamalarıyla ilgili her bir kontratın kalan kısımlarının da anlaşılarak kapatılmasını içerir.

5.8. Proje Yönetimi Bilgi Alanları

Proje Yönetiminde dokuz adet proje süreç elemanı mevcuttur. Proje yönetimi bilgi alanları olarak adlandırılan bu süreçler, bir anlamda proje yöneticilerinin geliştirmek zorunda oldukları yetenekleri de temsil eder. Bu fonksiyonlar projelerin başarıya ulaşması için gereken spesifik bilgiyi temin ederken, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının analiz edilmesine yardımcı olur. Proje yönetimi bilgi alanlarının kısaca açıklamaları aşağıda verilmektedir.

5.8.1 Proje Entegrasyon Yönetimi

Proje entegrasyon yönetimi, proje yönetiminin iskeletini oluşturur ve diğer fonksiyonlar proje entegrasyon yönetiminden etkilenir. Entegrasyon yönetimi, projenin genel anlamda başarıya ulaşabilmesi için anahtar bilgi alanı olarak kabul edilmektedir.

Proje entegrasyon yönetimi, proje hayat döngüsü boyunca diğer proje yönetimi bilgi alanları arasındaki koordinasyonu sağlar. Diğer bir deyişle proje entegrasyon yönetimi, projenin başarılı bir biçimde tamamlanabilmesi için projenin bütün

unsurlarının doğru zamanda bir araya gelmesini sağlamaktadır. Ana süreç proje plan geliştirme, proje plan uygulama ve toplam değişim kontrolünden oluşmaktadır.

5.8.2 Proje Kapsam Yönetimi

Proje kapsam yönetimi projenin başarılı bir biçimde tamamlanması için gerekli bütün iş süreçlerinin tanımlanmasıdır. Proje yönetimi açısından verilecek en zor kararlardan bir tanesi kapsamı belirlemektir. Proje yönetiminde kapsam sözcüğü iki farklı kavramı temsil eder, ürün kapsamı ve proje kapsamı. Ürün kapsamı ürünün özelliklerini ve hangi fonksiyonları içermesi gerektiğini tanımlarken; proje kapsam yönetimi, projeye nelerin dahil olup olmayacağının belirlenmesi ve kontrol edilmesidir.

Proje ekibi ile üst yönetimin (yada müşteri/sponsorun) ortaya konacak ürün hakkında aynı görüşte uzlaşmaları neticesinde proje kapsamı tanımlanmış olur. Her ne kadar uygulama alanına göre kullanılan araç ve teknikler farklılık gösterse de ana süreç, başlangıç, kapsam planlama, kapsam tanımlama, kapsam doğrulama ve kapsam değişim kontrolünden oluşmaktadır.

5.8.3 Proje Zaman Yönetimi

Proje zaman yönetimi, projenin tamamlanması için aktivitelerin ve geçecek sürenin belirlenmesini, uygulanabilir bir takvimin oluşturulmasını içerir. Ana süreç proje takviminin oluşturulmasıdır ve bu takvim projeyi izlemek, proje aktivitelerini kontrol etmek için bir temel oluşturur.

Doğru geliştirilebilen proje süresi tahminleri, projenin başarısızlık riskini azaltmaktadır. Öncelikle doğru tanımlanmış bir proje tanımlama dokümanın yaratılması, daha sonra bu dokümanda tanımlanan hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken aktivitelerin iş ayrışım yapısına göre disipline edilmesi ve bu aktiviteler üzerinde süre ve maliyet tahminlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Proje takvimi proje yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Hatta zaman, proje yönetimi değişkenlerinden en az esnekliğe sahip olanıdır. Proje zaman yönetimi, aktivite tanımlama, mantıksal tasarım, aktivite süre tahmini, takvim geliştirme ve takvim kontrol safhalarından oluşmaktadır.

5.8.4 Proje Maliyet Yönetimi

Proje maliyet yönetimi, proje bütçesinin oluşturulması ve yönetilmesinden oluşur. Projenin onaylanan bütçe ile bitirilmesini sağlayan faaliyetlerin tümüdür.

Projenin maliyet yönetiminden sadece oluşan giderlerin raporlanması ve kayıt altına alınması anlaşılmamalıdır. Proje maliyet yönetimi, iyi düşünülmüş, iyi tasarlanmış, zaman-maliyet ilişkisini göz önünde bulundurarak projenin kararlaştırılan tarihte bitmesini hedefleyen işlerin bütünü olarak düşünülmelidir.

Bu süreçte proje aktivitelerinin gerçekleştirilebilmesi için hangi kaynakların (insan, makine, hammadde) hangi adet veya miktarda kullanılacağı belirlenir, kaynak maliyetleri tahmin edilir ve oluşturulan bütçenin gerçekleşen değerlerle kontrolü yapılır.

Proje maliyet yönetimi kaynak planlama, maliyet hesapları, bütçeleme, maliyet kontrol süreçlerinden oluşur.

5.8.5 Proje Kalite Yönetimi

Proje kalite yönetimi başlangıçta hedeflenen sonuçların proje tamamlandığında standartlara en uygun şekilde alınabilmesini temel alan yönetimdir. Projenin öngörülen istek ve beklentileri karşılamasını sağlar.
Kalite deyimi, proje yönetiminde önceki bölümlerde açıklanan kapsam, zaman ve maliyet kısıtları ile eşdeğerde tutulmalı ve bu üç kısıtı çevreleyen bir çember olarak göz önüne alınmalıdır.

Özetle proje kalite yönetimi, projenin istenilen ihtiyaçları karşılayabilmesi için yürütülen faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanabilir. Proje kalite yönetimi kalite planlama, kalite güvencesi ve kalite kontrol olmak üzere üç ana süreçten oluşmaktadır.

5.8.6 Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

Proje insan kaynakları yönetimi proje ile ilişkili kişilerin seçimi, yönetimi ve koordinasyonu ile ilgilenir. Proje ekibinde çalışanlardan en etkin şekilde yararlanılması, proje üyeleri arasında akıcı bir organizasyon ve işbirliğinin planlanması, üyeler arasında takım ve çalışma ruhu yükseltilerek bilgi paylaşımının sağlanacağı bir eleman istihdamının yapılabilmesi ve başarılı bir proje ekibi kurulabilmesi yönetimidir.

Proje insan kaynakları yönetimi organizasyonel planlama, personel temini, takım geliştirme olmak üzere üç ana süreçten oluşur.

5.8.7 Proje İletişim Yönetimi

Proje iletişim yönetimi proje için gerekli bilginin oluşturulması, biriktirilmesi, paylaştırılması ve saklanmasını içerir.

Proje yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesi de projeye taraf olan tüm katılımcıları iletişim ağının içinde tutmaktır. Günümüzde teknolojik gelişmeler iletişimin hızlanmasını sağladığından, projedeki tüm gelişmeler anlık olarak, tüm katılımcılara iletilebilmektedir. Önemli olan, proje süreçlerinde yer alan kişilerin yapmakla yükümlü oldukları işlerde ihtiyaç duyacakları bilgilerin neler olduğunun belirlenmesidir.

Bölümlerin veya bireylerin yapacakları faaliyetler göz önüne alınarak, kendilerine gerekebilecek bilgilerin tanımlanması, bu bilgileri hangi kaynaklardan temin edecekleri ve işlerinin sonunda hangi bilgileri üretecekleri belirlenip, bu yeni bilgilerin kimler için girdi olması gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. İletişim yönetiminde proje süreç planlaması ile birlikte, yapılacak aktivitelerin başında, ortasında veya sonunda hangi dokümanların hazırlanması gerektiği ve bu dokümanların sırayla kimlere ulaştırılması gerektiği tanımlanarak, proje sürecine dahil edilmektedir.

5.8.8 Proje Risk Yönetimi

Proje risk yönetimi bir projenin içinde bulunduğu durumun gözden geçirilerek, projenin geleceği için risk teşkil eden oluşumların tespit edilmesi ve bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını içeren işlemler sürecidir. Projenin başarıya ulaştırılması için ilgili risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yanıtlanması gereklidir.

Yapılan işin karmaşıklığı ve geleceğin neler getireceğinin belirsizliği bir projenin başarı ile sona erdirilmesini engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. Karmaşıklık, yenilik ve belirsizlik, riski de beraberinde getirmektedir.
Proje yönetimi kapsamında risk, proje riski olarak adlandırılır ve proje riski ile projenin başarılı bir biçimde sona erdirilmesini engelleyen problemler belirtilmektedir. Proje hayat döngüsü boyunca risklerin tanımlanması ve elimine edilmeye çalışılması kapsam, zaman ve maliyet kısıtlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bir çok durumda risk yönetimi proje için bir sigorta görevini görmektedir. Risk yönetimi proje içerisindeki pozitif olayların sonuçlarını maksimize ederken, karşıt durumların ortaya çıkışını minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadır.

5.8.9 Proje Tedarik Yönetimi

Proje tedarik yönetimi projenin ihtiyaç duyduğu ve organizasyon içerisinden temin edilemeyen mal veya hizmet gibi kaynakların elde edilmesi sürecidir. Diğer bir tanımlama ile projenin ihtiyaç duyduğu organizasyon dışı kaynakların temin edilmesini yönetir. Hangi kaynakların ne zaman temin edileceğinin planlandığı süreçtir. Tedarik planlama sürecinin en önemli adımı satın alma veya organizasyon içerisinden temin kararının verilmesidir (Pem, 2008).

6. BÖLÜM

YALIN YÖNETİM

6.1. Yalın Yönetim

Yalın Düşünce'nin temel amacı, değerin, ilk hammaddeden başlayarak, değer yaratma süreci boyunca hiç kesintisiz akıtılarak, hızla nihai müşteriye ulaştırılmasıdır. Bunu başarabilmek için tüm değer zincirine bir bütünlük çerçevesinde bakmak, israfları yok etmek ve tüm faaliyetleri müşteri için mükemmel değer oluşturmak amacına yönlendirmek gerekir.

Yalın Düşünce'de israf, bilinen anlamının ötesinde ürün ya da hizmetin kullanıcısına herhangi bir fayda sunmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şeydir. Tasarımdan sevkiyata tüm ürün/hizmet yaratma aşamalarındaki her türlü israfın (hatalar, aşırı üretim, stoklar, beklemeler, gereksiz işler, gereksiz hareketler, gereksiz taşımalar) yok edilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, piyasa koşullarına uyum esnekliğinin kazanılması, nakit akışının hızlandırılması dolayısı ile firma kârlılığının artırılması hedeflenir.

Yalın Düşünce uygulamalarıyla sistemdeki israflar sürekli olarak azaltılıp, kaynaklar daha fazla değer yaratmaya yönlendirildiğinde, sadece firmaların kârlılığı ve rekabet gücü artmaz, müşteriler de kendilerine daha uygun, daha kaliteli, daha ucuz ürün ve hizmetleri temin edebilirler. Bu zincir tüm sektörlere ve tüm faaliyet alanlarına yayıldığında toplumsal zenginliğin artmasına katkıda bulunur (İnternet: www.lean.org.tr/yalin-dusunce).

Yalın yönetimi tek bir cümleyle açıklamak gerekirse daha azı ile daha fazla yapmak olarak özetlenebilir. Nedir daha az olan? Daha az zaman, daha az çaba, daha az masraf, daha az malzeme vb. Daha azlar burada sayılanlar sınırlı değil elbette, istediğimiz kadar daha az biz de ekleyebiliriz. Peki, daha azla daha çoğu nasıl yapacağız? İşte burada temel yalın prensipleri devreye giriyor (Karamanlı, 2014).

İsrafı azalt. "Hangi kurum israf yapmak ister ki?" diyebilirsiniz ama yalın yönetim anlayışında israf biraz daha geniş olarak "değer katmayan her türlü faaliyet ve ürün israftır" şeklinde özetleniyor. Örneğin üretilen arabaya yedek lastiğin yanı sıra bir de pompa koymak müşteri açısından değer getirmiyorsa bu israftır. Ya da belli

miktardan daha fazla stok tutmak israftır. Japon anlayışına göre yedi temel israf (muda) vardır (Karamanlı, 2014).

Fazla stok bulundurmak. Bu stok ürün ya da hammadde stoku olabileceği gibi, fazla personel tutmak da bu kapsamda değerlendirilebilir. Stok fazlası buldurmak hem bunların korunması açısından maliyetli, hem de kullanılmama/satılamama ihtimallerinden dolayı risklidir. Stok fazlasını sadece ürün olarak da düşünmemek gerekir. Örneğin gereğinden fazla sayıda ya da gereğinden fazla yetkinlikte personel bulundurmak da stok fazlası olarak sayılabilir (Karamanlı, 2014)..

Fazla taşıma yapmak. Burada her türlü gereksiz hareket israf olarak değerlendirilir. Örneğin bir restoranda mutfağın uzak olması veya depo ile mutfak arasının uzaklığı israftır. Aynı şekilde fabrika da üretim hattı ile deponun uzaklığı israftır. Hatta mümkün olduğunca üretim ya da servis müşteriye en yakın lokasyonda yapılmalıdır.

Fazla hareket etmek. Süreç içinde gerekli her şey el atında olmalıdır. Bir aşçının her bıçak için 4-5 adım atması gerektiğini düşünsenize. Japonlar en az hareketle çalışabilmek için U şeklinde çalışma ortamları planlamıştır. Bu şekilde hazırlanan tezgahlarda çalışanlar 270 derecelik alan içerisinde ihtiyaçları olan tüm araç ve gereçlere ulaşabilir (Karamanlı, 2014).

Beklemek. He türlü beklemeyi yok etmek gerekir. Bekleme bir darboğaz göstergesidir. Beklemelerin nedenlerini tespit edip yavaş kalan bütün kaynakları hızlandırmak için çalışmalıyız. Fakat beklemeleri azaltmak sadece kaynakları hızlandırmakla olmaz. İş süreçlerimizin akışlarına da bakmamız, olabildiğince paralel çalışır hale getirmemiz gerekiyor. Ancak paralel çalışmak da beklemeleri tamamen ortadan kaldırmıyor. Örneğin birden çok adımda ilerleyen bir iş süreci düşünün. İlk adımda iş yapılıyor, daha sonra ikinci adıma geçiliyor. İkinci adım çalışmaya başladığında ilk adım yeni bir işe başlayabiliyor. İlk bakışta paralellik var, ama yine de ilk adım işini bitirene kadar ikinci adım beklemek zorunda kalıyor. Bu gibi durumlarda da her adımda, işi olabildiğince küçük parçalara bölmek işe yarayacaktır. Bu adımlarda ne kadar sıra süreli iş yapılırsa bekleme o kadar az olur (Karamanlı, 2014).

Hataları düzeltmek. İşletmemizde oluşan hataları ve bunları düzeltmek için harcadığımız çabaları düşününce, daha az hata olduğu takdirde ne kadar tasarruf sağlayacağımızı da görmüş oluruz. Hataları tamamen yok etmek mümkün olmasa da, en azından olduğu anda haberdar olabilmek bile çok şey kazandıracaktır. Bir hata ne kadar erken fark edilirse oluşturacağı zarar da o kadar küçük olur. Araba üretim hattında kalitesiz bir somun kullanımını düşünün, bu durumun fark edilip

düzeltilmesi belki üretimi aksatacaktır. Yeni somun tedarik edilecek, test edilecek, onaylanacak, bu aşamadan sonra üretim durduğu yerden tekrar başlayacak. Bir de kalitesiz somun yüzünden oluşacak kazaları, daha sonra üretilen sorunlu araçların tekrar yetkili servislere çağırılıp ücretsiz değişim yapılmasını ve hepsinden kötüsü, memnuniyetsiz müşteri ve kötü üretilmiş ürün algısını düşünün. Somunu baştan değiştirmenin, hataları olabildiğince erken bulup düzeltmenin bizi ne kadar büyük bir israftan kurtaracağı yeterince açık, değil mi(Karamanlı, 2014)?

Fazlasını üretmek. İlk bakışta fazla üretimin sonucu stok büyümesi gibi görünse de burada asıl tehlike bu ürünün satılmama ihtimalidir. Yalın yönetimin bu sorun için çözümü, ihtiyaç oldukça üretim yaparak satılamayacak ürün ya da hizmet bulundurma israfını ortadan kaldırmaktır (Karamanlı, 2014).

Fazla çabalamak. Pek çok kurum elinde yeterli araç olmadığı için fazladan çaba göstermek zorunda kalır. Özellikle teknolojinin az kullanılması, fazladan çaba sarf etme sonucunu doğurur. Bilgisayar kullanmayan bir kurumun basit muhasebe işlemleri için bile ne kadar çaba harcayacağını düşünün. Aynı şekilde, yeterince eğitime ya da uygun yetkinliklere sahip olmayan çalışanlar da fazla çaba sonucu doğururlar (Karamanlı, 2014).

İsrafları azaltmanın ilk adımı bunları görünür hale getirmekten geçer. Daha sonra değişik yalın yönetim araçları kullanılarak bu israfların bertaraf edilmesine başlamak gerekir. İsrafların yok edilmesi, tek seferlik ve kısa vadeli uygulamalarla mümkün olmaz; iyiye doğru ve sürekli bir çaba gerektirir (Karamanlı, 2014).

Süreçleri basitleştir. Yalın yönetimin temelinde süreç bazlı yönetim yer alır. Buradaki önemli noktaysa, süreçlerin karmaşıklıktan çıkarılarak olabildiğince basit ve sade olmalarının amaçlanmasıdır. Bu pek çok kurum için bir dönüşüm anlamına gelir; tüm süreçlerin masaya yatırılıp nasıl daha basit olabileceğinin değerlendirilmesi ve yeni, basit ve uygun süreçlerin kurgulanması ve uygulanması kolay olmayacaktır.

Süreçlerin basitleşmesi, standart prosedürlerin hazırlanıp uygulanmasıyla mümkün olur. Her çalışanın aynı prosedürü uygulaması servis/ürün kalitesini arttırır, hata sayısını azaltır ve her şeyden önemlisi, yönetim kolaylığı sağlar. Aynı şekilde basitlik, roller için sorumluluklarının daha net tanımlanabilmesi avantajını getirir. Yalın yönetim insan odaklıdır; çalışanlara süreç içerisinde net sorumluluklar yüklemenin yanı sıra yalın yönetim prensiplerine aykırı bir durum oluştuğunda, gerekirse süreci durdurma ve üretime baştan başlama yetkisi de tanır.

En önemlisi de basit ve standart süreçlerin otomasyonlarını sağlamak da daha kolay olur. Ancak yalın yönetim kavramında bir işin otomasyonunu sağlamak, o işi sahipsiz bırakmak anlamına da gelmez. Her işin sahibi, yürüyen sürecin kalite ve verimliliğini izlemekten, devamlı iyileştirme çalışmaları yapmaktan sorumludur.

Sürekli gelişim sağla. Japonlar bir şeyi devamlı geliştirmek için sürekli çaba gösterme, devamlı daha iyiyi arama felsefesine Kaizen der (kai: sürekli, zen: iyi). Kaizen bu anlamda yalın yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Burada süreçlerin devamlı iyileştirilmesi amaçlanır; eğer süreç iyileşirse, bu durum zaten çıktı olan servis ya da ürün kalitesine yansıyacaktır (Karamanlı, 2014).

7. BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ

7.1. Risk Yönetimi

Risk, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıplardır. Bu tanımı ile riskin, hem şirketin mevcut varlıklarını, hem de gelecekteki büyüme fırsatlarının geliştirilmesini içerdiğini ifade edebiliriz.

Risk Yönetimi sadece olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu bir şeyler elde etmeyi de hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı hazır olmayı da risk yönetimi ile sağlamak mümkündür.

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, kurumsal risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek performans sergilemek için şirketlerin önceliğini oluşturacaktır. Yönetici ve yönetim kurullarını risk yönetimi konusunda bilinçli olmaya zorlayan çok sayıda etken bulunmaktadır. Belki de en göze çarpan etken, son dönemlerde yaşanan küresel mali krizdir. ABD ve AB ülkelerinde yaşanan krizin ulaştığı boyutlar risk yönetimi ve denetimin önemini bir kez daha çok ciddi şekilde gündem konusu yapmıştır. Yakın geçmişte risk yönetimi ve denetim zafiyetleri sonucu yaşanan çok sayıda kurumsal iflasın izleri hala hafızalarda canlılığını korumaktadır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de örneklerine tanık olduğumuz kurumsal varlıkların, itibar ve güvenin yok olması, yönetici ve yönetim kurulları için bedeli çok pahalı sonuçlar doğurmuştur.

İş dünyasında sıkça kullanılmasına karşın “Kurumsal Risk Yönetimi” ile ilgili standart bir tanım bulunmamaktadır. TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan tanımına göre Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve

stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Kurumsal Risk Yönetiminin bir şirkete sağladığı başlıca faydalar ; Sürdürülebilir karlılık ve büyümenin sağlanması, gelir dalgalanmalarının minimize edilmesi, risk kararlarının daha sağlıklı alınması, sürprizlere hazırlıklı olunması, stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olması, fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi, rekabet gücünün arttırılması, etkili kaynak kullanımı, yasa ve düzenlemelere uyum, itibar ve güvenin korunması, kurumsal yönetim kalitesinin sürekliliği, şirket değerinin yükselmesidir (Uzun, 2010).

8.BÖLÜM
TESİS YERİ SEÇİMİ

8.1. Tesis Yeri Seçimi

Yeni işletmelerin kuruluş çalışmaları sırasında sürdürülen ekonomik analiz kapsamına giren ikinci önemli konu, işletmenin üretim çalışmalarını yürüteceği kuruluş yerinin veya ürünlerin üretileceği coğrafik konumun seçimidir.

Bir işletmenin kuruluş aşamasında üzerinde en fazla durulması gereken başlıca 3 konu vardır. Bunlar;

1- En uygun işletme büyüklüğünün veya üretim kapasitesinin seçimi,
2- En uygun üretim teknolojisinin veya üretim yönetiminin seçimi,
3- En uygun işletme kuruluş yerinin seçimidir.

Bir işletme kurma faaliyeti sırasında sözü edilen bu 3 karar konusu arasında, işletmenin üretimini sürdüreceği konumun belirlenmesi birinci derecede önemlidir. Zira temel üretim kararlarından üretim yöntemini ve hatta işletme büyüklüğünü (kapasite büyüklüğünü) bir kez saptadıktan sonra, gerektiğinde belli sınırlar içinde değiştirmek olanaklıdır. Halbuki elverişsiz bir yerde kurulan bir işletmenin bir yerden diğer bir yere aktarılması büyük harcamalar gerektirebileceği gibi, böyle bir yerde kurulan işletme, işletmenin ömrü boyunca gereksiz harcama ve zararlara yol açabilir. Yanlış bir yerde kurulan işletme hem ulusal kaynakların savurganlığına, hem de ileride yüksek üretim ve ulaştırma maliyetleri ile karşılaşılmasına neden olur.

8.2. Kuruluş Yeri Seçimi Aşamaları ve İlkeleri

Bir işletmenin veya fabrikanın kuruluş yeri seçimi 3 aşamadan oluşan bir sorundur;

- Fabrikanın kurulacağı bölgenin seçimi.

- Bölge içindeki kuruluş yöresinin (il veya ilçenin) seçimi.

- Seçilen il veya ilçede kurulacağı konum yerinin veya arsanın seçimi.

İşletmeler, kuruluş yeri açısından, genellikle üç nitelikte olabilir:

Hammadde kaynağına dönük işletmeler: Bir demir-çelik fabrikası, bir kömür işletmesi, bir alüminyum ve çimento fabrikası genellikle bu gruptaki işletmelerdir. Kullandıkları çok fazla hacimli hammadde dolayısıyla bu işletmelerin hammadde

kaynağının bulunduğu yerde veya bunun yakınında kurulması gerekir. Böylece taşıma masrafları azaltılmış olur.

Tüketiciye ya da pazara dönük işletmeler: Bir makarna, bir deterjan fabrikası ve bir rafineri genellikle pazara dönük işletmelerdir. Bunların tüketicilerin yanında kurulması taşıma veya ulaştırma harcamalarından tasarruf sağlar.

Kuruluş yeri değişik olabilen işletmeler: Bazı işletmelerin hammadde kaynağına veya piyasaya yakın bulunması fazla bir farklılık göstermez. Örneğin, bir pamuklu dokuma fabrikası, bir pamuk ovasının yanında olabildiği gibi tüketici pazarının yakınında da kurulabilir.

Bölge seçimi sırasında işletmeci büyük oranda devletin yatırımları planlama ve teşvik önlemlerinin etkisi altında kalır. Gerek kredi olanakları, vergi indirimleri gibi parasal önlemlerle, gerekse endüstrileşmesi amaçlanan bölgelerde devlet eli ile kurulacak olan organize sanayi bölgeleri, endüstriyel kompleksler ve ulaşım olanakları gibi parasal olmayan önlemlerle kamu kuruluşları bölgesel düzeyde kuruluş yeri seçimi kararını yönlendirebilirler.

Kuruluş yeri seçimi çalışmasının son iki aşaması, yani yöre ve konum seçimi, birlikte ve ayrı ayrı ele alınabilir. Bölge seçiminden sonra bölge içinde kuruluş yöresinin seçimi çalışmaları şu aşamaları içermelidir:

1. Kuruluş yöresinin seçimini etkileyen faktörler belirlenmeli,

2. Bölge içinde çeşitli yöreler için kuruluş yeri seçim kararını etkileyen faktörlerin sayısal veya karşılaştırmalı değerleri saptanmalı.

3. Faktörlerin değerlenmesi yoluyla bölge içindeki yöreler etkinlik sırasına sokulmalı.

4. En etkin yöreler aday kuruluş yöreleri olarak seçilmeli ve kuruluş yeri saptama yöntemleriyle bu aday yöreler arasından toplam maliyetleri minimum kılan belli bir yöre en iyi veya optimum kuruluş yöresi olarak saptanmalı.

5 .En uygun kuruluş yöresi hakkında kesin kararı işletmenin üst düzeydeki yöneticileri vermelidir.

Yöre seçimi, optimum kuruluş yeri seçimi kararının en karmaşık aşamasıdır. Yöre seçimini etkileyen faktör çok sayıda olduğu gibi bunların, ölçümü de oldukça zordur.

Kuruluş bölgesi ve yöresi belirlendikten sonra fabrikanın kurulacağı arsanın veya konumun saptanması oldukça kolaydır.

8.3. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler veya öğeler iki grupta incelenir. Birincisi, kuruluş bölgesi seçimini etkileyen faktörler; ikincisi de, kuruluş yöresini ve konumu etkileyen faktörler.

8.3.1. Bölge Seçimini Etkileyen Faktörler

Bölge analizinde göz önüne alınacak faktörler şöyle sıralanabilir

1. Talep ve dağıtım olanakları açısından pazar elverişliliği,
2. Hammadde ve yardımcı madde kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki durumu,
3. Yan sanayi kuruluşları,
4. Çeşit, yoğunluk ve maliyetler açısından ulaşım olanakları,
5. Enerji ve yakıt kaynaklarının yoğunluk ve maliyetleri açısından ulaşım olanakları,
6. Miktar, kalite ve ücret açısından işgücü kaynaklan,
7. Fabrikanın faaliyetlerini ve personelin yaşantısını etkileyebilecek iklim koşulları,
8. Su ve atıkları giderme tesisleri,
9. Devletin yasalarla belirlediği kısıtlayıcı veya teşvik edici faktörler.

8.3.1.1. Pazar Faktörü

Üretim biriminin veya işletmenin kuruluş yerini etkileyen faktörlerin başında gelir. Zira her üretim faaliyeti, bir pazardaki gereksinimi karşılamak için yapılır. Özellikle ulaştırma sisteminin yetersiz ve taşıma ücretlerinin yüksek olması durumunda, işletme kuruluş yerinin pazarlara yakın olması gerekir. Üretilecek ürünün türüne göre, işletmenin tüketicilerin yoğun bir biçimde toplandığı bir bölgede kurulması uygun olacaktır.

Çabuk bozulur mallar üretip satan işletmeler, hizmet işletmeleri, perakende ve toptan ticaret işletmeleri, genellikle, tüketim pazarlarına yakın veya tüketim pazarlarının içinde kurulurlar.

Üretilen ürün büyük bir kitle durumunda ise veya ürünün taşınması, gösterilmesi gereken dikkat ve ulaştırma giderleri bakımından önemli bir ağırlık taşıyorsa, pazara yakınlık, taşıma maliyeti giderlerini azaltacaktır.

8.3.1.2. Hammadde Ve Yardımcı Madde Faktörü

Kuruluş yeri seçimini etkileyen önemli faktörlerden birisi de, hammadde ve yardımcı maddeye yakınlık ve bunların tedarik olanağıdır. Hammadde, fiziki ve kimyasal nitelikler yönünden uygun olmalı, sürekli olarak tedarik edilebilmeli, fiyatı elverişli olmalı ve iyi bir ulaştırma sisteminin yakınında bulunmalıdır.

Maden işletmeleri, ağır sanayi işletmeleri, döküntüleri veya yan ürünleri işleyen işletmeler, termik santraller, sebze, meyve ve balık konserve fabrikaları, genellikle, hammadde faktörüne yönelirler. Hammaddenin fiyatı düşük fakat ürününki yüksek olursa veya hammaddenin mamul duruma gelmesinde büyük hacim ve ağırlık kaybı olursa, işletmenin hammadde yakınına kurulması uygun olur. Eğer hammadde mamul durumuna geldiğinde ağırlığından hiç yitirmiyorsa ve öteki faktörlerin etkileri önemsiz ise. işletme hammaddeye yakın veya pazara yakın veya ikisi arasında bir yerde kurulabilir. Öte yandan hammaddesi her yerde bulunan ürünlerin tüketim alanı içerisinde üretilmesi uygun olur.

8.3.1.3. Taşıma Faktörü

Ulaştırma giderleri, ulaştırma olanak ve araçları kuruluş yerleri faktörleri arasında en genel olan faktördür. Bununla birlikte, bu faktörü yalnız başına göz önüne almak zorunda olan işletmeler de vardır.

Ulaştırma olanaklarının elverişli olması nedeniyle, deniz ve nehir kıyılarına, demiryolu kavşaklarına ve karayollarının yakınlarına kurulmuş pek çok işletme vardır. Örneğin, rafineriler ve petrol dağıtım merkezleri, genellikle, liman bölgelerinde kurulur.

Son yıllarda ulaştırma maliyetlerinde görülen büyük artışlar hammadde ve yardımcı maddeleri büyük ölçüde doğadan temin eden işletmelerin, uygun ulaştırma sistemine sahip ve uygun ulaştırma düzeni bulunan bölgelerde kurulmasını zorlamaktadır. Diğer faktörler aynı olduğunda, toplam taşıma giderlerinin en düşük olduğu yer, ekonomik açıdan en uygun kuruluş yeridir. Büyük ölçüde tüketici pazarına yönelik işletmeler, tüketicinin yoğun olduğu bölgelerde, il içi veya yakın çevrelerinde kurulmalıdır.

8.3.1.4 İşgücü Faktörü

Kuruluş yeri seçilirken işgücünün nitelik ve nicelik yönünden yeterli olup olmadığına da dikkat edilmelidir. Büyük ölçüde işgücü yoğun üretim yöntemi uygulayan

işletmeler, işgücünün kolayca temin edilebileceği bölge veya yerlerde kurulmalıdır. Belirli bir konuda uzmanlaşmış veya kalifiye işgücüne gereksinimi olan işletmeler, bu nitelikteki işgücünün var olduğu yakın yerlerde kurulmalıdır. Oyuncak, porselen, müzik aletleri, cam eşya ve halı dokuma endüstrilerinin uzmanlaşmış işgücüne gereksinimleri vardır. Bu nedenle, uzmanlaşmış işgücünün bulunduğu yerlere yönelirler.

8.3.1.5 Enerji Ve Yakıt Faktörü

Su, kömür ve elektrik enerjisi kaynaklarının bulunduğu yerler de kuruluş yerinin seçimini etkileyen önemli faktörler arasındadır.

Çimento, şeker, kağıt hamuru üreten ve bıçkı işletmeleri gibi enerji gereksinimi fazla olan işletmeler ucuz su ve elektrik enerjisi elde edilebilen akarsu dolaylarında kurulurlar. Kömür enerjisinin çok kullanıldığı işletmelerin kömür madenleri yakınında kurulduğu görülür.

8.3.1.6 Teşvik Edici Faktörler

Geri kalmış bölgeler, alt yapı tesisleri yönünden fakir oldukları gibi, yer açısından da tüketim merkezlerine uzaktırlar. Buralara endüstriyel tesis kurulabilmesi için yol, enerji, su, personelin sağlık, kültürel ve diğer gereksinimlerinin karşılanması için ayrıca yatırımlar yapılması gerekir. Gelişmiş bölgelerde kurulan endüstriye göre, bölgenin geri kalmışlığı nedeniyle, projenin kuruluş ve işletme dönemi boyunca yüklenecek külfetleri hafifletici önlemler devlet tarafından alınmadığı sürece, geri kalmış bölgelerde endüstri kurulması ve geri kalmışlıktan kurtulma olanağı yoktur.

Önlemler iki ana grupta düşünülür: Birincisi, enerji ve ulaştırma tesisleri gibi alt yapı tesislerin Devlet tarafından yapılması; ikincisi de, vergi bağışıklığı (muafiyeti) veya indirimi ile kredi kolaylığı gibi finansal önlemlerdir (İnternet: www.ekodialog.com).

8.3.2. Yöre ve Konum Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmenin kurulacağı bölgenin belirlenmesinden sonra, bu bölge içinde fabrikaların kurulabileceği il ve ilçe gibi muhtemel kuruluş yöreleri veya aday kuruluş yerleri belli ölçütlere göre saptanır. Daha sonra bu aday yöreler arasından, kuruluş yeri saptama yöntemleri aracılığı ile, toplam maliyetleri minimum kılan belli bir yöre en iyi veya optimum kuruluş yöresi ve yeri olarak saptanır.

Kuruluş yöreleri veya aday kuruluş yerleri ve konum (arsa) seçimindeki faktörler çeşitlilik ve aralarındaki ilişkiler açısından bölge seçimindekilere oranla çok daha karmaşıktır. Özellikle faktörlerin çoğunun kalitatif nitelikte olması seçim işini daha da güçleştirir.

Yöre ve konum seçimindeki kriterler daha çok teknik düzeydedir. Bölge seçimindeki faktörlerle aynı adı taşıyanlar da mikro düzeyde bulunurlar. Bu faktörlerin başlıcaları şöyle sıralanabilir.

- Ulaşım
- İşgücü tedariki, şimdiki nüfus ve gelişme trendi
- Gelişme yapı ve davranışları
- Toplumsal yapı ve davranışlar
- Enerji ve su kaynakları
- Tedarik kaynaklarına yakınlık
- Ulaşım tesisleri ve maliyetleri
- Yaşam koşulları
- Arazi, inşaat, giyim, gıda ve diğer konulardaki fiyat düzeyleri
- Mevcut fabrikaların yerleri ve sosyal tesisler
- Belediye hizmetleri
- Atıkları giderme kolaylıkları
  Arazinin topoğrafik yapısı
- İşçi - işveren ilişkileri
- Ücret düzeyleri
- Nüfus yapısı; çalışır oranı, eğitim ve meslek durumları
- Kamu tesisleri; yol, hava alanı, yolcu terminalleri
- Teknik personel ve yönetici olanakları
- Eğitim ve araştırma kuruluşları
- İklim
- Vergile

9.BÖLÜM

DEPO YÖNETİMİ

9.1.Deponun Tanımı

Uluslararası pazarlarda yoğun rekabetle birlikte işletme tedarik zinciri stratejisi içerisinde lojistik yetenekler ve depolama faaliyetleri daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda depo ve onunla birlikte dağıtım merkezlerinin rolleri yeniden tanımlanmakladır. Yeni tanımlama içerisinde müşteri ihtiyaçlarının tam zamanında karşılanması, operasyonların hızlandırılması ve depolama gereksinimi bir arada değerlendirilmektedir (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

Depo, birkaç yıl öncesine kadar, sadece koli, paket ve ürünlerin istiflendiği bir yer (alan) olarak algılanırken; bugün gelinen noktada işletme için rekabet avantajı yaratmada yeni bir araç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle tedarik zinciri yönetiminin ne olduğunun anlaşılması ve paralelinde lojistiğe gereken önemin verilmesi ile mevcut sistemlerin iyileştirmeleri ve entegre sistem kurma çabaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Lojistik sistemin en önemli unsurlarından birisi olan depo bölümleri ise, geçmişin dar kapsamlı bakış açısından uzaklaşarak, geleceğe yön verecek dinamik ve stratejik iş birimleri halini almaya başlamıştır (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

Depo, ayrı bir birim olarak ortaya çıkmaya başladıkça; işletmeler açısından yönetim, muhasebe, finans, üretim ve insan kaynakları açısından çözülmeyi bekleyen yeni problemleri de beraberinde getirmiştir. Deponun kurulması için gereken finansal kaynağın bulunması, inşa edilecek alanın seçimi, istihdam edilecek personelin nitelik ve niceliği, depo yönetim sistemlerinin kurulumu, depo içerisinde kullanılacak ekipmanların seçimi, güvenlik sistemlerinin tasarımı ve tüm bunların verimli bir biçimde yürütülmesi akla ilk gelen başlıklar arasındadır. Ancak işletmenin boyutu ile faaliyet alanı başta olmak üzere diğer birçok faktörün de hesaplamalara dahil edilmesi zorunluluğu depo yönetim ve uygulamaları konusunda optimum çözümlere erişilmesini güçleştirmektedir (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

Depo, tedarik zinciri içinde, malzemelerin, çeşitli amaçlarla ve değişik dönemlerde kullanılmak üzere korunması ve stoklanması amacıyla istiflendiği, saklandığı ve malzeme tipine göre tasarlanmış, farklı boyutlarda ve özelliklerde olabilen, kapalı veya açık alandır (Tanyaş, 2013)

1. **Depo Nedir?**

- Depo, katma değer üretilen bir merkezdir. Sevk zamanlarının kısaltılması ve müşteri sipariş sürelerinin azaltılmasında yüksek katkı sağlar.
- Depo, profesyonel bir bakış açısı ve sistemli çalışmayı gerektirir.
- Depo teknolojileri, ekipman tercihleri ve kullanımı uzmanlık gerektirir.
- Depo, envanter yönetimine nasıl baktığınız ile doğru orantılıdır.
- Depo, depo müdüründen, forklift operatörüne, sevkiyat şeflerinden bilgisayar operatörüne kadar nitelikli işgücü gerektiren bir bölümdür.
- Depo, aynı zamanda bir kâr merkezidir.

2. **Depo Ne Değildir?**

- Depo, kuruluş yerinin en düşük maliyete odaklı bir biçimde seçildiği bir karar türü değildir.
- Depo, ürünlerin gelişi güzel atıldığı bir ortam değildir.
- Depo, tek başına bir maliyet merkezi değildir.
- Depo, ucuz işgücü ve vasıfsız çalışanların görev aldığı bir yer değildir.

Depo, ürünlerin hammadde aşamasından üretim ortamına, oradan da tüketim merkezlerine ve dağıtımına kadar olan bütün bir faaliyetler dizisinin gerçekleştirilmesinde stratejik rol oynayan ara noktalardır. Tedarikçiler, üreticiler, dağıtımcılar ve perakendeciler için depoların önemi büyüktür. Ayrıca uluslararası ticarette ithalat, ihracat ve gümrük süreçlerinde ürünlerin muhafaza edildiği, stoklandığı, korunduğu ve taşımaya hazır hale getirildiği açık veya kapalı alanlara gereksinim bulunmaktadır.

9.2. Depo Hizmetleri

Geçmişte ürün girişi, depolama ve ürün çıkış aşamaları sadece taşıma perspektifli hizmet üretimi şeklinde yorumlanmaktaydı. Bu anlayış içerisinde depo içerisindeki uygulamalar fazla gündemde değildi. Günümüzde ise deponun odak noktası yaratılan katma değere diğer bir ifade ile ürün ile birlikte meydana getirilen hizmetler bütününe dönüşüm göstermektedir. İşletmeler arası rekabette önemli rol üstlenen

katma değerli lojistik hizmetler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi ve zamanında doğru bir biçimde karşılanmasına yönelik faaliyetlerdir. Depo hizmetleri, ürünün belirli bir süre için korunması ve özelliklerini kaybetmemesinin yanı sıra müşteri taleplerinin eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesine dönük tüm çabaları kapsamaktadır.

Bu hizmetler; ürünlerin ayrıştırılması, siparişe uygun bir biçimde hazırlanması (etiketleme, barkod, RFID, alarm, ambalajlama, paketleme, paletleme vb.) ve birleştirilmesi gibi çok sayıda faaliyeti içermektedir (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

9.3. Depo Yatırım Maliyetleri

- Arazi ve inşaat maliyetleri,
- Ekipman satınalma maliyetleri; ekipman maliyetleri ve depo raf sistemleri yatırım maliyeti,

- İşletim maliyetleri; personel giderleri, aydınlatma, ve diğer genel giderler, bulunmaktadır.

- Arazi ve İnşaat Maliyetleri Arazi ve inşaat maliyetleri genel olarak depo sahasının oluşturulacağı yer ve deponun kullanım amacı ile ilgili maliyetlerdir.

Arazi ve inşaat maliyetleri deponun kurulacağı arazinin maliyetleri, deponun bir kısmının antrepo olarak kullanılıp kullanılmayacağı, bu kapsamda kamusal düzeyde yatırım teşviklerinden faydalanılıp faydalanılamayacağı ile ilgili bir karar problemi ortaya çıkmaktadır.

Depo arazisinin belirlenmesi ve satın alınması ile birlikte arazinin üzerine deponun inşa edilmesin ilişkin maliyetler depo yeri ile alakalı olarak değişebilmektedir. Buna karşılık sabit bir parametre olarak alınmaksızın depo yeri seçimi ve inşaat maliyetlerinin belirli bir birime indirgenerek ifade edilmesi gerekmektedir. İşletme iş yoğunluğunu da dikkate alarak bu tür maliyetlerini belirli bir dönemde amorti edebilecek bir süre tayin etmektedir. Bu süre boyunca arazi yatırım ve inşaat maliyetleri birim miktar üzerinden maliyetlerin üzerine yansıtılabilmektedir (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

9.4. Temel Depo Kararları

Kuruluş aşamasında, depo yerinin tespiti, deponun boyutları ve mülkiyet biçimi ön plana çıkan unsurlardır. Yapılan yatırımın geriye dönme süresi, ilk yatırım kararının ardından, deponun niteliği (tekstil deposu, soğuk hava deposu, antrepo, tehlikeli madde deposu, vb.) depoda kullanılacak araç ve gerecin temini, zeminin yapısı, kurulacak raf sistemleri, kullanılacak olan teknoloji ve çalıştırılacak personelin niceliği başlıklarına da bağlı olarak değişecektir.

9.5. Depo Yeri Seçimi

Seçim kriterleri oluşturulurken, pazara, hedef müşterilere, üretim merkezlerine, liman veya gümrüğe yakınlığın mı daha önemli olduğu gözden geçirilmelidir. Eğer bir üretim işletmesinden söz ediliyorsa, fabrikada üretilen ürünlerin uygun koşullarda sevkiyata hazır hale getirilmesi istenen bir durumdur. Bazen hammaddeye yakınlık bazen de pazara yakınlık fabrika kuruluş yeri tespitinde hayati rol oynamaktadır. Ancak bir lojistik işletmesi açısından, müşterinin istek ve ihtiyaçları dahilinde en hızlı dağıtımı sağlayacak biçimde bir yerin seçimi, hatta gümrüklü malların saklanması bir ihtiyaç ise bu yerin antrepo özelliğinde olması yarar sağlayacaktır. Perakendecilik açısından depo yer seçimi, daha çok kullanımda olan bina, mağaza ya da ofisin bir kısmının gelen malların kısa süreli saklanması amacıyla bölümlere ayrılması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

9.6. Deponun Boyutları

Planlama aşamasında alınması gereken en kritik ve önemli kararlardan biri depo boyutlarıdır. Çünkü doğru bir yere, doğru boyutlara sahip bir deponun kurulmaması iki tip tehlikeyi içermektedir. Birincisi, deponun iş hacminin üstünde bir büyüklüğe sahip olmasıdır. Bu durum, ilk etapta maliyeti arttırmakla kalmayıp, ilerleyen dönemlerde de atıl kapasite sebebiyle durumun daha da olumsuz bir biçime bürünmesine yol açacaktır. İkincisi durum, deponun iş hacminin altında bir büyüklüğe sahip olarak, sonraki periyodlarda yeni yatırımlara gerek duymasıdır. Seçilen yer, her zaman bu genişleme işlemine imkan vermeyeceğinden ya da çeşitli diğer nedenlere bağlı olarak, bu durum da yatırımın geri dönüş süresini olumsuz etkileyecektir.

9.7. Deponun Mülkiyet Seçimi

Depo mülkiyet biçimi işletmelerin finansal kaynaklarını derinden etkileyen bir sorundur. İşletme, deponun arazisinden üzerindeki tüm yapılara kadar kendisi mi sahip olmalı, yoksa kiralama yoluna mı gitmelidir? Cevap, işletmenin mevcut finansal gücü kadar, gelecekte elde etmeyi hedeflediği pazar payına, nakit akışına, içerisinde bulunduğu pazarın büyümesine, ürün-hizmet ya da mamul hattı çeşitlendirmesi yapılıp yapılmayacağına kadar bir dizi diğer beklenti ve amaca göre de değişim gösterecektir. O halde, işletmenin büyüklüğü ve finansal gücü dahilinde, optimum karar, sayılan beklenti ve amaçlara uygun olarak alınmalıdır (İnternet: www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html).

10.BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

10.1. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kelime anlamı olarak; çeşitlilik ve üretkenliğin devamlılığı sağlanırken, daimi olabilme yeteneğini korumak olarak tanımlanır.

Küresel anlamda kamuoyunun sürdürülebilirlik kavramıyla tanışması Birleşmiş Milletler bünyesinde çalışan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılında yayımladığı "Ortak Geleceğimiz" isimli rapor sayesinde oluşmuştur. Bu raporda sürdürülebilirliğin tanımı şu şekilde yapılmıştır: İnsanlık; doğanın gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçları temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir.

Doğayı temel alarak sürdürülebilirlik çalışmalarını değerlendirmek eksik bir yaklaşımı temsil eder. Firmalar çalışanlarının verimliliğini, müşterileriyle iş birliği yapabilmeyi ve en önemlisi geleceği önemsemeyi, gelecek farkındalığını geniş kitlelere aşılamayı göz önünde bulundurmalılar. Eğer bu noktalar doğrultusunda çizilen bir yolun varlığı söz konusuysa, bu durumun etkileri finansal, çevresel, toplumsal ve global düzeylerde başarı elde edilecektir.

Ancak bireysel kabullenmeler genellikle Dünya'yı kurtarmak için pek yeterli olmuyor. Sürdürülebilirlik bir ortaklık işidir. Firmalar geliştirdikleri yaratıcı iş stratejileriyle tüketiciyle ortak çalışmalar yapmak için kolları sıvar. Bu girişimin başarıyla sonuçlanabilmesi için iyi tespitlerin yanında kaliteli çalışmaların varlığı önem teşkil eder. Küresel ısınma ile gelen susuzluk tehdidi ürkütücü senaryolarla gözler önüne seriliyor ancak hala tüketiciler bu senaryolardan etkilenip etkili girişimlerde bulunmuyor.

10.2. Riskler Ve Fırsatlar

Doğal olarak bu yeni dönemde sürdürülebilirlik, şirketler için birçok risk ve fırsatı da beraberinde getiriyor. Ancak bu risk ve fırsatları iyi belirleyerek, operasyonlarını, ürün ve hizmetlerini buna göre yeniden düzenleyen şirketler, gelecekte rakiplerine göre rekabet avantajı yaratacaklardır. Örnek vermek gerekirse; tedarik zinciri

içerisinde yer alan bir üreticinin insan hakları ihlali yapması şirketler için risk oluştururken, öte yandan iklim değişikliği, tüketim alışkanlıklarındaki değişim gibi etkenler şirketler için fırsatlar barındırmaktadır. Bu ve benzeri konulara dikkat eden şirketlerin rakiplerine göre hızlı bir büyüme göstermesi doğaldır.

Bunu sağlamak elbette kolay değil! Şirketlerin sürdürülebilirlik konu olduğunda ortaya çıkan risk ve fırsatları değerlendirebilmesi için, her şeyden önce toplumsal paydaşlarını iyi tanıması ve ekonomik konuların yanı sıra sosyal ve çevresel konuların da şirkete ve paydaşlarına etkilerini ölçmesi gerekiyor. Bu noktada, bütüncül bir yaklaşım sergilemenin önemi büyüktür (Menlik, 2013).

10.3. Sürdürülebilirliği Yönlendiren Temel Güçler

Günümüzde şirketleri sürdürülebilirlik esasında çalışmaya iten dört temel güç olduğunu söylemek mümkün. Bunların başında Yasal Uygunluk faktörü geliyor. Son yıllarda yerel ya da küresel düzeyde geçerli olan yasalar, şirketleri sorumlu olmaya yönlendiriyor. Burada dikkat çekmek istediğim nokta, yasal zorunlulukların sadece üretim yapılan ülkeyle sınırlı olmamasıdır. Ülkemizden AB'ye yapılacak kimyasal madde ihracatı için REACH Direktifi ile getirilen zorunlulukları örnek olarak verebilirim.

İkinci faktör (ki; belki de buna yasal uygunluktan daha fazla vurgu yapmalıyız) Kamuoyu Güven'idir. Burada şirketler, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için özellikle operasyonlarını yürüttükleri çevrede yaşayan topluluklardan yazılı olmayan bir onay veya güvenoyu almak zorundadırlar. Bu olmadığı taktirde şirketin halktan tepki alması kaçınılmazdır.

"Müşteri Talepleri" de önemli bir yönlendirici unsurdur. Günümüz bilgi çağında toplumsal bilincin yükselmesi ile birlikte, daha çevreci araç ya da daha az yağlı besinler gibi tüketicinin değişen ihtiyaçları da şirketleri sorumlu ürün ve hizmet üretmeye zorlamaktadır.

Sürdürülebilirliği yönlendiren son faktör ise "Yatırımcı Talepleridir". Bu noktada sorumlu davranan şirketlerin gün geçtikçe finansmana erişimi daha kolaylaşmaktadır. Örneğin; küresel sürdürülebilirlik endeksine dahil olan şirketlerin daha fazla yatırım çekmesi gibi (Menlik, 2013).

10.4. Sürdürülebilirlik Göstergeleri

Sürdürülebilirlik stratejisi, temel olarak ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere 3 ana gösterge üzerinden oluşturulur ve uygulanır. Bu başlıklar altında yer alan, İş etiği kuralları, yolsuzluk, atıklar, doğal kaynak kullanımı, İK yönetimi, toplumsal katkı ve insan hakları gibi alt göstergeler, şirketler tarafından paydaşları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

Sürdürülebilir bir gelecek kavramının ülkemizde benimsenmesi ve bu doğrultudaki uygulamaların hayata geçirilmesi yönündeki çalışmalar arttırılarak devam ettirilmelidir. Ancak sürdürülebilirliğin sadece birkaç büyük şirketin değil bütün iş dünyasının ortak meselesi olduğu bilinmelidir. Bu nedenle, büyük sanayi işletmelerinin sürdürülebilir üretim projelerinin tabana, KOBİ'lere yaygınlaştırılması gerekiyor. Bunun yolu da kamu-üniversite-özel sektör iş birliğinde bugünkünden çok daha fazla yol almamızdan geçiyor (Menlik, 2013).

11.BÖLÜM

DAĞITIM YÖNETİMİ

11.1. Dağıtım Yönetimi

Mükemmel ürünler ancak mükemmel satış noktalarıyla hayat bulabilir. Potansiyel olarak başarılı olabilecek pek çok ürün maalesef doğru kanal kurgusuyla tüketiciye ulaştırılamadığı için "başarısız" lıkla adlandırılarak yok oluyor. Pazarlamacılar hatanın nerede olduğunu bulana dek, doğru dağıtım kanalıyla doğru zamanda piyasada olan rakipleri belki de çok daha düşük özellikli ürünleriyle "başarılı" oluyor. Pazarlama faaliyetlerinin etkili olabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için dağıtım kanalının seçimi ve kanal üyeleri arasındaki ilişkiler çok önemlidir. İstenilen satış başarısının elde edilebilmesi için dağıtım kanalı içerisindeki her bir üyenin tatmini çok önemlidir. Dağıtım Kanalı Üyelerinin süreçlere doğrudan katılımı ile firmaların yapacağı reklam ve tutundurma çalışmaları, toplam maliyet indirimi, satış miktarları, garantileri ve satış sonrası hizmetleri doğrudan etkilenmektedir. Özellikle günümüzde, direkt ve dolaylı satış kanalları geliştikçe, genişledikçe ve güçlendikçe organizasyondaki en büyük satış mücadelesi dağıtım kanalının yönetimi haline gelmiştir.

Bir tarafta penetrasyonu artırma ihtiyacı; müşterilere olabildiğine çok noktada görünür olmak, diğer tarafta maliyet açısından rekabetçi olmanın giderek yükselen baskısı ve sabit maliyetlerin olabildiğine azaltılması. Kaynakları en iyi şekilde kullanma, ürün ve/ya hizmetlerin ihtiyaçlarını öğrenme ve bunlara göre hareket etme ihtiyacı doğmuştur (İnternet: www.lean.org.tr/dagitim-kanali-yonetimi-ve-perakendecilik/).

11.2. Dağıtım Nedir

Üretilen mamullerin tüketicilere ulaştırılması ile ilgili çabaları kapsar. Yani dağıtım mamulün üreticiden alınıp tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği işlemler, kararlar ve davranışlarla ilgilidir (Cora, 2011).

11.3. Dağıtım Kanalı Nedir

"Dağıtım kanalı, fikir, ürün ve hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarına veya üretim noktalarının son kullanım noktalarına kadar

götürülmesi ile uğraşan ve birbirine bağlı bir dizi kurum ve kurulusun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir" (Cora, 211).

Mal ve hizmetlerin pazarlanmasında işletme içinde oluşan kurumla işletme dışında oluşan acenteler, dağıtıcılar, toptancı ve perakendeci gibi kurumlardan oluşur.

11.4. Fiziksel Dağıtım Nedir

Üretilmiş mamullerin tüketiciye en iyi şekilde ulaştırılması ile ilgili tüm faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bazı durumlarda da hammaddelerin arz kaynaklarından en son tüketiciye kadar olan işlemleri kapsamaktadır (Cora,2011).

Bu faaliyetler taşımayı, depolamayı, mamulün el değiştirmesini paketlemeyi, siparişlerin yerine getirilmesini, pazarın tahminini ve tüketici hizmetlerini kapsar(Cora,2011).

11.5. Dağıtım Kanalı Türlerini Belirlemek

Başlıca iki tür dağıtım kanalından söz etmek mümkündür. Doğrudan dağıtım kanallarında üretici ile alıcı arasında herhangi bir aracı yer almaz. Endirekt ya da dolaylı dağıtım kanalında ise, bunun tam aksine üretici ile tüketici arasında pazarlama aracıları yer alır (Cora,2011).

Toptancılar ve perakendeciler aracılara örnek verilebilir. Toptancılar ürünü satın alır ve söz konusu ürünü diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel müşterilere yeniden satarlar. Pazarlama aracıları ya da kanal üyeleri, belirli nitelikleri paylaşırlar. Kanalın bütün yapısı içinde her bir üyenin farklı sorumluluğu vardır Cora,2011).

11.6. Dağıtım Politikaları

Üretici işletme, dağıtım kanalı seçenekleri arasından tercih ettiği dağıtım kanalını belirledikten sonra, her bir düzeydeki aracı sayısına bir diğer deyişle dağıtım kanalı yoğunluğuna karar vermelidir. İşletme, kimi zaman belirli bir alanda sınırlı sayıda aracıdan yararlanırken diğer bir alanda aracı yoğunluğunu artırabilir. Genel olarak üç dağıtım politikasından söz etmek mümkündür (Cora,2011).

11.6.1. Yaygın Dağıtım

Üç ayrı biçimde gerçekleşebilir: (I) İstenen tüm pazar alanında malın dağıtımın sağlamak. Bu tür yoğun dağıtımda, yerel, yöresel ulusal ve uluslar arası dağıtım söz konusu olur. (II) Tüketicilerin malı satın almaya istekli oldukları tüm pazarlama işletmelerinde malı satışa sunmak. Sözgelişi, mal yalnızca bakkal dükkanlarında satılacaksa pazardaki tüm bakkallar ele geçirilir. (III) Türüne bakılmaksızın kullanılacak işletmelerin sayısı bellidir. Örnek olarak, cikletin birbirinden ayrı bir çok pazarlama işletmesinde satılması gibi (İnternet: www.parekendeokulum.com).

11.6.2. Sınırlı Veya Tekelci Dağıtım

Bu dağıtım politikasında, belirli bir bölgede tek bir perakendecinin ya da toptancının üretici firmanın ürününü satması öngörülmektedir. Sınırlı dağıtım politikasında, üretici ile belirli bir toptancı veya perakendeci arasında, çeşitli sorumluluklar yükleyen bir sözleşme vardır. Buna göre, üretici işletme, söz konusu dağıtım bölgesinde bir dağıtımcı kullanabilir. Ancak, kimi durumlarda dağıtımcı sayısı belirli koşullar altında arttırılabilir. Bu durumda yapılan sözleşme, birkaç dağıtımcıya belirli bir bölgede ortak dağıtım yapmaları yönünde de olabilir. Ürüne karşı marka bağımlılığının olduğu durumlarda alıcılar ürünü bulmak için ek çaba harcayabilirler, yetkili dağıtıcı da bu ürünün alıcıya ulaştırılması için ek çaba gösterebilir. Kimi zaman yetkili aracı, ürünü satmak için bazı özel araçlara gerek duyabilir. Bu durumda ise üretici ile anlaşma yoluna giderek söz konusu bölgede tek yetkili satıcı konumu elde edilebilir. Kimi zaman bazı üretici işletmeler, aracılarla yazılı sözleşme yapmaktan kaçınabilirler. Bunun esas nedeni, pazarda daha esnek davranma isteğidir (İnternet: www.parekendeokulum.com).

11.6.3 Seçimli Dağıtım

İki uç olan yoğun ve sınırlı dağıtım arasında yer alır. Az sayıda aracının kullanılması söz konusudur. Bu tür dağıtımda, tekelci dağıtıma göre daha çok aracı kullanılabilir. Ürün özel hizmetleri gerektirdiğinde bu yöntem uygulanır. Alıcılar malı arayacaklarından, üretici tüm satış çabasını üstlenmez. Ürünü her aracı kurumda satışa sunmak malın saygınlığını zedeleyebilir. Kadın ve erkek giysileri, mobilya, buzdolabı vb. malların pazarlanması, seçimli dağıtımı zorunlu kılar. Bu yöntem, üreticiye, yoğun dağıtıma göre, daha çok denetim, daha az maliyet ve yeterli pazar kapsamısağlar(İnternet:www.parekendeokulum.com).

12.BÖLÜM

LOJİSTİK YÖNETİMİ

12.1. Lojistik Yönetimi

Lojistik, ürün ve hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu zaman, istenilen yerde olması ile ilgili bir kavramdır. Terim olarak özel veya kamu sektörüne özgü olmamakla birlikte, lojistiğin temel kavramları özel ve kamu kuruluşlarının faaliyetlerinde uygulanabilmektedir (Bowersox ve Closs, 1996). Çok sık karşılaşılan lojistik kavramı aslında yüzyıllardan beri savaşla ilişkili bileşenlerin, askerlerin, silahların taşınması, orduların tedariği tanımlanmasında kullanılan bir terim olmasına rağmen, nispeten günümüz ticaretinin, endüstrisinin ve modern piyasa sisteminin gelişmesinin de başlangıcı sayılabilir (Ross, 2000).

Lojistik, ürün veya yükün çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm malzeme hareketlerinin entegrasyonudur. Lojistik, taşımacılık ve depolama faaliyetlerinin entegrasyonu ile başlar ve bu faaliyetlere gümrükleme, paketleme, tersine faaliyetler (iade, imha, boş kap), stok yönetimi, tedarik ve dağıtım gibi faaliyetleri de entegre ederek kapsamını geliştirir. Lojistik, ürünleri ihtiyaç duyulduğu yerde bulundurma işidir (Tanyaş , 2009).

Lojistik genel anlamda kısaca, taşıma, depolama ve gümrükleme v.b. süreçlere ilişkin tüm etkinliklerin birleşimidir ve hammaddenin alınmasından son ürünün nihai müşteriye ulaştırılmasına kadarki toplam malzeme akışını içermektedir (Çengel, 2008).

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)'a göre ; "Lojistik; müşteri isteklerini karşılamak üzere hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir."

İşletme-Yönetim literatüründe lojistik; hammadde temininde üretim ortamına, nihai ürünün tamamlanmasından dağıtım kanalları ve müşteriye kadar tedarik zinciri dahilindeki tüm yönetim ve sevk faaliyetlerini sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. (Çancı, 2003).

Lojistik kavramı sürekli olarak, işletmelere, kuruluşlara sunulan ve onlara ek değer sağlayan bir hizmet olarak adlandırılmaktadır. Buna ek olarak, lojistik bir süreç yönetimi olarak algılanmakta ve ürün akışı ile doğrudan ilişkilendirilebilmektedir (Çengel, 2008). Ürün akışını sağlarken amaç en düşük maliyetle, en uygun ürünün en uygun şekilde dağıtımını sağlamaktır. Lojistiğin amacı kısaca yer ve zaman faydası oluşturmaktır. Doğru lojistik, talebin bire bir, en kısa zamanda ve en ekonomik şekilde karşılanmasıdır (Bowersox ve Closs, 1996). Bu yüzden çoğu zaman "doğru" kelimesi lojistik kavramının temel ilkesini oluşturmaktadır. Lojistik kavramı; doğru ürünü, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru koşullarda, doğru fiyatta, doğru müşteriye, doğru dağıtım kanalıyla teslim etmek anlamına gelmektedir. Bu açıdan, lojistik işletmeleri müşteri memnuniyetini esas alarak ürün, hizmet ve bilgi akışını gerçekleştirmektedir. Lojistik işletmeleri bu akışı etkin kılacak tüm destekleyici araçları maliyet ve verimlilik unsurları göz önünde bulundurularak kullanmaktadır (Çengel, 2008).

Tablo 1 Tablo Lojistiğin 7 Amaç ve 7 Doğrusu (Tanyaş, 2009)

7 AMAÇ	7 DOĞRU
Düşük Maliyet	Doğru Müşterinin
Hızlı Yanıt	Doğru Yerine
Tutarlılık / Tarifeli Hizmet	Doğru Ürünü
Minimum Stok	Doğru Zamanda
Yüklerin Birleştirilmesi	Doğru Miktarda
Yüksek Kalite	Doğru Biçimde
Yaşam Çevrim Desteği	Doğru Maliyette

Lojistik yönetim; dizaynı, iş süreçlerinin ve malzeme akışının kontrolü ile sistemin idaresini, envanter ve destek birimlerinin stratejilerinin tamamlanmasını içermektedir ve genel olarak amacı mümkün olan en düşük maliyette hedeflenen müşteri hizmet seviyesini başarmaktır (Bowersox ve Closs, 1996). Lojistik yönetimin kapsamı, organizasyonun faaliyet sahaları ve koordinasyondur. Faaliyetlerle anlatılmak istenen stratejik hareketler ve depolamadır.

Lojistik yönetimi bir malın son kullanıcıya doğru, hızlı ve tam yerinde teslimatını sağlayan bir sistemdir. Lojistik yönetimi birçok terimle beraber kullanılmaktadır. İş lojistiği yönetimi, entegre lojistik sistemleri, materyal yönetimi, fiziksel dağıtım yönetimi, pazarlama lojistiği, endüstriyel lojistik ve dağıtım gibi birçok terim lojistik yönetiminin yerine kullanılabilmektedir. Genel olarak ise lojistik terimi önceleri askeri bağlamda sıkça kullanılmış ve daha sonra iş dünyasına geçiş yapmıştır.

Önceleri genelde lojistik yönetimi materyal yönetim süreçleri ile kısıtlı kalmıştır. 1990'lara doğru ise lojistik yönetimi tedarik zinciri bağlamında görülmeye başlanmıştır. Tedarik zinciri yönetiminde materyallerin ve malların zincirdeki tüm organizasyonlara akışını koordine eden sistem lojistik yönetimidir.

Lojistik yönetimi genel olarak dört ana yönetim alanından oluşmaktadır. İş lojistiği, askeri lojistik, hizmet lojistiği ve olay lojistiği.

• İş lojistik yönetimi, tedarik zincirinin bir dalı olarak malların, hizmetlerin veya ilintili bilgilerin planlamasını, uygulamasını ve etkin bir şekilde kontrolünü amaçlar. Temel amaç müşteri taleplerini karşılamaktır.

• Askeri lojistik yönetimi, askeri güçlerin operasyon kapasitelerini desteklemek için oluşturulan sistemleri içerir. Silah ve mühimmat tedarikini sağlar.

• Hizmet lojistiği, bir servis operasyonunu veya servis süreçlerini desteklemek amacıyla varlıkların, personelin veya materyalin edinimi ve yönetimini içerir.

• Bir olayın düzenlenmesinde gerekli personel, tesis ve kaynakların organize edilmesi ve planlanmasında olay lojistiği yönetimi yer almaktadır.

Çoğunlukla lojistik yönetimi denildiğinde iş lojistiği yönetimi anlaşılmaktadır. İş lojistiği yönetiminin sorumlu olduğu lojistik aktiviteleri: Taşıma, depolama, endüstriyel paketleme, materyalin ambalajlanması, envanter kontrolü, siparişlerin teslimi, talepleri tahmin etme, üretim planlaması ve zamanlaması, tedarik, müşteri servisleri, tesis lokasyonu, geri dönen malların işlenmesi, hizmet desteği, hurda ve artıkların elden çıkarımıdır.

Organizasyon türlerine bağlı olarak bazı aktiviteler bir firmada lojistik yönetiminin alanına girerken bazı aktiviteler girmeyebilir. Genelde ise lojistik yönetiminde bu aktivite alanlarında iş süreçleri yürütülmektedir. (Genç, 2009) .

Tablo 2 Tablo Temel Lojistik Faaliyetleri

* Taşımacılık (Kara, Hava, Deniz, İç Suyolu, Demiryolu, Boru, Karma)	* Sevkiyat Sipariş Yönetimi
* Uluslararası Taşımacılık	* Tedarik Sipariş Yönetimi
* Kalite Kontrol-Gözetim	* Dağıtım, Çapraz Sevkiyat
* Dış Ticaret, Gümrük, Antrepo, Sigorta	* Filo ve Trafik Yönetimi
* Depolama, Katma Değerli İşlemler	* İade İşlemleri, Tersine Lojistik
* Fason Trafiği Yönetimi	* Üretim Lojistiği
* Stok ve Envanter Yönetimi	* Rotalama, Döngüsel Sefer
* Lojistik Bilgi Sistemler	* Yeşil Lojistik
* Yükleme Optimizasyonu	* Paketleme
* Yedek Parça Desteği	* Proje, Mühendislik ve Danışmanlık

13.BÖLÜM

SONUÇ

Tablo 3 : TZY Görev Yetkinlik Matrisi

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ GÖREV-YETKİNLİK MATRİSİ

#	Çatışma Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Strateji Geliştirme Ve Uygulama	Süreç İyileştirme	Proje Yönetimi	Yalın Yönetim	Risk Yönetimi	Tesis Yeri Seçimi	Depo Yönetimi	Sürdürülebilirlik	Dağıtım Yönetimi	Lojistik
Planlama	14	18	19	12	17	6	14	14	11	18	12	14
Tedarik	18	15	19	17	14	10	18	11	14	18	10	18
Üretim	8	19	11	18	17	16	15	16	6	16	3	14
Dağıtım	6	17	12	16	8	10	11	12	17	13	17	18
İade	6	13	9	14	4	9	12	1	11	9	11	17

Otomotiv sektöründen 11, Kimya sektöründen 2, Hizmet sektöründen 1, Dijital TV sektöründen 1, Gıda sektöründen 2, Lojistik sektöründen 2, Otomasyon Sektöründen 1 kişi olmak üzere, toplam 20 kişi ile yaptığım anket çalışmasında Tablo 3 de belirtilen sonuçlara ulaştım.

Anket sonucunda;

Çatışma Yönetimi : Planlamada 14, Tedarik de 18, Üretimde 8, Dağıtımda 6, İade de 6 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Müşteri Odaklılık : Planlamada 18, Tedarik de 15, Üretimde 19, Dağıtımda 17, İade de 13 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Strateji Geliştirme Ve Uygulama : Planlamada 19, Tedarik de 19, Üretimde 11, Dağıtımda 12, İade de 9 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Süreç İyileştirme : Planlamada 12, Tedarik de 17, Üretimde 18, Dağıtımda 16, İade de 14 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Proje Yönetimi : Planlamada 17, Tedarik de 14, Üretimde 17, Dağıtımda 8, İade de 4 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Yalın Yönetim : Planlamada 6, Tedarik de 10, Üretimde 16, Dağıtımda 10, İade de 9 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Risk Yönetimi : Planlamada 14, Tedarik de 18, Üretimde 15, Dağıtımda 11, İade de 12 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Tesis Yeri Seçimi : Planlamada 14, Tedarik de 11, Üretimde 16, Dağıtımda 12, İade de 1 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Depo Yönetimi : Planlamada 11, Tedarik de 14, Üretimde 6, Dağıtımda 17, İade de 11 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Sürdürülebilirlik : Planlamada 18, Tedarik de 18, Üretimde 16, Dağıtımda 13, İade de 9 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Dağıtım Yönetimi : Planlamada 12, Tedarik de 10, Üretimde 3, Dağıtımda 17, İade de 11 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

Lojistik : Planlamada 14, Tedarik de 18, Üretimde 14, Dağıtımda 18, İade de 17 yönetici tarafından kullanılmaktadır.

1 Yönetici;

- Çatışma yönetiminin planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Müşteri Odaklılığı tedarikte kullanılamayacağını
- Risk Yönetiminin planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Tesis Yeri Seçimi planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Depo Yönetiminin, Sürdürülebilirlik ve Dağıtım Yönetiminin üretimde kullanılamayacağını belirtmiştir.

KAYNAKLAR

Akat, (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Akkirman, (1998), Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi.

Aksoy, T. (2013), Müşterisi Velinimet olan Markalar, 2014, http://blog.turkcell.com.tr/musterisi-velinimet-olan-markalar

Asunakutlu, (1999), Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi.

Baltaş, (2000), Ekip Çalışması ve Liderlik.

Başaran, İ. (1998), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara.

Bowersox D.J, Closs D.J, (1996), Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process, McGraw Hill, New York

Bozdemir, M. (2010), 2014, Sürdürülebilirlik Nedir, www.bilgiustam.com

Cora, A.(2011), 2014, www.lojistikdunyasi.com/dagitim-dagitim-kanali-fiziksel-dagitim.html

Çengel, Ö. (2008). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul : Bigart Yayınları.

Çancı M. (2003), Lojistik Yönetimi, 2. B., Uluslararası Taşımacılık ve Hizmet Üretenler Der. Yay., Erler Matbaası, İstanbul

Elma, C. (2000), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayınevi, Ankara.

Eren, E. (1996), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul.

Genç,R. (2009). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları, Ankara : Detay Yayıncılık, 164-166

İnternet: Educore, (2010), Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirme Kavramı , 2015 , www.educore.com.tr

İnternet: Ekodialog, 2015, www.ekodialog.com

İnternet: http://www.lean.org.tr/dagitim-kanali-yonetimi-ve-perakendecilik/

İnternet: Temesist, 2014, http://www.temesist.com/tr/temel-depo-kararlari.html

Karamanlı, H. (2011) HBR, Türkiye

Karip, E. (2013). Çatışma Yöntemi, Ankara : Pegem Akademi, 5. Baskı

Karpuzoğlu, E. (2014), Müşteri Odaklılık, 2014, www.rotaline.com
Menlik, İ. (2013), Anahtar Dergisi

Öçer, A. (2001), "Müşteri Memnuniyeti" Pazarlam Dünyası, 2001

Özer, M. (2004), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Verimlilik Dergisi.

Peker, Ö. (1995), Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara.

Pem, (2008) Proje Eğitim Merkezi, 2015, http://www.projeegitimmerkezi.com/pem-d-34-proje-yonetiminin-surec-ve-fonksiyonlari

Şimşek, M. (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tanyaş, M. (2013), Depolama Ve Dağıtım Merkezi Ders Notları

Tanyaş, M. (2013), Lojistik Yönetimi Ders Notları

Uür, Gelişim Planlama Kurulu (2002), "Üniversitedete Stratejik Planlama Rehberi", 2014, http://kurullar.home.uludag.edu.tr

Uzun, A. (2010), Active DergisiYalın Enstitü Derneği, (2012) 2014, http://www.lean.org.tr/yalin-dusunce/Zaleznik, (1999), Yönetici ve Lider BirbirindenFarklı mıdır?, Harward Business Review, Çev:Meral Tüzel

Stock, J.R., Boyer, S.L., Harmon, T., 2010. Research opportunities in supply chain management. Journal of the Academy of Marketing Science 38 (1), 32–41.

Burgess, K., Singh, P.J., Koroglu, R., 2006. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. International Journal of Operations & Production Management 26 (7), 703–729.

Robinson, C.J., Malhotra, M.K., 2005. Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. Interna- tional Journal of Production Economics 96, 315–337.

Lambert, D.M., Cooper, M.C., 2000. Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management 29, 65–83.

McAdam, R., McCormack, D., 2001. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. Business Process Management 7 (2), 113–130.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Rao, S.S., 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega 34, 107–124.

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, W.N., Smith, C.D., Zacharia, G.Z., 2001. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics 22 (2),1–25.

Ou, C.S., Liu, F.C., Hung, Y.C., Yen, D.C., 2010. A structural model of supply chain management on firm performance. International Journal of Operations & Production Management30(5),526–545.

Kuei, C-H., Madu, C.N., Lin, C., 2001. The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance. International Journal of Quality & Reliability Management 18 (8), 864–872.

Lummus, R.R., Vokurka, R.J., 1999. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. Industrial Management & Data Systems 99 (1), 11–17

Van Hoek, R.I., Chatham, R., Wilding, R., 2002. Managers in supply chain manage- ment, the critical dimension. Supply Chain Management: An International Journal 7 (3), 119–125.

Hinterhuber, H.,H., Friedrich, S.A., 2002. The technology dimension of strategic leadership: the leadership challenge for production economists. International Journal of Production Economics 77 (3), 191–203. Hinterhuber, H.,H., Popp, W., 2002. What makes a strategist out of a manager? What engineers should know about strategic management. International Journal of Production Economics 30–31, 297–307.

Melnyk, S.A., Lummus, R.R., Vokurka, R.J., Burns, L.J., Sandor, J., 2009. Mapping the future of supply chain management: a Delphi study. International Journal of Production Research 47 (16), 4629–4653. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, W.N., Smith, C.D., Zacharia, G.Z., 2001. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics 22 (2), 1–25.