

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ
(ISO 9001, OHSAS 18001 VE ISO 10002) UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ercan AKAN

İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı

İş Sağlığı ve Güvenliği Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Necla DALBAY

HAZİRAN, 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ
(ISO 9001, OHSAS 18001 VE ISO 10002) UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ercan AKAN

(Y1413.220005)

İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı

İş Sağlığı ve Güvenliği Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Necla DALBAY

HAZİRAN, 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı İş Sağlığı ve Güvenliği Tezli Yüksek Lisans Programı Y1413.220005 numaralı öğrencisi Ercan AKAN' ın "LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO 9001, OHSAS 18001 VE ISO 10002) UYGULAMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.06.2015 tarih ve 2015/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :29/06/2015

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Necla DALBAY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Reşit ERÇETİN

[Handwritten signatures of the jury members]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Lojistik Sektöründe Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002) Uygulaması**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (29/06/2015)

Ercan AKAN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim sırasında ve tez çalışmalarım boyunca gösterdikleri her türlü destek ve yardımlarından dolayı çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Necla DALBAY'a, en içten dileklerle teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma ve çalışmamın uygulama kısmını destekleyen İstanbul Aydın Üniversitesi'ne teşekkürü borç bilirim.

Haziran, 2015

Ercan AKAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xvii
ÖZET	xxi
ABSTRACT	xxiii
1 GİRİŞ	1
2 LOJİSTİK	5
2.1 Lojistik Ekonomisi	5
2.2 Lojistikle İlgili Genel Kavramlar	7
2.3 Tedarik Zinciri Yönetimi	12
2.4 Lojistik Fonksiyonları	15
2.4.1 Müşteri Hizmetleri	17
2.4.2 Malzeme Yönetimi	18
2.4.3 Envanter Yönetimi	21
2.4.4 Satın Alma (Tedarik).....	22
2.4.5 Depolama ve Malzeme Elleçlenmesi	23
2.4.6 Dağıtım.....	25
2.4.7 Taşımacılık ve Taşımacılık Türleri	26
2.5 Lojistik Yönetiminde Kalite	30
2.5.1 Lojistik Yönetiminde Hizmet Kavramı	30
2.5.2 Lojistik Yönetiminde Kalite Kavramı	31
2.5.3 Lojistik Yönetiminde Kalite Yönetim Sistemleri.....	33
3 LİTERATÜR ÇALIŞMASI	39
4 KALİTE VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ	45
4.1 Kalite Kavramı	45
4.2 Temel Kavramlar ve Tanımlar	47
4.3 Kalite Maliyetleri	54
4.3.1 Önleme Maliyetleri	55

4.3.2	Değerlendirme Maliyetleri	55
4.3.3	İç Başarısızlık Maliyetleri	56
4.3.4	Dış Başarısızlık Maliyetleri.....	57
4.4	ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi.....	58
4.4.1	ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	60
4.4.2	ISO 9001:2015 Revizyonu	62
4.4.3	ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İlkeleri	64
4.4.4	ISO 9001'in Faydaları	65
4.4.5	ISO 9001:2008'in Yapısı	67
4.4.6	ISO 9001 Standartının Maddeleri	67
4.5	OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Standardı	69
4.5.1	OHSAS 18001'in Tarihsel Gelişimi	71
4.5.2	OHSAS 18001:2016 Revizyonu	72
4.5.3	OHSAS 18001'in Faydaları.....	72
4.5.4	OHSAS 18001 Standart Maddeleri	74
4.6	ISO 10002:2006 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi	75
4.6.1	ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	77
4.6.2	ISO 10002'in Faydaları	77
4.6.3	ISO 10002 Standart Maddeleri.....	78
4.7	Entegre Yönetim Sistemi	79
4.7.1	Entegre Yönetim Sisteminin Firmalar İçin Avantajları	80
4.7.2	Kalite Yönetim Standartlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Eşleştirmesi	82
5	LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI.....	85
5.1	Türkiye'deki Lojistik Firmalarında Kalite Farkındalığı ve Kalite Yönetim Sistemleri Uygulaması Anketi	85
5.1.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	86
5.1.2	Ana Kütle ve Örneklem	86
5.1.3	Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi	87
5.1.4	Araştırmanın Bulguları.....	87
5.1.5	Araştırmanın Sonuçları	116
5.2	Türkiye'deki Bir Lojistik Firmasında Entegre Kalite El Kitabı.....	119
5.3	Türkiye'deki Bir Lojistik Firmasının Müşteri Memnuniyeti Anketi	119
5.3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	120
5.3.2	Ana Kütle ve Örneklem	120
5.3.3	Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi	122
5.3.4	Araştırmanın Bulguları.....	122

5.3.1 Araştırmanın Sonuçları	133
6 ÖNERİLER VE SONUÇ	135
KAYNAKÇA	141
EKLER.....	145
ÖZGEÇMİŞ.....	227

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
BSI	: British Standardization Institution (İngiliz Standartlar Enstitüsü)
B2C	: Bussines to Customer
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
EYS	: Entegre Yönetim Sistemi
GDP	: Gross Domestic Product (Gayrisafi Yurtiçi Hasıla)
JIT	: Just In Time (Tam Zamanında)
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
KEK	: Kalite El Kitabı
MRP	: Material Requirements Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
MRP-II	: Manufacturing Resources Planning (Üretim Kaynak Planlaması)
OHSAS	: Occupational Health and Safety Assessment System (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)
SCOR	: Supply Chain Operations Reference Model
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
3PL	: Third Party Logistics (Üçüncü Parti Lojistik)
4PL	: Fourth Party Logistics (Dördüncü Parti Lojistik)

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1 : Ülkelerin Lojistik Performans Endeksi	6
Çizelge 2.2 : Dünya’da En Büyük Lojistik Firmaları.....	7
Çizelge 2.3 : Lojistik Aktiviteleri	15
Çizelge 2.4 : Taşıma Modeli Seçim Matriksi	26
Çizelge 4.1 : Kalite Yönetimi Yazarlarının Kaliteye Bakışı	47
Çizelge 4.2 : ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi İçeriği	68
Çizelge 4.3 : OHSAS 18001 Yönetim Sistemi İçeriği	74
Çizelge 4.4 : ISO 10002 Kalite Yönetim Sistemi İçeriği	78
Çizelge 4.5 : OHSAS 18001, ISO 10002 ve ISO 9001 ile Eşleştirme	82
Çizelge 5.1 : İş Kazasından Dolayı Ölenlerin Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013	108
Çizelge 5.2 : Ekonomik Faaliyete Göre İş Kazası Geçirenler, 2007-2013.....	108
Çizelge 5.3 : İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayılarının Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013	110
Çizelge 5.4 : İş Kazası Geçiren Sigortalıların Geçici İş Göremezlik Süreleri İle Hastanede Geçen Günlerinin Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013 .	111

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Lojistiğin Rolü.....	8
Şekil 2.2 : Lojistik Yönetim Prosesi	9
Şekil 2.3 : Inbound Lojistik Süreci	11
Şekil 2.4 : Outbound Lojistik Süreci	12
Şekil 2.5 : Lojistik Malzeme ve Bilgi Akışı Şebekesi	12
Şekil 2.6 : Tedarik Zinciri Yapısı	13
Şekil 2.7 : Tedarik Zincir Yönetimi Prosesi	14
Şekil 2.8 : Birbirine Bağlı Lojistik Aktiviteler	16
Şekil 2.9 : Geleneksel Stok Kontrol Düzeyi.....	20
Şekil 2.10 : MRP Stok Kontrol Düzeyi	20
Şekil 2.11 : JIT Stok Kontrol Düzeyi	21
Şekil 2.12 : Stok Azaltılması ve Servis Hizmetinin Artması.....	21
Şekil 2.13 : Tedarik Süreci Adımları	23
Şekil 2.14 : Tedarik Zincirinde Deponun Roller (Frazelle, 2002).....	24
Şekil 2.15 : Fiziksel ve Ticari Dağıtım Kanalları	25
Şekil 2.16 : Lojistik Hizmet Tanımını Etkileyen Üç Boyut	31
Şekil 2.17 : Lojistik kalite süreci	32
Şekil 4.1 : Dokümantasyon Genel Yapısı.....	52
Şekil 4.2 : Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli.....	65
Şekil 4.3 : Başarılı bir İSG yönetim sistemi elemanları	70
Şekil 4.4 : Kalite Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu	80
Şekil 5.1 : Faaliyet Alanı	88
Şekil 5.2 : İşletme Büyüklüğü	89
Şekil 5.3 : Uluslararası Faaliyet Yöntemi.....	90
Şekil 5.4 : ISO 9001 Yönetim Sistemi Kullanımı	90
Şekil 5.5 : ISO 9001 Uygulama Planları	91
Şekil 5.6 : İşletmelerde Kalite Departmanı.....	91
Şekil 5.7 : Kalite Departmanı Uygulama Planları	92
Şekil 5.8 : Kalite Yönetim Sistemleri.....	92

Şekil 5.9 : ISO Yönetim Sistemleri Kullanımı	93
Şekil 5.10 : Entegre Yönetim Sistemi Kullanımı	94
Şekil 5.11 : Kalite Yönetim Sisteminin Faydası.....	95
Şekil 5.12 : Müşteri Beklentisini Karşılama.....	96
Şekil 5.13 : Müşteri Memnuniyetinin Artması	96
Şekil 5.14 : Pazar Payının Artması	97
Şekil 5.15 : Karlılığın Artması	98
Şekil 5.16 : Çalışan Memnuniyetinin Artması	98
Şekil 5.17 : Maliyetlerin Artması	99
Şekil 5.18 : Yüksek Rekabet Gücü	99
Şekil 5.19 : Kalitenin Getirileri	100
Şekil 5.20 : Müşteri Tatminsizliği	101
Şekil 5.21 : Pazar Payındaki Azalma.....	102
Şekil 5.22 : Kaynak İsrafi ve Verimliliğin	102
Şekil 5.23 : Maliyetlerin Artması	103
Şekil 5.24 : Motivasyon Kaybı	104
Şekil 5.25 : Kalitesizliğin Sonuçları	105
Şekil 5.26 : İSG Politika ve Hedefleri	105
Şekil 5.27 : İSG Mevzuatı Bilgisi.....	106
Şekil 5.28 : İSG Mevzuat Gerekliliği Uygulaması.....	107
Şekil 5.29 : İş Kazaları.....	107
Şekil 5.30 : Geçici İş Göremezlik Süreleri	109
Şekil 5.31 : İş Kazası Türleri	112
Şekil 5.32 : İşe Giriş Muayeneleri	112
Şekil 5.33 : Periyodik Muayeneler	113
Şekil 5.34 : Çalışanların Düzenli İSG Eğitimleri	113
Şekil 5.35 : Sürekli İyileştirmede Yöntemler	114
Şekil 5.36 : Acil Durum Planları	114
Şekil 5.37 : Acil Durum Tatbikatları	115
Şekil 5.38 : Risk Değerlendirmesi	116
Şekil 5.39 : Hizmet Sınıflandırması.....	123
Şekil 5.40 : Müşteri Temsilcisine Ulaşabilme.....	123
Şekil 5.41 : Müşteri Temsilcisiyle İletişim.....	124
Şekil 5.42 : Sipariş Teslim Performansı	124
Şekil 5.43 : Talep ve Beklentilerine Duyarlılık	125

Şekil 5.44 : Hizmet Süresince Bilgilendirme ve Güncellemeler	126
Şekil 5.45 : Şikâyet ve Önerilerin Değerlendirilmesi	126
Şekil 5.46 : Teknolojik Altyapısının Değerlendirilmesi.....	127
Şekil 5.47 : Personelin Teknik Bilgi Seviyesinin Değerlendirilmesi	128
Şekil 5.48 : Çözüm Odaklılık	128
Şekil 5.49 : Doküman Doğru ve Eksiksiz Düzenlenmesi.....	129
Şekil 5.50 : Dokümanların Zamanında Teslimi.....	129
Şekil 5.51 : Zarar Hizmet Kavramı	130
Şekil 5.52 : Hizmet Politikası	131
Şekil 5.53 : Fiyat Politikası.....	131
Şekil 5.54 : Güçlü Yönleri	132
Şekil 5.55 : Zayıf Yönleri	132
Şekil 5.56 : Genel Memnuniyet Derecesi	133
Şekil A.1 : Proses Etkileşim Şeması.....	201
Şekil A.2 : Satış Akış Şeması	202
Şekil A.3 : İhracat Akış Şeması	203

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO 9001, OHSAS 18001 VE ISO 10002) UYGULAMASI

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarını ilk önce hisseden sektörlerden biri de lojistik sektördür. Artan ürün ve hizmet çeşitliliği, müşterilerin beklentilerin artması, ürün ömür döngüsünün kısalmasına bağlı olarak tedarik zincirinin getirdiği kompleks yapı, düşük maliyet gereksinimi, yüksek hizmet seviyesi ve modern ve gelişmiş kalite anlayışı ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu durum, işletmeler tarafından aynı ölçüde hizmet kalitesini artırma yarışına girmelerine sebep olmuştur. Bu da, kalite yönetim sistemlerinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, lojistik sektörde kalite yönetim sistemleri örneklendirilerek irdelenmiştir.

Birinci bölümde genel bir perspektifte kalite yönetim sistemlerinin önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde lojistik sektörünün özellikleri, ekonomik büyüklüğü, temel lojistik tanımlar, tedarik zinciri yönetimi, lojistik fonksiyonları, lojistik sektörde kalite ve kalite yönetim sistemleri hakkında bilgileri verilmiştir.

Üçüncü bölümde, lojistik sektörde kalite ve kalite yönetim sistemleri konusunda yapılan literatür çalışmaları kronolojik olarak taranarak derlenmiştir.

Dördüncü bölümde kalite kavramları ve lojistik sektörde kalite yönetim sistemleri konusuna değinilmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemlerinden ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 kalite yönetim sistemleri özelliklerine değinilmiştir. İşletmelerde birden çok uygulanan kalite yönetim sistemlerinin tek çatı altında toplanmasını sağlayan Entegre Yönetim Sistemi (EYS) konusunda bilgiler verilmiştir.

Beşinci bölümde sektöre yönelik uygulama çalışmalarına yer verilmiştir. Bu kapsamda; Türkiye’de lojistik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler hedef seçilerek bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sorularıyla, işletmelerin Kalite, Kalite Yönetim Sistemleri farkındalığı ve işletmedeki uygulama düzeyleri konusunda genel bir değerlendirme çalışması yapılmıştır. Ayrıca, lojistik işletmelerindeki İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) farkındalığı ve uygulama düzeyleri ölçülmüştür. Anket verileri temelinde Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) istatistik verileriyle, sektörün sahip olduğu iş kazaları karşılaştırılmıştır. Ayrıca aynı anket soruları Dünya’daki lojistik firmalarına da gönderilmiştir, fakat yeterli katılım konusunda problem yaşanmasından dolayı elde edilen veriler ışığında kısmi olarak değerlendirilmiştir. Bir başka çalışmada ise, Türkiye’deki faaliyet gösteren bir lojistik firmasında kalite yönetim sistemlerinin entegrasyonuna dair Entegre El Kitabı hazırlanmıştır. Son çalışmada ise, yine aynı firmanın sahip olduğu müşteriler üzerinden ISO 10002 müşteri memnuniyeti ve

müşteri şikâyetleri konusunda bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sorularıyla müşterilerin memnuniyet düzeyleri, şikâyetlerinin belirlenmesi, problemlerin ve tekrarlanan hataların saptanması amacıyla bir değerlendirme yapılmıştır.

Son bölümde de çalışmaların sonuçları irdelenerek önerilerle tez çalışması tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Entegre Yönetim Sistemi (EYS), ISO 9001, ISO 10002, OHSAS 18001, Lojistik, Kalite, Kalite Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi.

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN LOGISTICS INDUSTRY A CASE STUDY ISO 9001, OHSAS 18001 AND ISO 10002

ABSTRACT

With the beginning of the globalization, the industry that firstly effected by increasing competitive conditions is one of which logistics industry. It is found out that increasing production and variations of service, increasing customers' expectations, complicated structure of supply chain depending on reduction of production life cycle, requirement of low cost, high level service, necessary of modern and contemporary of enhanced quality understanding. This situation caused that being for increasing service level at the same level by organizations. Therefore, it is emphasized why quality management system is significant for the organizations.

In the study, quality management system by exemplify is studied in logistics industry.

In first chapter, it is mentioned that importance of quality management systems in general perspective.

In second chapter, it is studied that characterization, of logistics industry, economic size in the World, definitions of basic logistics terms, supply chain management, logistics activities, quality and quality management systems in logistics industry.

In third chapter, it is studied that chronological literature view regarding quality and quality management in logistics industry.

In fourth chapter, it is studied that definitions of quality and quality management system in logistics industry. Additionally, it is studied that characteristic of which quality management systems ISO 9001, ISO 10002 and OHSAS 18001 among quality management systems. It is mentioned regarding in organizations Integrated Management System (IMS) that integrated multiple quality management systems under one structure.

In fifth chapter, it's given more cases full play in logistics. In the study, a survey was studied by targeting the organizations in business in logistics industry. A general review is studied in respect of survey questions outlook on quality awareness, quality management systems and its application level in the logistics organizations. Furthermore, it was measured in respect of Occupational Safety and Health (OS&H) awareness and its application level in the organization in logistics industry. The occupational accidents in logistics industry based on the data of survey were compared with the statistic data that the occupational accidents in logistics industry of Social Security Institution (SSI). Furthermore, in the study the same survey questions were disturbed to logistics organizations all over the World however, due to insufficient contribution by organizations it is partly considered that the lights of data on hand. In another study, Integrated Quality Manual is prepared regarding integration of quality

management systems in a logistics company in business in Turkey. In the last study, a survey is carried out with the same company' customers as regards ISO 10002 Customer Satisfaction Guidelines for Complaints Handling in Organizations. It is evaluated to aimed with survey questions that customer' satisfaction level, specifying complaints, determining of problems and repeating errors.

In last chapter, the thesis was concluded along with suggestions by researching conclusion of the study.

Key Words: Integrated Management System (IMS), ISO 9001, ISO 10002, OHSAS 18001, Logistics, Quality, Quality Management System, Occupational Health and Safety Management System.

1 GİRİŞ

Günümüz Dünya'sında bilgi, teknoloji ve iletişimde gün geçtikçe büyük gelişmelerin kaydedilmesi sonucunda ülkelerin kıyasıya bir rekabet anlayışına ve ekonomik yarışa sürüklenmiştir. Bu rekabet dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi, diğer sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de müşterilerin beklentilerine ve taleplerine uygun hizmet sağlanmasıyla ancak bu rekabet gerçekleşebilecektir. İşletmelerdeki rekabet düzeyini en yüksekte tutmak ve sürdürülebilir rekabet düzeyini sağlamak amacıyla ürün ve hizmetin; tasarımdan üretime, pazarlama ve satış sonrası müşteriye sunulan hizmetlere kadar tüm süreçleri kapsayan ve hedef olarak sürekli gelişmeyi ilke edinen Kalite Yönetim Sistemlerinin yönetim sistemi olarak kullanılmasıyla olacaktır.

İşletmeler, rekabet koşullarında Pazar paylarını koruyabilmek ve arttırmak, düşük maliyetle, global pazarda rekabetçi fiyatlarla bir dereceye kadar ilerlemek mümkündür. Artık bu noktadan sonra işletmenin rakiplerinden önde olması için daha kaliteli hizmet vermesi gerekmektedir. Bu da işletmenin tüm faaliyet alanında uygulayacağı kalite yönetim sistemiyle mümkün olacaktır. İşletmelerin üretim kademelerinde ve tedarik zincirinde yapılabilecek verimlilik iyileştirmeleri ile her zaman rakiplerinden daha fazla avantajlı olması mümkün olmaktadır.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, ilk olarak yayınlandığı 1987 yılından sonra en çok ilgi ve uygulama alanı bulan uluslararası standartlar olmuştur. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri standartları serisi, işletmelerde etkili ve verimli bir yönetim sistemin nasıl kurulabileceği, dokümantasyonu ve yönetim sisteminin sürdürülebileceğini ortaya koymaktadır. Her geçen gün gelişen ve küçülen dünyamızda işletmelerin varlığı sürdürebilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır ve artık uluslararası pazarlarda faaliyet sürebilmek için insana verilen saygıyla ve değerle ölçülüp irtibatlandırılmaktadır. Günümüzde sadece artık kalite hizmet veya ürünün sunulması yeterli olmayıp, bununla beraber kuruluşlardan sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri beklenmektedir. Sadece yasal koşulların getirdiği uygulamalarla değil bunun yanında çalışanlarında çalışma ortamlarında belli

bir kalite standardında olması, hem sinerji hem de motivasyon yönünden işletmelere, çalışanlara ve ülkeye önemli katkılar sağlayacaktır. Aksi takdirde, en önemli kaynak olan insan verimsizliğine veya o iş gücünün kaybolmasına yol açacaktır. Çünkü günümüzde bilgi ve paranın anlık transferi söz konusu iken ürün ve işgücünün transferi henüz bu kadar hızlı değildir, ancak işgücünün dolanımı artık eskisi kadar zor da değildir. Bu da işletmeleri çalışanların uluslararası standartlarda bir iş ortamı sunmak yönünde gereksinimleri yerine getirmek için zorlamaktadır.

Çalışanların iş ortamında emniyetli ve sağlıklı bir çalışma koşullarına sahip olmamaları, işletmelerdeki insan kaynakların karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. İşletmeler iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili daha planlı ve sistemli iyileştirmeler, çalışmalar yaparak, işletmelerin rekabet koşullarını da arttıracaktır. OHSAS 18001, iş sağlığı ve güvenliğinin işletmelerde uygulanmasının sağlanması ve sürekli iyileştirme yaklaşımıyla sistemin korunabilmesi için farklı bir standart olarak meydana çıkmış olup, işletmelerin insan kaynakları kalite etkinliğinin ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemini göstermektedir. Günümüzün artan rekabet koşullarında, firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve büyüyerek buldukları pazarda konumlarını güçlendirmeleri giderek zorlaşmaktadır. Firmaların temel beklentileri, yüksek satış rakamlarına ulaşmaktan ziyade öncelikle eldeki mevcut iş hacmini ve müşteri portföyünü korumak, ardından yeni müşteriler kazanarak büyüme yollarını aramaya dönmektedir. Bu durum, firmaların müşterilerini uzun süreli iş ortağı haline getirmeleri ve müşteri yönetiminin devamlılığının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin artırılması, işletmenin yaşam eğrisini uzatacağından dolayı işletmelerin bu konuya daha da önemle eğilmeleri gerekecektir. Tüm dünyadaki işletmelerin sayısının milyonlarla ifade edileceği düşünüldüğünde, etkin bir şikayet yönetimi ile sağlanacak müşteri memnuniyetinin temel gereksinimleri konusunda kılavuzluk etmesi amacıyla hazırlanmış olan “ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri şikayetlerinin Yönetimi Standardı”, firmaların bu yönde bilinçlenmelerine destek olma misyonunu da taşımaktadır. Gerek hizmet gerek üretim sektöründe yaygınlığı artmakta olan bu standart sayesinde, müşteri beklentilerine daha yakın bir süreç dizaynı ve olası sorunların proaktif olarak çözümlenmesi mümkün olabilmektedir.

Uygulanan Kalite Yönetim Sistemlerinin tek bir çatı altında entegrasyonu sağlanarak işletmeler için ve aynı zamanda lojistiğinde temel felsefesine aykırı olmadan aynı

amaç doğrultusunda işletmelere; maliyetleri azaltma, ilave iş y¼k¼n¼ azaltma ve denetim - y¼netim kolaylaştırma konularında b¼y¼k fayda sağlayarak asıl faaliyet alanındaki rekabet edebilirlik durumuna yardımcı olacaktır. Lojistik işletmesinde oluşacak bu iyileştirme, ana faaliyet alanında üretim yapan işletme i¼in k¼resel pazarda daha rekabet edebilir bir seviye olmasına da yansiyacaktır.

2 LOJİSTİK

Globalleşen dünyada giderek artan rekabetle pazar paylarının, müşterilerin, beklentilerin ve bunlara paralel olarak kurumsallaşmayla beraber işe bakış algısının değişmesi ve lojistiğin önemi daha çok öne çıkmaktadır. İşletmelerin ürettiği malların yer değiştirmesi geçmişe kıyasla daha hızlı bir devinim içerisinde. Lojistik, günümüzde işletmelerin rekabetini etkileyen önemli bir unsurdur. İşletmelerin rekabeti, girdi ve çıktı değerleri aynı düzeyde olduğu göz önüne alındığında rekabet oluşturacak değerlerden biri de lojistik olacaktır. Bu açıdan işletmelerin yaşam döngüsünü direkt etkileyecek unsur kullanmış oldukları tedarik zincirine bağlı olacaktır.

2.1 Lojistik Ekonomisi

Son yıllarda Dünya genelinde iletişim ve ticaretin artması, mal ve hizmetlerin dolaşımını ve miktarını arttırmaktadır. Lojistik sektörü de bu büyümeye paralel gelişmektedir. Türkiye ekonomisi 2023 yılında Dünya ekonomik büyüklükleri arasında ilk 10'da olmayı hedeflemektedir. 2012 yılında dünya ekonomisindeki payı % 1,2 oranında iken bu tahmin 2023 yılı için % 1,5 olarak öngörülmektedir. Türkiye'nin, Avrupa, Asya, Afrika, Ortadoğu ve Rusya arasında global 2 trilyon dolarlık bir pazarda coğrafik olarak doğal bir hubda olması büyük bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Güçlü ve çeşitlendirilmiş bir ekonomi, lojistiğin gelişimine ve büyümesine katkı sağlayacaktır. Pek çok sektör lojistiğe olan desteğini sürdürmektedir. Türkiye'nin geç nüfusa sahip olması hem talep hem de iş gücü yönünden ülke için avantaj sağlamaktadır. Türkiye'nin, hem karayolu hem de demiryolu yatırımlarıyla uluslararası taşımacılık için bir köprü vazifesi yönündeki pozitif katkıları olmaktadır.

Dünya'daki toplam GDP'nin yaklaşık % 15'ini Lojistik sektörü oluşturmaktadır. Türkiye'deki lojistik sektörünün büyümesi ülke büyümesiyle paralellik göstermektedir.

Lojistik Performans endeksi, ülkelerin ortalama lojistik algıları üzerine yansıtılan 1-5 bir puanlamadır. Bu endeksin temelinde, gümrükleme prosesinin verimliliği, ticaret ve ulaştırmanın altyapısının kalitesi, lojistik servis hizmet kalitesi, gönderilerin takip ve izlenebilirlik yeterliliği, yüklerin planlanan teslim aralığındaki zamanlamayı ve rekabetçi fiyatlandırma ile kolayca organize etme temelinde değerlendirilir (Çizelge 2.1) (World Bank, 2014).

Lojistik performans endeksine göre 2014 yılı sonunda Türkiye sadece 4 basamak yukarıya çıkabilmiştir. Bu durum ülkenin lojistikte gelişmesi için daha çok yol kat etmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, lojistikte verimliliğin artabilmesi için kalitenin daha fazla ön plana çıkması gerektiğini de düşünebiliriz.

Çizelge 2.1 : Ülkelerin Lojistik Performans Endeksi

Sıra	Ülke, 2007	Oran	Sıra	Ülke, 2014	Oran
1	Singapur	4,19	1	Almanya	4,12
2	Hollanda	4,18	2	Hollanda	4,05
3	Almanya	4,10	3	Belçika	4,04
4	İsveç	4,08	4	İngiltere	4,01
5	Avusturya	4,06	5	Singapur	4,00
6	Japonya	4,02	6	İsveç	3,96
7	İsviçre	4,02	7	Norveç	3,96
8	Hong Kong	4,00	8	Lüksemburg	3,95
9	İngiltere	3,99	9	Amerika	3,92
10	Kanada	3,92	10	Japonya	3,91
35	Türkiye	3,15	39	Türkiye	3,50

(World Bank, 2014).

Lojistik sektörünün büyüklüğüne dair, 2009 yılında ABD lojistik sektörünün büyüklüğü 1,1 trilyon dolar iken yurtiçi hasılasının % 7,7'ine denk gelmektedir. ABD lojistik harcamaları Dünya Bankası verilerine göre 16 ülkenin yurt içi hasılasından daha fazladır.

1980 yılında ABD yurtiçi hasılasının % 17,9'unu lojistik sektörü tutarken günümüzde bu oran % 7,7'ye düşmüştür. Bunun bir açıklaması da lojistikteki artan verimliliklerdir. Çin'de bu oran % 15 – 16, Hindistan'da 11 – 13 ve Avrupa Birliğinde ise % 7,15'dir.

2013 yılında Dünya çapında faaliyet gösteren en büyük 20 lojistik firmasının brüt geliri Çizelge 2.2'de gösterilmiştir (Armstrong & Associates, 2013).

Çizelge 2.2 : Dünya’da En Büyük Lojistik Firmaları

Sıra	Lojistik Firmaları, 2013	Brüt Gelir (US\$ Million)
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	31,432
2	Kuehne + Nagel	22,587
3	DB Schenker Logistics	19,732
4	Panalpina	7,293
5	Sinotrans	7,738
6	Nippon Express	17,317
7	Expeditors International of Washington	6,08
8	SDV (Bolloré Group)	7,263
9	CEVA Logistics	8,517
10	DSV A/S	8,14
11	Hellmann Worldwide Logistics	3,433
12	UPS Supply Chain Solutions	5,492
13	Kintetsu World Express	2,718
14	UTi Worldwide	4,441
15	Damco	3,212
16	Pantos Logistics	2,546
17	Yusen Logistics	4,042
18	C.H. Robinson	12,752
19	Kerry Logistics	2,575
20	Agility	4,415

2.2 Lojistikle İlgili Genel Kavramlar

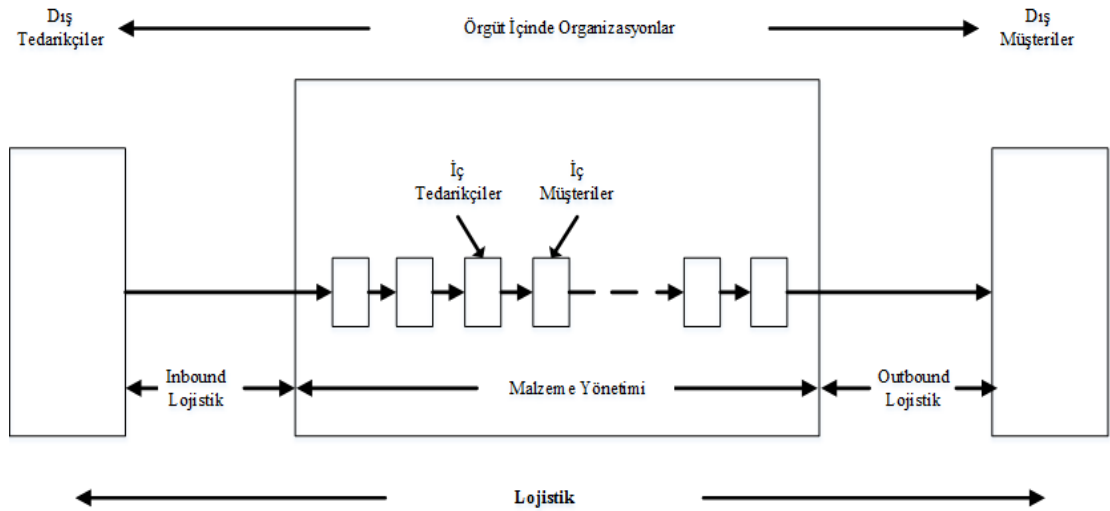
Lojistik, askeri ihtiyaçların kendileri tarafından tedarik edilerek karşılanmasının süreci sonucunda meydana gelmiş bir konsepttir. Daha sonra bu çıkış noktasından çok daha ileriye taşınarak zamanla bugünkü anlayış ve konseptte doğru evrilerek gelişimini devam ettirmektedir. Eski Yunan, Roma ve Bizans devletlerinin dönemlerindeki ihtiyaçların finansı ve dağıtımından sorumlu “Logistikas” olarak adlandırılan kısımlar ve askeri subaylar bulunmaktaydı. Lojistik, Oxford Üniversitesi, sözlüğünde; “Askerlik biliminin personel, teçhizat, malzeme taşıma, bakım ve sağlanması ile ilgili bir dalı” olarak tanımlanır (Wikipedia, 2014).

Türk Dil Kurumuna göre: “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Lojistik, “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ham maddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akısının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru taşınmasının ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir” (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP, 2014).

Literatürde pek çok kavram vardır, bunlardan biri de “Lojistik = Malzeme Yönetimi + Dağıtım” olarak ifade edilmiştir (Rusthon, Croucher ve Barker, 2010). Lojistik; doğru kalitede, doğru fiyatta, doğru yerde, doğru zamanda kaynakların pozisyonlanmasıdır (CILT UK, 2005).

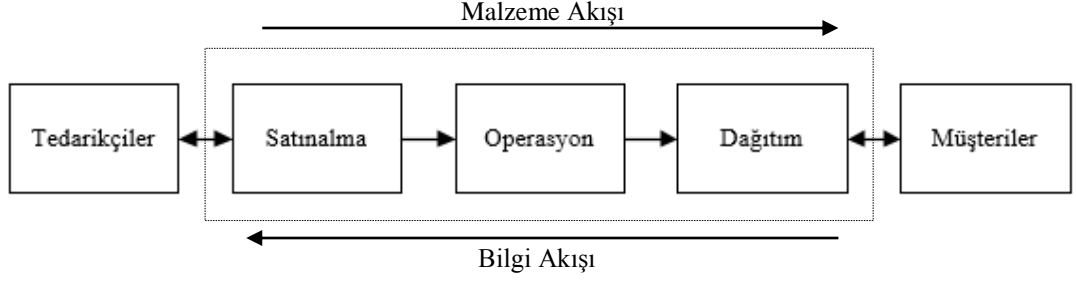
Lojistik, bir organizasyonda farklı kısımlar arasındaki malzeme akışını iç tedarikçilerden alıp iç müşterileri ulaştırmasını ve aynı zamanda organizasyon dışı kısımlar arasında malzeme akışını, dış tedarikçiler alıp yine dış müşterilere de sağlanmasıdır. Şekil 2.1’de lojistiğin rolü şematik olarak gösterilmiştir (Waters, 2003).



Şekil 2.1: Lojistiğin Rolü

Farklı kurumlar ve araştırmacıların çeşitli lojistik tanımları olmakla beraber bunlar birbirinden çok farklı değildir. Her biri lojistiğe farklı bir açıdan yaklaşmışlardır. Her bir tanım, kullanım alanına göre geçerlidir.

Lojistik yönetimi, hammaddeden son müşteriye kadar olan süreçlerin yönetilmesidir (Şekil 2-2) (Christopher, 2011).



Şekil 2.2 : Lojistik Yönetim Prosesi

Lojistik Yönetimi; üretim ve tüketim noktaları arasındaki müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tedarik zincirinin bir parçasıdır. Lojistik yönetimi, doğru miktarda, doğru ürünü, doğru seçilen dağıtım kanalıyla, doğru zamanda doğru müşteriye hasarsız ve noksansız olarak teslimini amaçlamaktadır. Bu bakımdan hizmet ya da ürün için bir katma değer oluşturan bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin ürettiği hizmet ya da ürünlerin değeri, ancak müşterin talep ettiği zaman ve yerde hazır olmasına bağlıdır. Müşterilerin beklentileri ve talepleri doğrultusunda istenilen zaman ve yerde hazır olunamayan mal ve hizmet ürünlerinin müşteriler açısından bir değeri ve önemi olmayacaktır. Bu bağlamda ulaştırma, müşterilerin beklenti ve taleplerine cevap verebilmek amacıyla önemli bir rol oynamaktadır. Ulaştırma kavramı ise insan veya eşyanın ihtiyaçları tatmin amacıyla, mekan ve zaman faydası sağlamak için bir yerden bir başka yere yer değiştirmeyi sağlayan hizmettir. Müşterilerin, ulaştırma sistemi süreci sonunda satın almış oldukları fayda ve değer ise hizmettir.

Kobu'ya göre işletmelerde lojistik yönetiminin önem kazanmasındaki sebepler aşağıda şöyle listelenmiştir (Kobu, 2014):

- Hammadde noktasından, üretim noktasına ve pazara olan taşıma mesafelerinin artması dolayısıyla maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerindeki gelişmişliğin çoğu alanda doyum noktasında olmasından dolayı, işletmeler maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için lojistik maliyetlerine oluşturan kısımlara yönelmeleri,
- Stok kontrolünde tam zamanında tedarik kavramının, KANBAN, JIT sistemlerinin işletmelerde yaygın bir biçimde kullanılmasının artması,
- Ürün ve hizmet çeşitliliğinin, gelişen ve değişen tüketici taleplerine cevap vermenin gün geçtikçe zorluğunun artması,

- Tüm Dünya’da bilgisayar kullanımının giderek yaygınlaşması ve iletişimin sistemlerinin gelişerek haberleşmenin kolaylaşması,
- Artan çevreyi koruma bilinciyle, kullanılmış malzemelerin geri dönüşümde yeniden değerlendirmek için işlenmesi,
- Küresel ölçekte üretim ve satış alanında faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artması,

Lojistik yönetimi, müşteri gereksinimlerini karşılamak için uygulama, kontrol, verimlilik, verimliliğin devri, tersine akış, ürünlerin depolanması, hizmetler ile tedarik zincirinin bir parçasıdır (Taylor, 2008).

Üçüncü Parti Lojistik (3PL); 3PL servis sağlayıcı işletmeler, işletmenin lojistik alanındaki faaliyetlerin dış kaynak kullanarak yani bir başka işletme tarafından yönetilmesi, kontrol edilmesi ve gerçekleştirilmesidir. İşletme ve tedarikçi arasındaki iş akdi yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir. Buradaki amaç, karşılıklı olarak tarafların fayda sağlaması ve bu anlaşmanın taraflar arasında süreklilik arz etmesidir. Taraflar arasındaki anlaşma, lojistik faaliyetlerinin bütünü kapsayabileceği gibi faaliyetlerinin bir kısmını da kapsayabilmektedir. 3PL faaliyet veren işletme ve müşterileri arasındaki ticari ilişkiler zamanla anlaşma temelli ilişki sürecinden, tarafların karşılıklı fayda sağlayacağı ve devamlılığı olan stratejik ortaklık yapısına dönüşmüştür (Hertz and Alfredson, 2003).

Dördüncü Parti Lojistik (4PL); 3PL işletmelerin, müşteri beklenti ve taleplerine tam manasıyla cevap verememesinden dolayı 4PL kavramı ortaya çıkmıştır. 4PL servis sağlayıcı işletmeler, müşterileri olan işletmeler için kapsamlı ve detaylı tedarik zinciri çözümleri sağlamak amacıyla, kendi kaynaklarını, becerilerini, kabiliyetlerini ve teknolojiyle beraber tamamlayıcı diğer servis tedarikçileriyle bir araya gelip tedarik zincirini yeniden dizayn ederek yöneten işletmelerdir (Gottorna, Ogulin and Reynolds, 2003). 4PL işletmeleri lojistik süreçlerini çok iyi bilmekte ve uygulamaktadırlar.

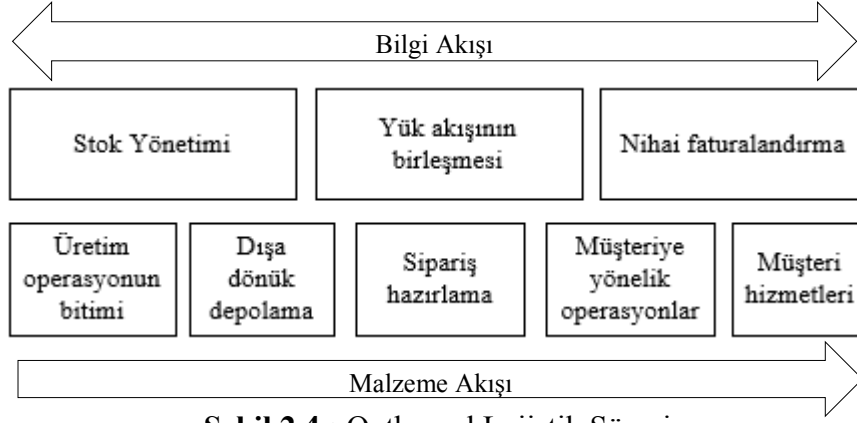
Inbound Lojistik (Üretim öncesi lojistik): Giriş lojistiği kapsamında, üretime girecek olan hammaddelerin tedarikçilerden alınarak, depolanması ve üretiminin tedarik zinciri yönetimi konseptinde düzenleyip uygulayan bir lojistik faaliyetidir. Üretim öncesi lojistik sisteminin sürecinde, üretim konusunda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetleri; hammadde, ara ürün ve üretime girecek olan ürünlerin üretim yerine tedarik edildiği işlemlerin yönetildiği bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle, ürünün üretilmesi

için gereken, hammadde ve yarı mamullerin üretim hattına taşınması sürecidir. Lojistik süreç kapsamında, hammaddenin işletme adına rekabet edilebilir bir fiyatla temin edilerek üretim noktasına kadar tedarikini sağlar (Şekil 2.3) (Kapkın, 2006).



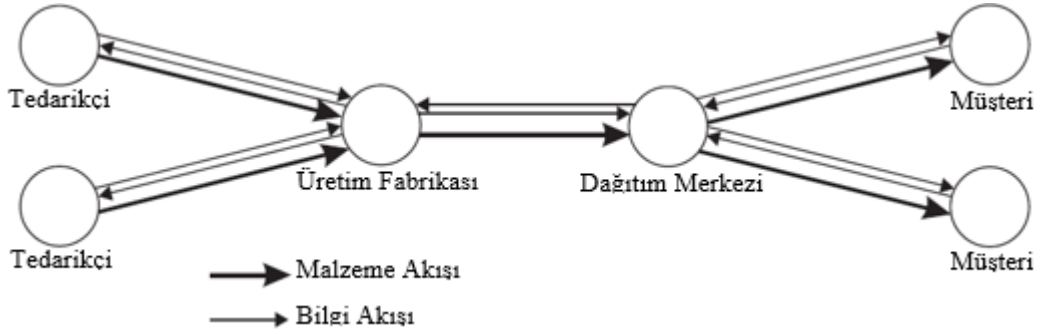
Üretim Lojistiği: Doğru malzemenin, doğru zamanda, doğru yerde, planlanan miktarda ve minimum maliyetle tedarik edilmesidir. Üretime girecek olan malzemelerin üretim yerlerinde hazır bulundurulmasını sağlamaktan sorumludur. Ürünlerin tedarikinin gerek aynı işletmenin aynı yerinden olsun gerekse de işletmenin farklı yerlerinden olsun, ürünlerin hareketleri bu lojistik kapsamı altında incelenmektedir. Ayrıca, işletme bünyesinde malzeme akışını planlamak, bilgi akışını gerçekleştirmek ve kontrol etmek yine üretim lojistiği kapsamında ele alınmaktadır (Kapkın, 2006).

Outbound Lojistik (Üretim sonrası lojistik): Üretim sonrası lojistik olarak adlandırılan ve ana faaliyeti tamamlayıcı bir öge olan üreticilerden ürünlerin toplanması, stoklanması ve müşterileri dağıtımının yapılmasını sağlayan yapının yönetilmesi olan lojistik faaliyetleridir. Bu faaliyet şeklinde lojistik olarak bahsedildiğinde, hizmet olduğu anlaşılmaz. Ancak, aşağıdaki şekilde anlaşılacağı gibi üretim konusunda faaliyet gösteren işletmelerin daha önce bahsetmiş olduğumuz üretim öncesi lojistik faaliyetleri sonrasında ilgili üretim istasyonlarına ulaştırılması, yani fabrika içindeki malzemenin taşınması ve elleçlenmesi sonucunda ürün olarak depolardan dağıtım kanal noktalarına ve oradan da müşterilere uzanan tedarik zincirini kapsayan bir süreçtir (Şekil 2.4) (Kapkın, 2006).



Şekil 2.4 : Outbound Lojistik Süreci

Tedarikçiden, son müşteriye kadar olan bir sistemdeki malzeme akışı tek yönlü iken, bilgi akışının hem tedarikçiden müşteriye hem de müşteriden tedarikçi doğru iki yönlü olduğu görülmektedir (Şekil 2.5) (Ghiani, Laporte ve Musmanno, 2013).



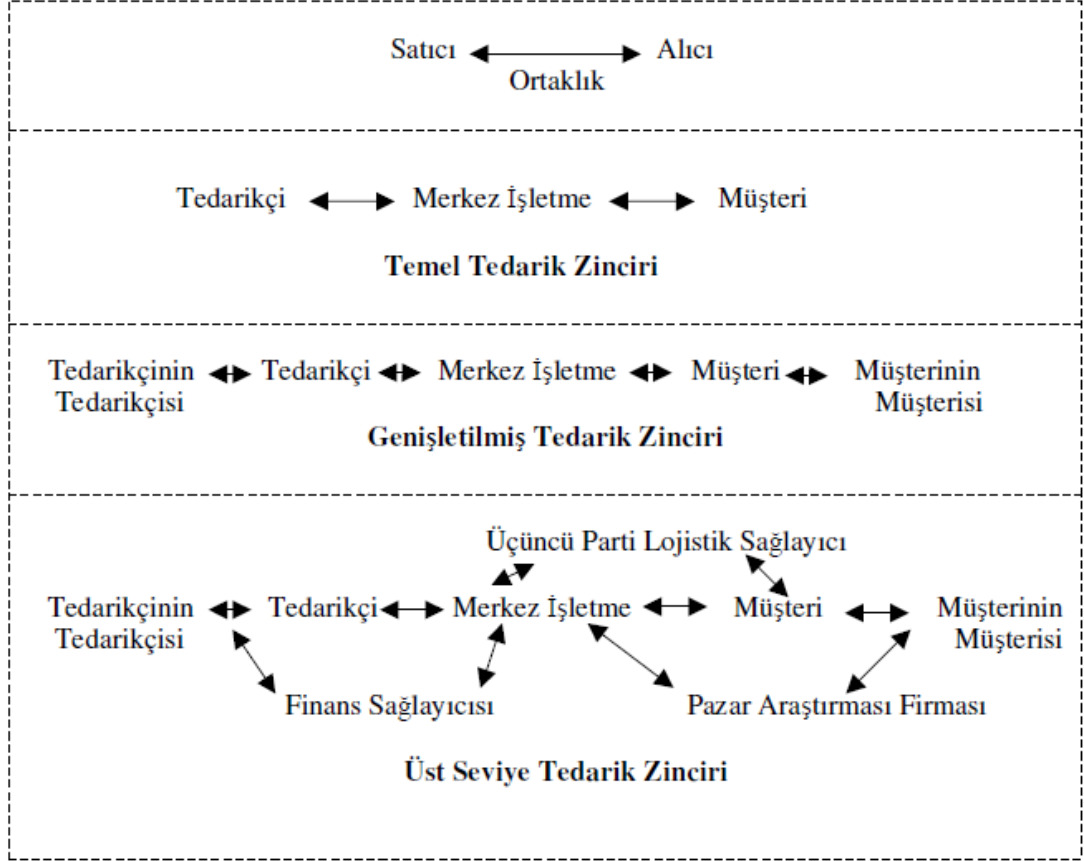
Şekil 2.5 : Lojistik Malzeme ve Bilgi Akışı Şebekesi

2.3 Tedarik Zinciri Yönetimi

Tanyaş tedarik zincirini, “bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de içeren tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistikçilerden oluşan bir bütündür” olarak tanımlar (Tanyaş, 2009).

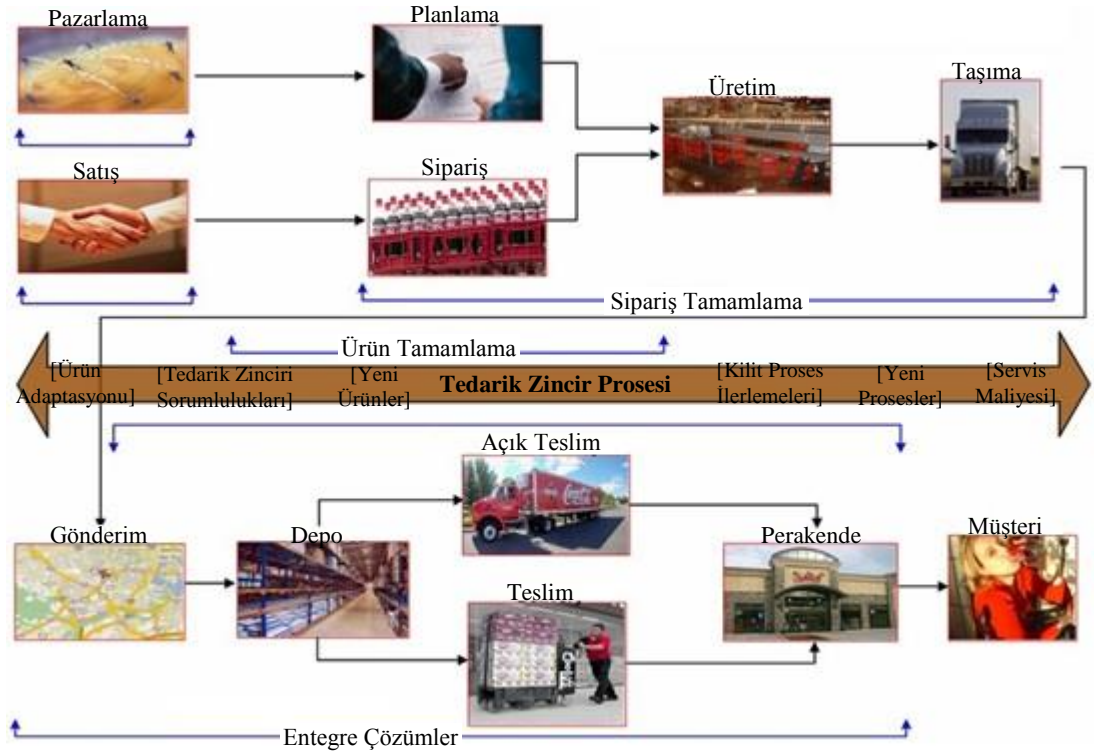
Genel bir tanım olarak Wikipedia’da ise tedarik zinciri; “mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşımına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsamaktadır. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır” olarak tanımlanmaktadır (Wikipedia, 2014). “Tedarik Zinciri = Tedarikçiler + Lojistik + Müşteriler” olarak tanımlanmıştır (Rusthon, Croucher ve Barker, 2010).

Eymen tedarik zincir yapısını; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üç farklı yapıya ayırmıştır. Temel tedarik yapısında; sadece işletme, tedarikçiler ve müşteriler mevcutken, üst seviye tedarik zinciri yapısına 3PL tedarikçiler, müşteriler ve servis sağlayıcılarını da kapsamıştır, (Şekil 2.6) (Eymen, 2007).



Şekil 2.6 : Tedarik Zinciri Yapısı

Tedarik zincir yönetimi; tüm kaynak ve tedarik aktivitelerini kapsayan, iletişim, tüm lojistik yönetim aktivitelerinin yönetimini ve planlamasını içeren tüm detayları kapsamaktadır (Şekil 2.7). Koordinasyon, taraflar arasındaki iletişim koordinasyonu ve üçüncü partiler arasındaki koordinasyonu da sağlar. Rusthon ve arkadaşları tedarik zincirini, “müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimi” olarak tanımlamışlardır (Rusthon, Croucher ve Barker, 2010).



Şekil 2.7 : Tedarik Zincir Yönetimi Prosesi

Genel manada tedarik zincirinin tanımında pek çok tanım mevcut olup, genel manada tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, tedarik zincirinin tanımlarında temelde aşağıdaki anlamları kapsamaktadır (Dewhurst, Spring ve Arkle, 2000):

- Müşteriler ve tedarikçiler arasında ilişkilerini uzun süre sürdürme eğilimindedirler.
- İşletmelerin stok maliyetlerinin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, toplam maliyetlerin azalması gibi işletmelerin toplamdaki verimliliğini yükseltmek ve problemlerini çözmek amaçlı bilgilerin paylaşılması söz konusudur.
- İşletmeler arasındaki operasyonel faaliyetlerde haberleşme ve bilgi teknolojileri kullanılmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin olumlu tarafı olarak, üretim ve malzeme akışı maliyetlerindeki pozitif katkılardan daha çok söz konusudur.

Tedarik zincir yönetimindeki en önemli amaçlardan biri, tüm lojistik yönetim sürecinde stokların asgari düzeyde sağlanması hedeflenmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminde hedef, bilgi paylaşımının geliştirilmesi yoluyla ortak planlama gerçekleştirilerek tüm zincirin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır.

Tedarik zinciri perspektifi ile tedarik zinciri oyuncularını gevşek bağlarla birbirine bağlı bağımsız gruplar yerine, verimliliği ve rekabet gücünü arttırmaya odaklanmış koordine çalışan bir sisteme dönüştürmeyi amaçlar.

2.4 Lojistik Fonksiyonları

İlk başlarda, lojistik işletmeleri sadece taşıma hizmetleri ve depolama faaliyetlerini kapsayan lojistik faaliyetleri, lojistik kapsamının ve ilgi alanının genişlemesi sonucunda, geçen zamanda daha çok lojistik faaliyetleri kapsayacak şekilde çeşitlenerek artmıştır. Günümüzde lojistik sadece malzemelerin taşınması ve depolanması değil, malzeme elleçleme, paketleme, sipariş işleme, envanter yönetimi, üretim planlama, talep tahmini, müşteri hizmetleri, satın alma, yedek parça ve servis desteği, tersine lojistik, geri dönüşüm sonucu atıkların değerlendirilmesi, depoların ve fabrikaların tesis kuruluş yerlerinin belirlenmesi ve iletişim gibi lojistik faaliyet alanlarını da kapsayacak biçimde daha büyük bir kapsam kazanmıştır (Kobu, 2010). Tedarik zinciri bakışıyla geniş bir perspektifte tüm bu çalışmalar temelinde, müşteri gereksinimlerini karşılayabilmenin bir parçasıdır. Lojistik yönetiminde, nihai müşteriye en iyi servisin sağlanması ve ürünlerin akışının koordine edebilmesi ihtiyacı duyan farklı fonksiyonların yönetilmesini anlamayı sağlamak için sistem yaklaşımı gereklidir. Bu sistem yapısı, iş gereksinimlerine cevap verecek en iyi bir yapı şeklinde olmalıdır, aksi takdirde kendi aralarında bir zıtlık olacaktır.

Lojistik aktiviteleri aşağıda listelenmiş aktivitelerden oluşmaktadır, (Çizelge 2-3).

Çizelge 2.3 : Lojistik Aktiviteleri

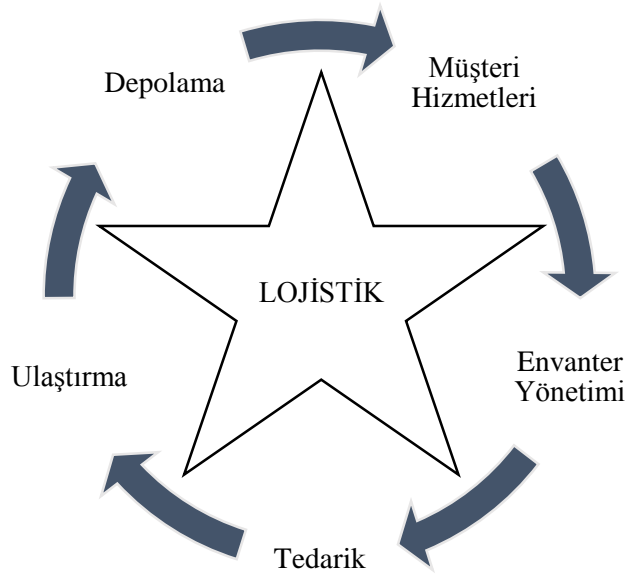
Lojistik Aktiviteleri	
— Çapraz Sevkiyat (Cross Docking)	— Müşteri Hizmetleri
— Depo Yönetimi	— Nakliye Yönetimi
— Dış Ticaret-Operasyon	— Rotalama (Routing)
— Döngüsel Sefer (Milk Run)	— Sevkiyat Planlama
— Fason Yönetimi	— Sipariş Yönetimi
— Filo Yönetimi	— Stok Yönetimi
— Gümrük, Antrepo, Sigorta	— Tedarik Yönetimi
— Hurda ve Iskartaların Elden Çıkarılması	— Tersine (İade, Boş Kap) Lojistik
— Kalite Kontrol-Gözetim	— Üretim Lojistiği - JIT
— Katma Değerli İşlemler	— Ürün ve Yedek Parça Dağıtımı
— Lojistik Bilgi Sistemleri	— Yükleme Optimizasyonu

Lojistik yönetimi, siparişin alınından ürün ya da hizmetin müşteriye ulaştırılmasına kadar uzun bir süreci kapsadığından, birçok temel fonksiyonu içine almaktadır.

Lojistik faaliyetlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bircan, 2006):

- Zaman ve mekan faydası sağlar,
- Ürünün toplam maliyeti içinde önemli bir orana sahiptir,
- Tüm pazarlama girişimlerinin etkinliği, lojistik faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır,
- Kolay ve ucuz faaliyetler olmadıkları için, bu süreç ilgi ve dikkat ister,
- Üretim sonrasında, tamamlayıcı bir süreç olması açısından, müşteri tatminini belirleyici bir unsurdur.

Şekil 2.8’de, Birbirine bağlı lojistik faaliyetlerini; depolama, müşteri hizmetleri, ulaştırma, envanter yönetimi ve tedarik olarak beş ana başlık altında toplanmıştır (Frazelle, 2002).



Şekil 2.8 : Birbirine Bağlı Lojistik Aktiviteler

Lojistik faaliyeti gösteren işletmeler için pek çok lojistik faaliyetini saymak mümkündür. Aşağıda belirtilen temel lojistik aktivitelere değinilmiştir:

- Müşteri Hizmetleri,
- Malzeme Yönetimi,

- Envanter Yönetimi,
- Satın Alma (Tedarik),
- Depolama ve Malzeme Elleçleme,
- Dağıtım,
- Taşımacılık Türleri.

2.4.1 Müşteri Hizmetleri

Son yıllarda müşteri hizmetleri yönetimin tarihsel gelişimine baktığımızda, işletmelerin ve iş dünyasının yaşadığı kapsamlı değişimi öne çıkmaktadır. Dünyada, neredeyse tüm pazarlarda işletmeler rekabet halindedir, ürünlerin pazarda yerini alma süreleri gün geçtikçe kısalmakta ve işletmelerin karlılıkları artan rekabetle düştüğü gözlenmektedir. Bu şartlardaki bir Pazar ortamında müşterilere daha etkin bir hizmet sunmak, müşterilerin talep, beklenti ve isteklerini doğru bir şekilde anlayarak hizmet ve ürünleri bu beklenti yönünde oluşturmak büyük önem arz etmektedir. Müşteri hizmeti müşteri siparişlerini karşılamak, isleme koymak, teslim etmek, faturalamak ve sorunla karşılaşıldığından gidermek için gereken faaliyetlerin tümüdür. Müşteri hizmeti ürünlerin müşterilere, beklentileri doğrultusunda zamanında güvenilir şekilde ulaştırılmasıdır. Siparişin girişi, müşterilerle olan tüm iletişim, faturalama, sevkiyat, gümrükleme ve satış sonrası hizmet aktivitelerinin tümü birden müşteri hizmetini oluşturur.

Müşteri hizmetleri genellikle, şirketlerin müşterileri tutmak, satışları ve karlarını artırmak, ürün farklılaştırmak için çalışmalarıyla onların sadakatini arttırmak için bir araç olarak kabul edilir. Müşteri hizmetlerinin 7 doğrusu; zaman, şart, yer, ürün, müşteri, fiyat ve miktardır.

Şirketlerin birçoğu işlerinin en önemli kısmının müşterileri olduğunu düşünmektedir. Müşteri hizmetlerinin tanımında; ne, ne zaman gerekli olduğuna ve neler yapılması gerektiğine dair zorluklar yaşanmaktadır. Müşterilerin gerçek anlamdaki taleplerin ve isteklerinden farklı bir nokta olan, müşterilerin ne isteyebileceği tahmini temelidir. Önemli unsurlardan biri diğeri de müşteri hizmeti ve gereksinimlerinin sadece sektöre ve işletmelere göre farklılıklar göstermez, aynı zamanda pazar boyutlarındaki servis hizmetleri de düşünülmelidir. Bir diğeri önemli unsur, müşteri hizmet boyutunun kompleksliği faktörüdür. Müşteri hizmetleri lojistik ve dağıtım proseslerinden ayrı

düşünülemez. Bu orderdan, stok kontrolüne ve teslim güvenilirliğine kadar olan bir süreçtir.

Müşteri hizmetlerinin işlevi, servis talebinin doğası olarak işlem elementleri üç kategoride incelenir (Rusthon, Croucher and Barker, 2010);

- *Ön işlem elementleri*; müşteri gereksinimlerin başlamasından hemen önceki unsurları kapsamaktadır. Bunlar; müşteri hizmet politikasının yazılması, sorumlu personele ulaşılabilirliği, tek bir noktadan ulaşılabilirlik, organizasyonel yapı, sipariş yönetimi, sipariş boyutu kısıtlamaları, sistem esnekliği, işlem unsurları, işlem elementleri, işlem sonrası elementlerdir.
- *İşlem elementleri*; direkt fiziksel işlemlerin olduğu ve genellikle lojistik dağıtımını ilgilendiren konulardır. Bu başlık altındaki unsurlar; sipariş çevrim zamanı, sipariş hazırlama, stok mevcudiyeti, teslim alternatifleri, teslim zamanı, teslim güvenilirliği, tamamlanmış siparişin teslimi, ürünün durumu, sipariş durum bilgisidir.
- *İşlem sonrası elementleri*; müşteri gereksinimlerin başlamasından hemen sonraki unsurları kapsamaktadır. Bunlar; yedek parça mevcudiyeti, zaman aşımı çağrısı, faturalama prosedürleri, faturalamanın doğruluğu, ürün takibi ve güvencesi, iade politikası, müşteri şikâyetleridir.

2.4.2 Malzeme Yönetimi

Birden fazla alt bileşenlerden oluşan ürünlerin üretilmesi ve işletme bünyesinde kullanılan diğer malzeme, ekipmanların stok durumunun takip edilmesi ve duruma göre gerekiyorsa satınalma yoluyla, tedarik kanallarının düzgün bir şekilde işleminde önemli katkı sağlamaktadır. MRP olarak ortaya çıkan “Malzeme İhtiyaç Planlaması”, gelişen üretim teknikleri sonucunda işletmelerin önem verdikleri konular arasında yer almakta olan MRP II olarak ortaya çıkan “Üretim Kaynak Planlaması” ve ERP olarak ortaya çıkan “Kurumsal Kaynak Planlaması” ile daha geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir. Bunun yanında JIT ve KANBAN sistemleri de kullanılmaktadır.

İşletmelerin küresel boyutta planlama yapması, tedarik lojistiğini ön plana çıkarmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde çeşitli ölçekteki bir fabrikanın tedariki dünyanın bir başka yerinden yapmak lojistiğin tüm unsurlarını kullanmaktan geçer.

Malzeme yönetimindeki tekniklerin gelişmesiyle geleneksel dağıtım yöntemlerinde önemli değişiklikler olmuştur. Geleneksel dağıtım yöntemlerinin bu değişiklikler doğrultusunda rollerini ve yaklaşımlarını, tekrardan tanımlamak gerekmektedir.

JIT : müşterinin ihtiyaç duyduğu malzemeyi belirli bir zamanda teslim şeklinde özetlenebilecek bu malzeme yönetiminin, stok düzeyini en alt seviye tutması için bir avantaj olarak görülebilir. Bu sistemde, küçük partiler halinde teslimler mevcuttur ve sıklıkla, dezavantaj olarak, malzeme tedarik sürecinde olası bir gecikme veya durması durumunda, tedarik mekanizması kesintiye uğrayacaktır. Bu da müşteri için risk oluşturmaktadır. Teslim süresi ne erken ne de geç olmalı, tam da belirtilen zamanda belirtilen miktarda olmalıdır. Burada ana amaç, stok seviyesini en alt düzeyde tutmak ve tekrarlanan iş yüklerini azaltmaktır. Bu uygulamanın en bilinen örneği Toyota'dır. KANBAN, tam zamanında üretim bakışıyla, lojistik zincirindeki malzeme akışını kontrolü için kullanılan bir çizelgeleme yöntemidir.

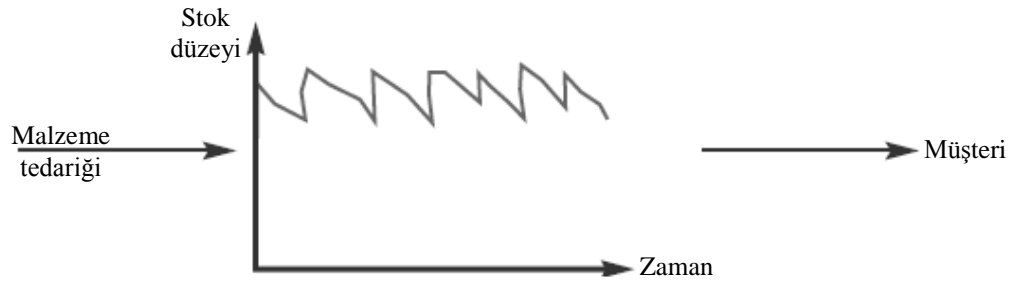
MRP sistemi detaylı bir planlamayı, malzemenin ve envanter kontrolün etkinliği, ve olabilecek değişikliğe karşı planlamaların revize edilmesini sağlamaktadır. MRP sistemi envanter seviyesini minimum seviyede tutmayı amaçlarken, gerekli olan malzemelerin talep edilen yerde ve zamanda hazır olmasını da sağlamaktadır. MRP sisteminde ana üretim planlarını hafta bazlı planlar halinde üretimin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması ve daha kısa süreleri temel alan sipariş planlarının hazırlanmasını mümkün kılmaktadır. MRP sisteminin sahip olduğu şartlar:

- *Ana Üretim Planı*; MRP sisteminin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlamak için ana üretim planları temelinde gerçekleşir. Son ürünlerin ne miktarda ve zaman üretilmesi gerektiğini belirleyen bir ana plan temelinde olmaktadır. Üretimdeki kodlama isteminin anlaşılabilir ve kolay olması gerekmektedir.
- *Ürün Ağacı Bilgileri*; üretime girecek olan malzemelerin tüm listesini, ayrıntılı bir şekilde malzemelerin içeriğini ve üretim yöntemleri dair bilgileri kapsamaktadır.
- *Stok Kayıtları*; üretimdeki tüm kısımların malzemelere dair stok kontrolü ve durumu konusunda bilgileri kapsar. MRP'nin amaçları stok düzeyini minimum seviyede tutmak, üretimde verimliliği arttırmak, müşteriye hizmet kalitesini arttırmaktır.

MRP II, üretimde tüm kaynakların etkin olarak planlanması yöntemidir. Bir ERP sistemi üzerinden MRP sistem yapısına, satış tahmini, finans, talep tahmini ve kapasite planı gibi sistem modülerinin entegrasyonu ile MRP II sistemi ortaya çıkmıştır. Temel olarak MRP II, MRP'nin yanı sıra işgücü ve makine ekipmanın kaynağına ilişkin olarak işletmenin üretim kapasite planlamalarını da içermektedir. MRP II sisteminin temel hedefleri arasında stok seviyelerinin minimum düzeyde olması, üretime engellemeyecek ve işletmenin kapasite kayıplarına yol açmadan etkin bir şekilde kontrolü ve planlaması, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, işletmenin genel maliyet giderlerinin düşürülmesi, üretim sürecin etkin bir şekilde kontrolü ve kontrol altına alınması, ürünlerdeki kalitenin artırılması ve dolayısıyla işletmedeki toplam verimliliğin artırılması olarak belirtilebilir.

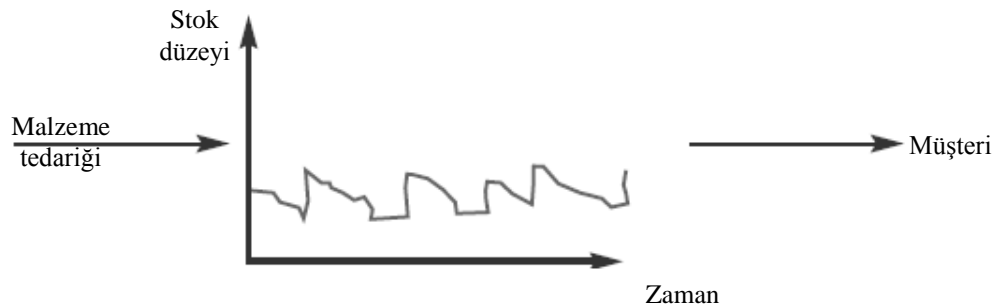
MRP sisteminin en büyük dezavantajı, üretime girecek olan hammaddenin önceden detaylı planlamaların yapılamayışıdır. Bu hem zor ve kompleks bir süreçtir.

Stok kontrol metodunda geleneksel yöntemde, bir malzeme tedarikinde iletişimin yetersiz olmasından, arz talep arasında bir farklılık söz konusudur (Şekil 2.9).



Şekil 2.9 : Geleneksel Stok Kontrol Düzeyi

Stok kontrol düzeyinde MRP yönteminde, bir malzeme tedarikinde iletişimin kısmı oluşu ve arz ve talebin birbirine yakın olması, arz talep arasında bir farklılık söz konusudur (Şekil 2.10).



Şekil 2.10 : MRP Stok Kontrol Düzeyi

JIT sisteminde stok seviyesi yoktur, üretimin her aşamasına bilgi aktarımı vardır ve talep kadar arz söz konusudur (Şekil 2.11).

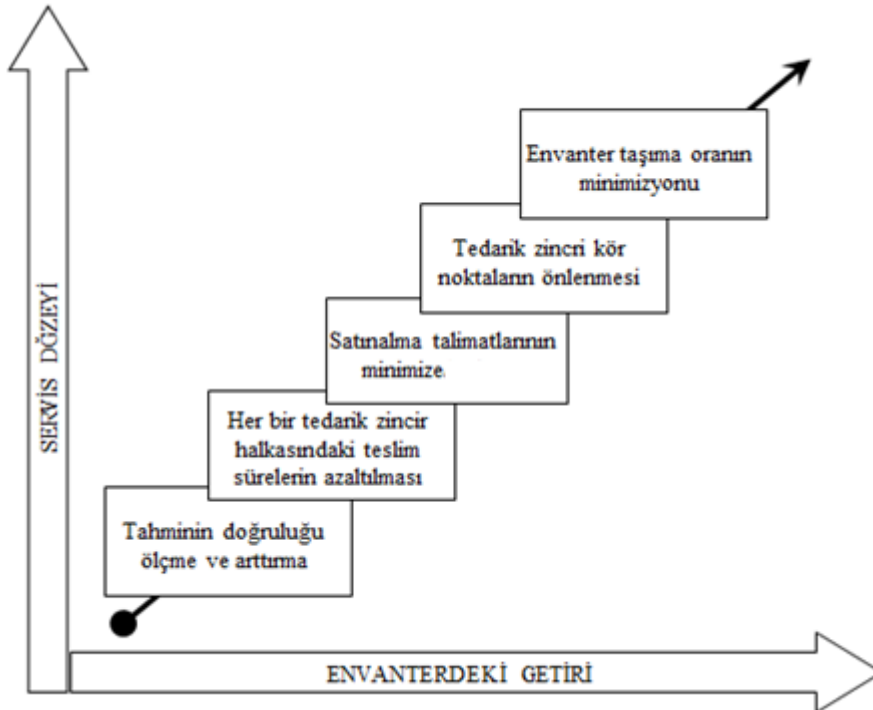


Şekil 2.11 : JIT Stok Kontrol Düzeyi

2.4.3 Envanter Yönetimi

Üretim kademeleri sürecinde malzeme yönetiminin bir unsuru olarak düşünülmektedir. Envanter yönetimi, stok düzeyini asgari düzeyde kalmasını sağlayarak sürdürmesi, stok maliyetinin azaltılması gibi konuları kapsamaktadır. Talep tahmini, order miktarının hesaplanması, servis düzeyinin optimizasyonu, ikmal planlama, envanter dağıtımını kapsar.

Envanter yönetiminin, etkinliğini arttıran beş faktör bulunmaktadır. Bunlar, arttırılmış doğru tahmin, çevrim süresinin azalması, düşük maliyetler, arttırılmış envanter görünürlüğü, envanter taşıma maliyetlerinin azaltılmasıdır (Şekil 2.12) (Frazelle, 2002).



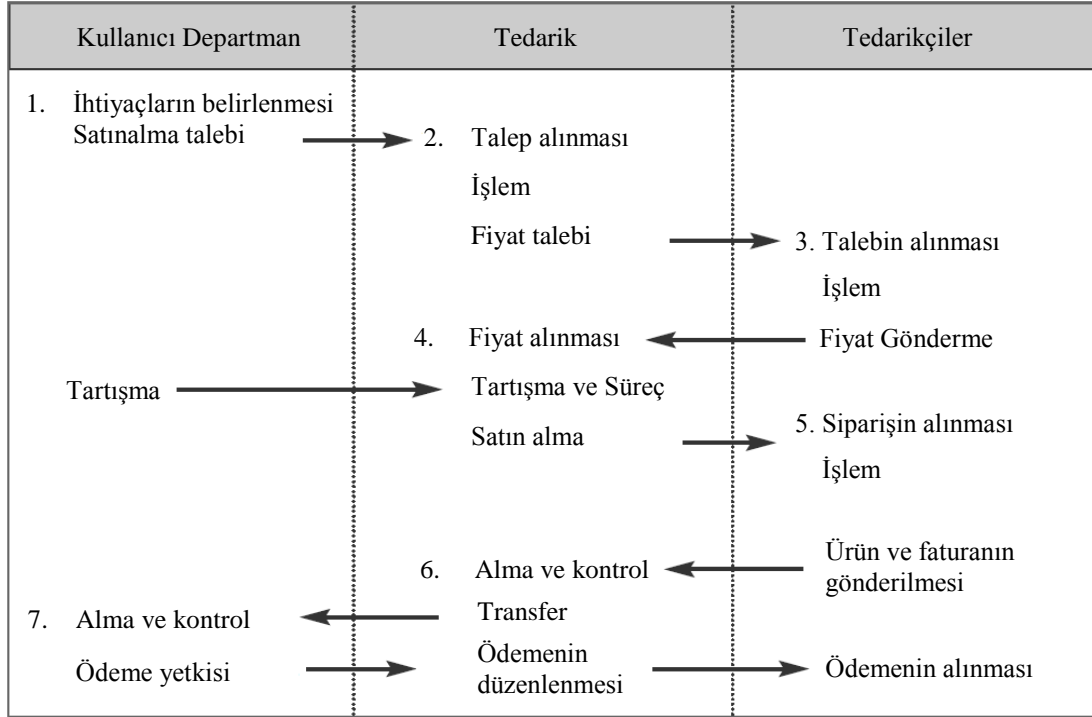
Şekil 2.12 : Stok Azaltılması ve Servis Hizmetinin Artması

Envanter yönetimine uluslararası çerçevede baktığımız zaman, taşımacılık türleri içinde önem arz etmektedir. Taşımacılık türlerinin özelliğine göre farklılıklar olmaktadır. Doğası gereği taşımacılık süresinin uzun olmasından dolayı deniz taşımacılığı daha uzun süreli envantere sebep olmaktadır. Bundan dolayı değeri yüksek ürünlerin taşınmasında, stok maliyetlerinden kaçınmak ya da azaltmak için daha kısa sürede taşınmasını sağlayan havayolu ile taşınmaktadır. Taşımacılığın çeşidine ve süresine bağlı olarak, ürünlerde oluşabilecek hasarın, envanter düzeyine etki edecektir. Ürünün teslimi güvenilirlik, zamanında ve taşımacılığın çeşidine göre değişiklik göstermektedir. Envanter yönetiminde, ürünlerin gönderimi uluslararası ve ülke içindeki hareketlerinin etkiler farklı olabilmektedir. Bazı ürünlerin uluslararası dolaşımı daha kolay olabileceği gibi bunun tersi bir durum da söz konusu olabilir, bu durumda ürünlerin taşımacılık maliyetlerine dolayısıyla envanter maliyetinin artmasına sebep verecektir. Örneğin canlı hayvanların uluslararası taşınmasında sağlık konularından dolayı zordur. Ayrıca, eğer yük gümrükten fiziki kontrol edilmesi halinde yükün özellikleri önemli olacaktır, gümrükte kolay kontrol edilebilen bir yükün gümrükten çıkması daha rahat olacaktır (Tanyaş, 2009).

2.4.4 Satın Alma (Tedarik)

Satın alma ve tedarik; müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için servislerin, tedarikçilerin ve materyallerin dış kaynak kullanarak tedarik prosesidir. Son yıllarda bu terim tedarik yönetimi olarak firmalarda pek çok fonksiyonu yerine getirecek şekilde artarak adapte edilmektedir. Firmalarda bu hizmeti satın alanlar, satın almacı veya tedarik müdürü olarak adlandırılır. Organizasyonun büyüklüğüne göre, bu yapının önemine göre farklılıklar olmaktadır. Alıcıların belirlenmesi daha çok üst yönetim tarafından yapılmaktadır.

Tedarik yönetiminin temelinde, ana planın hazırlanması, tedarik aktiviteleri profilinin analizi ve uygunluğu, tedarik performans ölçümünün kurulması ve izlenmesi, dünya standartlarında tedarik uygulamaları, tedarik yönetimi sisteminin dizayn edilmesi, organizasyonun geliştirilmesidir. Tedarik yönetimdeki amaçlar, müşterinin stok seviyelerindeki planlamalar çerçevesindeki ana plan doğrultusunda tedarik yönetiminin toplam maliyette minimum olmasıdır. Tedarik süreci adımları (Şekil 2.13) (Waters, 2003).



Şekil 2.13 : Tedarik Süreci Adımları

2.4.5 Depolama ve Malzeme Elleçlenmesi

Tüm işletmeler stokta, hammadde, yarı mamul ya da ürün bekletirler. Bu stoklar tedarik zincirinin her hangi bir aşamasında olabilir. Malzeme akışının kesintiye uğradığı yerde stoklar oluşmaya başlar. Pek çok işletme oluşan bu stokları depolarda bekletirler. Genel olarak depolar, dağıtım merkezleri veya lojistik merkezleri olarak kullanılmasına karşın daha farklı kullanım alanları da mevcuttur. Bazen bu yerler, ürünlerin nihai müşteriye ulaştırılmadan önceki son yer iken, bazen de tedarik zincirinin farklı noktalardaki ürünlerin biriktirilmesidir. Malzemelerin akışının tüm süreçlerinde (elleçleme, istifleme, depolama, ambalaj, paketlenme, güvenlik, koruma) maliyet unsurları öne çıkmaktadır. Gerek ürünlerin tedarik kanallarından işletmeye, gerekse işletme bünyesinde ve dağıtım kanallarında, devamlı olarak malzeme akışı olmaktadır.

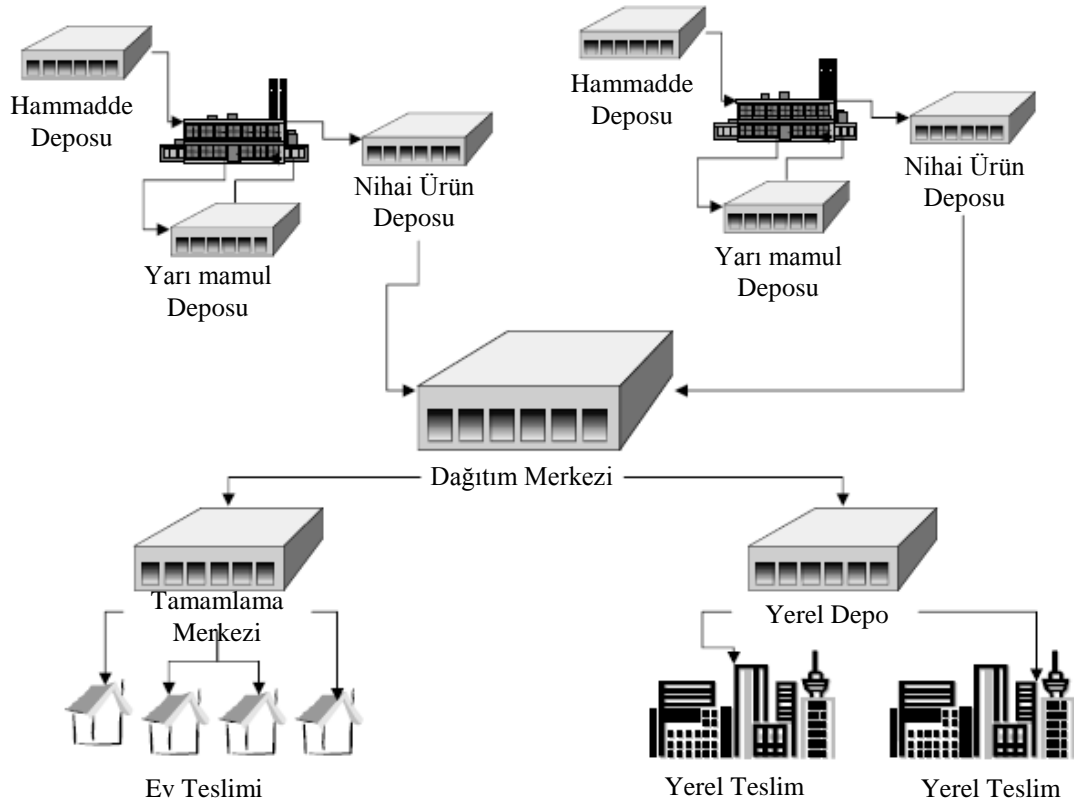
Dağıtım merkezleri, kullanıma hazır ürünlerin nihai tüketiciye doğru olan dağıtım kanallarında depolandıkları yer olarak tanımlanırken, lojistik merkezleri ise tedarik zincirinin farklı noktalarında daha fazla ürünlerin depolandığı yer olarak tanımlanır (Waters, 2003).

“Dağıtım merkezleri tedarik zincirinin en önemli halkalarından ve fiziksel dağıtımın gerçekleşmesinde de önemli noktalarından biridir. Depolar ise; hammadde, yarı

tamamlanmış ve tamamlanmış mamullerin bekletildiği ve bulundurduğu işletme bünyesindeki yerlerdir” olarak tanımlar (Koban ve Keser, 2007). Tanyaş depolamayı “belirli noktalardan gelen ürünlerin teslim alınıp, elleçlenip veya belirli bir süre korunup, belirli noktalara gönderilmek üzere teslim edilmesidir” olarak tanımlar (Tanyaş, 2009).

Tedarik zincirindeki kullanım amaçlarına göre depolar farklı roller üstlenmektedir (Şekil 2.14). Bunlar;

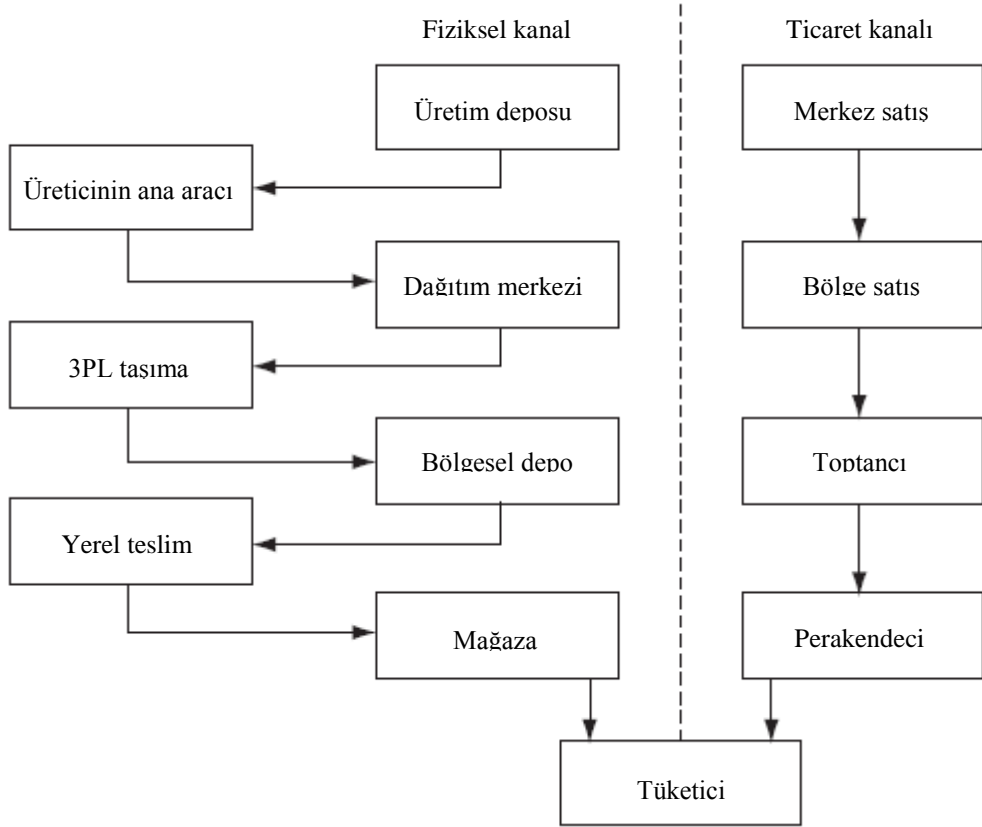
- Hammadde ve parça eleman deposu
- Yarı mamul depoları
- Bitmiş ürünler deposu
- Dağıtım merkezleri ve depoları
- Tamamlama depoları
- Yerel depolar



Şekil 2.14 : Tedarik Zincirinde Deponun Rollerini (Frazelle, 2002)

2.4.6 Dağıtım

Dağıtım faaliyetleri, ürünleri depolama, ürünlerin depoya girişi ve çıkışı, ürünlerin depoda elleçlenip istiflenmesi gibi unsurlarla etkileşimdedir. Fiziksel dağıtım kanalı, ürünün veya bir grup malın mevcut bir noktadan son müşteriye olan dağıtım metodudur. Bu genellikle son varış noktası, fabrika, dükkan, outlet, müşterinin evi, deposu vs. dir. Bezende dükkanlar bypass edilerek son tüketiciye teslim edilir (B2C). Bu dağıtım kanalları, bilinen ticaret kanallarıdır. Ticaret kanalı, bir ürünün üretim noktasından bir tüketim noktasına olan transferidir. Bu ticaret kanalı bu transferin fiziki olmayan yönüyle ilgilidir (Şekil 2.15). Dağıtım kanallarının en önemli konusu, dağıtım kanallarının seçimi planlamasıyla ilgilidir. Bu noktada hem dağıtım hem de ticaret kanalları için sorular oluşur. Bu sorular, dağıtımın direkt müşteriye yapılacağı gibi araçlar vasıtasıyla yapılabileceği ya da dış kaynak kullanarak bunların gerçekleştirileceğidir.



Şekil 2.15 : Fiziksel ve Ticari Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanallarının seçimi şirketlerin yapısına göre ve müşterilerine göre farklılıklar göstermektedir. Dağıtım kanal yapısının oluşturulmasında;

- Amaçlanan pazardaki müşteriye ürünün hazır edilmesi,
- Yapılan satış beklentilerini arttırmak,
- Dağıtım faktörleriyle ilgili işbirliği yapmak,
- Verilen servis düzeyini arttırmak,
- Lojistik ve toplam maliyetleri azaltmak,
- Bilgi akışını doğru ve hızlı vermek.

Bu ana öğeleri adres gösterilir (Rushon, Croucher and Barker, 2010)

2.4.7 Taşımacılık ve Taşımacılık Türleri

Taşıma tipinin belirlenmesi, operasyon yönetimi, planlama, sevk ve zaman yönetimi gibi konular lojistik aktivitelerinin öncelikli konuları arasındadır. Tedarik zincirindeki müşteri beklentileri kapsamında en uygun çözüm sunulur. Bu alternatiflerin kendine has özellikleri, avantajları ve dezavantajlarına optimal bir bakışla değerlendirmek gerekmektedir. Taşınacak ürünün özelliklerine, yükün önceliğine ve yük hacmine göre bir taşıma modu belirlenir, konvansiyonel taşıma modlarına göre belli kriterlere göre taşıma modeli seçimi için kriterler belirlenmiştir (Çizelge 2.4).

Çizelge 2.4 : Taşıma Modeli Seçim Matrisi

Yükün Boyutu	Teslim Mesafesi			
	Kısa	Orta	Uzun	Çok Uzun
100 Ton	Karayolu	Karayolu, Demiryolu	Demiryolu, Denizyolu	Denizyolu
20 Ton	Karayolu	Karayolu	Karayolu, Demiryolu	Demiryolu, Denizyolu
Palet	Karayolu	Karayolu	Karayolu, Demiryolu	Havayolu, Denizyolu
Parça	Posta, Karayolu	Posta, Karayolu, Havayolu	Posta, Karayolu, Havayolu	Posta, Havayolu

2.4.7.1 Denizyolu Taşımacılığı

Denizyolu taşımacılığı taşımacılık türleri içinde, birim taşıma maliyeti en düşük, güvenli, büyük hacimli özellikteki yükler için en uygun olan taşımacılıktır. Deniz taşımacılığı, havayolundan 22 kat, karayolundan 7 kat, demiryolundan 3,5 kat daha ucuz olduğundan dolayı dünyada genelinde en çok kullanılan ulaşım türüdür. Denizyolu taşımacılığındaki kurallar uluslararası geçerliliği olan kurallardan oluşmaktadır ve bu kurallar uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından oluşturulmaktadır.

Büyük parti yüklerden; katı, sıvı ve gaz ile beraber konteynerleştirilen yükler denizyolu ile taşınır. Denizyolu taşımacılığın, Dünya ticaretindeki payı %92'dir. Denizyolu taşımacılığında zaman faktörünün çok ön planda olmayan ve mal değeri diğer taşımamalara göre daha düşük değerli ürünlerin taşınmasında tercih edilmektedir. Denizyolu taşımacılığın avantajları; geniş servis çeşitliliği ve birim taşıma maliyeti en düşük olan taşıma modelidir. Yükleme ve tahliye arasında ekstradan bir transit taşıma ve gümrükleme mevcut değildir, alternatif yatırım çeşitlerine göre ilk yatırım maliyetleri daha düşüktür, hem bilimleştirilmiş yükler hem de konvansiyonel yükler için uygun çözümler sunar. Dezavantajları, daha fazla sayıda yükler elleçlenmektedir ve bu elleçlenen yükler için hizmet satın alınması gerekmektedir ve bu durum yüklerin hasar riskini diğer taşıma türlerinden daha yüksekte olmasını sağlamaktadır, taşımaların transit süreleri çok uzundur, hava şartlarının durumu geminin transit sürelerin etkilemektedir ve bu durum mal güvenliği konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu taşımacılıkta hizmet limanlarla sınırlıdır, limanlardan sonraki iç destinasyonlara yapılan yük teslimlerinde maliyet yüksektir.

2.4.7.2 Havayolu Taşımacılığı

Havayolu taşımacılığın en temel özelliği ulaştırma süresinin diğer taşıma türlerinden çok daha kısa sürede olmasıdır. Bununla birlikte birim ağırlık başına taşıma maliyeti en yüksek olan taşıma türüdür. Bu taşımacılık türünde kapıdan kapıya hizmet verme olanağı son derece kısıtlıdır. Günümüzde artan rekabet havayolu taşımacılığının gelişimini hızlandırmakta, modern hava alanları, depolama sistemlerinin gelişmişliği ve diğer sistemlerdeki gelişmişlik bu taşımacılığın yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Havayolu taşımacılığında yükleme ve boşaltmalar sık aralıklarla yapılabilir. Güvenli ve esnek taşımacılık türüdür. Havayolu taşımacılığı acil ve yüksek değerli ürünlerin taşınmasında tercih edilmektedir. En büyük avantajı, uzun mesafeleri kısa sürede güvenli bir şekilde taşınabilmesidir. Bu taşıma türü global işletmeler için stokların en düşüğe kalmasını sağlayan taşıma türüdür. Sezonluk bir ürünün ihtiyacından, bozulabilir bir ürüne, üretimdeki bir fabrikada acil bir ürünün ihtiyacının çıkması ve üretimin durmasının önlenmesi, insanı yardımların güvenli ve efektif olması avantajlarıdır. Taşıma maliyetlerinin birim ürün başına yüksek olması ve büyük hacimde ve ağırlıkta yüklemelerin yapılamaması birer dezavantajdır.

2.4.7.3 Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığı günümüz dünyasında en çok kullanılan ulaştırma türüdür. Karayolu ağları tüm dünyada çok gelişmiştir ve bunun yanında transit yolların sayısı da artmaktadır. Bu taşıma türü yükleme ve boşaltmanın kolaylıkla yapılabilir. Kapıdan kapıya hizmet, sevk süreleri kısadır, her an taşıma yapılabilmesi ve büyük hacimsel taşımalar uygun olmaması bu taşımacılık türünün karakteristik özelliğidir. Buna karşılıklı bu taşıma türünde kullanılan araçların bakım onarım giderleri, yakıt giderleri, yol giderleri ve uluslararası taşımacılıkta uygulanan gümrük tarifleri taşımacılığın birim maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Uluslararası taşıma sistemi içinde, tedarik zincirindeki sürecinin başlangıç veya bitiş aşamasında genellikle karayolu kullanılmaktadır. Ülkemizde de taşımacılık denildiğinde ilk akla gelen karayolu taşımacılığıdır. Karayolu taşımacılığı, navlun karşılığında yükün bir yerden başka bir yere taşınmasının karayolu ile sağlanması ve taşıyıcı ile gönderici arasında bir navlun sözleşmesini gerektiren bir taşıma şeklidir.

Karayolu taşımacılığının avantaj ve dezavantajlarını karşılaştıracak olursak avantajları oldukça fazladır. Karayolu taşımacılığının avantajları; kısa mesafelerde taşımalar için en ekonomik ve en etkili olanıdır, bir yükleme ve bir boşaltma ile mallar yerine ulaşabilir. Bu da ürünlerin zarardan korunmasını sağlar, aynı zamanda zamandan tasarrufu sağlar. Bu tür taşımalarda ambalaj pek önemli sorun olarak karşımıza çıkmamaktadır. Gerektiğinde 24 saat yükleme yapılabilir, istenildiği zaman servis bulunabilir ve esnektir, özel veya konsolidasyon servis imkânı sunulabilir. Dezavantajları ise; bir defada taşınabilir yük sınırlıdır, uzak mesafelerde yapılan taşımalar için pek ekonomik değildir. Karayolu taşımacılığı yüksek hızlarını uygun olmayan kalitesiz yollarda avantajını yitirebilir. Ayrıca konsolidasyon yüklerinde elleçleme ve paketlemeden dolayı zaman kaybının olması da sayılabilir.

2.4.7.4 Demiryolu Taşımacılığı

Demiryolu taşımacılığı, ağır ve hacmi yüksek yüklerin çok yüksek maliyetler olmadan yapılan taşıma şeklidir. Demiryolu taşımacılığı, istasyonların, güzergahların ve merkezlerin sayısına bağlı olarak bu taşıma türünün karayolu taşıma türü sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Demiryolu taşımacılığında kullanılan araçların hızları ile bu taşımacılığın sunmuş olduğu hizmet hızı paralellik göstermektedir. Demir, kömür, doğal kaynakları, orman ve tarım ürünlerinin demiryolu taşımacılığı ile merkezi

aktarma noktalarına taşımacılığı yapılabilir. Bu taşımacılık türü çevreye zararı diğer taşıma türlerinden çok daha azdır ve çevre dostu olan bir taşıma türüdür. Uzun mesafeli taşımalar için bu taşıma türü maliyet avantajına imkan sunmaktadır. Kitle taşımacılığına uygun olması diğer taşıma modlarından kaynaklanan yoğunlukları azaltıcı fayda sağlamaktadır. Son yıllardaki gelişmelerle beraber özellikle ISO konteynerlerin gelişimiyle intermodal yük taşımalar artmıştır. Bu da standardizasyon ve değiştirilebilir alt tekerler (swap body) ile mümkün olmuştur. Daha geleneksel demiryolu sistemleri taşımacılıkta diğer taşıma sistemlerine göre ucuzdur. Bu özellikle, hızın ve zamanın öneminin hayati olmadığı orta mesafeden uzun mesafelere kadar dökme yük ve ağır yükler için avantaj sunar.

Konvansiyonel demiryolu taşımacılığının bazı dezavantajları; vagonlar yüklerin bulunduğu yerde hat değiştirirken yüke zarar vermeye meyillidir. Vagonların manevra esnasında yüke zarar verebilir, bunu önlemek için yüklerin ambalajlanması gerekmektedir. Demiryolu taşımacılığında ilk taşımadan son taşımaya karayolu ile taşınması gerektiğinden iki kere yük elleçlenmesi yapılmaktadır. Bu da ekstra bir maliyettir. Fabrikalarda ve depolarda yeteri kadar indirme istasyonu bulunmaması, taşımının direkt ilk noktadan son noktaya kadar taşımının sağlanması çok nadiren olmaktadır. Son yıllarda işletmeler operasyon ve bakım maliyetlerinin yüksek olmasından, demiryolu kısmını kapatmışlardır. Demiryolu taşımacılığı genelde yavaş bir taşıma şeklidir. Pek çok demiryolu şirketi taşımalarını yolcu taşıyan trenlere göre ayarlamaktadır. Bu durum yük taşımacılığının gecikmesine neden olan önemli bir unsurdur. Tüm sevkiyat tek bir gümrük belge üzerinde ise, uluslararası trafik için daha fazla gecikmelere neden olabilir.

2.4.7.5 Boru Hattı Taşımacılığı

Uzun vadeli planlar çerçevesinde ilk yatırım maliyeti yüksek olan ve kesintisiz taşımacılık amaçlanır. Bu taşıma türünde, kısa ve uzun mesafeler için kullanılır. Hem yer üstünde hem de yer altında olmak üzere iki kategoride toplanmaktadır. Genellikle taşınan ürünlere, doğal gaz, petrol, su ve gaz ürünlerinin taşınmasında kullanılır. Yüksek kapasite oranında taşıma imkanı sunarken, diğer taşıma türleriyle kıyaslandığı zaman bu taşımın daha ekonomiktir, güvenilirliği yüksektir ancak esneklik yok denecek kadar azdır.

2.5 Lojistik Yönetiminde Kalite

Sektör olarak lojistik, gerek Türkiye’de gerekse de Dünya’da dünya ticaretine paralel gelişim gösteren bir sektördür. İşletmeler açısından bakıldığında lojistik maliyeti dikkate değer maliyet kalemlerindedir. Artık işletmeler seçecekleri lojistik işletmesinin sadece kendilerine ürünlerin taşınması konusunda taşımacılık hizmeti sunmalar değil, bunun yanında tüm tedarik zinciri süreçlerinde bir partner olarak çalışabilecek ve amaçları doğrultusunda hizmet beklentisindedirler. Rekabetin küresel boyutlara taşındığı günümüzde küresel alanda rekabet gösteren işletmeler olan lojistik sektöründe de bu rekabet artarak devam etmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilir bir düzeyde tutmaları ve artan müşteri beklentilerini karşılamak için daha iyi bir hizmet sunmak zorundadırlar. Bu bağlamda, lojistik faaliyeti veren işletmeler kalite kavramını daha çok önemsemek durumunda kalmaktadırlar.

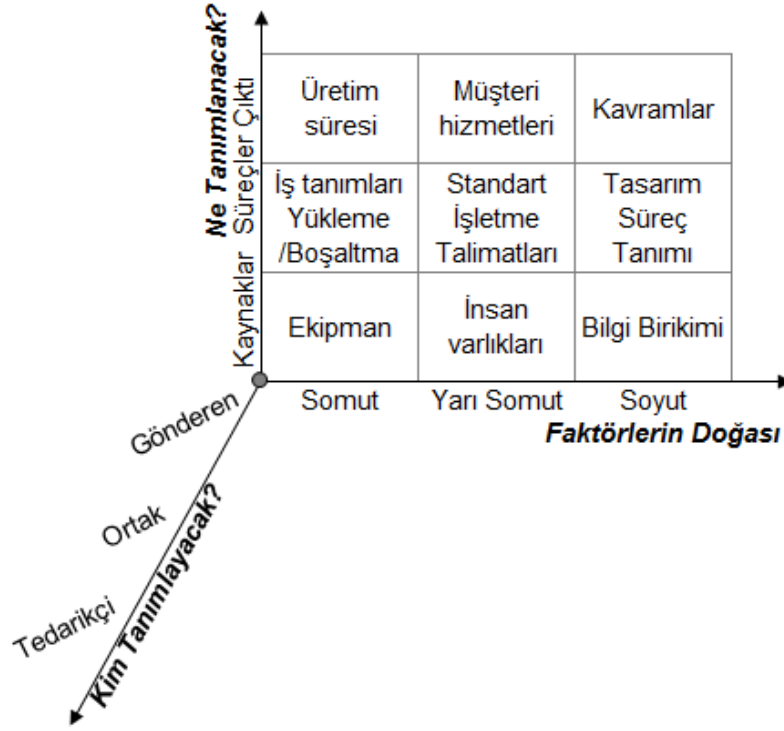
2.5.1 Lojistik Yönetiminde Hizmet Kavramı

Bir servis satın alırken, servisin içeriği tanımlanmalıdır. Hizmetin hangi ihtiyaçları karşılayacağı ve hangi sorunları çözeceğinin belirtilmesi gerekmektedir. 3PL lojistik hizmeti satın alma sürecindeki en zor kısım, ihtiyaç duyulan hizmetlerin ve lojistik çözümün içeriğinin tanımlanmasıdır. Bir diğer önemli konu ise, bu hizmet içeriğinin kim tarafından tanımlanacak olduğudur. Hizmetin ne kadar ayrıntılı bir biçimde tanımlanacağı, kimin tarafından hizmetin tanımlanacağı ve hizmet boyutunun kapsamının açıklanmasında dört ilkedden yararlanılmıştır (Axelsson ve Wynstra, 2002). Bu prensipler;

- Hizmet işlevin tanımlanması,
- Hizmet faaliyetin tanımlanması,
- Hizmet düzeyinin tanımlanması,
- Hizmetteki ustalığın tanımlanmasıdır.

Şekil 2.16’de lojistik hizmet kavramının tanımını etkileyen üç boyutu gösterilmiştir. Ne Tanımlanacağı boyutunun kapsamında; girdi ve kaynaklar, süreçler ve çıktıdır. Kimin tarafından tanımlanacağı boyutunun kapsamında; müşteri, hizmet sağlayıcı ya da ortak olarak tanımlanmaktadır. Faktörlülerin doğası boyutunu kapsamında; soyut, somut ve yarı somut olarak ifade edilmiştir. Lojistiği etkileyen faktörlerin doğasının

somuttan soyuta doğru iken dikey boyuttaki unsurlarla bir matris meydana gelmektedir.



Şekil 2.16 : Lojistik Hizmet Tanımını Etkileyen Üç Boyut

2.5.2 Lojistik Yönetiminde Kalite Kavramı

Diğer sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründeki kalite kavramının tanımı, tüm lojistik süreçlerinde müşteri talep ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısıyla lojistikte kalite kavramını; müşteri hizmet düzeyleri, envanter seviyeleri, ulaştırma stratejileri ve diğer temel lojistik faaliyetlerinin ihtiyaçları yönünde belirlenmektedir. Bu kavramların lojistikte operasyon yönetimi bakış açısıyla ise, kalite göstergelerin zamanında teslimat, minimum stok düzeyi, doğru taşıma modu ve elleçleme, hatasız envanter bilgisi sağlama gibi unsurları içerir. Kalite düşüncesine sahip operasyonel bakış açısıyla işletmelerde uzun vadeli, sürekli faydalar sağlanabilmesi doğru belirlenmiş, tanımlanmış bir kalite stratejisinin oluşturulması ile söz konusudur. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kalite stratejisini belirleyen faktörler arasında; pazar payı, müşteri sadakati, ürün olarak katma değerli hizmetler geliştirilip müşteriye sunulması, çalışanların eğitimi, doğru teknolojilerin kullanılması, ekipman yönetimi ve verilen hizmet düzeyinin kalitesine etkileyen bütün lojistik süreçlerini içermektedir.

Kalite düzeyi; belli bir çaba, fedakârlık veya belli bir değer karşılığında beklenen performans ile elde edilen performans arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Lojistik ve kalite kavramlarını bir arada düşündüğümüzde genellikle tek bir işletmenin lojistik sürecinin kalitesine odaklanıyoruz. Örneğin; bir lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin müşteri tarafından beklenen lojistik hizmet seviyesine ne kadar yakın bir hizmet verildiği ve kalite düzeyinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Ana üretici, tedarikçiler, aracılar ve müşterileri kapsayan tedarik zinciri sistemi içinde kalite kavramı daha kapsamlı bir yere sahiptir. Tedarik zinciri boyunca yönetilmesi gereken temel süreçler; malzeme, hizmet ve bilginin kalitesi, tüm zincir üyesi işletmelerin faaliyetlerinin, özellikle de lojistik faaliyetlerinin kalitesine bağlıdır. Öncelikle, tedarik zincir üyesi tüm işletmelerin faaliyetlerini, koordineli bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Böylece, zincirin son üyesinin memnuniyet düzeyini ve dolayısıyla kalite düzeyi algısını yükseltmek mümkün olacaktır. Bu da zincir içerisinde birbirinin müşterisi konumunda olan her firmanın diğerinden daha kaliteli ürün, hizmet ve bilgi sağlayacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, kalite kavramı ve tedarik zinciri sistemi birbiri ile ilişkili olmaktan çok bir arada ve iç içe geçmiş iki kavram olarak düşünülmelidir. Lojistik kalite sürecinin gerçekleştirilmesine ilişkin temel adımlar Şekil 2.17’de gösterilmiştir.



Şekil 2.17 : Lojistik kalite süreci

2.5.3 Lojistik Yönetiminde Kalite Yönetim Sistemleri

Pek çok işletme kalite yönetim sistemlerini kullanmayı benimsemişlerdir ve gün geçtikçe kalite yönetim sistemlerini benimseyen işletmelerin sayısı artmaktadır. Lojistik, üretim ve hizmet sürecinin arasında konumlanan bir süreç olduğundan, işletmeler hizmet aldıkları lojistik partnerlerinden kendi süreçlerine uygun bir hizmet sunmalarını beklemektedirler. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin kalite yönetim sistemi ile yönetilen bir müşteriye uyum sağlayabilmesi için hem müşterisinin lojistik süreçlerini bilmesi gerekir hem de sunmuş olduğu lojistik hizmetlerinin çeşidine göre değişim gösterebilecek olan işlemleri düzenlemesi gerekmektedir.

Bir lojistik işletmesi genel olarak ürünlerin ve malzemelerin toplanması, yurtdışı ve yurtiçinde depolanması, gümrüklenmesi, stok yönetiminin yapılması, uluslararası ve yurtiçi nakliyenin yapılması, depolardan yurtiçi dağıtımın yapılması gibi lojistik faaliyetlerinde hizmet sunarken, işletmeler ürün veya hizmetlerindeki lojistik maliyet kalemlerini devamlı azaltmak istemektedirler. Bu durum işletmelerin tedarik zincir yönetiminin her safhası için söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin lojistik partneri yukarıda bahsedilen hizmetlerin yanında sipariş ve satın alma sürecinde de yer almaktadır. Süreçlerin her bir aşamasında verilecek olan hizmetler, süreçlerin diğer aşamalarını da etkileyecektir. Tedarik zincirini etkin bir şekilde yönetmek kalite yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olacaktır. Çünkü kalite yönetiminin en önemli özelliği süreçlerdeki tarafların birbirini iç müşteri olarak görmesi sonucu, hizmet çeşitliliği ne kadar farklı olursa olun sunulacak olan hizmet, hizmet zincirinden bir zincir olduğu ve bütün süreçlerin etkileşim halinde olmasının lojistik sektöründe de kalite sistemin uygulanmasında bir zorluğun olmayacağı söylenebilir.

Kalite yönetim sistemlerinin en önemli faydası, müşteri memnuniyetinin artmasıdır. Diğer taraftan, rekabet edilen firmalarında kalite yönetim sistemlerine yönelerek tüm sektörün standartların yükselmesi, rekabet sürecinin sağlanması ve kazanılan değerlerin kalıcı olarak korunması önemli bir katkı değeri olarak düşünülebilir. Bunun yanında kalite yönetimi sistemlerinin uygulanmasının sektörde yaygınlaşarak sektörde bir standart haline alması, hem lojistik servis sağlayıcıları hem de lojistik işletmelerinin müşteri, tanımların daha net yapıldığı, kuralların ve beklentilerin daha net bir şekilde anlaşılıp hem fikir olduğu bir iş ortamında iş yapmanın faydalarının iş hayatına

kazanmasının faydalarını düşünebiliriz. Mutlaka süreçlerdeki verimliliklerin artışı, daha etkin bir yönetim, maliyetlerin azalması, pazar paylarındaki artış, çalışanların motivasyon artışı gibi genel kalite yönetim uygulamalarının faydaları olarak görülebilir.

İşletmeler için kalite yönetim sistemlerinin uygulanması çok faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Fakat kalite yönetimi sürecinin tümüyle çok iyi bir şekilde planlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde işletme için kalite yönetimi sistemi fayda sağlamaktan ziyade kaynakların ve zamanın boşa gittiği üst yönetimin bir hayali olarak kalacaktır. Dikmen ve Özpeynerici, işletmelerde kalite yönetim sistemlerine başlamak için, daha önceki tecrübelerden hareketle aşağıdaki sıralanan maddeler önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir:

- İletmelerdeki üst yönetimdeki yöneticiler kalite yönetimi uygulaması için destek vermiyorlarsa kalite yönetimi uygulamalarına başlanılmaması,
- İşletme eğer bir dönüşüm ve önemli süreçlerden geçiyorsa kalite yönetimi uygulamalarına başlanılmaması ve ertelenmesi,
- İşletmedeki çalışanların konu hakkında eğitim alınmanın sağlanması,
- İşletmedeki departmanlar arasında iletişime önem verilmesi,
- İşletmedeki çalışanların öneri ve görüşlerine önem verilmesi,
- İşletmedeki çalışanlarla kalite yönetiminin uygulanması sonrası sonuçların paylaşılması,
- İşletmedeki çalışanlardan öneri ve görüş olarak katkı sağlayan çalışanların onurlandırılması,
- Kalite yönetimin sürekliliğin farklı yerlerde dile getirilmesi,
- Kalite yönetimi uygulamalarında da kalite yönetimin uygulanması,
- Kalite yönetimi uygulamalarında sürecinde en az sonuçlar kadar önemli olduğunun unutulmaması (Dikmen ve Özpernerici, 2006).

Kalite yönetim sistemi yaklaşımının lojistik sektöründe yer almaya başlaması temelde iki alanda eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir. Hizmet sektörünün doğası gereği ilk olarak müşteri hizmetleri yönetiminin yaygınlaşmaya başlamasıyla olmuştur. Özellikle 3PL lojistik işletmelerin, müşteri memnuniyeti arttırmak için hizmet

sunduğu süreçte ve hatta servis sonrasında ulaşılabilir, izlenebilir ve görülebilir olmak için çaba sarf etmişlerdir. Bu yaklaşımın çıkış kaynağı uzun mesafeli taşımalar, yüksek değerli ürünlerin taşınması ve müşterilerin yüklerini koordinatsal olarak takip etme ihtiyaçlardan olmuştur. Dolayısıyla ortaya çıkan ilk kalite uygulamaları, araç ve yük takip sistemlerinin kullanılması, müşteri hizmetlerinin kurulması, mevzuatla ilgili bilgi amaçlı hizmetlerin müşterilere sunulması gibi alanlarda ortaya çıkmıştır. Diğer uygulama alanı ise süreçlerin kalitesinin güvence alınmasıyla, diğer bir ifadeyle süreçlerin standartlaşmasıyla olmuştur. Aslında bu manada lojistik sektörünün, üretim sektöründeki işletmelerin sahip oldukları kalite uygulama tecrübelerine nazaran, bu iyi ve kötü tecrübelerden faydalanma fırsatına sahip oldukları için daha şanslı bir durumda oldukları düşünülebilir. Bu noktada işletmelerin dış müşterilerinin kalite yönetim sistemi belgesi taleplerinin önemli bir neden olsa da, asıl dinamiğin süreçleri daha verimli, maliyetleri azaltma amacı düşüncesi olmuştur. İşletmelerdeki uygulama süreçlerinde daha çok ISO 9000 kalite yönetim sistemlerinin kapsamı temelinde yapılmıştır (Demir, 2012).

Ülkemizdeki lojistik sektörüne, gün geçtikçe uluslararası faaliyet gösteren büyük işletmelerin kontrolüne girmektedir. Burada uluslararası lojistik işletmelerin büyüyen ekonomiyle beraber büyüyen lojistik sektörüne olan ilgisi ülkemize yatırım yapmalarında önemli unsur olmuştur. Bu uluslararası lojistik işletmeleri, kurumsallaşma ve kalite yönetim sistemleri konusunda oldukça yol kat etmiş şirketlerdir. Bu şirketler web sitelerinden basitçe bir analiz yapıldığında, kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma yolundaki her bir işletmenin, vizyon, misyon, kalite politikaları tanımları belirtilmiştir. Diğer taraftan, lojistik sektörün temel işgücü kaynağını nakliye elemanları, depo çalışanları, araç sürücüler gibi görece daha düşük eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır. Bunun yanında beyaz beyaz yakalı çalışanlarda bulunmaktadır. Bu kişilerin kalite ile ilgili çalışmaların bünyesinde bulunmaları ancak kalite kavramlarını içselleştirmeleri ve benimsemeleriyle olanaklı kılmaktadır. Günümüzden geçmişe doğru 10 – 15 yıl gibi bir zaman aralığına baktığımızda, lojistik sektöründe kalite farkındalığının arttığı görünse de kat edilecek yolun oldukça fazla olduğu görülmektedir (Demir, 2012).

Mevcut durumda lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, kalite yönetim sistemlerinin uygulanması için üstesinden gelinmesi gereken en büyük sorunun şirket kültürünün kaliteye olan bakışının pozitif yönde değişmesidir. İşletmelerin herhangi

bir konudaki alışkanlıklarını ve anlayışlarını değiştirmeleri gayret gerektiren bir süreçtir. Lojistik sektörü dinamik ve kararların hızlı alındığı bir sektördür. Böyle bir işletmede standart dokümantasyona temelinde bir uygulamaya geçirilmesi, çalışanlar tarafından dirençle karşılanacak ve belki de çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkileyecektir. İşletmedeki uygulamalardaki bu tarz engellerin üstesinden gelinmesi, üst düzeyi yöneticilerin bu dönüşüm sürecine tutarlı bir şekilde desteklemeleri ve çalışanların motivasyonunu artırıcı bu yönde katkı sağlamaları gerekecektir. Bu durumlarda kısa zamanda gözlenebilen olum sonuçların önemli katkıları olacaktır. Mesela işletmede standart uygulanan bir dokümantasyonun sayesinde müşteriye order detaylarının hızlı ve hatasız olarak iletilmesi sonucu, müşteri memnuniyetini arttıracaktır. İşletmelerde kalite sistemlerinin uygulanmasındaki engellerin biri de çalışanların bu konuda bilgi eksikliğidir. Bu engelin aşılabilmesi için işletme içinde gerekli kaynakların etkin bir biçimde organize edilmesi ve çalışanların eğitime bilgilendirilmesiyle mümkün olacaktır. İşletmelerin çoğunda bir kriz ortamında ilk kesinti uyguladıkları yer eğitim bütçelerindedir. Ancak işletmedeki nitelikli işgücünün kalite sürecine olan katkısından hemen vaz geçmemek işletme için faydalı olacaktır. Bu konudaki tecrübelerden pek çok başarısızlık ve başarı örneklerinden anlaşılan, işletmelerde kalite yönetim sistemlerinin kurulmasından daha mühim olanı çalışanların ve üst yönetimin bu süreci sahiplenmeleri ve çalışanların bu sürece katkı sağlamalıdır.

Günümüzde tedarik zincirinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerine baktığımızda özellikle Yeşil Lojistik konseptiyle sektörde ISO 14001 Çevre yönetim Sistemi ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda ISO 9001 kalite yönetim sistemiyle ilintili olarak desteklenmektedir. Yasal zorunluluklardan dolayı ISO 14001 uygulama açısından diğer kalite yönetim sistemleri arasından daha ön plana çıkmaktadır. Yine tedarik zincirinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerine baktığımızda özellikle İş Sağlığı ve İş Güvenliği konseptiyle sektörde OHSAS 18001 ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda ISO 9001 kalite yönetim sistemiyle ilintili olarak daha çok desteklenmektedir.

Ülkemizin 2023 ekonomik vizyonunda Lojistik sektörüne de bir hedef belirlenmiş ve ekonomik dönüşümde, taşımacılık anlayışından lojistiğe dönüşümü vurgulanmıştır. Sürdürülebilir bir ekonomide lojistiğin önemi yadsınamazdır. Bu manada lojistik yapısını incelediğimizde ülkemizdeki şirketlerin yapısını irdelediğimizde ve ileride büyüme ile şirket birleşmeleri, bunun yanında verimlilikle beraber rekabeti

getireceğinden bunun sonucunda organizasyon kalitesini ve kalite yönetim sistemi daha da ön plana çıkaracaktır.

Lojistik sektöründe kullanılan yönetim sistemlerine ek olarak:

- Altı Sigma,
- Süreç Referans Modelleri (SCOR),
- Toplam Kalite Yönetimi (TQM)

gibi modeller de kullanılmaktadır.

Altı Sigma: Operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir. Altı sigma ile süreçlerin arzulan kalitede olup olmadığı ve kalitenin sayısal değeri görülebilir. Bu yaklaşım, süreç performansını geliştirerek bir milyonda 3.4 birim hata oranına ulaşmayı amaçlar. Altı sigma yaklaşımı, aşağıdaki üç konuya odaklanır. Bunlar:

- Müşteri memnuniyetini artırma,
- Çevrim sürelerini düşürme,
- Hataları azaltmadır

Süreç Referans Modelleri (SCOR): İşletme süreçlerinin yeniden tasarımı, kıyaslama ve çapraz fonksiyonel çerçeve içerisinde süreç ölçümü olarak bilinen kavramları entegre etmektedir. İlk aşamada, iş süreçlerinin mevcut durumları analiz edilmeli, iş süreçleri yeniden yapılandırılmalıdır (“mevcut” ve “olması gereken” analizleri). İkinci aşamada tanımlanan standart performans ölçütleri ile “kıyaslama” (benchmarking) çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada ise en başarılı uygulamalar bölümünden faydalanarak olası iyileştirmelerin tespit edilmesi ve bunların uygulanabilmesi ile tedarik zinciri performansını arttırmak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, süreç referans modeli yönetimin elinde çok güçlü bir araç olur (Supply Chain Council, 2008). SCOR modeli kullanılarak, Amerika Birleşik Devletleri Denizcilik Kolordusunda deniz havacılık ve deniz altı lojistik süreçlerinde verimlilik artırılmış ve Deniz Kuvvetleri, Ordu ve DLA entegrasyonu sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TQM-TKY): Müşteri ihtiyaçlarının kullanılan insan, iş, ürün ve hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile

sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY); uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlar ve kalite üzerine yoğunlaşır. Tüm personelin katılımına dayalı bir yönetim modelidir (Wikipedia, 2014).

Toplam kalite konusunda önderlik eden, kuruluşlara yol gösteren isimlerden biri W. Edward Deming'e göre, mevcut yönetim biçimleri çalışanların potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, motivasyonları için duydukları özgüveni yıkmakta ve kontrolleri dışında gelişen sorunlardan onları sorumlu tutmaktadır. Deming örgütlerin toplam kaliteye geçmelerinde bu faktörlerin önemli olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca Deming, toplam kaliteyi uygulayan örgütlerin iç ve dış motivasyonu sağladığını belirtmektedir (Akdağ, 2005).

Ülkemizdeki lojistik sektöründe uygulanan kalite yönetim sistemleri ilk olarak Omsan, DHL, Ekol, Reysaş ve Borusan gibi sektörün önde gelen işletmelerinden başlamıştır. Uygulamadaki olumlu sonuçları gören diğer işletmeler kendi işletmelerinde benzer uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Diğer taraftan, sadece müşteri memnuniyetine odaklanıp bu süreçleri iyileştirmenin işletmeler için kalıcı faydalı bir konum sağlamadığını, işletmelerin kendi bünyelerinde de sürekli iyileştirme felsefesinin uygulamaya geçirmişlerdir.

İşletmelerde TKY odaklı lojistik süreçlerin başlangıç noktası, ihtiyaçların belirlenmesi kararı verildiğinde bunu; sırasıyla kritik proseslerin gözden geçirilmesi, uygulama planlarının hazırlanması ve uygulanması ile ilerlemeyi izleme aşamalarından oluşmaktadır. Bir tam devre olarak tanımlan aşamaların sürekliliği amaç kriterlere ulaşıncaya kadar devam etmektedir.

Özetle, TKY ve lojistik karşılıklı ilişkileri olan faaliyetler bulunmaktadır. İlişkinin doğası gereği Kenderdine ve Larson'a göre; "Lojistiği, kalite maliyetlerinin işbirliği olmaksızın yönetmek; kalite yönetimine lojistiğin rolünü katmaksızın ele almak kadar kısa ömürlüdür". Böylece ürün akışında TKY yaklaşımının kullanılması yönetim ve kontrol edilmesinde büyük öneme arz etmektedir.

3 LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Günümüzde, organizasyonlarda Entegre Yönetim Sistemi (EYS) ve uygulaması üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar farklı sektörlerden ve farklı kalite yönetim sistemlerinden oluşmaktadır. Ancak, Lojistik sektörü için özel bir Entegre Yönetim Sistemi çalışması bulunmamaktadır. Genel olarak ISO 9001, ISO 10002, OHSAS 18001 ve ISO 14001 ayrı ayrı yapılan çalışmalar mevcuttur.

Tez konusu ile ilgili olarak mevcut veriler çerçevesinde, konular ele alınış şekliyle irdelenecektir.

EYS uygulayan organizasyonlardaki operasyonel performans, iç yönetim metotlar ve çapraz fonksiyonel takım çalışmaları, ekibin yüksek motivasyonu, daha az denetim, müşteri güvenin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması faydaları vurgulanmıştır (Sokovic ve Bobrek, 2006).

İspanya’da faaliyet gösteren, ISO sertifikalı küresel düzeydeki organizasyonların yönetim sistemlerinin Entegre Yönetim Sistemi uygulamalarına ilişkin, ampirik yöntemle analiz edilmesi ve üst yönetim düzeyindeki kişiler için yönetim sistemlerinin entegrasyonundaki başarıları, yönetim sistemlerinin entegrasyon düzeyleri ve sonraki kurumsal faydalar arasındaki ilişkileri taksonomik olarak değerlendirilmiştir. Entegre yönetimde organizasyonlar için üç düzey sınıflandırılmıştır; “dökümantasyonel uyum”, “kısmi entegre” ve “ful entegre”dir. Taksonomik yaklaşım, önceki EYS çalışmalarını bakışı olan “bütünsel yaklaşım”dan daha anlaşılabilir bir katkı sağlamıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entegre düzeyi en yüksek iken, büyük ölçekli işletmelerin organizasyon yapısının kompleksliğinden dolayı bu entegrasyonu gerçekleştirmek daha zordur. Ancak bu çalışmada işletmenin amaçları doğrultusunda mevcut entegrasyon sonuçlarının değerlendirilmesi ve işletmenin çevreyle olan ilişkisi kapsamında değerlendirilmemiştir. Diğer sistem yaklaşımı uygulanan EYS yöntemlerinden farklı olarak, kurumsal fayda yönetim sistemlerinin hangi düzeyde entegre edildiğine bağlıdır (Abad, Dalmau ve Vilajosana, 2014).

EYS'nin güçlü ve zayıf yönleriyle beraber gelecekteki organizasyondaki diğer proseslerin entegrasyonunda uygulanabilecek yenilikçi proseslere dikkat çekilmiştir. EYS belirli uygulama modelleri karşılaştırılmıştır. Mukayese edilen EYS modellerinden çıkan sonuç; yönetim sistemlerindeki sistem amacı müşteri veya üründür. Üretim proseslerinde “ürün bir amaç” iken OHSAS 18001 yönetim sistemindeki amaç, “ürün bir performanstır”. Mantıklı ve sistematik yönetim yaklaşımı optimal stratejik ve operasyonel karar almada tüm yönleriyle etkin olarak yönetmek, entegre modeli olarak kabul edilmiştir. Entegre yönetimi küçük ve orta ölçekli organizasyonlarda geniş çaplı uygulama alanı bulamamıştır. Bunun nedeni olarak bu ölçekteki işletmelerin bu yönetim sisteminin faydalarının ve uygulamasını bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu faydalarının en temelinde yönetim etkinliği ve maliyetleri azaltmak olarak dikkat çekilmiştir (Olaru, Maier, Nicoara ve Maier, 2014).

Çin'de İnşaat sektöründe faaliyet gösteren 76 organizasyonun mevcut kalite yönetim sistemleri olan OHSAS 18001 ve ISO 9001 kalite yönetim sistemleri arasında entegrasyonu sağlamak için yapılan çalışmada; OHSAS 18001 yönetim sisteminin inşaat sektöründeki değerlendirilmesi, OHSAS 18001'in uygulaması aşamasındaki insanların tutumu ve yönetim sistemlerinin entegrasyonu sürecindeki fayda ve zorluklarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Entegre Yönetim Sistemi'nin uygulanması nedeni olarak %58 benzerlik, %37'de uygunluk olarak belirtilmiştir. Entegre prosesi PUKO döngüsü temelinde yapılmıştır. Entegre yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar; %47 oranında Entegre Yönetim Sistemin tekrar edilen işleri azalttığı, %35 maliyetlerde bir tasarruf sağlandığı ve % 11'de prosedürlerdeki çatışmayı azalttığını vurgulanmıştır. Ayrıca bu entegrasyon prosesindeki iç ve dış engelleri iki grup halinde sınıflandırılmıştır. İç engeller; insan kaynakları, organizasyon kültürü, anlayış ve algı, kurum kültürü ve diğerleri iken dış engeller sertifika detayları, hissedarlar ve müşteriler, eğitim kurumları, teknik uygulama ve diğerleridir (Zeng, Tam ve Tam, 2008).

Entegre Yönetim Sistemi, işletmenin genel görevlerinin yürütülmesi, azaltılmış gereksiz fonksiyonlarla, işletmenin imajının artması ve maliyetlerin azaltılmasında büyük bir sinerji sağlar. Gereksiz bürokrasinin oluşması ve görevlerin tekrarlanması sonucu, sistemlerin uyumsuz uygulaması ve ayrışmaları sistem entegrasyonunun başarısızlık olasılığını artırır (Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic ve Willborn, 2003).

Organizasyondaki kalite yönetim sistemlerinin entegrasyonu, işletmenin büyüklüğüne, doğasına, kültürüne bağlıdır. Entegrasyon yapısı işletmenin karakteristik yapısına göre planlanıp uygulanmalıdır (Zutshi ve Sohal, 2005).

Entegre Yönetim Sistemi, bütünsel bakış açısı getirerek organizasyonlara çok önemli katkı sağlar. Çalışma birden fazla nitel ve nicel kriter göz önüne alarak en uygun yönetim sisteminin seçilmesini çok-kriterli karar verme tekniklerinden AHP, ELECTRE ve VİKOR kullanılarak benzeri problemlere bilimsel anlamda çözüm önerisi sunulmuştur. Bu yöntemin en önemli sonucu, standardın proses temelinde oluşturulması ve sistem performansı, işletme içindeki denetimlerin sonuçları, düzeltici faaliyetler, önleyici faaliyetler, kalite amaçlarına ulaşılabilirlik ve müşteri memnuniyetinin sürekli gelişmeyle sağlanmasıdır. Anket sonuçlarından; ISO 9001 için birinci sırada metal ve ikinci sırada elektrik elektronik, OHSAS 18001’de birinci sırada inşaat, ikinci sırada hizmet ve tekstil; ISO 10002 için birinci sırada bilişim, elektrik elektronik, hizmet, kimya, makine ikinci sırada sağlık sektörlerinde tercih edildiği görülmüştür. Ayrıca, AHP, ELECTRE ve VİKOR yöntemleri ile yapılan analizlerde ISO 10002 standardı birinci sırada yer almıştır (Kuru ve Akın, 2012).

Kalite yönetim sistemlerinin Entegre Yönetim Sistemi çerçevesinde uygulanması için yönetim sistemlerinin sistematik olarak, sorumlulukların belirtilmesi ve lüzum görüldüğü konularda düzeltici faaliyetlerin uygulanması, yapılan çalışmaların ortak yöntem ve talimatların uygulandığı böylece yenilenen uygulamaların önüne geçilerek kalite yönetim sistemlerinin entegrasyonu çalışmalarına doğru yönelinmiştir. Böylece, yönetimin üst kademesinin kontrolü altında daha rahat bir yönetim sistemi oluşturmaktadır. Ayrıca, bir işletmede Entegre Yönetim Sistemi’nin kurulması işletmeler için maliyetlerin azalması ve tek bir belgelendirme avantajı sağlamaktadır (Durakbaşı ve Çavuşoğlu, 2005).

Entegre Yönetim Sistemi’nin uygulanması sonucu işletmelere yönelik yönetimle, çalışanlarla, üretimle, pazarlamayla ilgili sonuçlar olarak sınıflandırmış ve örnek Entegre Yönetim Sistemi uygulamasından sonraki sonuçları şu şekilde belirtmiştir; “uluslararası toplu taşımacılar birliği sürdürülebilir gelişme beyannamesine imza koyan işletme, verimli tren sürüş tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaları başlatıldı. Aydınlatmalar ve yürüyen merdivenlerde enerji tasarrufuna yönelik çalışmalar yapılarak enerji tasarrufu sağlandı. Bir önceki yıla göre toplam taşınan

yolcu sayı %17,4 oranında artarken, özel sektörden enerji alımı ile beraber 2006 yılında yolcu başına enerji tüketiminde %10,3 azalma sağlanmıştır” (Çakmak, 2007).

Gıda işletmesinde Entegre Yönetim Sistemi uygulamasıyla kuruluşun saygınlığı artmış, rekabetine avantaj sağlamış, müşteri memnuniyetinde artış sağlanmış, gıda israfı ve ürünlerin geri toplamaları azalmış, ciddi yaralanmaya sebep olacak olaylar azalmış, üretimde zaman kaybı azalmış, maliyetler azalmış, verimlilik artmış, güvenlik kültürü gelişmiş, çalışanların motivasyonu ve kuruluş değerlerine bağlılığında iyileşme gözlenmiştir (Altaş, 2010).

Denizcilik sektöründe Entegre Yönetim Sistemi uygulamasının faydaları, üst yönetim desteği, işletme içi farkındalık oluşturulması, planlama, uygulama, iç tektik ve uygunsuzlukların düzeltilmesi şeklinde sıralanabilir (Akbulut, 2006). Ayrıca EYS'nin geleneksel faydalarının ötesinde uluslararası işletmeler nezdindeki saygınlığını arttırdığı ve gemi kiralama pazarlamada bir şart olarak istendiğini belirtmiştir (İnalman, 2006).

Sürekli iyileştirme felsefesi Entegre Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturmuştur ve bütün faaliyetler Deming döngüsünü yapısında barındırır. İşletmeler, “büyük bir sistemin içerisinde yaşamını sürdüren canlı bir varlık” olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle firmalarda hem kalite, hem iş sağlığı ve güvenliği ve diğer yönetim sistemlerinin kalite şartlarını gözetecek bir sistemin kurulması temel alınmış bir modeldir (Aslan, 2005).

Gökçe ve Özdenkoş iki farklı çalışmada Entegre Yönetim Sistemi'nin, bir işletmede uygulandıktan sonra olumsuz yönlerini şu şekilde belirtmiştir: “bürokrasi ve dokümantasyonun fazla zaman alması, her yeni sistemde yaşandığı gibi direnişle ve çalışanların uyum sorunu ile karşılaşmış ve sistem yatırım maliyetlerinin fazla olduğu belirlenmiştir” (Gökçe, 2008; Özdenkoş, 2010).

Kalite yönetim sistemlerinin kapsamaları, uygulama alanları ve amaçlarını farklı olabilir. Kalite yönetim sistemlerinin bu “farklılıklar”ından dolayı işletmelerde entegrasyon problemleri görülebilmektedir. İşletmelerde Entegre Yönetim Sistemleri ile amaçlanan; birbirinden bağımsız uygulanan kalite yönetim sistemlerinin, farklı olan kısımları, en geniş kapsamda olacak şekilde tek bir kalite yönetim sistemi yapısı altında toplamaktır. Kalite yönetim sistemlerinin ayrı ayrı uygulanması sonucu; gereksiz iş tekrarları, yönetimdeki zorluk, değişim karşısında ihtiyaç duyulan esneklik

ve hızın sağlanamaması gibi problemlerin ortaya çıkmasının önlenmesi ve farklı yapıdaki kalite yönetim sistemlerinin ortak ve farklılıkları dikkate alınarak, işletme için sağlayacağı faydanın en üst düzeyde olması sağlanarak, bu kalite sistemlerinin tek bir yönetim sistemi yapısı altında entegrasyonu hedeflenir (Alış, 2007).

Bernardo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, Entegre Yönetimi Sistemi çerçevesinde 435 işletmede araştırma yapılmıştır. Bu kalite yönetim sistemlerinin entegrasyon yapılan kısımların analizi ve sınıflandırılması yapılmıştır. Bu araştırmada işletmelerdeki entegrasyon oranı yaklaşık % 86 gibi bir oran bulunmuştur. Entegrasyonun alt kısımlarına bakıldığında en fazla entegre olan kısım manual kısmıdır. Bu da birçok işletme için ortak stratejik bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Yönetim sistemlerindeki standartlar, büyük ya da küçük derecede ve direkt ya da dolaylı olarak; proses kontrol sistemi, insan kaynakları, bilgi, dokümantasyon, proses dizaynı, üretim, müşterilerin ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için servis ve ürün dağıtım konularını kapsar. Tüm bu konulardaki benzerlikler organizasyondaki sinerjinin artmasına ve entegrasyon sürecin avantajlı kılmasına katkı sağlar (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic ve Heras, 2009).

Zeng ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, Entegre Yönetim Sistemi çerçevesinde, kurum içi motivasyon, sistemin faydaları ve Entegre Yönetim Sistemi kurulurken uygulama aşamasındaki kritik noktaların belirlenmesi açısından değerlendirilmiştir. Analiz için ağırlıklı olarak Çin menşeli işletmeler seçilerek “power spectrum” yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, entegre kalite sistemi tüm şirketlerinin faydaları öne çıkarılarak, işletmelerin artan rekabet koşullarında sürdürülebilir gelişme ve büyümenin zorunluğu karşısında tavsiye edilmiştir. Ancak uygulama da haklı olarak bazı motivasyon noktalarını da beraberinde getirdiği düşünülerek; “müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek”, “devletin yasal başvurularına cevap vermek”, “rakiplerin baskısıyla mücadele etmektir” vurgulanmıştır. Bu önemli başarılarla ulaşıldığında, “basit sertifikasyon süreci”, “yönetim maliyetlerinin azaltılması” ve “evraksal işlerin azaltılması” faydaları belirtilmiştir (Zeng, Tam ve Le, 2010).

4 KALİTE VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ

4.1 Kalite Kavramı

Günümüz dünyasında rekabet müşteriler odağında olmaktadır. İşletmeler müşterilerini kaybetmemek için yeterli çabayı gösteren, müşterinin beklentilerine karşılamanın işletmelerin, bu yüksek rekabet ortamındaki başarılı olma şansı daha yüksek olacaktır. 1980 ve 1990'lı yılların en hızlı gelişme gösteren araçlardan biri de kalite alanında olmuştur. Artan rekabetle beraber, "yaptığını satan" anlayışın yerini "satabiliri yapan" işletme anlayışına bırakmıştır. Kalite işletmelerin daha fazla karlılıklarını arttırmak için değil, işletmelerin varlıklarının devamı için zorunlu hale gelmiştir. Günümüz rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin kendilerine ait kalite politikalarının planları, uygulamaları ve zamanı geldiğinde bu politikaların güncellenerek geliştirilmesi işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluktur.

Günümüzde kalite rekabette avantajlı konuma gelmek, pazarda kalıcı başarılar sağlamak ve müşteri memnuniyetini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmek için önemli bir kavram haline gelmiştir. Kalitenin bu anahtar rolü, bir yandan küreselleşen pazarlar, rekabet şartlarının ve biçiminin değişmesi, teknolojik gelişimin ilerlemesine bağlanacağı gibi, diğer yandan da müşteri talep ve beklentilerinin değişerek artması ve bu beklentileri en üst düzeyde karşılayabilmek gibi nedenlere dayandırılabilir.

Kalite (Qualites) Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesi kökünden gelmektedir. Buna göre kalite, hangi hizmet veya ürün için kullanılıyorsa, onun ne olduğunu ifade etmeye yöneliktir. Halbuki kalite kavramı günümüzde, daha çok bir ürün veya hizmetin üstünlüğünü ve iyi olduğunu belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Bundan dolayı kalite kişisel değer ve düşünceleri içermektedir. Kişisel değerlerin oluşmasında çeşitli faktörler vardır, kişilerin yaşam standartlarına, zevk ve beğenilerine, eğitimlerine, sosyal toplum yapısında göre farklılıklar göstermektedir. Farklı ülkelerde yaşan insanların bir ürün ya da hizmet hakkındaki beklenti ve düşünceleri dolayısıyla kalite kavramı üzerindeki algılarında ülkeden ülkeye farklılık

gösterecektir. Buna göre bir ürün veya hizmetin bir kişinin beklentilerine cevap verirken bir başkasının beklentilerini karşılamayabilir. Bir başka ifadeyle, birine göre kalite olan bir ürün veya hizmet bir başkası için kalitesizliğin ifadesidir. Bundan dolayı ürün ve hizmetlerin tasarım aşamasından üretimine kadar bu farklı beklentilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Kalitenin bir de objektif yönü bulunmaktadır. Hizmet veya ürünün ölçülebilir, kalite standartları ya da mevzuatlara uygun olarak belirlenen kalitesine objektif kalite denir. Kaliteyi daha iyi anlayabilmek için hizmetin veya ürünün sahip olduğu özellikleri de bilmek gerekmektedir.

Kalite kavramı, kişilerin beklenti ve bakış açılarına göre birbirine bezer veya birbirinden farklı bakışla tanımlanmıştır. Kalitenin herkes tarafından kabul görecektekbir tanımda mutabık kılınması neredeyse imkansızdır. Bunun nedeni olarak kalitenin çok boyutlu oluşunu gösterebiliriz. Aşağıda birçok farklı kaynaklardan derlenen kalite tanımlarına yer verilmiştir:

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği – ASQ, 2014).
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu – EOQ, 2014).
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (ISO 8402).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (Crosby, 1979).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran, 1992).
- Kalite, sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (Taguchi, 1992). Kalite, bazı kişilere göre değerlidir (Weinberg, 1991).
- Kalite, özenin sonucudur (Pirsing, 1974).
- Kalite, insan gücü ile proses gücünün birleşimidir (Chowdhur, 2005).
- Kalite, bir milyondaki hata sayısıdır (Six Sigma). Kalite, Nesnenin tabiatında var olan özelliklerin gereksinimleri karşılama derecesidir (ISO 9000).
- Kalite üretimdeki veya hizmetteki tedarikçilerin girdileri değil, müşterilerin ödemek için arzuladığı çıktılardır (Drucker, 2006).

- Kalite, malın fonksiyonuna yani hizmet ettiği amaca göre bir anlam taşıdığı söylenebilir. Dolayısıyla kaliteyi çok genel olarak amaca uygunluk derecesi (fitness to use) şeklinde tanımlanır. Burada amaç kişinin ihtiyacına ve ödeme olanaklarına göre belirlenir (Kobu, 2010).
- Kaizen kavramına göre kalitenin tanımı ise, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir (Imai, 1986).

Kalitenin kalıcı olması tesadüften uzak ve kendiliğinden meydana gelememektedir. Kalite, insan tarafından gerçekleştirilen sistemli ve planlı çalışmaların sonucu ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda kalite yönetim yazarlarının kaliteye bakış açılarıyla birlikte kalite tanımları sunulmaktadır (Çizelge 4.1).

Çizelge 4.1 : Kalite Yönetimi Yazarlarının Kaliteye Bakışı

Yazar	Kalite Tanımı	Eğitim	Gelişim
Juran	Kullanıma uygunluk	Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite Üçlüsü • Beş Kalite Özelliği • İç Müşteri • Problem Çözmenin Dört Aşaması • Kalite Konseyi • Kalite Spirali
Deming	Amaca uygunluk	Müşteri	<ul style="list-style-type: none"> • Deming Kalite Döngüsünün 14 Maddesi • Yedi Ölümcül Hastalık • Derin Bilgi Sistemi
Garvin	Spesifik olmayan	Müşteri ve Tedarikçi	<ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin Beş Temeli • Kalitenin Sekiz Boyutu
Crosby	İhtiyaçlara uygunluk	Tedarikçi	<ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin Beş Mutlak Doğrusu • Kalitenin Sekiz Boyutu
Ishikawa	Spesifik olmayan	Tedarikçi	<ul style="list-style-type: none"> • Balık Kılıcı Diyagramı • İstatistiksel Kalite Araçları • İşletme Çapında Kalite Kontrol • Kalite Kontrol Çemberleri
Feigenbaum	En düşük maliyetle müşteri tatmini	Tedarikçi	<ul style="list-style-type: none"> • Endüstri Çevrimi • Kalite Danışmanından Yararlanmak
Taguchi	Spesifik olmayan	Tedarikçi	<ul style="list-style-type: none"> • Tasarım Yöntemlerinin Kalitesi

4.2 Temel Kavramlar ve Tanımlar

Kalite kavramının tarihsel süreçte kümülatif olarak ilerlediğini ve her dönemde kalite ile ilgili yeni kavramların kalite çerçevesine dahil edildiği söylemek doğru olacaktır. Her sistemin olduğu gibi ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 kalite yönetim

sistemlerinin ve kalitenin kendine ait bazı kavramları ve terimleri bulunmaktadır, önce bu kavramların net olarak anlaşılmasında yarar vardır.

Kalite Halkası/Kalite Spirali: Gereksinimlerin belirlenmesinden karşılanıp karşılanmadıklarının değerlendirilmesine kadar çeşitli aşamalarda bir ürün ya da hizmetin kalitesini etkileyen birbiri ile ilgili faaliyetler için kavramsal modeldir (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Politikası: Üst yönetim tarafından belirlenen ve kalite ile ilgili konuları açıklayan genel kalite amaçları ve yönüdür. Kalite politikası, kuruluş politikasının bir unsurunu oluşturur (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Güvencesi: Bir ürün ya da hizmetin daha önceden belirlenmiş gereklilikleri karşılamada yeterli güveni sağlaması için gerekli olan bütün planlı ve sistematik faaliyetlerdir (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Kontrol: Kalite gerekliliklerini karşılamak için kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Sistemi: Kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan organizasyonel yapı, sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve kaynaklardır (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Gözetimi: Kalite isteklerini karşılamak amacıyla belirlenen referanslara göre prosedürlerin, yöntemlerin, şartların, ürün ve hizmetlerin ve kayıt analizlerinin sürekli gözlenerek doğruluğunun tespit edilmesidir (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Maliyeti: Uygun kaliteye erişmek amacıyla yapılan çalışmaların maliyetiyle yetersiz kontroller sonucu ortaya çıkan maliyetlerin toplamıdır (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Sistem Denetimi: Uygulanabilir kalite sistem elemanlarının uygunluğunun ve gelişmişliğinin, belirginliğinin ve belirtilen koşullar doğrultusunda etkin bir biçimde uygulanabilirliğin incelenmesi ve tarafsız olarak değerlendirilmesi yoluyla ispatı için uygulanan faaliyettir (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Fonksiyon Yayılımı: Müşteri beklenti ve isteklerini tanımlamak ve tanımlanmış bu istekleri ürünlerin gerçekleştirilmesi için belirlenmiş planlara dönüştürerek müşteri gereksinimlerini karşılamaya yönelik yapısal bir yaklaşımdır (Taşçı ve diğerleri, 2013).

Kalite Planı: Şirketin, gerçekleştirdiği faaliyetlerin, kabul, geçerlilik ve doğrulamaları amacıyla yapılan kontrol faaliyetlerini, referans kaynaklarını ve raporlamasını içeren dokümanlardır.

Kalite Yönetimi: Bir organizasyonun yönetilmesi ve kontrolü için koordine edilmiş faaliyetlerdir.

Kalite Hedefleri: Kalite ile ilişkili olarak istenen veya amaçlanan şeyler. Kalite hedefleri SMART olmalıdır.

S : Specified / belirli, ilgili bölüm ve proses için

M : Measurable / Ölçülebilir

A : Achievable / Ulaşılabilir

R : Real / Gerçekçi

T : Timing / Zamana bağlı

İyileştirme: Kuruluşun kalite şartlarını karşılama kabiliyetinin artırılmasına odaklanmış kalite yönetiminin bir parçasıdır.

Çalışma Ortamı: İşin yapıldığı ortam şartları.

Denetim Kriteri: Referans olarak belirlenen politika, prosedür ve gereklilikler.

Ürün: Sürecin (process) bir sonucu. Dört Genel Ürün Kategorisi:

- Donanım
- Yazılım
- Servisler
- İşlenmiş Malzemeler veya tüm bunların kombinasyonu

Şartlar: Belirlenen, Genel olarak istenen veya yasal ihtiyaç ve beklentiler. Ürün, sistem veya müşteri ile ilişkili olabilir. Belirlenmiş şartlar yazılı hale getirilmiş olandır. Şartlar değişik kaynaklar tarafından ortaya konmuş olabilir.

Düzeltilici Faaliyet: Belirlenen bir uygunsuzluğun ana sebebini ortadan kaldırmak ve tekrarını engellemek için yapılan faaliyet.

Önleyici Faaliyet: Potansiyel bir uygunsuzluğun (henüz ortaya çıkmamış) sebebini ortadan kaldırmak için yapılan faaliyet (OHSAS 18001, 2008).

Standart Dışı İzin: Şartlara uymayan ürünlere çıkış izni verme.

Serbest Bırakma: Prosesin bir sonraki aşaması ile devam etmek için verilen izin.

Gözden Geçirme: Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan konuların uygunluğunu ve etkinliğini tespit için gerçekleştirilen faaliyetler.

Doğrulama: Belirlenen şartların karşılandığını gösteren objektif delillere dayalı olarak teyit işlemi.

Geçerli Kılma: Gerçek delillerin incelenmesi sonucunda istenen amaca ve uygulamaya dönük gerekliliklerin karşılandığının teyit edilmesi.

Gerçek Delil: Bir şeyin bulunduğunu ve gerçek olduğunu gösteren bilgi veya veriler.

Uygunsuzluk: Gerekliliklere uymama

Proses: Girdileri çıktılara dönüştüren ve birbirleri ile ilişkili veya etkileşen faaliyetler dizisi

Doküman: Süreç sahipleri tarafından hazırlanan ve yayımı, dağıtımı, üzerinde yapılan değişiklikler ile yürürlükten kaldırılması ve saklanması kontrol altında bulundurulmuş belgelerdir.

Kalite El Kitabı (KEK): İçeriğini, ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi gerekliliklerinin belirlediği, temel amacı Kalite Yönetim Sistemini tanımlamak, bu sistemin uygulanması ve iyileştirilmesi için sürekli bir temel oluşturmak olan kontrollü bir dokümandır. Kalite sistemini, organizasyon yapısını açık, net, özet olarak tanımlar. Tamamlayıcı belgeleri (prosedürler, iş talimatları, formlar) ve ISO 9001:2008 Standartlarında ilgili bölümleri referans gösterir. Kalite el kitabında ne uygulanacağı belirtilirken, prosedürlerde uygulama yansıtılmaktadır. Prosedürlerde tanımlanan faaliyetlerde özel uygulamalar söz konusu ise bunlar iş talimatlarında belirtilir. Bir kalite el kitabı aşağıdakileri içerir;

- Herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite sisteminin kapsamı,
- Kalite sistemi için oluşturulmuş, dokümante edilmiş prosedürleri veya bunları atıfları,
- Kalite sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesini.

Fonksiyonları ise şunlardır;

- Kalite Politikası ve hedeflerini içerir.
- Organizasyon yapısını tanımlar.
- Sistemi genel olarak göz önüne serer.
- Gerekğinde pazarlama aracı olarak kullanılır.
- İletişim mekanizmasıdır.
- Eğitim aracıdır.
- Sistemin gözden geçirilmesine ve tetkikine yardımcıdır.

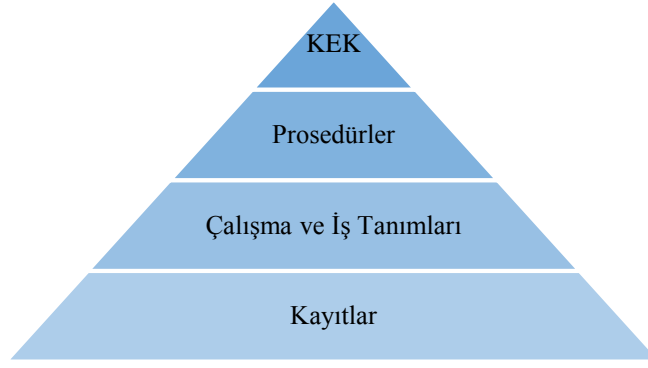
Prosedür: İşletme bünyesindeki tüm fonksiyonel işlemlerin doğru olarak nasıl yapılacağını ve sürdürüleceğini detaylı olarak tanımlar. Bir sürece veya konuya ait faaliyet alanlarını ve sorumluluklarını içerir. Kalite prensiplerini ve hizmetin kalitesini kontrol etme ve bu konuda güvence vermeye ilişkin çalışmaları yönetmek ve yürütmek amacıyla oluşturulan yöntemleri bildirmek üzere yayınlanan dokümanlardır. Kalite prensiplerini ve hizmetin kalitesini doğrudan etkileyen tüm faaliyetlerle ilgili olarak Ne, Neden, Nerede, Nasıl, Ne Zaman, Kim sorularına cevap verirler.

Talimat: Bir isin basamaklarının doğru olarak nasıl yapılacağını, tüm çalışanların anlayacağı şekilde basit bir dille detaylı olarak anlatan dokümanlardır. Talimatlar, prosedürleri destekleyen dokümanlardır. Prosedür ile tanımlanan belirli bir uygulama söz konusu olduğunda daha ayrıntılı bilgi verilmesi gerektiğinde metodu uygulamaya yönelik olacak şekilde belirten kısa, öz, net talimatlardır. Gerektiğinde fotoğraf, akış diyagramı gibi görsel malzemeyle desteklenir. Herkesin anlayabileceği dille, ilgili bilgi kaynaklarını ve yerlerini belirterek yazılır. İş talimatları isin yapıldığı yerin yakınında bulunur.

Görev Tanımı: Çalışan herkesin kalite yönetim sistemi içinde yeri olduğu düşüncesi ile hazırlanan, tüm personelin unvanının, organizasyondaki yerinin, yaptığı isin amaç ve sorumluluklarının, yetki ve vekâlet durumlarının, ayrıca kariyer yeterlilik özelliklerinin yer aldığı dokümanlardır.

Süreç: Süreç; kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyettir (ISO 10002, 2006).

ISO 9001:2008 dokümantasyon yapısı aşağıda en genel haliyle gösterilmiştir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 : Dokümantasyon Genel Yapısı

Şikâyetçi: Şikâyeti yapan kişi, kuruluş veya temsilcisi (ISO 10002, 2006).

Şikâyet: Bir kuruluşa ürünleri veya şikâyetleri ele alma prosesleri ile ilgili yapılan memnuniyetsizlik ifadesi. Burada doğrudan veya dolaylı olarak cevap veya çözüm beklenir (ISO 10002, 2006).

Müşteri: Ürünü alan kuruluş veya kişi (ISO 10002, 2006).

Müşteri Memnuniyeti: Gerçekleştirilen müşteri şartlarının müşteri tarafından algılanma derecesi (ISO 10002, 2006).

Müşteri Hizmeti: Bir ürünün ömür döngüsü boyunca müşteri ile kuruluşun etkileşimi.

Geri Bildirim: Ürünler veya şikâyetleri ele alma prosesleriyle ilgili olarak görüşler, yorumlar ve ilgi beyanları (ISO 10002, 2006).

İlgili Taraf: Bir kuruluşun performansından veya başarısından fayda sağlayan kişi veya grup (ISO 10002, 2006).

Hedef (Şikâyetleri ele alma): Şikâyetleri ele alma konusundaki ilgili aranan veya amaçlanan şey (ISO 10002, 2006).

Politika (Şikâyetleri ele alma): Üst yönetim tarafından resmi olarak ifade edilen kuruluşun şikâyetleri ele almayla ilgili genel amaç veya istikameti (ISO 10002, 2006).

Kabul Edilebilir Risk: Kuruluşun, yasal zorunluluklara ve kendi İSG politikasına göre, tahammül edebileceği düzeye indirilmiş risk, (OHSAS 18001, 2008).

Tetkik: “Tetkik kriterlerinin” karşılanma derecesini belirlemek amacıyla “tetkik delillerinin” elde edilmesi ve objektif olarak değerlendirilmesi için yapılan sistematik, bağımsız ve dokümante edilmiş proses (OHSAS 18001, 2008).

Sürekli İyileştirme: Kuruluşun, İSG politikasına bağlı olarak, genel iş sağlığı ve güvenliği performansını iyileştirmek üzere, İSG yönetim sistemini geliştirmek için tekrarlanan proses (OHSAS 18001, 2008).

Tehlike: İnsanların yaralanması veya sağlığının bozulması (Madde 3.8) veya bunların birlikte gerçekleşmesine sebep olabilecek kaynak, durum veya işlem (OHSAS 18001, 2008).

Tehlike Tanımlaması: Bir tehlikenin varlığını tanıma ve özelliklerini tarif etme prosesi (OHSAS 18001, 2008).

Sağlığın Bozulması: Bir iş faaliyetinin veya işle ilgili durumun yol açtığı ve/veya kötüleştirdiği belirlenebilir, olumsuz fiziksel veya ruhsal durum (OHSAS 18001, 2008).

Olay: Yaralanmaya veya (ciddiyet seviyesinden bağımsız olarak) sağlığın bozulmasına veya ölüme sebep olan veya sebep olacak potansiyele sahip olan, işle ilgili olaylar (OHSAS 18001, 2008).

Kaza: Yaralanmaya, sağlığın bozulmasına veya ölüme sebep olan olaydır (OHSAS 18001, 2008).

Yaralanma: Sağlığın bozulmasına veya ölüme sebep olmadan gerçekleşen olaylara “hasarsız olay”, “tehlikeli oluşum” gibi adlar verilir (OHSAS 18001, 2008).

Acil Durum: Olayın özel bir tipidir (OHSAS 18001, 2008).

İlgili Taraf: İş yerinin içinde veya dışında olan ve kuruluşun İSG performansı ile ilgilenen ya da bu performanstan etkilenen kişi veya grup (OHSAS 18001, 2008).

Uygunsuzluk: Bir şartın yerine getirilmemesi (OHSAS 18001, 2008).

İş sağlığı ve güvenliği (İSG): İş yerindeki çalışanların veya diğer işçilerin (geçici işçiler ve yüklenici personeli dâhil), ziyaretçilerin ve çalışma alanındaki diğer insanların sağlık ve güvenliğini etkileyen veya etkilemesi mümkün olan şartlar ve faktörler (OHSAS 18001, 2008).

İSG Yönetim Sistemi: Kuruluşun İSG politikasını geliştirmek ve uygulamak ve İSG risklerini yönetmek için kullanılan tüm kuruluşun yönetim sisteminin bir parçası. Bir yönetim sistemi politikanın ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin elde edilmesi için kullanılan, birbiriyle ilişkili bir elemanlar dizisidir. Bir yönetim sistemi kuruluşun

yapısını, planlama faaliyetlerini (örneğin risk değerlendirmesi ve hedeflerin belirlenmesi dâhil), sorumluluklarını, uygulamalarını, prosedürlerini proseslerini ve kaynaklarını kapsar (OHSAS 18001, 2008).

İSG Hedefi: Kuruluşun ulaşmak için belirlediği, İSG performansı cinsinden İSG amacı. Uygulanabilir durumlarda hedefler miktar olarak belirtilmelidir (OHSAS 18001, 2008).

İSG Performansı: Kuruluşun İSG riskleri yönetiminin ölçülebilir sonuçları. İSG performans ölçümü kuruluşun kontrollerinin etkinliğinin ölçülmesini kapsar. İSG yönetim sistemi bağlamında, sonuçlar kuruluşun İSG politikasına, İSG hedeflerine ve diğer İSG performans şartlarına göre ölçülebilir (OHSAS 18001, 2008).

İSG Politikası: Kuruluşun üst yönetimi tarafından resmen ifade edildiği şekliyle, kuruluşun İSG performansına ilişkin genel niyetleri ve yönü (OHSAS 18001, 2008).

Kuruluş: Kendi fonksiyonları ve yönetimi olan, birleşik veya ayrı, kamu veya özel, şirket, işletme, firma, teşebbüs, enstitü, kurum veya bunların bir parçası (OHSAS 18001, 2008).

Kayıt: Elde edilen sonuçları gösteren veya yapılan faaliyetler hakkında delil oluşturan doküman (OHSAS 18001, 2008).

Risk: Tehlikeli bir olayın veya maruz kalma durumunun meydana gelme olasılığı ile olay veya maruz kalma durumunun yol açabileceği yaralanma veya sağlık bozulmasının ciddiyet derecesinin birleşimi (OHSAS 18001, 2008).

Risk Değerlendirmesi: Tehlikelerden kaynaklanan riskin büyüklüğünü tahmin etmek ve mevcut kontrollerin yeterliliğini dikkate alarak riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar vermek için kullanılan proses (OHSAS 18001, 2008).

İş Yeri: Kuruluşun kontrolü altında işle ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü her hangi bir fiziksel mahal (OHSAS 18001, 2008).

4.3 Kalite Maliyetleri

Kalite maliyeti, bir ürün veya hizmetin o andaki kalitesizliğinden dolayı meydana gelen ya da olabilecek kalitesizliği önlemek için alınan önlemler ve dolayısıyla bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerin tümüdür. Kalite maliyetleri ile ilgili literatürdeki çalışmalar 1976 yılında Ishikawa, 1979 yılında B. Crosby, 1986 yılında Deming, 1988

yılında Juran ve 1991 yılında Feigenbaum tarafından yapılmıştır. Kalite maliyeti kavramı, üretilen ürün veya hizmetlerin müşteri beklentisini cevap verememesinden dolayı hem ürün geliştirme ve proses iyileştirme çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Buradaki maliyet kalite sisteminin kurulması maliyeti değil, işletmeye kalitenin kurulmaması durumundaki maliyettir. Kalite maliyetleri dört kategoride değerlendirilir:

4.3.1 Önleme Maliyetleri

Müşterilerin ürün ve hizmet memnuniyetini, beklentilerini karşılayamamasını önlemek amacıyla belirli bir hedef doğrultusunda dizayn edilmiş olan tüm faaliyetlerin maliyetidir. Daha genel tanımla önleme maliyeti, başarısızlık ve değerlendirme maliyetlerini en düşük düzeye indirmek için yapılan işlemlerin maliyeti olarak tarif edilir. Kalite sisteminin dizaynı, uygulaması, sürdürülmesi ve bakımı ile ilgilidir (Quayle, 2006). Kalite önleme maliyetlerini oluşturan, kalite maliyet bileşenleri:

- Kalite planlama maliyeti
- Süreç planlama maliyeti
- Süreç kontrol maliyeti
- Pazarlama maliyeti
- Kalite denetleme maliyeti
- Önleyici bakım maliyeti
- Ölçme alet ve cihazlarının bakım maliyeti
- Alet tasarlama ve geliştirme maliyeti
- Yeni ürünleri gözden geçirme maliyeti
- Tedarikçi kalitesini değerlendirme maliyeti
- Eğitim maliyeti
- Veri toplama ve toplanan verilerin analiz maliyeti

4.3.2 Değerlendirme Maliyetleri

Ürün veya hizmetin kaliteli olmasının şartlarının sağlanması için yapılan çalışmaların maliyetidir. Ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerine uygun olması ve karşılanması

amaçlanır. Kalite yönetim sistemi müşterinin bu beklentilerini karşılamaya ve uygunluğunu sağlamaya yardımcı olur. Bu amaca ulaşabilmek için üretim süreçlerini girdi ve çıktılarda dahil edilerek ölçülür ve denetlenir. Bu durum ek bir maliyete sebep olur. malzemelerin satın alınmasında, proses işleyişinde, ürünlerde ve serviste, şartname uygunluğundaki güvence sorunlarından dolayı ortaya çıkan maliyetlerdir. Bu değerlendirme maliyetleri; istenilen şartnamelere uygun ürün veya hizmet kalitesine ulaşabilmek için işin çeşitli kısımları, tedarik süreçleri ölçüm ve denetleme maliyetleridir (Quayle, 2006). Değerlendirme maliyetlerinin bileşenleri aşağıdaki gibidir:

- Ürün kalitesini denetleme maliyeti
- Belgeleri gözden geçirme maliyeti
- Nihai denetim ve test maliyeti
- Satın alınan malların denetim ve test maliyeti
- Süreçleri denetleme ve test maliyeti

4.3.3 İç Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmet üretim süresinde dış müşterilere ulaşmadan farkına varılan eksikliklerin ve hataların maliyetidir. Bu maliyetler, müşterilerin taleplerini karşılamada yetersiz kalacak hizmet veya ürünlerin müşteriye ulaşmadan önce saptanarak, bu hataların ve eksikliklerin giderilmesi, iyileştirilmesi ile alakalıdır. Ayrıca, bu maliyetler süreç etkin olamamanın maliyeti olarak da adlandırılabilir. Ürünlerin ve hizmetin kalite dizaynında başarısızlık meydana geldiğinde ve ürünün müşteriye ulaşmadan önce fark edilmesiyle oluşur. Bu iç başarısızlık maliyetleri; hurdaya çıkma, ürün düzeltme çalışmaları, yeniden kontrol, kalitenin aşağı düzeye indirgenmesi, boşa geçen çalışma, başarısızlık analizleri (Quayle, 2006). İç başarısızlık maliyetleri, müşteri talep ve beklentilerini karşılamadaki yetersizliği açısından aşağıdaki gibi sıralanır:

- Eksik bilgi eksikliği veya kayıp bilgi maliyeti
- Tekrar işleme-tamir maliyeti
- Başarısızlık analiz maliyeti
- Hurda Maliyetleri

- Yeniden muayene ve yeniden test maliyeti
- Süreci değiştirme maliyeti
- Donanım ve yazılımın yeniden tasarım maliyeti
- Malzeme tedarik maliyeti
- Verimsizlik maliyeti
- Ayıklama maliyeti
- Arıza bakım maliyeti
- İ destek işlemlerinde yeniden işleme maliyeti
- Destek işlemlerinde hurda maliyeti
- Fiyat düşürme maliyeti
- Süreç etkinsizliğinin maliyeti.

(Wikipedia, 2014)

4.3.4 Dış Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin tasarım veya üretim aşamasında oluşan, fakat ürün veya hizmet müşteriye ulaştıktan sonra eksikliklerin fark edilerek, müşterinin farkına vardığı başarısızlık maliyetleridir. Önleme çalışmaları doğru yapıldığında, hem iç, hem de dış başarısızlık maliyeti düşük olacaktır. Müşteriye sunulan hatalı ürün ve hizmetler, sadece dış başarısızlık maliyetine neden olmaz, bunun yanı sıra marka imajını zedeler ve müşteri güvenini sarsarak azaltır. Bundan dolayı, dış başarısızlık maliyetleri en aza indirilmeli, mümkünse sıfırlanmalıdır. Dış başarısızlık maliyetlerinin azaltılması, önleme maliyetlerinde artışa neden olabilir, ancak müşteri memnuniyeti ve sorunların müşteriye yansıtılmadan çözümlenerek memnuniyetin devamının sağlanması birincil öncelik olmalıdır (Quayle, 2006). Dış başarısızlık maliyetleri, aşağıda ana hatlarıyla belirtilmiştir:

- Müşteri şikayetlerini giderme
- Garanti maliyeti
- İade edilen ürünler
- Nakliye hasarları

- Kalitesiz üründen gelen cezalar
- Tazminatlar
- Destek işlemlerinde yeniden işleme veya tamir maliyeti
- Destek işlemlerinde gelir kayıpları
- Müşteri kaybı
- Yeterlilik eksikliği nedeniyle yeni müşterileri kaybetme
- Satış riski alma maliyeti

olarak sıralanabilir.

4.4 ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak kuruluşlarda tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartları, 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan Uluslararası Standartlar haline gelmiştir (TSE, 2014).

Bir kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır. Bir kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasına aşağıdakiler etki eder:

- Kuruluşun organizasyonel ortamı, bu ortamdaki değişiklikler ve bu ortamın beraberinde gelen riskler,
- Kuruluşun değişen ihtiyaçları,
- Kuruluşa özel amaçlar,
- Kuruluşun sağladığı ürünler,
- Kuruluşun prosesleri,

- Kuruluşun büyüklüğü ve organizasyon yapısı

Bu Standard ile kalite yönetim sistemlerinin yapısında tek tiplilik veya dokümantasyonun tek tipliliği amaçlanmamaktadır.

Bu Standard'da belirtilen kalite yönetim sistemi şartları, ürün şartlarını tamamlayıcıdır.

Bu Standard, belgelendirme kuruluşları dahil iç ve dış taraflarca kuruluşun; müşteri şartları, ürüne uygulanabilir birincil ve ikincil mevzuat şartları ve kendi şartlarını karşılamadaki yeterliliğini değerlendirmek için kullanılabilir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri beklentileri, ihtiyaçları ve mevzuat şartlarını karşılama yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılmasını öngören dünyaca kabul görmüş bir kalite yönetimi sistemi biçimidir. Kuruluşun organizasyonel yapısından müşterilerinin memnuniyet seviyesine, toplanan verilerin analiz edilmesinden süreçlerin etkin yönetimine, iç denetimlerden ürün tasarımına, satın almadan satışa kadar pek çok noktada Kalite Yönetim Sistemi koşullarını belirler. ISO 9001 Standardı, esas olarak bir kontrol mekanizmasıdır. Bu standardın amacı, hata ve kusurları azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi oluşabilecek hata ve kusurları önlemektir. Standart, doğrudan ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili değil, yönetim sisteminin kalitesi ile ilgilidir. Buradaki temel varsayım, etkin bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmetler üretileceğidir.

ISO 9001 Standardı, zorlayıcı değildir ve genel şartlar içerir. Büyük ya da küçük ölçekli ayrımı olmaksızın her sektör için uygulanabilmektedir. Doğru anlaşılıp, doğru uygulandığında güçlü bir yönetim sistemini temsil eder.

ISO 9001 Standardı, Kalite Yönetim Sistemi'nin nasıl oluşturulacağını tamamen kuruluşlara bırakmıştır. Yapılması gereken "standart" bir Kalite Yönetim Sistemi değil, standardın şartlarını karşılayan bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturmaktır. Özetle;

- Etkin bir kalite yönetim sistemi için minimum şartları belirtir.
- Şartları geneldir, ölçek fark etmeksizin her sektör için uygulanabilir.
- Neyin yapılacağını söyler, nasıl yapılacağını değil.

4.4.1 ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

İlk kalite standardı oluşturma çalışmaları, teknoloji ve sanayideki gelişmelerin ve etkilerinin en çok hissedildiği ülken olan Amerika'da 2. Dünya Savaşı sırasında olmuştur. Bu standart oluşturma çalışmaları, bir kalite sistemi spesifikasyonu olan MIL-Q-9858 ile muayene sistem gereksinimlerini belirleyen MIL-I-45208'in doğmasına yol açmıştır.

İlk kalite standardı oluşturma girişiminin ardından, oluşturulan bu iki standart, Kuzey Atlantik Anlaşması Teşkilatı (NATO)'da kullanılmak üzere bir dizi standarda esas teşkil etmiştir. Bunlara, Müttefik Kalite Güvence Yayınları (AQAP) denilmiş ve bunlardan AQAP-110, bir kalite sistem spesifikasyonu olup, imalat, tasarım, muayene ve deney konularını, AQAP-120 imalatı ve AQAP-130 ise muayene sistem spesifikasyonu olup sadece son muayeneyi kapsamıştır.

1979 yılında İngiltere'de AQAP standartlarını esas alan BS 5750 Standardı ortaya çıkmıştır. Bu standart, üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm kalite sistem spesifikasyonu, ikinci ve üçüncü bölümleri ise tetkik sistem spesifikasyonlarını içermiştir.

İngiltere için tanımlanan bu durum, benzer şekilde dünyanın her tarafında uygulanmaya başlamış ve bütün bu gelişmeler, temelde aynı, ancak uygulama şekli bakımından farklı olan, kalite ve denetim standartlarını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sebeple, ülkeler arasındaki standart farklılıklarını gidermek amacıyla Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) içerisinde bir komite oluşturularak ortak standartlar geliştirme çabaları başlamıştır. TC 176 (Technical Committee 176) adıyla oluşturulan bu komite, geniş çaplı çalışmalar başlatmış ve birçok ulusal girdiyi ve büyük ölçüde BS 5750 Standardı'nı dikkate alarak dünya çapında geçerli olan ISO 9000 serisi standartlarını meydana getirmiştir. Standart ilk olarak 1987 yılında, Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlanmıştır. 1987 yılında yayımlanan bu standart ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 olarak 3 alt standarttan oluşmuştur. Buna göre, kuruluşlar, faaliyetleri doğrultusunda bu standartlardan birini uygulamış ve birinin denetimine girmişlerdir. Standartın, 1987 yılında yayımlanan versiyonu daha çok doğru üretim ve hata yakalama konularına odaklanmıştır.

1994 yılında standart ilk revizyona uğramıştır. Revizyonuna uğramasının nedeni, üretim ağırlıklı olarak hazırlanan standartın, hizmet sektörüne de uygulanabilme ve

ürün kavramının hizmeti de içeren bir anlamla genişletilmiştir. Standardın bu revizyonunda, 1987 yılındaki revizyonuna ilave olarak hata önleme konusunda odaklanılmıştır.

Standart, 2000 yılında büyük bir revizyona uğramış ve Kalite Yönetim Sistemi Standardı olarak yayımlanmıştır. 2000 yılındaki revizyonla birlikte ISO 9002 ve ISO 9003 Standard'ları geçerliliğini yitirmiştir ve sadece ISO 9001 Standardı'nın belgelendirmesi yapılmaya başlanmıştır. Kuruluşlar, faaliyet alanları ne olursa olsun sadece ISO 9001'in şartlarını uygulamakta ve ISO 9001 belgesi almaktadırlar. ISO 9002 ve ISO 9003 Standartları ile belirlenen farklılıklara, ISO 9001'in 7. maddesi kapsamında yapılabilecek "hariç tutma" kuralı doğrultusunda ulaşılması hedeflenmiştir. Standardın bu versiyonu önceki versiyonlara ek olarak; proses (süreç) tabanlı, sürekli iyileşmeye ve müşteri memnuniyetine odaklı bir yönetim sistemi modeli sunmaktadır.

ISO 9001 Standardı'nın 2008 revizyonu, Kasım 2008 tarihinde ISO tarafından yayımlanmıştır. Yapılan değişiklikler, ufak çaplı değişiklikler olup, herhangi bir ek gereklilik getirmemiştir. ISO 9001 Standardı'nın revizyon amacı, mevcut olan ISO 9001:2000 Standardı'nın karmaşık noktalarını aydınlatmak ve ISO 14001 Standardı ile uyumlu hale getirmek olmuştur. Kısaca ISO 9001 Standardı'nın tarihsel gelişimi şu şekilde özetlenebilir:

- 1963 yılında, MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968 yılında, AQAP standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979 yılında, BS 5750 (İngiltere'de)
- 1987 yılında, ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988 yılında, EN 29000 standartları (CEN tarafından)
- 1988 yılında, TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı.
- 1991 yılında, TS EN ISO 9000
- 1994 yılında, ISO 9001:1994, 9002:1994, 9003:1994 ISO tarafından revize edildi.
- 1996 yılında, EN 29000 serisi EN ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000 yılında, ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

- 2008 yılında, ISO tarafından revize edildi ve 9001:2008 olarak yayımlandı.

4.4.2 ISO 9001:2015 Revizyonu

ISO 9001 ilk başladığı tarihten itibaren belirli yıllarda revizyonlarla daha iyiye ve mükemmeye olan yolculuğu devam etmektedir. ISO 9001 her beş yılda, Pazar şartlarını karşılayabilmesi amacıyla gözden geçirilir. Bugünlerde tekrar gözden geçirilmektedir. Eylül 2015 yılında yapılacak revizyon da ISO 9001’de bazı değişiklikler meydana gelecektir. ISO 9001:2008 Eylül 2018 yılına kadar geçerli olacaktır. Revizyon standartlar PUKO döngüsü temelinde proses yaklaşımıyla yapılmaktadır. Bu revizyonda kalite yönetim sistemlerinde vurgulanan unsurlar;

- Liderliğin önemi,
- Risk yönetimine odaklanma,
- Amaçlara vurgu, ölçülmesi ve değişiklikler,
- İletişim ve farkındalık,
- Daha az kuralcı gereksinimler.

Liderliğin Önemi; öncelikle işletme, işletmenin amaçlarıyla ilgili iç ve dış sorunları belirlemek durumundadır. Bu sorunlar yönetim sisteminin üstesinden gelebilecek ve organizasyonda etkileri olabilecek olan iş ve dış sorunlar ile ilgilidir. Buradaki “sorun” sadece problemi içermez, önceki standartlarda önleyici faaliyetlerin başlığı altında olan konuların yanında, yönetim sistemi kurulabilecek bir organizasyonun amaçlarının yönetiminde ve herhangi bir pazar güvencesinin sağlanması gibi yönetim sistemlerinin adres olabileceği bu önemli konuları da içermektedir. Bunun anlamı üst yönetimin, sosyal, kültürel, düzenleyici ve müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceğinin etkisini geniş bir iş çevresinde açıklamak durumundadır. Organizasyondaki üst yönetim, ürün ve hizmetlerin sağlayabilme yeterliliğini, nasıl etkilediğini ve organizasyonun dahili güçlü ve zayıflılarının belirlenmesine ihtiyaç duyarlar. Bu zorluk, iş proses yönetiminin konseptinin güçlülüğüyle beraber, her bir prosesteki risklerin saptanması, anlaşılması, risklerin yönetilmesi, azaltılması ve riskleri transferi için özel sorumlulukların belirlenmesiyle ilgilidir. Üst yönetim, yönetim sisteminde daha fazla yer almaktadır. Üst yönetim organizasyonun stratejileri doğrultusunda, organizasyonun politikaları ve amaçlarına uygun olmalıdır. Yönetim sisteminin gereksinimlerini organizasyonun prosesine entegrasyonundan emin olmak zorundadır.

Risk Yönetiminde Odaklılık; üst yönetim, müşteri gereksinimlerine cevap verebilmek, iş risklerinin etkilerinin nasıl olduğunu ve iş risklerinin anlaşılmasını saptamak zorundadır. Etkili bir risk yönetim prosesi, bu yeni versiyonun başarılı bir şekilde sertifikasyonu için kritik olacaktır. Yönetim sistemi, sürekli iyileştirmenin başarısının sonuçlarından emin olmak zorundadır. 6.1 Maddesi, işlemler risk yönetiminin, ne zaman, nasıl, kim, ne sorularının olduğu yer olan riskler ve fırsatları adres göstermektedir. Organizasyon, risklerin ve fırsatların değerlendirilip yönetim sistemine entegre edilip uygulanması için planlamalar yapmalıdır. Riskler önleyici riskler ile değiştirilmelidir. Risklerin ortaya çıkıp, kontrol edileceği ve yönetileceği yerin belirlenmesine ihtiyaç duyulacaktır. Unutulmamalıdır ki, risk beklenen sonuçların üzerindeki beklenmeyen etkiler olarak tanımlanırken, yeni standartlar daha açık düşünce temelinde yapılmaktadır.

Amaçlar ve Ölçülmesi; kalite amaçları çevresindeki koşullar daha detaylandırılmalıdır. Bunlar; kalite politikası, ölçülmesi (eğer mümkünse), izlenebilmesi, iletişimde olmak, uygunluk için güncellemeyle bağlı olmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bunları ilgili fonksiyonlar ve düzeyler arasında kurmak zorundadırlar. Organizasyon amaçları, başarıların ve sonuçların nasıl değerlendirileceği planlarını içermelidir. Organizasyonda tüm bu süreçlerden sorumlu olacak birini belirlemek gerekmektedir. Kalite amaçlarının inşasında, bu amaçların belirlenmesi ve nasıl başarılmasının gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca, unutulmaması gereken işletmenin amaçları teknik, stratejik ve operasyonel olarak başarılabilir olmalıdır.

İletişim ve Farkındalık; 7.3 maddesi farkındalık üzerine bir maddedir. Organizasyonun kontrolünün altında çalışanların, kalite politikasından, amaçlarından, kalite yönetim sistemin faydalarından, uygunsuzlukların sisteme olan etkilerinden farkındalığı olmalıdır. Yönetim sistem gereksinimlerinde olan uygunsuzlukların etkilerinin her bir çalışan tarafından emin olunması için farkındalığın önemi arttırılmıştır. 7.4 maddesi, organizasyon içi ve dışı iletişim gereksinimleriyle ilgili ilgilidir. Ne/ne zaman/kim/ ile iletişime geçmek için verilen kararlarla ilgilidir. İletişim, hem dahili olarak ve hem de dış hissedarlar için önemlidir. Organizasyon bir iletişim planı geliştirmek zorundadır. İletişim sahiplik, bilgi, yetkinlik, onaylama karar verecek kişi için önemlidir. İletişim planı, seminerler, konferanslar, haber mektupları, brifingler içermelidir.

Daha Az Kurallar; yeni versiyonla beraber prosedürler için daha az kurallara gereksinim duyulacaktır. Fakat dokümantasyon için kurallar olacaktır. 7.5 madde,

Doküman yönetimiyle ilgilidir ve genel, oluşturma ve güncelleme, kontrol olarak 3 alt madde ile bağlantılı olacaktır. Bir organizasyon hangi bilgiyi muhafaza edeceğine karar vermek zorundadır. Bu, nasıl güncelleneceği, kontrol edileceği ve layığıyla korunacağıyla ilgilidir. 8. Maddenin içeriği;

- Müşteri iletişimi için gereksinimler (üründeki iletişimden sözleşme ve faturalamaya kadar)
- Tasarımın gözden geçirilmesi ve gelişme aşamaları
- Tedarikçiler için bilgi
- Tanımlama ve şeffaflık
- Ürünlerin gönderilmesi operasyonel kontrollerin parçası olan servisler
- Uygunsuzluk prosesleri
- Çıktılar ve ürün ve servisler. Tüm bu özellikler organizasyon için gereksinimlerin nasıl en uygun bir şekilde uygulanabileceğini değerlendirmek ve kontrol etmek zorundadır.

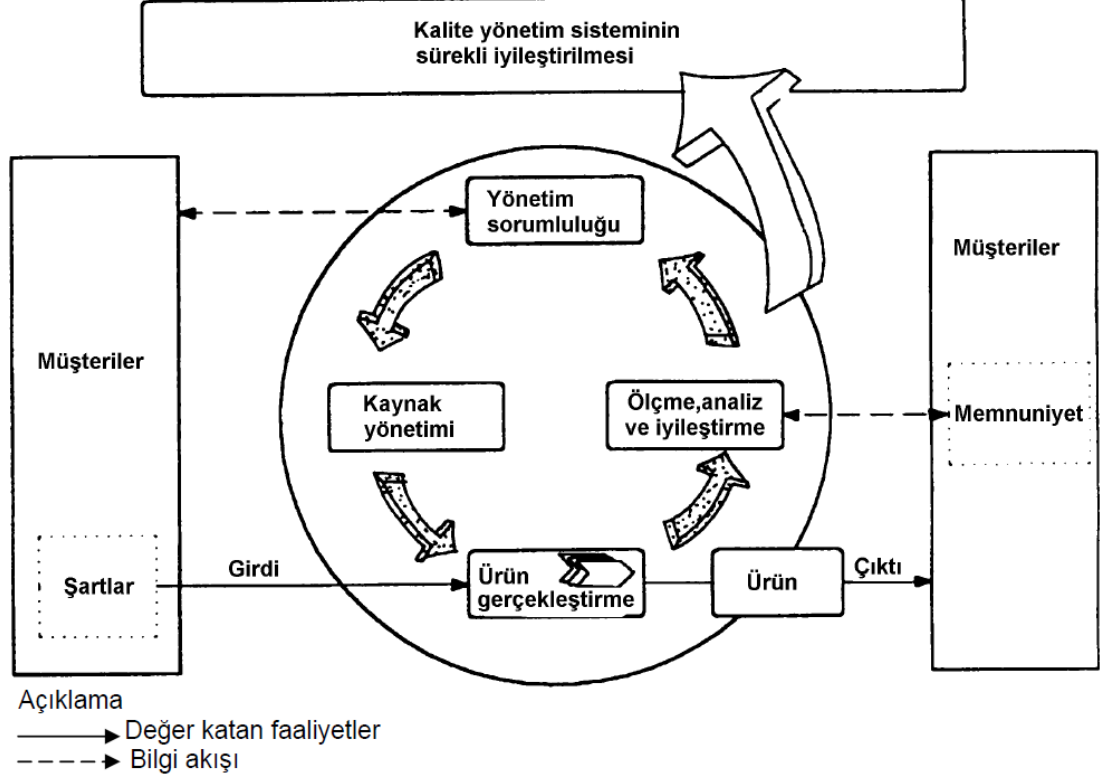
4.4.3 ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İlkeleri

ISO 9001, uygulanacağı kuruluşa sekiz yönetim prensibini getirmeyi amaçlar. Bu ilkeler, performans iyileştirilmesinin ve standardın gerekliliklerinin altında yatan felsefeyi ortaya koyar. Standardın gerekliliklerin anlamını ve ruhunu birleştirerek kuruluşlar sekiz kalite prensibini kendi içlerinde geliştirip, yerleştirebilirler. Üst Yönetim kuruluşta sekiz prensibe dayanan bir iş kültürünü yaşatarak yönetmelidir. Kalite yönetim sisteminin iyi anlaşılması ve tüm faaliyetleri ile dolaylı olarak ilişki içinde olan, kalite yönetim temel felsefesini oluşturan prensipleri aşağıda verilmiştir:

- Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Çalışanların Memnuniyeti
- Yönetimde Sistem Yaklaşımı
- Sürekli İyileştirme
- Verilere Dayalı Karar Verme Süreci
- Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayalı İlişkiler

- Proses Yaklaşımı

“Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al” olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir (Şekil 4.2).



Şekil 4.2 : Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir (ISO 9001, 2008);

- Planla: Müşteri şartlarına ve kuruluşun politikasına uygun sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedefleri ve prosesleri oluştur,
- Uygula: Prosesleri uygula,
- Kontrol et: Prosesleri ve ürünü; politikalara, hedeflere ve ürün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et,
- Önlem al: Proses performansını sürekli iyileştirmek için tedbirler al.

4.4.4 ISO 9001'in Faydaları

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılan röportajlarda, ISO 9001'in yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerini geliştirdiğini, çalışanlar arasında kalite farkındalığının artmasına katkı sağladığı ve işletmede verimliliği arttırdığı saptanmıştır.

İşletmelerde ISO 9001'in uygulanması, sağlayacağı faydaların konusunda beklentilerden daha çok işletmeye fayda sağlayabilir. Özellikle işletmenin ISO 9001'e hazırlık sürecinin değerlendirilmesi aşamasında ve ISO 9001 şartlarının ötesinde bir uygulamanın düşünülmesi halinde standart, işletmeyi daha rekabetçi olmasını sağlayacak değişime ulaştırabilir. Bugün mükemmel olarak nitelendirilebilen bir sistem, gelecekte o günün koşullarında yetersiz kalması mümkündür. Gelişim halinde olmayıp eylemsiz kalmak, gerçekten geri kalmaktır ve bu manada "ISO 9001, duvardaki bir belgeden fazlasıdır."

ISO 9001'in işletmelerde uygulanması, işletmelerin uluslararası niteliklere sahip kalite yönetim sistemine sahip olduğunu veya uluslararası normlara uygun olarak çalıştığını gösterir. Ayrıca, ISO 9001, işletmenin kaliteye vermiş olduğu önemin göstergesidir ve müşteri memnuniyetinin artmasına olumlu olarak katkı sağlar. Özetlenirse, ISO 9001'in faydaları aşağıdaki şekilde listelemek mümkündür:

- Müşteri ilişkilerine odaklanan kuruluştaki müşteri şikayetleri azalır, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı daha da artar.
- Müşteri istek ve beklentilerini ön planda tutarak, daha iyi ürün tasarımı sağlar.
- İyi tasarım ve planlama, işlem maliyetlerini azaltır.
- Kalite problemlerinden kaynaklanan kalitesizlik maliyetlerini minimuma indirir.
- Faaliyetlerin daha iyi planlanması, sorunların daha hızlı çözülmesi ile etkin bir yönetim sağlanmış olur.
- Bu şekilde yönetim, tüm boyutlarıyla işletmesini daha net kontrol altında tutar, daha sağlıklı kararlar verir.
- Tüm sorunlar sistematik şekilde analiz edileceğinden, işletmede sürekli bir gelişme olur.
- Çalışanların faaliyetlere katılımı sağlanır, motivasyon ve çalışma heyecanları artar.
- Her alanda sürekli iyileştirme ile kalifiye eleman oranı artar.
- Departmanlar arası problemlerin çözümünde sistematik yaklaşım, verimliliği artırır.

- Süreçler ve fonksiyonlar arasındaki tanımlanmış işleyiş, organizasyon içinde sağlıklı bilgi akışı sağlar.
- Kuruluşun kalite imajı güçlenir, müşterilerin güveni artar.
- Yeni pazarlara açılma imkanı sağlayarak, rakipler ile olan farkı artırır.
- Sistemik ve yönetsel bir altyapı kurarak kurumsallaşma yolunda bir adım daha ileriye gidilmesini sağlar.
- İşletmenin kurumsal kimliği, istikrarı da beraberinde getirir.

4.4.5 ISO 9001:2008'in Yapısı

ISO 9001:2008 sekiz bölümden oluşur. Her bir bölüm, özel gerekliliklerin tariflendiği birçok alt maddeye bölünmüştür. Tüm maddeleri yerine getiren kuruluş, gerekli şartları sağlamış olur.

Kuruluş yalnızca ISO 9001'in 7. maddesindeki gereklilikleri kapsam dışı bırakabilir. Kapsam dışına bırakma, müşteri gereklilikleri ve ilgili yasal gerekliliklerin karşılanması kabiliyetini veya sorumluluğunu etkilememelidir. Kuruluş net bir şekilde hangi ürün ya da hizmetleri kalite yönetim sistemi kapsamı içerisinde tuttuğunu tanımlamalıdır.

Kuruluş tüm alanlarını, iş proseslerini ya da ürünlerini kalite yönetim sistemi kapsamına almak zorunda değildir. Bununla birlikte eğer kuruluş kapsamına limit getirmeyi tercih ediyorsa, bu, kalite el kitabında ve diğer kamuya açık dokümanlarda açıkça belirtilerek, karışıklığın ve müşterilerin yanlış yönlendirilmesinin önüne geçmelidir.

Kalite Yönetim Sistemi kapsamı içerisinde bulunan ürünlerde ISO 9001:2008'in tüm şartları yerine getirilmelidir. Ancak Madde 7'deki (ürünün gerçekleşmesi) bazı şartlar, kuruluşun özel durumu nedeniyle şirkete uygulanabilir değilse, bunlar dışarıda tutulabilir. İşletmenin kalite yönetim sistemini uygulamasını benimsemesi, işletme için stratejik bir karar olmalıdır.

4.4.6 ISO 9001 Standartının Maddeleri

ISO 9001 yönetim sisteminin içeriği Çizelge 4.2'de listelenmiştir.

Çizelge 4.2 : ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi İçeriği

0	Giriş
0.1	Genel
0.2	Proses Yaklaşımı
0.3	ISO 9004 İle İlişki
0.4	Diğer Yönetim Sistemleriyle Uyumluluk
1	Kapsam
1.1	Genel
1.2	Uygulama
2	Atf Yapılan Standart Ve/Veya Dokümanlar
3	Terimler Ve Tarifler
4	Kalite Yönetim Sistemi
4.1	Genel Şartlar
4.2	Dokümantasyon Şartları
4.2.1	Genel
4.2.2	Kalite El Kitabı
4.2.3	Dokümanların Kontrolü
4.2.4	Kayıtların Kontrolü
5	Yönetim Sorumluluğu
5.1	Yönetimin Taahhüdü
5.2	Müşteri Odaklılık
5.3	Kalite Politikası
5.4	Planlama
5.5	Sorumluluk, Yetki Ve İletişim
5.6	Yönetimin Gözden Geçirmesi
6	Kaynak Yönetimi
6.1	Kaynakların Sağlanması
6.2	İnsan Kaynakları
6.3	Alt Yapı
6.4	Çalışma Ortamı
7	Ürün Gerçekleştirme
7.1	Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması
7.2	Müşteri İle İlişkili Prosesler
7.3	Tasarım Ve Geliştirme
7.4	Satın Alma
7.5	Üretim Ve Hizmetin Sunumu
7.6	İzleme Ve Ölçme Donanımının Kontrolü
8	Ölçme, Analiz Ve İyileştirme
8.1	Genel
8.2	İzleme Ve Ölçme
8.3	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
8.4	Veri Analizi
8.5	İyileştirme

4.5 OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Standardı

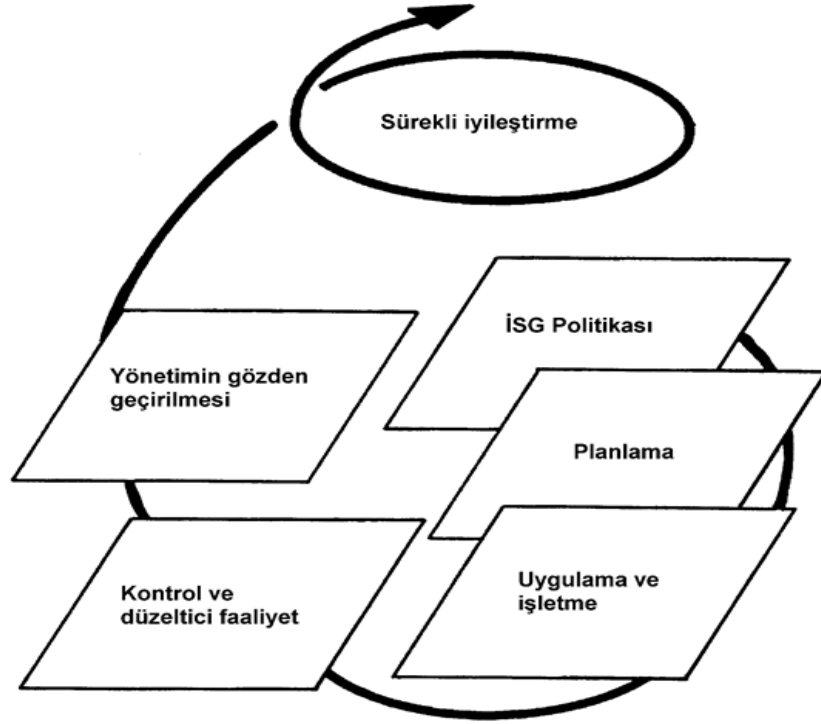
Her cinsten işletme, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) politikaları ve hedefleri ile uyumlu olarak İSG risklerini kontrol etmek suretiyle sağlam İSG performansına sahip olmak ve bunu göstermek konusunda gittikçe daha fazla ilgilenmektedir. İşletmeler bunu, gittikçe daha sıkı hale gelen yasal mevzuat, ekonomik politikaların gelişmesi ve iyi İSG uygulamalarını teşvik eden diğer tedbirler bağlamında ve İSG konularıyla ilgilenen tarafların ifade ettiği artan endişeler karşısında yapmaktadır.

Pek çok işletme İSG performanslarını değerlendirmek için İSG “gözden geçirmelerinden“ ve “tetkiklerinden” geçmiştir. Fakat bu gözden geçirmeler ve tetkikler kendi başlarına işletmenin performansının yasal ve politika gereklerini halen karşıladığı ve gelecekte de karşılamaya devam edeceği konusunda işletmeye güven vermek için yeterli değildir. Bunların etkili olabilmesi için işletmeye entegre olmuş, yapılandırılmış bir yönetim sistemi içinde icra edilmeleri gerekir.

İSG yönetimini kapsayan standartların amacı, diğer yönetim gerekleri ile entegre edilebilen, etkili bir İSG yönetim sisteminin elemanlarını işletmelere sağlamak ve işletmelere İSG ve ekonomi hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olmaktır. Diğer uluslararası standartlarda olduğu gibi bu standartlar tarife dışı ticaret engelleri oluşturmak veya bir işletmenin yasal yükümlülüklerini arttırmak veya değiştirmek amacını taşımamaktadır.

Bu standard, yasal şartları ve İSG riskleri hakkındaki bilgileri dikkate alan bir politikanın ve hedeflerin geliştirilmesi için bir işletmeye yardımcı olmak üzere İSG yönetim sisteminin şartlarını belirlemektedir. Her tipte ve büyüklükteki işletmeye uygulanması amaçlanmıştır ve farklı coğrafi, kültürel ve sosyal şartları karşılamaktadır. Yaklaşımın esası Şekil 4.3’de gösterilmiştir. Sistemin başarısı kuruluşun bütün seviyelerinden ve fonksiyonlarından, özellikle üst yönetimden taahhüt alınmasına bağlıdır. Bu cins bir sistem bir işletmeye İSG politikasını geliştirme, politika taahhütlerini gerçekleştirecek hedefleri ve prosesleri belirleme, gerektiğinde performansın iyileştirilmesi için tedbir alma ve sistemin bu standardın gereklerine uygunluğunu gösterme konularında sistematik bir imkân sağlamaktadır. Bu standardın genel amacı sosyo-ekonomik denge içinde iyi İSG uygulamalarını desteklemek ve teşvik etmektir. Gereklerin çoğunun aynı zamanda ele alınması mümkün olduğu gibi her hangi bir zamanda da incelenebileceği dikkate alınmalıdır.

Bir kuruluşun İSG yönetim sistemine ilişkin şartları açıklayan ve kuruluşun İSG yönetim sisteminin belgelendirilmesi veya kendisi tarafında beyan edilmesi için kullanılabilen bu standart ile bir kuruluşun İSG yönetim sistemini kurması, uygulaması veya iyileştirmesi için genel amaçlı yardım sağlayan ve belgelendirilmesi mümkün olmayan bir kılavuz arasındaki önemli bir fark vardır. İSG yönetimi stratejik ve rekabetçi etkiler dahil olmak üzere bütün konuları kapsar. Bu İSG standardının başarılı uygulamasının gösterilmesi kuruluş tarafından ilgili taraflara uygun bir İSG yönetim sisteminin çalışmakta olduğu güvencesini vermek amacıyla kullanılabilir.



Şekil 4.3 : Başarılı bir İSG yönetim sistemi elemanları

Bu standartta objektif olarak uygulanabilecek edilebilecek şartlar yer almaktadır. Fakat bu standart İSG performansı için İSG politikasında taahhüt edilenlerin ötesinde yasal kanunlara veya işletmenin uymayı taahhüt ettiği diğer şartlara uygulugu için yaralanmaların ve hastalıkların önlenmesi amacıyla ve sürekli iyileştirme için mutlaka şartlar belirtilmediler. Bundan dolayı buna benzer faaliyetleri yapan fakat farklı İSG performansına sahip olan iki kurum bu standartların şartlarını karşılayabilir.

Bu İSG standardı diğer yönetim sistemlerine (çevre, kalite, güvenlik veya makine yönetim) ait şartları içermez, fakat bu standardın şartları diğer yönetim sistemlerinin şartları ile uyumlu hale getirilebilir veya entegre edilebilir. Bir kuruluş eğer bu İSG standartlarına uygun bir İSG yönetim sistemi kurmak isterse, kurumun bünyesinde

bulunan mevcut yönetim sistemlerine entegre edebilir. Fakat yönetim sisteminin çeşitli maddeleri, uygulanması istenen amaca ve ilgili taraflara bağlı olarak farklılıklar gösterebilir.

İSG yönetim sisteminin detay düzeyi ve karmaşık yapısı, dokümantasyon sınırları ve buna ayrılan kaynaklar çeşitli etmenlere bağlıdır. Bu faktörler arasında sistemin kapsamı, kurumun büyüklüğü faaliyetlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin türü ve kurumun kültürü belirtilebilir. Bu husus daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha belirgin olarak ortaya çıkabilir.

4.5.1 OHSAS 18001'in Tarihsel Gelişimi

1996 yılında İngiltere Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından düzenlenerek yayımlanan "BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi" tarihteki ilk sağlık ve güvenlik standardı referans niteliğindeki bu standart kuruluşları belgelendirme açısından bir temel niteliğindedir.

İlerleyen yıllarda diğer kurumlarda iş sağlığı ve güvenliği konusunda standartlar düzenlemişler ve yayınlamışlardır. Fakat yayınlanan bu standartlar, temelde BS 8800 referans almalarına karşın içerik ve uygulamada açısından birbirinden farklı ve değişiklik göstermekteydi. Bunun üzerine bağımsız denetim kurumlarının katkısıyla bir komisyon oluşturulmuş ve uluslararası alanda kabul göreceği bir iş sağlığı ve güvenlik standardının düzenlenmesi yönelik çalışmalar neticesinde 1999 yılında OHSAS 18001 Standardı oluşturularak yayınlanmıştır.

Günümüzde belgelendirmede kullanılan OHSAS 18001 Temmuz, 2007 yılında güncellenerek yayınlanmıştır. OHSAS 18001, ISO 9001 kalite sistemi ile daha uyumlu olmuştur. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili etkinliği kanıtlanmış olan kavramları kapsamıştır. OHSAS 18001 tarihsel gelişimi aşağıda listelenmiştir:

- 1979 yılında BS 5750 yayınlandı.
- 1994 yılında BS 5750 yürürlükten kaldırıldı.
- 1996 yılında BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistemi rehberi yayınlandı.
- 1999 yılında OHSAS 18001:1999 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı yayınlandı.

- 2004 yılında OHSAS 18001:2004 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı yayınlandı.
- 2008 yılında OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı yayınlandı.

4.5.2 OHSAS 18001:2016 Revizyonu

OHSAS 18001, revizyon tamamlandığında yeni ismi ISO 45001 adı altında anılacaktır. Komite çalışmalarını 2016 yılında tamamlayacak ve yayınlayacaktır. Yeni standartlar, ISO 9001'e uygun olarak düzenlenmektedir. Komite ilk kez 21 – 23 Ekim 2013'te toplanmıştır ve bu çalışmaya 50 ülke dahil edilmiştir. Ayrıca ILO'da (International Labour Organization) bu çalışmaya dahil edilmiştir. Gelecek yıl, taslak olarak dağıtılacaktır.

Önemli değişiklikler ise; risk yönetimine daha fazla vurgu yapılması, üst yönetim tarafından daha çok ilgili olması. Bu da organizasyonun amaçlarına uygun bir şekilde uygulanabilmesi. Organizasyonun amaçları doğrultusunda stratejik bakışın geliştirilebilmesi ve uygunluğu. Bu, temelde iç ve dış sorunlarla ilgilidir. Tüm durumlarda uygunluk durumlarını anlaşılır olması ve gerekli görüldüğünde takviye edilebilmesi. İlerlemeyi gösteren performans göstergelerin kullanılması.

4.5.3 OHSAS 18001'in Faydaları

Yapılan akademik çalışmalarda, işletmenin yüksek maliyetlere gerek duymadan işletme bünyesinde yapılacak olan bazı küçük uygulamalar yapıldığında pek çok iş kazasının önün geçildiği, maddi ve manevi kayıpların oluşmasını önlemiştir. OHSAS 18001'in sistemli bir yöntemle işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili risklerin azaltılması ve kontrol altına alınmasını hedefler. Sürekli gelişme bakışıyla işletmeler iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularına yönelerek gelişme sağlarlar. OHSAS 18001 devamlı olarak proaktif çözümler sunmaktadır. Bundan dolayı işletmelerde işler etkili, verimli ve sorumlu bir şekilde yönetilerek iş kazalarını sornu işlerin gecikmesini önleyerek işletmelerin müşterilereine güvenilir bir hizmet sunma fırsatı verir. OHSAS 18001, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak işletmelerdeki iş ortamlarındaki rislerin minimize edilmesi ve yasal mevzuatlara uyarlanmasını sağlayan iyi bir araçtır.bu kalite sistemi, işletmelerde güveli ve sağlıklı iş ortamlarının gelitirilmesi yönünde süreki iyileştirme bakışıyla yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin veya kuruluşların OHSAS 18001 kalite sistemini uyguladıklarında göreceği faydalar aşağıda listelenmiştir:

- İşletmelerde; iş kazalarına, maddi hasarlara ve diğer kayıpların oluşmasının önlenmesi sağlanır.
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan çalışmalar, işletmenin yapmış olduğu diğer sitemlere entegrasyonu sağlanarak kaynakları koruma imkanı sunar.
- İş sağlığı ve güvenliği konularına önem verilmesi, işletmedeki üst yönetim vermiş olduğu taahhüdü ve önemi gösterir. Bu da işletmenin itibarını arttırıcı ve kamuoyunda işletmenin imajını olumlu katkı sağlar.
- İşletmede çalışanların motivasyonun arttırıcı katkı sağlar. Çalışanların katılımını ve işletmeye olan güveni arttırır. İşletme ve örgüt kültürüne olan bağlılığın yükselmesine katkı sağlar.
- İş sağlığı ve güvenliliğinin sahip olduğu şartların uluslararası şartlara olan uyumluluğunu sağlar.
- İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin işletme bünyesinde sistemli olarak yayılmasını sağlar.
- İş kazaları ve meslek hastaları sayısının azalmasını sağlayarak işgücü kaybının azalmasını önler.
- Makinalardaki arazi süresinin azalmasına katkı sağlayarak ve bunun neden olduğu maliyetlerin azalmasına katkıda bulunur.
- İş sağlığı ve güvenlik risklerinin, birikim ve tecrübelerle gelecekte daha etkin yönetilmesine katkı sağlar.
- İş sağlığı ve güvenliliğin işletmelerde uygulanmasıyla, iş sağlığı güvence altına alınır. Müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetin sürekliliğinin sağlanmasıyla müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artmasına katkıda bulunur.
- Risk yönetimi ile olabilecek iş kazalarını önlemiş olur. Önleme uygulamalarının açık ve net bir şekilde tanımlanması ile bu faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanarak iş kazalarının meydana gelmesi önlenmiş olur.

- İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu, işletmede üretimin durmasının, yavaşlamasının önüne geçilerek, cezai uygulamaların ve tazminatları azaltır.
- İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, işletmenin itibarını arttırarak, daha rekabetçi olma avantajı sağlar.
- Çalışma ortamlarında alınan önlemlerin, işletmeyi tehlikeye atabilecek patlama, makine arızaları, yangın gibi durumların olmasını önleyerek, işletmenin güvenliğini sağlar ve işletmede güvenlik kültürünün gelişimini sağlar.
- İş kazalarının ve mesleki hastalıklarının oluşmasını önleyerek, iş ve işgücü kayıplarını azalmasını sağlar. İş verimliliğinde artışı sağlar ve maliyetlerin düşmesi yönünde etki eder.
- Devletin resmi kurumlarına karşı, işletmenin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki duyarlılığını ve ilgisini kanıtlar.
- Diğer yönetim sistemleriyle beraber entegre bir sistem kurulmasına olanak sunması, dokümanda, emekte ve sistem tasarrufu sağlar.

4.5.4 OHSAS 18001 Standart Maddeleri

OHSAS 18001 yönetim sisteminin içeriği Çizelge 4.3’de listelenmiştir.

Çizelge 4.3 : OHSAS 18001 Yönetim Sistemi İçeriği

0	Giriş
1	Kapsam
2	Atıf Yapılan Standartlar Ve/Veya Dokümanlar
3	Terimler Ve Tarifler
3.1	Kabul Edilebilir Risk
3.2	Tetkik
3.3	Sürekli İyileştirme
3.4	Düzeltilici Faaliyet
3.5	Doküman
3.6	Tehlike
3.7	Tehlike Tanımlaması
3.8	Sağlığın Bozulması
3.9	Olay
3.10	İlgili Taraf
3.11	Uygunsuzluk
3.12	İş Sağlığı Ve Güvenliği (İSG)
3.13	İSG Yönetim Sistemi

Çizelge 4.3 : (Devamı)

3.14	İSG Hedefi
3.15	İSG Performansı
3.16	İSG Politikası
3.17	Kuruluş
3.18	Önleyici Faaliyet
3.19	Prosedür
3.20	Kayıt
3.21	Risk
3.22	Risk Değerlendirmesi
3.23	İş Yeri
4	İSG Yönetim Sistemi Şartları
4.1	Genel Şartlar
4.2	İSG Politikası
4.3	Planlama
4.3.1	Tehlike Tanımlaması, Risk Değerlendirmesi Ve Kontrollerin Belirlenmesi
4.3.2	Yasal Ve Diğer Şartlar
4.3.3	Hedefler Ve Programlar
4.4	Uygulama Ve İşletme
4.4.1	Kaynaklar, Görevler, Sorumluluk, Hesap Verme Ve Yetki
4.4.2	Eğitim, Bilinç Ve Yeterlilik
4.4.3	İletişim, Katılım Ve Danışma
4.4.4	Dokümantasyon
4.4.5	Doküman Kontrolü
4.4.6	İşletme Kontrolü
4.4.7	Acil Durum Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gerekenler
4.5	Kontrol
4.5.1	Performans Ölçümü ve İzleme
4.5.2	Uygunluğun Değerlendirilmesi
4.5.3	Kazalar, Olaylar, Uygunsuzluklar, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
4.5.4	Kayıtların Kontrolü
4.5.5	İç Tetkik
4.6	Yönetimin Gözden Geçirmesi

4.6 ISO 10002:2006 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi

Bu standard elektronik ticareti ile ilgili olanlar dâhil olmak üzere, ticari veya ticari olmayan faaliyetlerin bütün tipleri için etkili ve verimli şikâyetleri ele alma prosesinin tasarımı ve uygulanması için kılavuzluk bilgilerini sağlar. Bu standardtan kuruluşun, müşterilerinin, şikâyet sahiplerinin ve diğer ilgili tarafların yararlanması amaçlanmıştır.

Şikâyet, bir kuruluşa ürünleri veya şikâyetleri değerlendirme işleminin kendisi hakkında yapılan ve sonucunda açık veya üstü örtülü bir yanıt ya da çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesidir (ISO 10002, 2006).

Şikâyetlerin ele alınması yoluyla elde edilen bilgi, ürünler ve proseslerde iyileştirmeyi sağlayabilir ve şikâyetler uygun bir şekilde ele alındığında, kuruluşun büyüklüğüne, mahalline ve sektörüne bakılmaksızın bunların itibarını arttırabilir. Dünya piyasasında şikâyetlerin tutarlı bir şekilde ele alındığı güvenini verdiğiinden dolayı bu standardın değeri daha fazla açığa çıkar.

Etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma prosesi, ürünleri sağlayan kuruluşların ve bu ürünlerin alıcılarının ihtiyaçlarını yansıtır.

Bu standard içerisinde “ürün” terimi aynı zamanda “hizmet” anlamına da gelmektedir.

Bu standardda tarif edildiği gibi, bir proses aracılığıyla şikâyetlerin ele alınması müşteri memnuniyetini arttırabilir. Müşteriler memnun olmadığında bunların şikâyetleri de dahil olmak üzere müşteri geri bildiriminin, teşvik edilmesi, müşteri sadakatini ve onayını sürdürmek veya arttırmak için fırsatlar sunabilir ve yerel ve uluslar arası rekabet gücünü arttırabilir.

Bu standardda tarif edilen prosesin uygulanması aşağıdakileri sağlar:

- Şikâyetçiye açık ve sorumlu bir şikâyetleri ele alma prosesine erişme imkânını sağlayabilir.
- Kuruluşun, şikâyetleri tutarlı, sistematik ve sorumlu bir şekilde şikâyetçiyi ve kuruluşu tatmin edecek tarzda çözüme kabiliyetini arttırabilir,
- Kuruluşun eğilimleri, tanımlama ve şikâyetlerin sebeplerini ortadan kaldırma kabiliyetini arttırabilir ve kuruluşun çalışmalarını iyileştirebilir,
- Kuruluşa şikâyetlerin çözülmesi ve personeli müşteri ile çalışmadaki yeteneklerini iyileştirme konusunda teşvik edilmesi için müşteri odaklı bir yaklaşım geliştirmede yardım edebilir,
- Şikâyetleri ele alma proseslerini, şikâyetlerin çözümünü ve yapılan proses iyileştirmelerini sürekli gözden geçirme ve analiz etme için temel sağlayabilir.

Kuruluşlar şikâyetleri ele alma proseslerini yönetimin müşteri memnuniyeti kuralları ve dış kaynaklı anlaşmazlık çözüm prosesleriyle birlikte kullanmayı isteyebilir.

4.6.1 ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Günümüzde hızla artan rekabet koşullarına bağlı olarak müşteriye devamlı olarak ekonomik, kaliteli, kişisel mal ve hizmetlerin sunulması, müşteri sadakatini ciddi anlamda azalmasına sebep olmuş ve müşteriye elde tutmak isteyen işletmelerin karlılıklarında azalma olmuştur. Karlılığı arttırabilmenin temel yolu farklılık yaratmaktan geçmesine karşın, teknoloji gelişmelerin hızla genele yayılması nedeniyle ürün özelliklerinde bunu sağlamak imkansız hale gelmiştir. Bu durumda farklılık yaratmanın ve karlılığı arttırmanın tek yolu, birebir pazarlama ile müşteri sadakatini arttırmaktan geçmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelere bu avantajı sağlamaya yönelik olarak doğmuştur. Dünyadaki değişime, pazarlama stratejileri açısından bakacak olursak; 1970'li ve 1980'li yıllar kitlesel pazarla, 1990'lı yıllar hedef pazarla, 2000'ler ise kişisel hizmet, ürün ve ilgi ile özdeşleştirilebilir. Büyük işletmelerin pazarlama birimleri, 1970'lerde ürün veya hizmeti satmaya çalışırken, 1990'larda ise imaj ekonomisi ile belirli ürünler için belirli pazarlar, hatta aynı ürünün farklı renkleri için farklı pazarlar araştırma yoluna gidilmiştir. Günümüzde ise bu segmentasyon da ortadan kalkmakta ve müşteriler artık kitleler değil bireyler olarak şirketlerin karşısına çıkmaktadırlar. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerin artık kitleler veya gruplar değil, bireyler olarak tanımlanmasının sonucudur.

4.6.2 ISO 10002'in Faydaları

Bir işletmenin mevcut müşterilerini elinde tutabilmesi, yeni müşteriler edinmesine kıyasla en az dört kat daha maliyeti yüksek olacaktır. Müşterisini kaybeden işletmeler bu kayıplarını telafi etmeleri ve itibarlarını tekrar kazanmaları için büyük çaba ve maliyet gerekir. İşletmelerin bu durumlarla karşılaşmaları için her yönetim sisteminin ortak yaklaşımı olan önleyici yaklaşımla yönetmek gerekmektedir. Bu sebeple ISO 10002;

- Müşteri şikayeti ile karşılaşılan durumlarda kurumların nasıl davranmaları gerektiğine dair rehberlik eder.
- Kurum ve müşteri arasında yaşanan bir olay sonrasında "özür" dilemek yeterli mi, yoksa telafi etmek için tazminat ödemek de dahil olmak üzere daha büyük bir faaliyet mi planlamak gerektiğine dair rehberlik eder.

- Kurum ve müşteri arasında yaşanan sorunların en adil bir biçimde değerlendirmesini sağlar.
- Müşteri şikayetlerden ders çıkarılarak, problemlerin tespitine ve iyileştirmeye açık yerlerin tespit edilmesine olanak sağlar (TSE, 2014).

4.6.3 ISO 10002 Standart Maddeleri

ISO 10002 yönetim sisteminin içeriği Çizelge 4.4’de listelenmiştir.

Çizelge 4.4 : ISO 10002 Kalite Yönetim Sistemi İçeriği

0	Giriş
0.1	Genel
0.2	ISO 9001:2000 Ve ISO 9004:2000 Standardları İle İlişki
1	Kapsam
2	Atıf Yapılan Standardlar Ve/Veya Dokümanlar
3	Terimler Ve Tarifler
3.1	Şikâyetçi
3.2	Şikâyet
3.3	Müşteri
4	Kılavuzluk Prensipleri
4.1	Genel
4.2	Görünürlük
4.3	Erişilebilirlik
4.4	Cevap Verebilirlik
4.5	Objektiflik
4.6	Ücretler
4.7	Gizlilik
4.8	Müşteri Odaklı Yaklaşım
4.9	Hesap Verebilirlik
4.10	Sürekli İyileştirme
5	Şikâyetleri Ele Alma Çerçevesi
5.1	Taahhüt
5.2	Politika
5.3	Sorumluluk Ve Yetki
6	Planlama Ve Tasarım
6.1	Genel
6.2	Hedefler
6.3	Faaliyetler
6.4	Kaynaklar
7	Şikâyetleri Ele Alma Prosesinin Çalıştırılması
7.1	İletişim
7.2	Şikâyetin Alınması
7.3	Şikâyetin Takip Edilmesi
7.4	Şikâyetin Alındığının Bildirilmesi
7.5	Şikâyetin İlk Değerlendirmesi

Çizelge 4.4 : (Devamı)

7.6	Şikâyetlerin Araştırılması
7.7	Şikâyetlere Cevap Verme
7.8	Kararın Bildirilmesi
7.9	Şikâyetin Kapatılması

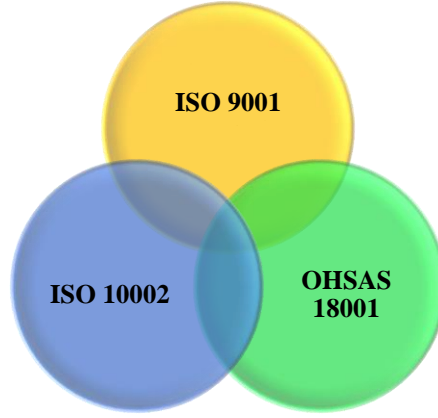
4.7 Entegre Yönetim Sistemi

Küreselleşmeyle birlikte gündeme gelen rekabet koşulları öncelikle ISO 9001 kalite yönetim sistemin öne çıkarmıştır. Bu kalite standardı, özetle müşteri beklentilerini karşılamak üzere bir işletmedeki gerekli olan şartları kapsamaktadır. ISO 9001, Dünya genelinde ilgi gören ve uluslararası pek çok uygulaması olan bir kimlik oluşturmuştur. Bu belge sahibi işletmeler, birbirlerine güven vermekte ve daha güven verici ticaret ortamı vermektedir. Fakat ISO 9001 kalite yönetim sistemleri, diğer yönetim sistemlerini kapsamamaktadır. Örneğin, OHAS 18001, ISO 10002 ve diğer yönetim sistemleri ile bu boşluk doldurulmaktadır. Bir diğer ifadeyle tüm bu sistemler kalite yönetim sistemini bütünlemektedir.

Entegre Yönetim Sistemi bir işletmenin yönetim sistemi olarak nitelendirilebilir. Yönetim standartlarını, diğer yardımcı fonksiyonları, iş ve üretim sürecini yöneten tek bir yönetim sistemidir. Davies, işletmedeki entegrasyonun uygulanmasının gerekliliğini aşağıda belirtmiştir, (Davies, 1999);

- İşletmede, kaynak yönetimini, stratejik planlamayı, işletmenin amaçlarını ve üst yönetimi kapsayacak şekilde sağlamak,
- Basitleştirme ve geliştirme düşüncesi temelinde bütünleştirmeyi sağlamaktır.

İşletme olarak sunulan hizmet veya üretimi; müşterinin taleplerini ve beklentilerine cevap verebilmek, iş kazalarını minimum düzeyde tutmak ve sürdürülebilir bir müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek isteniyorsa ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002 bu üç yönetim sistemini de dikkate alınması gerekmektedir. Kısaca özetle diyebiliriz ki; Entegre Yönetim Sistemi, birden fazla yönetim sistemlerinin tek bir çatı altında toplanmasıyla oluşur (Şekil 4.4).



Şekil 4.4 : Kalite Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu

ISO 9001 kurumsal odaklı, OHSAS 18001 çalışan odaklı olmamızı, ISO 10002 sistemiyle birlikte rekabet sonucu müşteri memnuniyeti odaklı olarak ele aldığımızda, her üç yönetim sistemi organizasyonun gücünü artırmakta ve işletmenin karlılığını güvenceye almaktadır. Kısaca;

- “ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi” ile daha iyiye,
- “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi” ile daha güvenliye,
- “ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayeti Yönetim Sistemi” ile daha memnuniyete,

ulaşabilmemiz için önemli yönetim sistemi araçlarıdır.

4.7.1 Entegre Yönetim Sisteminin Firmalar İçin Avantajları

Günümüzde işletmeler kullandıkları farklı yönetim sistemlerini tek bir çatı altında kapsaması ve yönetilmesine için Entegre Yönetim Sistemi yaklaşımı çalışmaları bulunmaktadır. Kalite yönetim standartları aralarındaki artan uyum ve ortak noktalarla beraber sistem entegrasyonu ileriye yönelik başlatılmış pratik ve kullanışlı bir yöntem olmaktadır.

Entegre yönetim sistemleri organizasyonun ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilir. Yönetim sistemlerinin entegrasyonunda bir sınır yoktur. Entegre Yönetim Sistemi dokümantasyonu en az düzeye indirerek, bürokrasiyi azaltarak ve proses yaklaşımı bakışıyla ilgili kalite yönetim standartlarının şartlarını yerine getirmeyi amaçlar.

İşletmelerin birbirinden farklı yönetim sistemlerini tek bir çatı altında toplamalarının organizasyon için pek çok faydaları olacaktır. İşletmenin genel problemlerinin varlığı, geleceğe dair değişikliklerin daha iyi hedeflere odaklanmayı ve yönetim katılımının artırılması entegrasyonun faydalarından bahsedilebilir.

Tüm bu kalite sistemlerinin birbirinden bağımsız bir şekilde işletmeye kurulup yönetilmesinin bazı güçlükler ve lüzumsuz tekrarlara sebep olduğu saptanmıştır. Eğer işletmeye yeni bir kalite sisteminin kurulması gerekiyorsa, bunu bağımsız kurmak yerine mevcut sistemin içine entegre yapılmasının daha faydalı ve verimli yöntem olacaktır.

Farklı kalite sistemlerinin birlikte kurularak sürdürülmesinin sağlayıcı avantajlar aşağıdaki gibidir:

- İşletmede farklı sistemlerinin uygulanması, bürokrasinin artmasını sağlar. Entegrasyonla, bunun artması önlenir.
- İşletmedeki yönetim zamanını verimli kullanır.
- İşletmenin yönetimi, çalışanları ve müşterileri açısından global ve profesyonel bir bakış sağlar.
- Farklı sistemlerin, çalışanlar açısından bir zorluk ve karışıklık sağladığından dolayı çalışanlardaki bu sorunu giderir ve çalışanların motivasyonun azalmasını önler.
- Bütün kalite faaliyetlerinin sistematik bir hale getirilmesini sağlar.
- Çalışanların motivasyonlarını artırır.
- Kamuoyunda ve müşterilerin gözünde güvenilirliği artırır.
- Şirketin imajına olumlu katkı sağlar.
- Ortak bir yönetim sistemi oluşturulur.
- İş ve dış tetkiklerin birlikte yapılmasına olanak sağlar.
- Genel prosedürler azaltır.
- Kırtasiye işleri ve dokümantasyon daha azdır.
- Daha az iş çakışması ve iş tekrarı olur.
- Kalite sistemlerinin ortak dokümantasyon ve bezer diğer konular için fazladan işgücü ve maliyetin oluşmamasını sağlar.

Entegre Yönetim Sistemi'nin işletmeye uygulanması sorucu tek bir belgelendirme ile maliyet avantajı da sağlanacaktır.

4.7.2 Kalite Yönetim Standartlarının Birbirleriyle İlişkisi ve Eşleştirilmesi

ISO 9001 standardı, OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, ISO 10002 müşteri şikâyetleri yönetimi ve diğer kalite yönetim sistemlerinde kullanılan özel şartları kapsamaz. Bununla beraber bu standart, bir işletmenin kalite yönetim sistemini, diğer yönetim sistemlerinin şartları ile bir araya getirilmesini ve entegrasyonun sağlar. Bir işletme, bu standardın şartları gereğince bir kalite yönetim sistemi oluşturmak için kendi bünyesinde bu kalite yönetim sistemlerini uyarlanması veya entegrasyonu mümkündür (ISO 9001, 2008).

Bu standardın amaçlarını, müşteri şikâyetleri ele alma sürecinin verimli ve etkili bir şekilde uygulanması yöntemiyle desteklenir. ISO 10002 standardında kullanılan şikâyetleri ele alma süreci, kalite yönetim sisteminin bir parçası olarak da kullanılabilir. ISO 9001 standardı kuruluşların dâhili uygulamaları, belgelendirme veya sözleşme amaçları için kullanılabilen kalite yönetim sistemi için şartları belirler (ISO 10002, 2006). Çizelge 4.5'de, ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002 Kalite Yönetim Sistemleri şartlarının, kendi arasındaki entegrasyon uyumlulukları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 4.5 : OHSAS 18001, ISO 10002 ve ISO 9001 ile Eşleştirme

OHSAS 18001:2008		ISO 10002:2006		ISO 9001:2008	
---	Giriş	---	Giriş	0 0.1 0.2 0.3 0.4	Giriş Genel Proses yaklaşımı ISO 9004 ile ilişki Diğer yönetim sistemleri ile uyumluluk
1	Kapsam	1	Kapsam	1 1.1 1.2	Kapsam Genel Uygulama
2	Atıf yapılan yayınlar	2	Atıf yapılan yayınlar	2	Atıf yapılan yayınlar
3	Terimler ve tarifler	3	Terimler ve tarifler	3	Terimler ve tarifler
4	İSG yönetim sistemi elemanları (sadece başlık)	4	Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Şikâyetleri Yönetimi (sadece başlık)	4	Kalite yönetim sistemi (sadece başlık)
4.1	Genel şartlar	4.1	Genel şartlar	4.1 5.5 5.5.1	Genel şartlar Sorumluluk, yetki ve iletişim Sorumluluk ve yetki

Çizelge 4.5 : (Devamı)

4.2	İSG politikası	4.2		5.1 5.3 8.5.1	Yönetimin taahhüdü Kalite politikası Sürekli iyileştirme
4.3	Planlama (sadece başlık)	4.3		5.4	Planlama (sadece başlık)
4.3.1	Tehlike tanımlaması, risk değerlendirmesi ve kontrollerin belirlenmesi	4.3.1		5.2 7.2.1 7.2.2	Müşteri odaklılık Ürüne ilişkin şartların belirlenmesi Ürüne ilişkin şartların gözden geçirilmesi
4.3.2	Yasal ve diğer şartlar	4.3.2		5.2 7.2.1	Müşteri odaklılık Ürüne ilişkin şartların belirlenmesi
4.3.3	Hedefler ve programlar	4.3.3	Hedefler, amaçlar ve programlar	5.4.1 5.4.2 8.5.1	Kalite hedefleri Kalite yönetim sistem planlaması Sürekli iyileştirme
4.4	Uygulama ve işletme (sadece başlık)	4.4	Uygulama ve işletme (sadece başlık)	7	Ürün gerçekleştirme (sadece başlık)
4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk, hesap verme ve yetki	4.4.1	Kaynaklar, görevler, sorumluluk ve yetki	5 5.5.1 5.5.2 6.1 6.3	Yönetim sorumluluğu Sorumluluk ve yetki Yönetim temsilcisi Kaynakların sağlanması Altyapı
4.4.2	Yeterlilik, eğitim ve bilinç	4.4.2	Yeterlilik, eğitim ve bilinç	6.2 6.2.1 6.2.2	İnsan kaynakları Genel Yeterlilik, eğitim ve farkındalık
4.4.3	İletişim, katılım ve danışma	4.4.3	İletişim	5.5.3 7.2.3	İç iletişim Müşteri ile iletişim
4.4.4	Dokümantasyon	4.4.4	Dokümantasyon	4.2 4.2.1	Dokümantasyon şartları Genel
4.4.5	Doküman kontrolü	4.4.5	Doküman kontrolü	4.2.3	Doküman kontrolü
4.4.6	İşletme kontrolü	4.4.6	İşletme kontrolü	7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6	Ürün gerçekleştirme planlaması Müşteri ilişkili prosesler Ürünle ilgili şartların belirlenmesi Ürünle ilgili şartların gözden geçirilmesi Tasarım ve geliştirme planlaması Tasarım ve geliştirme girdileri Tasarım ve geliştirme çıktıları Tasarım ve geliştirme gözde geçirmesi Tasarım ve geliştirme doğrulaması Tasarım ve geliştirme geçerli kılınması

Çizelge 4.5 : (Devamı)

				7.3.7	Tasarım ve geliştirme değişiklik kontrolü
				7.4.1	Satın alma prosesleri
				7.4.2	Satın alma bilgisi
				7.4.3	Satın alınan ürünün doğrulaması
				7.5	Üretim ve hizmetin sunumu
				7.5.1	Üretim ve hizmetin sunumunun kontrolü
				7.5.2	Üretim ve hizmetin sunumu için proseslerin geçerli kılınması
				7.5.5	Ürünün muhafazası
4.4.7	Acil durum hazırlığı ve bu hallerde yapılması gerekenler	4.4.7		8.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü
4.5	Kontrol (sadece başlık)	4.5	Kontrol (sadece başlık)	8	Ölçme, analiz ve iyileştirme (sadece başlık)
4.5.1	Performans ölçümü ve izleme	4.5.1	İzleme ve ölçme	7.6	İzleme ve ölçme donanımının kontrolü
				8.1	Genel
				8.2.3	Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi
				8.2.4	Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
				8.4	Veri analizi
4.5.2	Uygunluğun değerlendirilmesi	4.5.2		8.2.3	Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi
				8.2.4	Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
4.5.3	Kazalar, olaylar, uygunsuzluklar, düzeltici ve önleyici faaliyetler (sadece başlık)	-	-	-	-
4.5.3.1	Olayların araştırılması	-	-	-	-
4.5.3.2	Uygunsuzluk, düzeltici ve önleyici faaliyet	4.5.3		8.3	Uygunsuz ürünün kontrolü
				8.4	Veri analizi
				8.5.2	Düzeltilici faaliyet
				8.5.3	Önleyici faaliyet
4.5.4	Kayıt kontrolü	4.5.4	Kayıt kontrolü	4.2.4	Kayıt kontrolü
4.5.5	İç tetkik	4.5.5	İç tetkik	8.2.2	İç tetkik
4.6	Yönetimin gözden geçirmesi	4.6	Yönetimin gözden geçirmesi	5.1	Yönetimin taahhüdü
				5.6	Yönetimin gözden geçirmesi (sadece başlık)
				5.6.1	Genel
				5.6.2	Gözden geçirme girdisi
				5.6.3	Gözden geçirme çıktısı
				8.5.1	Sürekli iyileştirme

5 LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde lojistik sektörüne dair üç uygulamaya yer verilmiştir. İşletmelerdeki yönetim sistemlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum hizmet sektöründe faaliyet gösteren lojistik şirketleri için de geçerlidir.

Uygulama kısmında yapılan çalışmalardan; lojistik sektörde kalitenin işletmeler için neden önemli olduğu, işletmeleri kaliteye ve kalite yönetim sistemlerine olan bakışının saptanması, İSG kavramının lojistik şirketlerinde ne kadar yer bulduğunu ve bunun yurt dışındaki örnekleriyle karşılaştırılarak kalite yönetim sistemlerinin önemine vurgu yapılarak lojistik sektörde kalite yönetim sistemlerine bakışı uygulaması yapılmıştır.

Bir diğer uygulamada, Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001'e uygulanabilirlik temelinde dizayn edilmiştir. Bu kolaylık, farklı yönetim sistemlerini tek çatı altında buluşturabilmeyi sağlamaktadır. Buradan hareketle, bir lojistik firmasında uygulanan yönetim sistemlerinin Entegre Yönetim Sistemi'nin temelinde işletmenin kalite el kitabının yeniden yazılması uygulamasına yer verilmiştir.

Son uygulamada, yönetim sistemlerinin çeşitliliği ve temelde işletmelere uygun yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği, işletmenin amaçlarına göre çeşitlilik arz etmektedir. Hizmet sektörünün en temel unsuru olan müşterilerdir. Müşteri memnuniyetinin yüksek olması işletmenin kalitenin en yalın tanımı olan müşterilerin beklentilerini karşılayabilmektir, düşüncesi temelinde Türkiye'de faaliyet gösteren bir lojistik firmasındaki müşteri memnuniyeti üzerine anket çalışması yapılmıştır.

5.1 Türkiye'deki Lojistik Firmalarında Kalite Farkındalığı ve Kalite Yönetim Sistemleri Uygulaması Anketi

Rekabetçi pazarda var olmak isteyen işletmeler, hizmet ve ürünleriyle birlikte sundukları hizmetlerle de rakiplerinden farklılaşma yoluna gitmektedirler, bununla

beraber işletmeler tüm süreç boyunca sürekli iyileştirme düşüncesiyle hep daha iyiye doğru bir anlayışla verimlilik çalışmaları yapmaktadırlar.

5.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ankette, Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin, faaliyet alanları ve işletmelerin büyüklüklerinin belirlenerek sınıflanmasıyla birlikte, lojistik şirketlerinde ISO 9001 kalite yönetim sistemi kullanılıp kullanılmadığı, işletmelerin bünyelerinde kullandıkları diğer yönetim sistemlerin neler olduğu, işletmelerde Entegre Yönetim Sistemi olup olmadığı, işletmelerin kaliteye bakışları ve kalite farkındalığı, OHSAS 18001 uygulamayan işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda bilgi düzeyleri, farkındalıkları, işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği politikaları, mevzuat uygulamalarına bakışları, işletmelerde meydana gelen iş kazaları ve bu iş kazalarının ülkemizde meydana gelen iş kazaları oranının mukayesesi, işletmelerde meydana gelen iş kazalarındaki ölüm oranı, meydana gelen iş kazalarından sonra iş görmezlik süreleri ve ülkedeki iş görmezlik süreleriyle mukayesesi, meydana gelen iş kazalarının sınıflandırılması, işletmelerin işe giriş muayenelerinin ve periyodik muayenelerin yapılıp yapılmadığı, İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerinin verilip verilmediği, İşletmelerdeki Acil Durum Planları ve Tatbikatlarının durumu, İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği açısından Risk Değerlendirmelerin durumu gibi uygulamalarının belirlenmesi üzerine genel bir tarama ve gözden geçirme amaçlanmıştır. Aynı çalışma Dünya’daki lojistik şirketleriyle de mukayese edilmiştir.

5.1.2 Ana Kütle ve Örnekleme

Anket çalışmasında, Türkiye ve Dünya’daki Lojistik alanında faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Bu gruba giren işletmeler olarak; 2015 yılı içinde Depo ve Antrepo hizmeti verenler, Forwarding, Konteyner taşımacılığında faaliyet gösteren Line’lar, Karayolu taşımacılığı, denizyolu, havayolu ve bunların aracılığını yapan işletmeler kapsamıştır. Bu sayı 1500’e yakın bir sayıdır. Gümrükleme faaliyeti kapsamındaki işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır. Dünya’daki hedef şirket sayısı 5000’dir. Anket toplam 38 sorudan oluşmaktadır; bu soruların sınıflandırması yapılırsa;

- İşletmelerin faaliyet alanı ve büyüklüğüne dair 3 soru sorulmuştur. Bu soruların amacı, işletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanının belirlenmesidir. Sorular çoktan seçmeli ve onay kutularından oluşmuştur.

- İşletmelerdeki Kalite Yönetim Sistemlerine dair 8 soru sorulmuştur. Bu soruların amacı, işletmedeki kalite yönetim sistemleri, departmanı ve diğer yönetim sistemlerinin yapısını belirlemektir. Sorular çoktan seçmeli ve onay kutularından meydana getirilmiştir.
- Kalite ve işletmelerin kaliteye bakışları, farkındalığına dair 14 soru sorulmuştur. Bu soruların amacı, işletmenin Kalite bilgi düzeyi, kalitenin getirileri ve maliyetleriyle, kalite farkındalığıdır. 12 soru liket ölçeğiyle sorulmuştur.
- İş Sağlığı ve Güvenliğine dair 13 soru sorulmuştur. Bu sorularla, işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatlarına hâkimiyeti ve uygulama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sorular çoktan seçmeli ve onay kutularından meydana getirilmiştir.

5.1.3 Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Anket soruları interaktif ortamda QuestionPro programı web üzerinden hedef kitleye dağıtımı yapılmıştır. Ankete toplam Türkiye’den 75 işletme, Dünya’dan 25 işletme tarafından katkı sağlanarak iki hafta içinde tamamlanmıştır. Ankete başlayıp ta yarım bırakan Türkiye’den 10 katılımcı ve Dünya’dan 17 katılımcı vardır. Bunlar anketi tam tamamlamadığından dolayı değerlendirmeye kısmen dahil edilmiştir. Katılımın beklentilerimizden düşük kalmasının nedeni olarak, sektördeki personel yapısının lojistik eğitim kökenli oranın çok düşük olmasından dolayı eğitim ve eğitime katkı konuları konusunda işletmelerin çok da yapıcı bir bakış sergilememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir diğer nedeni de katılımcıların e-mail hesaplarındaki yüksek e-mail trafiğidir.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde QuestionPro web paket programı kullanılmış, frekans analizleri incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

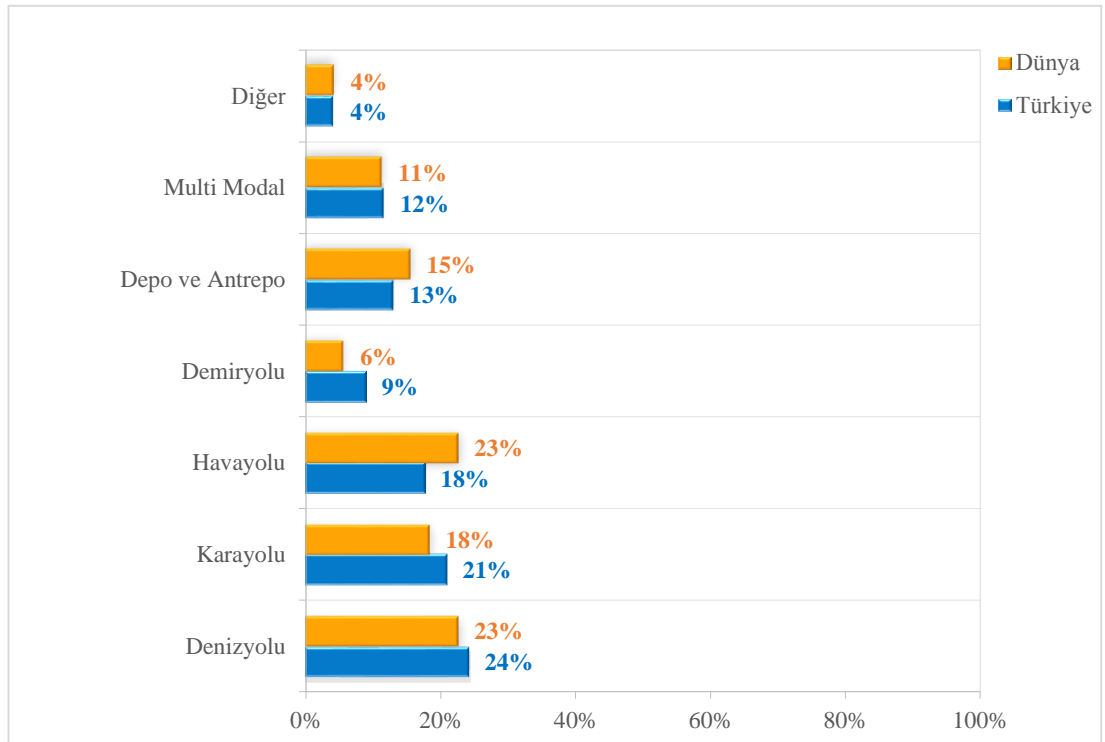
5.1.4 Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasında bazı değerlerin yüksek çıkması (Türkiye için) örneğin ISO 9001 kalite yönetim sistemini işletmesinde uygulayanların sayısı % 54 oranında bir değer çıkmasının nedeni, ankete katılımcı işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde bir kurumsal yapıda olmalarından kaynaklanmaktadır. Normalde Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğu orta ve küçük ölçeklidir. Küçük işletmelerin 1 – 9 ve

1 – 25 kişi çalışan işletmelerde Kalite Yönetim sistemlerini uygulanmasını beklentilerin dışındadır.

5.1.4.1 İşletmenizin faaliyet alanını belirtiniz?

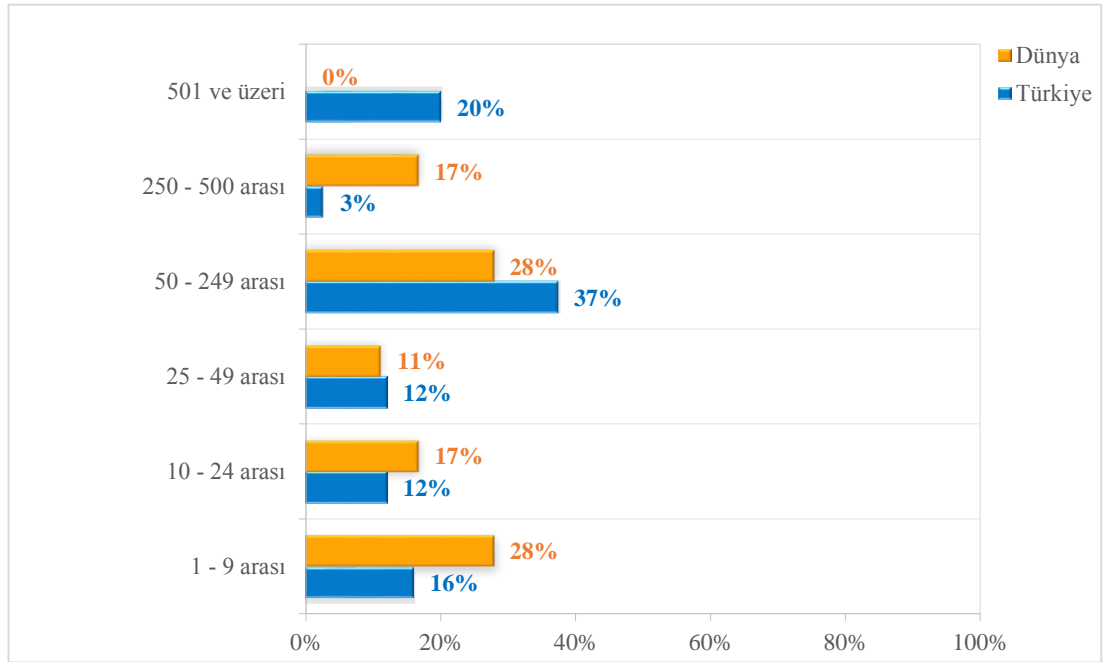
Şekil 5.1’de, yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların yapısına baktığımız zaman, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet alanları Türkiye’de % 24 oranında Denizyolu, % 21 oranında Karayolu, % 18 oranında Havayolu ve % 13 oranında Depo ve Antrepodur. Anket çalışmasında katılanların faaliyet alanlarındaki % 4 oranındaki Diğer içeriğini; Gümrük, Proje, Fuar – Sergi ve tedarik zincirinde yapılabilecek tüm faaliyetleri de kapsamakta olduğu belirtilmiştir. Dünya geneline baktığımızda; % 23 oranında Denizyolu, % 18 oranında Karayolu, % 23 oranında Havayolu, % 15 oranında Depo ve Antrepodur. Ayrıca ankette katılanların faaliyet alanlarındaki % 4 oranındaki Diğer içeriğini; Gümrük, Proje, Fuar – Sergi ve tedarik zincirinde yapılabilecek tüm faaliyetleri de kapsamakta olduğu belirtilmiştir. Türkiye ve Dünya geneline baktığımızda katılımcı işletmelerin faaliyet alanları benzerlik gösterdiğini görmekteyiz. Bu da gerek Türkiye’de gerekse de Dünyadaki lojistik firmalarının aynı işleri yaptığını görebiliriz.



Şekil 5.1 : Faaliyet Alanı

5.1.4.2 İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı aşağıda yer alan hangi değer aralığındadır?

Şekil 5.2’de, çalışmadaki katılımcı lojistik şirketlerin büyüklükleri çalışan sayısı temel alınarak ölçüldüğünde en çok katılımcı aralığı Türkiye’de; % 38 oranında 50 – 249 arası çalışan sayısı, % 16 oranında 1 – 9 arası çalışan ve % 19 oranında 501 ve üzeri çalışan sayısınınca bir katılım sağlanmıştır. Buradan işletmelerin büyüklüğü arttıkça işletmelerde yönetim sistemleri ve verimliliğe duyulan ihtiyacın farkındalığının arttığını düşünebiliriz. Orta ölçekli işletmelerde bu ihtiyacın tam olarak oluşmadığıdır. Dünya geneline baktığımızda; % 28 oranında 50 – 249 arası çalışan sayısı, % 28 oranında 1 – 9 arası çalışan ve % 19 oranında 250 – 500 arası çalışan sayısınınca bir katılım sağlanmıştır. Türkiye ve dünyadaki katılımcı işletmelerin büyüklüklerinin farklı olduğunu görmekteyiz.

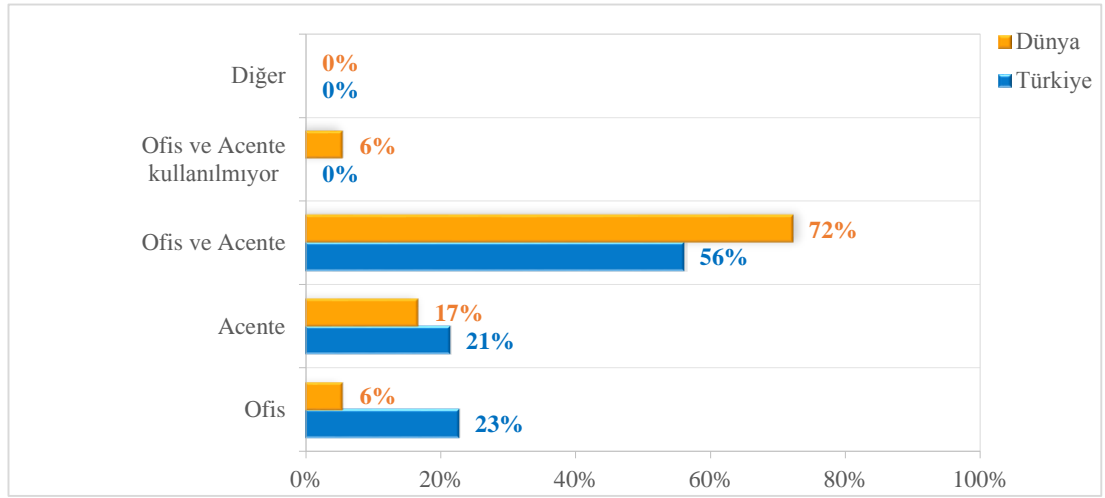


Şekil 5.2 : İşletme Büyüklüğü

5.1.4.3 İşletmenizin uluslararası iletişimini ofislerinizle mi yoksa acenteleriniz vasıtasıyla gerçekleştiriyorsunuz?

Şekil 5.3’de, çalışmaya katılan lojistik şirketlerin tümü uluslararası faaliyet gösteren işletmelerdir. Türkiye’de, katılımcıların % 56 oranında Ofis ve Acente, % 23 oranında Ofis ve % 21 oranında Acente kullanmaktadır. Lojistik sektöründe uluslararası faaliyetlerin çoğunluğu hem ofis ve hem de acente üzerinden yürütülmektedir.

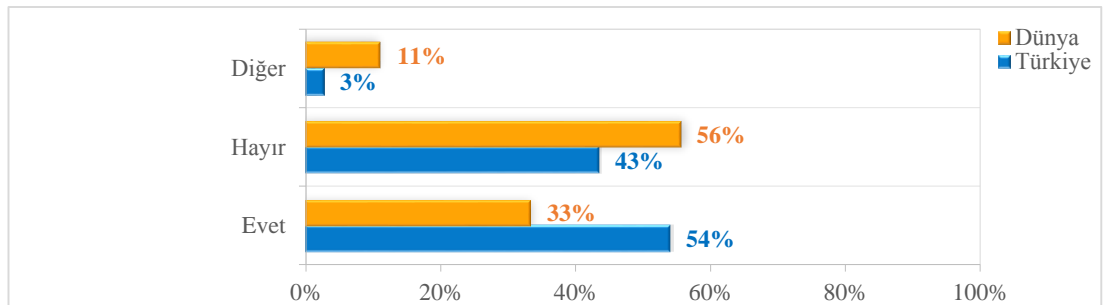
Buradan işletmelerin büyüklükleri konusunda bir fikir vermektedir. Dünya ölçeğinde hizmet vermektedirler. Tüm bu soru grubundan çıkan sonuç, lojistik sektöründe önde gelen işletmeler düzeyinde olduğunu göstermektedir. Gerek işletmeleri büyüklükleri, gerekse de Türkiye’de çalışan sayısı, diğer ülkelerdeki yapılanmaları ve faaliyetleri alanlarından bu sonuca varabiliriz. Dünya geneline baktığımız zaman, katılımcıların % 72 oranında Ofis ve Acente, % 17 oranında Acente ve % 6 oranında Ofis, kullanmaktadır.



Şekil 5.3 : Uluslararası Faaliyet Yöntemi

5.1.4.4 İşletmenizde Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) kullanılıyor mu?

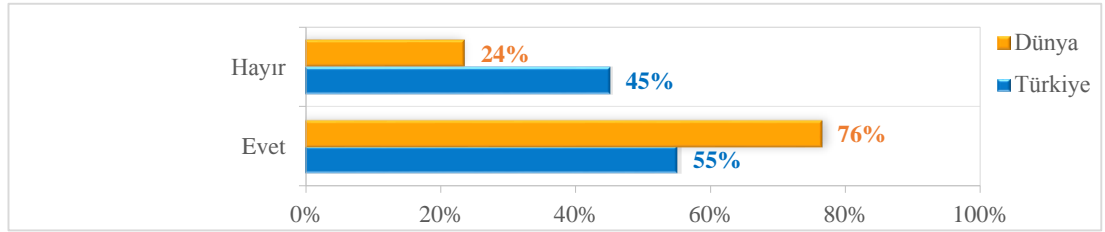
Şekil 5.4’de, lojistik işletmelerinden ISO 9001 kullanma oranı irdelenmiştir. Türkiye’de kullanma oranı; % 54 iken bu sistemi kullanmayan veya bir başka yönetim sistemi kullananların oran % 46 civarındadır. Bu oran sektörde ISO 9001 kullanım oranını yüksek göstermektedir. Dünya genelinde kullanma oranı; % 33 iken bu sistemi kullanmayan veya bir başka yönetim sistemi kullananların oran % 67 civarındadır.



Şekil 5.4 : ISO 9001 Yönetim Sistemi Kullanımı

5.1.4.5 İşletmenizde Kalite Yönetim Sistemi yoksa yakın bir gelecekte Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) kurmayı düşünüyor musunuz?

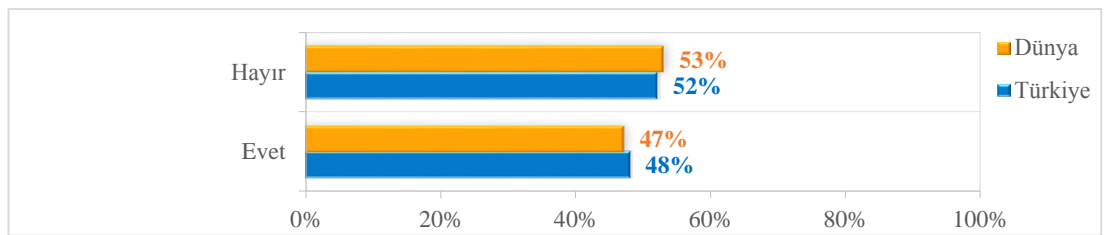
Şekil 5.5’de, Türkiye’deki lojistik işletmelerinde Yönetim Sistemi olarak ISO 9001 kullanmayanların % 55’u yakın gelecekte ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamayı düşünürken, % 45’inde böyle bir düşüncesinin olmadığı sonucuna varabiliriz. Dünya’daki durum ise, lojistik işletmelerinde Yönetim Sistemi olarak ISO 9001 kullanmayanların % 76’u yakın gelecekte ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamayı düşünmektedir.



Şekil 5.5 : ISO 9001 Uygulama Planları

5.1.4.6 İşletmenizde Kalite Departmanı var mı?

Şekil 5.6’da, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 48 Kalite Departmanı varken, % 52’inde Kalite Departmanı bulunmamakta iken Dünya’daki durum ise, katılımcı işletmelerin % 47 Kalite Departmanı varken, % 53’ünde Kalite Departmanı bulunmamaktadır.

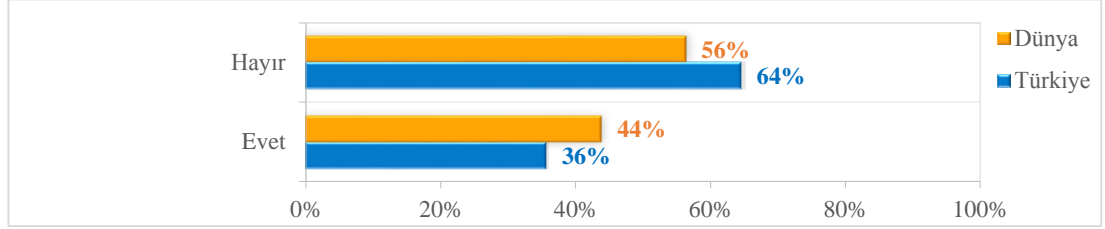


Şekil 5.6 : İşletmelerde Kalite Departmanı

5.1.4.7 İşletmenizde Kalite Departmanı yoksa yakın bir gelecekte Kalite Departmanı kurmayı düşünüyor musunuz?

Şekil 5.7’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 36 Kalite Departmanı kurmayı planlarken, % 64’ünde Kalite Departmanı bulunmamaktadır. Dünya’daki katılımcı

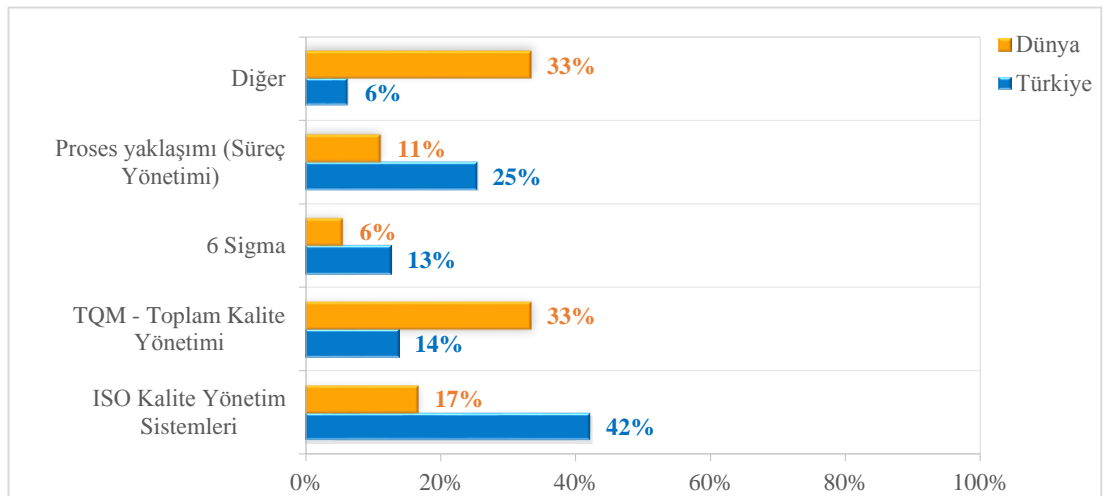
işletmelerin % 44'ü Kalite Departmanı kurmayı planlarken, % 56'sı Kalite Departmanı kurmayı düşünmemektedir.



Şekil 5.7 : Kalite Departmanı Uygulama Planları

5.1.4.8 İşletmenizde aşağıdaki Kalite Yönetim Sistemleri ve bileşenlerinden hangilerini kullanıyorsunuz?

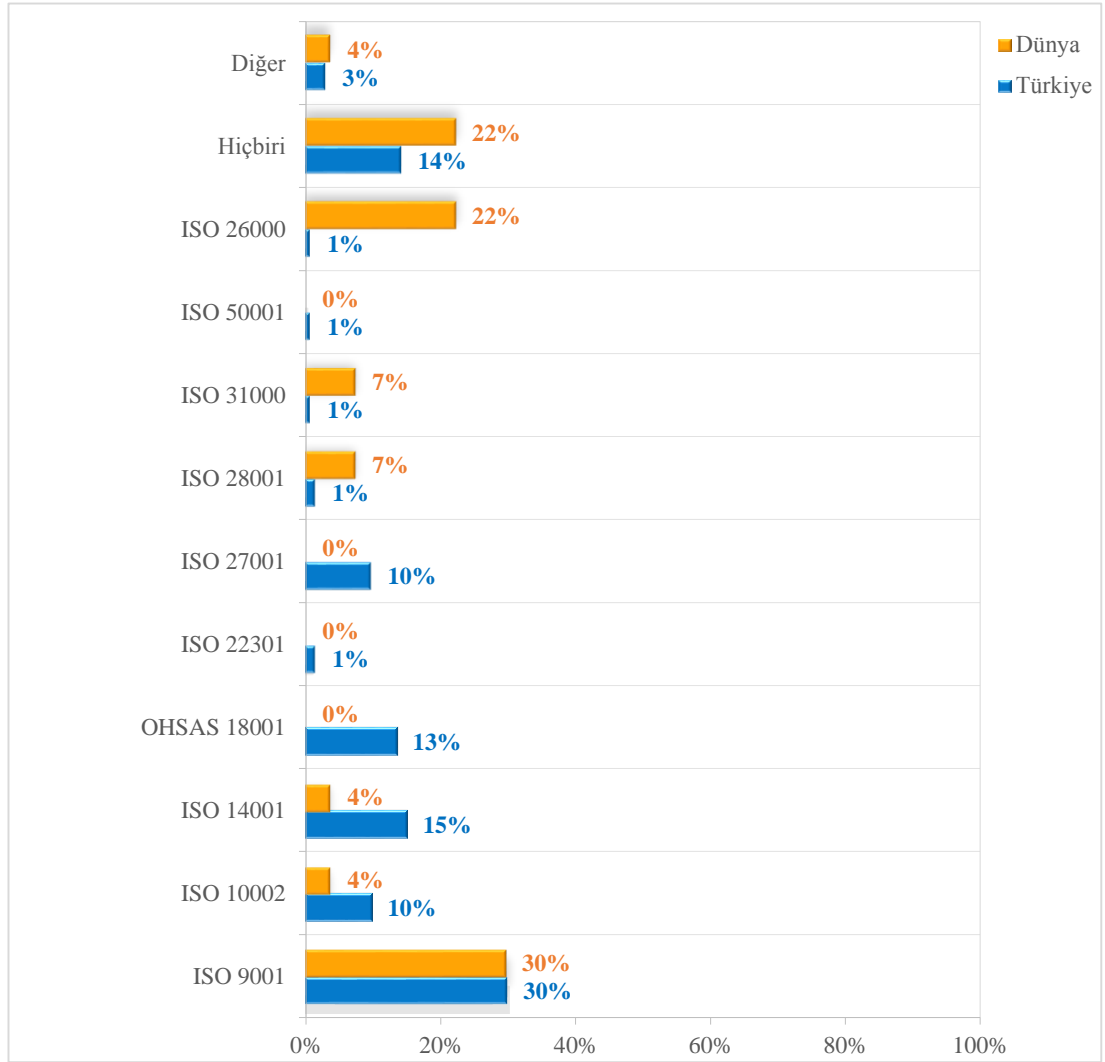
Şekil 5.8'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelerin kullanmış oldukları yönetim sistemlerine baktığımızda; % 42 ISO Kalite Yönetim Sistemleri, % 25 Proses Yaklaşım, % 14 Toplam Kalite Yönetimi, % 13 6 Sigma, % 6 Diğer Yönetim Sistemleri olarak düşünebiliriz. Buradan lojistik sektöründe en çok kullanılan yönetim sisteminin ISO standartları olduğunu görebiliriz. Ayrıca bununla beraber Toplam kalite yönetiminin de birlikte kullanılan işletmelerde görmekteyiz. % 6 Diğer'de işletmenin kendine has geliştirmiş oldukları yönetim sistemlerini kullanmakta olduğu görülmektedir. Dünya'daki duruma baktığımızda; katılımcı işletmelerin kullanmış oldukları yönetim sistemlerine; % 33 Toplam Kalite Yönetimi, 33 Diğer Yönetim Sistemleri, % 17 ISO Kalite Yönetim Sistemleri, % 11 Proses Yaklaşım, % 6 Sigma, olarak düşünebiliriz.



Şekil 5.8 : Kalite Yönetim Sistemleri

5.1.4.9 İşletmenizde ISO Kalite Yönetim Sistemlerine sahipseniz, bunlardan hangileridir?

Şekil 5.9'da, Türkiye'deki katılımcı işletmelerin ISO Kalite standartlarından en çok kullanılanlar, % 30 ISO 9001, % 15 ISO 14001 ve % 14 OHSAS 18001 sistemleridir. Bu da Türkiye'de diğer işletmelerde kullanılan yönetim sistemleriyle benzerlik göstermektedir. Bunun yanında lojistik sektörünün hizmet sektörü olmasından dolayı % 10 oranında ISO 10002 kullanılmaktadır. Dünya'daki duruma baktığımızda katılımcı işletmelerin ISO Kalite standartlarından en çok kullanılanlar, % 30 ISO 9001, % 4 ISO 14001, % 22 ISO 26000, % 7 ISO 28001 ve % 4 ISO 10002 28001 sistemleridir. Türkiye'de % 14, Dünya'da da % 22'sinde hiçbir yönetim sistemi kullanılmamaktadır.

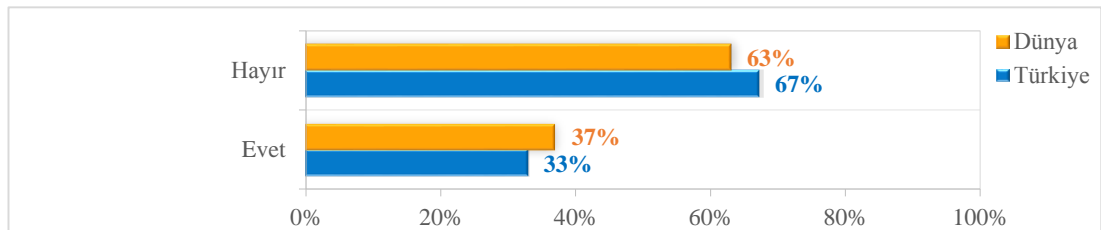


Şekil 5.9 : ISO Yönetim Sistemleri Kullanımı

- ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemi
- ISO 10002: Kalite Yönetimi - Müşteri memnuniyeti - Kuruluşlarda şikâyetlerin ele alınması
- ISO 14001: Çevre Yönetim Sistemi
- OHSAS 18001: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
- ISO 22301: İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
- ISO 27001: Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistem
- ISO 28001: Tedarik Zincir Güvenliği Yönetim Sistemi
- ISO 31000: Risk Yönetimi
- ISO 50001: Enerji Yönetimi
- ISO 26000: Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı

5.1.4.10 İşletmenizde Entegre Kalite Yönetim Sistemini Kullanıyor musunuz?

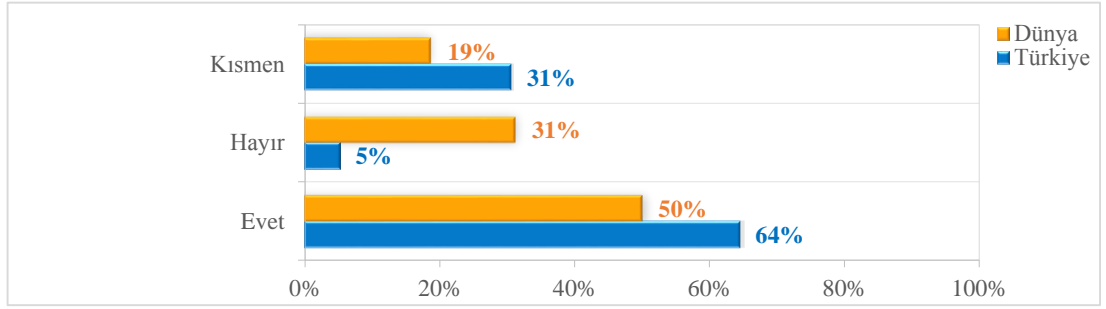
Şekil 5.10'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelerin Kalite Yönetim Sistemleri kullananların % 33 Entegre Yönetim Sistemi (EYS) kullanmakta olup, % 67'de Entegre Yönetim Sistemi kullanmamaktadır. Dünya'daki durum ise, katılımcı işletmelerin Kalite Yönetim Sistemleri kullananların % 37 Entegre Yönetim Sistemi (EYS) kullanmakta olup, % 63'de Entegre Yönetim Sistemi kullanmamaktadır. EYS kullanmayan işletmelerin, EYS sistemine geçmesi için tavsiyede bulunulması işletmelerin faydasına olacaktır.



Şekil 5.10 : Entegre Yönetim Sistemi Kullanımı

5.1.4.11 İşletmenizde kullandığınız Kalite Yönetim Sisteminin işletmeniz için faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

Şekil 5.11’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin kullandıkları Kalite Yönetim Sistemlerinin işletme açısından faydalı olduğunu düşünenlerin oranı % 64’tür. Hiçbir faydası yok diyenlerin oranı % 5 ve Kısmen faydası var diyenlerin oranı da % 31’dir. Bu veriler dışında, % 31’lik kısmı oluşturan işletmeler için yapısal bazı sorunların olduğunu ve genellikle yönetim mekanizmasından kaynaklandığını düşünebiliriz. Bu durumda bu sorunlarının üzerinde eğilerek Kalite Yönetim Sisteminin işletmeler için faydasının artırılması mümkündür. Dünya’daki durum ise, katılımcı işletmelerin kullandıkları Kalite Yönetim Sistemlerinin işletme açısından faydalı olduğunu düşünenlerin oranı % 50’dir. Hiçbir faydası olmayan diyenlerin oranı % 31 ve Kısmen faydası var diyenlerin oranı da % 19’dır.

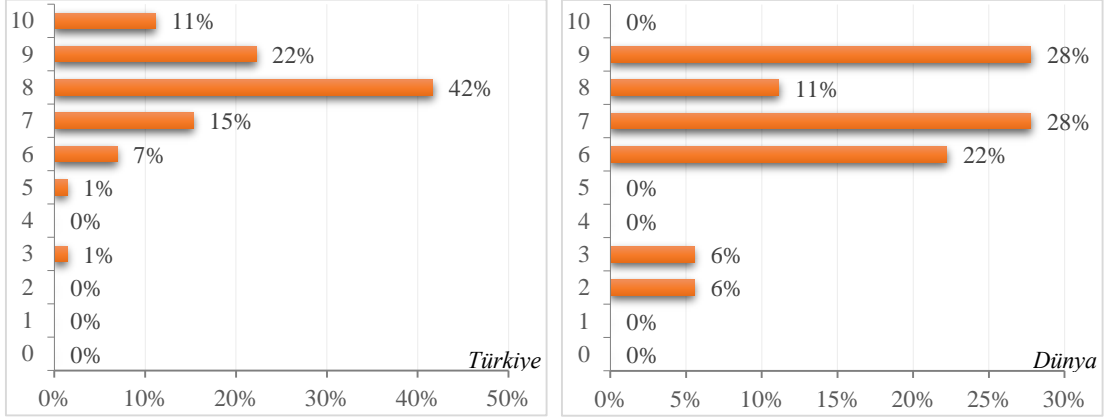


Şekil 5.11 : Kalite Yönetim Sisteminin Faydası

5.1.4.12 Kaliteyi “Bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir.” diye tarif edersek, işletmenizin müşterilerinizin beklenti ve gereksinimlerini karşılamadaki kalite düzeyiniz için işletmenizi 1 – 10 arasında puanlayınız.

Şekil 5.12’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin kendi kalite düzeyleri için yöneltilen sorudan çıkan sonuç, 0 – 10 üzerinden % 42 oranla ortalama puan 9,04’dır. Bu da işletmelerin kalite düzeyleri değerlendirmesi kendilerinin kaliteli bir servis ve müşteri beklentilerini karşıladıkları düşünülebilir. Standart sapma 1,3’tür. Ancak Net Promoter Score – NPS % 24 değeri çıkıyor ve buradan işletmelerin kendi memnuniyet dereceleri yeterli gözükmemektedir. Dünya’daki durum ise, sonuç 0 – 10 üzerinden % 28 oranla ortalama puan 7,95’dır. Bu da işletmelerin kalite düzeyleri değerlendirmesi kendilerinin kaliteli bir servis ve müşteri beklentilerini karşıladıkları düşünülebilir.

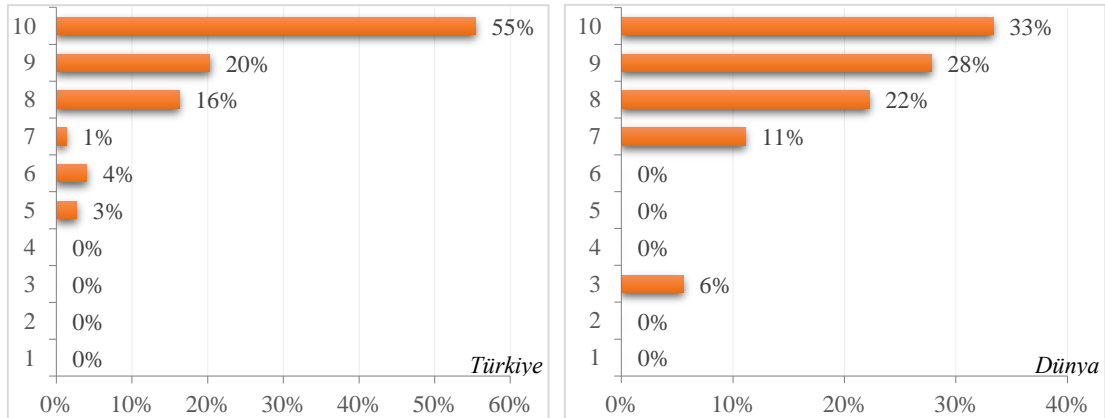
Standart sapma 1,9'tür. Ancak Net Promoter Score – NPS'de % -5 değeri çıkmaktadır. Buradan da, işletmelerin kendi memnuniyet derecelerinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 5.12 : Müşteri Beklentisini Karşılama

5.1.4.13 Kalitenin Getirileri kapsamında “Müşteri Memnuniyetinin Artması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

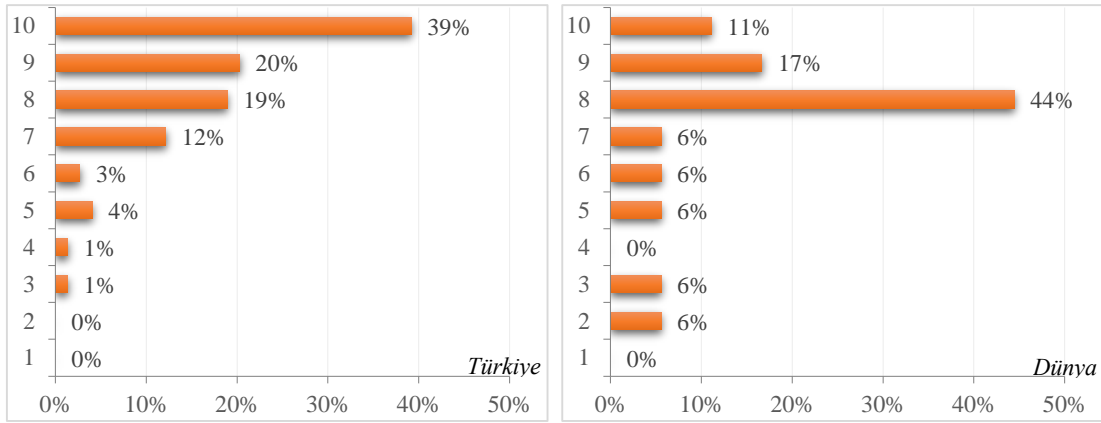
Şekil 5.13'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 9,14'dır. Hizmet sektörü olarak lojistiğin işletme açısından en önemli unsurlardan bir olan “müşteri memnuniyeti” işletmeler açısından tartışmasız bir biçimde çok önem arz etmektedir. İşletmeler ankette % 55 oranında en yüksek puan olan 10 vermişlerdir. Standart sapma 1,3'dir. Dünya'daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,55'tür. İşletmeler ankette % 33 oranında en yüksek puan olan 10 puan vermişlerdir. Standart sapma 1,7'tür.



Şekil 5.13 : Müşteri Memnuniyetinin Artması

5.1.4.14 Kalitenin Getirileri kapsamında “Pazar Payının Artması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

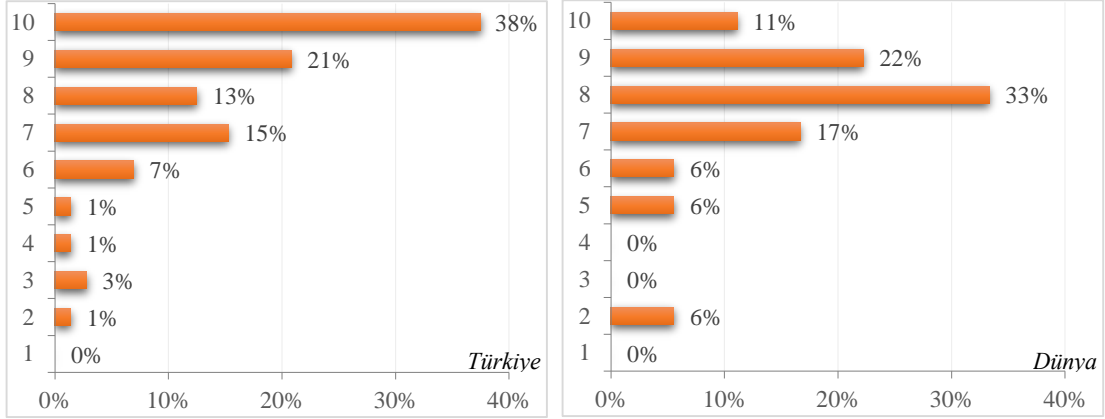
Şekil 5.14’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,60’dır. Pazar payının artması işletmelerin büyüme amaçlarından biri olduğu gibi lojistik sektörü için en önemli kriterlerden biridir. Doğal olarak bu soruya yüksek değerle % 39 oranında en yüksek puan olan 10 puan vermişlerdir. Standart sapma 1,6’dır. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,45 ve soruya yüksek değerle % 44 oranında en yüksek puan olan 8 verilmiştir. Standart sapma 2,1’dir.



Şekil 5.14 : Pazar Payının Artması

5.1.4.15 Kalitenin Getirileri kapsamında “Karlılığın Artması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

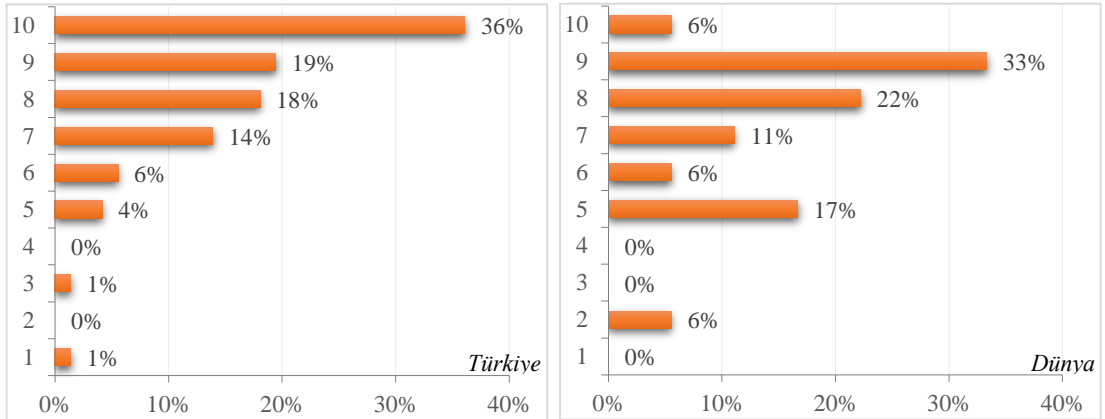
Şekil 5.15’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,34’tür. Karlılığın artması işletmeler için büyümenin ve var olmanın sebeplerindedir. % 38’lik yüksek bir değerle bu soruya en yüksek puan olan 10 vermişlerdir. Ancak bu katılımda standart sapma öncekilerden daha büyüktür 1,90’dır. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,67’dir. % 33 gibi yüksek bir değerle bu soru için en yüksek puan olan 8 verilmiştir. Standart sapma 1,90’dır.



Şekil 5.15 : Karlılığın Artması

5.1.4.16 Kalitenin Getirileri kapsamında “Çalışan Memnuniyetinin Artması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

Şekil 5.16’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,37’dir. Çalışanların memnuniyetinin genel bakışta daha düşük kaldığını söyleyebiliriz. Bu soru için % 36 oranda 10 puan verilmiştir. Standart sapma 1,8’dir. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,37’dir. Bu soru için % 33 oranda 9 puan verilmiştir. Standart sapma 2,0’dir

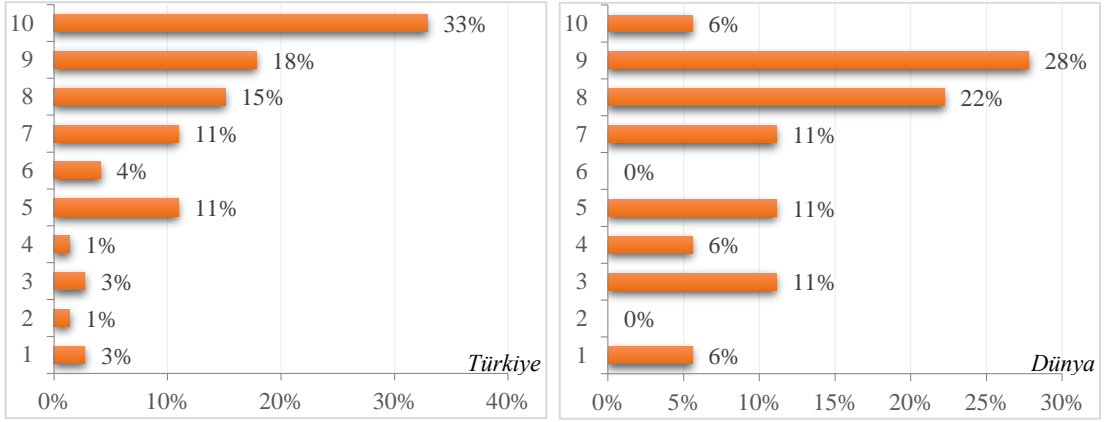


Şekil 5.16 : Çalışan Memnuniyetinin Artması

5.1.4.17 Kalitenin Getirileri kapsamında “Maliyetlerinin Azalması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

Şekil 5.17’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda 1 – 10 üzerinden % 33 ile ortalama puan 7,85’dir. Standart sapma 2,4 ve bu soruda verilen cevaplar bir dağılımı göstermektedir. İşletmeler için maliyetlerin azalması kavramının daha

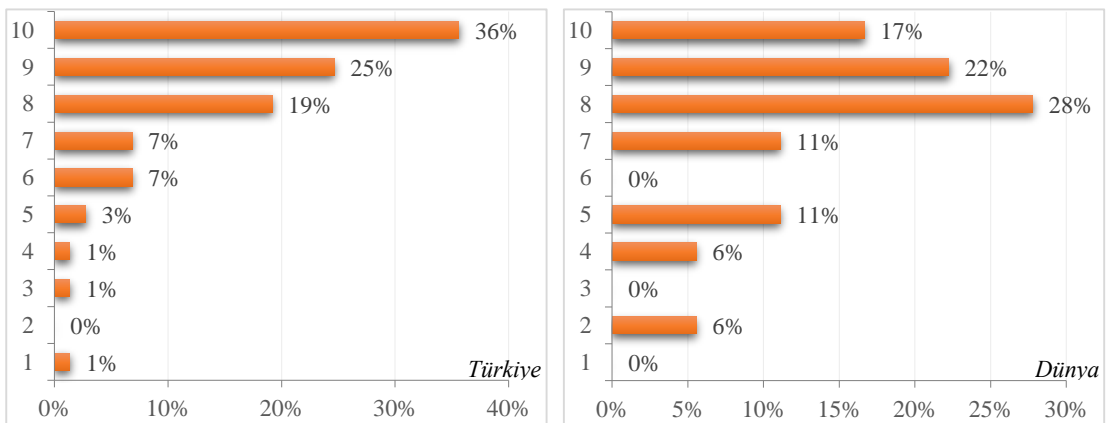
yüksek çıkması beklenirdi. Dünya'daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden % 28 ile 9 en yüksek puan ve ortalama puan 6,77'dir. Standart sapma 2,6'tür.



Şekil 5.17 : Maliyetlerin Artması

5.1.4.18 Kalitenin Getirileri kapsamında “Yüksek Rekabet Gücü” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

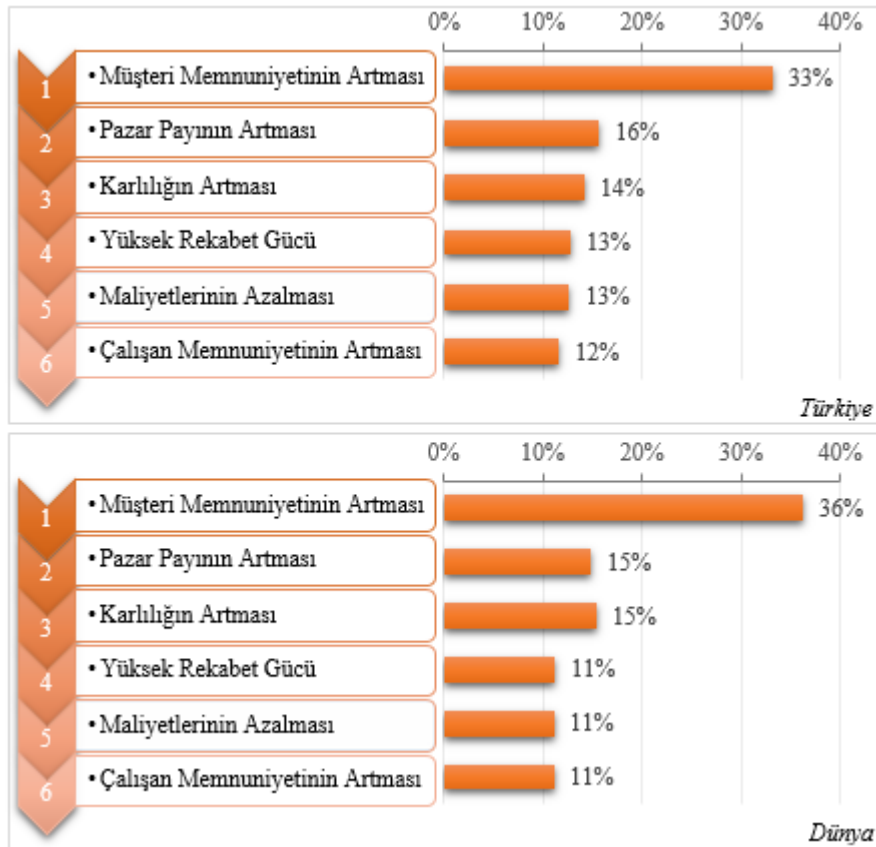
Şekil 5.18'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden % 36 ile ortalama puan 8,45'dir. Standart sapma 1,8'dir. Yüksek rekabet gücü işletmelerin iç dinamiğinin göstergesidir. İşletmeler için diğer unsurlar kadar önemli olması gerekirdi. Dünya'daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden % 36 ile ortalama puan 7,55'tir. Standart sapma 2,22'dir.



Şekil 5.18 : Yüksek Rekabet Gücü

5.1.4.19 "Kalitenin Getirileri" kapsamında, aşağıda belirtilen kavramların size göre önem sıralamasını yapınız.

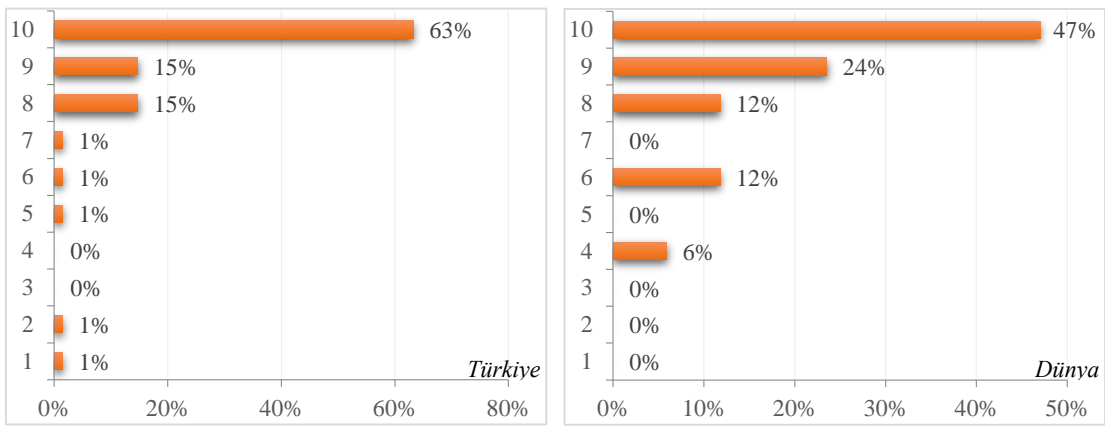
Şekil 5.19'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, kalitenin getirilerine göre önem sıralamasında % 33 oranıyla Müşteri Memnuniyetinin Artması en önemli madde iken % 12 oranıyla işletmelerdeki çalışanların Memnuniyetinin Artması ise en düşük puanı almıştır. İşletmelerin temelindeki stratejisi müşteri odaklılık üzerine kurulurken, hizmet sektörünün en önemli ve tek kaynağı olan işgücü veya insan unsuru müşterilerden daha az önemsendiği gözükmektedir. İşletmelerde eğer çalışanların motivasyonu en üst düzeyde olduğunda, müşteri tatminsizliği de zaten en düşük düzeyde olacaktır. Ayrıca, diğer maddelerde direkt çalışan motivasyonu veya performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Dünya'daki durum ise Türkiye ile benzer sonuçlar gelmiştir. % 36 oranında Müşteri Memnuniyeti gelirken, % 11 ile Çalışan memnuniyeti gelmektedir. Müşteri odaklılık her şeyden önce gelmektedir.



Şekil 5.19 : Kalitenin Getirileri

5.1.4.20 Kalitesizliğin Sonuçları kapsamında “Müşteri Tatminsizliği” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

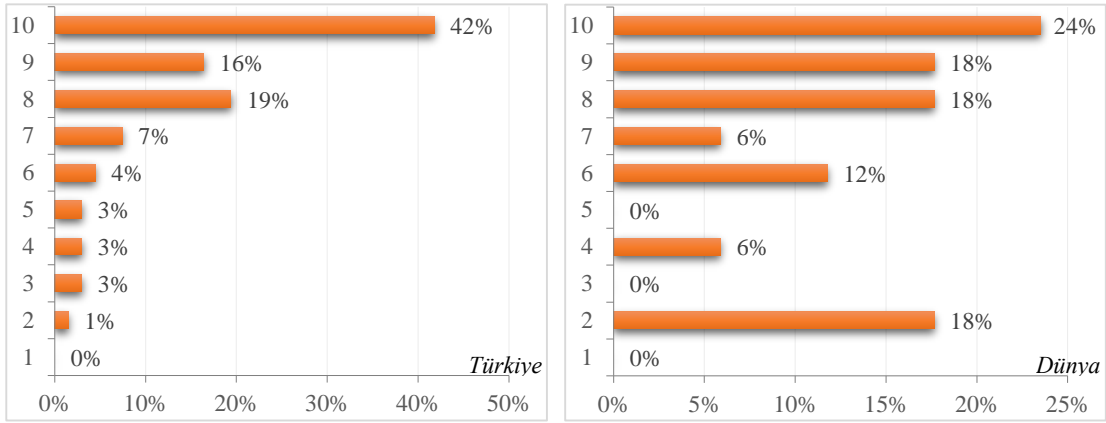
Şekil 5.20’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 9,14’tür. Bu soru için % 63 oranında 10 puan verilmiştir ve standart sapma 1,7’dir. Müşteri tatminsizliği tüm katılımcıların en önemli konusudur. Bu da işletmelerin müşteri odaklılık bakışıyla uygun söyleyebiliriz. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,70’tür. Bu soru için % 47 oranında 10 puan verilmiştir ve standart sapma 1,8’dir.



Şekil 5.20 : Müşteri Tatminsizliği

5.1.4.21 Kalitesizliğin Sonuçları kapsamında “Pazar Payındaki Azalma” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

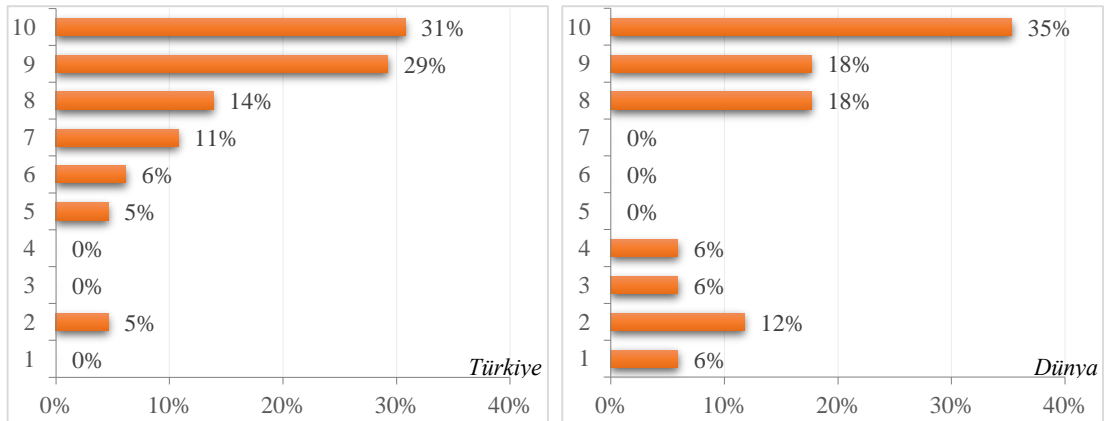
Şekil 5.21’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,40’dır Bu soru için % 42 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 2,0’dir. Pazar payındaki azalma işletmeler için önceliklidir ve müşteri tatminsizliği kadar yüksek puan alması beklenirdi. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,00’tür. Bu soru için % 24 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 2,9’dir.



Şekil 5.21 : Pazar Payındaki Azalma

5.1.4.22 Kalitesizliğin Sonuçları kapsamında “Kaynak İsrافی ve Verimliliğin Azalması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

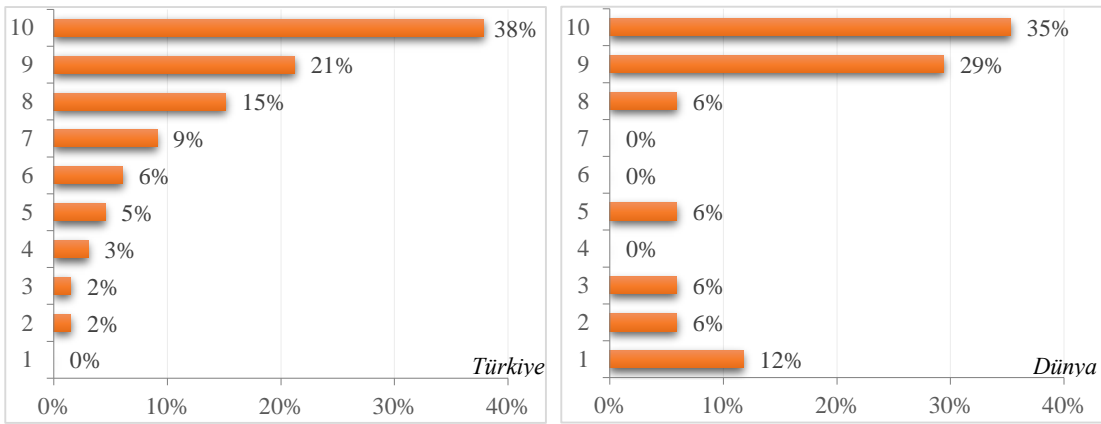
Şekil 5.22’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,26’dır. Bu soru için % 31 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 2,0’dır. Kaynak israfı ve verimliliğin azalması, işletmelerin istemedikleri bir unsurdur. İşletmeler için diğer unsurlar kadar önemli olması gerekir. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,24’dır. Bu soru için % 35 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 3,3’dir.



Şekil 5.22 : Kaynak İsrافی ve Verimliliğin

5.1.4.23 Kalitesizliğin Sonuçları kapsamında “Maliyetlerin Artması” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

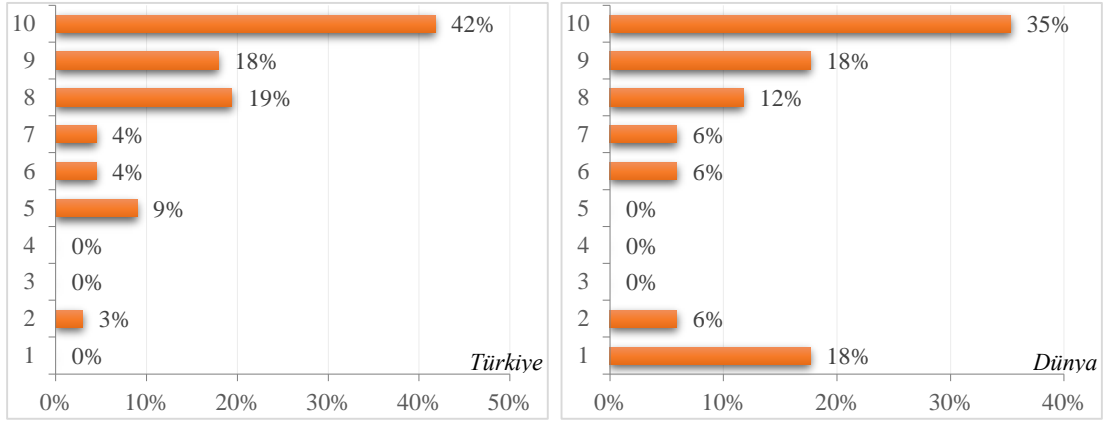
Şekil 5.23’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,35’dir. Bu soru için % 38 oranında 10 puan verilmiştir ve standart sapma 1,9’dür. Maliyetlerin artması işletmelerin istemedikleri bir unsurdur. İşletmeler için diğer unsurlar kadar önemli olması gerekir. Dünya’daki durum ise, bu soruda, 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,35’tir. Bu soru için % 35 oranında 10 puan verilmiştir ve standart sapma 3,4’dur.



Şekil 5.23 : Maliyetlerin Artması

5.1.4.24 Kalitesizliğin Sonuçları kapsamında “Motivasyon Kaybı” kavramının önemini işletmeniz açısından 1 – 10 arasında puanlayınız.

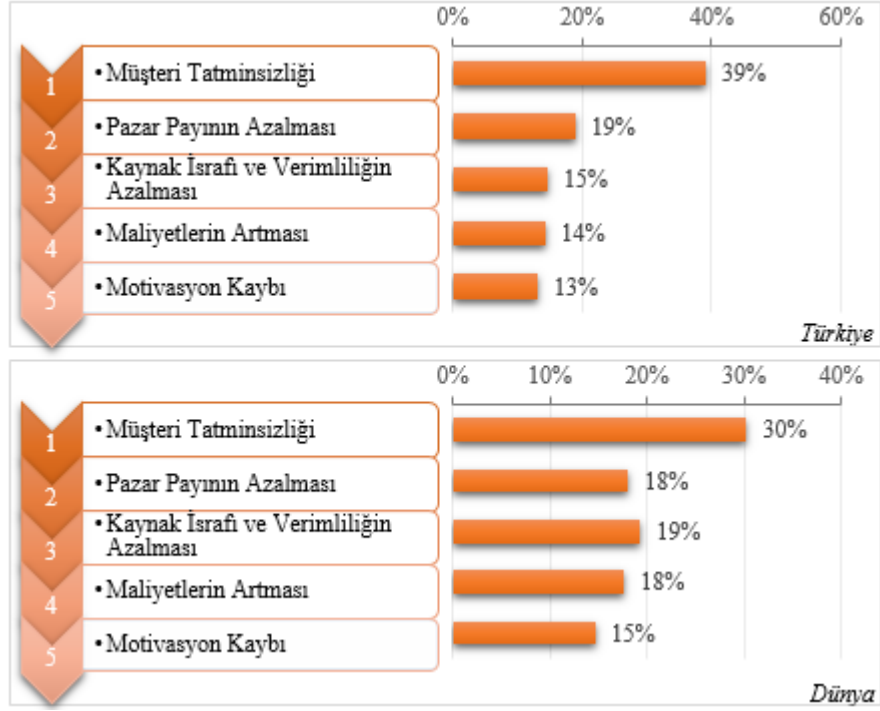
Şekil 5.24’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 8,44’dır. motivasyon kaybının genel bakışta daha kısmen olduğunu söyleyebiliriz. Bu soru için % 42 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 1,9’dür. Dünya’daki durum ise, bu soruda 1 – 10 üzerinden ortalama puan 7,12’tür. Bu soru için % 35 oranında 10 puan verilmiştir. Standart sapma 3,6’dır.



Şekil 5.24 : Motivasyon Kaybı

5.1.4.25 "Kalitesizliğin Sonuçları" kapsamında, aşağıda belirtilen kavramları size göre önem sıralaması yapınız.

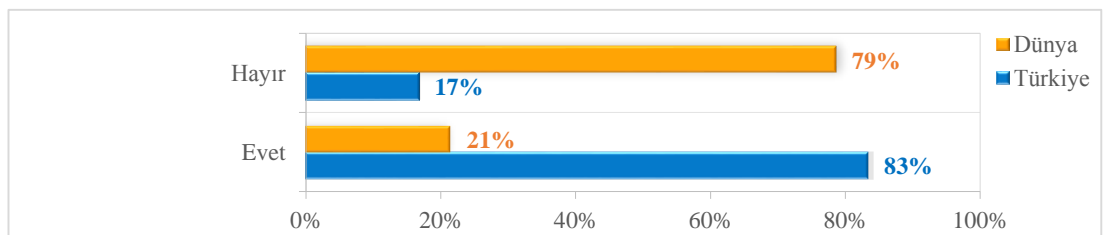
Şekil 5.25’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelere yöneltilen bu soruda, kalitesizliğin sonuçlarına göre önem sıralamasında % 39 oranıyla Müşteri Tatminsizliği en önemli madde iken % 13 oranıyla işletmelerdeki çalışanların Motivasyon Kaybı ise en düşük puanı almıştır. Ancak burada bir çelişki söz konusudur, hizmet sektörünün en önemli ve tek kaynağı olan işgücü veya insan unsuru müşterilerden daha az önemsendiği gözükmemektedir. İşletmelerde eğer çalışanların motivasyonu en üst düzeyde olduğunda, müşteri tatminsizliği de zaten en düşük düzeyde olacaktır. Ayrıca, diğer maddelerde direkt çalışan motivasyonu veya performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Dünya’daki durum, % 30 oranıyla Müşteri Tatminsizliği en önemli madde iken, % 15 ile en önemsiz duran madde Motivasyon Kaybıdır. Gerek Türkiye’de gerekse de Dünya’da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.



Şekil 5.25 : Kalitesizliğin Sonuçları

5.1.4.26 İşletmenizde, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili Politika ve Hedefleri var mı?

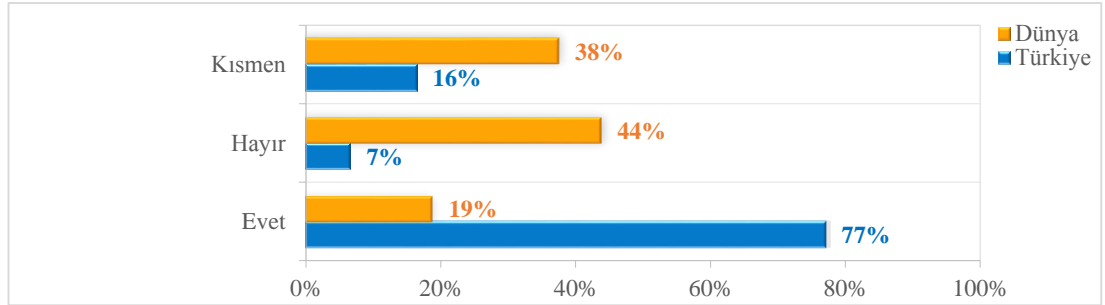
Şekil 5.26'da, Türkiye'deki katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği politika ve hedeflerine bakışı % 83 oranında bir politika ve hedef sahibi olduklarını göstermektedir. % 17 oranında İSG politika ve hedeflerin olmadığı sonucu çıkmıştır. Politika ve hedefleri olmayan işletmeler yeni faaliyete başlayan ve küçük ölçekli işletmeler olarak yorumlanabilir. İşletmelerin Pareto oranında politika ve hedeflerinin olması olumlu olarak değerlendirilebilir. Dünya'daki durum ise, katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği politika ve hedeflerine bakışı % 21 oranında bir politika ve hedef sahibi olduklarını göstermektedir. % 79 oranında İSG politika ve hedeflerin olmadığı sonucu çıkmıştır. İşletmelerin Pareto oranında politika ve hedeflerinin olmaması olumsuz olarak değerlendirilebilir.



Şekil 5.26 : İSG Politika ve Hedefleri

5.1.4.27 İşletme olarak, İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı hakkında bilginiz var mı?

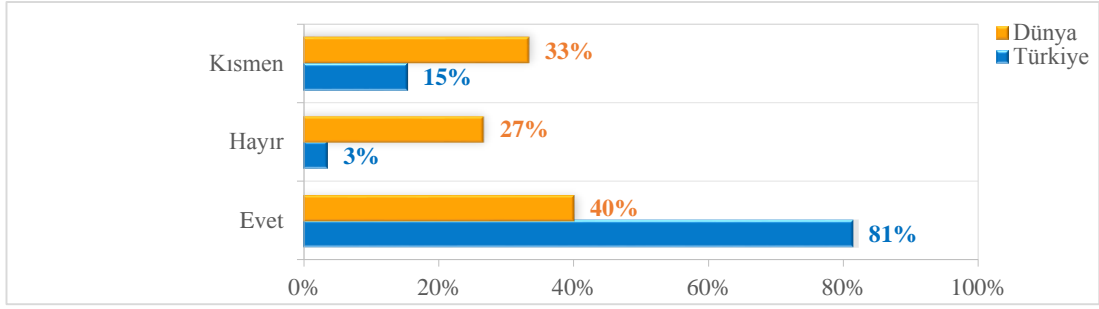
Şekil 5.27’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda farkındalığı ve bilgisinin, % 77 oranında olduğunu, % 16’sının Kısmen bilgisinin olduğu ve % 7’inde bilgisinin olmadığı belirtilmiştir. Bu durum sektörde, Pareto oranının üzerinde bir farkındalık olduğu düşünülebilir. Dünya’daki durum ise, katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda farkındalığı ve bilgisinin % 19 oranında olduğu, % 38’sinin “Kısmen” bilgisinin olduğu ve % 44’ünün de bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.



Şekil 5.27 : İSG Mevzuatı Bilgisi

5.1.4.28 İşletme olarak, İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuat gerekliliğini yerine getiriyor musunuz?

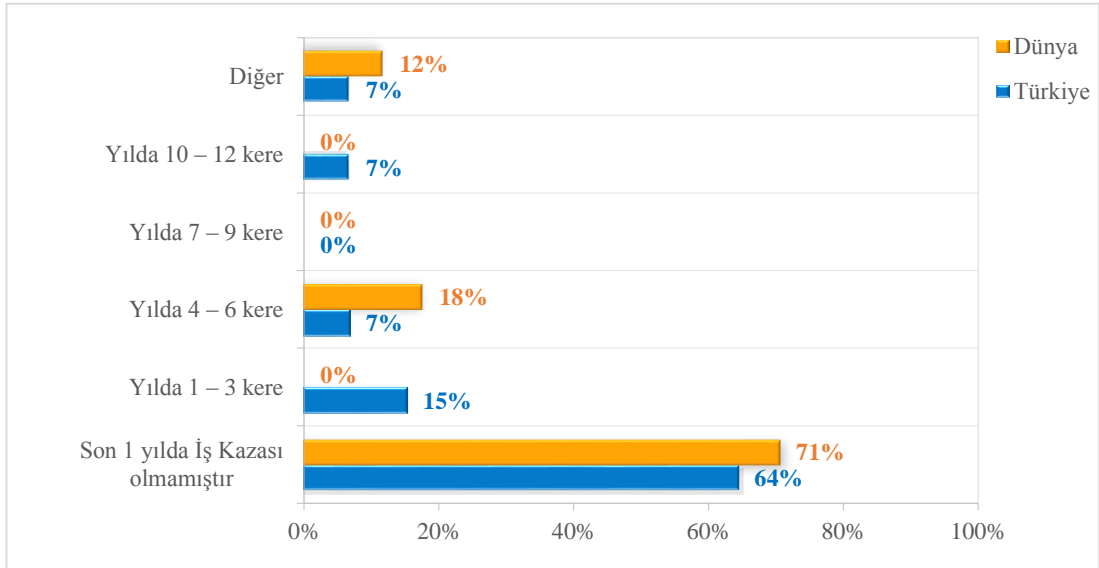
Şekil 5.28’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda mevzuat gerekliliği, % 81 oranında yerine getirdiği, % 15’in Kısmen yerine getirdiği ve % 4’ünde yerine getirmediği belirlenmiştir. Bu durumda sektörde, Pareto oranının üzerinde bir farkındalık olduğu düşünülebilir. Ancak, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereğince işletmeleri kapsamaktadır. Bu da tüm işletmeler olarak düşünülmelidir. Dünya’daki durum ise, katılımcı işletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda mevzuat gerekliliğini % 40 oranında yerine getirdiği, % 33’inin Kısmen yerine getirdiği ve % 27’ünün de yerine getirmediği belirlenmiştir.



Şekil 5.28 : İSG Mevzuat Gerekliliği Uygulaması

5.1.4.29 İşletmenizde “İş Kazası” olmakta mıdır, oluyorsa olma sıklığı ne kadardır?

Şekil 5.29’da, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 64 oranında son 1 yıl içinde iş kazası olmadığı belirtilmiştir. Bunu % 15 ile yılda 1 – 3 kere oranı takip etmektedir. Dünya’daki durum ise, katılımcı işletmeler, % 70 oranında son 1 yıl içinde iş kazası olmamıştır seçeneğini işaretlemişlerdir. Bunu % 18 ile yılda 4 – 6 kere oranı takip etmektedir.



Şekil 5.29 : İş Kazaları

Çizelge 5.1’de, Türkiye’deki 2013 yılına ait SGK istatistiğine göre, Lojistik sektöründe meydana gelen ölümlü iş kazaların, Türkiye’de meydana gelen toplam ölümlü iş kazalarıyla (1.360 kişi) mukayese ettiğimizde bu oranı % 17 değerini ve toplam ölümlü iş kazaların % 13,46 (183 kişi) oranıyla sadece Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığında meydana gelmiştir. Bu oran sadece başlı başına çok yüksek

bir oranı ifade etmektedir. En düşük oran da % 0,15 (2 kişi) ile havayolu taşımacılığında olmuştur.

Çizelge 5.1 : İş Kazasından Dolayı Ölenlerin Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013

NACE	Ekonomik Faaliyet Sınıflaması	İş Kazası Toplam
49	Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığı	183
50	Suyolu taşımacılığı	11
51	Havayolu taşımacılığı	2
52	Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler	30
53	Posta ve kurye faaliyetleri	4
Toplam		230
Taşımacılık ve Lojistik Faaliyetlerin/Tüm Kazalara Oranı		% 17
Ekonomik Faaliyet Sınıflaması Ülke Toplam		1360

Kaynak: SGK İstatistik Yıllıkları

Çizelge 5.2’de, Türkiye’deki 2007 - 2013 yıllarına ait SGK İstatistiğine göre, ölümlü iş kazaların Türkiye geneli değeri 706 bin ile % 2,3 iken bu ulaştırma, depolama ve haberleşme olarak bu oran 41 bin ile % 2,6 oranındadır.

Çizelge 5.2 : Ekonomik Faaliyete Göre İş Kazası Geçirenler, 2007-2013

Ekonomik faaliyet (Bin kişi, 15+ yaş)	Son 12 ay içerisinde iş kazası geçirenler			
	Sayı		Oran (%)	
	2007	2013	2007	2013
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	122	148	% 2,0	% 2,0
Madencilik ve taş ocakçılığı	14	13	% 10,3	% 10,4
İmalat	237	183	% 5,1	% 3,3
Elektrik, gaz, buhar, su temini ve kanalizasyon	7	13	% 5,2	% 5,2
İnşaat	82	101	% 4,5	% 4,3
Toptan ve perakende ticaret, lokanta ve oteller	132	114	% 2,6	% 1,9
Ulaştırma, depolama ve haberleşme	48	41	% 3,6	% 2,6
Mali kurumlar, sigorta, taşınmaz mallara ait işler ve kurumları yardımcı iş hizmetleri	15	31	% 1,3	% 1,3
Toplum hizmetleri, sosyal ve kişisel hizmet faaliyetleri	68	62	% 1,7	% 1,2
Toplam	725	706	% 3,0	% 2,3

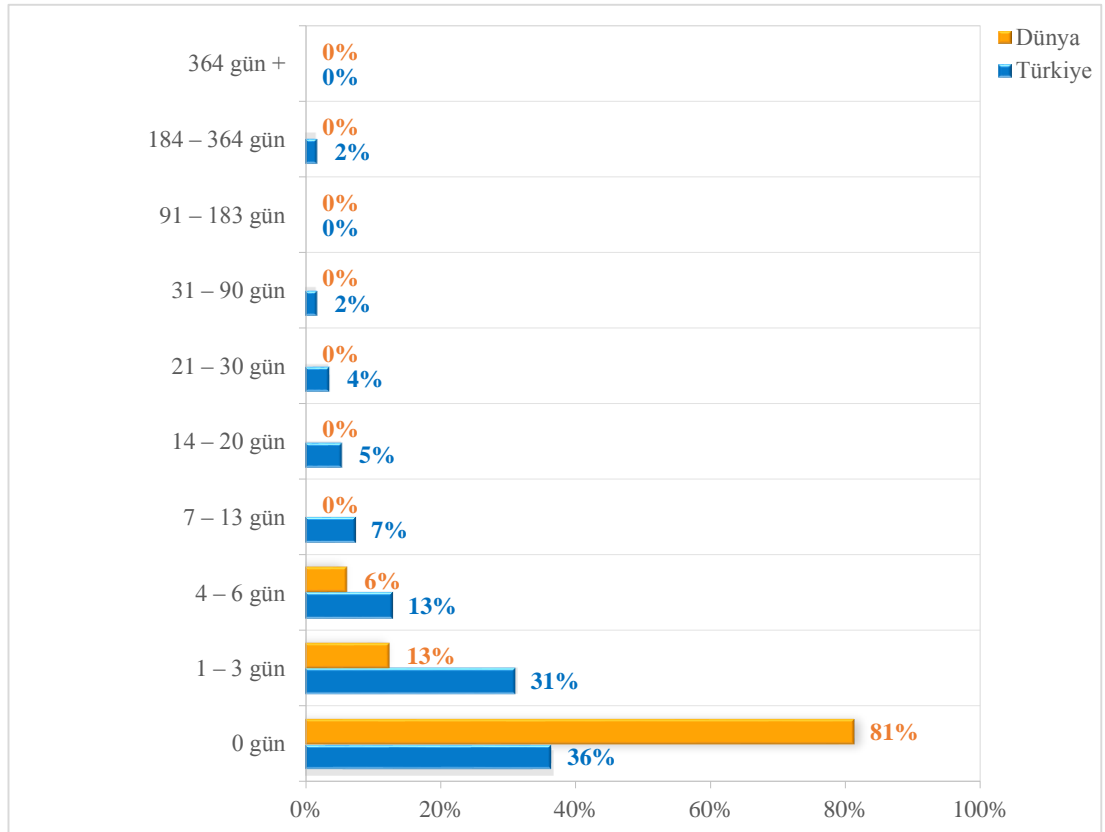
Kaynak: SGK İstatistik Yıllıkları

Ulaştırma sektöründeki iş kazaları Türkiye ortalamasındaki iş kazaları ortalamasından % 0,3 oranında daha yüksektir. 2007 yılında ulaştırma sektörü ortalaması 725 bin ve % 3, Türkiye geneli ortalama arasından % 0,6 puan daha yüksekti. Ulaştırma, depolama ve haberleşme sektöründe iş kazaları oranı 2007 yılından 2013 yılı sonuna kadar ortalama % 1 oranında düşmüştür bu da 48 binden 41 bine düştüğünü göstermektedir. 2007 yılında iş kazaların Türkiye ortalaması ile Ulaştırma, depolama

ve haberleşme sektöründeki iş kazaları farkı % 0,6 iken, 20013 yılı sonunda bu fark % 0,3 oranında olmuştur ve lojistik sektöründeki iş kazaların oranı Türkiye ortalamasına yaklaşmıştır.

5.1.4.30 İşletmenizde İş Kazasından sonra, İş Kazalarının Geçici İş Göremezlik Süreleri kaç gün olmaktadır?

Şekil 5.30'de, Türkiye'deki katılımcı işletmelerin % 36 oranının meydana gelen iş kazalarını iş günü kayıpsız olarak atlattıklarını belirtmişlerdir. Bunu % 31 oranında 1 – 3 gün kaybı izlemektedir. İlginç olan % 2 oranında 184 – 364 gün iş günü kaybı olarak belirtilmiş olmasıdır. Dünya'daki durum ise, katılımcı işletmelerin % 81'lık Pareto oranı meydana gelen iş kazalarını iş günü kayıpsız olarak atlattıklarını belirtmişlerdir. Bunu % 13 oranında 1 – 3 gün kaybı izlemiştir.



Şekil 5.30 : Geçici İş Göremezlik Süreleri

Çizelge 5.3'de, Türkiye'deki 2013 yılına ait SGK İstatistiğine göre, iş kazası geçiren çalışanların iş görmezlik süreleriyle ilgilidir. Kaza geçiren çalışanın ortalama olarak ne kadar işten uzak kaldığının ölçülmesi amacıyla lojistik sektörü ve Türkiye genelindeki mukayeseler yapılmıştır. Bu durumda Türkiye'de meydana gelen iş kazası

sayısı 170.644'tür. Bunun 16.212 adedi % 9,50 oranında lojistik sektörüyle ilgilidir. İş kazası meydana geldikten sonra kaza günü kaybı olmaksızın kişi sayısı, Türkiye genelinde 79.122 kaza meydana gelmiştir bu da Türkiye genelindeki % 47 oranında bir değere karşılık gelir. Lojistik sektöründe kayıp iş günü olmaksızın meydana gelen iş kazaları sayısı 9.330'dur bu da kayıpsız iş günü olan kazara oranı da % 12'ne tekabül etmektedir. Lojistik sektöründe meydana gelen kazaların iş görmezlik süreleri sayısı 6.882 kaza ve toplam lojistikteki kazaların oranı da % 42'ye tekabül etmektedir. Yine lojistik sektöründe meydana gelen iş kazalarının iş günü kayıpsız sayısı 9.330 olup lojistik sektöründeki toplam iş kazalarına oranı % 58'dir. Bu da meydana gelen iş kazaların yarısından fazlasının iş günü kayıpsız olduğunu göstermektedir. İş kazalarının 5 iş günü ve fazlası işgünü kaybı sayısı 5.125'dir. Bunu toplam kaza sayısına oranı da % 32'ye karşılık gelmektedir.

Çizelge 5.3 : İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayılarının Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013

NACE	Ekonomik Faaliyet Sınıflaması	İş görmezlik sürelerine (gün) göre iş kazası geçiren sigortalı sayıları						
		Kaza günü (çalışır)	Kaza günü (iş görmez)	2	3	4	5+	Toplam
49	Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığı	4.026	122	188	355	102	2.804	7.597
50	Suyolu taşımacılığı	251	13	28	29	7	266	594
51	Havayolu taşımacılığı	655	19	32	37	11	174	928
52	Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler	4.223	124	244	336	87	1.768	6.782
53	Posta ve kurye faaliyetleri	175	2	6	13	2	113	311
Toplam		9.330	280	498	770	209	5.125	16.212
Taşımacılık ve Lojistik Faaliyetlerin/Toplam İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayılarına Oranı		% 11,79	% 7,81	% 8,04	% 8,63	% 7,39	% 7,32	% 9,50
Ekonomik Faaliyet Sınıflaması Ülke Toplam		79.122	3.583	6.193	8.927	2.829	69.990	170.644

Kaynak: SGK İstatistik Yıllıkları

Kayıp gün olmayan iş kazalarına baktığımızda en fazla 4.223 adet ile en çok taşımacılık ve depolama kısmında görüyoruz. İş kazalarının 5 iş günü ve fazlası işgünlerinin kaybı en çok 2.804 kaza sayısı ile kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığında görüyoruz. Bu da bize kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığında meydana gelen kazaların, depo hizmetlerinde meydana gelen iş kazalarından sayı

olarak az olabilir ancak meydana gelen iş kazalarının travmalarının daha çok olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Hem iş kazası sonucu kayıp iş günü olmadan hem de iş kazası sonucu 5 iş günü ve daha fazla iş günü kaybı oranına baktığımızda bunu suyuolu taşımacılığında görüyoruz.

Çizelge 5.4’de, Türkiye’deki 2013 yılına ait SGK İstatistiğine göre, Lojistik sektöründe meydana gelen iş kazalarının (179.659 gün), Türkiye’de meydana gelen toplam iş kazalarıyla (2.375.505 gün) mukayese ettiğimizde bu oranı % 7,62 değerini ve toplam iş kazaların % 4,67 (110.035 gün) oranıyla sadece Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığında meydana gelmiştir. Bu % 4,67 oranın % 62’de (110.035 gün) karayolu ve boru hattı taşımacılığında meydana gelmiştir. Bu oran sadece başlı başına taşımacılıkta çok yüksek bir oranı ifade etmektedir. En düşük oran % 0,17 (4.074 gün) ile Havayolu taşımacılığında meydana gelmiştir.

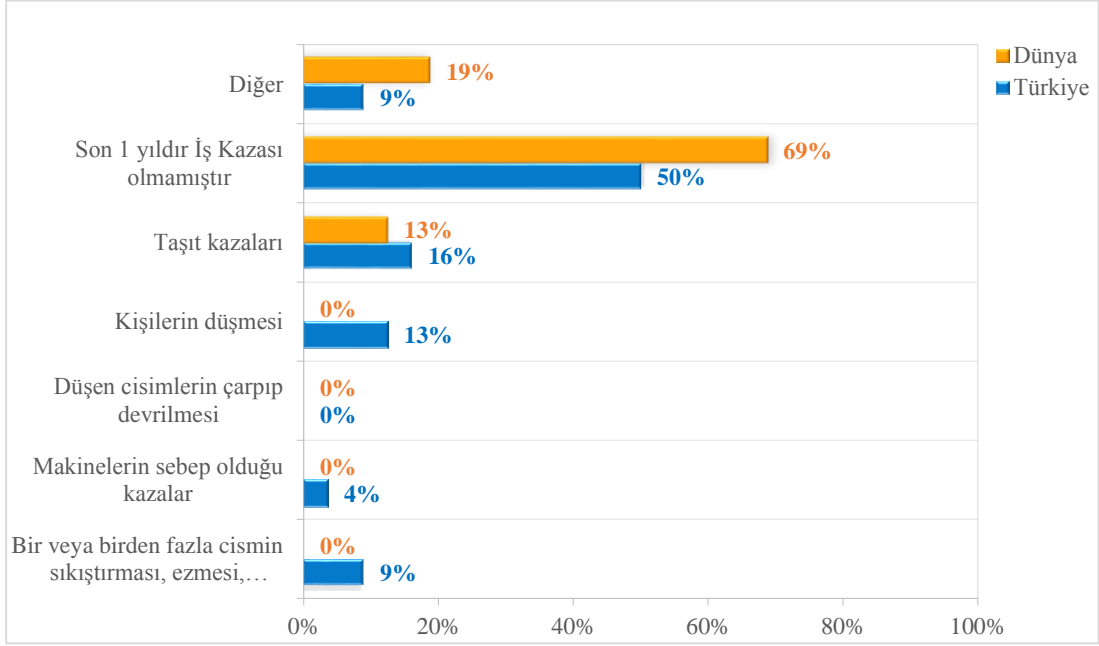
Çizelge 5.4 : İş Kazası Geçiren Sigortalıların Geçici İş Göremezlik Süreleri İle Hastanede Geçen Günlerinin Ekonomik Faaliyet Sınıflaması, 2013

NACE	Ekonomik Faaliyet Sınıflaması <i>Toplam Geçici İş Göremezlik Süresi (Ayakta + Yatarak)</i>	Toplam
49	Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığı	110.035
50	Suyolu taşımacılığı	11.825
51	Havayolu taşımacılığı	4.074
52	Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler	48.417
53	Posta ve kurye faaliyetleri	5.308
Toplam		179.659
Taşımacılık ve Lojistik Faaliyetlerin/Toplam Geçici İş Göremezliğe Oranı		% 7,62
Ekonomik Faaliyet Sınıflaması Ülke Toplam		2.357.505

Kaynak: SGK İstatistik Yıllıkları

5.1.4.31 İşletmenizde ne tür İş Kazası olmaktadır?

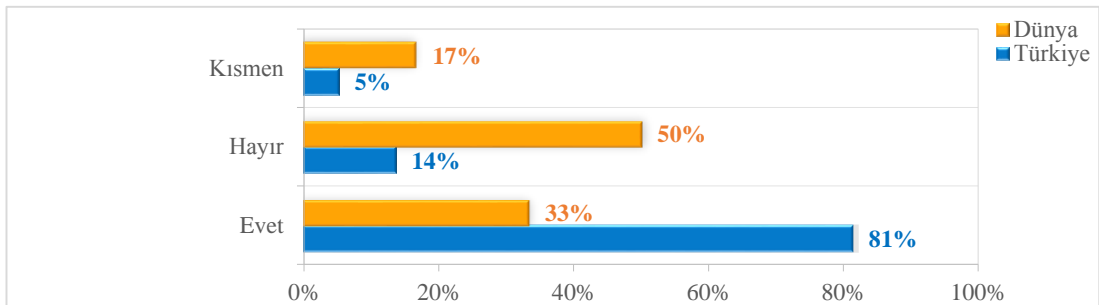
Şekil 5.31’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 50’si oranında son 1 yılda işletmelerde iş kazası vakası olmadığını belirtmiştir. İş kazası olarak % 16 Taşıt kazaları, % 12 oranın Kişilerin düşmesi şeklide bilgi verilmiştir. Dünya’da ise, katılımcı işletmelerin % 69’u son 1 yılda iş kazası vakası olmadığını belirtmiştir. İş kazası olarak % 12 taşıt kazaları, % 19 diğer bilgisi verilmiştir.



Şekil 5.31 : İş Kazası Türleri

5.1.4.32 Çalışanların işe giriş muayeneleri yapılıyor mu?

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında işe giriş muayeneleri yapılmalıdır. İşin tehlikesine göre veya görev değişikliğinde periyodik muayenelerin yapılması işveren sorumluluğundadır. Şekil 5.32’de, Türkiye’deki işletmelerde, işe girişlerde Pareto oranında bu muayenelerin gerçekleştiğini görmekteyiz. Bu oran % 81 düzeyindedir. Dünya’da ise, işe girişlerde %33 oranında muayenelerin gerçekleştiğini, %50 oranında Hayır cevaplarını görmekteyiz.

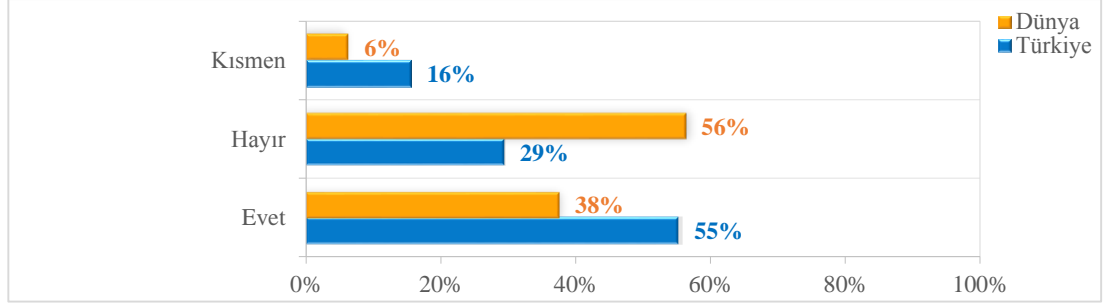


Şekil 5.32 : İşe Giriş Muayeneleri

5.1.4.33 İşe girdikten sonra periyodik muayeneler gerçekleştiriliyor mu?

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında Az Tehlikeli, Tehlikeli ve Çok Tehlikeli iş yerlerinde Periyodik muayeneler sırasıyla 5 yıl, 3 yıl ve 1 yılda yapılmalıdır. Şekil 5.33’de, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 29 oranında

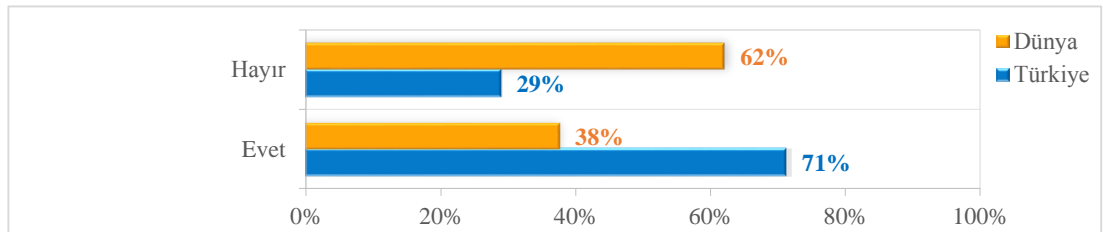
periyodik muayene yapılmadığını göstermektedir. % 16 oranında kısmen ve % 55 oranında da periyodik olarak yapıldığı belirtilmiştir. Dünya’da ise, katılımcı işletmelerin % 38’i periyodik muayene yapılmadığını belirtmiştir. % 6 oranında kısmen ve % 56 oranında da periyodik olarak yapıldığı belirtilmiştir.



Şekil 5.33 : Periyodik Muayeneler

5.1.4.34 İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda personel eğitimleri düzenli olarak yapılıyor mu?

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında çalışanlara İSG eğitimi verilmesi gerekmektedir. Şekil 5.34’de, Türkiye’deki katılımcı İşletmelerin vermiş olduğu bilgilerden çıkan değerler ise % 71 oranında bu eğitimlerin verildiği, % 29 oranında İSG eğitimlerin vermediği belirtilmiştir. Dünya’da ise, katılımcı İşletmelerin vermiş olduğu bilgilerden çıkan değerler, % 38 oranında bu eğitimlerin verildiği, % 62 oranında ise İSG eğitimlerinin vermediğidir.

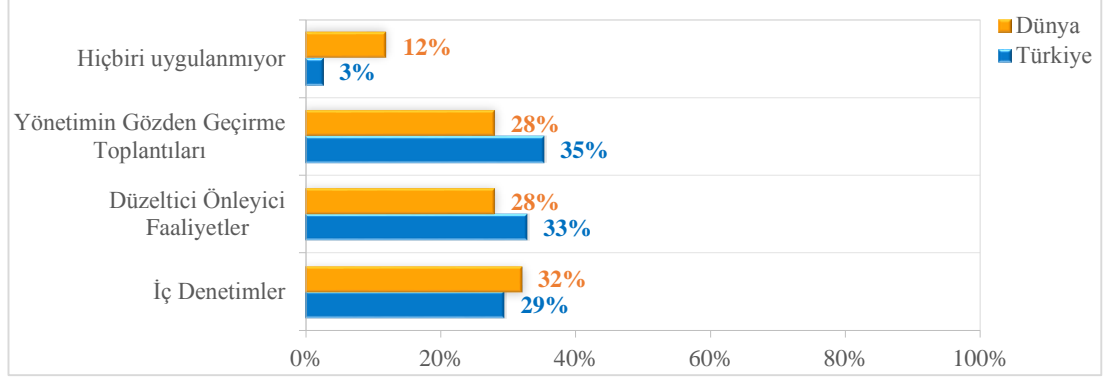


Şekil 5.34 : Çalışanların Düzenli İSG Eğitimleri

5.1.4.35 İşletmenizde aşağıdaki hangi uygulamalar gerçekleştiriliyor?

Şekil 5.35’de, Türkiye’deki işletmelerin sürekli iyileştirme düşüncesiyle, işletmedeki problemlerin, sorunların ortaya çıkmasını sağlayan proaktif önlemler alınması bakışıyla değerlendirdiğimizde. % 3 oranıyla İç Denetim, Düzeltici Önleyici Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirme Toplantılarından hiçbirini

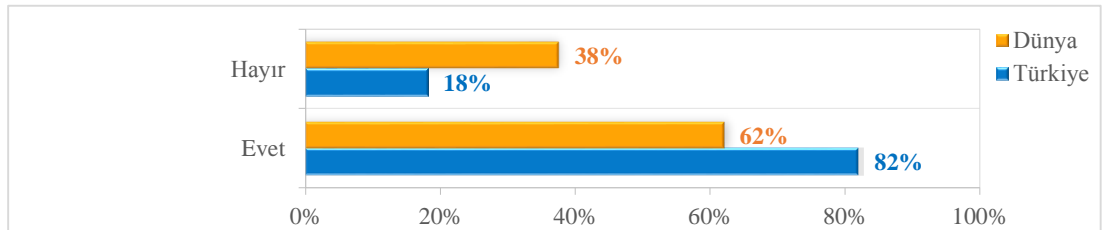
uygulamamaktadır. Dünya’da ise, %12 oranında işletmede İç Denetim, Düzeltici Önleyici Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirme Toplantılarından hiçbirini uygulanmadığı sonucu görülmektedir.



Şekil 5.35 : Sürekli İyileştirmede Yöntemler

5.1.4.36 İşletmenizde, Acil Durum Planları mevcut mu?

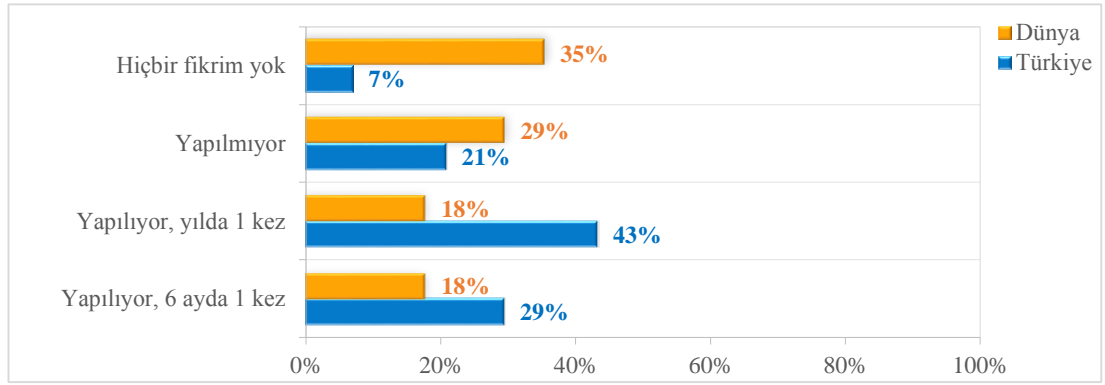
Acil Durum Planları 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki işletmelerle ilgilidir. Bir diğer ifadeyle işletmelerin Acil Durum Planlarını yapmaları gerekmektedir. Az Tehlikeli, Tehlikeli ve Çok Tehlikeli iş yerlerinde Acil Durum Planları sırasıyla 6 yıl, 4 yıl ve 2 yılda bir güncellenmelidir. Şekil 5.36’da, Türkiye’deki işletmelerde, % 82 oranında Acil Durum Planları bulunmaktadır. % 18 oranında Acil Durum Planları yapılmamış olması sektör açısından hem risk oluşturmakta hem de yasal sorumluluğu yerine getirilmemiş olması durumu söz konusu olmaktadır. Dünya’daki ise, işletmelerin, % 62’sinde Acil Durum Planları bulunmaktadır.



Şekil 5.36 : Acil Durum Planları

5.1.4.37 İşletmenizde, Acil Durum Tatbikatları periyodik olarak yapılıyor mu, yapılıyorsa hangi sıklıkta yapılmaktadır?

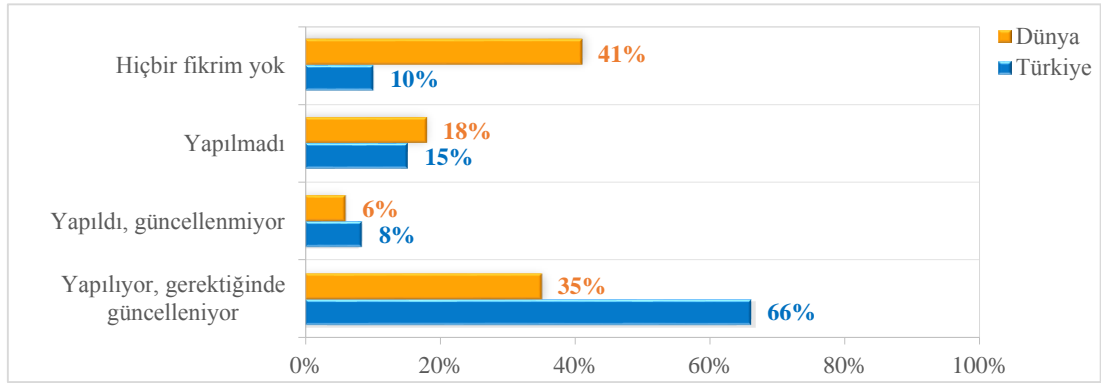
Şekil 5.37’de, Türkiye’deki katılımcı işletmeleri % 21 oranında Acil Durum Tatbikatlarını hiç yapmadığı sonucu ortaya konmuş olup, bu tatbikatların yapılmaması işletmelerde hem yasal hem de olası bir acil durum için risk oluşturmaktadır. Bu hukuki sorumluluğun ve farkındalığın işletmelere aktarılması gerekmektedir. Acil Durum Tatbikatlarının yılda 1 kere yapılması yasal zorunluluktur. İşletmeler % 43 oranında yılda 1 kez ve % 29 oranında 6 ayda 1 kez bu yasal sorumluluğu periyodik olarak yerine getirmektedirler. Dünya’daki ise, katılımcı işletmelerin % 29’luk oran Acil Durum Tatbikatlarını hiç yapmamaktadır.



Şekil 5.37 : Acil Durum Tatbikatları

5.1.4.38 İşletmenizde Risk Değerlendirmesi yapılmakta mıdır, yapılıyorsa Risk Değerlendirmesi güncelleniyor mu?

Şekil 5.38’e göre, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin İSG Risk Değerlendirmesini sonucunda % 66 gibi yüksek bir oranla gerçekleştirdiğidir. Ancak bazı katılımcılar bunun hakkında bir fikir beyan edememektirler. Bu durum sektörde İSG farkındalığının halen eksik olduğu sonucu çıkarılabilir. Ayrıca, % 15’lik bir değerle Risk Değerlendirmenin işletmelerde halen yapılmadığı anlaşılmaktadır. Risk Değerlendirmesi; 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında Az Tehlikeli, Tehlikeli ve Çok Tehlikeli iş yerlerinde sırasıyla 6 yıl, 4 yıl ve 2 yılda bir güncellenmelidir. Dünya’da ise, katılımcı işletmelerin % 35’lik kısmı risk değerlendirmesini yapmaktadır.



Şekil 5.38 : Risk Değerlendirmesi

5.1.5 Araştırmanın Sonuçları

Çalışma sonuçlarını Türkiye ve Dünya olarak beraber yorumlar olarak düşünmemiz yerinde olacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarını üç başlık altında irdelememiz doğru olacaktır. Bunlar:

Kalite Açısından; Kalite farkındalığı konusunda yöneltilen sorularda, işletmelerin kendilerine hizmet kalitesi için verdikleri puanla, kendi bünyelerindeki kalite konusundaki farkındalıklarını ortaya koymaktadırlar. Anket sonucu, müşteri odaklılığın en ön planda ve çalışan memnuniyetinin en alt düzeyde olduğu sonucunu görmekteyiz. Müşterinin tüm sektörler için önemli olduğu yadsınamaz, keza bu durum lojistik şirketleri için de geçerlidir. Bir hizmet sektörü olan lojistikte, ürettikleri hizmete katkısı olan çalışandır, insandır. Yaptığımız bu çalışmada insan faktörünün, işletmeler tarafından yeteri kadar ön planda olmadığını görmekteyiz. Müşteri odaklılığın temelinde insan vardır. Eğer bir işletmede çalışan memnuniyeti yeteri bir seviyede tutulmaz ise, müşteri memnuniyetinde de problem olacaktır. Bunun sonucunda müşteri kaybı, karlılığın azalması, maliyetlerin artması, verimliliğin azalması, çözüm odaklılıktan uzaklaşma, verimsizlik ve rekabet gücünde zayıflama gibi sonuçlar ve bunların sonucunda da kalitesizlik maliyetleri ortaya çıkacaktır. Bunun aksine, kaliteyi daha ön planda tutarak kalitenin getirilerine odaklanılmalıdır. İşletmeler müşterilerine gösterdikleri önem kadar çalışanlarının memnuniyetini de dikkate almak durumundadırlar. Gerekli önem gösterildiğinde diğer sorunlar(müşteri memnuniyetinin artması, işletmenin pazardaki payının büyümesi, işletmenin kar marjını yükselmesi, işletmenin daha rekabetçi olması, işletmedeki maliyetlerin düşmesi) kendiliğinden daha üst düzeye ulaşacaktır. Ayrıca çalışanın

memnuniyetsizliğinin birey, işletme, sektör, toplum, ekonomi ve ülke için olumsuz sonuçları ve maliyetleri olacaktır.

- *Kişisel Gelişim*; bireyin kendinde yaratacağı güvensizlik duygusu, bireyin mutsuzluğu, performans düşüklüğü, diğer çalışanlara olumsuz örnek teşkil etmesi, depresyon ve sağlık kalitesinin bozulması, iletişim üzerindeki olumsuz etkileri, kariyer hedefleri açısından çalışanı isteklendirmeme, mesleki tatminsizlik, devamsızlık ya da sık sık iş değiştirme ihtiyacına bağlı olarak istikrarsızlık, çalışan memnuniyetsizliği yaratacaktır. Çalışanda daha iyi bir iş arayışı uyandıracacağı için kişisel gelişime yönelmesi olumlu sonuçlar verebilir, bir başka işletmede de olsa daha yüksek bir performans gösterebilir.
- *İşletme, İnovasyon ve Rekabet*; çalışanın performans düşüklüğü, çalışan kaybı, aidiyet duygusunun azalmasına bağlı olarak kuruma sağlayacağı katma değer olumsuz etkisi, memnuniyetsizliğe bağlı olarak iş değiştirme, personel devir hızındaki artış, işletme için zaman kaybı, işletmenin verimli ve dinamik bir yapı oluşmasına negatif yansımaları, karlılık üzerine olumsuz etkileri, kurumda çalışmada devamlılığın azalması, örgüt kültürünün yerleşiminde gecikme, memnuniyetsizliği olan bir çalışanın işletmede çalışma kaygısı olması, kurum içindeki ast üst ilişkilerinde gevşeme ve disiplinsizlik inovasyon çalışmalarının yapılamaması sonucunu ortaya çıkarır. Oysa, yaratıcı düşünce, işletmenin ve bireyin amaçlarına ulaşmasında çok büyük katkı sağlayabilir, bundan yoksun olmak; kalitesizlik, kalite sorunları, kaza ve hatalar, verimlilik düşüşü ve olası çalışan kaybı rekabetçiliği olumsuz etkileyerek işletmenin hedeflerine ulaşmasında geri kalmasına neden olabilir.
- *Ekonomi, Toplum ve Çevre*; çalışan memnuniyetsizliğinin ciddi boyutlara ulaştığı bir ülke ekonomisinin kalite, yenilikçilik, performans, verimlilik, rekabetçilik anlamında olumsuz etkilenmesi ve buna bağlı olarak durumun daha kötüye giderek paradoks halini alarak ülke ekonomisine olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu sorunların olduğu bir toplumda psikolojik sorunları olan insan sayısı artar ve sosyal acıdan çeşitli sorunlar ortaya çıkar, insanlardaki mutsuzluk hali onları mantıksız, amaçsız davranışlara sürükleyebilir, toplumsal olayları tetikleyebilir. Tüm kaynakların verimsiz olarak kullanılması sonucu, bir israf oluşumunu sağlamaktadır. Aynı zamanda da çevrenin kirlenmesine neden olur.

Çalışanların işletmelerdeki önem sıralamasında en altlarda olması, genel olarak son yıllarda lojistik sektöründeki işgücü kalitesinde aşağı yönlü bir yönelişin olduğunu doğrulamaktadır. Dünya lojistik sektöründe ülke olarak daha üst seviyelerde yer almak, taşımacılıktan lojistiğe dönüşümü tamamlayabilmek ve dünya çapında yerli işletmelerin var olması için; sermaye ve müteşebbislikten sonra daha nitelikli iş gücüne ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır.

Kalite Yönetim Sistemleri Açısından; lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinde kullanılan yönetim sistemlerinde temel ISO 9001 kalite yönetim sistemidir. Bu sisteme modüler olarak entegre edilebilen OHSAS 18001, ISO 14001 ve ISO 10002 yönetim sistemlerini de sektörde en çok kullanılan yönetim sistemleri olarak düşünebiliriz. Genel olarak kullanılan bir başka yönetim sistemi Toplam Kalite Yönetimidir. Daha çok orta ve büyük ölçekli işletmelerin bu modeli uyguladıklarını görüyoruz. Bu da işletmelerin organik büyümelerine paralel olarak yönetim sistemlerine ihtiyaç duymalarının kaçınılmaz olduğu ve işletmelerin verimsizlik döngüsüne girmelerinden dolayı yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaları sonucunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin, üst yönetimin de desteğini alarak öncelikle kalite yönetim sistemini uygulamaları gerekmektedir. Buna sadece gereksiz bir yatırım gözüyle bakılmamalıdır. Çünkü ankete katılanların bir kısmı kalite yönetim sisteminin faydasını göremediklerini söylemişler. Bu durum, sistemin sadece kâğıt üzerinde kalmasından ve işletmenin tüm aşamalarına uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin kalite ve kalite yönetim sistemine artan bağlılıkları ve genişleyen kullanım alanları, işletmelerde kalite departmanına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da bunu görebilmekteyiz. Ayrıca, İşletmelerin kullandıkları farklı kalite yönetim sistemleri Entegre Yönetim Sistemi gereksinimini oluşturmaktadır. Bu çalışma sonucuna göre, Entegre Yönetim Sistemi kullanım oranı düşüktür.

İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından; OHSAS 18001 Yönetim sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgilidir. Lojistik Sektöründe anket sonucu yapılan değerlendirmede İş Sağlığı ve Güvenliği konularında şirket politika ve hedeflerinin mevcut olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu yasal mevzuatların gereğini yerine getirirken, bir bölümü ise hiçbir şekilde İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda politika, hedef ve yasal uygulama göstermemektedir. Yaşanan iş kazaları oranı irdelendiğinde; ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda son 1 yılda iş kazası olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak SGK istatistikleri, lojistik sektöründe toplam 41 bin iş kazası

olduğunu göstermektedir. İş kazalarının en yüksek payı da kara taşımacılığında gözükmektedir. Ölümlü iş kazaları irdelendiğinde, iş kazalarının en yüksek payını taşıt kazası oluşturmaktadır. Lojistiğin diğer faaliyet alanları da dahil olmak üzere özellikle kara taşımacılığı konusunda iş kazaların azaltılması yönünde daha fazla önlem alınması ve bu yönde çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu önlemlerin alınması, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği hukuki çerçevesinde önce eğitimden başlanmasını gerektirmektedir. Çünkü işletmelerin bir kısmı İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimini hiç yapmamaktadırlar. Aynı şekilde işe giriş muayeneleri, acil durum planları, acil durum periyodik tatbikatları, risk değerlendirme ve güncelleme yükümlülüklerini yerine getirmesi gereken işletmelerin bir kısmı layıkıyla bu yükümlülükleri yerine getirirken bir kısmı bu konulara hiç değinmemiştir. Önlemlerin ve proaktif uygulamaların yapılabilmesi için öncelikle işletmelerdeki yönetimden sorumlu kişilerin bu konular üzerinde farkındalığının olması gerekmektedir. Aksi takdirde bu uygulamalar her zaman yetersiz kalacaktır. Bu da iş kazalarını azaltıcı yönde gelişimine katkı sağlamayacaktır. Çalışanın şartlarının iyileştirilmesi ile dolaylı olarak müşteriye yatırım yapıldığının unutulmaması gerekmektedir.

5.2 Türkiye’deki Bir Lojistik Firmasında Entegre Kalite El Kitabı

Günümüzde yaygın bir şekilde pek çok işlemede kalite yönetim sistemleri kullanılmaktadır. Ancak bir kısım işletmede kalite yönetim sistemleri dağınık bir durumdadır. Yani, aynı merkezli ve ortak noktaları uygulanabilir olmasına karşın her bir kalite yönetim sistemi bağımsız kullanılmaktadır. Bu durum işletmelerin için verimsizlik bakışında değerlendirilmesi mümkündür.

EK A’da örnek çalışmamızda, bir lojistik firmasının kullanmış olduğu ISO 9001 kalite yönetim sistemine ISO 10002 ve OHSAS 18001 yönetim sistemlerinin entegrasyonu sonucu ortaya çıkan Entegre El Kitabı irdelenmiştir.

5.3 Türkiye’deki Bir Lojistik Firmasının Müşteri Memnuniyeti Anketi

İşletmeler, yüksek rekabet koşullarında karlılıkların sürdürebilmelerinin bir yolu da mevcut müşterilerinin devamı için müşteri memnuniyet derecesinin yüksek olmasından geçer. Müşterilerin sadakatinin sağlanabilmesi en az yeni pazarların bulunması kadar zordur. Müşteri memnuniyetinin yüksek düzeyde tutulması son

dönemlerde daha çok ön plana çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti gözetilerek yapılan çalışmaların işletmelerin karlılıklarıyla doğrudan ilintilidir. Bu yüzden ilerleyen zamanlarda bu düşünce daha yaygın bir uygulama alanı bulacaktır. Bu tarz müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalarının faydaları sadece müşteri boyutuyla değil bunun yanında işletmelerin geleceklerine olan vizyonlarına ışıkta tutacak yönlendirmeler olacaktır. Bu bilgiler bir nevi yapıcı eleştiriler olarak düşünülmelidir.

5.3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasının mevcut müşterileri üzerinden müşteri memnuniyeti, ISO 10002 temelinde anket yoluyla ölçülendirmeye çalışılmıştır. Bir hizmet sektörü olan lojistik sektöründe, müşterilerin memnuniyeti en az diğer sektörler kadar önemlidir. Lojistik sektöründe, sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından baktığımızda hizmetlerin genelde %80 oranında benzerliğinden bahsedebiliriz. Bu da müşterilerin bir başka müşteriye geçmesinin ne kadar kolay olduğu ve müşteri memnuniyetinin lojistik işletmeleri açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Örnek çalışmamız; ISO 10002 temelinde lojistik firmasının müşteri memnuniyetini ölçmek, olası şikayetleri asgari düzeye indirgemek, problemlerin çözümü, şikayetler kayıt altına alınarak aynı tarz hataların tekrarlanmaması için gerekli çalışmalar yapılması, müşteri memnuniyetinin işletme açısından ne kadar önemli olduğunun dış çevrede duyurulması, müşterinin anlaşılabilirliğini en üst düzeyde tutmak için amaçlanmıştır.

5.3.2 Ana Kütle ve Örnekleme

Örnek çalışmadaki lojistik firması, dünyada 147 ülkede kendi ofis veya acentesi vasıtasıyla faaliyet gösteren, küresel boyutta 120 bin çalışanı olan, NASDAQ borsasında işlem gören, dünyadaki en büyük 20 lojistik firması içinde yer alan, merkezi ABD olan bir şirkettir. İşletmenin faaliyet alanları ülkerin özelliklerine göre farklılıklar göstermekte olup genel olarak; karayolu (road), denizyolu (sea), havayolu (air), demiryolu (rail), gümrükleme (customs brokarege), multimodal, depolama (warehousing), paketleme ve elleçleme (packing & handling), dağıtım (distribution) ve kontrat lojistiği (contract logistics) olarak katma değer hizmeti verilmiş kontrat lojistiği (value-added contract logistics), özel depolar (dedicated warehousing), dış kaynaklı üretim (outsourced manufacturing) faaliyetlerini içerir. Şirketin lojistik

hizmeti için uzmanlaştığı ve hedefi olan endüstriler ise; otomotiv (automotive) lojistiği, moda ve giyim (fashion & apparel) lojistiği, cruise line yedek parça lojistiği, tüketici ve perakende (consumer & retail) lojistiği, yüksek teknolojik ürünlerin (high-tech) lojistiği, havacılık ve savunma (aerospace & defense) lojistiği, sanayi ve üretim lojistiği (industrial & manufacturing), ilaç ve sağlık hizmeti (pharma & healthcare) lojistiği, kimyasal ürünlerin (chemical) lojistiği, enerji ve maden lojistiği (energy & mining), proje (projects) taşımacılığı olarak nitelendirebiliriz. Bunun yanında müşterilerine sipariş yönetimi (order management), stok yönetimi (inventory management), tedarik zinciri tasarımı ve optimizasyonu (supply chain design and optimization) gibi özel hizmetler ve çözümler de sunmaktadır. Ülkemizde 10 yılın üzerinde hizmet veren şirket 100 – 250 arasında çalışana sahip ve 6 şehirde ofisi olan bir işletmedir. Bu işletmenin ülkemizdeki her segmentteki müşterileri hedef kitle olarak yaklaşık 150 tane müşteriyi kapsamıştır.

Anketteki sorular işletmenin operasyonel sürecine odaklanmış ve sorular bu yönlü oluşturulmuştur. Soru kümeleri; müşteri iletişimi, dokümantasyon süreci, hizmet süreci ve işletmenin yapısı olarak sınıflandırılabilir Anket toplam 20 sorudan oluşmaktadır; bu soruların sınıflandırması yapılırsa;

- Hizmet alan işletmelerin hangi tür servis hizmeti aldıklarına dair sorular sorulmuştur. Bu soruların amacı, müşterilerin almış oldukları departmanları belirlenmesidir.
- İşletmedeki müşteri temsilcisine, müşteri tarafından ulaşılması ve iletişim düzeyi üzerine sorular sorulmuştur. Bu soruların amacı, müşterilerin müşteri temsilcileriyle olan iletişim düzeyini ve olası problemleri ortaya çıkarmaktır.
- İşletmenin zamanında hizmet verme düzeyinin belirlenmesi üzerine ve bu süre boyunca müşteri iletişimi ile ilgili soru sorulmuştur. Bu sorudaki amaç müşterinin istemiş olduğu süre zarfında hizmet teslim düzeyini ve hizmet süresince müşteriye verilen bilgi düzeyini ölçmektir.
- Müşterinin talep ve beklentilerine işletmenin bakışının belirlenmesi amacıyla da soru sorulmuştur.
- Müşterilerin şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecinin belirlenmesi amacıyla sorular sorulmuştur. Burada, müşterilerin şikayetlerine çözüm üretebilmektir.

- İşletmenin teknik altyapısı ve müşteri temsilcilerinin teknik bilgisi üzerine soru sorulmuştur. Buradaki amaç işletme yeterliliğinin müşteri gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.
- İşletmenin müşteri algısındaki çözüm odaklı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla da sorulmuştur.
- İşletmenin dokümantasyon hizmetlerine dair sorular sorulmuştur. Bu sorulardaki amaç, kıymetli evrakların doğru ve eksiksiz düzenlenmesiyle beraber zamanında müşteriye teslimi konusunun değerlendirilmesidir.
- Hizmet sürecinde ürünün hasarsız teslimi konusunda soru sorulmuştur. Bu soruda işletmenin verdiği hizmetin güvenlik ve risk düzeyinin belirlenmesi amacıyla sorulmuştur.
- İşletmenin kalite düzeyi için fiyat ve hizmet politikası sorgulanmıştır. Ayrıca genel bir değerlendirme sorulmuştur. Buradaki amaç, verilen hizmetin kalite düzeyinin belirlenmesidir.
- İşletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkması açısından sorular sorulmuştur. Buradaki amaç, işletmenin eksikliklerinin saptanmasına yöneliktir.

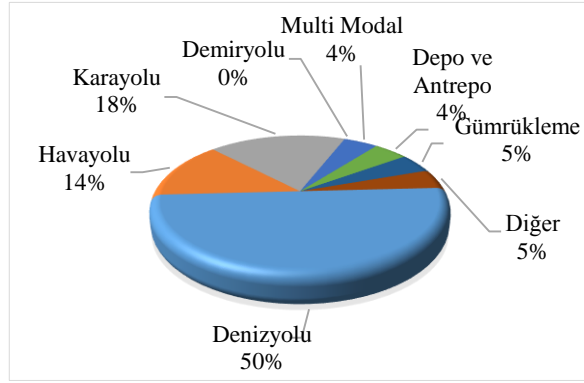
5.3.3 Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Anket sorularının interaktif ortamda QuestionPro programı web üzerinden hedef kitleye dağıtımı yapılmıştır. Ankete toplam 30 işletme tarafından katkı sağlanarak bir hafta içinde tamamlanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde QuestionPro web paket programı kullanılmış, frekans analizleri incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

5.3.4 Araştırmanın Bulguları

5.3.4.1 İşletmemizden, aşağıdaki hizmetlerden hangisini veya hangilerini almaktasınız?

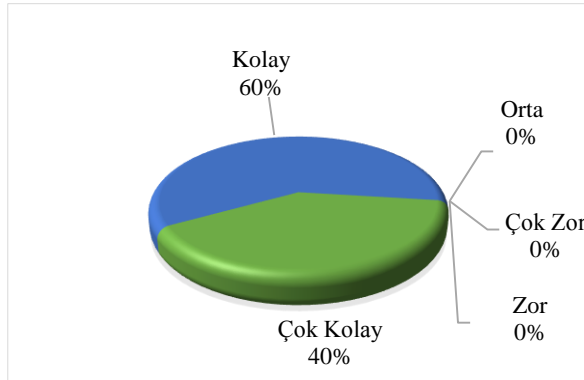
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların yani müşterilerinin yapısının lojistik firmasından aldıkları hizmetin ilk üç faaliyet alanı % 50 ile Denizyolu, % 18 Karayolu ve % 14 ile havayolu olduğu belirlenmiştir (Şekil 5.39). Müşterilerin en çok denizyolu departmanından hizmet aldığını söyleyebiliriz.



Şekil 5.39 : Hizmet Sınıflandırması

5.3.4.2 İşletmemizi aradığınız zaman yetkili kişiye kolay ulaşabiliyor musunuz?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasındaki müşteri temsilcisine ulaşmadaki kolaylıklar sorgulanmıştır. % 60 bir değerle kolay ve % 40 bir değerle de çok kolay ulaştıklarını söylemişlerdir. Bu da müşterilerin müşteri temsilci ile iletişime geçmek gibi bir problemlerinin olmadığını göstermektedir (Şekil 5.40). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda %85 ile başarı kriterlerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

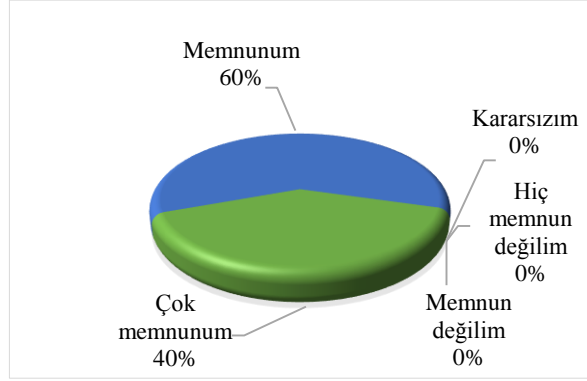


Şekil 5.40 : Müşteri Temsilcisine Ulaşabilme

5.3.4.3 İşletmemiz personeli ile yapmış olduğunuz görüşmelerde (yüz yüze veya telefon) ve yazışmalarda personelimizin tavrından memnun musunuz?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasındaki müşteri temsilcisiyle iletişim sorgulanmıştır. % 60 bir değerle memnunuz ve % 40 bir değerle de çok memnunuz olduğu söylenmiştir. Bu da müşterilerin müşteri temsilci ile iletişimlerinde bir problemlerinin olmadığını göstermektedir (Şekil 5.41). İşletmenin

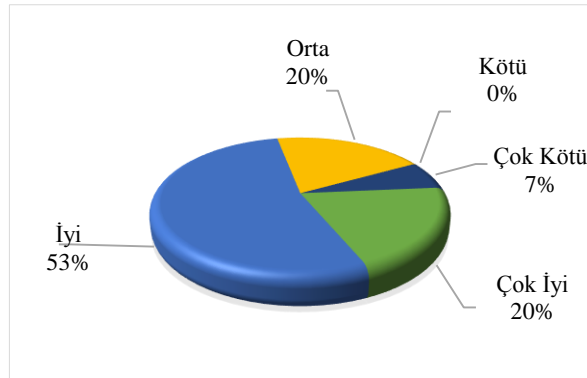
başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 85 ile başarı kriterlerinin üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 5.41 : Müşteri Temsilcisiyle İletişim

5.3.4.4 İşletmemizin siparişlerinizi teslim performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

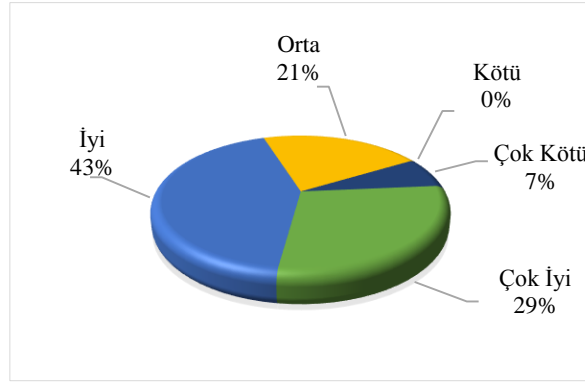
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının sipariş teslim performansı sorgulanmıştır. % 53 değerle iyi, % 20 çok iyi, % 30 değerle orta ve % 7 oranında çok kötü olarak değerlendirilmiştir. Bu da firmanın sipariş tesliminde problemlerin olduğunu göstermektedir (Şekil 5.42). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, ancak buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 70 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir. İşletme belirlediği başarı kriterlerine ulaşabilmesi için performans düşüklüğünün sebeplerinin kök nedenlerini analiz edip çözüm üretmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde devam eden performans düşüklüğünden dolayı, işletme belli bir oranda müşteri kaybındadır veya süreci içinde olacaktır.



Şekil 5.42 : Sipariş Teslim Performansı

5.3.4.5 İşletmemiz, müşteri talep ve beklentilerine duyarlılık derecesi nasıldır?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin talep ve beklentilerine olan yaklaşımı değerlendirilmiştir. % 43 değerle iyi, % 29 değerle çok iyi, % 21 değerle orta ve % 7 değerle çok kötü olarak belirtilmiştir (Şekil 5.43). % 8'lik çok kötü değerinin oluşmasının sebepleri araştırılıp iyileştirilmelidir. Burada ciddi anlamda bir problem olduğu görülmektedir. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, ancak buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 71 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir. İşletme belirlediği başarı kriterlerine ulaşabilmesi için duyarlılık derecesinin düşüklüğünün sebeplerinin kök nedenlerini analiz edip çözüm üretmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir.



Şekil 5.43 : Talep ve Beklentilerine Duyarlılık

5.3.4.6 Almış olduğunuz hizmet süresince ihtiyacınız olan bilgi ve güncellemeler zamanında yapılıyor mu?

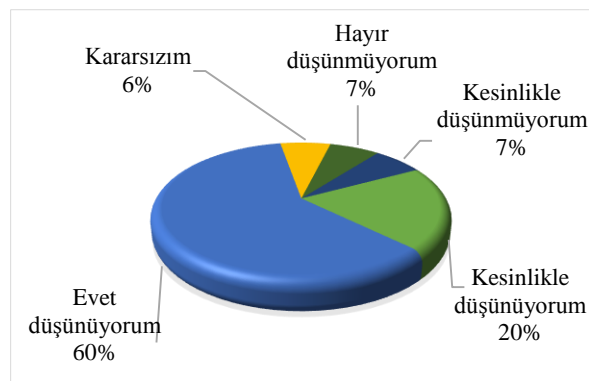
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilere verilen hizmet süresince müşterileri bilgilendirme ve güncellemeler değerlendirilmiştir. % 47 değerle evet yapılıyor, % 27 oranla evet kesinlikle yapılıyor, % 13 değerle kararsızım ve % 13 değerle hayır kesinlikle yapılmıyor olarak belirtilmiştir (Şekil 5.44). % 13 oranında belirtilen kesinlikle yapılmıyor değeri, belli bir orandaki müşterilerde bir memnuniyetsizliğin ve hizmet sürecinde bir problemin olduğu göstermektedir. Bu operasyon sırasındaki süreç analiz edilerek kök nedenlerin belirlenmesi ve çözüm aranması gerekmektedir. Eğer yapısal sorun olarak ortaya çıkıyorsa bu problemlerin devam etme tehlikesinin önüne geçilmiş olmasını sağlayacaktır. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, ancak buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 68 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir.



Şekil 5.44 : Hizmet Süresince Bilgilendirme ve Güncellemeler

5.3.4.7 Şikâyet ve önerilerinizin işletmemiz tarafından değerlendirilip çözüme ulaştırıldığını düşünüyor musunuz?

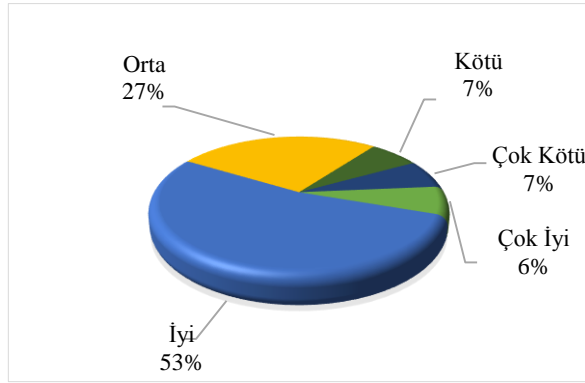
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin şikâyet ve önerilerini iletmenin bakışı değerlendirilmiştir. % 60 oranla evet düşünüyorum, % 20 oranla kesinlikle düşünüyorum, % 7 oranla kesinlikle düşünmüyorum, % 7 oranla hayır düşünmüyorum ve % 6 oranla kararsızım olarak belirtilmiştir (Şekil 5.45). Toplamda % 14 oranında olumsuzluk bildiren müşterilerin problemlerine çözüm için daha çok odaklanılması gerektiğini göstermektedir. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, ancak buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 70 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir. İşletme belirlediği başarı kriterlerine ulaşabilmesi için müşterilerin şikâyet ve önerilerinin değerlendirilip çözüme ulaştırılması konusunda düşüklüğünün sebeplerinin kök nedenlerini analiz edip çözüm üretmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir.



Şekil 5.45 : Şikâyet ve Önerilerin Değerlendirilmesi

5.3.4.8 İşletmemizin teknolojik altyapısını nasıl buluyorsunuz?

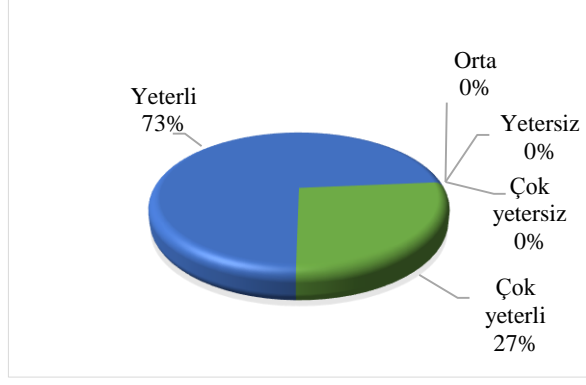
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin işletmenin sahip olduğu teknolojik altyapısına bakışı değerlendirilmiştir. % 53 oranla iyi, % 27 oranla orta, % 7 oranla kötü, % 7 oranla çok kötü ve % 6 oranla çok iyi olarak belirtilmiştir (Şekil 5.46). Toplamda % 14 oranında olumsuzluk bildiren müşterilerin problemlerine çözüm için daha çok odaklanılması gerektiğini göstermektedir. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, ancak buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 62 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir. İşletme belirlediği başarı kriterlerine ulaşabilmesi için müşterilerin teknolojik altyapıya neden düşük puan verdikleri konusunda bir değerlendirme yapıp sebeplerin ortaya çıkması sağlanmalıdır. İyi bir lojistik firmasında bu teknik altyapının en üst düzeyde olması beklenir.



Şekil 5.46 : Teknolojik Altyapısının Değerlendirilmesi

5.3.4.9 İşletmemizdeki personelin teknik bilgi seviyesini nasıl buluyorsunuz?

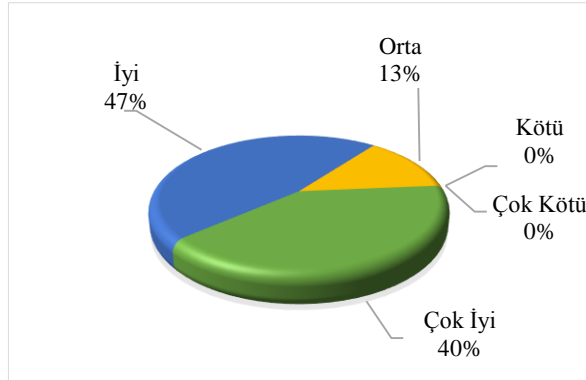
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin işletme personelin teknik bilgi seviyesine bakışı değerlendirilmiştir. % 73 oranla yeterli, % 27 oranla çok yeterli olarak belirtilmiştir (Şekil 5.47). İşletmenin başarı kriteri % 82' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 82 ile başarı kriterlerinin üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 5.47 : Personelin Teknik Bilgi Seviyesinin Değerlendirilmesi

5.3.4.10 İşletmemizi, alternatif çözümler bulma konusunda nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin işletmeye alternatif çözümlere bakışı değerlendirilmiştir. % 47 oranında iyi, % 40 oranla çok iyi ve % 13 oranında orta olarak belirtilmiştir (Şekil 5.48). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 82 ile başarı kriterlerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Müşteriler işletmeyi çözüm odaklı olarak değerlendirmektedir. Bu da işletme için olumlu bir değer olarak yansımaktadır.

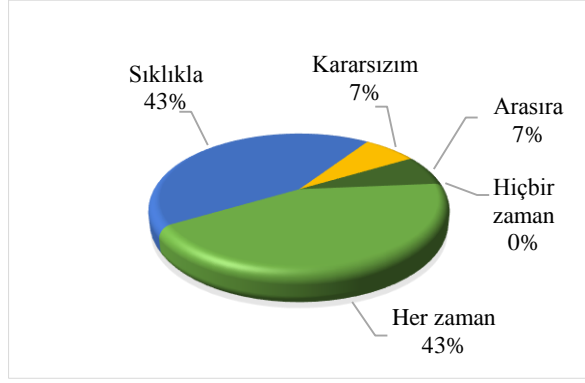


Şekil 5.48 : Çözüm Odaklılık

5.3.4.11 Dokümanlarınız (Konşimento, Ordino, Fatura vb.) doğru ve eksiksiz bir şekilde düzenleniyor mu?

Yapılan anket çalışmasında müşterilerin işletmeye alternatif çözümlere bakışı değerlendirilmiştir. % 43 sıklıkla, % 43 oranla her zaman, % 7 oranla kararsızım ve % 7 oranla ara sıra olarak belirtilmiştir (Şekil 5.49). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak belirlemiştir, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 80 ile başarı

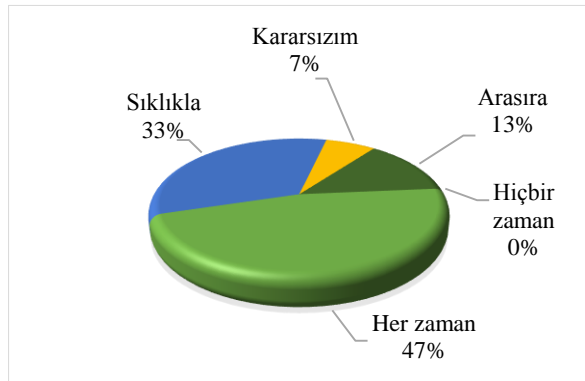
kriterlerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak, işletme belirlediği başarı kriterlerine ulaşabilmesi için müşterilerin doküman hatalarının kök nedenleri konusunda bir değerlendirme yapıp sebeplerin ortaya çıkması sağlanmalıdır. Yanlış düzenlenen bir dokümanın taraflara, maliyet, zaman kaybı, itibar kaybı, müşteri kaybı ve iflasa kadar sonuçları olabilmektedir. Bundan dolayı dokümantasyon düzenlemede sıfır hata referans alınmalıdır.



Şekil 5.49 : Doküman Doğru ve Eksiksiz Düzenlenmesi

5.3.4.12 Dokümanlarınız (Konşimento, Ordino, Fatura vb.) zamanında düzenlenip size ulaşıyor mu?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilere dokümanları zamanında düzenlenip teslimi konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 47 oranla her zaman, % 33 oranla sıklıkla, % 13 oranla ara sıra ve % 7 oranla kararsızım olarak belirtilmiştir (Şekil 5.50). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 78 ile başarı kriterlerinin altında olduğu görülmektedir.

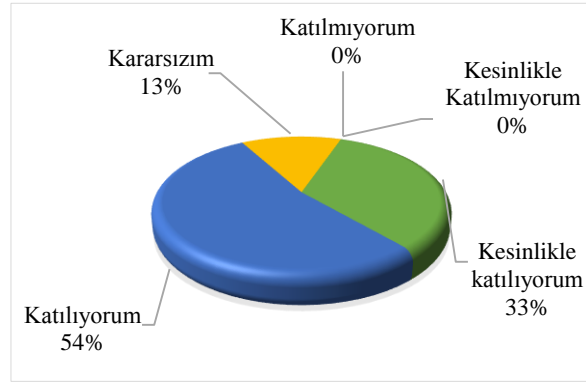


Şekil 5.50 : Dokümanların Zamanında Teslimi

Zamanında teslim edilmeyen bir dokümanın taraflara, maliyet, zaman kaybı, itibar kaybı, müşteri kaybı ve iflasa kadar sonuçları olabilmektedir. Bundan dolayı dokümantasyon düzenlenip tesliminde sıfıra yakın hata referans alınmalıdır.

5.3.4.13 "İşletmemiz taşınacak ürünü her zaman zarar vermeden yerine ulaştırmaktadır" cümlesini aşağıdaki seçeneklere göre değerlendiriniz?

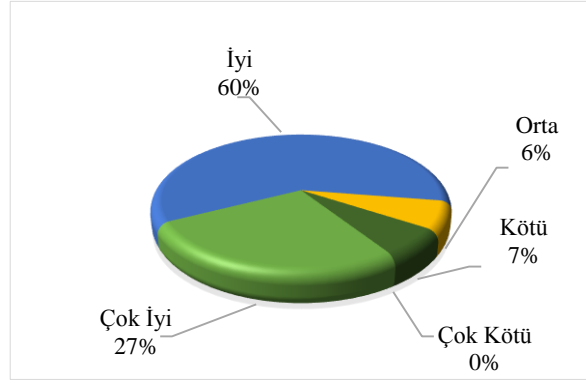
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilere verilen hizmetin zararsız teslimi konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 54 katılıyorum, % 33 oranla kesinlikle katılıyorum ve % 13 oranla kararsızım olarak belirtilmiştir (Şekil 5.51). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 80 ile başarı kriterli hedefinde olduğu görülmektedir.



Şekil 5.51 : Zarar Hizmet Kavramı

5.3.4.14 İşletmemizin "Hizmet" politikasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

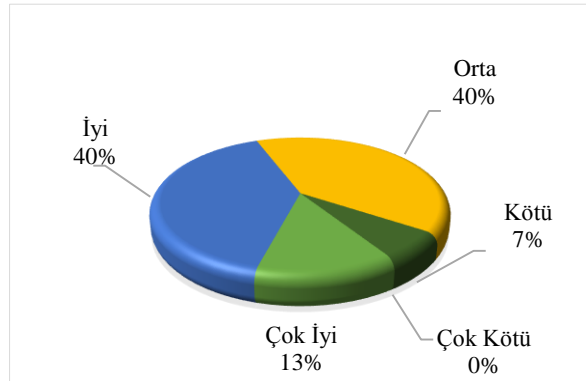
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilere verilen hizmet politikası konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 60 çok iyi, % 27 oranla iyi, % 7 oranla kötü ve % 6 oranla orta olarak belirtilmiştir (Şekil 5.52). % 7 oranla kötü belirtilen durumlar için nedenlerin araştırılması gerekmektedir. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 77 ile başarı kriterli hedefinin hafif altında olduğu görülmektedir. % 7 oranında kötü nitelendirilmesi belli bir grubun hizmet anlayışından tam manasıyla bir memnuniyetin olmadığını göstermektedir. Bu memnuniyetsizliğin sebepleri için kök neden analizleri yapıp, gelecekte aynı hataların tekrarlanmaması ve müşteri kayıplarının önüne geçilmesi gerekmektedir.



Şekil 5.52 : Hizmet Politikası

5.3.4.15 İşletmemizin "Fiyat" politikasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilere verilen hizmetin fiyat politikası teslimi konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 40 iyi, % 40 oranla orta, % 13 oranla çok iyi ve % 7 oranda kötü olarak belirtilmiştir (Şekil 5.53). % 7 oranında belirtilen çok kötü değeri doğrultusunda işletme gerekli kök neden araştırmaları bünyesinde yapmalıdır. İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 65 ile başarı kriterli hedefinin altında olduğu görülmektedir. Yüksek fiyat bir firma politikası olabilir ancak yüksek fiyatta devam etmesi bir yanlış durum değildir sadece bir politikadır.

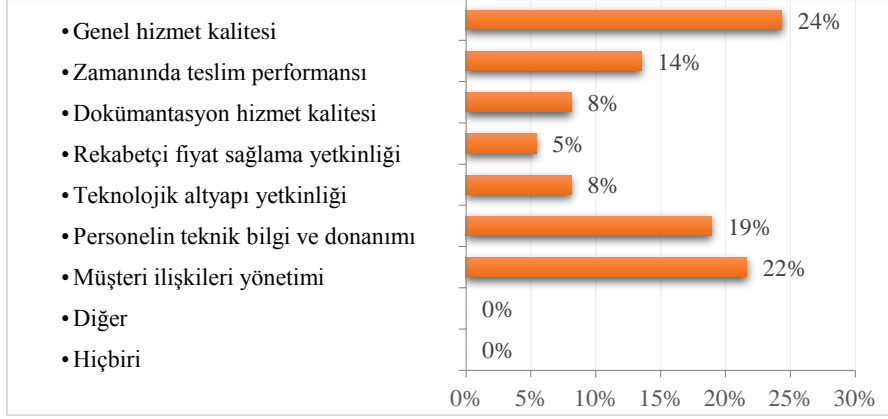


Şekil 5.53 : Fiyat Politikası

5.3.4.16 İşletmemizin "Güçlü Yönleri" size göre nelerdir?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterileri işletmenin güçlü yönleri konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 24 oranla genel hizmet kalitesi, % 22 oranıyla müşteri ilişkileri yönetimi en yüksek puanı almıştır. En düşük puanı alan ise, % 8 oranında dokümantasyon hizmet kalitesi, % 8 oranında teknolojik altyapı

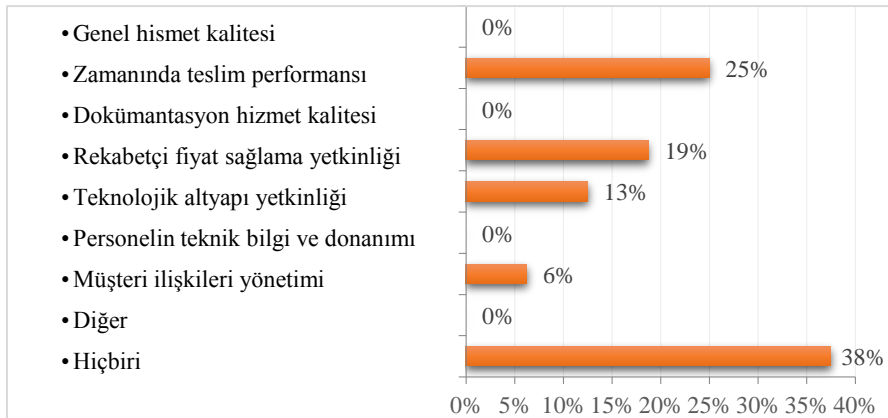
ve % 5 oranında rekabetçi fiyat sağlama olarak düşünülebilir (Şekil 5.54). Bu puanların düşük olduğu konular için işletmenin dikkatle eğilip kök neden çalışmaları yapıp iyileştirmesi gerekmektedir.



Şekil 5.54 : Güçlü Yönleri

5.3.4.17 İşletmemizin "Zayıf Yönleri" size göre nelerdir?

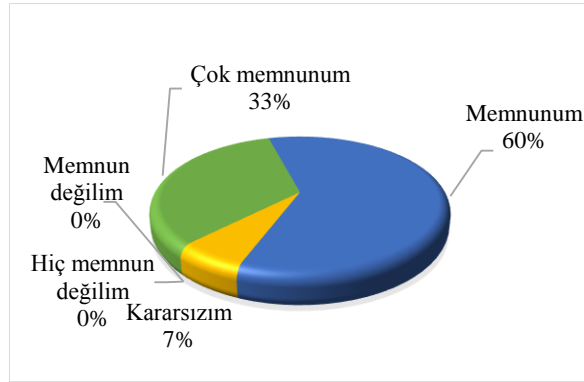
Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterileri işletmenin zayıf yönleri konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 38 oranla hiçbiri, % 25 oranıyla zamanında teslim performansı, % 19 oranında rekabetçi fiyat sağlama yetkinliği ve % 13 oranında teknolojik altyapı olarak düşünülebilir (Şekil 5.55). Bu puanların yüksek olduğu konular için işletmenin dikkatle eğilip kök neden çalışmaları yapıp iyileştirmesi gerekmektedir. Buradan zamanında teslim ve rekabetçi fiyat sağlayabilme konusunda çekinceler olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 5.55 : Zayıf Yönleri

5.3.4.18 Genel memnuniyet derecenizi değerlendiriniz?

Yapılan anket çalışmasındaki katılımcıların lojistik firmasının müşterilerin genel memnuniyet düzeyleri konusunda bakışı değerlendirilmiştir. % 60 oranında memnunum, % 33 oranla çok memnunum ve % 7 oranla kararsızım olarak belirtilmiştir (Şekil 5.56). İşletmenin başarı kriteri % 80' olarak dikkate alınmıştır, buradaki başarı değer oranı anket sonucunda % 82 ile başarı kriterli hedefinin üzerinde bir memnuniyetin olduğu görülmektedir.



Şekil 5.56 : Genel Memnuniyet Derecesi

5.3.1 Araştırmanın Sonuçları

Rekabet ortamında işletmeler yeni pazarlarda var olabilmek ve yeni müşterileri kazanabilmek için gösterdikleri çabayı ve yatırımı, mevcut müşterilerin sorunlarını ya da memnuniyet düzeylerini yükseltmek için çaba sarf etmezler. Bu ters retorik durum aslında işletmelerin daha kolay pozitif büyüme etkisi gösterebilecekleri bir alandır. Bu durum hizmet sektörü ve lojistik şirketleri için daha çok önemlidir. Uygulamamızdaki, lojistik firması için yapılan bu müşteri memnuniyeti anketindeki sonuçları değerlendirirsek;

Müşteri memnuniyeti kapsamında yapılan anket çalışmasında alınan hizmetlere bakıldığında büyük ölçüde denizyolu olduğu görülmektedir. Müşteriler müşteri temsilcisiyle iletişime geçmek için zorluk çekmemektedir ve müşteri temsilcilerinin tavrından oldukça memnun kaldıkları görülmektedir. Hizmet kalitesini ürünün teslim performansıyla beraber düşündüğümüzde burada bazı problemlerim küçük ölçekte olmakla birlikte var olduğunu görmekteyiz. İşletme bunun nedenlerini, belirlenmesi ve sorunların çözümü konusuna eğilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde müşterilerin beklentilerine tam manasıyla cevap verilemediği görülmektedir. Bu da her ne kadar

müşteri iletişimde problem olmaması gözükmesine karşın aslında problemlerin olduğunu göstermektedir. Müşterilerin daha iyi anlaşılması için iletişim konusunda şirket çalışanlarının eğitimine önem vermek durumundadırlar. Hizmet süresince müşterilerin düzenli bilgilendirilmesinde problemler olduğu görülmektedir. Çözüm odaklılık günümüzde önem arz eden bir kavramdır, keza bu işletmede müşteri ve çözüm odaklılığı kendisine ilke edinmiş olmasına karşın, bu konuda problemlerin olduğunu görmekteyiz. İşletmenin teknolojik alt yapısı müşterilerin bir kısmı tarafından yeterli bulunmamaktadır. Bu düşüncenin olması şirket için yeterliliğin sorgulanması anlamını taşıyacaktır. Şirkette çalışanların bilgi ve teknik yönleri konusunda bir problem ve olumsuz durum görülmemektedir. Dokümantasyon ve evrakların zamanında düzenlenmesi konusunda genel olarak olumsuz bir durum göze çarpmamaktadır. Hizmet kalitesini ürün teslimiyle beraber düşündüğümüzde, müşterinin genel olarak memnun olduğunu düşünebiliriz. Hizmet ve fiyat politikasında iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. İşletmelerin müşteri gözündeki eksik yönleri; fiyat ve hizmet politikası, teknik alt yapı sıkıntıları ön plana çıkmaktadır. Genel memnuniyet derecesinin işletme olarak problem olmadığını görmekteyiz.

İşletme, mevcut durum üzerinden problemlerin kök nedenlerinin saptanması yönünde çalışmalar yapmalıdır ve saptanan problemlerin çözümüne ilişkin yöntemler geliştirmelidir. Aksi takdirde, belli bir oranda mevcut müşterilerin kaybı ve yeni müşterilerinde belli bir süre sonra yapısal sorunlardan dolayı müşteri kaybı yaşayacaktır. Ayrıca, işletme için verimlilik kaybı olacaktır. Yönetim sistemlerin ve kalitenin neden önemli olduğu yine karşımıza çıkmaktadır.

6 ÖNERİLER VE SONUÇ

Bu çalışmanın sonuçlarını dört başlık altında irdelememiz doğru olacaktır. Bunlar:

- a) *Kalite Yönetim Sistemi Kapsamı Açısından:* Günümüzde rekabetin artması nedeniyle işletmeler için var olmak daha da zorlaşmıştır. Bu durum işletmelerin rekabetini sürdürebilmeleri açısından daha verimli çalışmasını gerektirmektedir. Bu noktada da kalite ve kalite yönetim sistemleri devreye girmektedir. Lojistik sektöründe kalitenin artması için yapılan çalışmalar, hem lojistik sektörüne hem de lojistik sektörüyle irtibat halinde olan diğer sektörleri de etkileyecektir. Bu etkileşim sonucu; verimliliği arttırarak rekabetin ve işletmenin kalitesini arttıracaktır. Bu iyileştirmeler ülkemiz açısından, lojistik sektörümüzün uluslararası rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır. Kalite kavramının, lojistik sektöründe doğru ve layıkıyla uygulanmasının birçok kazancı olacaktır. Kalitenin iyileştirilmesi ve artırılması sonucunda işletmelerde maliyetlerin azalmasını sağlayarak toplamda kar marjına olumlu katkı sağlayacaktır. Genel olarak işletmelerde kalite kavramı yaygınlaşması; ülkemize transfer olacak teknoloji ile hizmet kalitesini arttırırken, işgücü maliyetlerin ve olabilecek maddi zararların azalmasına katkıda bulunacaktır. İşgücü ve sistemin kalitesinin arttığı bir çevrede, verimlilik ve çalışma hayatının da kalitesi artacaktır. Sistemin getirmiş olduğu kalite iletişim ve bilgi akışının da problemsiz ve kaliteli bir durum almasıyla, lüzumsuz zaman kayıpları ve maddi zararların önüne geçebilecektir. Kaliteyi arttırmak için işletmeler kalite yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili ve verimli bir şekilde işletmelerde uygulanan kalite yönetim sistemleri, kalite hedeflerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Ancak, kalite geliştirme ve iyileştirme amaçlı yapılan harcamalar, işletmeler için gereksiz harcamalar olarak görülmektedir. Bu durum işletmelerin için uzun dönemde verimlilik, pazar ve maddi kayıplara neden olmaktadır. Bu düşüncenin yerine yapılan her bir kalite iyileştirmesinin işletmeye pozitif bir yansımaları olacağı temelinde bir felsefe geliştirilmelidir.

b) *İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamı Açısından:* Ülkemizde, İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları diğer sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de sadece yasal gereklilikten dolayı değil mevcut rekabet düzeyinde işletmelerin daha güçlü olmaları için gerekli bir konudur. Lojistik şirketlerin faaliyet konuları kapsamlı ve dinamik bir sektörün sonucunda hata affetmeyen bir sektördür. Lojistik şirketlerin tedarik zincirindeki İş Sağlığı ve Güvenliği bakımından en tehlikeli zincirlerden daha öne çıkan faaliyet alanları, depo ve karayolu taşımacılığıdır. SGK verilerinde en büyük iş kazaları karayolu faaliyetlerinde meydana gelmişti. Lojistik İşletmelerin İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarının faydaları sonucu:

- İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları her şeyden önce işletmelerin çalışanlarına karşı verdikleri önemi göstermektedir.
- Çalışan memnuniyetinin sağlanmasının bir göstergesi de, çalışanların işletmelerde kendilerini güvende hissetmeleridir. Bunun sonucunda çalışan memnuniyetin yüksek olması, işletmelerin verimliliklerinde bir artış söz konusu olacaktır.
- Olası iş kazalarının; kaza yapanın, çalışanlar üzerinde, işverenin çeşitli sonuçları olacaktır. Bunun sonucunda motivasyon kayıpları, iş gücü kaybı, verimlilik kaybı ve müşteri kaybı gibi sonuçları olacaktır.
- Hastalıklar ve sakatlıkları azaltarak, çalışanların ve toplumun iyileştirilmesini sağlar. Firmanın imajını ve ürününü geliştirir.

c) *Müşteri Memnuniyeti Kapsamı Açısından:* Günümüzün gün geçtikçe artan rekabetçi iş ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi yeni müşteriler kazanmak, bu müşterileri elde tutmak ve uzun süreli işbirlikleri kurmak, ayrıca müşterilere verilen hizmetlerin çeşitliliğini artırmaktan ve müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Günümüzde rekabetle beraber işletmelerin karlılık oranlarının düştüğü, ürün ve hizmetlerin kolaylıkla ikame edilebildiği ortamlarda, müşterilerin sadakatinin sağlanması yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanmasından geçmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki başarı kriteri ise, ürün veya hizmet üreten firmaların sahip oldukları müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin üst düzeyde sağlanmasıdır. Bu bakış açısıyla, bir müşterinin tedarikçisiyle olan ilişkisinin sürdürülmesinde,

müşterilerin talep ve beklentileri ile satın aldıkları ürün veya hizmete yönelik memnuniyet algılamalarındaki farkın yüksek olmaması önemlidir yani kalite beklentilerini karşılayabilmelidir. Ancak kabul edilmesi gereken bir gerçek, amaçlanmakla birlikte sıfır hatalı üretimin sağlanmasının oldukça zor olduğudur. Hata, kusur ya da sadece algılama sonucu oluşan memnuniyetsizlikler, müşteriden üretici firmaya şikayet olarak geri dönmektedir. Bu tür durumlarda firmaların şikayetleri ne derece önemsedikleri ve müşterilerine bu önemi hissettirdikleri memnuniyeti de etkilemektedir. Bu çalışmada, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetlerinin Yönetimi Standardı ile desteklendiği bir işletmede, şikayet yönetiminin etkin şekilde uygulanmasının müşteride yaratacağı memnuniyet ele alınmış ve müşteriler üzerinde yapılmış anketler ile desteklenmiştir.

- Yapılan araştırmanın değerlendirilmesinde, müşteri memnuniyeti üzerinde ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetlerinin Yönetimi Standardı temel gerekliliklerini sağlayan bir şikayet yönetimi sürecinin etkili olduğu anlaşılmıştır. Yine bu araştırma çalışmasının sonuçlarından biri, standart gerekliliklerinin kısmi olarak uygulanmasının, tüm gerekliliklerin uygulanmasına kadar firmaya verim sağlamayacağı ve firmaların süreçlerini tüm gereklilikleri karşılayacak şekilde yapılandırmaları gerekliliğidir.
- İşletmelerde müşteri memnuniyetinin artırılması yönündeki çalışmaların yapılması işletmelerin verimlilikleri için de iyi bir ölçüm kriteridir. İşletmelerin hizmet düzeylerini belirlenmesinde önemli katkı sağlayacak problemlerin belirlenmesini sağlayabilir.
- Yine bu araştırmanın bir diğer sonucu ise; şikayet yönetimi sürecinin firmanın tüm müşterilerine, çalışma süresi, çalışma bölgesi veya hizmet türü gibi herhangi bir ayırım göstermeden eş düzeyde yansıtılması gerektiği, bunu yaparken firmanın en önemli kaynaklarından olan insan kaynağının da amaçlar konusunda bilgilendirilmesi ve hedef birliğinin sağlanması durumunda başarı sağlanacağı, bu şekilde firma çalışanlarının süreci etkin yürütmesinin müşteriler tarafından fark edileceği ve sonucun memnuniyet olarak geri dönmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

d) *Entegre Yönetim Sistemi Kapsamı Açısından:* Günümüzde işletmelerde artan kalite sistem uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan entegre kavramı işletmeler açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Farklı sistemlerin uygulanması işletmelerin gerçek problemlerin çözümüne odaklanmayı uzaklaştırır ayrıca, yönetim sistemlerinde bir dağınıklığın oluşmasını sağlar. İşte Entegre Yönetim Sistemi'nin uygulanması en baştaki işletmenin amaçlarına sapmadan odaklanmasını ve sistemin, işletmenin amacına ulaşmasını sağlayacak şekilde dizaynı sürecin disiplin altında olmasını sağlar. Bu amaç; ISO 9001 kapsamı açısından problemleri kaynağında önlemekken, Müşteri Memnuniyeti açısından müşteri şikayetlerinin kaynağında azaltılması ve OHSAS açısından da İSG için oluşabilecek risklerinin kaynağında azaltılması olmaktadır. Tüm bu amaçlara aynı anda ulaşmayı gerçekleştirmek; işletmeyi lüzumsuz tekrarlardan, maliyet ve zaman kayıplarından koruyarak proseslerin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. İşletmede sistemlerin tek bir çatı altında toplanıp, yönetim sistemlerinin entegrasyonun sağlanmasından sonra;

- İşletmenin hedeflerine odaklanması konusunda daha etkin bir tutum sergilediği, işletmenin denetimlerde daha etkin ve gereksiz süreçlerin ortadan kalktığı, işletmede ortak süreçlerin tek çatıda toplanması dokümantasyonun azalması, proses kontrollerinin daha rahat kontrol edilmesini sağlamıştır.
- Kalite sistemlerinin işletmelerde farklı bakış açıları ve farklı yapılarda tasarlanıp kurulması, işletmelerin amaçlarından sapmasına neden olmakta ve bu durum kalite sistemlerinin yönetilmesini zorlaştırmaktadır. İşletmelerde farklı pek çok sistemin ayrı ayrı yönetilmesi; işletmelere ek maliyetler, lüzumsuz tekrarlar sonucu uygulama sorunları ve ilave denetim maliyeti getirmektedir. Entegre Yönetim Sistemi'yle bu ilave maliyetler önlenmiş, gereksiz tekrarlar ortadan kalkmıştır.

Kalite yönetim sistemleri, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için verimlilik temelinde tasarlanmıştır. İşletmelerdeki her bir unsuru; işletme, iş, yönetim, çevre, müşteri, tedarikçi vb. bir ekosistem olarak benzetirsek, bu unsurların yönetiminin her hangi bir kısmında yapılacak kalite iyileştirmesi işletmenin amacına ulaşmasına ve işletmenin

ömrünün uzun olmasına olumlu yansıyacaktır. Aksine işletmelerin kalitesizliğe yönelmesi durumunda ise, işletmenin yaşam ömrünün kısalmasına veya amaçlarına ulaşmasında gecikmeye neden olacaktır. Bundan dolayı işletmelerin, kalite ve kalite yönetim sistemlerinin işletmelerde uygulanıp kullanılmasına bakışı bir lüks değil, bir gereklilik temelinde olmalıdır.

KAYNAKÇA

Abad, J., Dalmau, I. ve Vilajosana, J. (2014). Taxonomic Proposal for Integration Levels of Management Systems Based on Empirical Evidence and Derived Corporate Benefits, *Journal of Cleaner Production*. Sayı. 78, Sf. 164-173.

Akbulut, B. (2006). *Yüksek Süratli Gemi İşletmeciliğine Kalite ve Emniyet Yönetimi Sistemleri Entegrasyonu*, (yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı. Sf. 159-170.

Alış, F. (2007). *Sürdürülebilir Kalkınmada Kalite Sistemlerinin Entegrasyonu*, (yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Altaş, O. (2010). *Hazır Yemek İşletmesinde Kalite, Gıda Güvenliği, Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği Entegre Yönetim Sistemleri*, (yüksek lisans tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Hatay.

American Society for Quality – ASQ, Alındığı tarih: 04.11.2014, Adres: (<http://asq.org/glossary/q.html>)

Aslan, H.T. (2005). *Konya Şehir Doğal Gaz Dağıtım İşletmesinde Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001) Uygulaması*, (yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Axelsson, B. ve Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. Chichester: Wiley, "Interaction Patterns in Services Exchange - Some Thoughts on The Impact of Different Kinds of Services in Buyer-Supplier Interfaces and Interactions," in *16th annual IMP Conference*. Bath, United Kingdom.

Beckmerhagen, I.A., Berg, H., Karapetrovic, S. ve Willborn, W. (2003). Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry, *International Journal of Quality & Reliability Management 2*. Sayı. 20, Sf. 209-227.

Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S. ve Heras, I. (2009). How Integrated Are Environmental, Quality and Other Standardized Management Systems? An Empirical Study, *Journal of Cleaner Production*. Sayı. 17, Sf. 742-750.

Bircan, D. (2006). *Tehlikeli Madde Taşımacılığında Kalite Geliştirme ve Omsan A.Ş. Örneği*, 2006, (yüksek lisans tezi), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Chartered Institute of Logistics and Transport UK, Alındığı tarih: 28.01.2015, Adres: (<http://www.ciltuk.org.uk/>)

Chowdhury, S. (2005). *The Ice Cream Maker: An Inspiring Tale About Making Quality The Key Ingredient in Everything You Do*, New York: Doubleday.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*, 4th edn, London: Prentice Hall.

Conference on Business, Economics and Management WCBEM 2013, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Sayı. 109, Sf. 693-697.

Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP, Alındığı tarih: 28.01.2015, Adres: (<http://cscmp.org>)

Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality So That It Becomes A Source of Profit for Your Business*, New York: McGraw Hill.

Çakmak, A. (2007). *Entegre Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2000, ISO 14001 ve OHSAS 18001*, (yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Dewhurst, Spring, M. ve Arkle, N. (2000). Environmental Change and Supply Change Management: A Multi-Case Study Exploration of the Impact of Y2000, *Supply Chain Management: An International Journal*, Sayı: 5, Sf. 119-125.

Dikmen, B. ve Özpeynirci, Ö. (2006). Kamuda Süreç İyileştirme Çalışmaları: TÜBİTAK Örnek Olayı, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Sayı. 2, Sf. 15-21.

Drucker, P.F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harperbusiness Essentials.

Durakbaşa, M.N. ve Çavuşoğlu, İ. (2005). Sektörel Kalite Standartları ve Entegre Kalite Yönetim Sistemleri, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*.

Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management*, New York: McGraw Hill.

Gattorna, J.L., Ogulin, R. ve Reynolds, M.W. (2003). *Gower Handbook of Supply Chain Management*, 5th edn, London: Gower Publishing.

Gökçe, E. (2008). *Otomotiv Yan Sanayinde ISO:9001 Kalite ve ISO:14001 Çevre Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonu*, (yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Hertz, S. ve Alfredsson, M. (2003). Strategic Development of Third Party Logistics Providers, *Industrial Marketing Management*, Cilt. 32, Sayı. 2, Sf. 139-149.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, 1st edn, New York: McGraw Hill/Irwin.

ISO. (2008). *ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar*, Ankara: Türk Standardları Enstitüsü.

ISO. (2006). *ISO 10002:2006 Kalite Yönetimi – Müşteri Memnuniyeti – Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması İçin Kılavuz Bilgiler*, Ankara: Türk Standardları Enstitüsü.

ISO. (2008). *OHSAS 18001:2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri – Şartlar*, Ankara: Türk Standardları Enstitüsü.

İnalman, M. (2006). *Entegre Yönetim Sistemi Model Önerisi ve Gemi İşletmecisi Firmalara Uygulanması*, (yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design*, New York: The Free Press.

Kapkın, A.N. (2006). *Lojistik Sistemin İncelenmesi ve Kaliteyle Bağlantısı*, (yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Kenderdine, J.M. ve Larson, P.D. (1988). Quality and Logistics: A Framework for Strategic Integration, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Cilt. 18, Sayı. 6, Sf. 125.

- Koban, E. ve Keser, H.Y.** (2007). *Dış Ticarete Lojistik*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Kobu, B.** (2014). *Üretim Yönetimi*, 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kuru, A. ve Akın, B.** (2012). Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar Ve Uygulamaları, *Öneri Dergisi*. Cilt.10, Sf. 38.
- Logistics Performance Index.** (t.y). Alındığı tarih: 02.01.2015, Adres: (<http://data.worldbank.org/indicator/lp.lpi.ovrl.xq>)
- Lojistik.** (t.y). Alındığı tarih: 02.01.2015, adres: <http://tr.wikipedia.org/wiki/lojistik>
- Lojistik.** (t.y.). *Türk Dil Kurumu*. Alındığı tarih: 02.02.2015, Adres: (<http://www.tdk.gov.tr>)
- Olaru, M., Maier, D., Nicoara, D. ve Maier, A.** (2014). Establishing the Basis for Development of an Organization by Adopting the Integrated Management Systems: Comparative Study of Various Models and Concepts of Integration, 2nd World.
- Özdenkoş, O.** (2010). *Çimento Fabrikalarında Kalite ve Çevre Yönetimi Sistemleri: Sektörde Bir Uygulama*, (yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Pirsig, R.M.** (1974). *Zen and The Art of Motorcycle Maintenance : An Inquiry Into Values*, New York: Morrow.
- Quayle, M.** (2006). *Purchasing and Supply Chain Management Strategies and Realities*, London: IRM Press.
- Rusthon, A., Croucher, P. ve Barker, P.** (2010). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, 4th edn, London: Kogan Page.
- SGK İstatistik Yıllıkları**, (t.y.). SGK, Alındığı tarih: 05.11.2014, adres: (<http://www.sgk.gov.tr>)
- Sokovic, M. ve Bobrek, M.** (2006). Integration Concept and Synergetic Effect in Modern Management, *Journal of Materials Processing Technology*. Sayı.175, Sf. 33-39.
- Söyleşi: Muhittin Hakan Demir, Alındığı tarih: 03.02.2015, Adres: (<http://www.lojistikhatti.com/haber/2012/09/kalite-yonetimi>)
- Supply Chain Council**, (2008), Supply Chain Operations Reference Model, Overview of SCOR Model Version 9.0, Washington, Sf. 1-24.
- Taguchi, G.** (1992). *Taguchi on Robust Technology Development: Bringing Quality Engineering Upstream*, New York: ASME Press.
- Tanyaş, M.** (2009). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Sunumu, *Yeditepe Üniversitesi Lojistik Kulübü*, İstanbul.
- Taşçı, D., Eroğlu, E., Çabuk, S.N., Duman, G., Ağlargöz, O., Erdemir, E. Ve Özsoy, A.** (2013). *Kalite Yönetim Sistemleri*, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Taylor, G. D.** (2008). *Logistics Engineering Handbook*, New York: CRC Press.
- Tedarik Zinciri**, (t.y.). *Wikipedia*. Alındığı tarih: 02.11.2014, Adres: (http://tr.wikipedia.org/wiki/Tedarik_zinciri_y%C3%B6netimi)
- The European Organization for Quality – EOQ, Alındığı tarih: 04.11.2014, Adres: (<http://www.eoq.org/>)

Top 50 Global 3PLs, (t.y.). *Armstrong & Associates*, Alındığı tarih: 02.02.2015, Adres: (http://www.3plogistics.com/Top_50_Global_3PLs.htm)

Toplam Kalite Yönetimi, (t.y.). *Wikipedia*, Alındığı tarih: 15.12.2014, Adres: (http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi)

Türk Standartları Enstitüsü – TSE, Alındığı tarih: 05.11.2014, Adres: (<http://www.tse.org.tr/>)

Waters, D. (2003). *Logistics an Introduction to Supply Chain Management*, 1st edn. New York: Palgrave Macmillan.

Weinberg, G.M. (1991). *Quality Software Management: Systems Thinking*, New York: Dorset House.

Zeng, S.X., Tam, W.Y.V. ve Le, K. (2010). Towards Effectiveness of Integrated Management Systems for Enterprises, *Engineering Economics*, Sayı. 21, Sf. 171-179.

Zeng, S.X., Tam, W.Y.V. ve Tam, C.M. (2008). Towards Occupational Health and Safety Systems in the Construction Industry of China, *Safety Science*. Sayı. 46, Sf. 1155-1168.

Zutshi, A. ve Sohal, A.S. (2005). Integrated Management System: the Experiences of Three Australian Organizations, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Sayı. 16, Sf. 211-232.

EKLER

- EK A** : XYZ Lojistik Ltd Şti Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı
- EK B** : Risk Değerlendirmesi
- EK C** : Yangın Acil Eylem Planı
- EK D** : Yangın Acil Çıkış Planı
- EK E** : Deprem Acil Eylem Planı
- EK F** : Sabotaj Acil Eylem Planı
- EK G** : Sel Su Baskını Acil Eylem Planı
- EK H** : Kaza Sağlık Olayları Acil Eylem Planları
- EK I** : Elektrik Çarpması Acil Eylem Planı
- EK J** : Terör Müdahale Planı
- EK K** : Etik Komisyon Kararı

EK A

XYZ LOJİSTİK LTD ŞTİ
ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ EL KİTABI

DÖK NO : YT-EK-01

YAYIN TARİHİ : 01.01.2015

REV.NO : 00

REV. TARİHİ : -

HAZIRLAYAN

ONAYLAYAN

XYZ LOJİSTİK LTD ŞTİ ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ POLİTİKASI

XYZ LOJİSTİK, servis mükemmelliği ile Müşteri odaklılıkta liderliğini taahhüt eder. Bu taahhüdün yerine getirilmesi için her koşulda ve seviyede müşterilerin beklentileri karşılanacak, hatasız üstün servis kalitesi ile müşterilerimiz memnun edilecektir.

Servis Mükemmelliğini sağlamak için 5 yıldızlı Kalite Yönetim Sistemi'nin verimliliğinden ve geliştirilmesinden sorumluyuz. Yönetim, Kalite yönetim metotlarının etkin bir şekilde uygulanması için yeterli kaynakların sağlanması ile bütün çalışanların bu yönde yetiştirilmesini garanti eder.

Biz, üstün performans elde edilmesi ve sürecin verimliliğinin sağlanması için en iyi kalite öğelerini ve uygulamalarını kullanarak sistemin etkinliğini sürekli iyileştireceğiz. Gelişimin devamlı olabilmesi için operasyonel ölçümlere dayalı ölçülebilir kalite öğeleri tesis edeceğiz ki bunların sonuçları yöneticiler tarafından izlenecek, ölçülecek ve gözden geçirilecektir.

Çalışanlarımızın yetkinlik ve farkındalıklarını arttırarak iş sağlığı ve güvenliği yasal mevzuatına tam uyumun sağlanmasını, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarının gereklerini tüm çalışanlarımızın katılımı ile uygulamayı ve sürekli geliştirmeyi taahhüt ediyoruz.

XYZ LOJİSTİK'te iş, iş sağlığı ve güvenliği ve kalite hedefleri BİR'dir. Bu da bizi Müşteri odaklılıkta Pazar lideri yapacaktır.

GENEL MÜDÜR

XYZ LOJİSTİK LTD ŞTİ TANITIMI

XYZ LOJİSTİK Worldwide Inc., tedarik zincir servisi ve çözümleri üreten, uluslararası forwarder (asset light) bir şirkettir. Global networkünde 65 stratejik ülkede, 200'ün üzerinde depo ve dağıtım merkezi, 500'e yakın ofis ve 19.000'in üzerinde konusunda deneyimli ve yetenekli çalışanı ile hizmet vermektedir.

XYZ LOJİSTİK LTD ŞTİ, 1999 Ocak ayında hava ve deniz kargo odaklı olarak hizmete başlamıştır. 1999 – 2004 yılları arasında XYZ LOJİSTİK Türkiye, İstanbul, Ankara, İzmir ve Adana/Mersin olarak 4 bölge ofisini kurmuştur.

2004 Ocak ayında, XYZ LOJİSTİK bölgelere bağlı bir ülkede XYZ LOJİSTİK servisini yönetmek ve geliştirmek amacıyla İstanbul'da Balkanlar ve Orta Asya kurumsal işlevini oluşturmuştur/kurmuştur.

Vizyonumuz mükemmel performansa ulaşmak için girişimci bir takım olarak çalışmak, değer yaratmak, böylelikle her bir müşterimizi birincil/önemli lojistik ortağımız olarak kucaklamaktır.

Biz, uzun vadeli partnerleriniz/çözüm ortağınız olmayı önemsiyoruz.

Misyonumuz, dünya standartlarında tedarik zinciri servisi sağlamak ve entegre çözümlerle her bir müşterimizin tedarik zincirini optimize etmektir.

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPISI

Firmamızın faaliyet alanı kara, hava ve deniz kargo, gümrükleme, dağıtım hizmetleri ve diğer tedarik zincir yönetimi servis ve çözümlerinde optimizasyon ve müşteri odaklı servis süreci yönetimini kapsamaktadır.

Entegre Yönetim Sistemi; ISO 9001 kalite yönetim sistemi, ISO 10002 müşteri şikayetleri ve müşteri memnuniyeti kalite yönetim sistemi ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi standartlarının şartlarını, müşteri şartlarını, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması esasları ile karşılayarak; müşteri memnuniyetini arttırmak için Entegre Yönetim Sistemi'nin geliştirmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde süreç yaklaşımını temel alır.

XYZ LOJİSTİK, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarının öngördüğü şartlara uygun olarak Entegre Yönetim Sistemi'ni oluşturmuş, dokümanla etmiş, uygulamaya almış olup, sürekliliğini sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmektedir. Uygulanmakta olan ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 yönetim sistemi modelleri, XYZ LOJİSTİK içindeki uygulamalarda, belgelendirme ve sözleşme amaçları için kullanılmak üzere şartları belirlemiş ve yasal ve diğer şartlar ile müşteri şartlarının karşılanmasında Entegre Yönetim Sistemi'nin etkinliğine odaklanmıştır.

XYZ LOJİSTİK;

- Müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan hizmeti düzenli olarak sağlama yeteneğini,
- Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, süreçler de dahil olmak üzere sistemin etkin uygulanması ile müşteri memnuniyetinin artırılmasını,
- İş sağlığı ve güvenliğini sağlayarak kaza, vaka ve uygunsuzlukların azaltılmasını,
- İş sağlığı ve güvenliği konularında çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin bilinçlendirilmesi için eğitilmesini,

sağlamak için uygulamaya alınmıştır.

XYZ LOJİSTİK;

Entegre Yönetim Sistemi için ihtiyaç duyulan süreçleri ve bunların tüm XYZ LOJİSTİK’deki uygulamalarını belirlemiştir.

Bu süreçlerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini belirlemiştir (El Kitabı).

Bu süreçlerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamıştır.

Süreçleri izlenmekte, ölçmekte ve analiz etmektedir.

Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu süreçleri iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamaktadır.

Tüm süreçler, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarının şartlarına uygun olarak yönetilmektedir.

ISO 9001 Standardının bazı şart(lar)ı şirketin proses yapısı nedeniyle uygulanamadığından bu durum ve kapsamı, aşağıda “hariç tutma” başlığı altında verilmiştir.

HARİÇ TUTMA

XYZ LOJİSTİK’nin proses yapısı nedeni ile ISO 9001 standardının uygulanamayan şartlarının hariç tutulması aşağıdaki kriterler çerçevesinde yapılır:

- 1) Hariç tutmaların kapsamı TS EN ISO 9001:2008 Madde 7 Ürün Gerçekleştirme Şartları ile sınırlıdır. Ayrıca hariç tutmalar müşteri ihtiyaçlarını ve yürürlükteki birincil ve ikincil mevzuat şartlarını karşılayan ürün sağlama yetenek ve sorumluluğunu etkilememektedir.
- 2) Her türlü proses için uygulanabilir olmayan şartların belirlenmesi ve kalite yönetim sisteminin kapsamından çıkartılmasını önermekten Kalite Müdürü sorumludur.
- 3) Önerilen hariç tutmaları onaylama yetkisi üst yönetime aittir. Değerlendirme ve onaylama işlemi, yönetimi gözden geçirme toplantılarında yapılır.
- 4) Yapılan tüm hariç tutmalar, kalite el kitabının bu bölümünde belirtilmiştir. TS EN ISO 9001 standardının 7.3 Tasarım ve Geliştirme ve 7.5.2 Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği maddeleri, XYZ LOJİSTİK

kapsamında bu işlemi gerektirecek özel prosesler olmadığı için hariç tutulmuştur.

Madde 7.3 : Tasarım ve Geliştirme

XYZ LOJİSTİK'te tasarım faaliyetleri gerçekleştirilmediğinden bu madde tüm alt maddeleri ile birlikte kapsam dışında bırakılmıştır

Madde 7.5.2 : Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Ürün kullanıma alındıktan sonra izleme ve ölçme gerektiren prosesler söz konusu değildir.

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ DOKÜMANTASYONU

- Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği politikasını.
- XYZ LOJİSTİK Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği amaç ve hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,
- Entegre Yönetim Sistemi El Kitabını,
- ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 Standartlarının gerektirdiği dokümante edilmiş prosedürleri, talimatları, formları, dış kaynaklı dokümanları, planları, liste ve tabloları,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Tehlike ve Risk Değerlendirmelerini,
- Acil Durum Planlarını,
- Diğer ilgili dokümanları vb.

içermektedir.

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı:

XYZ LOJİSTİK, Entegre Yönetim Sistemi'nin tanımlandığı stratejik düzeyde temel bir yol göstericidir ve;

- ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 Standartlarından hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri de dahil olmak üzere entegre yönetim sisteminin kapsamını,
- Entegre Yönetim Sistemi için oluşturulmuş dokümante edilmiş prosedürlere atıfları,
- Entegre Yönetim Sistemi süreçlerinin ilişki ve birbirine olan etkilerinin tanımlarını kapsar.

XYZ LOJİSTİK Entegre Yönetim Sistemi içinde yer alan dokümanlar doğru, eksiksiz ve güncel durumda bulundurulmaları açısından sürekli kontrol edilmekte, izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Bu dokümanlar veya içerikleri Bölüm Müdürleri tarafından kendi bölümlerindeki çalışanlara ulaştırılmakta ve uygulanması sağlanmaktadır.

Görev Tanımları ve Görev Profilleri:

XYZ LOJİSTİK'in etkin çalışması için yapılması gerekli olan faaliyetlere ilişkin görev, yetki ve sorumluluklarının paylaşımını ve organizasyondaki görevler için temel yetkinlik kriterlerini gösterecek şekilde hazırlanmıştır.

Prosesler:

Proseser; girdi, çıktı, kontrol kriterleri ve ihtiyaç duyulan kaynakları ile birlikte tanımlanmıştır.

- Standart şartları
- Müşteri şartları,
- Yasal şartları,
- Bağlantılı süreçlerin uyumlu çalışmasını,
- Üst Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşabilme şartlarını sağlayacak şekilde planlanmıştır.

Prosesler; El kitabı ekinde "Proses Etkileşim Şeması"nda belirtilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi Dokümantasyonu:

Entegre Yönetim Sistemi'ni oluşturan dokümanlar ve bunlar arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

Seviye	Doküman	Konu	Amaç	Sorumluluk
1	El Kitabı	Niçin	Politika	Tepe Yönetim
2	Prosedürler	Kim, Ne, Nerede, Ne zaman, Neden	Strateji	Orta kademe yöneticileri
3	Talimatlar	Nasıl	Taktik	Bölümler
4	Formlar/Kayıtlar	Etkinlik	Performans Tespiti	Tüm çalışanlar

Prosedürler:

Entegre Yönetim Sistemi prosedürleri, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 Standartlarının veya işin gerektirdiği faaliyetlere ilişkin yöntem, yetki ve sorumlulukların belirtildiği, bölümler veya kişiler arası ilişkilerinin tanımlandığı

dokümanlardır. ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 Standartlarının gereği prosedürler hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır.

Talimatlar:

Belirli bir işin veya faaliyetin yapılmasını ayrıntılı olarak açıklayan dokümanlardır. Ürün ve hizmet kalitesi üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkiye sahip problem yaşanmış veya problem yaşanacağı düşünülen uygulamalar için talimatlar hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır.

Formlar:

Kayıtların veya dokümanların belli bir format altında olmasını sağlayan dokümanlardır.

Entegre Yönetim Sistemi kapsamında gerekli olan tüm kayıtlar için kullanılmak üzere uygun formlar hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır

Dış Kaynaklı Dokümanlar:

Kullanılmakta olan dış kaynaklı dokümanlar;

- Abonelikler
- Bakım Kullanma Kılavuzları
- Cihaz Katalogları
- Raporlar/İzinler
- Standartlar
- Ürün Güvenlik Bilgi Formları
- Yasa/Tüzük/Yönetmelik/Genelge/Tebliğ
- Formlar
- Diğer

başlıkları altında toplanmış ve kayıt altına alınmıştır.

ENTEĞRE YÖNETİM SİSTEMİ EL KİTABININ TANITIMI

Amaç

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabının hazırlanmasındaki amaç, XYZ LOJİSTİK'in yürürlükteki entegre yönetim sistemini açıklamak, entegre yönetim sistemini oluşturan tüm faaliyetler için prosesleri ve genel prosedürleri tanımlamak, iş sağlığı ve güvenliği şartlarına gösterilen azami özeni, müşterilerimize uygun hizmet sağlama yeteneğimizi göstermektir.

XYZ LOJİSTİK, her türlü kara, hava, deniz kargo, gümrükleme, depolama, dağıtım hizmetleri ve lojistik proseslerinin kontrollü şartlar altında sürdürülüp müşteriye ulaştırılmasını sağlamak ile yükümlüdür.

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, çalışanlar tarafından kullanılması gereken en temel dokümandır. Entegre Yönetim Sisteminin uygulanması açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. Entegre Yönetim Sistemi El Kitabının bölümlerinde ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 Standartlarının gereklerinin nasıl yerine getirildiği açıklanmış ve standartların maddelerini uygulamak amacıyla hazırlanmış dokümanlara atıflar yapılmıştır.

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, genel olarak bakıldığında XYZ LOJİSTİK'in kalite, müşteri memnuniyeti ve iş sağlığı ve güvenliği politikası, stratejileri, organizasyonu ve proseslerini açıklayan bir dokümandır. Talebi halinde müşterilere de, Entegre Yönetim Sistemi'nin tanıtımı amacı ile sunulmaktadır.

Bu doküman;

- XYZ LOJİSTİK içinde ve dış ilişkilerinde iletişim aracı olarak kullanılır,
- Diğer kuruluşlara kalite, müşteri memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliğinde XYZ LOJİSTİK'in bilincini ve duyarlılığını anlatır,
- Müşteri, çalışan, tedarikçi ve toplum mutluluğu için uygulanan XYZ LOJİSTİK Entegre Yönetim Sistemi hakkında kaynaktır,
- XYZ LOJİSTİK'e girdi sağlayan tedarikçi firmalara kalite, müşteri memnuniyeti ve iş sağlığı ve güvenliği beklentilerini anlatır.

EYS El Kitabının Numaralandırılması

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabının bölümlere ayrılmasında ve numaralandırılmasında ISO 9001 Standardının numaralandırılma sistemi esas alınmıştır.

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, Bölüm 4 itibarı ile ISO 9001 Standardının maddeleri ile paralellik sağlanmaktadır. OHSAS 18001 standardının maddeleri arasındaki eşlemeler de belirtilmiştir.

ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartları kapsamında olan maddeler de her biri için ayrıca açıklanmıştır.

ISO 10002 standardı; ISO 9001 standardı ile uyumludur ve bu standardın hedeflerini şikâyetleri ele alma prosesinin etkili ve verimli bir şekilde uygulaması yoluyla destekler. ISO 9001 standardı kuruluşların dâhili uygulamaları, belgelendirme veya sözleşme amaçları için kullanılabilen kalite yönetim sistemi için şartları belirler. ISO 10002 standardında açıklanan şikâyetleri ele alma prosesi, kalite yönetimi sisteminin bir unsuru olarak kullanılabilir. Bu nedenle de, EYS el kitabında özellikle, ISO 9001'in müşteri ile ilişkili maddelerinde ISO 10002 ile eşleştirmeler yapılmıştır. Ayrıca, diğer standartlarla ortak olan maddeler de (örn: Yönetim gözden geçirme, iç tetkik, vb) ilgili yerlerinde açıklanmıştır. ISO 10002'nin kullanımı şikâyetlerin ele alınması alanında performansı daha da arttırabilir ve müşterilerin ve ilgili diğer tarafların memnuniyetini yükseltebilir. Aynı zamanda müşterilerin ve ilgili diğer tarafların geri bildirimine dayanan ürünlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesini kolaylaştırabilir.

EYS El Kitabının Dağıtımı

Entegre Yönetim Sistemi El kitabının hazırlanması, onay ve dağıtımı ile ilgili sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir.

Hazırlanması : Yönetim Temsilcisi

Onaylanması : Genel Müdür

Dağıtımı : Yönetim Temsilcisi

XYZ LOJİSTİK çalışanlarına Yönetim temsilcisi tarafından çıktıkları alınmış ve kontrollü kopya kaşesi basılarak güncelliği güvence altına alınmış dokümanlar basılı kopya olarak imza karşılığı dağıtılır.

Talep eden kurum/kuruluşlara ise, basılı kopya alınarak, Yönetim Temsilcisi parafı ile kontrolsüz olarak dağıtımını yapılıır.

Belgelendirme Kuruluşu'na basılı kopya olarak "KONTROLLÜ KOPYA" kapsamında verilir.

EYS El Kitabının kapak sayfasında, el kitabının verildiği bölüm/şahsı belirlemek için kopya numarası kullanılır.

EYS El Kitabında Değişiklik Yapılması

Bu El Kitabında yer alan politikaların revizyonu için tüm şirket çalışanları, bölüm yöneticilerine ya da doğrudan Yönetim Temsilcisine teklifte bulunabilirler. Bu Revizyon teklifleri yönetimin gözden geçirmeleri sırasında değerlendirilir ve değerlendirme sırasında teklif edilen değişikliğin diğer politika ve prosedürlere etkileri de incelenir. Uygun görülen teklifler üst yönetim tarafından onaylanarak, Yönetim Temsilcisi tarafından yürürlüğe konur.

Entegre Yönetim Sistemi içinde yer alan kalite, müşteri memnuniyeti ve iş sağlığı ve güvenliği prosedürleri, prosesler, talimatlar, formlar vb. doküman ve verilerin hazırlanmaları, yayınlanmaları ve değişiklikleri ile ilgili yöntemler, Doküman Kontrolü Prosedüründe verilmiştir.

4. YÖNETİM SİSTEMİ

4.1 Genel Şartlar

(ISO 10002 Madde 4.1, OHSAS 18001 Madde 4.1)

Entegre Yönetim Sistemi, tüm ürün ve hizmetlerimizin müşteri şartları ile yasal/mevzuat şartlarını karşılmasını sağlar.

XYZ LOJİSTİK, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartları için gerekli şartlarını sağlayacak Entegre Yönetim Sistemini oluşturmuş, bu sistemin kapsamını EYS El Kitabı'nın "Entegre Yönetim Sisteminin Yapısı" bölümünde belirlemiştir. Sürekliliğinin sağlanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmaktadır.

Entegre Yönetim Sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyet ve prosesler ile bunların birbirleriyle ilişkileri EYS El Kitabında belirtilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen prosesler için performans parametreleri, izleme-ölçme yöntemleri ve sorumlulukları ile gözden geçirme ve analiz metotları tanımlanmıştır.

Proseslerin uygulanması ve izlenmesi için kaynak ve bilgi gereklilikleri proseslerde tanımlanmış dokümanlar üzerinden yürütülür.

Müşteri şikâyetlerinin etkili olarak ele alınması için Madde 4.2 ile Madde 4.10'da yer alan kılavuzluk prensiplerine göre uygulama yapılır.

4.2 Dokümantasyon Şartları

(OHSAS 18001 Madde 4.4)

4.2.1 Genel

EYS kapsamı belirlenmiş, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarının gereklerini karşılayan Kalite – Müşteri memnuniyeti – İş sağlığı ve güvenliği politikası, amaçlar ve hedefler, EYS El Kitabı, süreçler, prosedürler, talimatlar, formlar, kayıtlar, planlar vs. oluşturulmuş ve dokümente edilmiştir.

Dökümente edilmiş bu prosedürler ve ilgili iş talimatları etkin olarak uygulanmaktadır.

4.2.2 Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı

XYZ LOJİSTİK, tüm ürün ve faaliyetlerinde müşteri istek ve beklentilerini tam karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri şikayetlerini etkin biçimde ele almak, çalışma ortamındaki tehlike ve risklerin azaltılmasını sağlamak ve bu konularda sürekli iyileştirme yapmak amacı ile Entegre Yönetim Sistemini kurmuş ve uygulamaktadır. Bu çerçevede TS EN ISO 9001, TS EN ISO 10002 ve TS EN 18001 standartlarını kapsayan Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı hazırlanmıştır.

Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı'nın hazırlanması, onay, değişiklik ve dağıtımına ait esaslar EYS El Kitabının "Entegre Yönetim Sistemi El Kitabının Tanıtımı" bölümünde belirtilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi'nin kapsamı ve hariç tutulan maddeler ile ilgili ayrıntı ve dayanaklar EYS El Kitabının "Entegre Yönetim Sisteminin Yapısı" bölümünde belirtilmiştir.

Entegre yönetim sistemi el kitabında prosedür ve ilgili dokümanlar referans olarak belirtilmektedir.

4.2.3 Dokümanların Kontrolü

(OHSAS 18001 Madde 4.4.5)

Entegre yönetim sistemince gerekli görülen dokümanlar kontrol altında bulundurulmaktadır. Kayıtlar, özel dokümanlar olup ISO 9001 Madde 4.2.4 (OHSAS 18001 Madde 4.5.4)'de belirtilen şartlara uygun olarak kontrol altında bulundurulmaktadır.

İhtiyaç duyulan aşağıdaki kontrolleri tanımlamak için dokümante edilmiş "Doküman Kontrolü Prosedürü" oluşturulmuş olup etkin olarak kullanılmaktadır:

- a) Dokümanların yayımlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması,
- b) Dokümanların gerekli oldukça gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeniden onaylanması,
- c) Dokümanlarda, değişikliklerin ve güncel revizyon durumlarının gösterilmesinin güvence altına alınması,
- d) Uygulanabilir dokümanların uygun baskılarının kullanım noktalarında mevcudiyetinin güvence altına alınması,

- e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla ayırt edilebilmesinin güvence altına alınması,
- f) Kuruluş tarafından, kalite yönetim sisteminin planlanması ve uygulanması için gerekli olduğu belirlenen dış kaynaklı dokümanların tanımlanması ve dağıtımlarının kontrol altında bulundurulmasının güvence altına alınması,
- g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların istenmeyen kullanımının önlenmesi ve herhangi bir amaçla elde tutulmaları durumunda bunların, uygun bir şekilde ayırt edilebilmesinin güvence altına alınması.

XYZ LOJİSTİK, Entegre Yönetim Sistemi'nin planlanması ve uygulanması için gerekli olduğu belirlenen dış kaynaklı dokümanları tanımlamış ve dağıtımlarını kontrol altına almıştır.

4.2.4 Kayıtların Kontrolü

(OHSAS 18001 Madde 4.5.4)

XYZ LOJİSTİK'te, Entegre Yönetim Sistemi Kapsamında bulunan tüm kayıtlar Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre tutulur, muhafaza edilir ve kontrol altında bulundurulur. Kayıtlar basılı ya da manyetik kopya olabilir. Kayıt muhafaza yöntemleri kolay ulaşımın yanı sıra kaybolma, yıpranma, çalınma gibi dış etkiler göz önüne alınarak belirlenir. Kayıtların saklama süreleri de prosedürde verilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi kapsamında tutulan kayıtların (Kalite – Müşteri Memnuniyeti/Şikayetleri-İş Sağlığı Ve Güvenliği kayıtları), okunaklı ve kolay ayırt edilebilir olarak hasar görmeden belirlenen sürelerde saklanması ve tekrar elde edilebilir olması sağlanmıştır.

5. YÖNETİM SORUMLULUĞU

5.1 Yönetimin Taahhüdü

(ISO 10002 Madde 5.1, OHSAS 18001 Madde 4.2 – 4.6)

XYZ LOJİSTİK’te müşteri odaklı yönetim prosesleri, yönetimin sorumluluğunun bir parçası olarak kabul edilmektedir. Üst yönetim, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin uygulanabilir müşteri şartları haline çevrildiğini göstermektedir.

Entegre Yönetim Sistemi, kaynakları en uygun şekilde kullanmak üzere, müşteri istek ve beklentilerinin üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak ve İş Sağlığı ve Güvenliği yasal gerekliliklerini en etkin şekilde yerine getirmek üzere yapılandırılmıştır. Bu bağlamda,

XYZ LOJİSTİK üst yönetimi, Entegre Yönetim Sistemi’nin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacı ile Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş sağlığı ve güvenliği politikasını belirlemiş ve yılda bir kez gözden geçirme kararı almıştır. XYZ LOJİSTİK Yönetimi müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlamak ve yararlanma, sağlık bozulmalarını önlemek amacıyla EYS Performansını düzenli aralıklarla gözden geçirmektedir. EYS’nin etkin şekilde uygulanmasını sağlayacak şekilde, görevler, sorumluluklar, yetkiler, hesap verme durumları tanımlanarak ilgili kişilere iletilmesi sağlanmıştır. EYS politikasını destekleyecek şekilde, XYZ LOJİSTİK hedeflerini belirlemekte, uygulanması için gerekli kaynakları sağlamaktadır.

Üst yönetim ürünün ve/veya hizmetin müşteri ihtiyaç ve şartlarına uyacağını taahhüt etmektedir. Bu taahhüt içerisinde aşağıdaki konular yer almaktadır:

- Müşteri şartlarını farkına vardırarak ve karşılayabilecek bir ortam meydana getirmek,
- EYS Politikası ve HEDEFLERİNİ yayınlamak,
- Bir Entegre Yönetim Sistemi kurmak,
- Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları’nı yapmak,
- Gerekli kaynakların mevcudiyetini sağlamak.

Entegre Yönetim Sisteminin etkin olarak uygulanmasının önemi, çalışanlara eğitimler ve duyuru panoları ile vurgulanmaktadır. Yönetimce yapılan gözden geçirmeler ile sistemin sürekliliği sağlanmaktadır.

XYZ LOJİSTİK, EYS Politikasında şikâyetleri etkili ve verimli şekilde ele alacağını taahhüt etmekte, üst yönetim tarafından teşvik edilmektedir. Bu taahhüt, şikâyetleri cevaplandırmaya yönelik olarak hem personele hem de müşterilere XYZ LOJİSTİK ürünlerinin/hizmetlerinin ve proseslerinin iyileştirmesine yardım etmeye yöneliktir. Bu taahhüt, şikâyetlerin çözüme kavuşturulması ile ilgili politika ve prosedürlerin tarif edilmesi, benimsenmesi ve yayımlanmasında mevcuttur. Yönetim bu taahhüdünü eğitim dahil olmak üzere, yeterli kaynak sağlayarak da göstermektedir.

5.2 Müşteri Odaklılık

(ISO 10002 Madde 4.8, OHSAS 18001 Madde 4.3.1 – 4.3.2)

Üst yönetim müşteri şartlarının belirlenmesini, müşteri memnuniyetinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla yönelik olarak yerine getirilmesini güvence altına almıştır. Bu amaçla *Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci* oluşturulmuştur.

Müşterinin, XYZ LOJİSTİK tarafından gerçekleştirilmiş olan proseslerde müşteri memnuniyetsizliği yaratmamak için tüm proses adımları kayıt altına alınmış Akış Şemaları hazırlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK'in uyarlaması gerektiği müşteri odaklı yaklaşım, şikâyetleri dâhil olmak üzere geri bildirim açığıdır ve yaptığı işlemlerle şikâyetleri çözme taahhüdünü göstermektedir.

XYZ LOJİSTİK, kendi faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin tüm etkinliği süresince ortaya çıkabilecek tehlike ve riskleri belirlemek için *Tehlike Tanımlaması ve Risk Değerlendirme Prosedürü'nü* oluşturmuştur. İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda alınması gereken önlemler, Risk Değerlendirme tabloları ile dokümanite edilmektedir. Önemli etki olarak belirlenen faaliyetler altı ayda bir Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları'nda ele alınarak gözden geçirilir. Yasal mevzuatta meydana gelen bir değişiklik durumunda Risk Değerlendirme tabloları güncellenir.

XYZ LOJİSTİK, İş Sağlığı Ve Güvenliği ve diğer yasal yükümlülüklerini "Uygunluk Değerlendirme Prosedürü" kapsamında takip etmektedir. Bu çerçevede XYZ LOJİSTİK'in, uymakla yükümlü olduğu yasal mevzuat, her değişiklikte

güncellenmekte olan *Yasal Yükümlülükler Listesi* aracılığı ile takip edilerek gerekli düzenlemeler yerine getirilmektedir.

XYZ LOJİSTİK ayrıca, alması gereken izinleri ve kontrol raporlarını takip ettiği *Yasal İzinler ve Kontrol Raporları Listesini* de aynı şekilde düzenli olarak güncellemede ve gerekli düzenlemeleri yerine getirmektedir.

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar için eğitim ihtiyaçları belirlenmekte ve karşılanmaktadır.

Tüm bu faaliyetlerin etkinliği, yönetim gözden geçirme toplantılarında değerlendirilmektedir.

5.3 Entegre Yönetim Sistemi Politikası

(ISO 10002 Madde 5.2, OHSAS 18001 Madde 4. 2)

XYZ LOJİSTİK üst yönetimi hedefleri, şikayetleri müşteri odaklı olarak ele almayı, amaçları ve iş sağlığı-güvenliği tehlikeleri ile paralellik sağlayan Entegre Yönetim Sistemi Politikası'nı oluşturmuş, dokümanete etmiş, uygulamasının ve etkinliğinin YGG toplantılarında sürekli gözden geçirilmesi için bir sistem oluşturulmasını sağlamıştır.

XYZ LOJİSTİK çalışanlarının da katkısı ve katılımı ile üst yönetimi tarafından belirlenmiş olan Entegre Yönetim Sistemi politikası çalışanlarımız, müşterilerimize, tedarikçilerimize, diğer ilgili taraflar ve topluma duyurulmuş olup, (faks, internet, mail vb) verilen eğitimler ile anlaşılması ve uygulanması sağlanmaktadır.

EYS Politikası ve hedefler oluşturulurken;

- Yasal ve mevzuata dayalı şartlar,
- Mali, işletmeye ait ve XYZ LOJİSTİK'le ilgili şartlar,
- Müşterilerin, personelin ve diğer ilgili tarafların girdileri gibi faktörler de dikkate alınmıştır.

5.4 Plânlama

6.1. Genel (ISO 10002)

XYZ LOJİSTİK, müşteri sadakatini ve memnuniyetini arttırmak, sağlanan ürünlerin/hizmetlerin kalitesini de iyileştirmek için etkili ve verimli bir şikâyetleri ele

alma prosesini planlamış, tasarımılamış ve “Müşteri Şikayetlerinin Yönetimi Prosesi”yle uygulamaya almıştır. Bu proses, birbiriyle ilişkili faaliyetleri de kapsamakta ve EYS politikasına uyumu sağlamak ve hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli personel, bilgi, malzeme, mali ve altyapı kaynaklarını kullanmakta olup, bunlar proseste tanımlanmış ve etkin olarak uygulanmaktadır.

5.4.1 Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği Hedefleri

(ISO 10002 Madde 6.2, OHSAS 18001 Madde 4.3.3)

XYZ LOJİSTİK her uygulanabilir fonksiyonda EYS politikası ile tutarlı hedeflerini belirlemiştir. XYZ LOJİSTİK;

- Genel ve bölüm bütçelerini,
- Yatırımlar ve yatırım planlarını,
- Hedeflerini,
- Hedeflere ait iş planlarını,
- Eğitim planlarını,

her yıl hazırlamakta ve intranet ortamında ilgili çalışanlarının ulaşımına sunmaktadır.

Amaç ve Hedefler;

- Entegre Yönetim Sistemi Politikası ile uyumlu olarak belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için iş planları (programlar) oluşturulmaktadır.

XYZ LOJİSTİK üst yönetimi, Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası çerçevesinde;

- Şirketin ilgili fonksiyon ve seviyelerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini, yasal zorunlulukları temel alınarak kalite hedefleri,
- İlgili fonksiyonlar ve seviyeler için şikayetleri ele alma hedefleri,
- İş Sağlığı ve Güvenliği risklerini ortadan kaldırmak için mevcut teknolojik ve mali kaynaklar, yasal mevzuat ve diğer gereklilikler ile İSG tehlikeleri göz önünde bulundurularak iş sağlığı ve güvenliği hedefleri oluşturulmaktadır.

Bu hedefler ölçülebilir ve EYS politikasıyla tutarlı olarak belirlenmektedir.

Yıllık olarak belirlenen XYZ LOJİSTİK hedeflerini gerçekleştirmek, ölçmek ve sürekli iyileştirmek amacı ile gerekli kaynaklar ile sorumluluklar YGG toplantılarında belirlenir. Tüm prosesleri kapsayan hedefler, gelişen şartlara göre yönetimin gözden

geçirme toplantılarında revize edilir. Hedefler, ürünlerin ve ilgili proseslerin şartları karşılayabilmesi için gerekli olan ölçümleri de içermektedir.

Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği Hedefleri, Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında periyodik olarak irdelenerek, hedeflere ulaşmadaki performans, planlardan sapmalar zaman çizelgeleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

5.4.2 Entegre Yönetim Sisteminin Planlanması

(OHSAS 18001 Madde 4.3.4)

XYZ LOJİSTİK Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği hedeflerine ulaşılması, ürün ve faaliyetlerde kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği gereklerinin sağlanması amacı ile Entegre Yönetim Sistemi oluşturulmuş ve uygulanmaktadır. Oluşturulmuş olan Entegre Yönetim Sistemi; prosedürler, Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, prosesler, kalite kayıtları vb. ile dokümante edilmiştir.

Proseslerin iyileştirilmesine dönük planlar, hedeflere ulaşmak üzere oluşturulan iş planları, acil durum planları, yasal sorumluluklar ve periyodik kontrollere ilişkin planlar ile tehlikeli ve risk değerlendirmelerindeki önemli tehlikelerin risklerinin azaltılmasına yönelik düzeltici faaliyet planları, diğer düzeltici ve önleyici faaliyet planları Entegre Yönetim Sisteminin etkin olarak uygulanmasını sağlamaktadır.

EYS planlarında EYS hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetler belirlenmiştir. Bu planlama entegre yönetim sisteminin diğer şartları ile de uyumlu hale getirilmiş ve pratiğe uygun bir formatta hazırlanmıştır. EYS planları hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmiştir:

- Kaynak sorumluluk ve yetki tahsisi yapılması,
- Gerekli ekipman, kaynak ve becerinin tanımı ve elde edilmesi,
- Tüm kalite şartları için kabul standartlarının açıklığa kavuşturulması,
- Uygun doğrulama faaliyetlerinin tanımlanması,
- Sistemin ihtiyaç duyduğu kayıtlarının hazırlanması.

XYZ LOJİSTİK'in faaliyetlerinde değişiklik, yenilik vb. söz konusu olduğunda ya da EYS'de değişiklikler planlandığında bunların Entegre Yönetim Sistemine yansımaları, etkileri, Yönetim Gözden Geçirme Toplantılarında görüşülerek, sistemin bütünlüğünü

bozmayacak şekilde düzenlemeler yapılır. Bu *Yönetim Gözden Geçirme Prosedüründe* ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İSG ile ilgili amaç ve hedefler belirlenirken yükümlü olduğumuz yasal ve diğer şartlar ve İSG riskleri dikkate alınır. Hedefler EYS Politikasını destekleyecek şekilde belirlenmekte olup; yaralanma ve sağlığın bozulmasının önlenmesi, yasal ve diğer şartlara uygun ve sürekli iyileştirmeyi içerecek şekilde planlanmakta, programlanmakta, uygulanmakta ve sürdürülmektedir. Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için hazırlanan programlar, sorumlulukları ve yetkileri, yöntemleri ve zaman çizelgesini de içermektedir. Teknolojik seçenekler, finansal koşullar ve XYZ LOJİSTİK şartları, ilgili tarafların görüşleri de dikkate alınmaktadır. Bu programlar planlanmış aralıklarla düzenli olarak YGG toplantılarında gözden geçirilmektedir. Amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere gerektiğinde yeniden düzenlenmektedir. Uygulama Yönetim Gözden Geçirme Prosedürü'nde anlatılmıştır.

5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

5.5.1 Sorumluluk ve Yetki

(ISO 10002 Madde 5.3 – 5.3.1 – 5.3.3 – 5.3.4 – 5.3.5, OHSAS 18001 Madde 4.1 – 4.4.1)

XYZ LOJİSTİK üst yönetimi Entegre Yönetim Sisteminin uygulanmasını ve sürekli iyileştirilmesini güvence altına alacak şekilde tüm çalışanların sorumluluk ve yetkilerini belirleyen *Görev Tanımları*'nı yayınlamış, *Organizasyon El Kitabı* içinde dokümanite ederek ve *Görev Profilleri Tablosu*'nda detaylandırarak kayıt altına almıştır. Tüm çalışanlara da kontrollü kopya olarak imza karşılığı dağıtılmıştır. İhtiyaçlar ve uygulamalar doğrultusunda gerektiğinde revize edilmektedir.

Sorumluluk ve yetkiler belirlenirken Kalite-Müşteri Memnuniyeti-İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili uygulamalar da dikkate alınmış, EYS kapsamında hazırlanan prosedür, talimat, ve süreçlerdeki faaliyetlere özgü sorumluluk ve yetkiler de belirtilmiştir. Müşteri Memnuniyeti – Şikayetlerin Yönetimi ve İSG Yönetim Sisteminin nihai sorumluluğu üst yönetimin üzerinde olup, Genel Müdür'ün görev tanımında belirtilmiştir.

Üst Yönetim EYS'nin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamayı ve sürekliliğini gözden geçirmeyi taahhüt etmektedir.

Kaynaklar, insan kaynakları ve uzmanlaşmış beceriler, organizasyon altyapısı, teknoloji ve mali kaynakları kapsamaktadır.

Üst yönetim Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyetlerin Yönetimi kapsamında;

- a) Kuruluş içerisinde şikâyetleri ele alma proseslerinin ve hedeflerinin kurulmasını sağlamak;
- b) Şikâyetleri ele alma proseslerinin kuruluşun EYS politikasına uygun olarak planlanmasını, tasarılmasını, uygulanmasını, sürdürülmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak;
- c) Etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma prosesi için ihtiyaç duyulan yönetim kaynaklarını belirlemek ve tahsis etmek;
- d) Şikâyetleri ele alma proseslerinden ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek;
- e) Şikâyetleri ele alma proseslerinin müşterilere, şikâyetçilere ve uygulanabilir olduğunda, diğer doğrudan ilgili taraflara, kolayca erişilebilir bir tarzda bildirim konusunda bilgi sağlamak;
- f) Yönetim temsilcisi atamak, sorumluluklarını ve yetkisini açıkça tarif etmek;
- g) Her bir önemli şikâyetin üst yönetime hızlı ve etkili şekilde bildirim için bir prosesin olmasını sağlamak;
- h) Şikâyetleri ele alma proseslerini etkili bir şekilde sürdürmeyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için, periyodik olarak gözden geçirmek.

Konularında da sorumludur ve bu sorumlulukları *Genel Müdür Görev Tanımında* belirtilmiştir. Ayrıca, müşteri ile ilgili bölümlerin yöneticilerinin görev tanımlarında da yukarıda sayılan maddelerden ilgili olanlar bulunmaktadır.

Şikâyetleri ele alma proseslerine dahil olan diğer yöneticiler aşağıdakilerden sorumludur:

- a) Şikâyetleri ele alma proseslerinin uygulanmasını sağlamak,
- b) Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisiyle bağlantı kurmak,
- c) Şikâyetleri ele alma proseslerinden ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek,
- d) Şikâyetleri ele alma prosesleri ile ilgili bilgilere kolayca erişilmesini sağlamak,
- e) Şikâyetleri ele alma ile ilgili faaliyetleri ve kararları rapor etmek,
- f) Yapılan ve kaydedilen şikâyetleri ele alma proseslerinin izlenmesini sağlamak,

- g) Bir sorunu düzeltmek, gelecekte oluşmasını engellemek ve bu olayı kayıt altına almak için işlem yapılmasını sağlamak;
- h) Üst yönetimin gözden geçirmesi için şikâyetleri ele alma verisinin mevcut olmasını sağlamak.

Müşteriler ve şikâyetçilerle temas hâlinde olan bütün personel:

- Şikâyetlerin ele alması konusunda eğitilmekte,
- Kuruluş tarafından belirlenen şikâyetleri ele alma raporlama şartlarına uymakta,
- Müşterilere nazik bir tarzda davranmakta ve şikâyetlerini hızlı şekilde cevaplandırmakta veya bunları uygun

kişilere yönlendirmektedirler,

- İyi kişisel ilişkiler kurmakta ve iyi iletişim yeteneğine sahiptirler ve bu yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenlenmektedir.

XYZ LOJİSTİK'in bütün personeli sektör gereği:

- Şikâyetlerle alakalı görevleri, sorumlulukları ve yetkileri görev tanımlarıyla kendilerine bildirilmekte,
- Takip edilecek prosedürlerden ve şikâyetçilere verilecek bilgilerden haberdar edilmektedirler.
- Kuruluş üzerinde önemli etkisi olan şikâyetleri rapor etmektedirler.

Görev tanımları, EYS'nin etkin uygulanması için, görevlerin sorumlulukların ve hesap verme ile ilgili durumların belirlenmesi ile ilgili yetkileri de tanımlayacak şekilde dokümanite edilmiştir. Görev Profilleri Tablosu'nda organizasyonun tüm seviyelerindeki kadro-pozisyonlar için asgaride gerekli öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, sektör deneyimi, eşdeğer pozisyon deneyimi, sahip olunması gereken kurs-sertifikalar, (erkekler için) askerlik durumu, yaş tercihi ve zorunluluklar tanımlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK, yönetim kadrosundan bir personelini devam eden sorumluluklarından ayrı olarak Kalite-Müşteri Memnuniyeti-İSG için *Yönetim Temsilcisi Görev Tanımında* belirtilen görev yetki ve sorumlulukları yürütmek üzere Yönetim Temsilcisi olarak atanmıştır.

Yönetim kadrolarındaki tüm personelin görev tanımlarında EYS'nin performansının sürekli iyileştirilmesi taahhüdü eklenmiş ve bu kapsamdaki görevleri belirlenmiştir. Ayrıca EYS Politikasında da bu taahhüt bulunmaktadır.

5.5.2 Yönetim Temsilcisi

(ISO 10002 Madde 5.3.2, OHSAS 18001 Madde 4.4.1)

Üst yönetim, ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarına uygun Entegre Yönetim Sistemi kurulması, uygulanması, sürekli geliştirilmesinin sağlanması ile yönetim gözden geçirme faaliyetleri için yönetime, sistemin performansı hakkında bilgi ve sürekli iyileştirme için tavsiyelerde bulunmak üzere organizasyonun yürütme sorumluluğuna sahip kuruluş yönetim organı içinde görev alan Kalite Müdürünü diğer sorumluluklarının yanı sıra Yönetim Temsilcisi Görev Tanımında belirtilen yetkilere de sahip olacak şekilde 'Yönetim Temsilcisi' olarak tayin etmiştir.

Yönetim Temsilcisinin bir diğer temel görevi de XYZ LOJİSTİK'te müşteri şartlarının farkındalığının yaygınlaştırılmasını güvence altına almaktır.

Yönetim temsilcisinin görev ve yetkileri Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı'nın "Yönetim Temsilcisi" bölümünde belirlenmiştir. Ayrıca Yönetim Temsilcisi Görev Tanımı da hazırlanmıştır. Yönetim Temsilcisinin kim olduğu İşletmelerdeki duyuru panolarında, şirket içi eğitimlerde ve iç tetkiklerde duyurulmaktadır.

Yönetim Temsilcisi Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyetlerin Yönetimi kapsamında ayrıca;

- a) Performans izleme, değerlendirme ve rapor etme prosesini oluşturmak,
- b) İyileştirme için tavsiyeleri ile birlikte şikâyetleri ele alma prosesi hakkında üst yönetime rapor vermek,
- c) Uygun personelin temini ve eğitimi, teknoloji şartları, dokümantasyon, hedef zaman sınırlarını belirlemek, karşılamak ve diğer şartlar dahil olmak üzere, şikâyetleri ele alma prosesinin, etkili ve verimli işletilmesini ve prosesleri gözden geçirmeyi sürdürmekten de sorumludur ve görev tanımında bu görevler de belirtilmiştir.

5.5.3 İç İletişim

(OHSAS 18001 Madde 4.4.3.1)

Firma içinde yazılı iç iletişim elektronik (e-mail) olarak sağlanır. Haftalık ve aylık toplantılar düzenlenerek toplantı tutanağı ile kayıtları tutulmaktadır. Firma içerisindeki tüm değişikliklerin çalışanlara bildirilmesi Doküman Kontrolü ve Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürlerinde detaylı olarak anlatılmıştır. İç Denetim Sonuçları Yönetimi Gözden Geçirme Toplantılarında değerlendirilir ve İç Tetkik Prosedürüne göre firma içerisinde çalışanların bilgilendirilmesi gerçekleştirilir. Yapılan tüm bu çalışmaların sonucunda gerekli eğitim ihtiyaçları belirlenir ve dokümante edilir. Bu madde ile ilgili detaylı açıklamalar prosedürlerde anlatılmıştır.

Dış iletişim; komşular, sivil toplum kuruluşları, müşteriler, paydaşlar, yasal kuruluşlar, diğer ilgili gruplar, itfaiye, hastane/sağlık ocağı vb. acil durumlarda ilgili kuruluşlar ile sağlanır. Kuruluş dışı iletişim yöntemleri; yıllık raporlar (genel kurul, SPK, faaliyet), broşürler, internet, anket, tedarikçi, müşteri, sektör toplantılarıdır.

XYZ LOJİSTİK'e ait dokümanların bazıları (EYS El Kitabı vs.) talep olması halinde, üst yönetimin uygun görüşü alınarak, Yönetim temsilcisi tarafından bilgi için kaşesi basılarak ilgili taraflara (ortaklar, müşteriler, tedarikçiler vs.) iletilebilir.

Etkin iç iletişim, XYZ LOJİSTİK için çok önemli olup İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatımız gereği de çalışanlarımızla İSG kapsamında gerekli paylaşımlar, bilgilendirmeler yapılmaktadır.

4.4.3.2 Katılım ve Danışma (OHSAS 18001)

Tehlike tanımlamaları, risklerin değerlendirilmesi ve kontrollerin belirlenmesi çalışmaları müdürlerin, yöneticilerin ve uzmanların da katılımı sağlanarak, görüşleri alınarak yürütülmektedir.

Olay araştırmaları işletme yöneticileri tarafından yapılmakta olup, olaya tanık olanların da gözlemleri değerlendirilmekte ve katılım sağlanmaktadır.

EYS Politikası belirlenirken iç eğitimler sırasında tüm çalışanların önerileri alınmış, bu öneriler değerlendirilerek yönetim toplantısında görüşülmüş, politikanın tanımlanmasına katılımları amaçlanmıştır.

Amaç ve hedefler yönetim kadrosu içinde görev almış çalışanların görüşleri dikkate alınarak üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

YGG toplantılarına müdür ve yönetici kadrolarındaki tüm çalışanlar ve Yönetim Temsilcisi katılmaktadır.

Ayrıca Haftalık Yönetim Toplantıları da müdür ve yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

5.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

5.6.1 Genel

(ISO 10002 Madde 8.6.1, OHSAS 18001 Madde 4.6)

Üst Yönetim, kuruluşun Entegre Yönetim Sistemini ve bu sistemin sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için yılda iki defa Şubat ve Ağustos aylarında YGG toplantıları yapmaktadır. İhtiyaç duyulması halinde yönetim temsilcisinin teklifi ve genel müdür onayı ile daha kısa aralıklarla da yönetim gözden geçirmesi yapılabilir.

Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, EYS politikası ve hedefleri de dahil olmak üzere Entegre Yönetim Sistemi'ndeki değişiklik ihtiyaçlarını içermektedir.

Bu toplantılara bütün bölüm müdürleri ve gerekirse yardımcıları katılırlar. Toplantı gündemi Kalite Müdürü tarafından 5.6.2 Gözden Geçirme Girdileri maddesi gereğince belirlenir ve toplantının günü ve yeri tüm katılımcılara elektronik ortamda duyurulur. Yönetimin gözden geçirme toplantılarına Üst Yönetim başkanlık eder.

Yönetim Gözden Geçirme toplantılarının uygulanması, girdi ve çıktılarının belirlenmesi, EYS Performans Raporu'nun hazırlanması vb. yöntem ve uygulamalar Yönetim Gözden Geçirme Prosedürü'nde tanımlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK'in üst yönetimi tarafından yapılan Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında; şikâyetleri ele alma prosesi de aşağıdakileri sağlamak için düzenli olarak gözden geçirilmektedir:

- Prosesin uygunluğunun, yeterliliğinin, etkinliğinin ve verimliliğinin devamlılığını sağlamak,

- Sağlık, güvenlik, çevre, müşteri, mevzuat ve diğer yasal şartlara olan uygunsuzluk örneklerini tanımlamak ve bunları ele almak,
- Ürün/hizmet eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek,
- Proses eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek,
- İyileştirme için fırsatları ve şikâyetleri ele alma prosesi ve sunulan ürünler için değişiklik ihtiyaçlarını değerlendirmek,
- Şikâyetleri ele alma politikası ve hedeflerine yönelik potansiyel değişiklikleri değerlendirmek.

5.6.2 Gözden Geçirme Girdisi

(ISO 10002 Madde 8.6.2, OHSAS 18001 Madde 4.6)

Kalite Müdürü toplantıdan en az 15 gün önce toplantıya konu olacak girdileri katılımcılara duyurur ve toplantı aşağıda belirtilen konular esas alınarak yapılır.

Planlanmış aralıkla yapılan yönetimin gözden geçirmelerinde;

- Politikadaki, hedeflerdeki, organizasyon yapısındaki, kaynakların erişilebilirliğindeki ve sunulan veya sağlanan ürün/hizmetlerdeki değişiklikler gibi iç faktörler,
- İç ve Dış Tetkik sonuçları,
- Müşteri, tedarikçi geri bildirimleri ve ilgili taraflar ile yapılan iletişim,
- Müşteri memnuniyeti araştırmalarını ve prosesleri sürekli izleme sonuçlarını içeren şikâyetleri ele alma prosesinin genel performansı,
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin durumu,
- Katılım ve danışma sonuçları
- Önceki yönetim gözden geçirme çıktılarının durumu,
- Süreç performansları,
- İyileştirme için öneriler,
- Ürün/hizmetlerin performansları,
- Yasal gereklere ve kuruluşun uymayı taahhüt ettiği diğer şartlara uyum,
- Mevzuattaki, rekabet uygulamalarındaki veya teknolojik yeniliklerdeki değişiklikler gibi dış faktörler,
- Kalite, Müşteri Memnuniyeti ve İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarının performansı,
- Entegre Yönetim Sistemi'ni etkileyecek faaliyetler,

- İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamındaki olay araştırmalarının ve ramak kalaların durumu,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Tehlike – Riskleri,
- Değişen şartlar,
- Politika ve Hedefler,
- Uygun olmayan ürün/hizmetlerin durumu,
- Amaç ve hedeflere ulaşma performansı,
- Uygunluk değerlendirmelerinin sonuçları,
- Kuruluş ile ilgili taraflardan gelen (şikayetler de dahil) bildirimler,
- Önceki yönetim gözden geçirmesinden kaynaklanan faaliyetlerin takibi,
- İyileştirme için tavsiyeler

görüőlmektedir. Ayrıca yukarıda belirtilenlerle kısıtlı kalmadan ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarının tüm maddeleri ele alınarak değerlendirilir.

5.6.3 Gözden Geçirme Çıktısı

(ISO 10002 Madde 4.6, OHSAS 18001 Madde 4.6)

Yukarıda belirtilen tüm maddeler tek tek ele alınarak incelenir. Bu maddeler hakkında yorumlar, eksiklikler, iyileştirilmesi gereken konular belirlenerek aksiyon planları oluşturulur ve bu planlar doğrultusunda entegre sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasını sürekli kılabilme için iyileştirme faaliyetleri hazırlanır.

Hazırlanan aksiyon planında, ortaya çıkan uygunsuzlukların düzeltilmesi sorumluları ve termin tarihleri belirtilir, Genel Müdür ve Kalite Müdürü tarafından takibi yapılır. Belirtilen zamanında kapatılamayan uygunsuzluklar için düzeltici faaliyet açılır ve takibi Kalite Müdürü tarafından yapılır. Toplantı sonrasında ihtiyaç duyulan kaynakların temini için her bölüm müdürü tarafında *Kaynak İhtiyaç Formu* düzenlenir ve Genel Müdürün onayına sunulur.

Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarının sonucunda Entegre Yönetim Sistemi'nin etkinliğinin ve verimliliğinin iyileştirilmesi çerçevesinde alınan kararlar, gerçekleştirilecek faaliyetler, zaman ve kaynak ihtiyacı politika, amaç, hedef ve EYS değişiklikleri sürekli iyileştirme taahhüdüne uygun olarak belirlenir.

Hedefler belirlenirken müşteri şartları ile ilgili ürün/hizmetin iyileştirilmesiyle ilgili öneriler özellikle değerlendirilir.

Yönetim Gözden Geçirme girdilerinin değerlendirilmesi sonrasında, gerektiğinde düzeltici veya önleyici faaliyet uygulanmaktadır.

Yönetimin gözden geçirme kayıtları muhafaza edilmekte ve iyileştirme amacıyla fırsatları tanımlamak için kullanılmaktadır.

6. KAYNAKLARIN YÖNETİMİ

6.1. Kaynakların Sağlanması

(ISO 10002 Madde 6.4, OHSAS 18001 Madde 4.4.1)

Entegre Yönetim Sistemi'nin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için her türlü hizmet, kontrol, bakım, iş güvenliği ekipmanları vb. teknolojik, finansal ve insan kaynakları belirlenmekte ve temin edilmektedir.

Müşteri istek ve beklentilerinin yerine getirilerek müşteri memnuniyetinin artırılması için gerekli kaynaklar da belirlenmiş ve sağlanmıştır. Şikâyetleri ele alma prosesinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için, üst yönetim kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmekte ve bunları temin etmektedir. Bunlar personel, eğitim, prosedürler, dokümantasyon, uzman desteği, malzemeler ve teçhizat, bilgisayar yazılımı ve donanımı ve mali kaynaklar gibi kaynakları kapsar. Şikâyetleri ele alma prosesine dahil olan personelin seçimi, desteklenmesi ve eğitimi özellikle önemli faktörlerdendir.

XYZ LOJİSTİK, proseslerinin uygunluğunu sağlamak üzere gerekli olan tanımlamaları yapmış ve faaliyetlerini buna göre hazırlamıştır. Değişen bilgi ve tecrübelerle dokümantasyon sistemi revize edilerek güncellenmektedir. Prosesler için gerekli olan tüm doküman ve kaynaklar ulaşılabilecekleri yerlerde muhafaza edilmektedir.

Görevler, sorumluluklar ve hesap verme durumları *Organizasyon El Kitabı* içinde tanımlanmış ve tüm çalışanlara Bölüm Müdürleri tarafından duyurulmuştur.

Entegre yönetim sistemi gereği belirlenen kaynaklarda iyileştirme önerileri, Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında Genel Müdür, Bölüm Müdürleri, Yöneticiler ve Yönetim Temsilcisi tarafından değerlendirilir.

6.2. İnsan Kaynakları

6.2.1 Genel

(OHSAS 18001 Madde 4.4.2)

XYZ LOJİSTİK, proseslerin şartlara uygunluğu açısından etkisi olabilecek noktalar için öğrenim, eğitim ve tecrübe açısından yeterli personeli mevcut durumlarda göz önüne alarak, görevlendirmiştir.

Entegre Yönetim Sistemi kapsamında, Organizasyon El Kitabı içinde tüm çalışanların görev tanımları yapılmış, sorumluluk ve yetkileri, temel yetkinlikleri tanımlanmış, ilgili işleri çerçevesinde öğrenim, eğitim ve deneyim yönünden belirlenmiş olan yeterlilikleri sağlanmakla ve sürekli geliştirilmektedir.

Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyetlerin Yönetimi ile İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemlerinin gereği belirlenmiş olan görevler de dikkate alınarak XYZ LOJİSTİK organizasyon şemaları oluşturulmuştur.

6.2.2 Yeterlilik, Eğitim ve Farkındalık

(OHSAS 18001 Madde 4.4.2)

Proseslerin uygunluğunun sağlanması ve Entegre Yönetim Sistemi'nin sürekli iyileştirilmesi kapsamında yeterlilikleri ve eğitim ihtiyaçları belirlenmekte; şirket planları ve şirket ihtiyaçları doğrultusunda merkezi olarak planlanarak bölge yönetimleri aracılığı ile ülke IK yöneticilerine iletilir. Ülke IK yöneticileri şube ve departman yöneticileri gelen yıllık eğitim planlamasını gerçekleştirir. Yıl içerisinde gerekli görülmesi halinde eğitim planı revize edilmektedir. Eğitimlerin etkinliği, eğitim öncesi ve sonrasında yapılan sınavlar (uygun olduğunda) ve/veya işbaşı gözlemleri ile değerlendirilmektedir.

Şirket içi eğitimlerde E-eğitim modeli ağırlıklı olmak üzere gerekli durumlarda ihtiyaçlar doğrultusunda dış kaynaklı eğitime başvurulur. Dış kaynaklı eğitimlerin onayları eğitim maliyetleri ve şirket için onay mekanizmalarının yetki sınırlarına göre değerlendirilir.

Çalışanlar yürüttükleri faaliyetlerle ilgili olarak gerekli niteliklere sahip olmaları amacı ile eğitilirler. Eğitim etkinlikleri ölçülerek tüm eğitim kayıtları Kalite departmanı tarafından ve ilgili personelin özlük dosyalarında muhafaza edilmektedir.

Çalışanların yeterlilik, eğitim ve farkındalıklarının artırılması için yapılan çalışmalar detaylı olarak *Eğitim Prosedürü*'nde anlatılmaktadır.

Eğitimlerde aşağıdaki hususlar hakkında farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır;

- EYS Yönetim Sisteminin şartlarına uygunluğun önemi,
- EYS çalışmalarının İSG uygulamaları üzerindeki etkileri ve kişisel başarıların tüm bu çalışmalara katkıları,
- Acil durumlar, acil durumlarda yapılacaklar ve acil durumlara hazırlıklı olma ile ilgili prosedürler ve uygulamalar, görevli olanların sorumlulukları,
- Entegre Yönetim Sistemine uyumun sağlanmasında çalışanların görev ve sorumlulukları,
- Belirtilen prosedürlerden ve uygulamalardan sapmanın muhtemel sonuçları
- Müşteri şikayetlerinin kabulünde, ele alınmasında, değerlendirilmesinde ve geri bildirimindeki ilgili kişilerin görev ve sorumlulukları.

6.3. Altyapı

(OHSAS 18001 Madde 4.4.1)

XYZ LOJİSTİK, ürün/hizmet uygunluğunu sağlamak için gerekli altyapıyı oluşturmuştur. Ürün/hizmet kalite şartlarına uygun, Müşteri Memnuniyeti, İş Sağlığı ve Güvenliği şartlarını sağlamak için gereken altyapının; tanımlanması, planlanması, şartlarının sürekli iyileştirilmesi ve destek hizmetlerin belirlenmesi için ihtiyaçlar belirlenmekte ve giderilmektedir.

Makine ekipmanların planlı bakımları bu kapsamda değerlendirilmekte olup *Bakım Süreci* ile yönetilmektedir.

Bilgi işlem altyapısı sağlanmış olup, sürekliliği güvence altına alınmıştır. Bilgi işlem altyapısı yazılım ve donanımları da kapsamaktadır. Bilgi yönetim sistemleri hazırlanmış ve kullanıcılara ortak programlar aracılığı ile bilgilere ulaşma imkanı verilmiştir.

Firma içi ve firma dışı gerekli bilgiler sağlanmış sevkiyat tesisleri dahil olmak üzere alt yapı uygun hale getirilmiştir. Kapalı mekanlardaki proses için geçerli tüm alanlar tanımlanmış ve bu alanların optimum kullanılma imkanı sağlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK faaliyet alanı gereği olarak müşteri ürünlerinin alınması, taşınması amaçlı araç ihtiyaçları karşılanmakta, araçların bakımları etkin olarak yapılmakta/yaptırılmaktadır.

6.4. Çalışma Ortamı

Entegre Yönetim Sistemi kapsamında çalışma ortamlarının Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği şartları doğrultusunda, müşteri talepleri, ürün güvenlik/bilgi formları, ilgili yasal mevzuatlar da dikkate alınarak düzenlenmekte ve bunun sürekliliği sağlanmaktadır.

XYZ LOJİSTİK, çalışılan bütün mekanların verimli kullanımı için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Bu düzenlemeler ısıtma, çalışma alanı, ışık vs.dir. Nakliyesi yapılmak üzere müşteriden teslim alınan ürünlerin saklanma koşullarında dikkat edilmesi gereken kurallara önem verilir ve depolama alanları uygun duruma göre şartlandırılır.

Çalışma ortamı şartlarının belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş yasa, yönetmelik, tüzük vb. ile şartlar saklanmakta, Yasal Yükümlülük Tabloları ile takip edilmekte ve iç tetkikler aracılığı ile çalışma ortamı şartlarının yasal mevzuata uygunluğu denetlenmektedir.

İşletme sahalarında/lojistik depolarındaki çalışma ortamı ölçümleri yaptırılmış olup uygun olmayan ortamlardaki iyileştirmeler sağlanmakta, uygun ortamların sürekliliğinin güvence altına alınması için çalışmalar yürütülmektedir.

Müşteri, tedarikçi ve çalışan talepleri doğrultusunda yapılan çalışma ortamı düzenlemeleri ise *Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü* kapsamında değerlendirilmektedir.

7. ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME

7.1. Ürün/Hizmet Gerçekleştirmenin Planlanması

(ISO 10002 Madde 6.3 (Faaliyetler), OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

Entegre Yönetim Sistemi ile ürün/hizmetlerimizin kalite gereklerinin (*Ürün/Hizmet Kalite Kriterleri*), iş sağlığı ve güvenliği risklerinin (*Tehlike Tanımlaması ve Risk Değerlendirmesi Prosedürü*) belirlenmesinin nasıl sağlanacağı prosedürler ve iş talimatlarında tanımlanmış, dökümanite edilmiş ve uygulanmaktadır.

Hedeflenen kaliteyi gerçekleştirmek, ürün doğrulaması için gerekli deney ve muayeneyi belirlemek, İş Sağlığı ve Güvenliği risklerini minimum seviyede tutmak, müşteri memnuniyetini sürdürmek ve arttırmak için oluşturulan prosedür ve iş talimatlarının ilgili personele ulaştırılması sağlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK proseslerin müşteri ihtiyaçlarından başlayarak, müşteriye istediği ürünü/hizmeti, en uygun şekilde gönderinceye kadar olan süreci kapsayan bir döngü oluşturma konusunda gerekli olan faaliyetleri belirlemiştir.

Ürün/hizmet Kalite Standartlarının yaygınlaştırılması amacı ile tedarikçiler XYZ LOJİSTİK'in Ürün/Hizmet Kalite Kriterleri hakkında ve uygun olmayan ürün/hizmete yapılacak faaliyetler konusunda bilgilendirilmektedir.

Proseslerin verimliliğinin sağlanması için sıraları ve etkileşimleri tanımlanmış, planlanmış ve kontrol edilmeleri sağlanmıştır. Bu amaçla şirketin gerçekleştirmiş olduğu tüm prosesleri göstermek amacı ile proses akış şemaları hazırlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK, müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesinden müşteri tatminin ölçümüne kadar geçen süreç içerisinde yer alan tüm prosesleri belirlemiş ve planlamıştır. Planlama yapılırken bir prosesin diğer proseslerin şartları ile tutarlı olmasına dikkat edilir. Müşteri şartlarının tanımlanmasından müşteri tatminine kadar geçen süreçte söz konusu olan temel prosesler şunlardır:

- Müşteri istek ve taleplerinin değerlendirilmesi,
- Hizmet Planlama,
- Satınalma,
- Hizmet gerçekleştirme,
- Kalite Kontrol,

- Satış ve Pazarlama,
- Depolama, Sevkiyat, Ambalajlama (özel prosesler gerektiğinde)
- Müşteri tatminin ölçümü.

Müşteri şikayetlerinin yönetimi prosesi, EYS'nin diğer prosesleriyle de bağlantılı ve uyumludur.

7.2. Müşteri İle İlişkili Prosesler

7.2.1 Ürün/Hizmete İlişkin Şartların Belirlenmesi

(OHSAS 18001 Madde 4.3.1-4.3.2-4.4.6)

Müşteri ve çalışan memnuniyeti temeline dayanan XYZ LOJİSTİK politikası ve Entegre Yönetim Sistemi ile; hizmet prosesinin özellikleri belirlenmiş ve müşteriye sunulmuştur. Ancak müşteriden gelebilecek istekler doğrultusunda taahhüt altına girmeden önce bu durum gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirme faaliyetleri *Satış Akış Şemasında* detaylı olarak ele alınmıştır. Prosesler için gerekli olan şartları ve kendisi tarafından belirlenen her türlü ek şartları bir araya getirerek hizmet şartları oluşturulmuştur.

Girdi aşamasından teslimat aşamasına kadar proseslerin her kademesinde müşteri istekleri, ilgili yasal ve mevzuat şartları, İş Sağlığı ve Güvenliği riskleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Faaliyetlerde, yasal mevzuatta yeni gelişmeler değişiklikler olduğunda ürün ve hizmetler, müşteri hizmet ve beklentileri dikkate alınarak, İş Sağlığı ve Güvenliği riskleri de değerlendirilerek faaliyet kontrolleri belirlenir.

7.2.2 Ürün/Hizmete İlişkin Şartların Gözden Geçirilmesi

(OHSAS 18001 Madde 4.3.1 – 4.4.6)

Sipariş kabulü öncesinde müşterilerinin, şartlarının doğru tanımlanmasının ve anlaşılmasının sağlanması için sistem kurulmuş ve uygulanmaktadır.

(Müşteri İlişkilerinin Yönetimi Süreci)

Gerçekleştirilen proseslerin, teknik özelliklerini belirten dokümanlar ilgili bölüm müdürleri tarafından hazırlanmıştır. XYZ LOJİSTİK bu dokümanları yetkililerine

kontrollü doküman olarak teslim etmiştir. Proseslere yönelik hazırlanan bu dokümanlar, proses akışlarında değişiklik olduğunda aynı şekilde bildirilir.

Ürün/hizmet şartları değiştiğinde ilgili dokümanlar da değiştirilerek, ilgili çalışanların bilgilendirilmeleri sağlanır, revize edilmiş dokümanlar revizyon gerekçeleri belirtilerek elektronik ortamda ortak alanda bulundurulur ve basılı kopyalar ilgililere imza karşılığı teslim edilir.

7.2.3 Müşteri ile İletişim

(ISO 10002 Madde 7.1, OHSAS 18001 Madde 4.4.3)

XYZ LOJİSTİK ürünleri ve ürünlere ait değerleri, sipariş alma sistemi tanımlanmış, dokümante edilmiş ve müşteriler ile bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.

XYZ LOJİSTİK, firma içinde ve dışında iletişimi sağlayabilmek için sistemli bir yol izlemektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli irtibatı sağlamaktadır.

- Ürün ile ilgili bilgiler,
- Talep ve siparişlerin işlenmesi,
- Uygunsuzluklar ile ilgili müşteri şikâyetleri ve diğer raporlar,
- Ürünlerin uygunluğu ile ilgili müşterilerden alınan tepkiler.

Müşterilerle ilişkilerin nasıl yönetileceği, müşterilerden gelen bildirimlerin nasıl alınacağı ve nasıl paylaşılacağı ve cevap verileceği *Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinde* detaylı olarak tanımlanmıştır.

Müşteriler ile Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği konularında her türlü bilgi alış verişinin sağlanması müşteri ziyaretleri, müşteri şikâyet değerlendirmeleri vb. faaliyetler aracılığı ile yapılmaktadır.

Şikâyetleri ele alma prosesiyle ilgili bilgiler, broşürler, kitapçık veya elektronik ortamda olabilecek şekilde müşteriler, şikâyetçiler veya ilgili diğer taraflar için erişilebilir kılınmaktadır. Şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmaması için bu tip bilgiler, olabildiğince anlaşılır bir dilde ve herkes için erişilebilir formatlarda olması sağlanmıştır. Anlaşılmada sorun oluştuğunda ilgili taraflar doğru şekilde bilgilendirilmekte, gerektiğinde dokümanlarda revizyon yapılmaktadır. Bu tip bilgilere örnekler aşağıda verilmiştir:

- Şikâyetlerin yapılabileceği yer,

- Şikâyetlerin nasıl yapılabileceği,
- Şikâyetçi tarafından verilecek bilgi,
- Şikâyetleri ele alma prosesi,
- Proseslerdeki çeşitli safhalarla ilgili süreler,
- Dış kaynaklı araçlar dahil olmak üzere şikâyetçinin düzeltmeye yönelik seçenekleri,
- Şikâyetin durumu hakkında şikâyetçinin geri bildirimini nasıl elde edeceği.

7.3 Tasarım ve Geliştirme

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

XYZ LOJİSTİK'te ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmediği için bu madde tüm alt maddeleri ile birlikte kapsam dışında bırakılmıştır.

7.4. Satınalma

7.4.1 Satın Alma Prosesi

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

XYZ LOJİSTİK'te satınalma faaliyetlerinde; belirlenmiş spektler ile ulusal/uluslararası standartlar esas alınır. Hizmet kalitesini direkt ve dolaylı etkileyebilecek tüm alımlar *Onaylı Tedarikçi Listesinde* yer alan tedarikçilerden temin edilir.

Satın alınan ürün/hizmetin ve satın alma faaliyetinin belirlenen kriterler çerçevesinde olması *Satın Alma Prosedürünün* etkin olarak uygulanması ile sağlanmaktadır.

Satın alınan ürün ve hizmetler değerlendirilirken XYZ LOJİSTİK'in İSG Riskleri de dikkate alınmaktadır.

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci ile tedarikçilerimizin Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği şartlarını sağlayan ürün/hizmet temini yeteneği değerlendirilmektedir. Bu süreç kapsamında tedarikçilerin seçimi, değerlendirilmesi ve yeniden değerlendirilmesini sağlayacak kriterler belirlenmiş olup etkin şekilde uygulanmaktadır.

Tedarikçi seçimi, değerlendirmesi ve yeniden değerlendirmesi Satınalma ve Kalite Sorumluları tarafından yapılır. Tedarikçiler kalite, fiyat ve teslimat becerilerine göre

seçilir ve değerlendirilir. Teklifleri onaydan geçen tedarikçiler için *Tedarikçi Tanımlama Formu*, operasyon yetkilileri tarafından doldurularak ilgili birim müdürleri tarafından onaylanır. Tedarikçi 2 deneme süresinden sonra Onaylı Tedarikçi Listesine alınır. Satınalma işlemlerindeki organizasyon, Satınalma Sorumluları tarafından yürütülür.

Onaylı Tedarikçi Listesinde yer alan tedarikçiler, Satınalma Sorumluları tarafından 3 aylık periyotlar halinde değerlendirilir. Değerlendirmede 3 ay boyunca gösterdiği performans incelenir. Onaylı Tedarikçi Listesi 6 ayda bir Kalite Müdürü tarafından gözden geçirilerek güncelleştirilir. Dönemsel başarı puanı 60'nin altına düşen tedarikçilerin denetimi Kalite Müdürü tarafından yapılır. Denetim sonucunda tedarikçiye, ortaya çıkan uygunsuzluklar ile ilgili düzeltici faaliyet açılır ve takip edilir. Tedarikçi seçme-değerlendirme-yeniden değerlendirme kriterleri ve puanlamaları

Onaylı Tedarikçi Seçme-Değerlendirme-Yeniden Değerlendirme Prosedüründe detaylı olarak anlatılmıştır.

7.4.2 Satın Alma Bilgisi

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

Satın Alma Formunda satın alınan ürüne ait, Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili spesifikasyonlar (gerektiğinde) belirtilmektedir.

Alımı yapılacak olan her türlü girdi için Satın alma Sorumluları tarafından gerekli bilgiler tedarikçi firmaya iletilir. Satın alma Sorumluları siparişe konu olan girdinin tam ve doğru olarak (spektleri, teslim süresi, fiyatı, vadesi v.b.) tedarikçi firmaya iletilmesinden sorumludur.

7.4.3 Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

Talep edilen girdiler ile ilgili teklifler XYZ LOJİSTİK'e ulaştığında, Satınalma Sorumluları ilk olarak teklife konu olan girdinin, talep şartlarını karşılama yeteneğini ve girdinin geçerlilik süresini kontrol eder. Kontrol sonucunun olumsuz çıkması durumunda, onaylı tedarikçi listesinde bulunan diğer alternatif tedarikçilerden teklif alınarak, süreç tekrarlanır.

Teklifi onaydan geçen tedarikçilerin, sunmuş olduğu girdinin kalitesi, hizmetin gerçekleştirilmesi sırasında ve gerçekleştirildikten sonra değerlendirilir. Satın alınan ürünün uygun olmadığı belirlendiğinde *Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedürü*'ne göre işlem yapılır.

Satın alınan ürün ile ilgili İSG riskleri ile ilgili değerlendirme gereği tanımlandığında girdi kabullerinde bunlar da değerlendirilir.

7.5. Üretim ve Hizmetin Sunumu

7.5.1 Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

Entegre Yönetim Sistemi içerisinde yapılan tüm üretim/hizmet faaliyetlerinin istenilen kalite seviyesinde olması, sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi, tüm prosesin kontrol altında olmasını gerektirmektedir. XYZ LOJİSTİK üretim/hizmet süreçlerinin tanımlanması, planlanması ve bu süreçlerin kontrolü, sürekli iyileştirilmesi, uygun teçhizat ile uygun ortamın sağlanması, ürün/hizmet karakteristiklerinin ölçülmesi, süreç ve teçhizatın bakımı için gereken dokümanları oluşturmuş ve uygulamaktadır.

Hizmet üretimi; operasyona yönelik dokümanlarda tarif edildiği şekilde, uygun ekipmanlarla nitelikli personel tarafından yapılır. Tanımlanmış olan hizmet spektlerinde yer alan esaslara göre prosesin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kontrol aşamaları nitelikli personel tarafından kullanılmakta kontrol çalışmaları titizlikle uygulanarak ilgili kayıtlara işlenmektedir.

Gerçekleştirilen her türlü proses sırasında müşteriye ait ürünlerin hasara uğramaması, bozulmaması ve müşteriye istenilen şekilde ulaştırılması için uygun şartlarda gerekli olan taşıma, depolama, ambalajlama ve sevkiyat prosesleri tanımlanmıştır.

Bu kapsamda kullanılan tüm dokümanlar ve uygulamalar Üretim/Hizmet Sürecine bağlı alt süreçlerde tanımlanmıştır ve etkin olarak uygulanmaktadır.

Üretim Süreci'nin alt süreçlerine ait dokümanlar hazırlanırken müşteri memnuniyeti ve İSG ile ilgili gereklilikler de dikkate alınmıştır. Ayrıca XYZ LOJİSTİK'in İSG riskleri belirlenmiş olup tüm risklerle ilgili faaliyet kontrolleri de ilgili tablolarda belirtilmiştir.

Gerekli olduğu durumlarda ilgili dokümanlara erişilebilirlik sağlanmıştır.

Süreç kontrolünün iyileştirilmesi için çalışanların eğitimi, tedarikçi yeteneğinin geliştirilmesi, bilgilerin kayıt edilerek duyurulması ve gözleme metotlarının uygulanması sağlanmaktadır.

7.5.2 Üretim ve Hizmetin Sunumu İçin Proseslerin Geçerliliği

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

Ürün kullanıma alındıktan sonra izleme ve ölçme gerektiren prosesler söz konusu olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır.

7.5.3 Tanımlama ve İzlenebilirlik

XYZ LOJİSTİK'te gerçekleştirilecek olan prosesler için müşteriden teminden sevkiyata kadar olan her aşama tanımlanmakta, bu şekilde prosesler tüm süreç boyunca izlenmektedir. Müşteriden gelen taleplere istinaden, operasyon sisteminde bir İş Emri açılır ve bir numara verilir. Tüm süreç bu numara ve konşimento numarası ile takip edilir.

7.5.4 Müşteri Mülkiyeti

XYZ LOJİSTİK kullanımı kendi kontrolü altında olduğu müddetçe fikri haklar da dahil olmak üzere her türlü proses için müşteri mülkiyetine dikkat göstermektedir. Tüm proseslerini gerçekleştirmek üzere müşterilerden teslim alınan ürünlerin kontrol aşamalarına tabi tutularak kayıt altına alınması sağlanır. Yapılan kontrollerde uygunsuzluk çıkması durumunda, müşteri bilgilendirilir. Müşteri ile yapılan yazılı görüşmelerden sonra, nihai karar müşteri tarafından verilir. Tüm müşteri mülkiyetinin kontrollü şartlar altında depolanarak, zarar görmesi engellenir.

7.5.5 Ürünün Muhafazası

(OHSAS 18001 Madde 4.4.6)

XYZ LOJİSTİK'te müşteriden teslim alınan tüm ürünlerin proses boyunca zarar görmemesi, kaybolmaması için gerekli olan şartlar tanımlanmış ve *Ürün Muhafazası Prosesi* kapsamında dokümanite edilmiştir. XYZ LOJİSTİK kapsamında "serbest bölge" ve "antrepo" olmak üzere iki türlü depo bulunmaktadır.

Rezervasyon Kayıt Formu'nda olan araçlar, güvenlik görevlisi tarafından güvenlik talimatına göre *Araç Kontrol Formu* ile araç kontrolü yapılarak sahada uygun yere alınır, rezervasyon kayıt formu depo sorumlusuna verilir.

Depolara tüm giriş ve çıkışların proses adımları depo adlarına tanımlı olan talimatlarda verilmiştir.

Depolarda ortaya çıkacak her türlü acil durum için *Acil Durum El Kitabı* hazırlanmıştır.

Depoda gerçekleştirilen her türlü taşıma işlemi sırasında kullanılan forklift için, talimatlar ve bakım planları hazırlanmıştır. Forklift bakımları periyodik olarak, yetkili servisler tarafından mevzuata uygun olarak yapılmakta ve kayıt altına alınmaktadır.

Taşıma, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat araçları için İSG riskleri ile ilgili tablolar belirlenmiş olup faaliyet kontrolleri de tanımlanmıştır.

7.6 İzleme ve Ölçme Donanımının Kontrolü

(OHSAS 18001 Madde 4.5.1)

Müşteri ve diğer ilgili tarafların memnuniyeti çerçevesinde ürünlerin belirlenen şartlara uygunluğunun izlenmesi ve ölçülmesi için yapılacak muayene, ölçme ve deney teçhizatı belirlenmiş ve bu teçhizatın kontrol, kalibrasyon ve bakımlarının yapılması için *İzleme ve ölçme Donanımının Kontrolü Prosedürü* oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

Hizmet prosesi kalitesini etkileyebilecek ölçme ekipmanları planlı olarak kalibre edilmektedir. Kalibrasyonu yapılan ekipmanlar kalibrasyon durumunu gösterecek şekilde etiketlerle işaretlenmektedir.

Kullanılan bilgisayar yazılım programlarının da istenilen uygulamayı yerine getirme yeteneğinin doğrulaması yapılır ve sürekliliği için konfigürasyon yönetimini içerir.

İş sağlığı ve güvenliği kapsamında kullanılan ölçüm donanımının kontrolü de İzleme ve ölçme Donanımının Kontrolü Prosedürü kapsamında değerlendirilmektedir.

8. ÖLÇME, ANALİZ, İYİLEŞTİRME

8.1. Genel

(OHSAS 18001 Madde 4.5.1)

XYZ LOJİSTİK, Entegre Yönetim Sistemi'nin performansının ölçümü için proses ve sistemleri tanımlamıştır.

Entegre Yönetim Sistemi'nin uygunluğunun ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi, ürün/hizmetin doğrulanması, müşteri memnuniyetinin artırılması, müşteri şikâyetlerinin etkin olarak ele alınması ve İSG performansı kapsamında izleme ve iyileştirmeleri (iç denetimler, mali ölçümler, müşteri memnuniyeti araştırmaları, analizler vb.) planlanmakta ve uygulanmaktadır.

Müşteri tatmini, sistem çıktısının birinci maddesidir. İç denetimler ise sistem uyumunun değerlendirilmesi için en önemli araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda;

- Ürünün uygunluğunu sağlamak,
- Entegre yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- Entegre yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için uygulanabilir istatistiksel teknikler belirleyerek uygulamayı sağlamak

önemlidir.

8.2. İzleme ve Ölçme

8.2.1 Müşteri Memnuniyeti

(ISO 10002 Madde 8.3)

XYZ LOJİSTİK, Entegre Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi için bilgi toplamak, analiz etmek, kullanmak için bir sistem oluşturmuştur ve uygulanmasının etkinliği sağlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti bilgi ve verilerini elde etmek için kullanılacak metot ve ölçüler, müşteri memnuniyeti değerlendirme kriterleri *Satış Akış Şemasında* tanımlanmıştır.

Müşteri şikâyetleri, müşteri ile doğrudan iletişim, araştırmalar ve müşterilerden gelen raporlar ile müşteri memnuniyetinin oluşturulması ve uygulanması sağlanmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi sırasında, şikâyetleri ele alma prosesi ile ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek için de bilgi toplanmaktadır.

8.2.2 İç Tetkik

(ISO 10002 Madde 8.5, OHSAS 18001 Madde 4.5.5)

XYZ LOJİSTİK, uygulamakta olduğu entegre yönetim sisteminin, Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği çerçevesinde EYS politika ve hedeflerini karşılamadaki etkinliğine planlanmış düzenlemelere ve ISO 9001, ISO 10002 ve OHSAS 18001 standartlarının şartlarına uygunluğunu, etkin olarak uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü ve sistemin sürekli iyileştirilmesini sağlamak üzere planlı aralıklarda iç tetkikler yapılmasını öngören *İç Tetkik Prosedürü* 'nü oluşturmuş ve uygulamaktadır.

Kuruluş içi Entegre Yönetim Sistemi tetkikleri için tetkik edilecek faaliyetin/bölümün Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği açısından önemi doğrultusunda, önceki tetkik sonuçları da göz önünde bulundurularak denetim kriterleri, kapsamı, sıklığı ve metotlarının tanımlandığı entegre yönetim sistemi iç denetim planları oluşturulur ve denetimi gerçekleştirecek objektif ve tarafsız, eğitimli personel Yönetim Temsilcisi tarafından belirlenir.

İç tetkik sonrası iç tetkikçilerin performansları İç Tetkik Prosedürü'ne göre değerlendirilir.

İç tetkik sonuçları denetlenen bölüme rapor olarak bildirilir ve tetkik sırasında bulunan uygunsuzluk ve eksikler için *Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü* kapsamında çalışmalar başlatılır.

İç tetkik sonuçlarından elde edilen veriler, yönetim gözden geçirme toplantılarında değerlendirilir.

8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

(ISO 10002 Madde 8.4, OHSAS 18001 Madde 4.5.1 – 4.5.2)

Entegre yönetim sistemi proseslerinin, XYZ LOJİSTİK hedefleri, yasal mevzuat şartlarına ve diğer gerekliliklerine uygunluğunu karşılamadaki etkinliği ile kaza, meslek hastalığı, vakaları ve yetersiz Kalite – Müşteri Memnuniyeti - İş Sağlığı ve

Güvenliği performanslarını izlemek ve ölçmek için dokümanlar oluşturulmuştur ve uygulanmaktadır.

XYZ LOJİSTİK, müşteri şartlarının karşılanması için, gerekli prosesleri izler, uygulanabilen ölçümlerin yapılması için uygun metotları belirler ve uygular. Proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneği ile ilgili kayıtları da takip eder. Hizmet teslim kabulünde, hizmet prosesi esnasında ve proses tamamlandıktan sonra olmak üzere üç kademede kalite kontrol çalışmaları yapmaktadır.

Müşteri ürünleri depoya alınmadan önce miktar ve uygunluk kontrolüne tabi tutulur.

Hizmet prosesi esnasında kontroller ve taşıma prosesi gerçekleştirilmiş ürünlerin kontrolü belirlenmiş olan yöntemlere göre yapılır.

Müşteri şikâyetlerini ele alma prosesinin sürekli izlenmesinde, gerekli kaynaklar (personel dahil) ve toplanacak veriler belirlenmiştir. Müşteri şikâyetlerini ele alma prosesinin performansı, önceden belirtilen kriterlere göre ölçülmektedir.

Planlanan sonuçlar başarısız olduğunda, ürün/hizmetin uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatır.

8.2.4 Ürün/Hizmetin İzlenmesi ve Ölçülmesi

(OHSAS 18001 Madde 4.5.1)

XYZ LOJİSTİK, proseslerin belirlenen şartları karşıladığını doğrulamak üzere kontrolü için uygun metotları belirlemiş ve uygulanmasını sağlamıştır. Bu kontrol metotları ve uygulaması ile ilgili faaliyetleri ilgili prosedürler ve akış şemalarında açıklamıştır. Tüm belirlenen faaliyetler başarı ile tamamlanmadan ve ilgili dokümantasyon hazırlanıp onaylanmadan hizmet prosesi müşteri için serbest bırakılmamakta ve müşteriye hizmet sunulmamaktadır.

XYZ LOJİSTİK, entegre yönetim sistemi çerçevesinde belirlemiş olduğu iş sağlığı ve güvenliği risklerinin XYZ LOJİSTİK hedef ve ihtiyaçlarına, yasal mevzuat şartlarına ve diğer gerekliliklere uygunluğu izlemek ve ölçmek üzere *Tehlike Tanımlaması ve Risk Değerlendirmesi Prosedürü* oluşturulmuş ve uygulanmaktadır. Yapılan ölçme ve izleme sonuçları, sistem performansını ölçmek, düzeltici ve önleyici ve önleyici faaliyetlere temel oluşturmak üzere kayıt edilir ve *Kayıtların Kontrolü Prosedürü*'ne göre muhafaza edilir.

8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

(OHSAS 18001 Madde 4.4.7 - 4.5.3.2)

XYZ LOJİSTİK, müşteri şartlarına uygun olmayan veya olmayacak proseslerin engellenmesi için, kontrol faaliyetlerini belirlemiş; uygun olmayan ürünün tanımlanmasını, sevkinin önlenmesini gerçekleştirmiştir. Bu konu ile ilgili detaylı bilgi *Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedüründe* verilmiştir. Uygunsuzluğun gözden geçirilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli faaliyetler bu prosedürün içinde tanımlanmıştır.

XYZ LOJİSTİK, faaliyetlerinin her aşamasında İş Sağlığı ve Güvenliği şartları çerçevesinde meydana gelen kaza, vaka ve uygunsuzlukların ele alınması ve sonuçlarının hafifletilmesi için dokümanları oluşturmuş, dokümante etmiş ve uygulamaktadır.

Potansiyel olayları, acil durum ve kaza olasılıklarının belirlenmesi ve bu durumlarda oluşabilecek olası hastalık ve yaralanmaların önlenmesi ve azaltılması, bu durumlarda yapılacak işlerin belirli bir plan dahilinde yürütülmesi için *Acil Durum Prosedürü* oluşturulmuştur.

8.4. Veri Analizi

(ISO 10002 Madde 8.2, OHSAS 18001 Madde 4.5.1)

XYZ LOJİSTİK, Entegre Yönetim Sistemi'nin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve sistemin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirler ve analiz eder.

Entegre yönetim sistemi kapsamında uygulanmakta olan *Kayıtların Kontrolü Prosedürü*'ne göre saklanan veriler yardımı ile proses yeterliliklerinin ve ürün/hizmet karakteristiklerinin Kalite – Müşteri Memnuniyeti – İş Sağlığı ve Güvenliği şartları dikkate alınarak tespiti, kontrolü ve doğrulanması, müşteri memnuniyetinin ve tedarikçi yeterliliklerinin değerlendirilmesi için gerekli teknikler belirlenmiş, dokümante edilmiş uygulanmaktadır.

Alınan bütün müşteri şikayetleri sınıflandırılmakta ve sonrasında tekrarlanan ve bir tek defa olan sorun ve eğilimler sistematikliğini tanımlamak ve şikâyetin asıl nedenini ortadan kaldırmaya yardım etmek için analiz edilmektedir. Bu analiz ve ölçüm

raporları sistemin çeşitli aşamalarında müşteri memnuniyetini sürekli üst düzeyde tutmak için tutulan verilerdir.

8.5. İyileştirme

8.5.1. Sürekli İyileştirme

(ISO 10002 Madde 4.10 – 8.7, OHSAS 18001 Madde 4.2 – 4.3.3 – 4.6)

XYZ LOJİSTİK, uygulamakta olduğu Entegre Yönetim Sistemi'nin etkinliğinin, XYZ LOJİSTİK hedeflerini, denetim sonuçlarını, Düzeltici - Önleyici Faaliyetleri ve Yönetimin Gözden Geçirme'lerinin çıktılarını dikkate alarak, sürekli iyileştirilmesi için yöntem belirlemekte ve çalışmalarını sürdürmektedir. Gerçek performans, proses uygunluk verileri, müşteri araştırmaları, satış verileri, iç denetim sonuçları gibi kaynaklardan elde edilen verilerin analizi ile belirlenir. Yönetimi Gözden Geçirme toplantısında bu bilgiler incelenerek, iyileştirme öncelikleri tespit edilir. Uygunsuzluklar için düzeltici faaliyetler, uygunsuzlukların görüldüğü benzer proseslerde de hatalar çıkmaması için önleyici faaliyet çalışmaları yapılır.

Şikâyetleri ele alma prosesinin ve ürünlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi XYZ LOJİSTİK'in daimi hedefidir.

XYZ LOJİSTİK, şikâyetleri ele alma prosesinin etkinliğini ve verimliliğini, nihai hedef olarak da ürü/hizmetlerinin kalitesini sürekli iyileştirmek üzere çalışma yapmaktadır. Bu durum, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler ve yenilikçi iyileştirmeler ile gerçekleştirilmektedir. XYZ LOJİSTİK, şikâyete yol açan mevcut sorunların tekrarlanmasını ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını önlemek için, bunların sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

XYZ LOJİSTİK olarak;

- En iyi şikâyetleri ele alma uygulamaları araştırmakta, belirlenmekte ve uygulanmaktadır.
- Kuruluş içerisinde, her kademe çalışanlarca müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsenmiştir.
- Şikâyetleri ele alma geliştirmelerindeki yenilikler teşvik edilmektedir.
- Örnek niteliğinde şikâyetleri ele alma davranışlarını takdir etmelidir.

Sürekli iyileştirmeye yönelik genel metodoloji hakkındaki daha fazla kılavuzluk bilgisi için, kuruluşlar ISO 9004 standardının EK B'sine başvurabilirler.

8.5.2 Düzeltici Faaliyetler

(OHSAS 18001 Madde 4.5.3)

Mevcut proses ve entegre yönetim sistemi uygunsuzluklarının sebeplerinin tespiti ve ortadan kaldırılması için müşteri şikayetlerinin, ürün/hizmet uygunsuzluklarının, satın alma, kontrol aşamaları, iadeler, iç denetimler gibi önemli noktalarda görülen uygunsuzlukların, kazaların, vakaların vb. incelenerek gerekli düzeltici faaliyetlerin başlatılabilmesi amacı ile *Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü* oluşturulmuş, dokümanite edilmiş ve uygulanmaktadır.

Gözden geçirilerek nedenleri belirlenen kaza, vaka ve iş sağlığı güvenliğine etkisi olan uygunsuzlukların tekrarının önlenmesi amacı ile gereken faaliyetler belirlenerek uygulanmakta, faaliyet etkinliğinin kontrolü ve sonuçlarının tekrar gözden geçirilmesi için kayıt altına alınmakta ve kayıtlar, Kayıtların Kontrolü Prosedürü'ne göre muhafaza edilmektedir.

Uygulanan düzeltici faaliyetlerin yeni veya değişmiş İSG tehlikeleri ortaya çıkarması veya yeni/değişmiş kontrollere ihtiyaç göstermesi durumunda önerilen düzeltici faaliyet uygulanmadan önce tehlike ve riskler değerlendirilir.

Uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için alınan herhangi bir düzeltici tedbir, problemin büyüklüğü ve karşılaşılan İSG riskleri ile orantılı olarak belirlenmektedir. Düzeltici faaliyetlerden kaynaklanan gerekli değişiklikler ilgili dokümanlara uygulanır.

8.5.3 Önleyici Faaliyetler

(OHSAS 18001 Madde 4.5.3 – 4.5.3.1)

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü ile, potansiyel uygunsuzlukların ve nedenlerinin belirlenerek uygunsuzlukların oluşmasının engellenmesi için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sağlanmaktadır.

Uygulanan önleyici faaliyetlerin ve sonuçların kayıtlarının tutularak sürekli gözden geçirilmesi yapılmakta ve kayıtlar, Kayıtların Kontrolü Prosedürü'ne göre muhafaza edilmektedir.

Uygulanan önleyici faaliyetlerin yeni veya değişmiş İSG Tehlikeleri ortaya çıkarması veya yeni/değişmiş kontrollere ihtiyaç göstermesi durumunda önerilen önleyici faaliyet uygulanmadan önce riskler değerlendirilir.

Potansiyel uygunsuzluğun sebeplerini ortadan kaldırmak için alınan önleyici tedbirler potansiyel uygunsuzluğun büyüklüğü ve karşılaşılan riskler ile orantılı olarak belirlenmektedir.

Önleyici faaliyetlerin sonucundan kaynaklanan değişiklikler, gerektiğinde ilgili dokümanlara uygulanır.

OHSAS 18001 Madde 4.5.3.1 Olayların Araştırılması

XYZ LOJİSTİK'te, faaliyetleri gerçekleştirirken meydana gelen olaylar, kazalar veya ramak kalaları takip edebilmek ve insana vereceği zararları önleyebilmek amacıyla yapılacakları tanımlamak, sorumlu ve sorumlulukları belirlemek amacıyla kaza analizleri yapılmakta, sonuçlar doğrultusunda gerekli düzeltici faaliyetler yürütölmekte olup sonuçlar YGG Toplantılarında değerlendirilmektedir.

OHSAS 18001 Madde: 4.3.1 Tehlike Tanımlaması, Risk Değerlendirmesi ve Kontrollerinin Belirlenmesi

XYZ LOJİSTİK, tüm faaliyetleri için, iş sağlığı ve güvenliği konusunda tehlike ve risk değerlendirmelerini *Tehlike Tanımlaması ve Risk Değerlendirmesi Prosedürü*'ne göre yapmakta, etki şiddeti ve olasılık değerlendirmeleriyle analiz etmektedir. Risk Değerlendirme Tablosunda belirlenen tehlikeler ve riskleri için faaliyet kontrolleri ve ilgili yasal mevzuat belirlenmiştir. Öncelikli olarak belirlenmiş alanlarda Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü'ne göre Düzeltici/Önleyici Faaliyetler planlanarak uygulanmaktadır. Risk değerlendirmelerinin gözden getirilerek yenilenmesi, mevzuata uygun aralıklarda yapılmaktadır. Ancak, yapılan iyileştirmelerin sonuçları verilen termin tarihlerinin sonunda gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca, olay tanımlamaları yapılarak, gerçekleşen kazalar ve ramak kalalar için de analizler yapılmakta, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü kapsamında uygun görölen düzeltici/önleyici faaliyetler uygulanmaktadır.

Kaza analizleri periyodik olarak yönetim gözden geçirme toplantılarında ve İSG kurulunda değerlendirilmektedir.

Kaza analizleri, tehlike ve risk değerlendirilmeleri sadece XYZ LOJİSTİK personeli için değil, tüm misafirler ve alt yüklenici personel için de uygulanmaktadır.

OHSAS 18001 Madde 4.3.2 Yasal ve Diğer Şartlar

XYZ LOJİSTİK, tüm faaliyetlerinin İSG risklerini belirlerken bunlarla ilgili yasal mevzuatı belirlemiş ve ilişkilendirmiştir. Ayrıca, XYZ LOJİSTİK faaliyetlerinde İSG ile ilgili yasal mevzuat *İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Yasal Yükümlülükler Listesinde* belirlenmiştir. Bu belirleme yasal mevzuatta uymakla yükümlü olunan maddeleri ve kısa açıklamalarını da içermektedir. Mevzuatta değişiklik olduğunda ya da XYZ LOJİSTİK faaliyetleri ile ilgili yeni mevzuat yayınlandığında XYZ LOJİSTİK'i ilgilendiren maddelerin uygulamaları, düzeltici ve önleyici faaliyet kapsamında değerlendirilerek yapılmaktadır.

OHSAS 18001 Madde 4.4.7 Acil Duruma Hazır Olma ve Müdahale

XYZ LOJİSTİK, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği üzerinde etkileri olabilecek potansiyel acil durumların belirlenmesi, acil durumlarda gereken işlemlerin yapılmasını tanımlamak amacıyla mevzuata uygun olarak *Acil Durum Prosedürü*'nü oluşturarak dokümanete etmiş ve uygulamaktadır.

Olası acil durumlar olarak yangın, dökülme ve sızıntı, deprem, elektrik kesintisi, sabotaj, iş kazası ve toplu zehirlenme belirlenmiş ve bu acil durumlara müdahale planları da oluşturulmuştur. Ayrıca acil durum ekipleri de belirlenmiş, ilgili eğitimleri de verilmiş ve verilmektedir.

Acil durumlara hazır olabilmek için mevzuatta belirlenmiş aralıklarla tatbikatlar planlanmakta, gerçekleştirilmekte, sonuçları değerlendirilmekte, iyileştirmeler yapılmaktadır. Sonuçları YGG Toplantılarında değerlendirilmektedir. Acil durumların sonuçlarının İSG riskleri de değerlendirilmektedir.

OHSAS 18001 Madde 4.5.2 Uygunluğun Değerlendirilmesi

XYZ LOJİSTİK, çevre ve İSG kapsamında uygulamakla yükümlü olduğu yasal mevzuatı, almakla yükümlü olduğu yasal izinleri, periyodik kontroller ve raporları takip edebilmek için *Yasal İzinler ve Kontrol Raporları Listesi*'ni oluşturmuştur. Mevzuat, yasal izinler, periyodik kontroller ve kontrol raporları geçerlilik sürelerine göre, belirlenmiş olan sorumlu tarafından takip edilmektedir. Alınan izinler, raporlar süresiz olarak muhafaza edilmektedir. Yasal mevzuata uygunluğun takibini

yapabilmek, gereklerini yerine getirebilmek amacıyla yapılacakları, sorumluları ve sorumlulukları belirleme amacıyla *Uygunluk Değerlendirme Prosedürü*'nü oluşturmuş ve uygulamaktadır. Uygunluk değerlendirme sonuçları YGG Toplantılarında gözden geçirilmektedir.

ISO 10002 Madde 4 Kılavuzluk Prensipleri

ISO 10002 Madde 4.1 Genel

Müşteri şikâyetlerinin etkili olarak ele alınması için şeffaflık ve sürekli iyileştirme prensiplerine bağlı kalınmaktadır.

ISO 10002 Madde 4.2 Şeffaflık

Müşterilere, personele ve diğer ilgili taraflara şikâyetin nasıl ve nerede ele alınacağına dair bilgi verilmektedir.

İlgili personel, gerek dokümantasyon, gerekse de verilen eğitimlerle bilgilendirilmektedir.

Müşteriler ve ilgili taraflar da web sayfası aracılığıyla bilgilendirilmektedir. Ayrıca yazılı veya sözlü iletişim kuran müşteriler de yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.

ISO 10002 Madde 4.3 Erişilebilirlik

Şikâyetleri ele alma prosesi bütün şikâyetçiler için web sayfası üzerinden kolayca erişilebilir durumda olmalıdır. Şikâyetlerin yapılması, çözüme ulaştırılması ayrıntıları hakkında bilgiler verilmiştir. Şikâyetleri ele alma prosesi ve destek bilgisi kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir. Şikâyet yapmaya yönelik bilgi ve yardım, şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmayacak şekildedir.

ISO 10002 Madde 4.4 Cevap verebilirlik

Şikâyetin alınmış olduğu şikâyetçiye derhal bildirilmelidir. Şikâyetlere aciliyetlerine göre kısa sürede cevap verilmektedir. Şikâyetçilere nazikçe davranılmakta ve şikâyetlerin ele alınması prosesindeki ilerlemeler hakkında bilgi verilmektedir. İlgili çalışanlara, bu kapsamda gerekli eğitimler verilmiştir.

ISO 10002 Madde 4.5 Objektiflik

Her bir şikâyet, şikâyetlerin ele alınması prosesi esnasında, adil, objektif ve tarafsız şekilde değerlendirilmektedir.

ISO 10002 Madde 4.6 Ücretler

Şikâyetlerin ele alınması prosesinin değerlendirilmesi şikâyetçi için ücretsizdir ve bu da web sayfası dahil olmak üzere gerekli yerlerde duyurulmuştur.

ISO 10002 Madde 4.7 Gizlilik

Şikâyetçi ile ilgili, kişisel bilgiler gerekli olduğunda, sadece kuruluş içerisinde şikâyetin ele alınması amacıyla elde edilebilir olacak şekilde gerekli düzenleme yapılmıştır ve müşteri veya şikâyetçi bunun açıklanmasına açıkça rıza göstermedikçe, bunlar açıklanmamakta ve bu kapsamda gerekli tedbirler alınmaktadır.

ISO 10002 Madde 4.9 Hesap Verebilirlik

XYZ LOJİSTİK, kuruluşun şikâyetleri ele almanın açık bir şekilde teşkil edilmiş olduğuyla ilgili faaliyetleri ve kararları için hesap verebilirliği ve bunları rapor etmeyi sağlamak üzere gerekli düzenlemeleri yapmıştır.

ISO 10002 Madde 5 Şikâyetleri Ele Alma Çerçevesi

ISO 10002 Madde 5.1 Taahhüt

XYZ LOJİSTİK'in şikâyetleri etkili ve verimli şekilde ele alacağını EYS politikası kapsamında üst yönetim tarafından taahhüt edilmiştir. Şikâyetleri cevaplandırmaya yönelik olarak bu taahhüt; hem personele hem de müşterilere kuruluşun ürün/hizmetlerinin ve proseslerinin iyileştirmesine yardım etmeye izin vermektedir. Bu taahhüt, şikâyetlerin çözüme kavuşturulması ile ilgili politika ve prosedürlerin tarif edilmesi, benimsenmesi ve yayımlanmasında da görülmektedir. Yönetim bu taahhüdünü eğitim dahil olmak üzere, yeterli kaynak sağlayarak göstermektedir.

ISO 10002 Madde 7 ŞİKÂYETLERİ ELE ALMA PROSESİNİN ÇALIŞTIRILMASI

ISO 10002 Madde 7.2 Şikâyetin Alınması

Müşteri şikâyetlerinin ele alınması, *Şikâyetleri Ele Alma Prosesinde* ve ilgili dokümanlarında detaylı olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda; ilk şikâyetin rapor edilmesi üzerine şikâyet, yardımcı bilgileriyle ve bir benzersiz tanımlayıcı koduyla birlikte kaydedilmektedir. İlk şikâyetin kaydı şikâyetçi tarafından istenen düzeltmeyi

ve aşağıdakiler dahil olmak üzere Şikâyetin etkili olarak ele alınması için gerekli diğer bilgileri tanımlamaktadır:

- Şikâyetin tarifi ve ilgili yardımcı veriler,
- İstenen düzeltme,
- Şikâyet edilen ürün/hizmetler veya bunlarla ilgili kuruluş uygulamaları,
- Cevap için termin tarihi,
- Kişiler, kısım, şube, kuruluş ve pazar bölümü hakkında veriler,
- Yapılan ilk işlem (varsa).

ISO 10002 Madde 7.3 Şikâyetin Takip Edilmesi

İlk kabulden Şikâyetçinin tatmin edilmesine veya nihai bir karara varılana kadar, bütün proses boyunca Şikâyet takip edilmektedir. Şikâyetçiye isteği üzerine ve düzenli aralıklarda en azından önceden belirlenmiş zaman aralıkları ile güncel statü verilecek şekilde düzenleme yapılmıştır.

ISO 10002 Madde 7.4 Şikâyetin Alındığının Bildirilmesi

Her bir Şikâyetin alındığı Şikâyetçiye uygun yöntemlerle (posta, telefon, e-posta, mesaj, vb) derhal bildirilmektedir.

ISO 10002 Madde 7.5 Şikâyetin İlk Değerlendirmesi

Kabul sonrası, her bir Şikâyet ilk olarak ciddiyeti, güvenliğe etkisi, karmaşıklığı, etkisi ve derhal işlem yapılması ihtiyacı veya ihtimali gibi kriterler açısından değerlendirilmektedir.

ISO 10002 Madde 7.6 Şikâyetlerin Araştırılması

Bütün ilgili durumları ve Şikâyeti konu alan bilgiyi araştırmak için her türlü araştırma-inceleme, Şikâyetin oluşma sıklığı ve ciddiyeti ile orantılı olarak yapılmaktadır.

ISO 10002 Madde 7.7 Şikâyetlere Cevap Verme

Uygun bir araştırma sonrasında, XYZ LOJİSTİK tarafından, sorunun düzeltilmesi ve gelecekte olmasının önlenmesi, vb gibi uygun bir çözüm önerilmektedir. Şikâyet derhal çözüme ulaştırılmıyorsa, sonrasında mümkün olduğunca kısa bir zamanda, Şikâyetin etkili bir çözüme ulaştırmasını amaçlayan bir tarzda konu ele alınmaktadır.

ISO 10002 Madde 7.8 Kararın Bildirilmesi

Şikâyetçiyle veya dahil olan personelle ilgili şikâyet hakkında alınan karar veya yapılan her bir faaliyet, karar alınır alınmaz veya faaliyet yapılır yapılmaz şikâyetçilere ve dahil olan personele bildirilmektedir.

ISO 10002 Madde 7.9 Şikâyetin Kapatılması

Şikâyetçi önerilen karar veya faaliyeti kabul ederse, karar ve faaliyeti gerçekleştirilmekte ve kaydedilmektedir. Şikâyetçi önerilen karar veya faaliyeti ret ederse, şikâyet açık tutulmaktadır. Bu durum da kaydedilmekte ve şikâyetçi iç ve dış kaynaklı alternatif çözüm yolları konusunda bilgilendirilmektedir. Kuruluş, bütün iç ve dış kaynaklı makul çözüm yolları tükenene veya müşteri tatmin edilene kadar şikâyetin ilerlemesini izlemeyi sürdürmektedir.

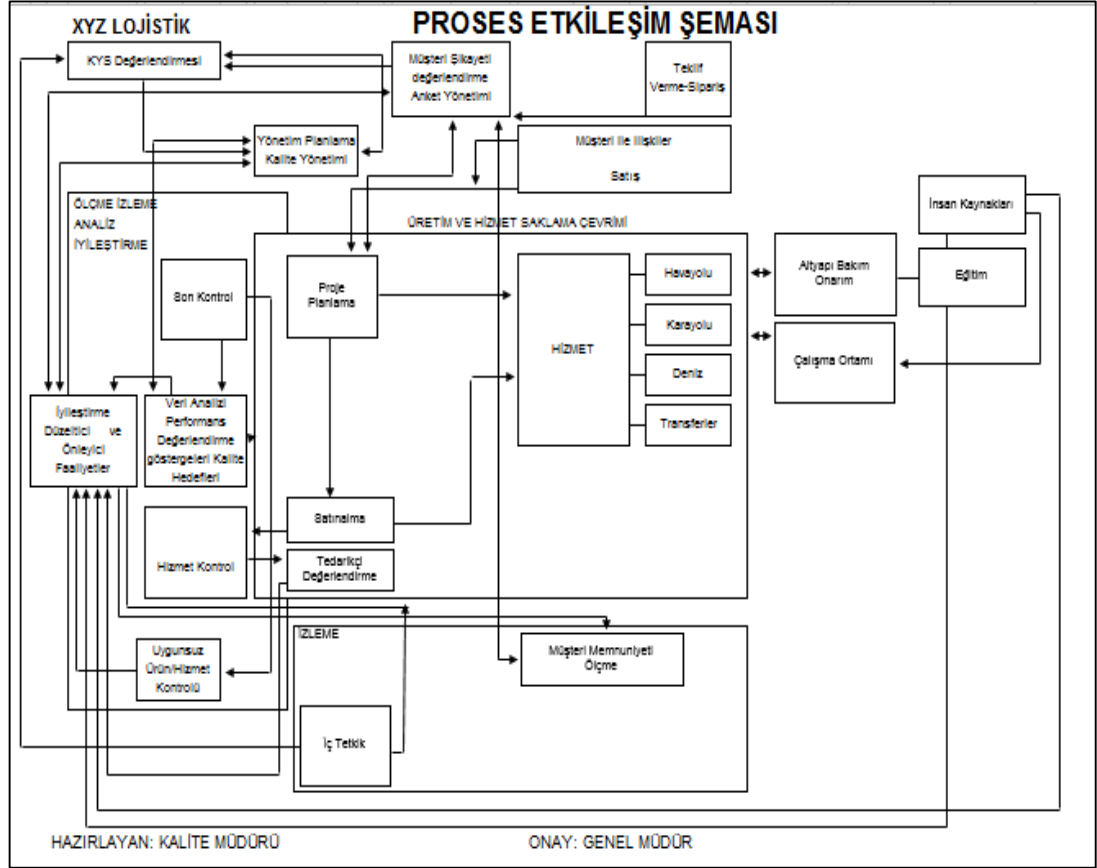
ISO 10002 Madde 8 Sürdürme Veya İyileştirme

ISO 10002 Madde 8.1 Bilginin Toplanması

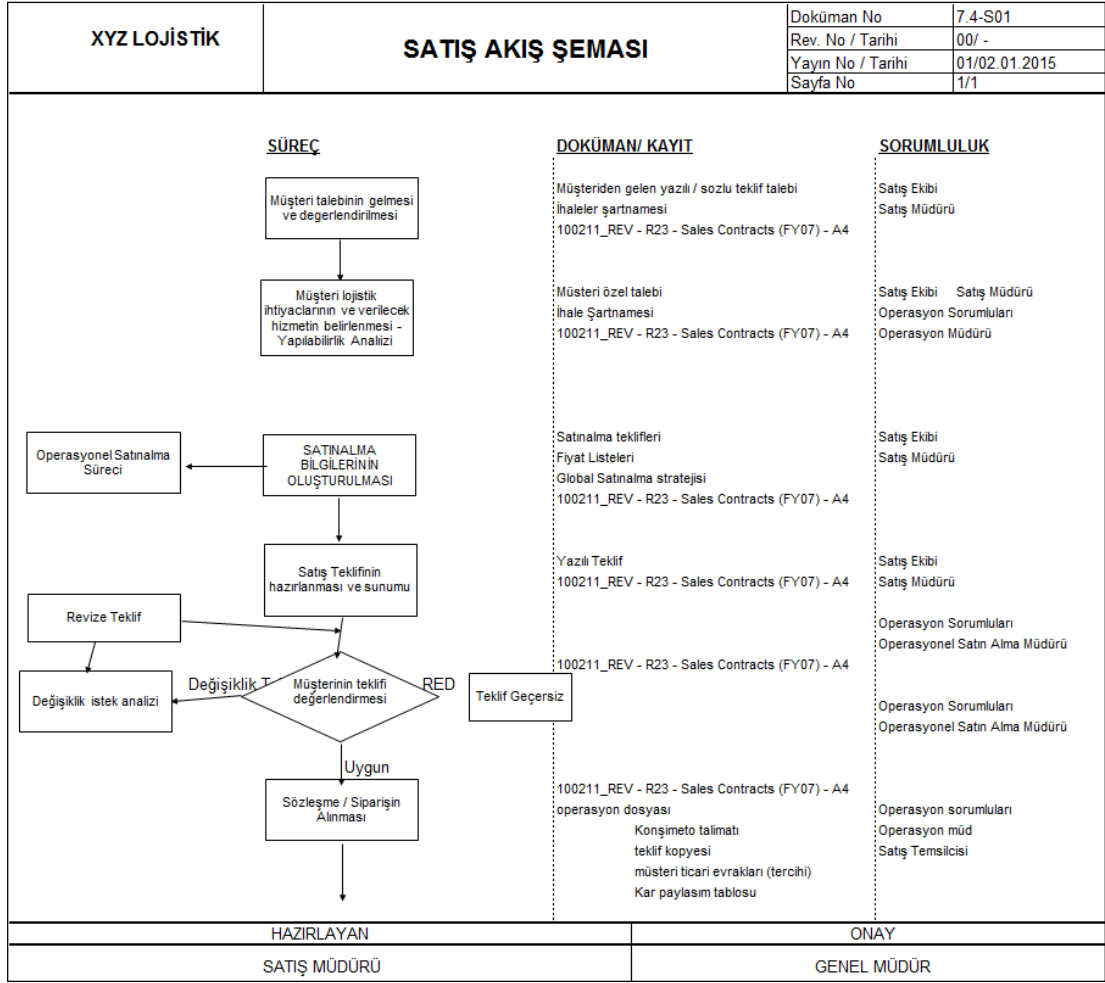
XYZ LOJİSTİK, şikâyetleri ele alma prosesinin performansını kaydetmektedir. Şikâyetleri ve cevapları kaydetme, bu kayıtları kullanma ve bunları yönetme amacıyla *Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi Prosedürü* oluşturulmuş ve etkin olarak uygulanmaktadır. Bunları yaparken, müşterilere ait kişisel bilgiler korunacak ve şikâyetçilerle ilgili gizliliğini sağlanacak şekilde düzenleme yapılmış olup uygulama yöntemi prosedürde de detaylı olarak anlatılmıştır. Bu prosedür aşağıdakileri detayları içermektedir:

- a) Kayıtları tanımlama, toplama, sınıflandırma, sürdürme, saklama ve imha etme adımlarının belirtilmesi,
- b) Şikâyeti ele alma kayıtları, bu kayıtların sürdürülmesi, kayıtların kötü kullanılması veya eskimesi sonucunda kaybolabileceği için elektronik dosyalar ve manyetik kaydetme ortamlarını saklamak için mümkün olan dikkatin gösterilmesi,
- c) Uygulanan şikâyetleri ele alma prosesinde yer alan kişilere uygulanan eğitim ve öğretim tipi kayıtlarının tutulması,
- d) Şikâyetçi veya onun temsilcisi tarafından yapılan kayıt bildiri ve kayıtların sunulması isteklerine yönelik kuruluşun cevaplama kriterlerinin belirtilmesi; bunlar zaman sınırlandırmaları, hangi tip bilginin kime veya hangi formatta sağlanacağı bilgisi,

- e) Kişisel olmayan istatistikî şikâyet verilerin nasıl ve ne zaman kamuya açıklanacağını belirtmesi.



Şekil A.1 : Proses Etkileşim Şeması




Şekil A.2 : Satış Akış Şeması

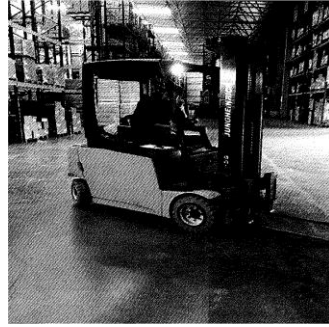

XYZ LOJİSTİK	İHRACAT AKIŞ ŞEMASI	Doküman No	7.4-S01
		Rev. No / Tarihi	00/ -
		Yayın No / Tarihi	01/02.01.2015
		Sayfa No	1/1
<p>SÜREÇ</p> <pre> graph TD A[Müşteri rezervasyon bilgisinin alınması] --> B{Yeni müşteri mi?} B -- EVET --> C[satış departmanı ile teklif ve sistem müşteri kartı açılması] B -- HAYIR --> D[Sop kontrolü ve takibi yapılır ve yükleme teyidi varış noktasından alınır] D --> E[Konşimento talimatının müşterinin göndermesi] E --> F[lokal sistemde dosya açılması] F --> G[tedarikçilere rezervasyon geçilmesi] G --> H[kargonun teslim alınması ve ticari evraklar ile kontrolü] I[Ticari fatura Çeki Listesi] --> H H --> J[konşimento basımı ve evrakların tedarikçiye teslimi] J --> K[varış noktasına kargo bilgilerinin gelmesi ve takip sistemi güncellemesi] K --> L[faturanın kesimi ve gönderimi] L --> M[Giderlerin Ciel girişi ve a-meta alınması] </pre>		<p>DOKÜMAN/ KAYIT</p> <p>Yazılı ve sözlü 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>yazılı / wiki & inzalo page SOP 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>yazılı 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>fiziki dosya 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>yazılı veya sözlü 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4 ticari evraklar</p> <p>Ciel 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>utrac (tracking sistem) yazılı (email) 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>fatura 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p> <p>Ciel 100199_REV - R3 - Ocean Exports (FY07) - A4 100197_REV - R1 - Air Exports (FY07) - A4 100202_REV - R5 - Road Exports (FY07) - A4</p>	<p>SORUMLULUK</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü satış temsilcisi</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü</p> <p>Operasyon sorumlusu Operasyon Müdürü</p> <p>Operasyon sorumlusu</p> <p>operasyon sorumlusu</p> <p>operasyon sorumlusu operasyon müdürü</p> <p>operasyon sorumlusu operasyon müdürü</p>
HAZIRLAYAN		ONAY	
OPERASYON MÜDÜRÜ		GENEL MÜDÜR	

Şekil A.3 : İhracat Akış Şeması


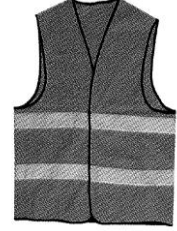


EK B**RİSK DEĞERLENDİRMESİ**

FAALİYET/FAALİYET ALANI	TEHLİKE	RİSK					YAYIN TARİHİ / GEÇERLİLİK TARİHİ			
DEPO, MAZLEME İSTİFLENMESİ	MALZEME İSTİFİ	YANIK, YARALANMA, ÖLÜM					03.02.2014 / 03.02.2018			
MEVCUT DURUM	ÖNLEM ALINMADAN ÖNCE					ÖNLEM ALINDIKTAN SONRA				
	O	Ş	R	Seviye	Sorumlu	Gerçekleştirme Tarihi	O	Ş	R	Seviye
•Malzemeler3 metre yüksekliği geçmeyecek şekilde istiflenmektedir.	3	3	9	Orta	İşveren					
•Raflar ve dolaplar sabit, hasarsız bir şekildedir.	3	3	9	Orta	İşveren					
•Ürünlerin her hangi bir nedenle depo çalışanları üzerine düşmeyecek şekilde zemin üzerine yığılmaktadır.	3	3	9	Orta	İşveren, Çalışanlar					
ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER	MEVCUT DURUM FOTOĞRAFLARI									
<ul style="list-style-type: none">• İşyerlerinde malzemeler, aydınlatmayı engellemeyecek, makine ve tesisatın çalışmasını güçleştirmeyecek, geçitlerde gidiş ve gelişi aksatmayacak ve yangın söndürme tesisatının kullanılma ve çalışmasını engellemeyecek ve devrilmeyecek şekilde ve ağırlıklarına dayanacak taban üzerine ve ancak 3 metre yükseklikte istiflenecektir.• Rafların sağlamlığı kontrol edilmeli onarılması gereken yerler yetkili servise bildirilmelidir.• Ürünün eşyanın özelliklerine göre kullanılan raf kalınlığı yeterli düzeyde olmalıdır.• Raf ve depo bina alanı için gerekli mühendislik hesapları yapılmış olmalıdır.• Raflara uygun palet tipleri kullanılmalıdır.• Raflarda herhangi kırık ve pas olmamalıdır.										


EK B (Devamı)

FAALİYET/FAALİYET ALANI	TEHLİKE	RİSK					YAYIN TARİHİ / GEÇERLİLİK TARİHİ				
DEPO FORKLİFT	FORKLİFT KULLANIMI	ÇARPMA, YARALANMA, ÖLÜM					03.02.2014 / 03.02.2018				
		O	Ş	R	Seviye	Sorumlu	Gerçekleştirme Tarihi	O	Ş	R	Seviye
• Forklift, operatörlük eğitimi almış yetkili personel tarafından kullanılmaktadır.		3	3	9	Orta	İşveren					
• Aşırı yükleme yapılmamaktadır. Daima forklift için önerilen tonajlarda yükleme yapılmamaktadır.		3	3	9	Orta	İşveren					
• Kullanılan zemin forklift için uygundur.		3	3	9	Orta	İşveren					
• Kullanılan zemin forklift için uygundur.		3	3	9	Orta	İşveren					
ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER						MEVCUT DURUM FOTOĞRAFLARI					
<p>• Forklift, operatörlük eğitimi almış yetkili personel tarafından kullanılmalıdır, Kullanım sırasında operatör sert bir baret ve güvenli ayakkabı giymeli, bol kıyafetler yerine tek parça tulum tercih etmelidir.</p> <p>• Forklifti güvenli olmayan veya uyarı levhası olan alanlarda kullanmayınız, Forklift kullanma kurallarını ve güvenlik önlemlerini daima uygulayın, tüm uyarı işaretlerini dikkate alın.</p> <p>• Forklifti kesinlikle ıslak eller ve ayakkabılar ile kullanmamız. Yağlı eller ile levheleri tutmayın. Unutmayın ki elleriniz ve ayaklarınız kayabilir kontrolü kaybedebilir ve bir kazaya sebep olabilirsiniz.</p> <p>• Forklift çatallarında kimseyi taşımayın veya kaldırmayın, Diğer insanların forkliftin yanlarına binmesine izin vermeyin. Forkliftler sadece yük taşımak için kullanılır.</p> <p>• Forklifti operatör muhafazası ve yük korkuluğu olmadan kesinlikle kullanmaya Yükü mastı arkaya doğru tilt ederek taşıyınız.</p> <p>• Forklift ancak park alanı olarak belirlenmiş noktalara bırakılmalıdır, Park durumunda çatallar tamamen aşağı indirilmeli, levhelerin hepsi boşa alınmalı, el freni çekilmeli ve motor durdurulmalıdır. Forklift kullanılmadığı durumlarda motor durdurulmalı, anahtar aracın üzerinden alınmalı ve lastiklerin önüne ve arkasına takozlar konulmalıdır. Mesai bitiminde aracın gerekli günlük bakım kontrolleri yapılmalıdır.</p> <p>• Forkliftinizi asla bir başka forklifti çekmek veya itmek amacıyla kullanmayın ve başka forkliftlerin de sizin aracınızı itmesine veya çekmesine izin vermeyin. forkliftiniz çalışmıyorsa derhal servise haber verin.</p>						 					

EK B (Devamı)

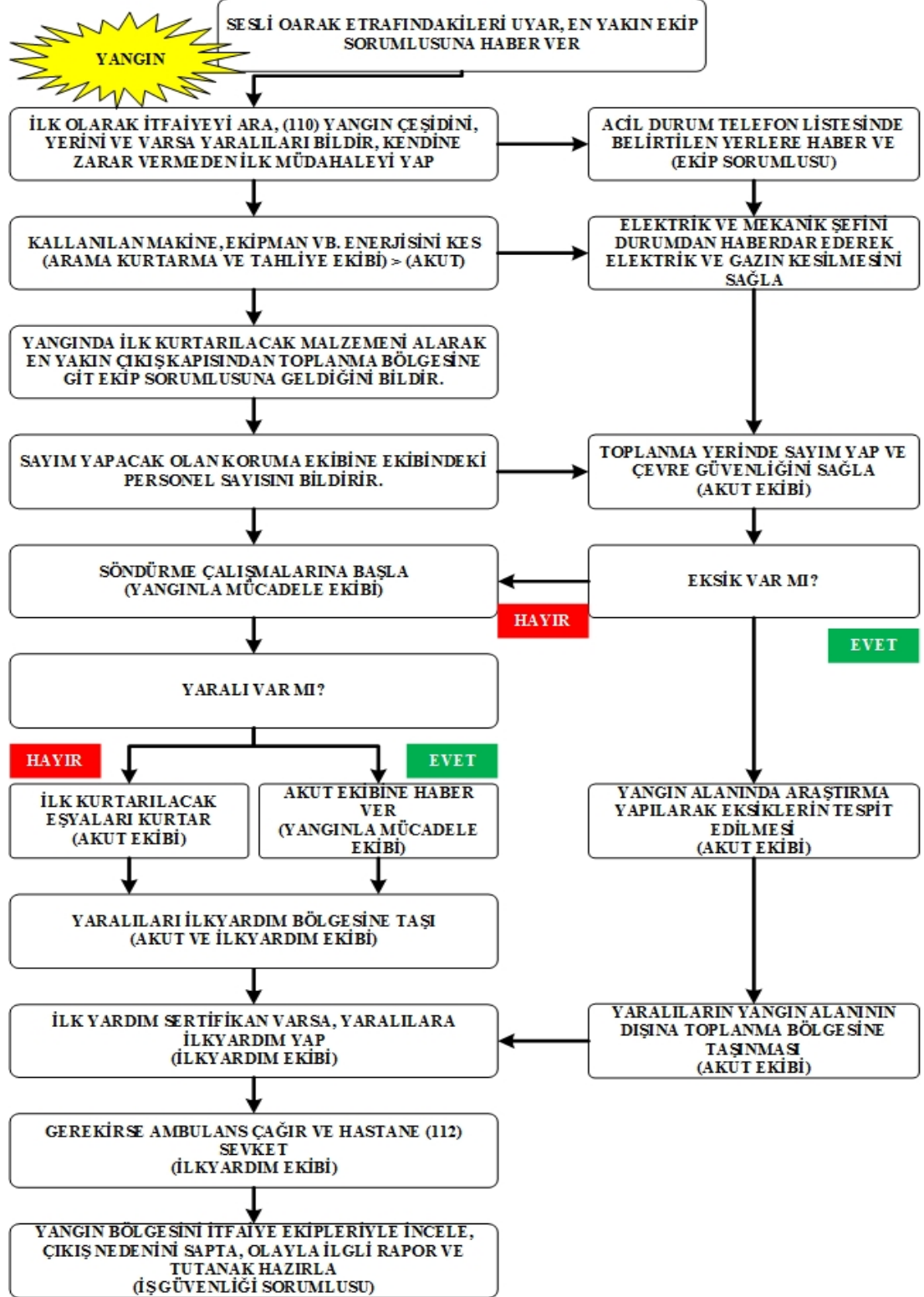
FAALİYET/FAALİYET ALANI	TEHLİKE	RİSK					YAYIN TARİHİ / GEÇERLİLİK TARİHİ				
DEPO, KİŞİSEL KORUYUCU DONANIMI	KİŞİSEL KORUYU DONANIMI KULLANILMAMASI	YARALANMA, İŞGÜCÜ KAYBI					03.02.2014 / 03.02.2018				
MEVCUT DURUM	ÖNLEM ALINMADAN ÖNCE					ÖNLEM ALINDIKTAN SONRA					
	O	Ş	R	Seviye	Sorumlu	Gerçekleştirme Tarihi	O	Ş	R	Seviye	
• Çalışanlar çalışma sahasında olduğu zaman baret kullanmamaktadır.		3	4	12	Yüksek	İşveren, Çalışanlar					
• Depo içerisinde çalışanlar kaymaz tabanlı ayakkabı, fosforlu yekek giymektedirler.		3	3	9	Orta	İşveren, Çalışanlar					
ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER		MEVCUT DURUM FOTOĞRAFLARI									
<ul style="list-style-type: none">• Baretler, esnek ve kaymaz tabanlı ayakkabılar, koruyucu eldivenler, maskeler ve gürültüden koruyucu ekipmanlar vb. gibi güvenlik ekipmanları kullanılmalıdır.• Bu ekipmanlar depo sahasındaki faaliyetlerin özelliklerine ve meydana gelmesi olası risk ve tehlikelerin niteliklerine uygun şekilde seçilmelidir.• İşveren, işçiyi kişisel koruyucu donanımları hangi risklere karşı kullanacağı konusunda bilgilendirecektir.• İşveren, kişisel koruyucu donanımların kullanımı konusunda uygulamalı olarak eğitim verecektir.• Kişisel koruyucu donanımlar, istisnai ve özel koşullar hariç, sadece amacına uygun olarak kullanılacaktır.• Kişisel koruyucu donanımlar talimatlara uygun olarak kullanılarak ve talimatlar çalışanlar tarafından anlaşılır olacaktır.• Tek kişi tarafından kullanılması esas olan kişisel koruyucu donanımların, zorunlu hallerde birkaç kişi tarafından kullanılması halinde, bu kullanımdan dolayı sağlık ve hijyen problemi doğmaması için her türlü önlem alınacaktır.											
											

EK B (Devamı)

FAALİYET/FAALİYET ALANI	TEHLİKE	RİSK					YAYIN TARİHİ / GEÇERLİLİK TARİHİ				
DEPO, ELLE YÜK TAŞIMA	ELLE YÜK TAŞIMA	YARALANMA, İŞGÜCÜ KAYBI					03.02.2014 / 03.02.2018				
MEVCUT DURUM	ÖNLEM ALINMADAN ÖNCE					ÖNLEM ALINDIKTAN SONRA					
	O	Ş	R	Seviye	Sorumlu	Gerçekleştirme Tarihi	O	Ş	R	Seviye	
• Genellikle yükleri taşımak için forklift kullanılmaktadır.	3	3	9	Orta	İşveren, Çalışanlar						
ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER						MEVCUT DURUM FOTOĞRAFLARI					
<p>ELLE YÜK TAŞIMA GEREKTİĞİ ZAMAN YAPILMASI GEREKENLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayaklarınızı ve vücudunuzu yükün üzerine gelecek şekilde yerleştirin (ya da vücudunuzu yükün ön tarafına mümkün olduğunca yaklaştırmaya çalışın). • Kaldırırken bacak kaslarınızı kullanın. • Sırtınızı dik tutun. • Yükü mümkün olduğunca vücudunuza yakın tutun. • Yükü kaldırırken ve taşıırken kollarınızı düz ve aşağı doğru dönmüş bir pozisyonda tutun. <p>İTİP VE ÇEKME İŞLERİNDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • İtmek ve çekmek kişinin kendi vücut ağırlığını kullanarak gerçekleştirdiği eylemlerdir • İterken öne, çekerken ise arkaya doğru eğilmelisiniz; • Öne ya da arkaya doğru eğilebilmek için bastığınız zemini yeterince kavrayabildiğinizden emin olmalısınız. • Sırtınızı bükmekten ve eğmekten kaçınmalısınız. • Tutacağınız nesnelerin tutmak için bir sapı/tutacağı olmalı ve böylece güç uygulamak için ellerinizi kullanabilmelisiniz. Tutacakların yükseldikleri omuzlarınızla beliniz arasında olmalı ki düzgün ve doğal bir pozisyonda itme/çekme işlemini yapabilesiniz. 						<p>BELİNİZİ İNCİTMEME NEDEN OLAN NEYİ KALDIRDIĞINIZ DEĞİL NASIL KALDIRDIĞINIZDIR!</p>  <p>BÜKÜLME UZANMA TEK YÖNDEN KALDIRMA</p> <p>BÜKÜLME ANİ KALDIRMA ÇÖMELİRKEN KİLİTLENME</p> <p>GERİYE BÜKÜLMEK YÜKSEĞE KALDIRMAK BÜYÜK HACİMLİ CİSİMLER</p>					

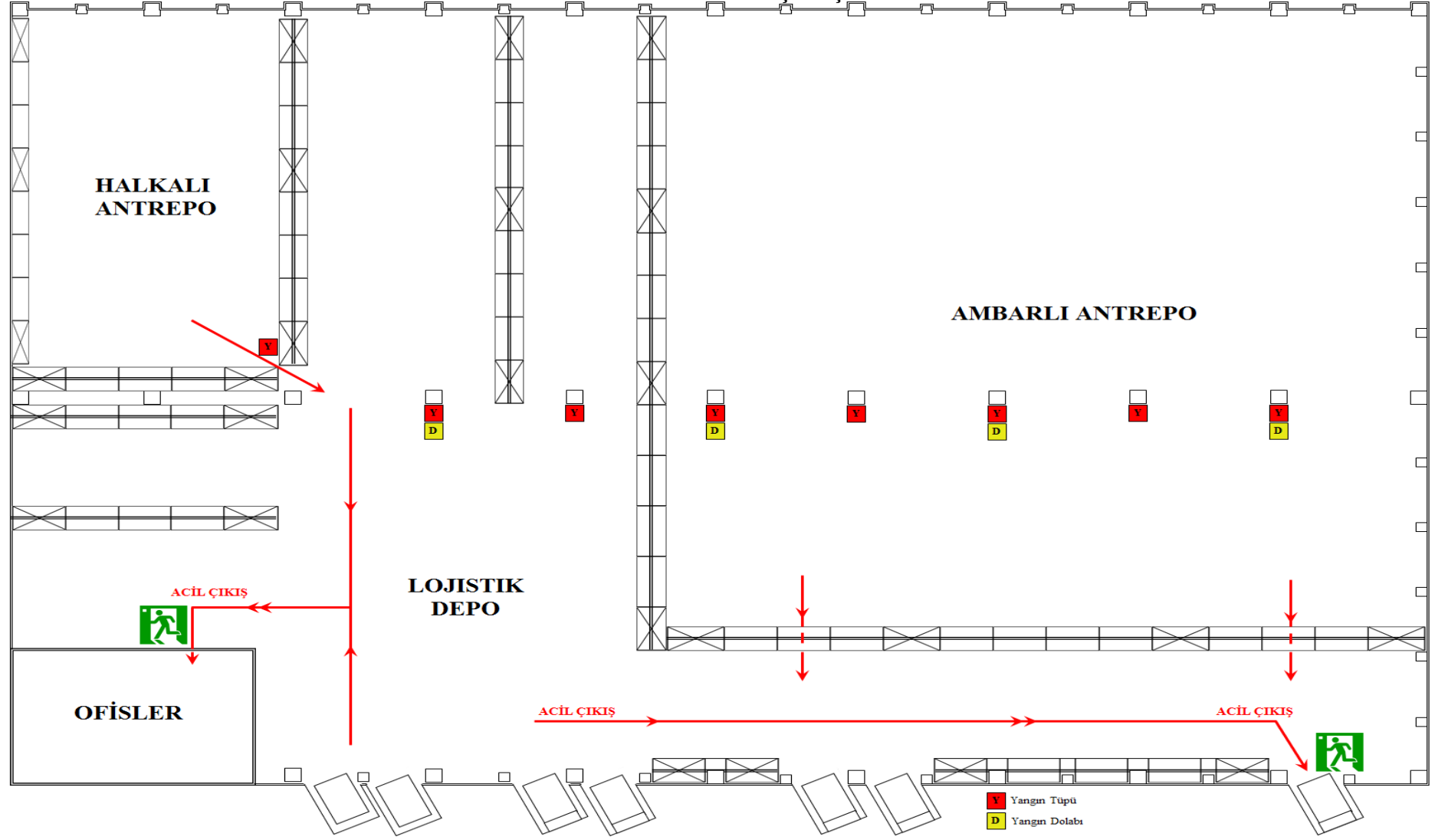
EK C

YANGIN ACİL EYLEM PLANI

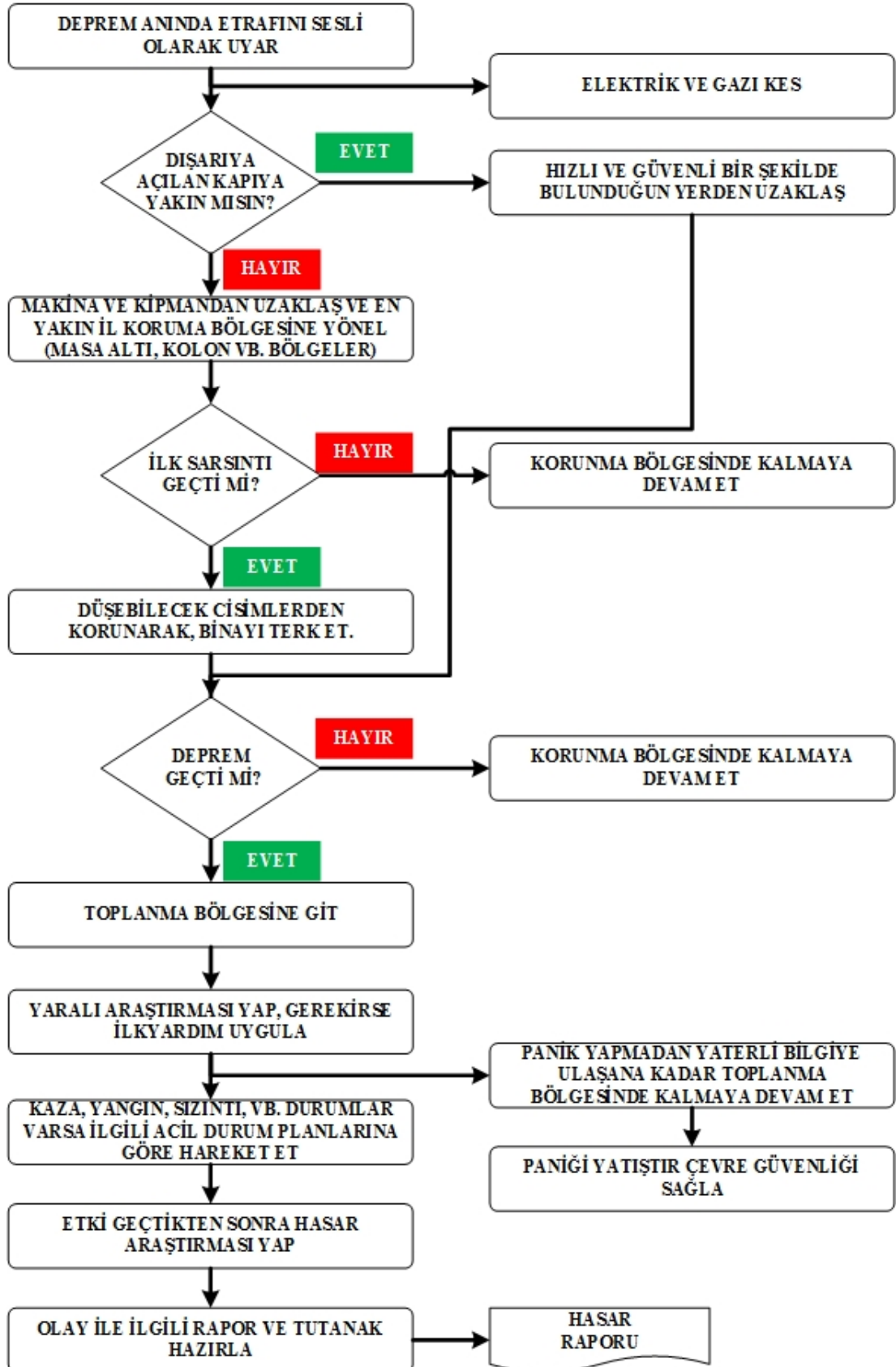


EK D

YANGIN ACİL ÇIKIŞ PLANI

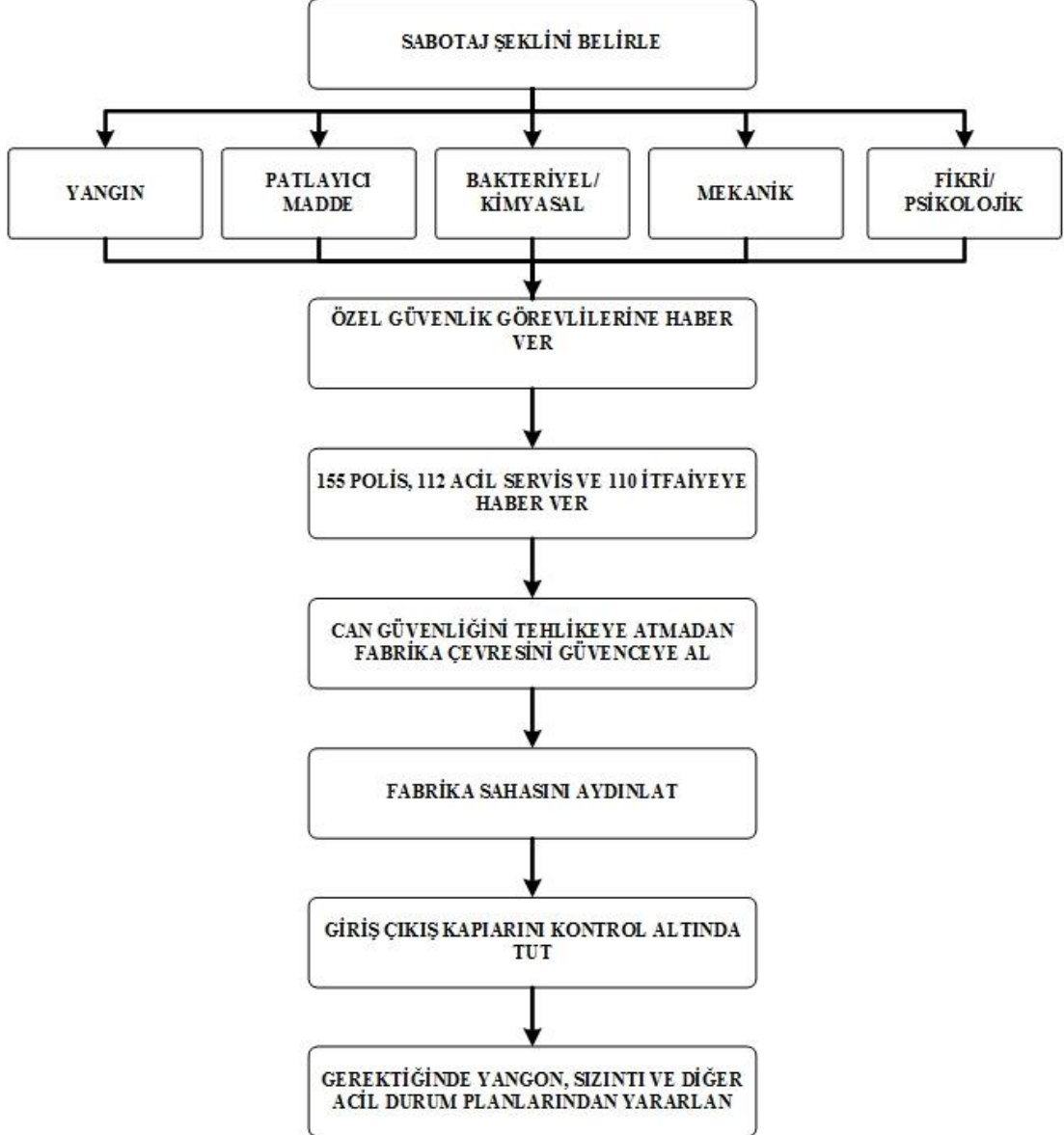


DEPREM ACİL EYLEM PLANI



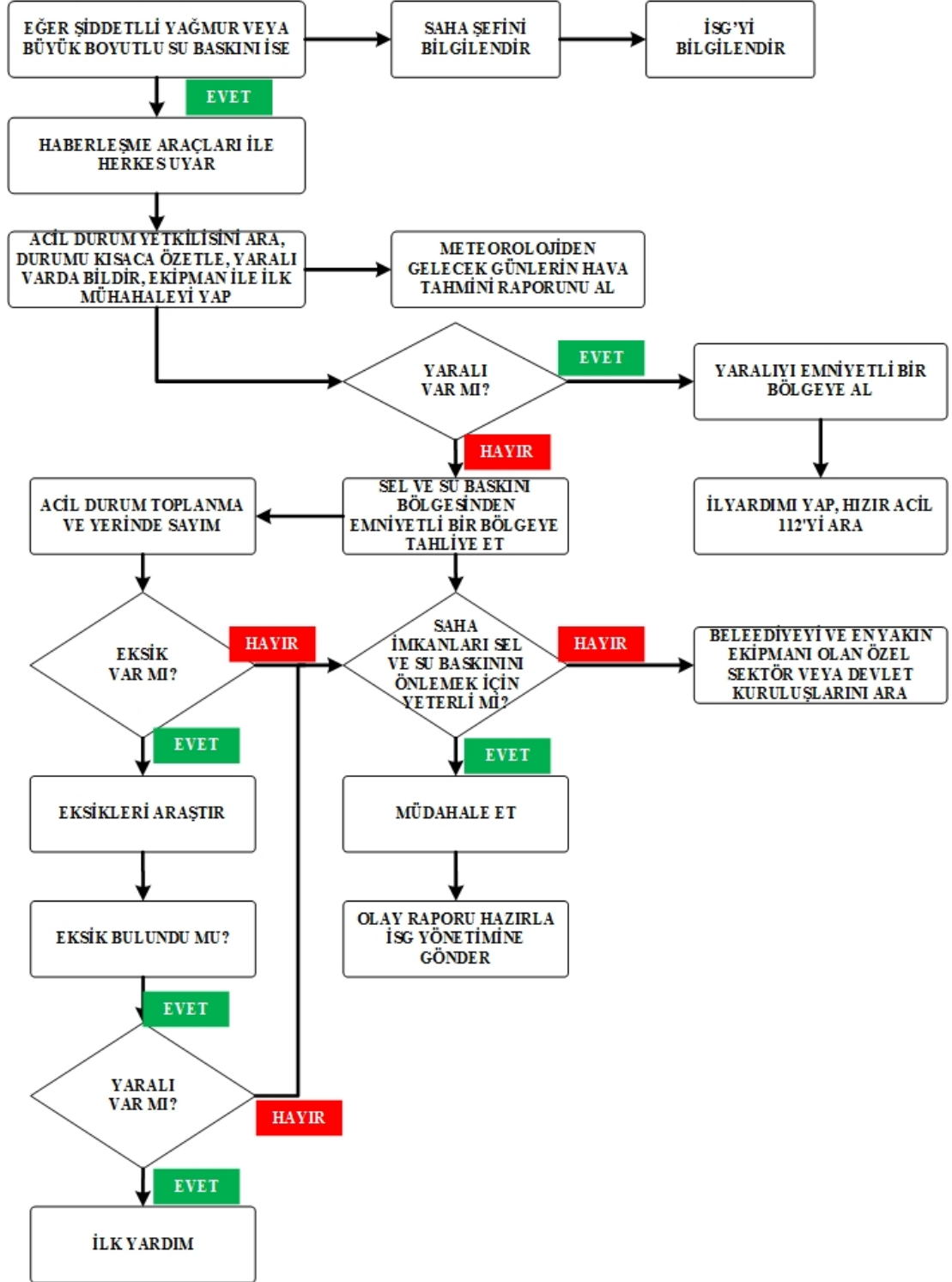
EK F

SABOTAJ ACİL EYLEM PLANI



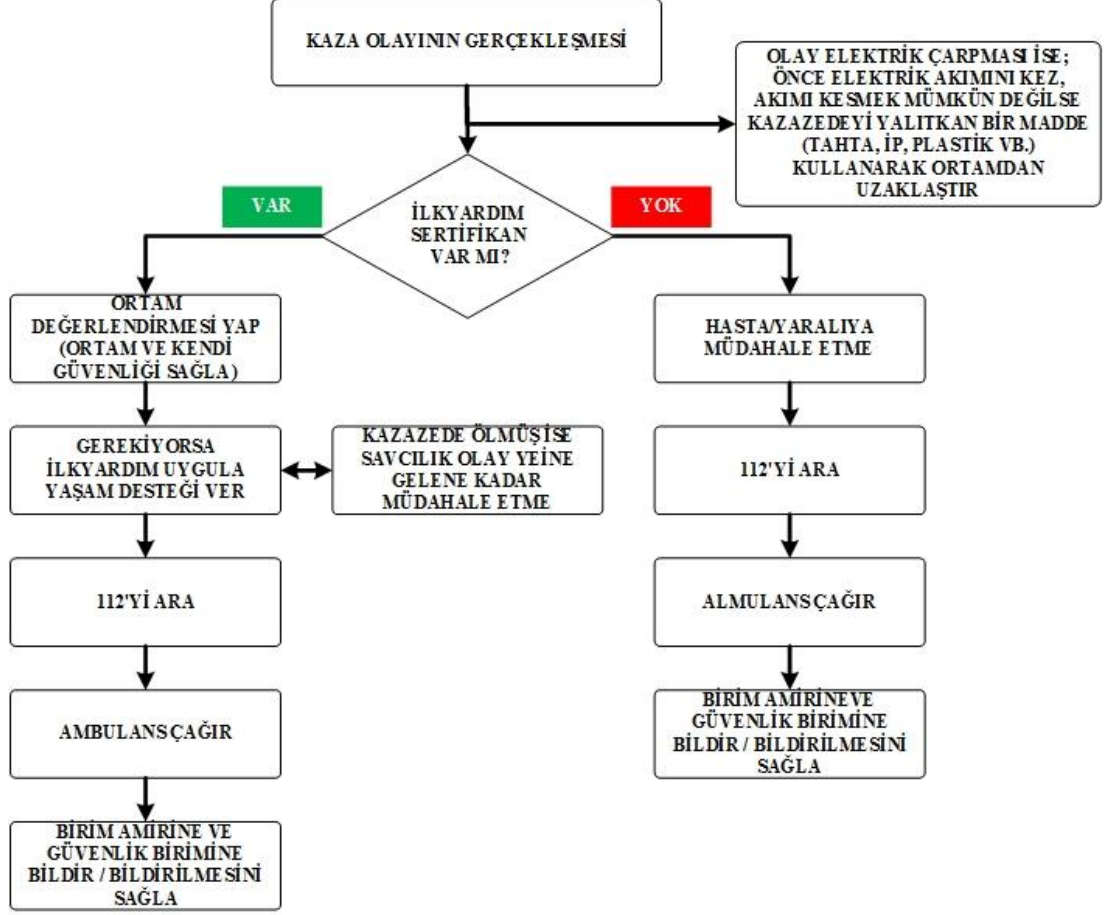
EK G

SEL SU BASKINI ACİL EYLEM PLANI



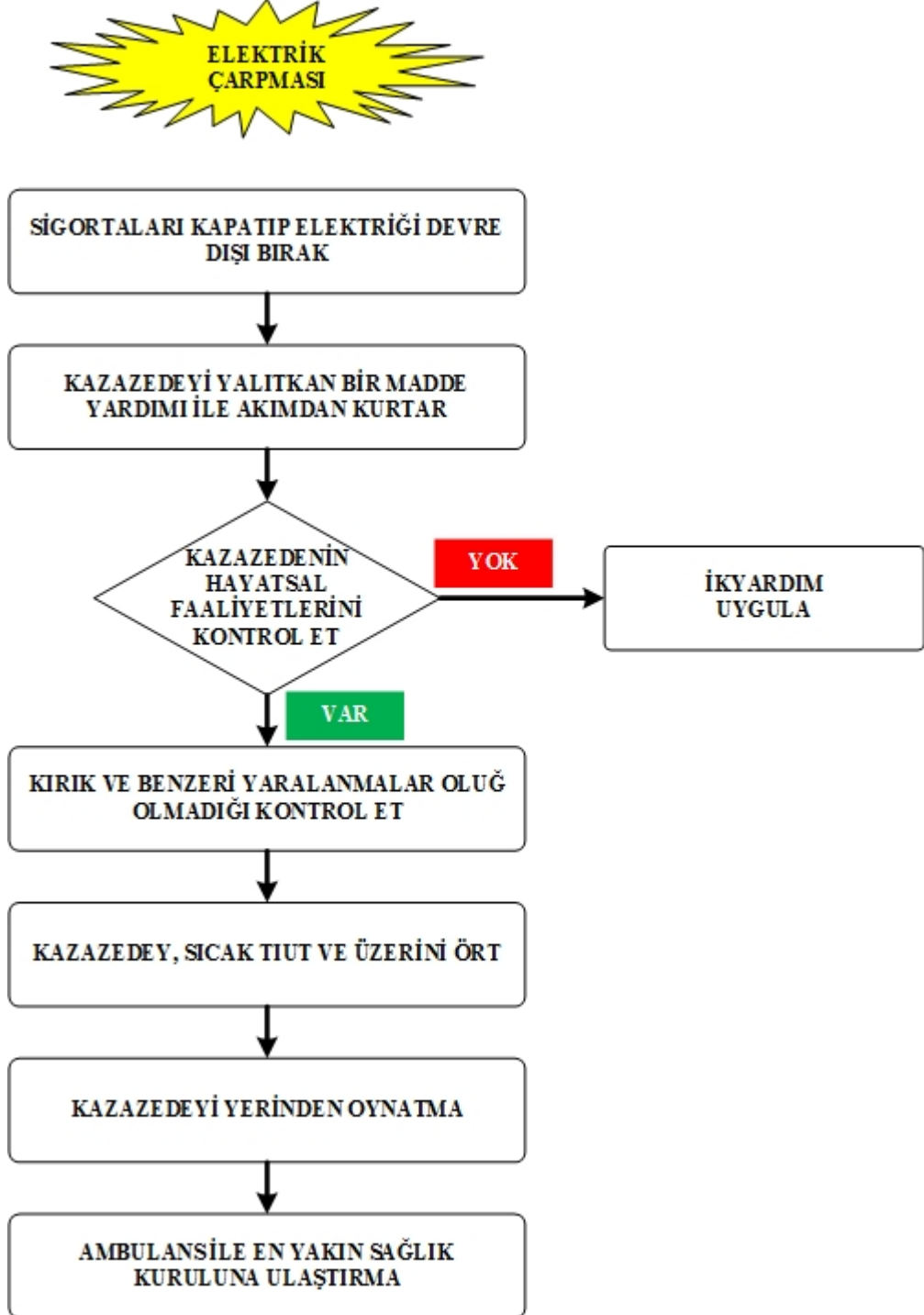
EK H

KAZA SAĞLIK OLAYLARI ACİL EYLEM PLANLARI

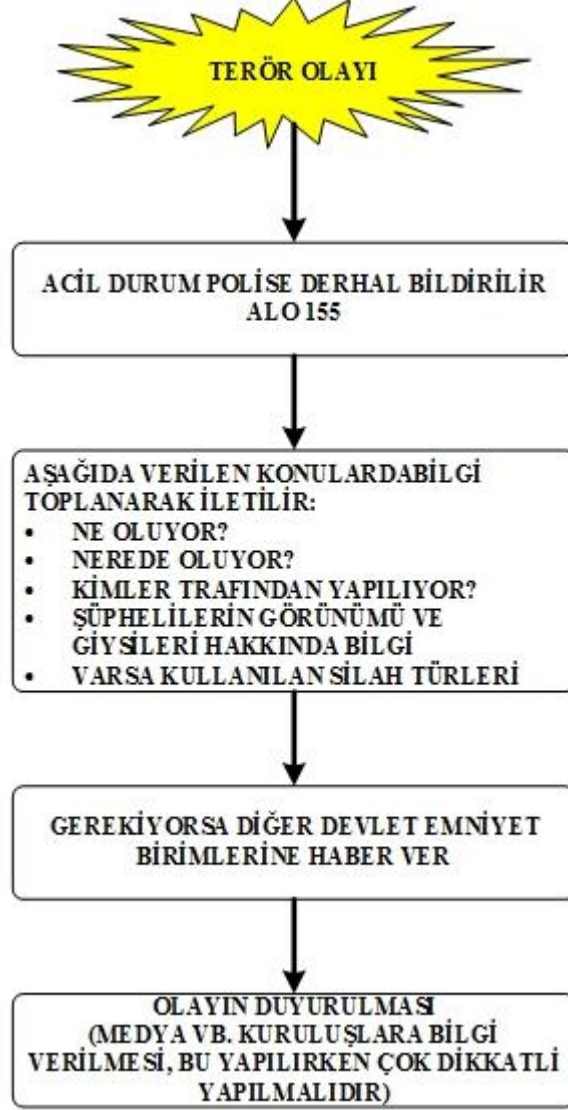


EK I

ELEKTRİK ÇARPMASI ACİL EYLEM PLANI



TERÖR MÜDEHALE PLANI



EK K

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ



THE REPUBLIC OF TURKEY
ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Sayı:B.30.2.AYD.0.41.00.00/253
Konu: ANKET

06.07.2015

Sayın Ercan AKAN

Enstitümüz Y1413.220005 numaralı İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı İş Sağlığı ve Güvenliği Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Ercan AKAN'ın "LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ İSO 9001 OHSAS 18001 VE İSO 10002 UYGULAMALARI" adlı tez çalışması gereği "Kişisel Bilgi Formu" "Lojistik Sektöründe Kalite ve Kalite Yönetim Sistemleri Anketi", "Quality and Quality Management Systems in Logistics Industry" anketleri 02.03.2015 tarihi ve 2015/01 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilen tez konusu LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ İSO 9001 OHSAS 18001 VE İSO 10002 UYGULAMASI olarak 29.06.2015 tarihinde girdiği savunma sınavı esnasında sınava katılan jüri onayı ile değiştirilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Haydar ÖZPINAR
Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Adı - Soyadı : Ercan AKAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 1976, RİZE
E-Posta Adresi : ercanakan@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

- 2013 – 2015** İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,
İş Sağlığı ve Güvenliği, Yüksek Lisans.
- 2002 – 2006** İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,
Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği, Yüksek Lisans.
- 1998 – 2002** İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi,
Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği, Lisans.