

**BİLGİSAYAR DESTEKLİ ÜRETİM PLANLAMA
VE
ÜRÜN AĞACI OLUŞTURMA UYGULAMASI**

Mustafa ÖZBAYRAK

**Anadolu Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.**

Danışman: Prof. Dr. Murat DİNÇMEN

Nisan-1987

Mustafa Özkarak'ın YÜKSEK LİSANS tezi olarak hazırladığı "BİLGİSAYAR DESTEKLİ İÇTİMM PLANLAMA VE İÇTİM AĖA.SI OLUŞTURMA UYGULAMASI" başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

13.5.1987

Üye : Prof.Dr. Murat DİNÇMEN (Danışman)

Üye : Prof.Dr. İmdat KARA

Üye : Yrd.Doç.Dr. Harun TAŞKIN

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 17.6.1987 gün ve 149-10 sayılı kararıyla onaylanmıştır

Prof.Dr. Rüstem KAYA

Enstitü Müdürü

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	viii
1. ÜRETİM SİSTEMLERİ	1
1.1 Üretim Sistemi Kavramı	1
1.2 Üretim Planlama ve Kontrol Sistemini Belirleyici Faktörler.....	7
1.2.1 Ürün özellikleri ve üretim tipi.....	8
1.2.1.1 Atelye tipi üretim.....	10
1.2.1.2 Kafile tipi üretim	12
1.2.1.3 Sürekli üretim	13
1.2.2 Tesislerin büyüklüğü	16
1.2.3 Endüstrinin tipi	17
1.3 Üretim Tiplerinde Planlama ve Kontrol problemleri.....	19
1.4 Üretim Planlama ve Kontrol Sisteminin Temel Elamanları ve İşlevleri.....	22
1.4.1 ön planlama	24
1.4.2 Planlama	24
1.4.3 Kontrol	27
2. ATELYE TİPİ ÜRETİMDE PLANLAMA VE KONTROL FAALİYETLERİ	30
2.1 Atelye Tipi Üretimin Tanımı	30
2.2 Atelye Tipi Üretimin Yapısı	31
2.2.1 Parametreleri	31
2.2.2 Zaman kavramı	31
2.2.3 Hedefleri	36
2.2.4 Hedeflerin gerçekleştirilmesi.....	37
2.3 Atelye Tipi Üretimde Planlama	37
2.3.1 Değişken ve parametreler	37
2.3.2 Planlama faaliyetleri	39
2.4 Atelye Tipi Üretimde Akış Planlaması	44
2.4.1 Mamül akışının planlanması	45
2.4.2 Malzeme planlaması	47
2.4.3 İlgücü planlaması	49
2.4.4 Takım ve tertibat planlama	50
2.5 Programlama Fonksiyonu	51
2.5.1 Programlama tipleri ve metodları	52
2.5.2 Gantt diyagramlarıyla planlama	62

İÇİNDEKİLER (devam)

	Sayfa
2.5.3 Bilgisayarla planlama yapılması	64
2.5.4 İş merkezlerini yükleme	67
2.5.5 Tezgah programlaması	68
2.5.6 Ürün ağacı	69
3. ÜRÜN AĞACI	72
3.1 Ana Üretim Planlama için Ürün Ağacı	72
3.2 Ürün Ağacı Düzenleme Prensipleri	74
3.3 Neden Ürün Ağacı	83
3.4 İhtiyaçların Desteklenmesi	87
4. UYGULAMANIN YAPILDIĞI İŞLETME UYGULAMA	92
4.1 Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi	93
4.2 Problemleri	94
4.3 Üretim Planlama ve Kontrolde Bilgisayar Kullanımı	95
4.4 Kodlama	97
4.5 Bilgilerin Derlenmesi	101
4.5.1 Ürün yapısı	102
4.5.2 Parça bilgisi	103
4.5.3 Operasyon bilgisi	103
4.5.4 Tezgah bilgisi	103
4.6 Fabrikada Yapılan Çalışmalar	104
4.7 Bilgisayar Programı	105
5. SONUÇ	117
KAYNAKLAR DİZİNİ	121

SEKİLLER DİZİNİ

Sekil	Sayfa
1.1 Üretim sistemi örneğinin seması.....	3
1.2 Üretim sistemi genel yapısı.....	4
1.3 Otomobil üretim sistemi.....	5
1.4 Üretim tipleri.....	9
1.5 Üretim çeşitleri.....	10
1.6 Atelye tipi üretim.....	11
1.7 Kitle tipi üretim.....	14
1.8 Üretim planlama ve kontrol elemanları.....	23
2.1 Atelye tipi üretim ve büyük serili üretimin genel görünüşlerinin sematik karşılaştırılması.	31
2.2 İş parçalarının atelye içi geçiş zamanlarının karşılaştırılması.....	33
2.3 Makinanın (tezgahın) iş zamanı ayrımı.....	34
2.4 Atelye tipi üretimde işlemler arasında iş parçası için doğan zaman türleri.....	35
2.5 İnsan için iş zamanı ayrımı.....	38
2.6 Ana üretim planlama fonksiyonu.....	40
2.7 Ana üretim planlama.....	43
2.8 X için ürün yapısı.....	54
2.9 X ürünün tamamlanma süresi.....	56
2.10 Bilgisayarlı üretim planlama ve kontrol.....	66
2.11 Üretim planlama fonksiyonları.....	67
2.12 Vagon için ürün ağacı örnek yapısı.....	71
3.1 Ürün teklif düşüncesi.....	74
3.2 Tipik bir katalog örneği.....	76
3.3 Ürün ağacı matris yapısı.....	78
3.4 Ürün ağacı genel yapısı.....	78
3.5 İleri düzeyde ürün ağacı.....	81
3.6 Ürün montaj yapısı.....	83
3.7 Süper gümüş bisiklet.....	85
3.8 İleri ürün ağacı.....	86
3.9 Müşteri sipariş formu örneği.....	91
4.1 Vagon ürün ağacı genel görünümü.....	109

TABLolar DIZİNİ

<u>Tablo</u>		<u>Sayfa</u>
1	Bazı tipik üretim sistemleri.....	6
2	X ürünü için gerekli bilgiler.....	55
3	Gerekli kaynak zaman listesi.....	57
4	X ürünün oluşumu.....	59
5	11 nolu iş parçasının iş merkezlerindeki zamanı.....	59
6	101 nolu atelyenin planlama döneminde gerekli doğrudan ilişki süresi.....	61
7	101 nolu iş merkezi için haftalık planlama dönemi.....	61
8	Vagonu oluşturan ana montaj grupları.....	110
9	03 grubu ana montaj grupları.....	111
10	03 grubu 3.kademe ana montaj grupları	112
11	03 grubu 4.kademe ana montaj grupları	113
12	03 grubu detay parçalar	114
13	04 ana montaj grubu genel durumu	115
14	Tezgâh bazında döküm	116

ÖZET

Verimliliği artırmaya ve kaynakların etkin kullanımına yönelik olarak eniyi ve en düşük maliyetli metod ile, istenen zamanda, gerekli miktar ve kalitede üretim yapılmasını amaçlayan Üretim Planlaması konusu ülkemiz sanayi ve hizmet sektörü için büyük önem taşımaktadır.

Son yıllarda ürün sayısındaki artış, özellikle küçük ve orta büyüklükte çok sayıda farklı mamülü küçük partiler halinde üreten atelye tipi işletmelerin tasarım, planlama ve üretim sorunlarının önemli boyutlara ulaşmasına yol açmıştır. Bu sorunlara kalıcı, etkin ve çağın gereklerine uygun bir çözüm bulmak özellikle günümüzde daha bir önem kazanmıştır.

Bu çalışmada tipik bir atelye tipi üretim sisteminde planlama ve kontrol için bilgisayar desteğinin ilk aşaması olan ürün ağacı kavramı incelendikten sonra sistemin ürünlerinden birisi için bir bilgisayar programı hazırlanmış ve ana üretim planlaması ve malzeme ihtiyaç planlaması yapılabilmesi için gerekli bilgisayar altyapısı hazır hale getirilmiştir.

ABSTRACT

Along with the optimal and with the lowest cost method which is directed to increase efficiency and effective utilization of resources, production planning that is aimed at production just in time, required quantity and quality has great importance for our country's industrial and service systems.

The great increase in the product kinds in recent years, has increased especially design, planning and production problems of the firms that has been producing generally very different kinds of small and middle-scale products in small-parts or quantities. It is also very important to find permanent, effective and convenient solutions to these problems.

In this study after the bill of materials concepts which is the first-step of computer-support for planning and controlling in a typical job-shop system has been analysed, a computer program has been prepared for a product of system and necessary computer sub-system has been prepared to make master production scheduling and material requirement planning.

TESEKKÜR

Bu çalışma sırasında pekçok değerli fikirleriyle, yapıcı kritikleriyle ve tavsiyeleriyle bana yön veren İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı Sayın Hocam Prof.Dr. Murat Dinçmen'e burada teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Çalışmanın bilgisayara aktarılmasında ve programın yapılması esnasında değerli yardımlarını gördüğüm İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Öğretim Üyelerinden Cemalettin Kubat'a çok teşekkür ediyorum.

Vagon Sanayiinde değerli yardımlarını ve ilgilerini gördüğüm başta Genel Müdür Sayın Yüksek Mühendis Nurhan Arda'ya ve tüm ilgililere teşekkür ederim.

GİRİŞ

Günümüzde bas döndürücü bir hızla gelişen teknolojinin, endüstri devrimiyle ortaya çıkan klasik üretim tiplerine uygulanmasıyla bu üretim tiplerinin günümüzde daha bir önem kazanmasına yol açmıştır. Çok sayıda küçük partiler halinde üretimin yapıldığı atelye tipi üretim de günümüz teknolojisinin tümüyle uygulama alanı bulabildiği üretim tiplerinden birisidir. Ancak yeni sisteme geçişte oluşan aksaklıklar, yeni sistemin eski sisteme entegre edilmesi ve sağlıklı olarak çalışabilmesi için gerekli alt yapının hazırlanması esnasında birtakım problemlerin çıkacağı muhakkaktır.

Bu noktada sorunlara getirilen çözüm yolları daha bir önem kazanmaktadır.

Atelye tipi üretim sistemlerinin planlanmasında çıkacak problemlere getirilecek çözümlerden bir tanesi sistemin tümüyle bilgisayar yardımıyla planlanması ve uygulamanın yine bilgisayara takip edilmesidir. Esasen bu tür bir uygulamaya nereden başlanacağı yeni sistemin getireceği sorunların başındadır.

Bu amaçla ürüne ait tüm parçaların ve ilgili bilgilerin birarada bulunması daha başlangıçta çıkacak pekçok problemin önlenmesinde yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada, vagon fabrikasında, karmaşık binlerce parçadan oluşan ürüne ait bilgilerin dağınık, eksik ve hatta hiç olmamasının yol açtığı sorunları azaltacak, üretim planlamanın temelini oluşturan bilgisayar yardımıyla oluşturulmuş ürün ağacı kavramı ele alınmış ürünün sistematik bir dökümü yapılmış, montaj seviyeleri ve parçaları ayrıştırılarak bir "Ağac" oluşturulmuştur. Daha sonra ağacın tasarımı gereken planlamaya temel teşkil edecek bilgiler tespit edilerek gerekli ait yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde üretim planlaması kavramına bir giriş olmak üzere üretim sistemleri üzerinde durulmuş, uygulamanın yapıldığı atelye tipi üretim ile klasik üretim tipleri özet olarak tanıtılmıştır.

İkinci bölümde atelye tipi üretimde planlama ve kontrol faaliyetleri ayrıntılı olarak ele alınmış ve ürün ağacı kavramına giriş yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmada kullanılan kavram ve kavramın uygulanabilirliğine örnek teşkil edecek basit bir ürün üzerinde ürün ağacı detaylı olarak tanıtılmış ve tanıtılmıştır.

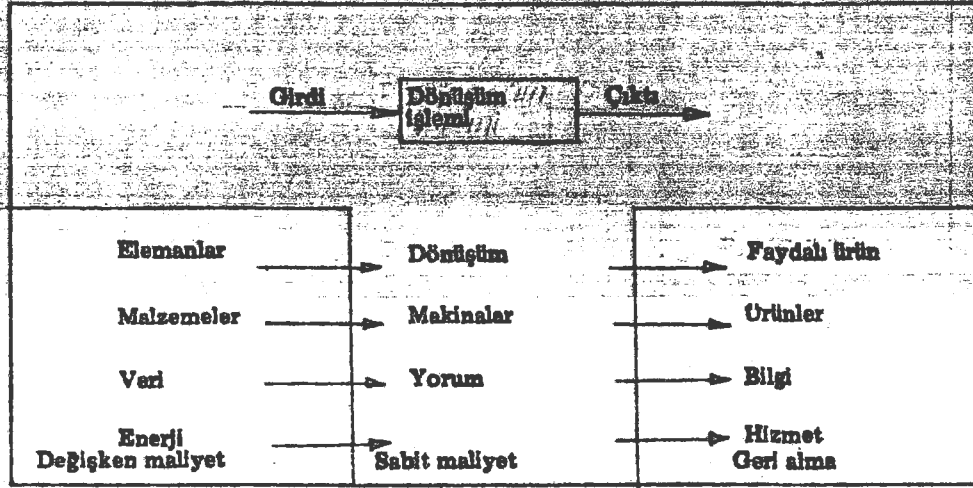
Dördüncü bölümde ise, iş yerinde ait bilgiler ve iş yerinde problemleri çözmeye yönelik olarak yapılan

çalışmaların ve bilgisayar programının geniş bir özeti
verilmiştir.

Sonuç başlığı altında ise çalışmada elde edilen
sonuçlar yorumlanmış ve uygulamaya ilişkin öneriler
sunulmuştur.

1.1 ÜRETİM SİSTEMİ KAVRAMI

Üretim, Buffa'ya (1980) göre, fiziksel bir varlık üzerinde onun değerini artırıcı bir değişiklik yapmak veya hammadde ve yarı mamülleri mamül hale dönüştürmektir. Wild (1976) ise üretimi, insan isteklerinin tatmin edilmesi için yapılan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Riggs (1980) üretimi tanımlarken faydalı şeylerin üretimi için bilinçli bir şekilde yapılan faaliyettir demektedir. Ekonomistler de genel olarak üretimi bir fayda oluşturulması şeklinde düşünmüşlerdir. Dikkat edilirse bu tanımların hemen hepsi liberal ve sınırlıdır. Buradaki değer artırıcı yada fayda kavramı ise kişiden kişiye değişir. Bazılarına göre fayda satılabilirliktir, bazıları ise buna karşılık zararlı olan alkollü içkiler ve sigara da satılmakta fakat belli bir değer ve faydası yoktur diyebilirler. Hatta fayda kelimesi yararlı bir amacı gösterdiği halde, silah gibi bazı mallar üzerindeki tartışmalar hala sürmektedir. Dikkat ettiğimizde üretim işleminin geniş aralığının aynı özelliği içerdiğini görürüz. Eğer üretimin tanımına üretim sisteminde dahil edersek tanım değişecektir. Üretim sisteminden amaç parçaların faydalı ürünlere dönüşmesi için yapılan tasarımıdır. Süreç, girdilerin çıktılara dönüşmesi için oluşturulan organizasyon işlemleridir. Şekil 1.1 de bu durum gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Üretim sistemi örneğinin seması

Biz üretimi, insan, malzeme ve enerji gibi girdilerin arzu edilen ürün veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm faaliyetler olarak tanımlayacağız. Bu faaliyetlerin bir kısmı, salt girdilerin çıktı haline dönüşümünü sağlayan üretim süreciyle ilgilidir. Bir makina parçasının üretim sürecine örnek gösterilebilir.

Tanımlardan ve örneklerden de anlaşılacağı gibi üretim sistemleri sadece fiziksel üretimi kapsayan sistemlerce sınırlandırılmamıştır. Hizmet üreten sistemlerde örneğin eğitim, ulaşım, dağıtım vs. girdilerin fiziksel veya kimyasal durumunda bir değişiklik olmamakla beraberyine toplum için bir değer ortaya koymaktadır; dolayısıyla bu sistemlerde üretim sistemi olarak tanımlanır.

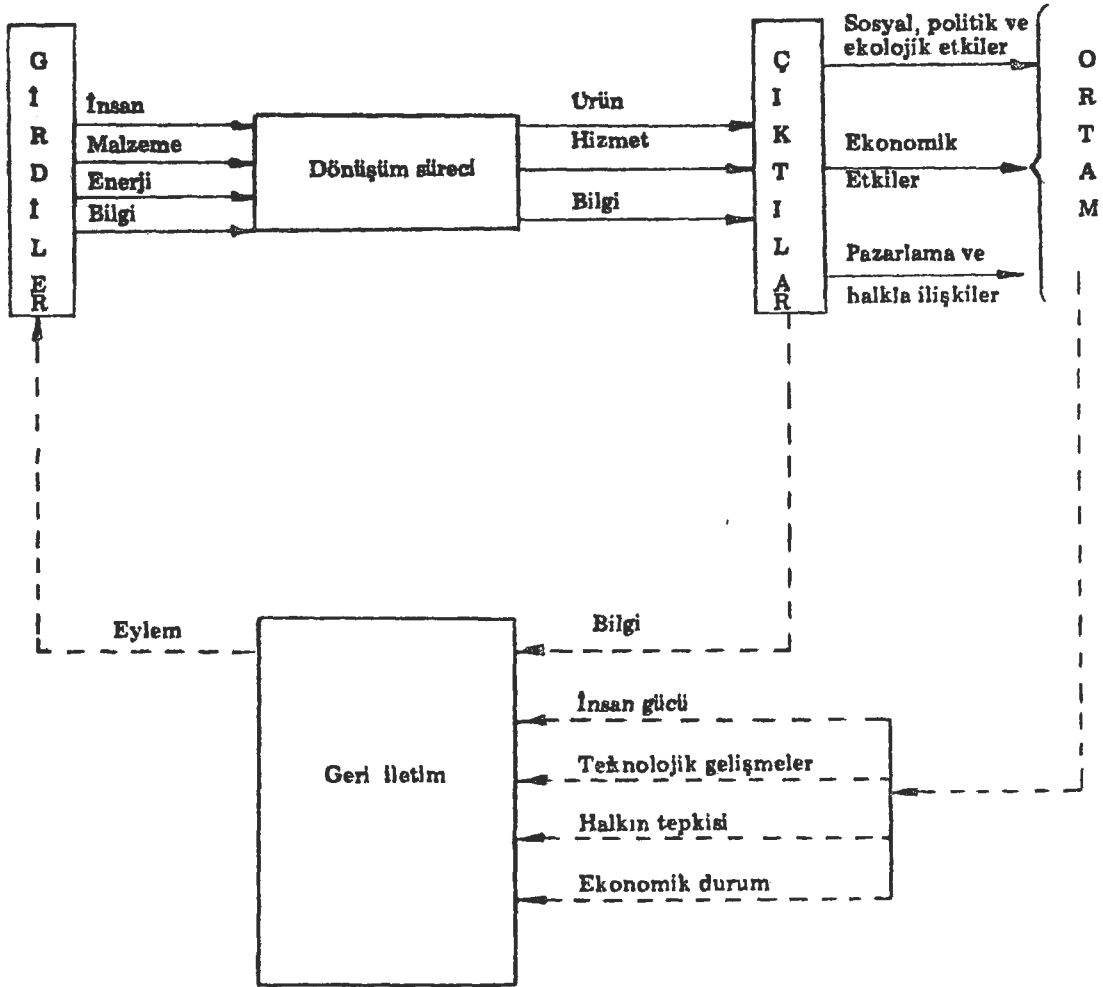
Üretim sistemini daha ayrıntılı analiz ettiğimizde üretime ilişkin diğer faaliyetlerin sistemin kontrol edilmesine yönelik olduğunu görürüz. Üretim sistemlerinde

Kontrol çeşitli şekillerde ve aşamalarda tanımlanabilir. Bunlardan belkide en önemlisi çıktılarından elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilen geri iletim kontrolüdür. Geri iletimden amaç, elde edilen çıktıların yönetim sürecinin temel unsuru olan karar vericinin hazırlamış olduğu planlara ve belirlemiş olduğu performans ölçülerine uygunluğunu değerlendirmek ve gerekli düzeltmeleri yapmaktır. Bu tür geri iletime örnek olarak kalite kontrolü, envanter kontrolü ve maliyet kontrolü verilebilir.

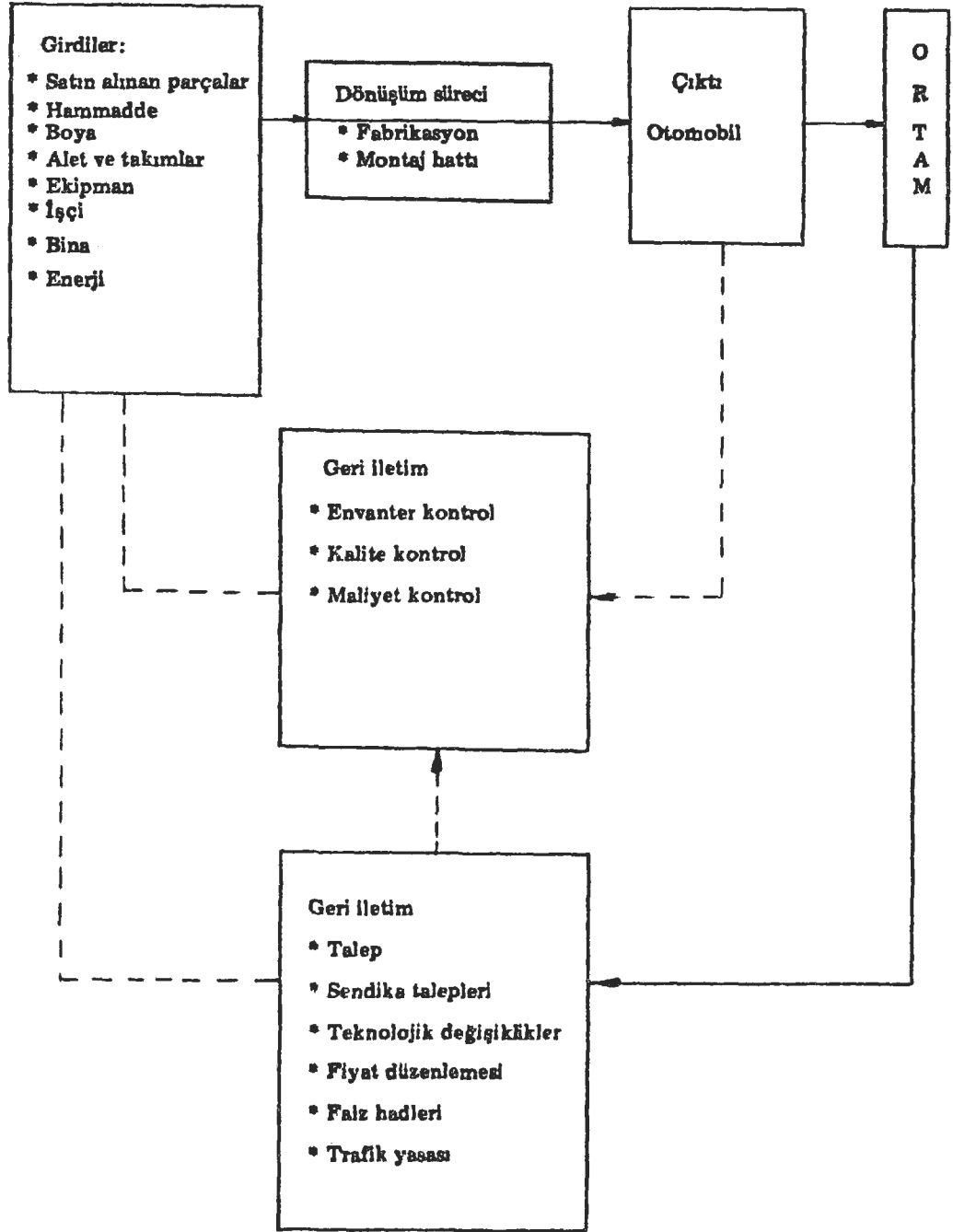
Üretim sistemlerinde geri iletim mekanizması ayrıca sistemin ortamıyla olan ilişkisinden ortaya çıkan bilgileri değerlendirmek ve gerekli önlemleri almak üzere kullanılır. Üretim sisteminin ortamını, diğer üretim sistemleri, müşteriler, sosyo ekonomik ve politik sistemler oluşturur.

Sekil 1.2 de üretim sisteminin ortamıyla olan ilişkilerini de içeren genel yapısını belirlemektedir.

Üretim sisteminin genel yapısını açıklamak için otomobil üretim sisteminin girdi çıktı iletim mekanizmasını gösterelim. Sekil 1.3.



Şekil 1.2 Üretim sisteminin genel yapısı



Şekil 1.3 Otomobil üretim sistemi

Üretim sistemleri, üretilen ürünlere göre farklı girdi-çıkıtı ve dönüşüm süreçlerine sahiptir. Bu farklılığı göstermek üzere Tablo 1 düzenlenmiştir.

Üretim sistemi	Temel girdiler	Dönüşüm süreci	Çıktılar
Makina fabr.	Çelik, diğer metaller, işçi, ta- kımalar, bina en- erji	Hammaddeyi nihai ürüne çevirmek. (fiziksel)	Çeşitli makina ve makina parçaları
Lokanta	Et, ekmekek, sebze baharat, işçi, enerji, kazanlar tabaklar, çatal kaşık, masa, san- dalye, mefrusat bina, müsteri	Hammaddeyi yemeklere dönüştürmek (Fiziksel)	Yemekler ve doymuş müşteri
Okul	Bina, sıra, tahta kursü, tebeşir, silgi, labaratuvar labaratuvar alet- leri, işçi, öğretmen öğrenci	Eğitim, öğretim	Bilgi

Tablo 1 Bazı tipik üretim sistemleri

Üretim sistemlerini girdiler üzerinde dönüştürmeler yaparak çıktılar üreten girdi-çıkıtı sistemleri olarak ele almak bu sistemlerin problemlerine sistem yaklaşımının

1.2 ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROL SİSTEMİNİ

BELİRLEYİCİ FAKTÖRLER

Üretim planlaması ve kontrolü, bir üretim yönetimi faaliyeti olup, belli ürünlerin üretilebilmesi için gerekli tüm araçların tespiti, değerlendirilmesi ve düzenlenmesini içerir. Bu durumda üretim planlaması, hangi ürünün üretileceğini belirlemek, teçhizat ihtiyacını ortaya koymak ve ürünlerin doğru sayılarda ve istenilen zamanda yapılmasını sağlamak için kullanılan bir üretim faaliyetidir. (Dağlı, Nişancı, 1981) özetle üretim planlaması ve kontrolü, üretimden sorumlu yöneticinin gereken zamanda üretim hedeflerine verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için ona yol gösteren bir üretim yönetim aracıdır.

Üretim planlama ve kontrolünün hedefi, kaynak kayıplarını en aza indirmek ve üretimde en yüksek verimliliği sağlamaktır. En yüksek verimlilik ise istenilen miktarda ürünü, istenilen zamanda ve kalitede en iyi ve en ucuz yöntemlerle üretmekle sağlanır.

Üretim planlama-kontrol sistemlerinin organizasyonu tamamen bunların uygulamaya konulacakları üretim tesisinin tipine bağlıdır. Planlama ve kontrol politikalarının hazırlama ve uygulama yöntemleri temelde aynı kurallara dayanmaktadır. Diğer taraftan üretim yönetiminin belirli konularına daha fazla ağırlık verilmesi tümüyle üretim tesisinin ihtiyaçlarının fonksiyonudur. Yönetimin hammaddeler

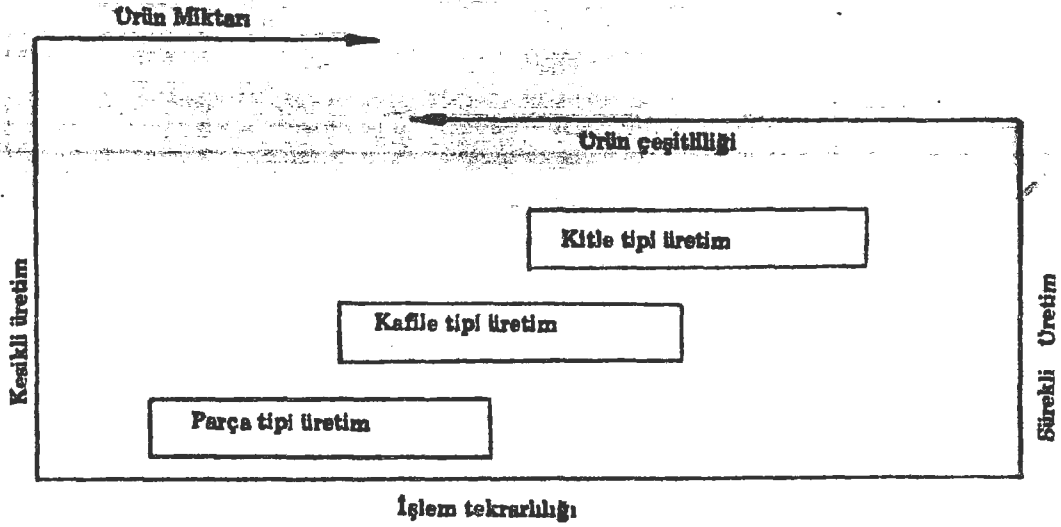
ve ürün stoklama, tezgah seçimi ve yenilenmesi, çizelgeleme denetim ve kontrol sistemleriyle ilgili ve benzer problemlere verdiği ağırlık tesisin yapısına göre çeşitlilik gösterir. Üretim planlama ve kontrolün organizasyon içindeki yerini belirleyen üç temel faktör sunlardır; (Nişancı, 1984)

- * Ürün özellikleri ve üretim tipi
- * Tesisin büyüklüğü
- * Endüstrinin tipi

1.2.1 Ürün Özellikleri ve Üretim Tipi

Üretilen ürünün çeşitli özellikleri üretim tipine karar vermede belirleyicidir. Bu özelliklerden en belirleyici olanları, ürüne olan talep, ürün çeşitliliği ve ürünün üretilmesinde gerekli olan teknolojidir. Üretilecek olan ürünün bu özellikleri üretim tipini, tesis büyüklüğünü ve endüstrinin tipini direkt olarak etkilediğinden buna bağlı olarak üretim planlama ve kontrol sistemlerinin karmaşıklığı ve önemi bir tesisten diğerine değişiklik gösterir. Üretim tipleri üretilen ürünün miktarı, ürün çeşitliliği ve ürünleri işlemde gerekli işlem (operasyon) tekrarlılığına göre sürekli üretim ile kesikli üretim gibi iki uç üretim arasında çeşitlilik gösterir. Kesikli ve sürekli üretim tipleri uçları arasındaki üretim tipleri ise belirli yerlerde çalışan parça (atelye), katile ve kitle üretimleri olarak

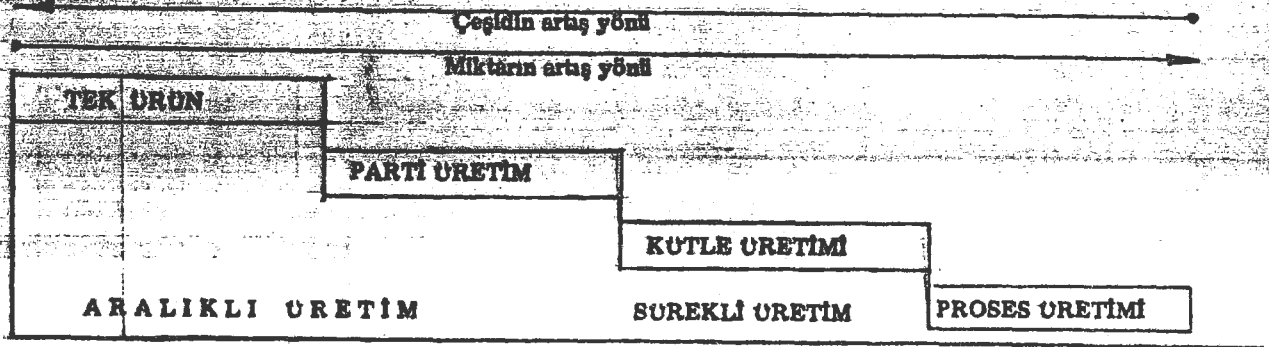
isimlendirilir. Üretim tiplerinin faktörler itibariyle çeşitliliği Şekil 1.4 de görülmektedir.



Şekil 1.4 Üretim tipleri (Wild, 1976)

Şekil 1.4 de gösterilen üretim tiplerinin kesin olarak birbirlerinden ayırtmada yararlı sayılabilecek endeks veya değerler yoktur. Genelde miktar ve çeşitlilik gibi ürün özellikleri ile bunların getirdiği işlemlerde tekrarlılık derecesinin yoğunluğu üretim tiplerinin belirlenmesinde temel teşkil eder. Üretim tipleri ile üretim planlama ve kontrol sistemleri arasındaki etkileşim son derece önemlidir. Diğer bir deyişle, üretim tipine göre üretim planlama ve kontrol sistem ve yöntemleri değişiklik gösterir. Bu değişiklik ise üretim tipine göre üretim planlama ve kontrol problemlerine temel teşkil eder. Bu problemlerin karmaşıklığına bağlı olarak üretim planlama ve kontrol sistemlerinin tasarım ve uygulamalarındaki zorluklarda uç noktalarda çeşitlilik gösterir. Bu sistemlerin uygulamasında manuel ve bilgisayar uygulamaları

bunun en açık kanıtıdır. Bu nedenle üretim tiplerinin daha detay incelenmesi gerekmektedir. Şekil 1.5

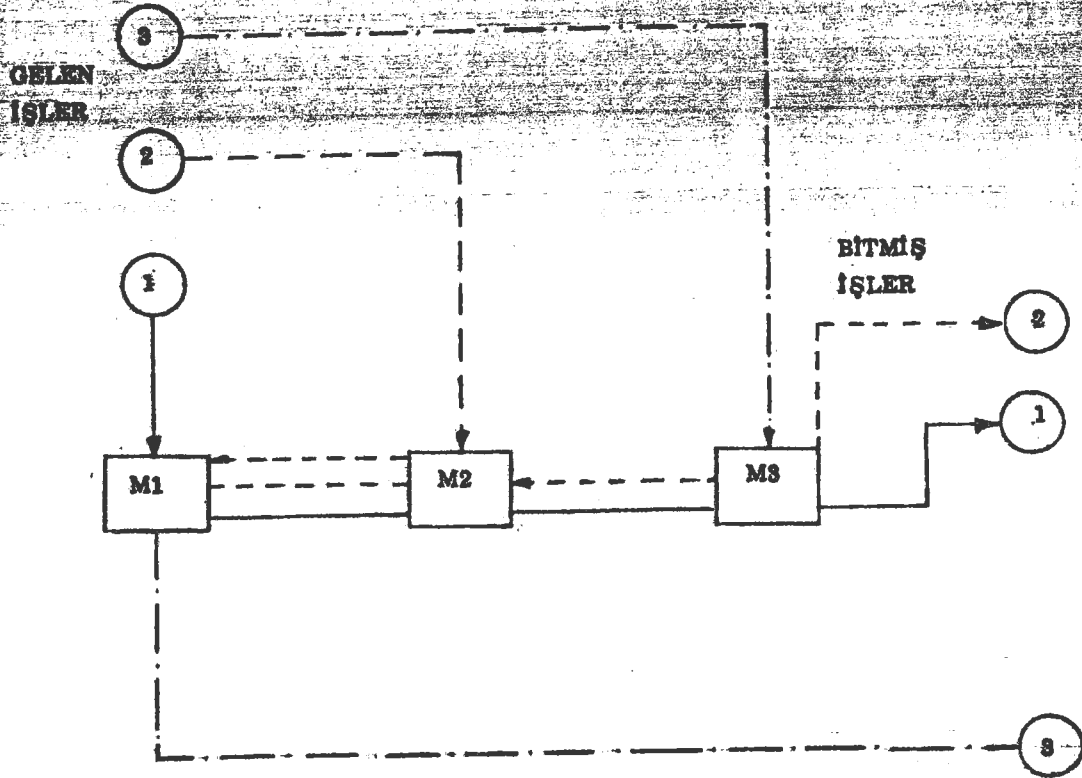


Şekil 1.5 Üretim çeşitleri

1.2.1.1 Atelye Tipi Üretim

Bu tip üretim sistemlerinde ürün çeşitliliği çok yüksek olmakla birlikte ürünler bazında talep, kafiye veya kitle tipi üretim için yeterli değildir. Doğal olarak ürün çeşitliliği ve düşük üretim miktarları işlemlerde tekrarlılığıda enaz seviyeye indirmektedir. Bu tip üretim sistemlerinde ürün özellikleri ve yukarıda belirtilen nedenlerle birçok değişik işlemi yapabilen çok işlemli tezgahlar kullanılır. Bunun sonucu ise her tezgaha bir operatör kullanmak yerine, değişik tezgahlarda çalışabilecek esnek işçi kullanımı kaçınılmazdır. Atelye tipi üretimde belirli özellikleri olan ürün siparişleri karşılanır. Üretilen miktar az olmakla beraber bunlar belirli işleri görmeye yönelik özel makina veya teçhizat yada mevcut makinelerin yedek parçaları gibi üretim kalemlerini kapsar. Büyük makina, lazan, proses aletleri, elektronik alet ve malzeme taşıma aletleri gibi ürünler

atelye tipi üretime en tipik örneklerdir. Şekil 1.6 da tipik bir atelye tipi üretim görülmektedir.



Şekil 1.6 Atelye tipi üretim

Atelye tipi üretim talep düzenliliğine bağlı olarak aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilebilir; (Nisancı, 1984)

Küçük sayıda ürünlerin bir defaya mahsus olarak üretilmesi, bu siparişlerin tekrarlanmadığı durumlarda üretim tekniklerinin geliştirilmesine yönelik araştırma ve

teknikler geliştirilmiştir. Ayrıca standart üretim

tarafından çok iyi bir talep tahmin yönteminin geliştirilmesi planlama faaliyetlerini nispeten kolaylaştırır.

Küçük sayıda ürünlerin üretiminin aralıklarla tekrarlandığı atelye tipi üretimde tekrarın getirdiği bazı kolaylıklar mevcuttur. Bu durumda ürünlerin daha evvelden yapılması, bunların tanınmasını ve üretim esnasında karşılaşılabilecek zorlukların önceden görülmesini sağlar. Özellikle ürün siparişleri önceden belirlenebilen belirli aralıklarla geliyorsa, üretim planlama ve kontrolü tekrarsız parça üretimine göre daha kolaylaşır. Ayrıca tekrardan dolayı metod geliştirme ve standart zaman bulma çalışmalarının maliyeti daha düşük olur. Bu ise daha etkili bir üretim planlaması ve kontrolü sistemi geliştirilmesine temel teşkil eder.

1.2.1.2 Kafile Tipi Üretim

Bu tip üretim sistemlerinde belirli bir siparisi yada sürekli karşılamak için benzer veya aynı cinsten ürünler kafileler halinde diğer ürün kafilelerinin üretiminin tamamlanmasını takip eder. Atelye tipi üretiminde olduğu gibi yardımcı aletlerin ve iş metodlarının geliştirilmesi kafilenin büyüklüğüne bağlıdır. Eğer kafile bir defaya mahsus olmak üzere üretilecekse üretimin etkinliğini artırıcı araştırma ve geliştirme çalışmalarının maliyeti karşılanamayabilir. Kafile tipi üretimde üretim planlama ve kontrolü atelye tipi üretime nispeten daha kolaydır. Bununla beraber, aşağıdaki durumlara göre kafile

tipi üretimin kendi içinde üretim planlama ve kontrolü zorlaşabilir veya kolaylaşabilir;

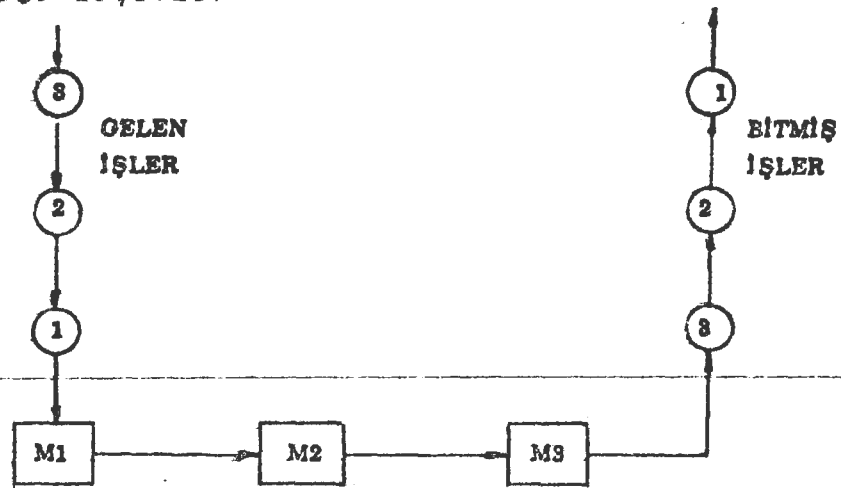
- * Kafilenin bir defaya mahsus olmak üzere üretilmesi
- * Kafilenin düzensiz aralıklarla ihtiyaç olduğu zaman üretilmesi
- * Kafilenin sürekli talebi karşılamak için bilinen zaman aralıklarında üretilmesi.

Kitle tipi üretimde katile büyüklüğü arttıkça ve ürün katilelerinin tekrarı arttıkça üretim planlama ve kontrol sistemi geliştirme ve uygulama faaliyetleri kolaylaşır. Katile büyüklükleri ve katile tekrarları arttıkça kazanılan deneyim üretimin planlaması, planın uygulaması ve kontrolündeki en önemli zorluklardan biri olan belirsizliği azaltır. Pres, döküm, torna gibi tezgah işlerinde, çeşitli cam ve kimyasal ürünlerin üretiminde çok rastlanılan katile tipi üretim endüstride çok yaygın bir üretim tipidir.

1.2.1.3 Sürekli Üretim (Kitle tipi üretim)

Bu tip üretim aynı ürünlerin üretildiği ve ihtisaslaşmanın gerçekleştirildiği üretim sistemlerinde görülür. Kitle tipi üretimin en belirgin özelliği adından anlaşılacağı gibi yüksek sayıda ürün üretimidir. Bu tip üretimde ürün çeşitliliği yok denecek kadar azdır veya hiç yoktur. Çeşitlilik ürünlerin arasındaki farklılıktan ziyade küçük ölçekte örneğin model değişimi gibi bazı değişikliklerden kaynaklanır. Bu tip üretim

sisteminin kurulabilmesi için talebin üretim hızından daha fazla olması şartı vardır. Diğer bir ifade ile, üretimin tümü pazar bulabiliyorsa bu tip üretim sisteminin kurulması anlam taşır. Aksi takdirde özel ve pahalı makina ve teçhizatla donatılmış bu tip üretim sistemlerinde üretim esnekliği olmadığından talep düşüşlerinin maliyeti çok fazla olur. Bu tip üretimde, ürün çeşitsizliği ve yüksek seviyede üretim gibi nedenler kullanılan üretim işlemlerinin çok sayıda tekrarına yol açar. Dolayısıyla işlemleri daha verimli bir metotla gerçekleşmesini sağlayacak işletüdü araştırmalarının yapılması ve bunların standart hale getirilmesi kaçınılmazdır. Yine bu amaca yönelik özel teçhizatın yapılması ve araştırılması da şarttır. Kitle tipi üretim sistemleri kendi aralarında kullanılan üretim araçları ve ürün özelliklerine göre bağımsız ve seri kitle üretimleri olarak ikiye ayrılırlar. Şekil 1.7 de bu sistemin tipik bir şeması görülmektedir. (Dağı, Niğancı, 1981)



Şekil 1.7 Kitle tipi üretim

* Bağılantısız Kitle Üretimi

Bu tip sistemlerde kitle üretimi yoğun insangücü ve mekanizasyon kullanımıyla elde edilir. Çok sayıda aynı işi yapan insangücü ile bir üründen çok sayıda elde etmek mümkündür. Teknolojik düzeyi en düşük olan bu tip üretim sistemleri günümüzde çok yaygın değildir. Diğer taraftan mekanizasyon ile gerçekleştirilen kitle üretiminin temelini yüksek kapasiteli ve özel işlemleri yapmak için tasarlanmış otomatik tezgahlar oluşturur. Küçük dişliler veya civatalar işleyen otomatik tezgahlarla donatılmış bir üretim sistemi mekanizasyon ile yapılan kitle üretimine örnek olarak verilebilir. Burada vurgulanmak istenen, bu sistemlerde tezgahlar arasında iş akışının olmamasıdır. Diğer bir deyişle bir tezgaha giren parça bu tezgahta son ürün haline dönüştürülür.

* Seri Kitle Üretimi

Bu tip kitle üretimi ileri bir teknolojiyi gerektirir ve karmaşık ürünleri üreten sistemlerde görülür. Seri kitle üretiminde temel belirleyici unsur ürünlerin bir ürün işlem/operasyon biriminden diğerine transferidir. Bu üretim birimleri arasındaki ürün transferi, ürün akışı olarak adlandırılır. Seri kitle üretiminde sistemin başlangıç noktasından başlayan hammadde, yarı mamül ve parça gibi girdiler işlem birimlerinden geçer ve son ürün haline dönüşerek sistemden çıkarılır.

Seri kitle üretimi akışık ve kesikli seri üretim olmak üzere ikiye ayrılır. Akışık kitle üretiminde işlenen

hammadde ve kimyasal ürünlerin üretimi akışık kitle üretiminin en önemli örnekleridir.

Kesikli seri kitle üretiminin en popüler örnekleri motorlu taşıt montaj hatlarıdır. Bu üretim tipinde son ürün birbirilerini takip eden iş istasyonlarındaki işlemlerin yapılmasıyla oluşturulur. Teknolojik açıdan en gelişmiş üretim tipi olan seri üretimde yarı işlenmiş ürünlerin akışı otomatik transfer aletleriyle veya mamül transfer aletleriyle sağlanır.

Üretim planlaması ve kontrolü sisteminin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması açısından kitle tipi üretim sistemlerinde diğerlerine nazaran planlama ve kontrol faaliyetleri fazla karmaşık değildir. Daha önceden belirlendiği üzere ürün çeşitliliğinin azlığı üretim planlama ve kontrolünü kolaylaştıran başlıca nedendir.

1.2.2 Tesislerin Büyüklüğü

Üretim planlama ve kontrolünü yürütecek birimin organizasyonu ve bu birimin faaliyetleri tesisin büyüklüğüne bağlıdır. Tesis ne kadar büyük olursa üretim faaliyetlerinin karmaşıklığı da o derecede artar. Tesisin büyüklüğü genelde istihdam edilen insan gücü, toplam yatırım tutarı, senelik ciro gibi kriterlerle ölçülür. Tesislerin çoğunluğunun orta ve büyük tesisler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla üretim planlama ve kontrolünde bu büyüklükteki tesisler tipik tesisler olarak alınabilir. Diğer taraftan büyük tesisler ise bir sürü tesisin yatay

entegrasyonundan oluşabilirler. (Nisanca, 1984)

Tesisin büyüklüğünün üretim planlaması ve kontrolü faaliyetlerindeki zorluklara direkt etkisi olmakla beraber büyük tesislerde bu faaliyetlerin merkezce veya tesislerdeki yerel birimlerce yürütülmesi kararı çözümü zor bir problemdir. Özellikle malzeme ve standart parçaların alımı, planlama, ürün standardizasyonu, ve basitleştirilmesi gibi faaliyetlerin merkezce yürütülmesi avantajlıdır. Bu tip merkezileştirme tesislerden ve deneyimlerden en iyi faydalanmayı sağlar.

Ayrıca en alt tesislerin üretimi, dağıtım, teçhizat ve istihdam politikaları ve yatırım bazındaki ilişkiler merkezi bir planlamayı ve kontrolü zorunlu kılar. Diğer taraftan aşırı merkezi planlama ve kontrol çok sayıda faaliyetlerin koordinasyonunu gerektirir. Bunu başarmak oldukça zordur ve bu durumlarda merkezce yapılan planlama ve kontrollerde aksama ve gecikmeler olabilir. Dolayısıyla bu iki uç planlama ve kontrol tipinin ortasında bir çözüm en iyi çözüm olarak teklif edilebilir. (Dağılı vd., 1981)

1.2.3 Endüstrinin Tipi

Üretim planlama ve kontrol faaliyetlerini etkileyen diğer bir faktörde endüstrinin tipi, yani üretim sisteminin ihtisas alanıdır. Endüstriler çeşitli yöntemlerle sınıflandırılmakla beraber üretimi belirleyen faktörlere göre sınıflandırma en yaygın yöntemdir. Bu faktörler genellikle hammadde, proses ve son ürün gibi üç

aşamasıyla tanımlanır.

Kullanılan hammaddelere göre, örneğin demir, bakır lastik vb. endüstrilerin sınıflandırması pratik değildir.

Bunun ana nedeni hammaddelerin değişik endüstrilerde değişik aşamalarda kullanılmalarıdır. Üretilen ürünlere

göre endüstrilerin sınıflandırması daha mantıksaldır.

Bunun nedeni böyle bir sınıflandırmanın kullanılan

hammadde, işgücü niteliği, prosesler ve bu tip üretimlerde

gözlenen ortak problemler hakkında bilgi içermesidir. Son

ürüne göre sınıflandırmanın en önemli güçlüğü ise

üretilen sayısız ürünün bulunması ve bir tesisde birden

fazla ürünün üretilmesinden kaynaklanmaktadır.

En kolay sınıflandırma yöntemi ise metal endüstrisi

kimya endüstrisi gibi kullanılan belli başlı üretim

proseslerine göre sınıflandırma yöntemidir. Böyle bir

sınıflandırma son ürün açısından çok geniş bir ürün

yelpazesini içermekle beraber aynı ürünü üreten ve benzer

büyükte olan sistemleri içerir. Bu sistemlerde ise

üretim planlama ve kontrol problemleri birbirlerine

benzerlik gösterirler.

Genelde bir endüstri içinde değişik üretim tipini

uygulayan üretim sistemleri olmakla birlikte bazı

endüstrilerde bu daha bir tek düzelik gösterir. (Nişancı

1984) Örneğin tekstil, tası, besin maddeli

endüstrilerinde üretim sistemleri hemen hemen aynı üretim

tipine yönelmişlerdir. Bu gibi durumlarda herhangi bir

endüstri içindeki üretim sistemlerinde üretim planlama ve

kontrolü faaliyetleri ana hatlarıyla benzerlik gösterirler. Bu ise en uygun üretim planlaması ve uygulamasında yön gösterici olarak birçok problemin çözülmesini sağlar.

1.3. Üretim Tiplerinde Planlama ve Kontrol Problemleri

Üretim tiplerindeki farklılaşma bu sistemlerde gözlemlenen problemlerdeki değişikliğin temel nedenidir. Bu durum sözkonusu sistemlerde üretim planlama ve kontrolü faaliyetlerinde karşılaşılan değişik yerdeki problemlere ortak çözüm bulmayı ortadan kaldırır. Üretim tipleri itibarıyla planlama ve kontrol problemlerinin bu sistemlerin yukarıda yapılan sınıflandırılması çerçevesinde incelenmesini gerektirir.

i-Atelye tipi üretimde karşılaşılan problemler: üretim planlama ve kontrolü faaliyetleri açısından diğer üretim tiplerine nazaran en karmaşık olanıdır. (Dağlı, Nisancı 1984) Ürün çeşitliliği bu tip sistemlerde karşılaşılan planlama ve kontrol problemlerinin ana kaynağıdır. Ürün çeşitliliği üründen ürüne değişen bazı özellikleri beraberinde getirir. Bu özellikler şunlardır: (Dağlı, Nisancı 1984)

-Her ürünün değişik sayıda işlemden geçmesi

-Her ürünün değişik işlem sırasının olması

-Değişik ürünlerin aynı işlemde bile çok farklı işlem zamanı alması

Bu özelliklere birde talep sayısı ve talep zamanlaması

açısından raslanan farklılaşma eklendiğinde planlama ve kontrol faaliyetleri dahada zorlaşır. Daha öncede de belirtildiği gibi bu tip sistemlerde işlem tekrarının düşük olması nedeniyle zaman etüdü yapmak zordur. Bu durumda üretim planının hazırlanması, hazırlansa bile plana göre yapılması zorlaşır.

Diğer taraftan işlemlerin başlama ve bitişindeki belirsizlikler üretim kontrolünde zorlaştırır. Bütün bu zorlukların neticesinde bu tip üretim sistemlerinde yüksek seviyede yarı normal stokları, düşük işgücü ve tezgah kullanımı, uzun üretim süreleri sipariş teslimindeki gecikmeler belli başlı ve bu tip sistemlere has problemlerdir.

(ii)-Kafile tipi üretimde karşılaşılan üretim planlama ve kontrolü faaliyetlerindeki zorluklar ve karşılaşılan problemler atelye tipi üretime göre hem çeşitlilik hemde karmaşıklık açısından daha küçük boyutlardadır. Bunun temel nedeni ürün çeşitliliğinin göreceli olarak azalmasıdır. Bu ise üretim işlem ihtiyaçları ve işlem süreleri itibarıyla çeşitliliğinin, diğer bir ifade ile karmaşıklığın azalmasını sağlar. Zaman etüdü yapma imkanlarının artması birden fazla parça işlenmesi söz konusu olduğunda daha sıhhatli bir üretim planlama ve kontrolü faaliyetlerine imkan hazırlar. Kafile tipi üretimde çözümlenmesi gereken en önemli problemler en ekonomik kafile büyüklüklerinin bulunması ve kafileleri çizelgelendirmesi problemi dir. Bu iki ana problemin

çözülmesi üretim planlama ve kontrolü faaliyetlerini basitleştirir. Müsteri siparisine göre yapılan üretimde kafiye büyüklüklerini siparis miktarları belirler. Bu durumda kafiyelelerin üretiminin planlanması müşteri tarafından talep edilen teslim tarihleri ve tesisin işgücü yükü gözönüne alınarak yapılır. Diğer taraftan ürünler stoklama için üretilecekse hem kafiye büyüklüklerinin, hemde bunların çizelgelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada, en ekonomik kafiye büyüklüğünün belirlenmesinde, üretim hazırlık maliyetlerinin ve talep hızının ve ürünleri envanterde tutma maliyetlerinin dikkate alınması gerekir. Ayrıca kafiye büyüklüğü üretim süresini belirlediğinden üretim planlamasında bu noktada hesaba katılmalıdır. Kafiye tipi üretim, atelye tipi üretimle kitle üretimi arasında bir köprü meydana getirir. Dolayısıyla, bu üretim tipinde üretim planlama ve kontrolü faaliyetleri parça üretimine nazaran daha kolaydır ve aynı zamanda kitle üretimine göre daha karmaşıktır.

(iii)-Kitle üretimini temel özelliği olan ürün çeşitliliğindeki azlık bu tip üretim sistemlerinde üretim planlama ve kontrolü faaliyetlerinde diğer üretim tiplerine nazaran göreceli olarak kolaylık sağlar. Ürün çeşitliliğinin azlığı kafiye ve atelye tipi üretimlerde gözlenen problemlerin çoğunu ortadan kaldırır. Kitle tipi üretimde üretim planlama ve kontrolü faaliyetleri çerçevesinde en önemli problem ürün değişikliğinden dolayı üretim hattının yeniden düzenlenmesi, ara stok

seviyelerinin belirlenmesi, makina ve teçhizatın bakım ve onarım gibi problemleridir. Diğer taraftan, seri üretimde, tesis, donanım ve yerleşim düzeninin tek bir ürün için planlanması nedeniyle bu tip üretimde üretilen üründe değişiklik söz konusu değildir. Seri üretimde planlama ve kontrol problemleri hat dengelemesi, bakım onarım ve emniyet stoğu belirlenmesi gibi problemleri içerir.

1.4. Üretim Planlama ve Kontrol Sisteminin Temel Elemanları ve İşlevleri:

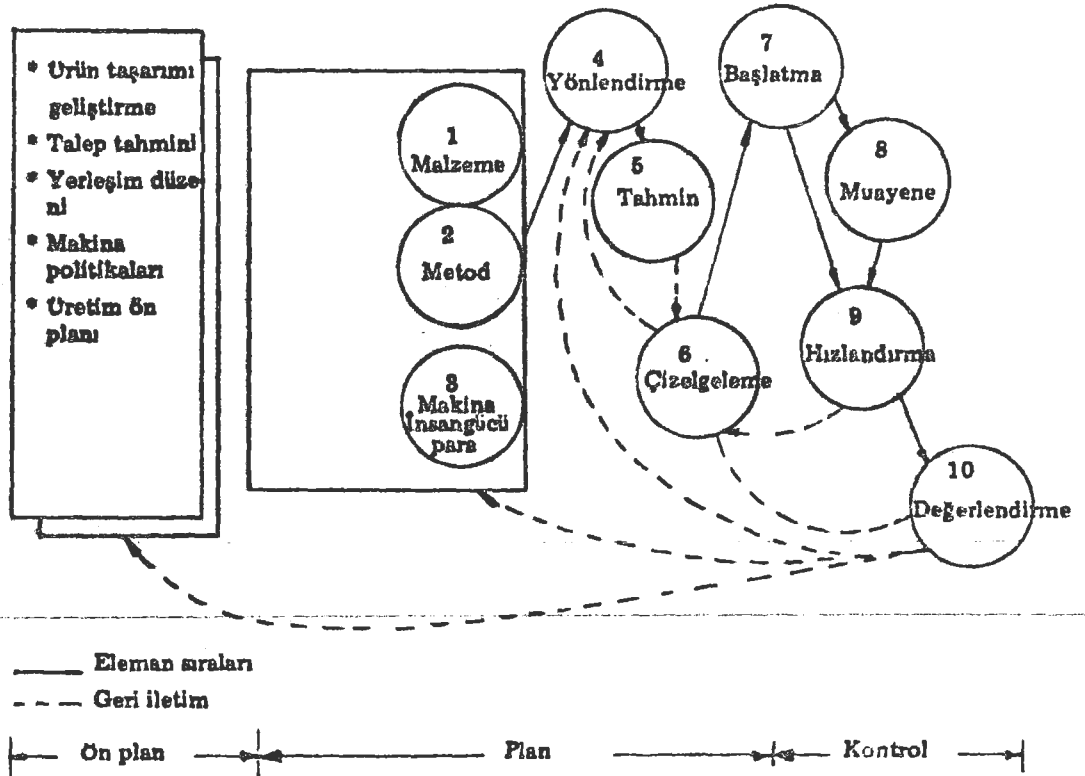
Üretim tipinden bağımsız olarak kısıtlı kaynakların en verimli şekilde kullanımının önemi ve bu amaca yönelik üretim faaliyetlerinin koordinasyonunun üretim planlama ve kontrolüyle sağlandığı önceden belirtilmişti. Üretimde kalite, miktar, zaman ve düşük maliyet gibi kısıtları bir arada en iyi şekilde sağlayan üretim sisteminin verimliliği tartışılmaz. Üretim planlama ve kontrol sistemi böylesine verimli bir sistemin beynidir. Üretim sistemlerindeki tüm faaliyetleri kapsayan üç farklı aşama vardır. Bunlar, planlama, işlem (uygulama) ve kontrol aşamalarıdır. (Dağlı, Nişancı 1984)

Planlama, arzu edilen üretim hedeflerine en ekonomik yada verimli şekilde ulaşabilmek için kaynakların en iyi kullanımıyla ilgili ana hatları belirler. (Buffa, 1980)

Planlama, verilen veya mevcut verilerin incelenmesiyle başlar ve üretim birimi için alt hedefleri belirler. Bu alt hedefler zamana göre ve ana hedefe ulaşmaya yönelik

şekilde belirlenir. Planlamayı takip eden işlem aşaması ise hazırlanan planın işbirliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. Kontrol aşaması faaliyetleri ise geliştirilen geri iletişimli kontrol mekanizmasının yardımıyla üretim işlemlerinin başlatılması ve üretimin denetimini kapsar.

Üretim planlama ve kontrol elemanları ve bunlar arasındaki etkileşim Şekil 1.8 de görülmektedir. Şekil 1.8 den faydalanarak planlama ve kontrol faaliyetlerinin kapsamı aşağıda verilen aşamalarda incelenebilir. (Everette, 1978)



Şekil 1.8 Üretim planlama ve kontrol elemanları

1.4.1. Ön Planlama: Ön planlama çalışmaları gerekli verilerin incelenmesini ve üretim planının ana hatlarını belirleyici çalışmaları kapsar. Özellikle yeni bir üretim tesisinin kurulma veya yeni bir ürünün üretimine geçilmesinden önce yapılan pazar araştırmaları, ürün tasarlama ve geliştirme çalışmalarını içerir. Bunların yanısıra gerekli makine ve teçhizatın seçimi, yerleşim düzeninin tasarlanması, yeni proses ve malzeme tiplerinin seçimi, üretim akışı tasarımı konularında yapılan araştırmalar da ön planlama çalışmalar içindedir. Üretim planlama ve kontrolünün ön aşaması olan ön planlamada malzeme, makine, insangücü, parasal ihtiyaçlar ve iş metodlarıyla ilgili veriler toplanır ve işlenir. Ön planlama aşamasındaki çalışmalar olmaksızın güvenilir bir planın yapılması imkansızdır.

1.4.2. Planlama

Planlama çalışmaları temelde kaynak ve işlerin planlanması olarak iki ana konuda yapılır. (Buffa, 1980) Kaynaklara yönelik planlama çalışmaları şu konuları kapsar;

Malzeme Planlaması: Üretimin çeşitli aşamalarında gerekli hammadde, yarı mamul, parça gibi girdilerin istenilen miktar ve zamanda hazır olması gerekir. Malzeme planlaması çalışmaları malzeme kalitelerinin belirlenmesi, gerekli miktar ve ledarik şartları, standardizasyon, dış alım ve nuayene gibi konuların belirlenmesi işlerini de

kapsar. Kısaca istenilen miktar ve kalitedeki girdilerin en ucuz şekilde ve istenilen zamanda tedarik edilmesi çalışmaları malzeme planlamasının özünü teşkil eder.

-Metod Tasarımı: Bu planlama elemanının işlevi alternatif üretim metodlarının incelenmesi ve bunlardan mevcut üretim imkanları çerçevesinde en iyisinin seçilmesi ve standart hale getirilmesidir.

Metod tasarımı sonucu belirli ürünlerin hangi tezgahlarda ve nasıl işlenecekleri belirlenir. Bu bilgiler olmaksızın üretim planlaması yapmak imkansızdır.

-Makina, insangücü v.b. Kaynakların Planlanması: Metod tasarımı eldeki üretim kaynaklarının durumunu gözönünde bulundurmalıdır. Ayrıca gerektiğinde yeni makina alımına gitme kararları bu planlama içerisine alınabilir. Ayrıca makineler bazında bakım onarım çalışmalarının planlanması üretimde süreklilik için gereklidir. Bu çalışmalar sonucu gerekli makina, ihtiyaç anında problem çıkarmaksızın çalışmaya hazır olur. Diğer taraftan üretim yardımcı alet ve edevatın istenilen anda hazır olma çalışmaları da bu planlamanın içeriğine dahildir. Aynı şekilde insangücünün yeterli sayıda olmaları, bunların becerilerinin yapısal işlerin üstesinden gelecek durumda olmaları gerekir. Bunu sağlamak için ek istihdam, eğitim programları düzenlenmesi ve gerektiği anda insangücünün hazır olması önemli bir kaynak planlama çalışmasıdır. Özellikle atolye ve tefile tipi üretimlerde birden fazla işi yapabilecek insangücünün planlanması kaçınılmazdır. Hangi ürünün ne zaman, ne

miktarda, hangi tezgahta yapılmasının belirlendiği üretime yönelik planlamanın elemanları ise şunlardır:

-Yönlendirme: Yönlendirme çalışmaları üretim tesisi içerisindeki iş akışının belirlenmesi çalışmalarını kapsar. Bu çalışmalar yapılırken mevcut yerleşim düzeni, malzeme taşıma sistemi, geçici ve son depolama noktaları gözönüne alınır. Bu çalışmalar sonucu terz, her bir iş için yapılacak işler, gerekli yardımcı eldeli ve eldeli olmayan iş pusulaları hazırlanır.

-Tahmin: Bu planlama elemanı yapıldığı işin süresinin tahminine yönelik çalışmaları kapsar. Tahmin tasarımı ve yönlendirme çalışmaları sonucu yapılacak işlemlerin süreleri "Zaman Etüdü" teknikleriyle tahmin edilir. Bilinen zaman standartları mevcut planlama zaman boyutunu oluşturduğundan bu standartların geliştirilmesi gerekir. Aksi takdirde üretim planlama hızla detaylı olursa olsun sonuçta faydalı olmaz.

-Yükleme ve Düzeltme: Yükleme terzler hakkında iş dağılımına yönelik çalışmaları kapsar. Yükleme yapılırken dikkate alınması gereken faktörler terzlerin uygunluğu ve mevcut iş yüküdür. Yüklemede terzlerin üzerindeki veriler yükleme ve tahmin çalışmaları için kullanılır. Yükleme elemanının temel amacı iş yükünü terzlerin mevcut yükü altında dağıtmaktır. Yükler, işler, işler ve işlerdir.

Yüklerin çalışmalarını yapmak için terzlerin tahmin işlemleri gereken ürünler tahminleri ile çalışma yapılır.

tezgah hazırlama, tezgah bozulma gibi nedenlerden doğacak zaman kayıpları dikkate alınmalıdır.

Yükleme çalışmalarını takiben çizelgeleme elemanı devreye girer. Çizelgeleme ise zaman bazında işlerin tezgahlara dağıtma çalışmalarını kapsar. Bu çalışmalardan belirli ölçütleri sağlayacak şekilde ve ayrıntılı olarak hangi tezgahta ne zaman hangi işin başlanacağı belirlenir.

Çizelgelemede kullanılan en yaygın ölçütler aşağıdaki gibidir:

- Kısa zamanda işleri bitirme
- Yüksek tezgah/ışgucu kullanımı
- Sipariş teslimlerinde en az gecikme
- Düşük ara stok seviyesi v.b.

1.4.3 Kontrol

Üretim kontrolü elemanları, başlatma, durdurma, hızlandırma ve değerlendirme olarak tanımlanır. Ayrıca stok, iş akışı ve ara stok seviyeleri kontrolü, önemli kontrol çalışmalarını içerir. Kontrolün en önemli işlevi üretimdeki aksamaların belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için bilgi geri beslemesini sağlamaktır. Günümüz üretim sistemlerinin formasyonuna paralel olarak üretim sırasında beklenmedik çeşitli olaylar üretim planından sapmaları tetiklenmektedir. (Nişancı, 1984) Bu sapmaların varlığı ve derecesi ancak iyi bir kontrol sistemiyle belirlenebilir. Bu sapmaların zamanında düzeltilmesi için üretim kontrolü sistemiyle çalışılır. Üretim kontrolü elemanlarının kontrol çalışmalarına katkılarını kısaca tanımlayalım.

kontrol konusuna getirmesi bakımından gereklidir;

-Başlatma: Üretim planlarının uygulamaya konması başlatma elemanı vasıtasıyla gerçekleşir. Çizelgelenen zamanlarda üretim kaynaklarının harekete geçirilmesi başlatma elemanlarıyla sağlanır. Başlatma işlemleri gerekli malzeme, alet işlem formlarının zamanında işçilere dağıtılması ve iş akışının yönlendirme pusulalarına göre yapılmasını sağlayan çalışmaları kapsar.

-Hızlandırma: Bu kontrol elemanı işin başlatılmasından sonra işin takibi çalışmalarını kapsar. Beklenmedik nedenlerden kaynaklanan gecikme ve plandan sapmaları önlemek için gerekli önlemler hızlandırma çalıştırmalarıyla yapılır. Hızlandırma işlemleri yapılırken çizelgeleme gözönünde bulundurulmalı ve gerekirse planda ve çizelgede değişiklikler yapılmalıdır.

-Muayene: Üretilen ürünün miktarının ve kalitesinin kontrolü muayene olarak tanımlanır. Muayene sonucu tespit edilen miktar olarak eksiklikler yada kalitenin istenen seviyede olmayışı üretim planında değişikliklere yol açabilir. Diğer taraftan muayene masraflı olduğundan her ürünün tek tek muayenesi çok zordur. Bu nedenle kalite kontrolü ve örnekleme yaklaşımlarından faydalanarak en uygun muayene metodunun belirlenmesi gerekir. Muayene sonucu tespit edilen yeterlilikler kalite problemlerinin giderilmesinde ve üretim plandansapmaları azaltma indirgenmede önemle üzerinde durulması gereken noktalardır.

- Değerlendirme: Değerlendirme geleceğe yöneliktir.

planlama çalışmalarına ışık tutması açısından çok önemlidir. Temelde değerlendirme planlama ile kontrol aşamaları arasında önemli bir iletişim mekanizmasıdır. Kontrol sürecinde sistemin çalışmasıyla ilgili elde edilen değerli bilgilerin değerlendirilmesi bu elamanın temel işlevidir. Değerlendirme sonuçlarına göre uzun veya kısa vadeli tedbirlerin neler olması gerektiği ortaya çıkar.

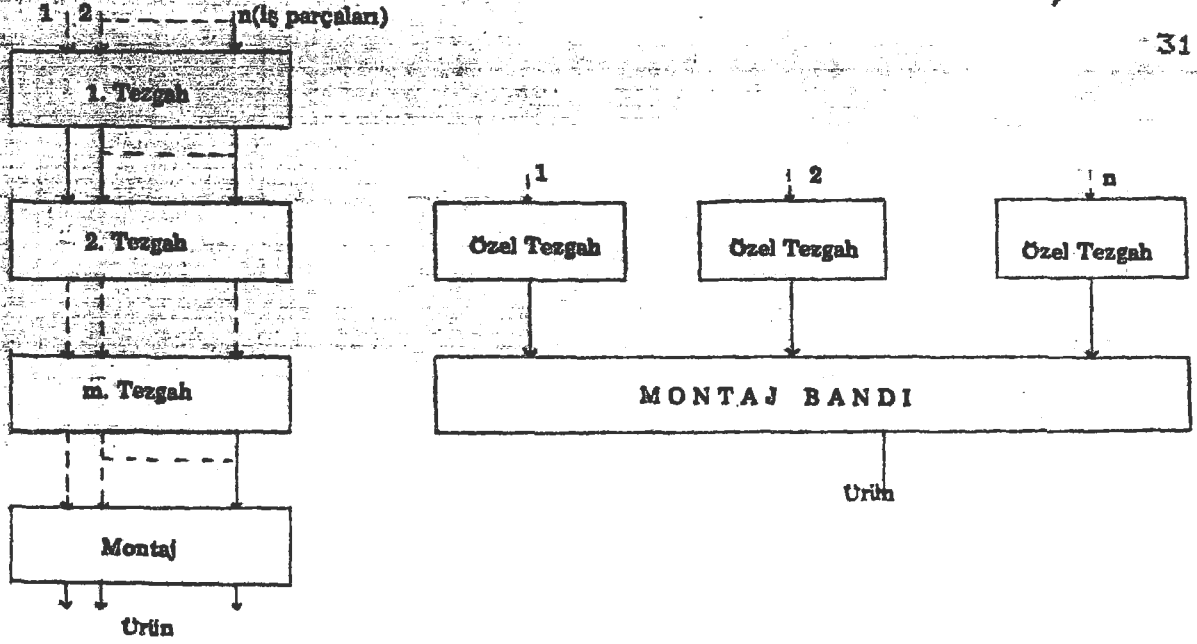
Üretim planlama ve kontrol sistemleri üzerinde çok sayıda araştırma mevcuttur. Biz küçük sayılarda çok çeşitli ürün imal eden tipik bir atelye üretim yapan sistemde üretim planlama ve kontrol çalışmalarının daha etkili ve sağlıklı olabilmesi amacıyla bu çalışmaların başlangıcını teşkil eden ürüne ait ürün ağacı üzerinde duracağız.

ATELYE TİPİ ÜRETİMDE ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROL FAALİYETLERİ

2.1.ATELYE TİPİ ÜRETİMİN TANIMI

Tek veya küçük seriler halinde üretilmesini istediğimiz parçaların geometrilerine göre çeşitli tezgahlarda işlenerek montaj bölümünde birbirlerine eklenerek ürünün ortaya çıkması işlemlerinin tümüne atelye tipi üretim adı verilir. Bu üretimde çok amaçlı tezgahlar kullanılır ve bu tezgahlarda niteliği ve niceliği değişik tipte olan iş parçaları işlenir. Şekil 3.1. de atelye tipi üretim ile büyük serili üretim sematik olarak karşılaştırılmıştır. Atelye tipi üretimde iş parçaları genellikle çok kademeli işlem sonucu montaja gelir ve her bir kademede iş parçaları değişik işlemlerden geçerler. (Ayanoğlu 1986)

Büyük serili üretimin tezgahları ise genellikle belli tipteki iş parçaları için geliştirilmiş özel makineler veya birbirine kenetlenmiş makina gruplarıdır. Atelye tipi üretimde gerekli çok amaçlı tezgahların otomasyonu nümerik kontrollü tezgahlar ile gerçekleştirilmektedir. Simon'un esnek otomasyon olarak nitelendirdiği bu tezgahlarda iş parçaları, geometrisi ve teknolojisine göre hazırlanacak bilgi taşıyıcısı (delikli serit veya manyetik bant) sayesinde otomatik parça işlenmesi gerekmektedir. (Dincmen, 1977)



Sekil 2.1. Atelye tipi üretim ve büyük serili üretimin genel görünümünün şematik karşılaştırılması

2.2.ATELYE TİPİ ÜRETİMİN YAPISI

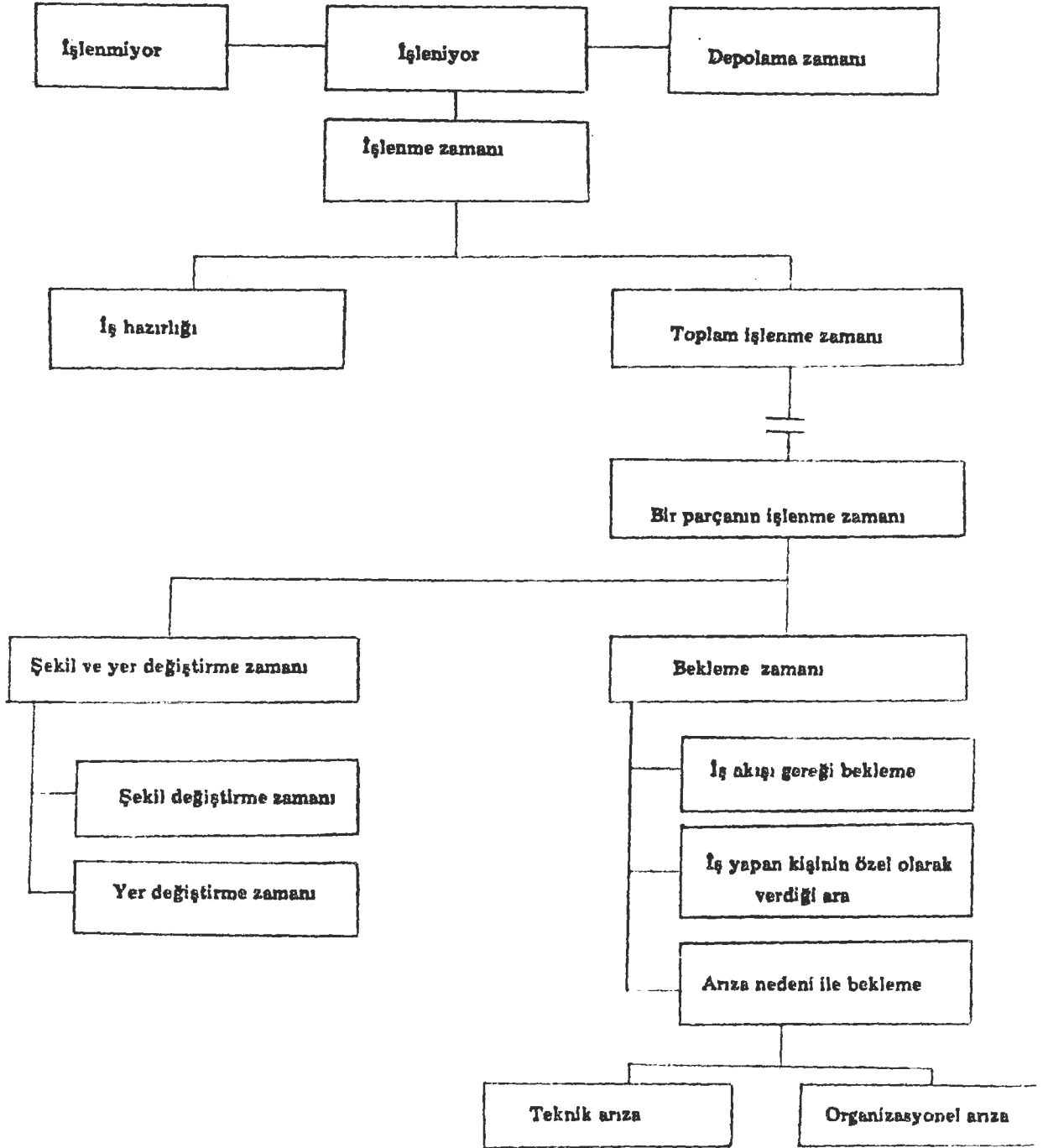
2.2.1.Parametreleri

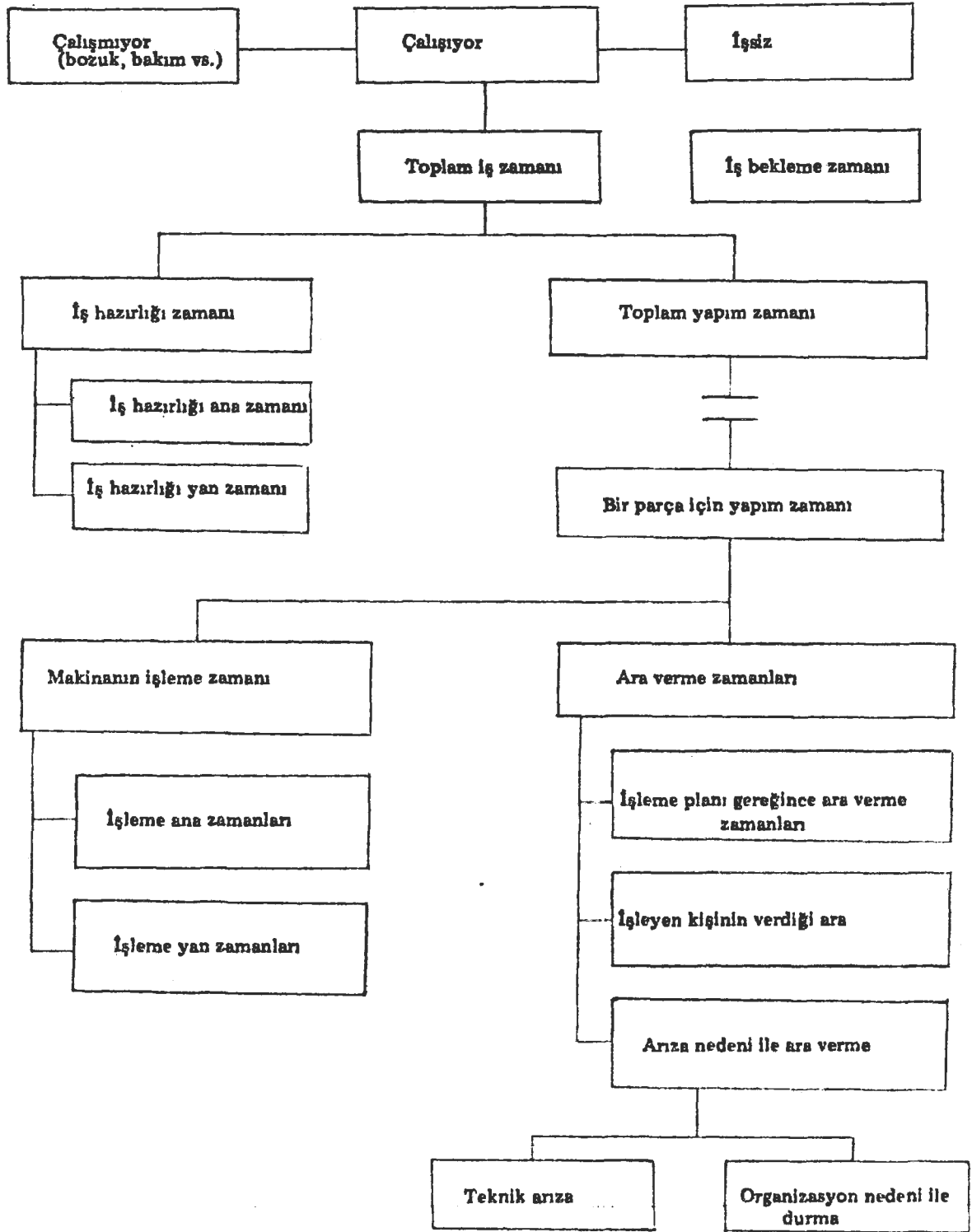
Atelye tipi üretimde insan, makine ve malzeme olarak üretim işlemlerini üç unsur bulunmaktadır. Bu üç unsurdan oluşan üretim sisteminde üretimi etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bunların başında zaman gelmektedir. Sözü edilen bu üç değişkenin atelye içindeki zamanların bilinmesi ürünün ne kadar zamanda gerçekleştirilebileceği, üretim sistemindeki araçların hangi verimde çalıştıkları, üretime kaç malolacağı gibi önemli hususların bulunması için gereklidir. (Ayanoğlu, 1986)

2.2.2. Zaman Kavramı

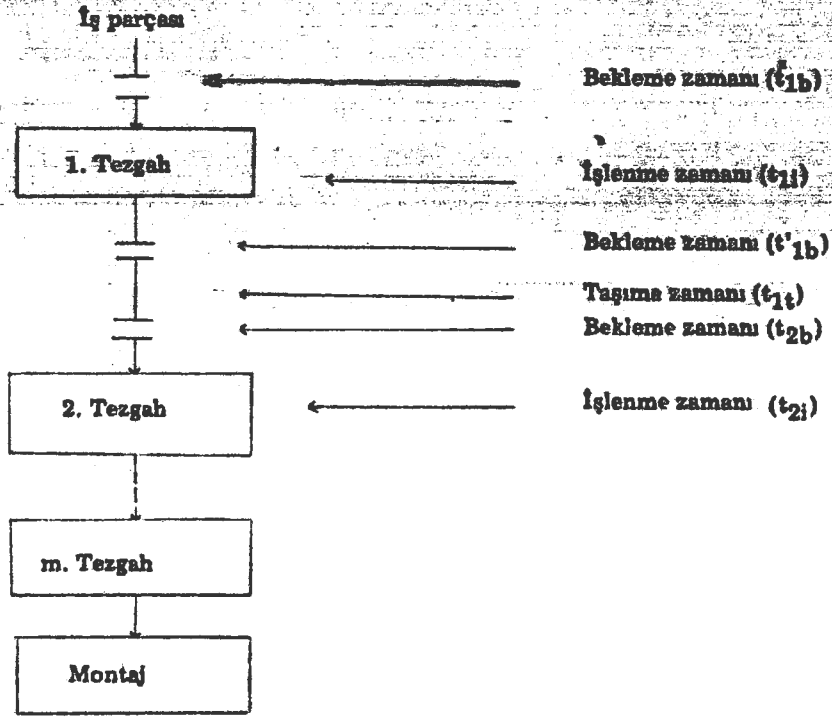
Mamul hale getirilecek malzemenin atelye içinde hammaddeden mamul hale gelinceye kadar geçirdiği zamanlar

şekil 3.2.de görüldüğü gibi değişik türdeki zaman türlerine ayrılabilir.Sonuçta malzemenin atelyede geçirdiği zaman bulunur.Aynı nitelikte şekil 3.3.de üretim makinasının çalışma zamanlarının ayırımı görülmektedir.Her iki tablodan yararlanarak iş parçasının iki tezgah arasında geçirdiği zamanları şekil 3.4.de görüldüğü gibi sınıflandırabiliriz.Birinci tezgah önüne gelen iş parçası veya iş parçası grubu bu tezgahın başka işle meşgul olması nedeniyle işleme alınabilmek için beklemeye başlar.Tezgahın üzerindeki işlemler tamamlandıktan sonra tezgah bu işle gelen iş parçasını işleme üzere gerekli takım ve tertibat ile donatılır.Ve bu iş parçasının işlenmesine başlanır.İşlemler sonucu bu iş parçası işlem göreceği ikinci tezgaha götürülmek üzere gerekli taşıma aracını bekler.Taşıma işlemi tamamlandıktan sonra bu iş parçası ikinci tezgah önünde işleme alınmak üzere beklemeye başlar.Böylece tezgahtan tezgahe geçerek işlemleri tamamlanan iş parçası montajda üründeki yerini alır.(Dingmen 1977)





Çelikkol D.İ. Makinelerin (Araçların) iş zamanı analizi



Sekil 2.4 Atelye tipi üretimde işlemler sırasında iş parçası için doğan zaman türleri

Üretim sisteminin üçüncü unsuru olan insanın atelye içi zamanlarının ayırımı ise şekil 3.5. de görülmektedir. Bu tabloda gösterilen zaman türlerinin tespit edilmesiyle özellikle işyeri değerlendirilmesi ve uygulanacak işyeri ücreti hesaplanır. Üretim planlamasında, malzemenin ne

2.2.3. Hedefleri

Belirtilen üretim parametrelerinin belli düzeylerde olmaları halinde üretim istenilen düzeye erişecektir. Üretimin hedefleri olarak açıklanabilecek nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür. (Dingmen 1977)

1-Üretim miktarının satılabilecek düzeyde maksimuma çıkarılması.

2-Üretim araçlarının teknik ve zamansal verimlerinin maksimum yapılması.

3-Üretim zamanlarının minimuma indirilmesi.

4-Üretim araçlarının işlemler için gerekli hazırlı zamanlarının minimuma indirilmesi.

5-Atelye içinde işlem görmek üzere bekleyen iş parçası sayısının minimuma indirilmesi.

6-Ürünün müşteriye (veya diğer atelyeye) teslim zamanının gerçekleştirilmesi.

7-İşlemler sırasında bozulan iş parçası sayısının minimuma indirilmesi.

8-Üretim kapasitesinin maksimuma çıkarılması.

9-Hammadde girdilerinin minimuma indirilmesi.

10-Parça işlemlerinin tamamlanması için gerekli üretim kademeleri sayısının minimuma indirilmesi.

11-Üretim araçlarının boş bekleme zamanlarının minimuma indirilmesi.

12-İş parçalarının atelye içi bekleme zamanlarının minimuma indirilmesi.

13-Toplam üretim giderlerinin minimuma indirilmesi.

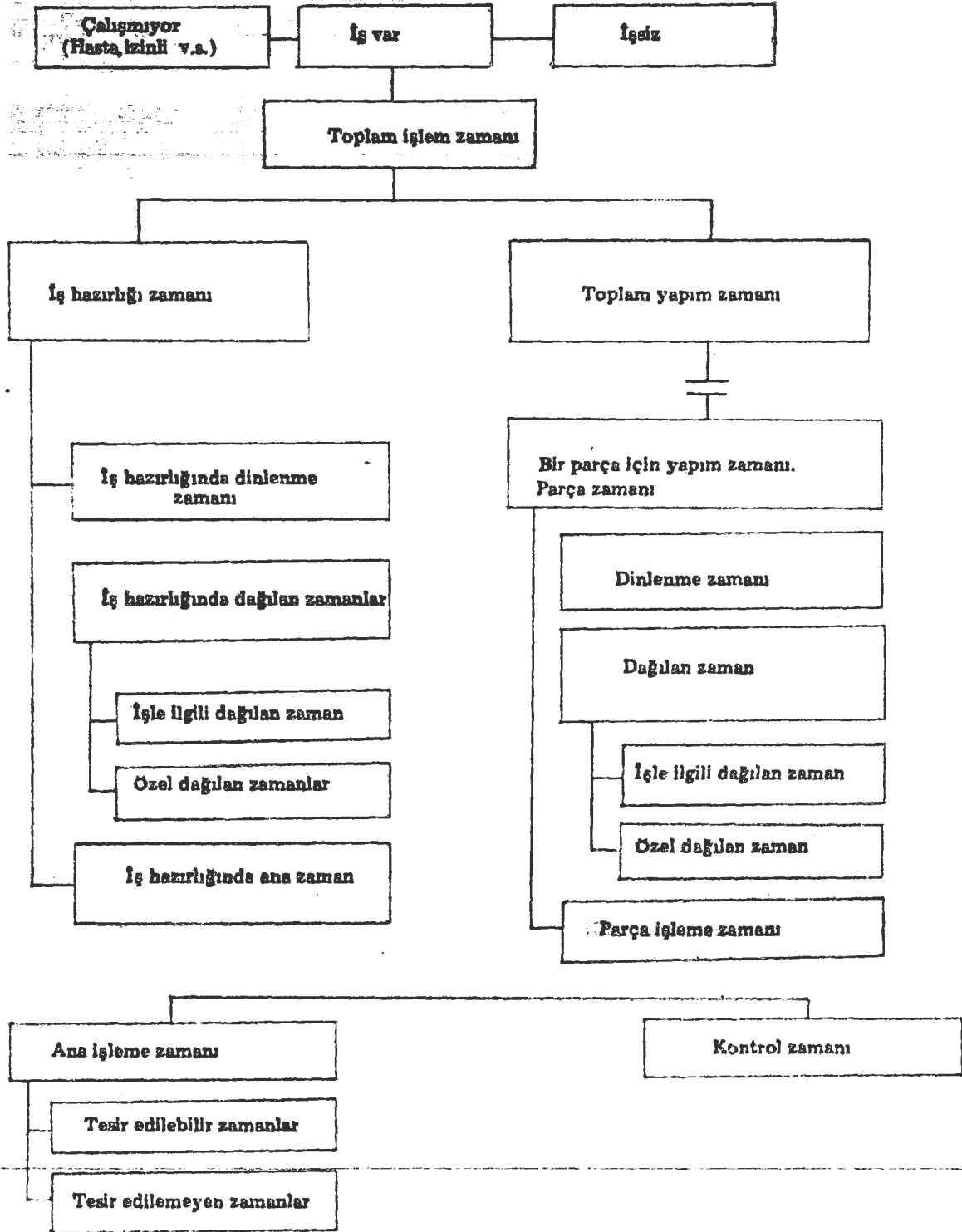
2.2.4. Hedeflerin Gerçekleştirilmesi

Yukarıda sıralanan hedeflerin gerçekleştirilmesi, başlangıçta atelye tipi üretimin niteliklerinin iyi bilinmesi ve üretim planlarının iyi hazırlanmasıyla mümkündür. Bütün bunlar içinde üretimi yapılan mamulün ağacının belirlenmesi ve çizilmesi gerekmektedir. İyi hazırlanmış bir mamul ağacı daha başlangıçta aksaklıkların belirlenmesinde ve giderilmesinde yardımcı olacaktır.

2.3. ATELYE TİPİ ÜRETİMDE PLANLAMA

2.3.1. Değişken ve Parametreler

Üretim planlama ve kontrol faaliyetleri tahmin çalışmalarıyla başlar. Tahmin çalışmaları sadece satışa yönelik olabileceği gibi diğer üretim elemanlarına (tezgah kapasiteleri, işgücü, malzeme vb.) da yönelik olabilir. Tahminlerde yapılacak yanlışlar çoğu zaman planlara yansır ve en azından yeniden planlama çalışmalarını zorlaştırır. Tahmin yapılacak süreç, mamulün ve buna bağlı olan talebin karakterine bağlıdır. Mamule olan talep, periyodik değişiklikler gösteriyorsa tahmin en az bir periyodu içine almalıdır. Bu süre işletmenin gereklerine göre birkaç aydan birkaç yıla kadar uzanabilir. (Kobu 1979)



Şekil 2.5 İnsan için iş zaman ayrımı

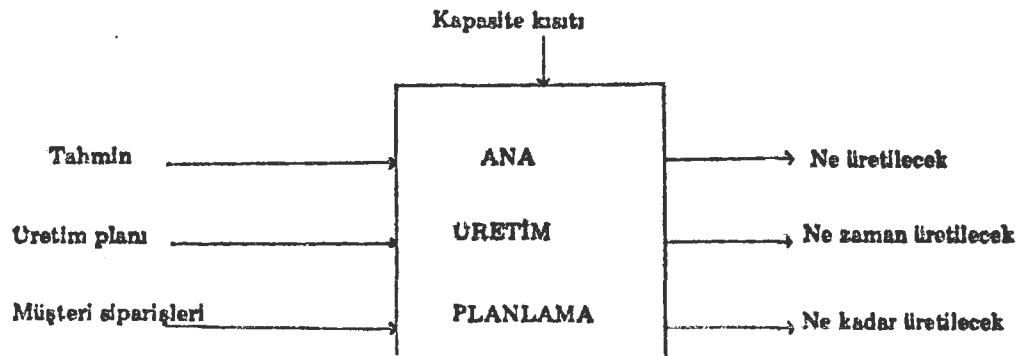
2.3.2. Planlama Faaliyetleri

Planlamanın hazırlık safhasında derlenen bilgilerin ışığı altında hazırlanan ana planlar genel olarak şu bilgileri içerir.

- a) Üretilecek her ürünün üretim miktarları
- b) Her ürün için alternatif üretim süreçleri ve her üretim süreciyle üretilecek ürün miktarları
- c) Her bir bölüm, hat, tezgah vs. tarafından üretilecek ürün miktarları
- d) Ürünün hedeflenen envanter seviyeleri
- e) Fazla mesai, ilave vardiyalar, kullanılmayan kapasiteler
- f) İşgücü seviyeleri
- g) Üretim sistemi içindeki alt sistemler arasında hareket edecek olan malzeme ve yarı mamül miktarları
- h) Yan üreticilerden ne tip girdilerin ne miktarlarda temin edileceğini belirleyen planlar
- ı) Satın alınacak ihtiyaçları

Hazırlanan bu ana plan ışığında ortaya çıkan bilgiler daha sonra detaylı planlamada kullanılır. Yukarıda maddeler halinde sıralandığı gibi ana planlamada yapılan iş, üretimle ilgili olan "ne yapılacak" gibi soruların cevaplandırılmasıdır. Bu soruları cevaplandırmak için, tahmin çalışmalarını sonucu elde edilen başlangıç noktasını oluşturur. Ana planlar genellikle beş-on yıllık olarak hazırlanırlar. Bu kadar uzun süre faaliyetlerin detaylı

olarak planlanmasına izin vermez. Ana planlamada amaç problemleri büyük bir zaman aralığı içinde ana hatlarıyla düşünmek ve meydana gelmesi mümkün şartlara göre işletmenin faaliyetlerini planlamaktır. Bu açıdan bakılırsa ana planlamanın, yöneticinin karar vermesini kolaylaştırıcı bir faaliyet listesi olduğu söylenebilir. Ana planlamada önemli bir hususta üretim tipinin seçilmesidir. Memül sürekli olarak veya partiler halinde üretilebilir. Bu büyük ölçüde talebe bağlıdır. Küçük sayıda istekler, kısa işlem ve hazırlık süreleri, memülün sürekli imalini gerektirir. Bununla birlikte genellikle bu iki arasında durumlara karşılaşılar. Bu durumda parti ve sürekli üretim tiplerinin avantaj ve dezavantajları düşünülerek karar verilir. (Tersine 1981)



-Teknoloji seçimi

Mamül cins ve miktarının belirlenmesi, ana üretim metodunun belirlenmeside yardımcı olur. Mamül ve metod mühendisliği bölümleri planlama için gerekli bilgileri belirler. Yapılan tasarıma göre hangi mamülün hangi işlemlerden geçerek imal edileceği belirlenir. Burada mamülün cinsi kadar miktarı da önemlidir. Örneğin çok sayıda mamül için döküm, az sayıda mamül için kaynağın tercih edilmesi gibi kullanılacak malzemenin ve temin kaynaklarının belirlenmeside işlem planlaması ile paralel yürütülür.

-Değişiklik Planlaması

Gelecek yıllarda geliştirilecek yeni mamuller hangileridir? mevcut mamüller üzerinde yapılacak değişiklikler ne yönde olacaktır? ana planlar bu sorulara elden geldiğince tam ve kesin cevaplar vermelidir.

-Finansman Planlaması

Planlama periyodunda imal edilecek mamüller için yeni tesisler, tezgahlar, malzeme, işgücü ve diğer unsurlar gerekir. Bu unsurların temini için gerekli parasal kaynakların planlanmasına "finansman planlaması" denir. Günümüzde birçok kuruluş uzun vadeli finansman planları yapmaktadır. Pazarlama, muhasebe gibi bölümler bilgi ve fikir vererek finansman planlamasına yardımcı olur.

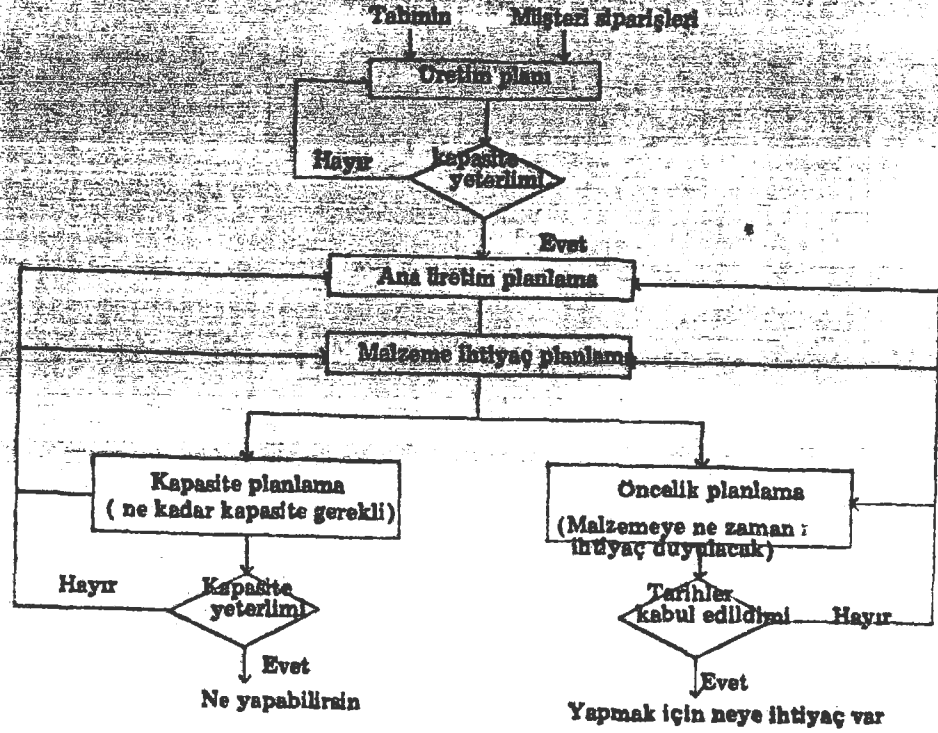
2.3.3. Atelye Tipi Üretimde Sıralama Problemi

Atelye tipi üretim sistemlerinde iş merkezleri

birtakım ekipman veya operasyonlara göre oluşturulmuştur. Ürünler kabileler halinde iş merkezlerinden geçerler ve bu herhangi sırayı takip edebilir. Ürün çok çeşitlidir, bunun yanında ürün imalat aşamalarından yavaş geçer. Bunun sonucu olarak da imalat ara stok ihtiyacı ortaya çıkar. İmalat ara stokların kontrolü oldukça zordur. Ayrıca ekipman hazırlama maliyetlerinin yüksek olması ve vasıflı işçi ihtiyacının fazla olması önemli bir faktördür. Kısaca atelye tipi üretim sistemlerinde üretim planlama ve kontrolü hem zor hem de pahalıdır.

Atelye sıralama problemi genel olarak belli bir başarının ölçümünü eniyileyecek iş akışını belirlemek olarak tanımlanır. Klasik atelye sıralama problemi dört faktöre bağlı olarak farklı sınıflara ayrılabilir. (Kiran 1977)

-İşlerin geliş şekli: Belirli bir dönem için iş listesi bilinmektedir ve işler boş olan atelyeye hemen işlenmek üzere gelirler. Genellikle iş listesi değişmez. Böyle problemler statik problem olarak adlandırılır. Eğer iş listesi sürekli ve rasgele değişiyorsa ve işler düzensiz aralıklarla atelyeye gelmekte ise o zaman problem dinamik bir problemdir. Bu nedenle sıralama yerine çizelgeleme terimi bu tip problemler için kullanılmaktadır.



Şekil 2.7 Ana üretim programlama

-Tezgah sayısı: Atelyede yer alan tezgah sayısına göre de sıralamama problemi, tek tezgahlı veya çok tezgahlı olmak üzere ikiye ayrılır. Tezgah sayısının çok olması sıralama probleminin çözümünü zorlaştırıcı bir faktördür.

-İs akışı: Eğer gelen bütün işler aynı sırayı takip ediyorsa sıralama problemi akış tipi olarak nitelendirilir. Bunun yanı sıra, işler farklı sıraları takip ediyorsa atelyede karışık iş akışından söz edilir.

-Başarının ölçütü: Atelye performansını değerlendirmek için kullanılan ölçüt sıralama problemlerinde önemli rol oynamaktadır. Bu ölçütler içinde en önemlileri ve en çok kullanılanları şunlardır.

* Ürünlerin sistem içinde üretim ve bekleme zamanlarını içeren "alış zamanı" bu durumda amaç, alış zamanını en aza indirecek sıralamayı geliştirmek olacaktır.

* Kuyrukta bekleyen ortalama iş sayılarının yansıttığı

üretim içi stok seviyesi

* İşlerin tezgahlarda bekleme süreleri

* Siparişlerin gecikme süreleri

* Tezgah hazırlama zamanı kayıpları

* Tezgah ve işgücü kullanım oranları

Sıralama problemlerinin çözümünde en çok kullanılan tekniklerin birisi Henry L. Gantt tarafından geliştirilen tekniktir. Bu teknikte, her makinada yapılacak işler, zamanın bir fonksiyonu olarak gösterilirler. Veya, cihazların makinelerde temsil ettiği bu teknik esnasında mevcut durumu açıkça gösterdiği için faydalıdır. Ancak Gantt semaları mevcut durumun düzeltilmesi konusunda herhangi bir çözüm içermezler. (Kıran 1977)

2.4. ATELYE TİPİ ÜRETİMDE AKIS PLANLAMASI

Ana planlama, hangi cins memülün ne kadar üretileceği hakkında uygulayıcıya fikir verir. Fakat eldeki bu bilgilerle üretimi düzgün olarak yürütmek, işletmenin başarısını artırmak tesadüflere kalmıştır. Örneğin beklenmedik arızalar üretimi aksatabilir, veya geciken bir malzeme üretim akışında aksamalara neden olabilir. Üretimin istenilen amaçlara göre yürüyebilmesi elden geldiğince tüm şartları gözönüne alan detaylı yapılmasına bağlıdır. Üretimle ilgili tüm öğeleri gözönüne alarak faaliyetlerle, insanlar arasında bağ kurma çabasına "akış planlaması" adı verilir. Üretimle ilgili öğelerin

çokluğu bunlardaki kontrolün en zor ve yorucu bölümüdür.

Akış planlaması genellikle bir yıllık periyotları kapsar. Bu periyottaki talep tayin edilerek üretim miktarı belirlenir ve üretimi gerçekleştirmek için gerekli kaynakların planlaması yapılır. Üretim için gerekli kaynakları dört ana grupta toplamak mümkündür.

2.4.1. Mamül Akışının Planlanması

Mamül akışı planlamasında, ana planlama esaslarından ve mühendislik bölümünden gelen bilgilerden yararlanılır. Mühendislik bölümünden gelen parça listeleri, işlem planları ele alınır. Parça alt montaj ve mamüllere ait miktar kararları verilir. Talep sürekli ise, sürekli üretim stok maliyetini ve çeşitli kayıpları azaltır. Talepteki mevsimlik veya periyodik dalgalanmalar parti üretimini uygun hale getirir.

Sürekli üretim söz konusu ise, üretim hızı genellikle günlük miktarlar olarak belirlenir. Üretim hızının belirlenmesinde genellikle montaj, alt montaj ve parçaların üretim hızlarında etkili olur. Mamül montajı ile alt montajlar arasında çok sıkı bir bağ vardır. Alt montaj işlemlerinden birindeki uzun bir duruş mamül üretiminide durdurur. Bu nedenle küçük ve ucuz montajlar partiler halinde üretilir. Ancak bu halde partilerin istenilen

amaçlarda kullanıma yerlerine ulaşacağından emin olunmalıdır.

Son montajın (mamül) partiler halinde üretilmesi genellikle alt montaj ve parçalarında partiler halinde imalini gerektirir. Parça imalinin, sürekli veya parti

karakterinde oluşu, mamül veya alt montajlara göre farklı bir anlam taşır. Sürekli parça üretimi için, yüksek hızlı, özel amaçlı ve pahalı tezgahlar gereklidir. Dolayısıyla bu tezgahlarda ortaya çıkacak boş zamanlar, başka parçaların üretimiyle değerlendirilemez. Sürekli parça üretiminde çok büyük miktarlar tercih edilir. Fretikte çoğu kez sürekli mamül ve alt montaj yapılmasına karşılık parçaların parça halinde üretildikleri görülür. Parçaların partiler halinde üretilmesi ise hazırlık maliyetlerinin azalmasına ve işletme içi envanterlerinin büyümesine yol açar. Mamül veya parça üretiminde imalat hatlarının kullanılması yanı sıra mamül envanter seviyesini azaltma gibi nedenlerle tercih edilebilir. Bu halde imalat hatlarının iyi bir şekilde dengelenmesi şarttır. Hat üzerindeki iş istasyonlarında tüm üretimi etkiler. Gecikme işçiye bağlı nedenlerle bozulmuş parça çıkması, takımın körlenmesi, kırılması gibi nedenlerle oluşabilir. Bu tür gecikmeleri göz önüne almadan planlanan bir imalat hattı istenilen yararları sağlayamaz. Tam tersi, malzeme taşıma maliyetini, fabrika ihtiyacını, envanteri arttırır.

Genellikle parçaların benzer tezgah gruplarından oluşan imalat dairelerinde yapıldığı görülür. Bu şekilde sürekli üretime daha yakın bir şekilde belli belli parçaların, bu işe aydınlanmış atelyelerde yapılması halidir. Atelyeler fabrika içindedirler fakat sanii fabrikaya özel parçaları veren bağımsız bir iş atelyesi gibi hareket edenler. Bu şekilde iyi bir haberleşme

sağlanarak, fiyatlandırma için standart maliyetlerden yararlanılır. Ayrıca her yeni parti mamül için ayrı iş emirleri, parça listesi çıkarılmasında önlenmiş olur.
(Ayanoglu 1986)

2.4.2. Malzeme Planlaması

Üretimin en önemli öğelerinden biride malzemedir. Malzemeler üretimdeki fonksiyonlarına ve özelliklerine göre sınıflandırılabilirler. Özelliklerine göre malzemeler:

a-Hammaddeler: Genellikle mamülün bünyesine giren ve üretimde kullanılan önce işlenmemiş malzemelerdir. Örneğin petrol ve seramik sanayiinde kullanılan çeşitli hammaddeler.

b-Mamül malzemeler: Bir başka sanayi kolunun mamülü olan maddelerdir. Bunlar tekrar tekrar işlenerek yada işlem görmeden üretime katılırlar. Bazıları üretim için gerekli olduğu halde mamül bünyesine girmezler.

c- Bitmiş parça ve alt montajlar: Genellikle mamül bünyesine hiçbir işlem görmeden giren maddelerdir. Başka sanayi kuruluşlarınının mamülü olan bu maddeler tek bileşenli parçalar (civatalar, bağlama elemanları vb.) veya çok bileşenli parçalar (otomobil radyoları vb.) olabilir.

~~Malzemeler üretimdeki fonksiyonlarına göre şu şekilde sınıflandırılır:~~

a-Dolaysız (direkt) malzemeler: Mamülün bünyesine giren malzemelerdir. Bunlarda;

1.Yardımcı malzemeler: Üretim teknolojisinin gerektirdiği veya mamüle, istenen özellikleri sağlayan malzemelerdir.

2.Kullanım malzemeleri: Bunların ayırt edici özelliği yalnız bir kez kullanılabilmesidir. (örneğin yakıtlar)

Mamül miktarları ve bunların nasıl yapılacağı belli olduğuna göre, parça ve montaj listeleri, işlem planları yardımıyla gerekli malzeme miktarları ve bunların sarf yerleri belirlenebilir. Mamül yapımı için gerekli bütün malzemeleri, bunların sarf miktarlarını ve yerlerini gösteren bir belge (ana malzeme belgesi) malzeme akı planlamasını teşkil eder.

Az sayıda mamülün sürekli üretiminde, ana malzeme belgesinin kullanılması gerekmez. Aralıklı üretimde, ilk parti mamülün üretimi için hazırlanan ana malzeme belgeleri dosyalanır ve ürünlerinde gerekli değişiklikler yapılarak bir çok kez kullanılır. Sipariş üretiminde ise tekrarlanması mümkün siparişlere ait ana malzeme belgeleri mamül yapımı için yetki vermez, fakat iş emirlerinin bazı kısımları bunlardan kopya edilir. (Karayalçın 1970)

Bazı mamüller tek parçadan ibarettir. Örneğin, bazı dönmüş mamüller, çelik çubuklar ve kütükler vs. birçok parça ve alt montajdan meydana gelen mamüllere göre tek parçalı mamüller için malzeme planlaması daha basittir. Parçalardan oluşan mamüller için yalnız stoğ miktarlarının

değil bu parça ve malzemelerin temin kaynaklarını ve kalitelerinin kontrolünde güçleşir.

Hammadde stok kontrolü ile parça ve alt montaj stok kontrolü biraz farklıdır. Hammadde stokları için genellikle belirli bir stok seviyesini elde bulundurma temeline dayanan politikalar uygulanır. Parça ve alt montaj stokları ise, bitmiş mamül ihtiyacına göre planlanır.

Parça ve alt montaj stok kontrol politikaları temelde iki ayrı şekilde düşünülebilir:

1-Geleceğe dönük stok politikaları: Burada malzeme ihtiyaçları doğrudan doğruya yapılması planlanan miktarına göre hesaplanır. Bu tür politikalara "ön planlama" denir.

2-Geçmiş bilgilerin analizine dayanan stok politikaları: Burada temel düşünce geçmişteki malzeme kullanımlarının gelecekte de süreceğidir. Bu tür kontrol tiplerine "sipariş noktası metodu" örnek gösterilebilir. Pratikte bu iki türün kombinasyonları sıklıkla görülmektedir.

2.4.3. İş Gücü Planlaması

Üretim için gerekli insan kaynağının planlanması üretim planlama ve kontrolün temel problemlerinden biridir. İşgücü planlaması için işletmenin ana planları ve yapılan tahminler temel bilgilerdir. Ana planlar uzunca bir süre için işletmenin politikalarını belirler. Ancak her iş merkezi için ne kadar insanın ne zaman gerekli

olduğu ve bunların hangi işleri yapacaklarının bilinmesi gereklidir. "Detaylı iş gücü planlaması" veya "iş gücü yikleme" adı verilen bu çalışma ile bütçeleme kolaylaşır işletme daha verimli hale gelir.

Günümüzde bazı işletmeler iş gücü planlamasını personel bölümüne ait bir iş gibi görmektedir. Bu tür işletmelerde iş gücü planlaması verilen prensip ve bilgilere göre personel bölümü tarafından yapılır. Ancak iyi bir iş gücü planlamasının, fabrikadaki işyeri ve imkanları iyi tanıyan bir bölüm tarafından yapılmasının faydaları, pek çok işletmenin bu görevi üretim planlama ve kontrol bölümüne vermesine neden olmuştur. Üretim planlama ve kontrol bölümü planını hazırlarken zaten gerekli iş gücünü gözönüne alacaktır. Bu şekilde üretim planları gerekli iş gücü miktarını az çok belirler. Hangi bölümde hangi işler için kaç kişinin çalışacağına karar verilmesi ile iş gücü planlaması yapılmış olur. Dolaysız ve dolaylı işler için gerekli işçi listeleri çıkartılır. Bu listeler personel bölümüne gönderilir. (Ayanoğlu 1986)

2.4.4. Takım ve Tertibat Planlama

Verilen işlerin en iyi yapılması ve tezgahların en verimli olarak kullanılması takım ve kalıpların en uygun şekilde planlanması ile olur. Tezgahların düşük maliyetler yüksek üretim hızları istenen toleranslar ile emniyetli bir şekilde çalışması seçilen takım ve aparatların işe uygun, yeterince hassas ve kaliteli olmalarına bağlıdır.

Parça üretimi ve montajlarda kullanılan takımları iki gruba ayırabiliriz:

1-Standart takımlar: Üretimde genellikle bu tür takımlar kullanılır. Bunlarla pek çok işlem yapılabilir ve her çeşit parça üretilebilir. Üretim, gerekli takımlar, mamül ve metot mühendisliği çalışmaları sırasında ortaya çıkar. Kullanılacak takımların maliyetlere etkisi bakımından bu bölümler bazı tahminlerde bulunur. Tüm bu bilgiler bir ön planlama çalışması için üretim planlama ve kontrol bölümüne gelir. Ön planlama çalışması sonucunda hangi işler için ne tür takımların kullanılacağı belirlenmiş olur.

2-özel takımlar: Yalnız bir cins mamülün üretiminde kullanılırlar. İşletme bu tür takımları ya kendi üretir veya sipariş eder. Coğu halde özel takım kullanımı üretim hızını artırmak için veya eski alışkanlıklarının devamı şeklinde ortaya çıkar. Bu gibi hallerde mümkün olduğunca standart takımlarla çalışmak tercih edilmelidir.

2.5. PROGRAMLAMA FONKSİYONU

Programlama deyimini iki farklı şekilde yorumlamak mümkündür. Üretim programları ana üretim planlarını ilk 3-12 aylık bölümlerinin zamanlandırılmış şeklidir. Bu tür bir üretim programı birkaç aylık süre için yapılacak ürünlerin toplam miktarlarını bu üretimi yapabilmek için gerekli kaynakları gösterir. Bir üretim programı yürürlükte iken mamül cinsi değişikliği yapılması

istenmez, fakat miktar deęişikliklerine izin verilebilir.

Programlama, kaynakların işlere, hangi işlerin ne zaman ve hangi sıra ile yapılacağı belirtilerek tahsisidir. Üretim kontrol çalışmaları içinde programlama, genellikle işlemler için beklenen başlangıç ve bitiş zamanlarını belirlemek demektir. Programlama aynı zamanında, zamanından önce karar vermeyide içine almaktadır. Planlamanın yaptığı tesbitler programlama için başlangıç verilerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte planlamanın, programlamadan tamamıyla bağımsız olduğu söylenemez. Programcı, aldığı verilere göre belirlenmiş görevleri yapabilmek için eldeki kaynakları nasıl dağıtacağını belirler. Ortaya çıkan programı değerlendirerek sonuçlarını planlamacıya iletir. Planlamacı, bu programın gerçekleştireceği performanstan tatmin olmasa, planlanmış kaynak kapasitelerini (hatta işleri) değiştirebilir. Programcı gözden geçirilmiş yeni verilere göre başka bir program oluşturur. Bu ilişki her iki tarafıda tatmin edinceye ve bir sonuca ulaşınca kadar devam eder.

2.5.1. Programlama Tipleri ve Metodları

Programlama hem siparişlerle hemde tezgahlarla ilgili olabilir. Program bir sipariş için her işlemin beklenen başlangıç ve bitiş zamanlarını gösteriyorsa, bu bir "sipariş programı" dır. Bir tezgah için iş emirleri üzerinde işlemlerin başlangıç ve bitiş zamanlarını

gösteren programa ise "tezgah programı" adı verilir.

Programlamada kullanılan tekniklerde iki gruba ayrılır:

1-Geriye doğru programlama: Programlamaya siparişin tamamlanması gereken tarihten başlanır ve geriye doğru gidilerek işin başlayacağı tarih hesaplanır. Bu tür programlama çok bileşenli (montaj işlemleri gereken) mamül üretiminde uygulanır. Burada mamülü meydana getiren parçalar farklı sürelerde imal edilirler ve çeşitli montaj kademelerinde kullanılırlar. Eğer tamamlanmış mamülün teslim tarihi belirli ise geriye doğru programlama yapılması gerekir.

Parça siparişlerinin programlamasına, bu siparişlerin istenen bitiş zamanları ile başlanır. Montaj programlarına göre parçalara ne zaman gerek duyulacağı bellidir. Parçaların kullanım yerlerine varmaları için kısa bir zaman ayrıldıktan sonra ortaya çıkan tarih, montaj programına uymalıdır. Montaj programından, alt montajların bitiş tarihleride aynı şekilde bulunabilir. Eldeki bu bilgiler yardımıyla alt montajın istenilen zamanda tamamlanabilmesi için alt montajı meydana getiren parçaların istenilen bitiş zamanlarıda belirlenebilir. Burada dikkat edilecek nokta ortaya çıkabilecek elde olmayan gecikmeler için bir emniyet süresinin ayrılmasıdır.

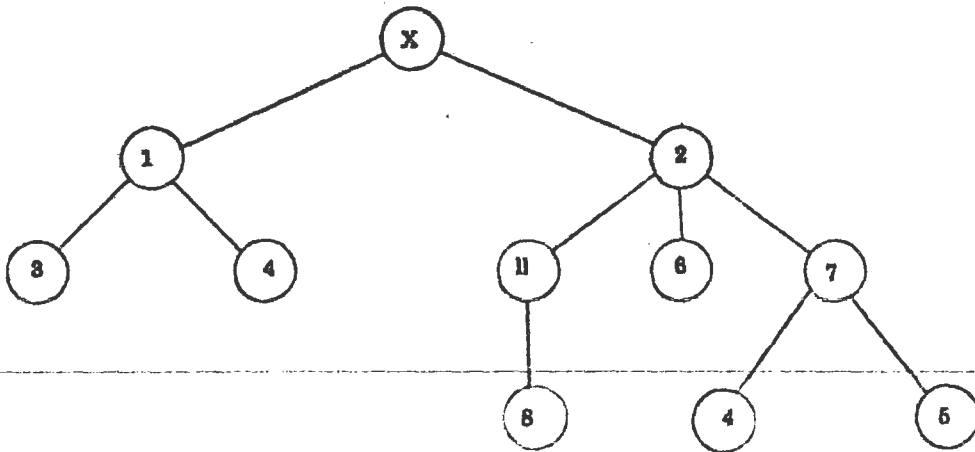
Son işleme ait bitiş tarihi belirlendikten sonra, bundan parçaların işlem hazırlık ve taşıma süreleri

çıkarılarak daha önceki işlemlerin bitiş tarihleri bulunabilir. Bu şekilde parça üzerinde yapılacak ilk işlemin başlangıç tarihi belirlenir ve ortaya çıkan program iş emri üzerine geçirilerek yürürlüğe konur.

Tüm bu işlemlerin eksiksiz olarak yürütülebilmesi için gerekli bilgilerle donatılmış ve birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmiş bir ürün ağacına olan ihtiyaç daha belirgin hale gelmektedir.

Bu noktada parçanın montaj grubuna girinceye kadar geçirdiği operasyonlar, operasyonun yapıldığı atelye ve tezgahlar hazırlık süreleri ve nihayet işlem sürelerinin önceden hiyerarşik bir düzenle tespit edilmiş olması planlama işlerini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

örneğin "X" gibi bir ürünün imalatıyla ilgili gerekli planlamayı yapalım. X için ürün ağacı aşağıdaki şekilde görülmektedir. Şekil 2.8. Yine X ürünü için ilgili parçalara ait bir takım bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.



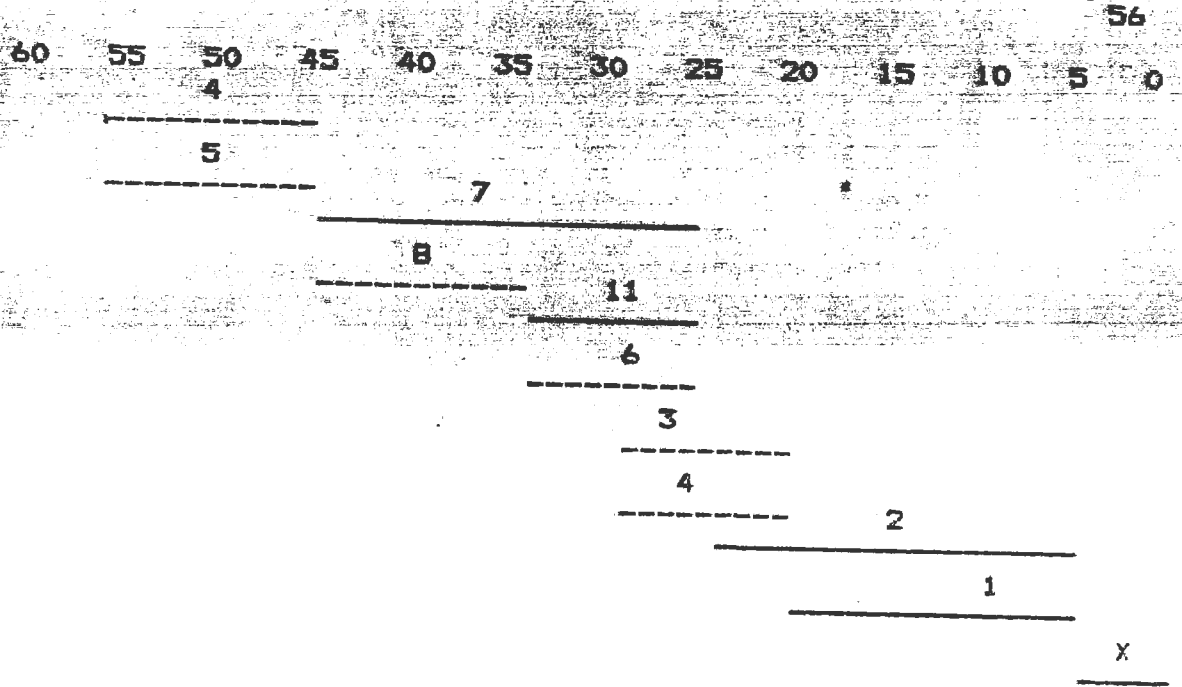
Şekil 2.8. X için ürün yapısı

Ürün tanımı	Birim miktar	Tamamlanma süresi	Ürün tipi
X	1	5	İmalat
-1	2	15	İmalat
--3	1	10	Satınalma
--4	1	10	Satınalma
-2	3	20	İmalat
--11	1	10	İmalat
---8	1	10	Satınalma
--6	2	10	Satınalma
--7	2	20	İmalat
---4	1	10	Satınalma
---5	1	10	Satınalma

Tablo 2.X Ürünü için gerekli bilgiler

Şekil 2.0. bir X ürünü üretmek için gerekli sürenin dengelenmesinin bir başka yolunu göstermektedir. Burada gerekli toplam zamanın 55 gün olduğunu görebiliriz. Bununla birlikte dışarıdan satın aldığımız parçaları gözönüne almazsak 7 ci birime kadar olan gerçek toplam imalat süresinin 45 gün olduğunu görebiliriz.

X ürününde yer alan her birim bir parçaya sahiptir. X ürünüde bir parçaya sahip fakat daha alt parçaların birleşmesinden meydana geldiği için tek bir parça ile göstereceğiz. Örneğin 2 numaralı parça daha alt seviyeli parçalardan oluştuğu için aynı zamanda bir montaj grubudur.



Sekil 2.9. X ürününün tamamlanma süresi (Satın alınan parçalar için süre kesikli çizgi ile gösterilmiştir)

Herhangi bir birimin parçalarından birisinde bir değişiklik yapıldığında "nerede kullanıldığı" belirlenip öncelikle içinde bulunduğu alt montaj grubu daha sonra da tüm ürüne olan etkisi yeniden hesaplanır.

Alt parçalardan oluşan bir montaj ürününün hesaplanmasında iki yönlü işlem vardır. Birincisi, parçalar için gerekli olan hesaplamaları belirlemek için yukarıdan aşağıya doğru ürün ağacının kademelerini araştırmak. İkincisi en alt seviyeden yukarıya doğru parçaların tamamlanma sürelerini hesaplamak. Eğer örneğimizdeki X ürününün tüm seviyelerini yeniden hesaplırsak 7 ve 11 numaralı parçalar için aşağıdaki parça kayıtlarını yeniden oluşturabilmek için gerekli kaynak zamanın listelenmesi gerekir.

Birim	Geriye doğru Tamamlanma	Gerekli kaynak	İs merkezi
7	-0	4	220
7	-4	2	101
7	-6	2	209
7	-8	3	150
7	-11	2	101
7	-13	5	220
7	-18	2	101
11	-0	5	101
11	-5	5	290

Tablo 3. Gerekli kaynak zaman listesi

Parçalar için bir başka yol is merkezleriyle ilgili kümülatif kaynak zaman ihtiyacını göstermektedir. Kümülatif değerler en üstten en alta doğru tamamlanma süresini göstermektedir. Şimdi bu iki birim (alt montaj grubu) için gerekli kaynak zaman tanımlamalarını yapalım.

Bu iki birimin altında sadece parçalar vardır. Yani kendisini oluşturan dahada alt montaj grupları değildir.

... .. 2 numaralı parça grubu

işçiliği varsayarsak 7 ve 11 numaralı parçalar, için istenen harcanmış gerekli süre olduğundan 7 ve 11 numaralı parçalarda kuyruk olmayacaktır. Şimdi 2 numaralı parçanın montajı için 7 ve 11 numaralı birimlerden birer adet gerekmektedir harcanan zaman ise % 50 si beklemede % 50 side doğrudan işçilikte harcanmaktadır. 7 ve 11 numaralı parçalarla birlikte 2 numaralı montaj grubunun ve nihayet diğer montaj gruplarıyla X ürününün oluşumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

7 nolu alt grup

Geriye doğru tamamlanma süresi	İs Merkezi							
	101		150		220		250	
	Mik.	Küm.	Mik.	Küm.	Mik.	Küm.	Mik.	Küm.
-0	-	6	-	3	4	9	-	2
-1	-	6	-	3	-	5	-	2
-2	-	6	-	3	-	5	-	2
-3	-	6	-	3	-	5	-	2
-4	2	6	-	3	-	5	-	2
-5	-	4	-	3	-	5	-	2
-6	-	4	-	3	-	5	2	0
-7	-	4	-	3	-	5	-	0
-8	-	4	3	3	-	5	-	0
-9	-	4	-	0	-	5	-	0
-10	-	4	-	0	-	5	-	0
-11	2	4	-	0	-	5	-	0
-12	-	2	-	0	-	5	-	0

-13	-	2	-	0	-	5	-	0
-14	-	2	-	0	-	5	-	0
-15	-	2	-	0	-	5	-	0
-16	-	2	-	0	-	5	-	0
-17	-	2	-	0	-	5	-	0
-18	2	2	-	0	-	5	-	0

Tablo 4 X Ürünün oluşumu .

11 nolu alt grup

İş Merkezi

Geriye doğru tamamlanma süresi	101		150		220		290	
	Mik.	Küm.	Mik.	Kim.	Mik.	Küm.	Mik.	Küm.
-0	5	5	-	0	-	0	-	5
-1	-	-	-	0	-	0	-	5
-2	-	-	-	0	-	0	-	5
-3	-	-	-	0	-	0	-	5
-4	-	-	-	0	-	0	-	5
-5	-	-	-	0	-	0	5	5

Tablo 5. 11 Nolu parçanın iş merkezlerindeki zamanı

Geriye doğru
tamamlanma süresi

İs Merkezi 101 için gerekli
kümülatif

Geriye doğru tamamlanma süresi			İs Merkezi 101 için gerekli kümülatif		
Gün	Hafta	Ay	Gün	Hafta	Ay
-0	-0	-0	13	13	13
-1			11		
-2			11		
-3			11		
-4			11		
-5	-1		11	11	
-6			11		
-7			11		
-8			11		
-9			11		
-10	-2		11	11	
-11			11		
-12			11		
-13			11		
-14			11		
-15	-3		11	11	
-16			11		
-17			11		
-18			11		
-19			11		
-20	-4	-1	11	11	11
-21			6		
-22			6		
-23			6		

-24		6	
-25	-5	6	4
-26		4	
-27		4	
-28		4	
-29		4	
-30	-6	4	4
-31		4	
-32		2	
-33		2	
-34		2	
-35	-7	2	2
-36		2	
-37		2	
-38		2	

Tablo 6. 101 nolu atelyenin planlama döneminde gerekli
doğrudan ilişki süresi

Geriye doğru tamamlanma (hafta)	Kümülatif miktar	Bir önceki periyot	Gerekli zaman miktarı
-0	13	11	2
-1	11	11	0
-3	11	11	0
-4	11	4	7
-5	4	4	0
-6	4	2	2
-7	2	0	2

Toplam 13

Tablo 7. 101 nolu iş merkezi için haftalık planlama dönemi

2-ileri doğru programlama: Bu metod daha çok teslim tarihi belli olmayan veya mümkün olan en kısa zamanda bitmesi gereken işler için kullanılır. Zaman çizelgesinde başlangıç olarak ilk işlemin başlayacağı tarih kullanılır. Bu tarihe işlem, taşıma ve hazırlık zamanları eklenerek her işlem için başlangıç ve bitiş zamanları tespit edilir.

2.5.2. GANTT DİYAGRAMLARIYLA PLANLAMA YAPILMASI

Henry L. Gantt tarafından 20. yüzyıl başlarında geliştirilen bu şemalar, günümüze değin gerekli pratikliğini yitirmemiştir. Son yıllarda aynen veya ışıklı levhalar veya tahtalar şeklinde kullanılmaktadır. Gantt diyagramları çeşitli değişkenler üzerindeki gelişmelere göre ifade eder. Bu nedenle programlama, yükleme ve ilerleme kontrolünde gerekli bilgileri kolayca elde etmek mümkündür. Şemaların iki ekseninden birisi, genellikle yatay eksen, zamana ayrılmıştır. Diğer eksen ise üretimle ilgili bir faktörü gösterir. Bu faktöre göre şemalar gruplandırılabilir. Genellikle iş merkezi veya siparisi gösteren Gantt diyagramları, üretim faktörü olarak malzeme veya işçiyi ele alarak da düzenlenebilir.

Zaman eksenini, programlama ileriye doğru yapıyorsa periyod başlangıcı 0 alınarak düzenlenir. Geriye doğru programlamada işin bitişini 0 olmak üzere eksen numaralanır.

Gantt şemaları programlama, yükleme ilerleme kontrolünde birçok yararlar sağlar. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir: (Kıran 1977)

1. Planlanan ve fiili üretimi birarada gösterir.

2. Siparişe göre düzenlenerek operasyon sıraları görülebilir.

3. Günü gününe işleme ile, gecikme ve sapmalar kolayca görülebilir. Sıkı bir kontrol sağlar ve yeniden planlamaya yardımcı olur.

4. Tezgah yükleri, darboğazları, boş geçen tezgah ve işçilik zamanları, sebepleri ile beraber görülebilir.

5. Malzeme, takım istekleri hakkında bilgi verir.

6. Hazırlanmaları ve kullanılmaları ucuz ve kolaydır.

Bunların yanında şemaların bazı özellikleri kullanılmalarında dezavantaj teşkil etmektedir.

1- Sadece son kontrol anındaki durumu gösterirler. Statiktirler.

2- Şartlardaki herhangi bir değişiklik şemaya hemen aksettirilmediği için karışıklıklar, şaşkınlıklar olabilir.

3- Yanlış tahmin veya işleme hataları periyot sonuna kadar etkili olabilir.

4- Şartların değişmesi ile, yeni bir şema hazırlamak gerekebilir ki buda zamana bağlıdır ve fiili gecikmeye, şemanın hazırlanmasından doğan bir gecikmenin daha eklenmesine neden olur.

Gantt şemaları kullanılış amaçlarına göre çeşitli şekillerde hazırlanabilir.

2.5.3. BİLGİSAYARLA PLANLAMA YAPILMASI

Her üretim işletmesi yüksek satış hacmi, devir hızı, tam kapasite kullanımı, siparişleri zamanında karşılama, maliyet tasarruflu üretim miktarı ve ekonomik stok gibi hedeflere ulaşmak için planlama ve kontrol sistemlerine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştik.

Ulaşılmak istenen hedeflerin sayısı ve hacmi belirlenen değerleri aşarsa veya diğer bir ifade ile planlanan faaliyetlerin hacmi belirlenen büyüklüğe ulaşarsa bilgisayarlı bir üretim sistemi kurmak kaçınılmaz olacaktır.

Özellikle uzun ve orta dönem üretim problemleri için bilgisayar desteğinin getireceği kolaylık ve yararlar bu sistemin kullanılmasını ayrıca zorunlu kılan nedenlerin başında sayılabilir. Bilgisayarlı üretim planlamanın önemli konuları şunlardır:

- Tahmin planlama
- Verimlilik analizleri
- Şebeke planlama
- İş yükleme teknikleri

Üretim planlaması için çok yeni ve ümitvar olan bilgisayar arama teknikleriyle, önceden belirlenen bilgisayar karar kuralı çerçevesinde optimum sonuç verecek karar değişkenlerinin değerleri aranır. Bu yaklaşımın analitik yaklaşımlardan farkı gerçek maliyet ilişkilerini veren maliyet/kar modellerinin kullanılmasıdır. (Saatçioğlu, 1983)

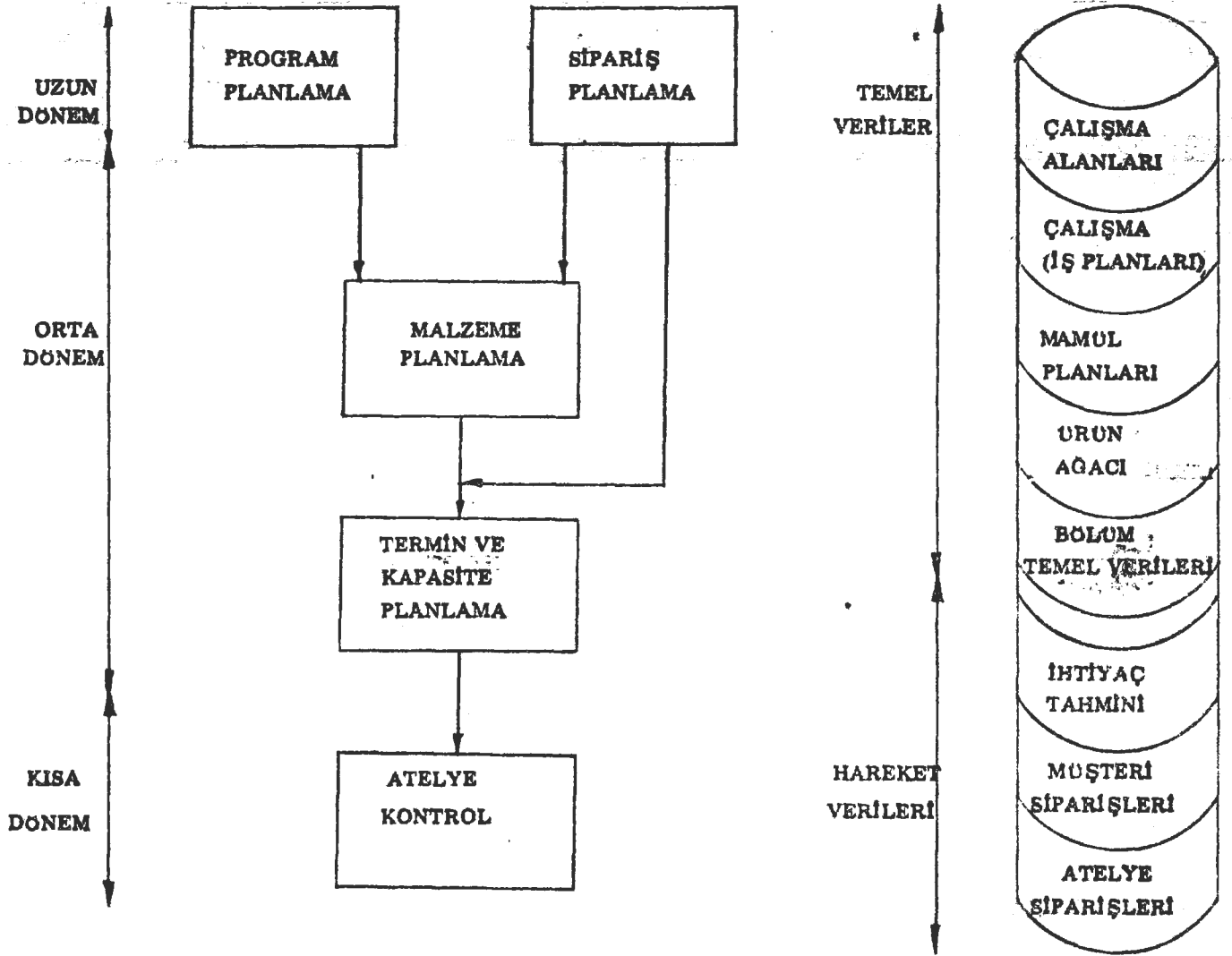
Her ne kadar bu teknikler optimum çözümleri garanti etmiyorsa da üretim planlamasında aşağıda belirtilen avantajlara sahiptir

1- Dönemler itibarıyla maliyet modelinde gerekli ayarlamalar yapılarak, ürün tipi değişimi, teknoloji değişimi, ücretlerdeki artış gibi değişiklikler kolayca modele sokulabilir.

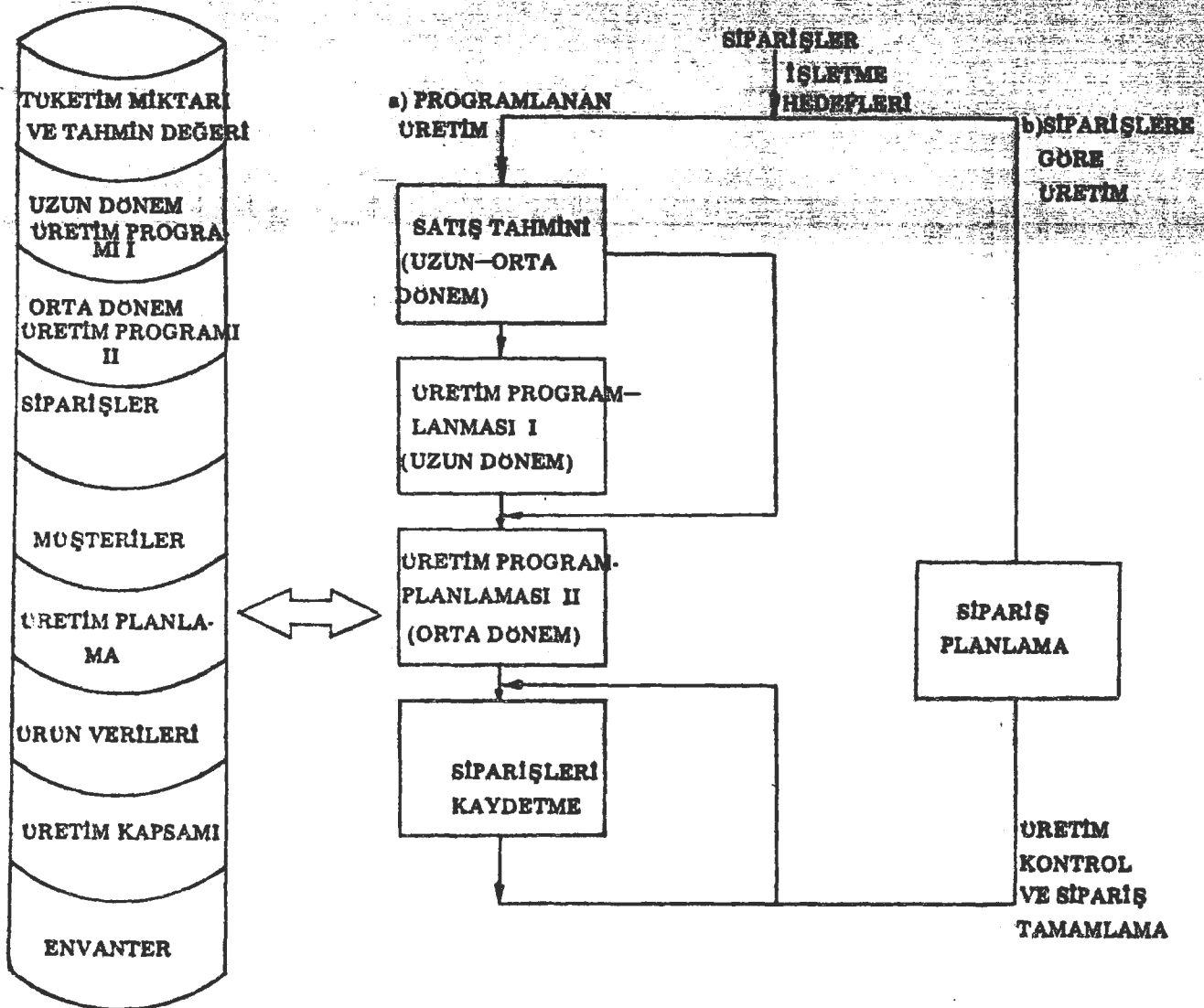
2- Duyarlılık analizleri kolaylıkla yapılabilir.

3- Karmaşık maliyet ilişkilerinin, çok amaçlı fonksiyonların karmaşık kısıt ilişkilerinin bulunduğu ve analitik tekniklerin uygulanamadığı durumlarda kullanılabilir.

Bilgisayar arama tekniklerinin en büyük dezavantajlarından birisi optimal çözümü garanti etmeyişi ve maliyet ilişkilerinin bulunmasıyla, arama yöntemlerinin geliştirilmesindeki zorluklardır.



Sekil 2.10 Bilgisayarlı Üretim Planlama ve Kontrol



Şekil 2.11 Üretim Planlamanın Fonksiyonları

2.5.4. İş Merkezlerini Yükleme

Bir tezgahın, tezgah grubunun veya bir bölümün önünde bulunan işin "yükü", basit olarak sözkonusu işin miktarıdır. Bir periyot içinde bir tezgaha gönderilen her iş, ek bir iş için o tezgahın kapasitesini azaltır. Bu nedenle eldeki işin tezgahı ne kadar meşgul edeceğine ve

her yeni işin gelişi ile o tezgah üzerinde yapılacak işlerin ne kadar zaman alacağını bilmek gerekir. Eğer program için yürütülmesini aksatmayacak şekilde hazırlanmış ise, bölüm veya tezgah gruplarına ait işler aksamayacaktır. Tezgah yükleri çoğunlukla gelecekteki bazı istenmeyen olayları önlemek için kullanılır. Gecikecek işler, aşırı yüklenmeler, tezgah yük analizi ile önceden hesaplanabilir. Aynı zamanda kapasite fazlalıkları, tezgah ve işçilerin boş kalacakları zaman belirlenir. Böylece o dönem için atelyedeki kritik ve gevşek noktalar belirlenmiş olur. Tezgah yükleri iki şekilde ifade edilir;

a- iş saati olarak

b- üretilen mamül veya mamülün para değeri olarak

Eğer üretimde tezgahlar ağır basıyorsa yükün tezgah saati olarak, üretimde insan faktörü ağırlık kazanmışsa mamül miktarı veya işin para ile karşılığı yük birimi olabilir. (Karayalçın, 1970)

2.5.5 Tezgah Programlaması

Eldeki işleri yapabilecek kapasite varsa, ayrıca bunları programlamaya gerek yoktur. Tezgahlar aşırı yüklü değillerse, bir tezgah programlanan işleri istenen zamanda, normal çalışma saatleri içinde yapar. Fakat çoğu kez atelyedeki tezgahların biri veya birkaçı çeşitli nedenlerle bozulur. Bu tür durumlarda tezgahların hangi işlere tahsis edileceği ve tezgah programlaması önem kazanır. Böyle durumlarda darboğazların giderilmesi

tezgahlarda yapılacak işlerin dosyalanmasıyla giderilebilir. İşler, en önce yapılacak iş en üste gelmek üzere dosyalanır. Herbir işin başlangıç ve bitiş zamanları bu sıraya göre tahmin edilebilir. Dosyalamanın avantajı çok esnek oluşu, program değişikliklerinde dosyadaki sıranın değiştirilmesi ile kolayca yapılabilmesidir.

Darboğazlar tezgah programlamaları ile giderilemiyorsa, üretimin aksamaması ancak kapasitenin artırılması ile mümkündür. Burada geciken işlerden dolayı doğan kayıp ile yeni tezgahın boş kalma maliyetinin karşılaştırılması gerekir.

2.5.6 Ürün Ağacı

Yapılan ilk programların uygulanmasında aksaklıklar ortaya çıkıyorsa, bunların düzenlenmesi veya yeni programların yapılması gerekir. Program değişikliklerinin nedeni çoğu kez üretimde olagelen veya daha başlangıçta, planlamanın hazırlık safhasında ve ana planların oluşturulması sırasında bazı noktaların gözden kaçırılması olmaktadır.

Oldukça sık karşılaşılan bir durum da, işlerin beklenilenden daha uzun süre almasıdır. Malzeme veya takım eksikliği gecikmeye sebep olur. Buda plan ve programlarda değişikliğe veya yeniden plan ve program hazırlamaya neden olabilir. Değişiklik veya yeniden programlama, üretimle ilgili tüm dokümanların değişmesine yol açar. İş emri, hareket emri üzerindeki başlama ve bitiş tarihleri bazende

miktarlar değişir. Plan ve programlardaki bu değişikliğin zorluğu yanında zaman alıcı olması, daha başlangıçta planlamanın dikkatli ve hassas yapılmasını ortaya koymaktadır. Üretimle ilgili elemanların çokluğu ve yapılan işlerin karmaşıklığı dolayısıyla zorluklar çekildiğini ortaya koymuştuk. Üretimi istenilen ölçülerde ve amaca uygun olarak gerçekleştirmek isteyen firma, üretimine yani ürüne ait tüm bilgileri derleyip toplamak zorundadır. Ürünü oluşturan parçalar, yardımcı malzemeler, ana ve alt montaj grupları belirlenmelidir. Bunun yanında, üretim planlamasında ayıramıyacağımız malzeme ve stok planlamalarında da bu tür bilgilerin toplanması gereklidir. Bu bilgilerin planlama ve programlama safhasına geçilmeden önce derlenip toplanması halinde, hem planlama aşamasında karşılaşılabilecek zorluklar daha başlangıçta önlenmiş olacak, hem de sonradan ortaya çıkacak problemler sebebi ile yeniden programlama veya plan ve programların değiştirilmesi minimum düzeye indirilmiş olacaktır. Ürün ağacının oluşturulması bu amaca yönelik çalışmaların başlangıç safhasıdır. Kısaca ürün ağacı ürünün hayatını ve hangi parçalardan oluştuğunu gösteren topolojik bir yapıdır. Bu topolojik yapıya paralel olarak, hangi tür planlamaya zemin hazırlanıyorsa o planlamanın bilgileri de ürün ağacında bulunmalıdır. Genel olarak, üretim planlama, malzeme ve stok planlaması için ürün ağacının taşıyacağı bilgiler şunlardır.

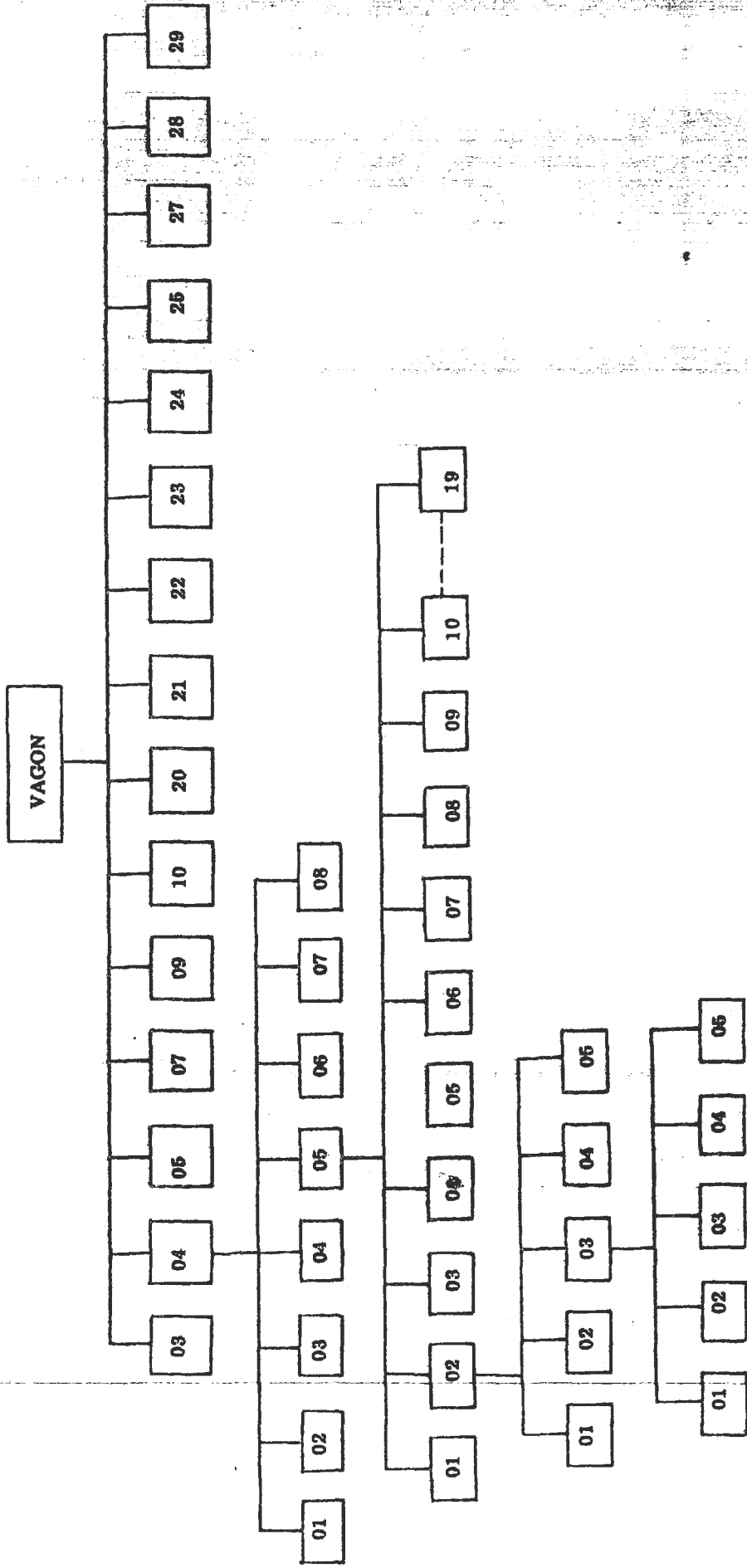
-Ana ürün ve buna bağlı olarak ana ürünü oluşturan tüm ana montaj grupları, birim üründeki kullanım miktarları

-Ürünü oluşturan ana montaj gruplarının alt grup veya parçaları. Birim üründeki kullanım miktarları.

-Kullanılan yardımcı malzeme ve parçalar, kullanılan miktarları.

Şekil 2.12 de ürün ağacının topolojik yapısı görülmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru tüm parçaların döküldüğü ürün ağacını hazırlamak oldukça zaman alıcıdır. Zira, montaj alt montaj ve parçaların hangi grup içinde yer aldığı belirlenmesi, gerekmektedir.

Günümüzde bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve ürün ağacının bilgisayara uyarlanması ile, hem ağacın taşıdığı bilgi sayısı artmakta hem de zamanla değişebilecek bilgiler kolayca takip edilip değiştirilebilmektedir. Bilgisayara yüklenmiş ürün ağacı yukarıdaki bilgilerden başka, her parçanın hangi atelyelerde işlem gördüğü, hammadde ve yardımcı malzeme kaynakları, atelyelerin toplam iş yükleri gibi bilgileride bulundurabilecektir. (Ayanoglu, 1986)



Şekil 2.12 Vagonda Ürün Ağacı

ÜRÜN AĞACI

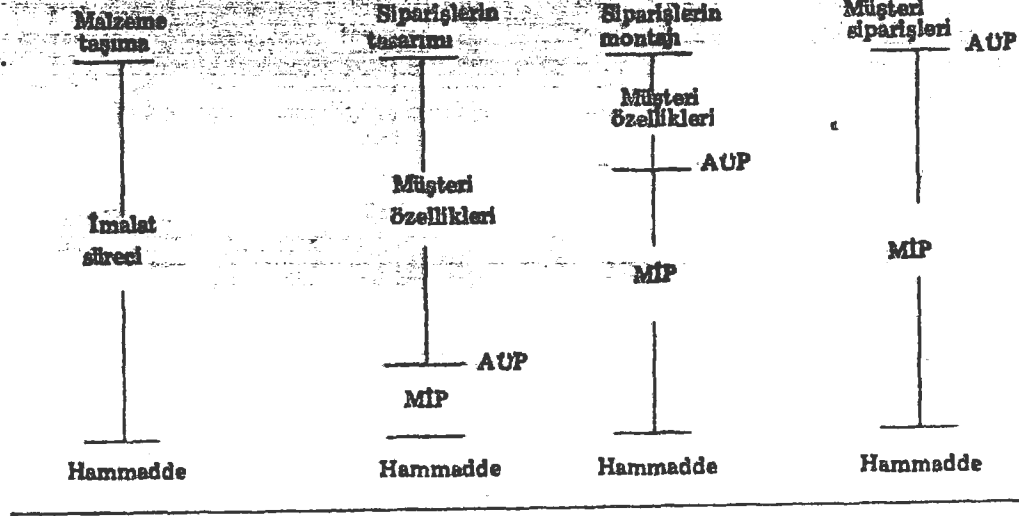
3.1. ANA ÜRETİM PLANLAMA İÇİN ÜRÜN AĞACI

Bir ürün için ürün ağacının ticari fonksiyonu sadece tasarım noktasında ürünün tanımlanmış olmasıdır. Bu tanım normal olarak çizim üzerinde parça listesi veya süreç endüstrisinde bir formülasyondur. Malzeme ihtiyaç planlaması ürün ağacının fonksiyonunu deşifre etmektedir. Ürün ağacı, malzeme ihtiyaç planlaması altında, ürünün yapısı, tamamlanma durumu, zamanlama ve süreç kademeleri için kullanılmaktadır. Ana üretim planlama ise ürün ağacının fonksiyonunu daha ileri bir seviyeye yükseltmektedir. Ürün ağacı, bu noktada üst planlama seviyesine karar desteği için bir alt yapı sağlamak durumundadır. Ürün ağacı ana programlamanın fonksiyonel alanı içinde müşteri siparişlerinin kontrolü, montaj programları ve talep tahminleri için bir temel oluşturur. Üst seviye yapısına bir yaklaşım ürün teklifinin işletme felsefesinde bir temel oluşturur. Bir işletme, müşteri siparişleri için tamamen mühendislik tasarımları aşamasında bir ürün teklif edebilir veya montajı yapılmış hazır bir malzeme ya da satış için siparişler hazır bir malzeme sadece kod numaralarını teklif edebilir. Ana üretim programlamaya destek için ürün yapılandırma (ağaç oluşturma) nin anahtar kriteri ürün teklifi bazında

İşletmenin politikasının tanımlanmış olmasıdır. (Kneppelt, 1984)

Sekil 3.1. Ana üretim programlama (AÜP) ve malzeme ihtiyaç planlamasında (MİP) bilgisayar sistemi desteği sağlayabilmek için ürün ağacında her kademedeki ürünün ana tiplerini göstermektedir. Her müşterinin sipariş özelliklerine göre ürün yapısı geliştirileceğinden, mühendislik aşamasında hammadde veya satın alınan parça seviyesi konusunda AÜP ve MİP desteği sınırlıdır. İleri malzeme planlama da MİP içinde sınırlıdır, fakat ürün ağacı geliştirilmesi gibi, MİP ürün taşıması konusunda kritik yol hesaplarında kullanılabilir.

Sekil 3.1.in son kısmında stoktan tasıma çevresi son ürün parça numarasında tanımlanacak. AÜP ile kontrol edilen hammadde, satın alınan parçalar ve alt montaj planlaması için MİP'sini göstermektedir. Üçüncü tip montaj, sipariş çevresi- bugünün tüm işletmelerinde hemen hemen tek ortak yöndür. özel nihai ürün bileşimi müşteri sipariş özellikleri belli olmadıkça tanımlanmaz. AÜP, ürünü oluşturan toplam parça sayısında tanımlanır ve MİP ana üretim programına destek için tüm hammaddeyi, satın alınan parçaları ve alt montaj gruplarını kontrol eder.



Şekil 3.1 Ürün telif düşüncesi:

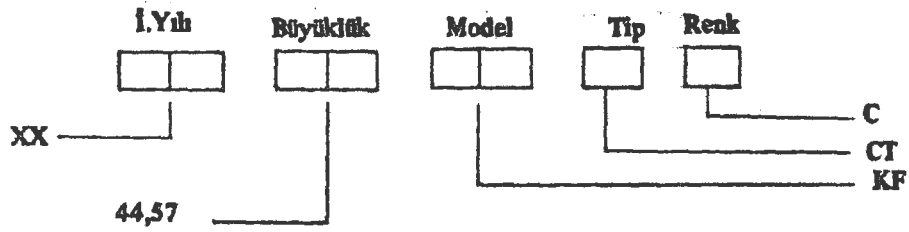
3.2. URUN AGACI OLUSTURMA FRENSİPLERİ

Pek çok işletme montaj sipariş çerçevesinde her ürün bileşimi için tek ürün numarası üzerine oluşturulmuş planlama yapar. Her birim ürün parçası numarası tüm ürün yapısını yansıtır. Ve müşteri sipariş özelliğine hatta bazı durumlarda işletme çeşitli değişim veya kısımlarla ürün temin politikası benimsemiş olmasına rağmen tek ürün parça numarasını kabul eder. Fakat her mümkün değişim ve kısımlar için tek bir parça numarası kullanılması talep tahminlerini, ana programlamayı ve müşteri siparişleri tanımını belli imkanı kalmaz ama çok zorlaştırır. Etiler aynı ürün bileşimi için daha önce bir veya daha fazla oluşturulduğunda yeni müşteri siparişi için farklı parça numarası oluşturulacaktır. Bu malzeme istiselenen ticaret fonksiyonunun bir sonucudur, tasarım noktasında ise ürünün tanımlanmasıdır.

Malzeme planlama sistemleri (AÜP-MİP) ileri düzeyde bir planlama için ürün ağacı kullanırlar. Birim parça numarası oluşturulduğunda ürün tahmini her kalem ürün parça numarası için gerekir. Yeni müşteri siparişleri için bileşimlerin veya yeni birim parça numaralarına malzeme parçalarının esnekliğinin aktarılması sınırlıdır. Hatta bunlar tahminler için aynı olabilir. Parça veya alt montaj grupları müşteri siparişleri üzerine oturtulmuş birer parça numarasından oluşmuş ürün ağacında gösterilmezler. Bu durumda daha fazla yok edilebilecek bir problem çıktığında montaj atelyesindeki insan müdahalesi heric sınırlanmış bir kontrol imkanı vardır. (Kneppelt, 1984)

Sık karşılaşılan bir başka durum pazarlama şubesinin, imalatla kullanılan birim parça numarasında müşteri isteklerinin kolay anlaşılır hale getirilmesi tekniğini geliştirmesidir. Şekil 3.2. tipik bir ürün kataloğundan alınmıştır. (Industrial instruments, 1983) örnek, bir makina siparişi için geliştirilmiştir. Biz bunu bir bisiklet siparişi için kullanılan katalog numarasını geliştirmek için klavuz olarak kullanacağız. Bu katalog numarası müşteriye yollanacak olan bisiklet için tek ürün numarası olacaktır. Tasıma, planlama, envanter ve ürün

Büyüklik :	
Model :	
İmal Yılı :	
Tip :	
Renk :	



Şekil 3.2. Tipik bir katalog örneği

yapısı bu tek parça numarası üzerine oturtulmuştur. Ürünün stoktan mı veya montajdan mı alınacağı, envanter kayıt işlemleri veya taşıma için bu ürün numarası temeldir. Stoktan veya montajdan müşteriye taşıma sorusu bir zamanlama problemi değildir. İmalat genellikle pazarlamanın kullandığı parça numarası tekniğini bilemez veya tanımlayamaz. Böylece imalat ürün numarası tasarımını kendi oluşturur. Pazarlama da satış potansiyeline ve stoktaki ürüne dayalı bir ürün geliştirir. Tabii olarak, talep tahmini ve ana programlama, müşteri siparişleri için temel gereklilik noktası olduğundan her montaj seviyesinde

parçalarının yeniden oluşturulmasıdır. Yeniden oluşturma işinde ilk adım montaj guruplarındaki aynı parçaları kullanan ürün ailelerinin teşhis edilmesidir. Tasınması planlanmış ürün sayısı gerekli ortak parça guruplarının sayısına eşit olduğundan planlama ve programlamada yardımcı olacaktır.

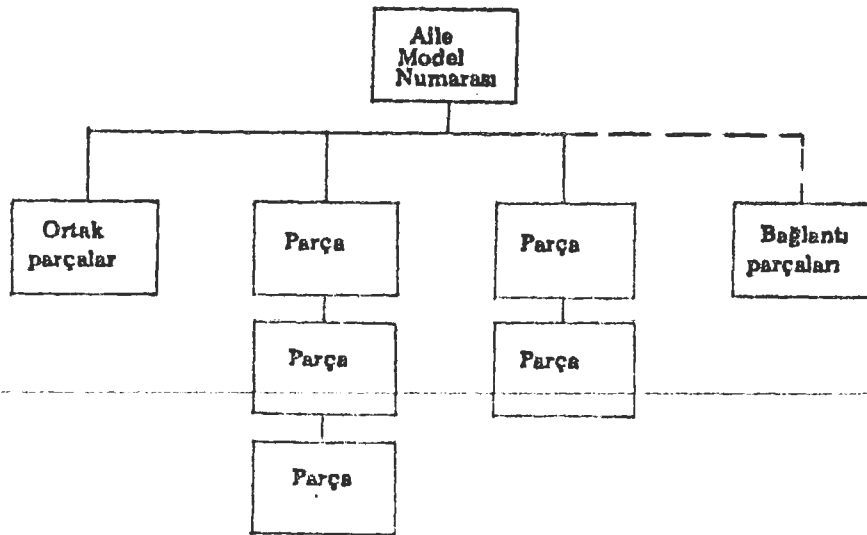
Ürün ailesindeki ortak parçaların daha iyi tanımlanmasına yardımcı olacak teknik, ürün ağacı matrisinin tanımlanmasıdır. Ürün ağacı matrisi el ile geliştirilebilir fakat ürün ağacı ağacı bilgisayar ortamına aktarılırsa özel bir bilgisayar programı geliştirmek gerekecektir. Meydana gelen ürün ağacı matrisi ürün parça numaralarıyla erişilen bir tablo oluşturacaktır. Alt montajlar parçalar ve hammaddelerin parça numaraları (kod numaraları) tablonun sol tarafında yer almaktadır. Bir iç kolon montaj ve parçaların her üründe kaç kez kullanıldığını (birim adeti) göstermektedir. Bu ailedeki ürünler için ortak parça sayılarını da göstermektedir.

Sekil 3.3 Bisiklet için ürün ağacı matrisinin bir kısmını göstermektedir. Görüldüğü gibi, bisikletin parçaları sol tarafta, bisiklet modelleri tablonun sağ üst tarafında listelenmiştir.

Kod no	Parça tanımı	U/M	Kullanılan model numarası			
			SS-53-RM-CY	SS-53-TM-CY	SS-53-RM-TSS	SS-53-TM-T
FR-53-S	Gümüş şasi (53 CM)	EA	1	1	1	1
FR-53-S	Gümüş şasi (57 CM)	EA				
SA-T-M	Oturak-Binek/Erkek	EA		1		
SA-R-M	Oturak-Binek/Kadın	EA				
SE-O1	Oturak desteği (25-6MM)	EA	1	1	1	1
TC-O1	Yedek parçalar	EA	1	1		

Sekil 3.3 ürün ağacı matris yapısı:

Fişliktet için ürün ağacı matrisinin analizi sonucu orneğin parçalar için gerekli takım vs. izlenebilir. Daha iyi analize ortak parçalarla ilgili bilgiler (ürün ağacı matrisinde gösterildiği gibi) daha iyi bir ürün ağacı oluşturmak için başlangıç temeli oluşturur. Sekil 3.4 Daha iyi ürün ağacının genel yapısını göstermektedir.



Sekil 3.4. ürün ağacı genel yapısı:

Daha iyi bir ürün ağacı oluşturma'nın ilk adımı ürün ailesi için bir parça numarası modeli atamaktır. Bu parça numarası, aileyi tanımlar ve ürün ağacının yapısal ilişkisi için bağlantı noktalarını şekillendirir. Aynı zamanda, aile içindeki birim sayısı, dönem içinde üretim ve taşıma planı için teslim tarihlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Aile içindeki tüm ortak parçaları tanımlamak için parça kod numaraları belli bir şekilde içinde yapılandırılabilir. Bu parça numarası altında, aile için herhangi bir modelde sürekli kullanılan parçaların listesidir. Bu MIF de eşlenmiş olan grupları bu parçaların planlaması altında yapılandırılması için parça sayısı ile ilgili Ana üretim programı planlamasına yardımcı olur. (Gesener, 1986)

Sekil 3.4 de görüldüğü gibi modelle bağlantılı bir parça numarası serisi vardır. Dikey ilişkide gösterilmiş bir kısım model bileşimini oluşturan parçaların listeden seçilmelidir. Bu kısım parça numaraları stoklanmış parça numaralarında tanımlar. Tek bir ürün sağlayan ortak parçalar alt parçalarla birleştirildiğinde parça listesini tanımlayan geçici bir parça numarası verilebilir. Bu, parçaların dönüşüm serisi normal olarak aynı öncelikli ihtiva ettiğinden, herhangi bir değişikten farklı bir şeydir. Amaç sadece bir alt ortak grubundaki parçaların planlamada kullanılan geçici parça numaraları serisindeki değişimi araştırmaktır.

Sekil 3.4 deki ileri düzeyli ürün ağacında bir başla

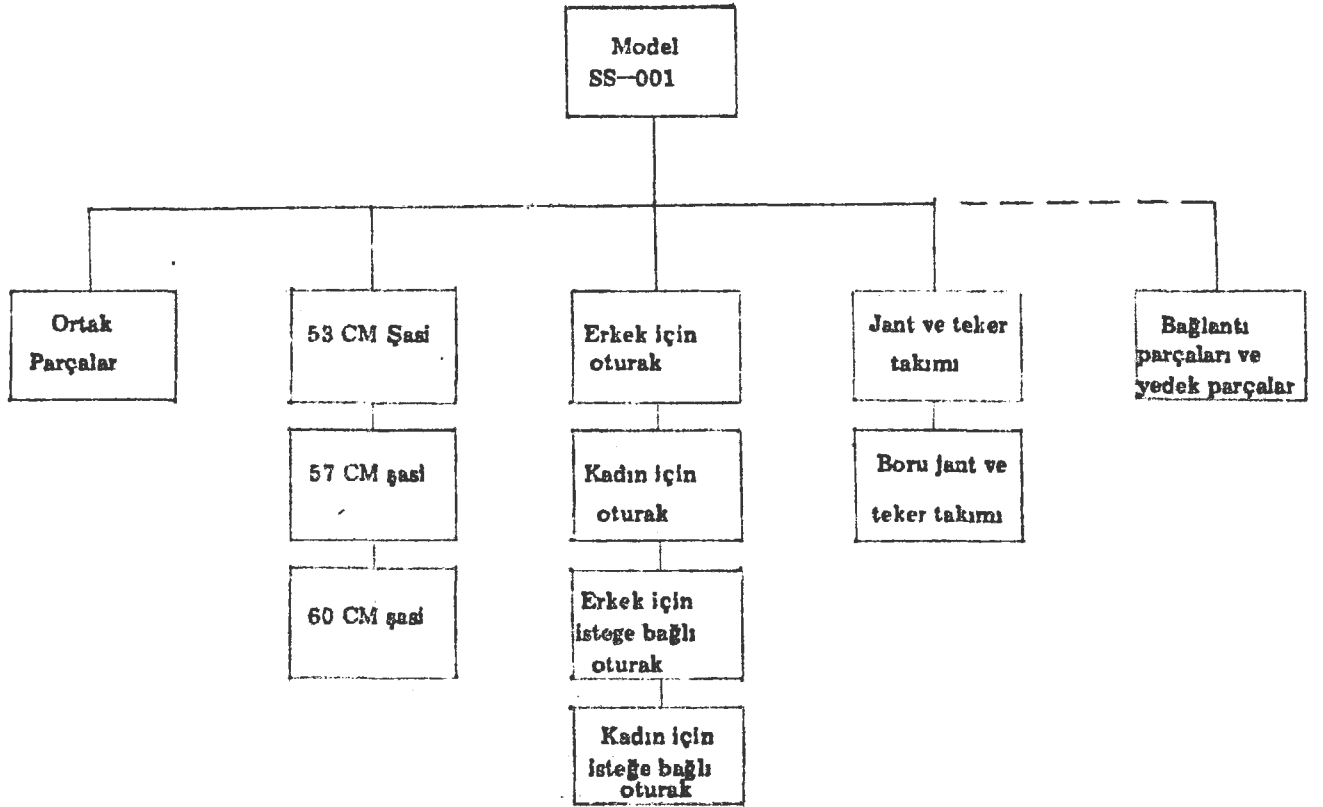
tasarım bağlantı parçalarıdır. Bağlantılar tek ürünü tanımlamak için seçilecek veya seçilmeyecek bir alt montajı sadece tanımlar. Bağlantı terimi, alt montajlara ilave edilen bakım araçları veya yedek parçaları ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımlar altında ileri derecede bir ürün ağacının yapısı ortak parça numaralarını, alt montaj numaralarını ve bağlantı parçalarının numaralarını da içerecektir.

Sayı 7.5 bisiklet örneği için ileri düzeyli bir ürün ağacının basit bir yapısını göstermektedir. Ana programın planlaması, model numarası, ortak parçalar, sasi, oturulacak yer vs. altında, parça seviyelerinde tanımlanacaktır.

Ortak parçalar için geçici parça numaraları altında yapılandırma, tüm parçalar ve alt montajlar bisikletin herhangi bir modelini yapmayı gerektirir. Alt montaj, bisiklet montajını tamamlamak için yapılan seçimi gösteren yatay ilişkilerde yapılandırılmıştır. Herhangi bir bağlantı bisikletin montajı için kullanılabilir veya kullanılmaz. İleri bir ürün ağacını yapılandırırken, müşteri istekleri, envanter yatırımı gereksinmesi ve uygun imalat süresiyle ilgili özel kapasite kısıtları da gözönüne alınacaktır. Genel bir ürün tanımı, müşteri siparişleri tarafından özel işlemleride içerecektir. Örneğin ürün tüketicisine ulaştırılmadan önce ürün hakkındaki genel bilgiler bir katalog olarak verilebilir.

Bir başka örnek çeşitli isimler altında satılan diğer bisikletlerin üretimi ile ilgili olabilir. Standart bisikletle başka isimler altında satılan diğer bisikletler arasındaki fark boyu vs. gibi ilave bir takım işlemlerdir. Bu tip işlemler müşteri isteklerine bağlıdır.



Şekil 3.3 İleri düzeyde ürün ağacı

İleri ürün ağacı tanımlar ve ilave seviyeler oluşturur

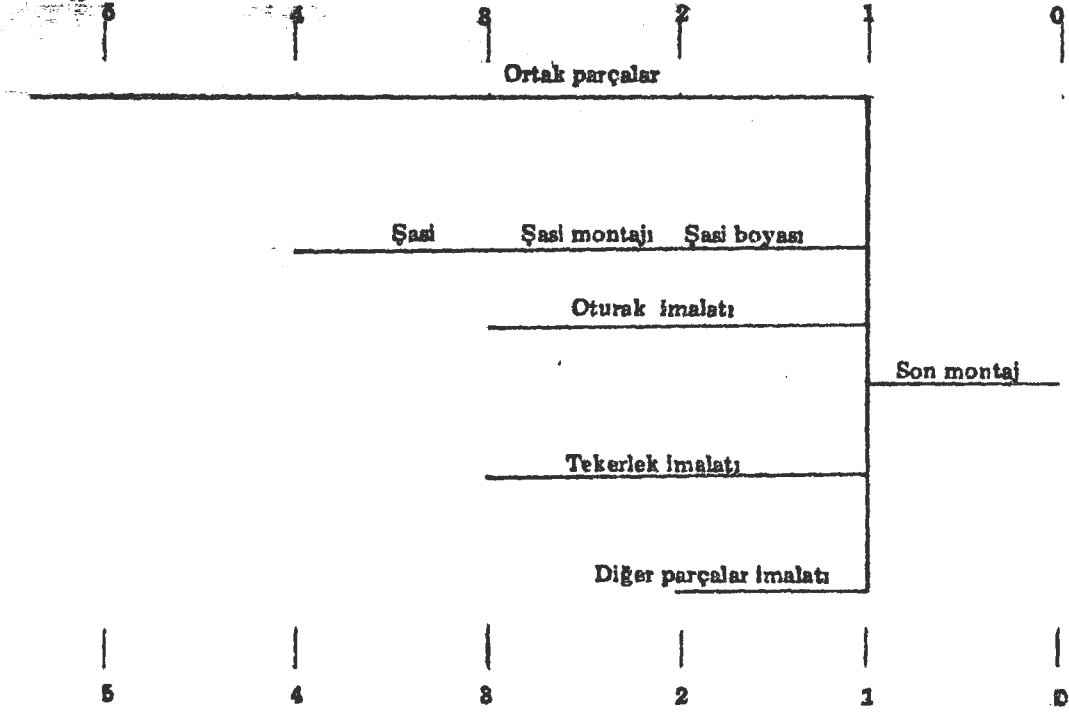
yatırımın gizliliğine nınai durumundadır. Her bir ortak parçadan alt montaj gruplarını ve yedek parçaları geliştirmek ve sadece gerçek müşteri talepleri olduğunda

işçiliği parçalarla dengelemektir. Bununla birlikte, eğer alt montaj grupları bağıl olarak pahalı olmazsa, daha fazla envanter yatırımı ve yedek parça yapımından ziyade onların optimum kullanım planı daha iyi olacaktır. Yapılandırma analizinde diğer bir gözönüne alınacak husus imalat süresidir. Toptan satışlarda ürünün teslim tarihinde hazır hale gelmiş olması önemlidir.

Bu tip analizler ürün ailesi için ömür çevrimi içinde devam etmelidir. Bir program ürünün çeşitli düzeylerde tamamlanması için gerekli olan imalat sürelerini gösterir. Kritik yolu belirleyen raporları üretmek mümkündür. Bir başka önemli bilgi, tamamlanma ve teslimat ilgili çeşitli düzeylerdeki işin bitirilmesine ait yatırımlar hakkında olabilir. Bu risk karşılaşılan bir durum firmaların ürünün tamamlanacağı son birkaç hafta boyunca en büyük işçilik yatırımlarını yaptığı durumdur.

Şekil 3.6 da bisiklet ürün ağacının alt montajı imalat ve teslimi göstermek için çizilmiştir. Eğer stoktan teslim olacaksa, bisikletler için stoktan teslim tahminleri yapılmak zorundadır. Eğer bir haftalık montaj süresi uygun ise bisikletler bir hafta içinde teslim edilecek müşteri siparişleri için montaj yapılacak düzeyleri ana programda gösterilebilir. Fakat, bu durum baya, büyüklük, seri gibi temel parçaların stoklanmasını gerektirir. Eğer pazarlama bu süreyi iki hafta olarak esnek tutarsa bu defa baya ve. gibi şeylerin stoklanmasına gerek kalmayacaktır. Çünkü bu süre temin ve yapım için

yeterli olacaktır. Bu tip analizlerin ürün ağacı düzeyinde sağlanmış olması pek çok fayda sağlayacaktır.



Sekil 3.6. Ürün montajı

3.3. NEDEN ÜRÜN AĞACI ?

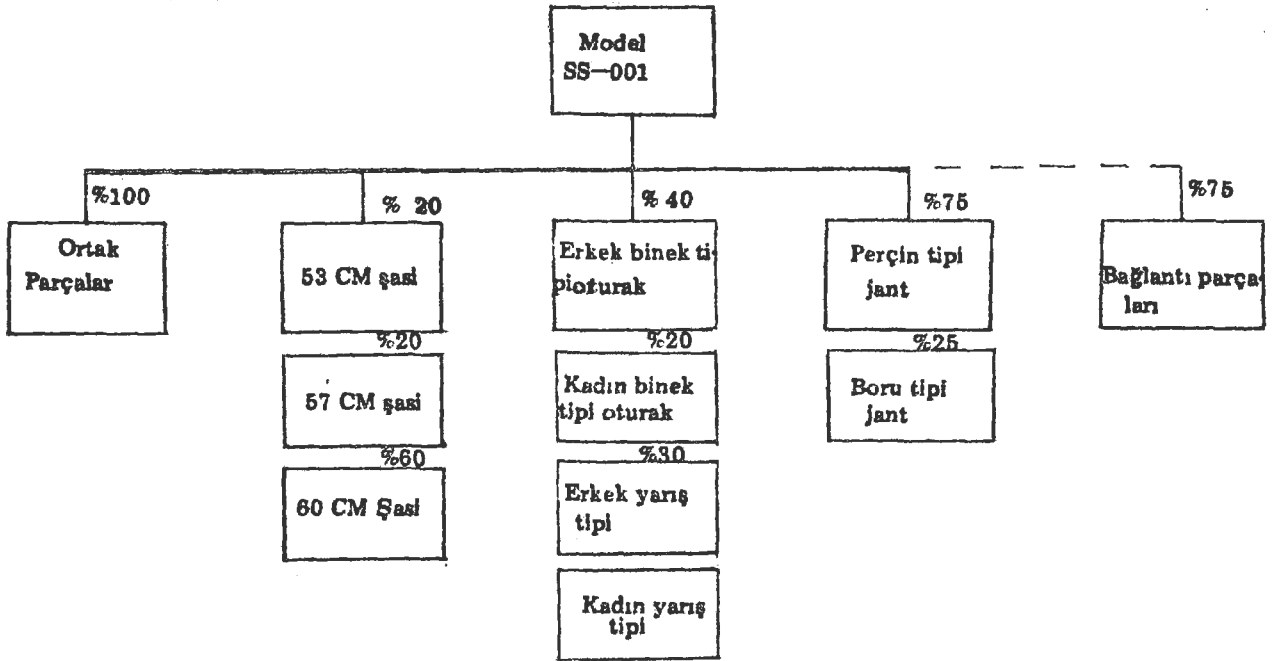
Bir önceki başlıkta gözetilerek ileri ürün ağacı

tahminidir. Herbir ürün bileşimi bulunduğu çevre altında tek parça numarasına ve yapısına, pazarlama ise her parça için tahmin oluşturma zorunluluğuna sahip olacaktır. İleri ürün ağacı yaklaşımı kullanılarak, pazarlama, tahmin için bir model oluşturulabilir ve ana parçalara diğer parçaların kullanım yüzdesine ait çok iyi bir tahminde bulunabilir. Bilgisayar bu noktada parça yüzdelerini ve parça düzeylerini ve tahmin modelini kullanarak kısmi komplelerin (alt montajların) oluşturulmasında yardımcı olabilir. Bu durum hem pazarlama hemde ana programlama düzeyinde oldukça gerçekçi bir tahmin sağlayacaktır.

İleri ürün ağacı yaklaşımının bir başka faydası ise alt montajların planlanmasını daha iyi organize etmemiz için bize bir fırsat sağlamış olmasıdır. Planlama esnasında bazen, tahmin hatalarını telafi için ilave gruplar yapılması istenir. Tabii olarak ortak parçalar modülündeki ana parçalar için zamanın yüzde yüzü gerektiğinden pazarlamayla bir tahmin modeli geliştirilmesi sağlanır.

Sekil 3.7. bisiklet için alt montajlara ait tamamlanma sürelerinin yüzde olarak paylaşımını göstermektedir. Bu yüzdeler model seviyesinde tahminden ana program tahmini oluşturulmasında kullanılır. Bu başlangıç planıdır. Fakat ana programcıların teshisi, ortak parçaların belirli bir zaman çerçevesi içinde satılmış olması sellindedir. Bu durumda programcılar bu talep durumuna göre planlarını değiştirebilirler. Bu yolla, kullanım yüzdeleri yüzde

yüzden büyük olabilecek alt montajların tahsisine ait yüzdelere karşılık gelen planlama tamamlanır. Yüzde yüzden daha büyük eşitliklerin atanması tüm planın gereğinden fazla şişirilmesine yol açacaktır.

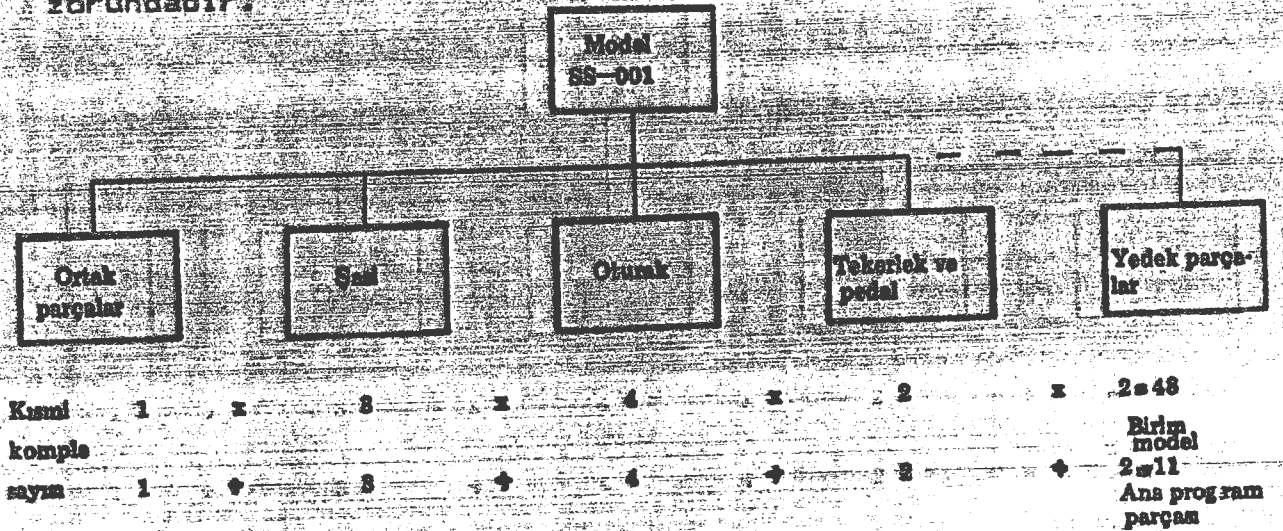


Sekil 3.7. Süper güncel bisiklet

Ürün ağacı yaklaşımı, fabrika içinde olduğu gibi müşterilerle olan iletişimin etkili bir şekilde olmasını sağlar. Özel bir müşteri bileşimi gerekli alt montaj gruplarının ve ortak parçaların seçimiyle yapılabilir. Teslim sözü tarihi, montaj seviyesinde sağlanabilirlik gözlemine göre yapılabilir. Herhangi bir yeniden programlama bu gözlem ve ürün ağacı terminolojisinde özel müşteri bileşimi ile yeniden düzenlenebilir.

Ürün ağacının devamı ileri ürün ağacı yaklaşımı kullanılmasına yardımcı olacaktır. Eğer bir ileri ürün ağacı bir ortak parçalar ürün ağacını ve otuziki alt montaj

kullanılarak bu durum daha iyi izah edilebilir. Şekil 4.8de görüldüğü gibi ileri ürün ağacında sadece 11 parça numarası ile 48 bisiklet yapılabilecektir. Eğer iki ilave büyüklükte (5 şasi) ve renkte (5 şasi çarpı 3 renk=15), ana program parçaları sadece 23 iken tek modelin sayısının 240'a çıkmasına karar verilecektir. Her ürün kavramı için tek parça numarası altında tüm planlama tahminlerinin yapılması, 240 tek parça sayısı üzerinde tamamlanmak zorundadır.



Eğer iki boy büyük şasi ve iki renk ilave edilirse

1	x	15	x	4	x	2	x	2=240
1	+	15	+	4	+	2	+	Birim model
								2=28

Şekil 3.8. İleri ürün ağacı

Ana program parçan

3.4. İHTİYAÇLARIN DESTEKLENMESİ

Çalışmada bu noktaya kadar ileri ürün ağacı kavramı ana programı ve yapılanma ile ilgili konular tartışıldı. Zamanında müşteriye ürünü ulaştırın kara geçen bir firma sözkonusudur. Bunun için ürün ağacı kavramı bazı teorik fonksiyonları da çok iyi bir şekilde içermelidir. Müşteri siparişleri girilince ileri ürün ağacı kavramı gibi düşünülebilir. Fakat müşteriye teslim tarihi ana üretim planlamaya dolayısıyla ürün ağacına dayalı planlamaya bağlıdır. Bu konu oldukça önemlidir. Bir firma planlama ve müşteri siparişlerinde ileri ürün ağacı kavramını kurmak için gayret göstermekte fakat 6 haftalık bir üretim hatası stratejisi takip etmektedir. Bu yaklaşım firma için oldukça iyi sonuçlar verdi. Çünkü seçenekler ve genel parçalar üzerinde ana planlama raporlarının anlaşılabilir elemanlarından bir tanesinde mümkün söz verme aralığıdır. Bu genel parçalarda, seçeneklerde olduğu gibi zaman bazında mümkün miktarlar sağlanır. Bu gerçekçi olarak müşteri teslim tarihlerinin geliştirilmesi için bağlayıcı bir anahtar kavramdır.

Eğer bu metod sipariş zamanı yerine kullanılırsa bazı ürünlerin 6 haftadan daha az zamanda tüketiciye ulaşması mümkün olacaktır.

~~Şekil 7.9. bisiklet için bir sipariş formu~~

İhtiyaçlarıdır. Planlamacı bu formu seçilen gösterimi ve kendi programını seçilen noktalar üzerinde geliştirmek için kullanacaktır. Bu ise son montaj programında müşteri

siparişlerinin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır. Müşteri sipariş formu şekil 3.2 de gösterilen katalogla çok benzerdir. Bununla birlikte şekil 3.2 nin sonu müşteri siparişleri için bir birim parçayı teşkil etmekteydi. Böylece imalat müşteri siparişlerinin gösterimi için değerli bir bilgiyi kaybeder. Gösterim, stok, kapasite ve müşteri arasındaki rekabetteki anlaşmaların geliştirilmesinde çok önemlidir.

İkinci kritik tedarik fonksiyonu fiyatlandırma ve ürünün maliyetinin tesbit edilmesidir. İleri ürün ağacında var olan çay, parçaların önüne satılan seviyeleri gözden ayarlanmasıdır. Maliyetleme yapısal seviyede yani parça aile model bazında, bir alt seviyeyi inceler. Yeni bir ürün gösterimi söz konusu olmadıkça veya bir önceki maliyeti söz konusu olmadıkça nihai ürünün maliyeti belirlenemez. Bu fiyatlamada olduğu gibi ileri ürün ağacı kavramının uygulanmasında dikkatli ve ihtiyatlı bir analiz gerektirir.

Analizi gerektiren tedarik fonksiyonlarının üçüncü safhasında nihai ürünün oluşturulması için atelye rapor ihtiyaçları ileri ürün ağacı oluşturulmalı esaslarında birisidir. Parça sayıları, burada ürünün oluşturulması için kullanılan döşemenleri anahtar kabul eder. Bunun için diğer ürünün oluşturulmasında yeni bir ürün oluşturulması için atelyedeki personelle bağlantı kurup haberleşme için gerekli bilgilerin temini gerekir. Bazı firmalarda genel montaj çizimi ve açıklamaları müşteri siparişleri

kullanılarak oluşturulmuş listelerle bağlantılı olarak yapılır. Bununla birlikte çok ve karmaşık işlemlerin istendiği durumlarda bazı atelye dökümanlarına ihtiyaç olmaktadır. Atelye için ileri ürün ağacı planlama kavramının gerçek duruma doğru hareket edileceğini gösteren çözümleri şirket ve ürün ailesi için değişik olacaktır.

Bisiklet örneğinde olduğu gibi planlama anahtarı tekerlek çubuğu ve tekerlek göbeği genel parçalara geçirebilir numaralarla ifade edilmiştir. Fakat tekerlek oluşturma adımları diğerlerinin olduğu kadar tekerlek göbeği ve çubuğunu da gerektirir. Atelye talimatları bu ilişkileri düzenlemelidir. Bunun için bir teknik, tekerlek için orijinal ürün ağacı oluşturmak olabilir. Fakat bu mühendislikte ve montaj talimatlarında kullanılmalıdır. Malzeme planlama işlerinde kullanılmaz. Sipariş gerçekleşme zamanlarında atelye raporlarına ürün ağacı dahil edilmelidir. Montaj gruplarındaki parçalar orijinal ürün yapısı ile uyum sağlayan kullanımı noktasında kodlanmalıdır.

Son kritik tedarik fonksiyonu, şirket içerisindeki anahtar fonksiyonların formüle edilmesinde ve tanımlanmasında rol oynar. İleri ürün ağacı oluşturulması veya donanımının sağlanması birimler arasında açık haberleşme ve koordinasyonu gerektirir.

Diğer ana planlarda olduğu gibi ana planlama da bir talimatın sorumludur.

* Plan geliştirmede rol alma,

- * Neticesi uygulanabilir programın devamının sağlanması,
- * İleri ürün ağacının devamının sağlanması,
- * Stratejilerin kurulması ve işletilmesindeki rol alma,
- * İhtilafların yeniden çözümlenmesinde anlaşma ve belirlemeler,

- * Nihai montaj planının devamının sağlanması,
- * Haberleşme,
- * Faydaların anlaşılması,

Bunların sağlanmaması, üst yönetimin ve pazarlamanın bazı anahtar rolleri göstermemesiyle netice mümkün olmaz.

- Üst yönetim şunları yapmalıdır:

- * Ana planın rolünü anlamalı,
- * Çift ana plan üzerinde işaret etmeli,
- * Anlaşmazlıkları çözmeye rol almalı.
- * Bakım ve devam için sorumluluğu tanımalı.

- Pazarlama ise şunları yapmalıdır:

- * İleri ürün ağacı tanımına yardım etmeli,
- * Strateji oluşturmada rol almalı,
- * Plan geliştirme, tahmin, v.s. de rol almalı,
- * Talep yönetiminde ve sipariş teslim sürecesinde

rol almalıdır,

- * Kısıtları anlamalıdır

MÜSTERİ SİPARİŞ FORMU

Süper Gümüş Bisiklet

Sipariş no: _____

Müşteri ismi: _____ No: _____

İsteme tarihi: _____ Sipariş miktarı: _____

Sadece buna kullanacak

Ortal parçalar

Sasi

57 CM 57 CM 60 CM

Oturak

Erişli-yanış Erişli-binel Kadın-yanış Kadın-binel

Tekerlekler

Perçin tipi Boru tipi Yedek parçalar Montaj talimatları Tecrübe kartları

UYGULAMANIN YAFILDIGI ISLETME VE UYGULAMA

ürün ağacı oluşturulmasını bir endüstri kuruluşunda gerçekleştirmek amacıyla Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketi (TUVASAS) uygulama yeri olarak seçilmiştir. İşletmede çok sayıda parça ve parça gruplarının üretilmesiyle gerçekleştirilen - atelye tipi üretim - ürün tipik ürün ağacının iyi bir örneğini oluşturacağı düşüncesini desteklemiştir. Bu bölümde Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketi (TUVASAS) tanıtılacak daha sonra uygulamanın gerçekleştirilmesi tartışılacaktır.

4.1 TÜRKİYE VAGON SANAYİİ ANONİM ŞİRKETİ (TUVASAS)

Adapazarı Vagon Sanayii Müessesesi 25.10.1951 tarihinde çeşitli yolcu ve yük vagonlarının onarılması amacı ile vagon atelyesi adı altında işletmeye açılmıştır.

1961 yılına kadar yılda 1200 yolcu ve 600 adet yük vagonu onarımı yapan atelye giderek genişletilmiş bünyesindeki yük vagonu onarımı görevi alınarak yılda tiplerine göre 50-80 adet yolcu vagonu imalatı ve 1200 adet yolcu vagon onarımı yapabilecek kapasitede vagon fabrikası durumuna getirilmiştir. Bunu tebiben yönetim kurulu kararı ile 1.4.1975 tarihinden itibaren Adapazarı Vagon Sanayii Müessesesi (ADVAS) haline dönüştürülmüştür.

Ağustos 1976 tarihinde Fransız ALSTHOM firması ile bir sözleşme imzalanarak elektrikli otomatizasyonun yapımı planlanmıştır.

Müessese, vagonun çelik inşaat, kaynak, soğutma ve montaj gruplarını içine alan diğer fabrikalardan gelen parçaları birleştirerek vagonu meydana getiren İmalat Fabrikası, Kuruluşun imalat ve onarım fabrikalarının ihtiyacı olan mamül parçalarının imalatının yapıldığı Donanım Fabrikası, işletmelerden tamire gelen yolcu vagonlarının durumlarına göre tamiratının yapıldığı Onarım Fabrikası,

Müessese fabrikalarında yapımı programlanmış bulunan

~~her türlü vagonun ahşap ve döşeme işlerini yapan Ahşap ve~~

Döşeme İşleri Fabrikası,

Sıcak su ve soğuk su santrali, basıncı hava tesisleri,

asetilen üretim tesisleri, oksijen üretim tesisleri,

kullanma ve içme suyu tesislerinin bulunduğu Üretim Fabrikasından oluşmuştur.

Müessesede 1980 itibarıyla 324 teknik, genel idari ve yardımcı hizmetler gören memur ile 2337 işçi çalışmaktadır. Müessese 1986 yılında anonim şirket haline dönüştürülmüş ve adı Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketi (TUVASAŞ) olarak değiştirilmiştir.

4.2 Problemleri

Klasik atelye tipi üretim yapan TUVASAŞ'ta karşılaşılan problemlerin pekçoğu üretim sisteminin yapısından kaynaklanmaktadır. Tespit edilebilen problemlerin ana nedenleri ise şöyle sıralanabilir;

-özellikle sipariş üzerine üretim yapıldığı için parça çeşitliliği ve talepteki belirsizlikler.

-Parça çeşitliliğinin neden olduğu

- * Değişik işlem zamanları
- * Değişik işlem sayıları
- * Değişik işlem tipleri
- * Değişik işlem sıralamaları
- * Karmaşık üretim akışı

Bu problemlerin belirtileri ise şöyle sayılabilir;

* Üretim planlamasının ve kontrolünün işletmenin yapısından ve üretim tipinden kaynaklanan zorluklar nedeniyle istenilen düzeyde olamaması.

* Ana stoilerde bazen büyük boyutlara varan yığılmalar,

* Çeşitli nedenlerle parçaların uzun süre kuyrukta

beklemeleri,

* Parçaların sistemdeki akış sürelerinin belirsiz ve genellikle yüksek olması ,

* Siparişlerin iç ve dış şartlardan dolayı zamanında karşılanamaması , gecikmelerin olması,

* Makine ve teçhizat kullanım verimliliğinin düşük olması,

* Yarı işlenmiş parça sayısının büyük boyutta olması nedeniyle sisteme yüklediği envanter maliyetleri ,

* Sık sık fazla mesaiye gidilmesi.

Tüm bunların yanısıra organizasyon eskimis ve ihtiyaca cevap veremez olmuştur. Sistemin talebi daha verimli karşılayabilmesi için değişik biçimde organize edilmesi, parça tasarım ve imalatının entegre edilmesi sistemin yeni yapısına uygun ciddi ve yeni teknoloji ile beslenen planlama ve kontrol yapılması kaçınılmazdır.

4.3. ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROLDA BİLGİSAYAR KULLANIMI

İşletme bölümleri içinde Üretim Planlama ve Kontrol, bilgi yükü bakımından ve işlem karmaşıklığı yönünden önemli bir yer işgal eder. İşletme büyüklüğü yeterli olduğu ve gerekli ön hazırlıklar yapıldığı takdirde Üretim Planlama ve Kontrol faaliyetlerinde bilgisayar kullanılması için hiç bir sebep yoktur. Bu alanda uygulananın geç kalmasının nedeni Üretim Planlama ve Kontrol faaliyetlerinin sistem yaklaşımı ile yeni bir görüşe göre bastan aşağı düzenlenmesinin güçlüğüdür. Bunda

başarı sağlandığı takdirde bilgisayardan yararlanılması mümkün olan Üretim Planlama ve Kontrol faaliyetlerinden bazıları şöyle sıralanabilir;

1) Üretim programlarının hazırlanması ve program düzeltmelerinin otomatik olarak yapılması.

2) İmalat için gerekli hammadde, malzeme ve parça listelerinin hazırlanması, zamanında tedarik için ilgili ünitelerin uyarılması

3) Hammadde ve mamul ambarında minimum stok maliyetini sağlayacak düzenin sürdürülmesi, Giriş çıkış kayıtlarının ve sipariş emirlerinin otomatik olarak yapılması

4) İmalat için gerekli teknik resim kalite spesifikasyonları, malzeme, işlem hızları, standart süreler, başlangıç ve bitiş zamanları v.b. bilgilerin toplanarak iş emirlerinin hazırlanması ve dağıtımı

5) Fiili üretim kayıtlarının analiz edilerek programdan sapmaların tespiti ve ilgililerin uyarılması

6) İmalattan gelen bilgilerin standartlarla karşılaştırılması ve günlük işçilik, makina ve departman verim raporlarının düzenlenerek yöneticilere kısa zamanda ulaştırılması

7) Kalite kontrol kayıtlarının analiz edilmesi ,

8) Malzeme, işçilik ve makina zamanı bilgilerinin toplanarak maliyet kontrolünde kullanılabilir analizlerin yapılması.

Üretim planlama ve kontrolde bilgisayar kullanımının yararlarını dikkatle tespit etmek güçtür.Ön

hazırlıklar ve bilgisayar kullanma maliyetleri toplamının sağlanan yararlarla kıyaslanması genellikle mümkün olmaz, kısa vade için böyle bir kıyaslama daha yanıltıcı olabilir. Fakat uzun vadede düşünüldüğünde ve titiz bir inceleme yapıldığında bilgisayar kullanmanın hem zaman hemde mali açıdan işletmelere çok büyük yararlar sağlayacağı bir gerçektir.

4.4 KODLAMA

Üretim sistemlerinin büyümesi, işletmeler arası ilişkilerin yoğunlaşması, mamüllerini oluşturan parçaların çeşit ve miktar olarak artması gibi nedenler faaliyetleri ve fiziksel varlıkları sistematik olarak tanımlamak bir arada ihtiyaç göstermiştir. İsim veya kelimelerle tanımlama hem zaman alma hemde hata ihtimallerini artırarak ihtimalleri yüzünden giderek geçerliliğini kaybetmektedir.

Diğer taraftan bilgisayarların uygulama imkanlarının artması kodlamanın büyük önem kazanmasına yol açmıştır. Bilindiği gibi bilgisayarlar genellikle kendilerine sayısal olarak verilen bilgileri işleyecek biçimde tasarlanmışlardır. Bilgisayar kullanımı söz konusu olduğunda, bilgisayara gerekli işlemlerin yaptırılabilmesi

malzeme, yedek parça, iş emri, imalat bölümü, maliyet unsuru, işçi, ücret sınıfı v.b akla gelebilecek herşey olabilir.

Kod, rakam, harf veya herikisinin karışımından oluşan bir semboller grubudur. Bir cismi veya kavramı tanımlamaya yarayan çeşitli bilgileri kod yardımıyla kısaca ve sistematik olarak göstermek ve kolaylıkla işlemek mümkündür. Günümüzde işletmelerdeki faaliyetlerin ve fiziksel varlıkların hemen hemen tümünü kodlamak adeta zorunlu hale gelmiştir. Kodlamada rakamlar bilgisayarlarında etkisi ile daha fazla kullanılmaktadır. Alfabetik kodlar, bir hanede daha fazla sayıda sembol bulundurma ve hatırlamayı sağlama avantajlarının önem taşıdığı yerde tercih edilir. Gerçekten alfabetik kodlama ile bir haneye Türkçede 23, İngilizcede 26 sembol yerleştirilebilir. Nitekim ülkemizde taşıt plakalarında harflerin yer almasının nedeni budur. Alfabetik kodun bir kısmı temsil ettiği varlığın ismini hatırlatmak amacıyla kullanılabilir. Alfabetik kodlarda üç veya en fazla dört harf kullanılmalıdır. Çünkü bundan fazlasını hatırlamak güç olduğundan harf kullanmanın sağlayacağı avantaj kaybolur.

Rakamların kullanılacağı sayısal kodlarda 10 hatta 12 haneye kadar girilebilir. Kodu oluşturan her hane veya hane grubu belirli bir özelliği temsil etmektedir.

Vagon fabrikasında ürün aşacı oluştururken geliştirilen kodlama sistemi ise şu şekilde dir. Yapılacak

işin gereği üzerine sadece rakamlardan oluşan bir kodlama sisteminin yeterli olacağı anlaşıldıktan sonra en yukarıdan en aşağıya hesaplanarak 10 rakamlı bir kodlama sisteminin uygun olacağı kararlaştırılmıştır. Buna göre ilk iki rakam ana ürünü oluşturan ana montaj grubunu ondan sonraki iki rakam ana montaj grubunu oluşturan alt montaj grubunu temsil etmektedir. Bunlardan sonra gelen üçüncü ikili rakam grubu alt montaj grubuna dahil olan ve bu grubu oluşturan ikinci dereceden alt montaj grubunu yedi ve sekizinci rakamlar son montaj grubunun dahil bir alt grubunu son iki rakam ise tüm bu gruplarda yer alan detay parçaları temsil etmektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse kodu 0302010015 olan bir parça 03 cü ana montaj grubunda ikinci alt montaj parçasının içinde yer alan ve bu ikinci alt montaj grubunun içindeki montaj gruplarından birincisinin 15 ci detay parçasını ifade etmektedir.

Bir kod sistemini oluştururken göz önüne alınması gereken prensipler şunlardır;

1- Kodun tümü önceden tanımlanmış belirli bilgileri belirli bir sıraya göre vermelidir. Yani her hane veya hane grubunun belli konuları tanımlama görevi olmalıdır.

2- Kod açık uçlu olmalıdır. Yani sisteme yeni elemanlar katılmak istendiğinde bunları kolaylıkla eklenebilecek olmalıdır.

3- Sınıflandırma ve sembollerin grublandırılması mantıksal olmalıdır. Kodun vereceği bilgiler konunun doğal sırasına uygun dizilmelidir.

4- Kodun uzunluğunu sınırlayan faktörlerin varlığı göz önüne alınmalıdır. Özellikle bilgisayar kullanımı söz konusu olduğunda kod için ayrılan sütun sayısı sınırlı olmaktadır.

5- Kod sembolleri sırasında bilgi gruplarını ayırmak amacıyla (.), (;), (-), (/) gibi işaretler kullanılabilir. Muhasebe, kütüphane gibi konularda uygun olabilen bu işaretler genellikle uzun bilgileri ihtiva eden maddelere, üretim gibi konuların kodlanmasında uygun olmaz.

4.4.1 Üretim Planlama ve Kontrol Sisteminde Kodlamanın Yararları

Yapısı ve bir örneği yukarıda tanıtilan kodlama sisteminin ve bu sisteme bağlı ilerdeki sayfalarda görülen ürün ağacı bilgilerinin fabrikada kullanılmasıyla aşağıdaki yararlar söz konusu olacaktır.

1- Kodlama ile parçaların sınıflandırılması ve üretim planlarının hazırlanması kolaylaşacaktır.

2- Benzer iş parçaları aynı grupta toplanarak tezgah hazırlık zamanlarında ve parça işleme zamanlarında tasarruf yapılacaktır. Kontrolü ve takibi yapılarak parça sayısı azalacaktır.

~~3- İlerden fazla yerde kullanılan standart parçaların belirlenmesinde kolaylık sağlanacaktır.~~

4- Ve bütün parçaların özelliklerinin bulunması ve bu parçaların işlenmesinde kullanılacak, tezgah, takım tertibat ve kontrol aleti seçiminde etkinlik sağlanacaktır. Atelyeden yönetime bilgi akışı kolaylaşır.

4.5 BİLGİLERİN DERLENMESİ

Ürün ağacını oluşturacak bilgilerin öncelikle derlenmesi, toparlanması ve yapılacak işe uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilerin ilki ürünü oluşturan ana parça ve parça gruplarının belirlenmesi olmaktadır. Bu noktada gerekli bilgileri taşıması bile ürünün topolojik yapısının belirlenmesi ve çizilmesi gerekmektedir. Daha sonra topolojik yapıya uygun olarak tespit edilmiş olan birinci dereceden ana montaj grupları ve varsa ikinci dereceden montaj gruplarıyla ikinci dereceden alt montaj grupları ve yardımcı parçaların birim üründeki kullanım miktarının belirlenmesi ile klasik ürün ağacı çizimi tamamlanmış olur. Bilgisayar kullanımı söz konusu olduğunda ürün ağacının çok daha fazla bilgiyi içermesi ve planlama için tüm ön bilgileri taşıması bilgisayar kullanımı felsefesine daha uygun olup bu durumun planlama için daha faydalı olacağı da açıktır. İşlemeden temin edilen bilgilerin bir ürün ağacı şeklinde bilgisayara aktarılması durumunda ağacın teşriyatı diğer

montaj grubuna ne oranda katıldıkları

4- Dışarıdan hazır parça olarak alınan ve yan sanayiye siparis ile yaptırılan yardımcı malzemelerin gerekli olan detay açıklamalarının ve ne zaman tanzim edilmesi gerektiğinin belirtildiği açıklamalar kısmı

5- Ürün oluşturulurken montaj esnasında takip edilecek yol ve montaj süreleri vs.

Bu ayrıntılar dışında işletmenin ve sanayii kolunun planlama için gerekli bazı özel bilgilere ihtiyaç duyabildiği durumlarda bu bilgiler ürün ağacının ana yapısını bozmayacak şekilde ağaca ilave edilir.

Kapsamlı üretim planlama ve kontrol faaliyetlerine temel oluşturacak ürün ağacının sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için öncelikle bazı temel bilgilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada bilgileri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.

4.5.1 Ürün Yapısı

Vagonu meydana getiren parçalar arasındaki ilişkileri içeren bu listenin hazırlanması sistemin yürütülmesi için büyük önem taşımaktadır.

Bu liste hazırlanırken parçalarla ilgili şu bilgiler üzerinde durulmalıdır.

-Her parça kod numarası

-Her parça kod numarası

-Kullanılmakta

4.5.2 Parça Bilgisi

Vagonu oluşturan malzeme, yarı mamul, ve ürüne ait tüm temel bilgileri içeren bu listede şu bilgiler bulunmaktadır.

- Parça kod no
- Parçanın adı
- Kullanım birimi
- Parça resim numarası
- İşlem gördüğü atelye

4.5.3 Operasyon Bilgisi

İmalatı yapılan tüm parçalar için fabrika dahilinde tezgahlara yüklenen işlemler şu temel bilgileri ile listelere kaydedilmiştir.

- Parça kod numarası
- Parçanın işlem gördüğü atelye kod numarası
- Parçanın işlendiği tezgahın adı
- İmalat süresi
- Parti hazırlık süresi
- Operasyon adı

4.5.4 Tezgah Bilgileri

İşlemlerin yapıldığı fabrika dahilindeki tezgahlara ait bilgiler liste haline getirilmiştir. Bu konudaki temel bilgiler.

- Tezgahın kodu,
- Tezgahın adı,
- Tezgahın bulunduğu atelye kodu olmaktadır.

4.6. FABRIKADA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Vagon ürün ağacını oluşturacak bilgiler tesbit edildikten sonra bu bilgileri toplamak amacıyla fabrikada yapılan çalışmaları tez çerçevesinde aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür.

1) Mavi tren ana hat pulman yolcu vagonu için vagonu oluşturan bağlantı parçaları dahil tüm parçalar tek tek tespit edilmiştir. Sonra bu parçaların ilişkili olduğu diğer parçalardan hareketle sırasıyla daha alt montaj gruplarından nihayet oluşturdukları montaj grubuna kadar yer aldıkları gruplar ve aileler tespit edilmiştir.

2) Detay parçalar dahil tüm alt ve üst seviyeli montaj gruplarının sırasıyla işlem gördükleri atelyeler işlem süreleri fabrikanın imkanları ölçüsünde tespit edilmiş ve bunlar bilgisayar programına aktarılmıştır.

3) Tespit edilen tüm parçalar fabrikanın daha önce kod olarak kullandığı resim numaralarına sadık kalınarak daha anlaşılır ve pratik olarak yeniden kodlanmış ve tüm parçalar yukarıda anılan bilgilerle donatılmış bilgisayar programına aktarılmıştır.

4) Öncelikle bir grup için parçaların hangi tergehlarda işlem gördüğü işlemin nevi, süresi, hazırlık zamanı tespit edilmiştir. Örnek grup için tergeh yölleri dolayısıyla atelye yükleri gösterilmiştir.

4.7. BİLGİSAYAR PROGRAMI

Tüm bu bilgileri içeren kapsamlı bir vagon ürün ağacı programı hazırlanmış, ilgili bilgilerle donatılmış olan pulman vagonu oluşturan yaklaşık 5000 adet parçanın tamamı bilgisayara girilmiştir ve sayfa 109 dan itibaren bu bilgilerin dökümü görülmektedir. Fabrika genel müdür ve yardımcılarıyla fabrikayı oluşturan ilgili birimlerin yetkililerine program tanıtılmıştır. Program geliştirilmiş kararlara temel teşkil eden bilgi sağlama ve akışının pratik sonucu görülmüştür.

Program daha önce anlatılan kodlama bölümündeki tekniğe uygun olarak tasarlanmış ve tüm dökümleri ve aramaları bu kod sistemine göre yapmaktadır. Kodun ilk iki rakamı fabrikada yaygın olarak kullanılan daha önceki kodlamayla benzer tutularak yeni geliştirilen sisteme fabrika çalışanlarının yabancı kalmamaları sağlanmıştır. Daha sonraki sütünde, fabrikada daha önce kod olarak kullanılan resim numaralarına yer verilmiş böylece eski sistem kod anlayışı bir anda ortadan kaldırılmayarak bunun açacağı aksaklığın önüne geçiş amaçlanmıştır. Üçüncü sütünde parçalar hiyerarşik bir düzende bağıntı parçaları dahil tümüyle faydedilmes daha önce işletmede binlerce kartta ancak tutulan parçalara ait bilgiler bireraya toplanmıştır. Daha sonraki sütünlarda parçanın işlenmesi için gerekli analizler fabrikanın atelyelerine verdiği daha önceki kodlama sistemine sadık kalınarak istelenmiştir. Böylece herhangi bir parçanın ilk operasyondan montajda

ürüne katılınca kadar katettiği yol rahatlıkla izlenir hale gelmiştir. Bunun sağladığı bir başka yarar ise atelye yüklerinin elde edilebilir eniyi doğrulukla belirlenmiş olmasıdır. Böylece işletme, ana üretim planlama ve malzeme ihtiyacı planlamasında kullanacağı sağlıklı bir takım verilere kavuşmuştur. Programda kitle halinde üretilen parçalar için parti hazırlık süreleri fabrikanın imkanları ölçüsünde elde edilebildiği kadarıyla bilgiler buraya kaydedilmiştir. Daha sonra analiz tezgah bazına indirgenmiş her parçanın işlem gördüğü tezgahlar belirlenmiş, bu tezgahlar için işletmenin verdiği kod numaraları kullanılmış, parçanın gördüğü operasyon ve bunun süresi belirlenmiştir. Dolayısıyla her parça için işleme seviyesi tezgah bazına indirgenmiştir. Böylelikle tezgah yüklerinin belirlenmesine büyük ölçüde yardımcı olunmuştur. Bu, sıralama ve çizelgeleme planlarında işletmenin işlerini büyük ölçüde kolaylaştıracak seviyede bir bilgi sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Aynı zamanda program genelinde işletmenin dışarıdan hazır olarak temin ettiği parçaların izlenebilmesi sağlanmış böylelikle bu yönlü bir planlama için zemin hazırlanmıştır.

Program ürüne ait tüm ana grupların ağaç yapısının her kademesi ayrı ayrı görülebilecek bir şekilde hazırlanmış dolayısıyla herhangi bir ana montaj grubu içindeki tüm alt montaj gruplarıyla bunlar içindeki bir alt montaj grupları ve parçalar hiyerarşik olarak izlenebilir hale

getirilmiştir. Bu ağacın kökünden herhangi bir dalın en uç noktasına gidisi, dolayısıyla buna ait bilgileri birarada görebilme imkanını sağlamaktadır.

Yukarıda anılan program kapsamına giren işlevler bundan sonraki sayfalarda örnek teşkil etmesi açısından özet olarak listelenmiştir.

Sekil 4.1 de vagon ürün ağacının genel gösterimi yer almaktadır. Burada vagonun 03 den 70 e kadar kodlarına ana montaj gruplarından oluştuğu görülmektedir. Bu montaj gruplarının dökümü ise Tablo 8 de verilmiştir. Sekil 4.1 de Sasi grubunun 0301 den 0306 ya kadar 6 alt grupları oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu grupların dökümü ise Tablo 9 da verilmektedir. Yine Sekil 4.1 de 03 ü oluşturan 6 alt gruptan birincisi örnek olarak dallandırılmış ve Lunet 17 alt gruptan oluştuğu görülmüştür. Bununla ilgili döküm Tablo 10 da verilmiştir. Bu kademedeki alt gruptan ikincisi dallandırılmış bunların 4. kademe 10 adet alt montaj grubundan oluştuğu anlaşılmaktadır. Bununla ilgili bilgisayar dökümü Tablo 11 de görülmektedir. Nihayet beşinci kademe grupları oluşturan detay parçaları görülmektedir. Bizim örneğimizde dördüncü kademedeki alt montaj gruplarından birincisi oluşturan detay parçaları görülmektedir. Bunun 8 adet olduğunu anlıyoruz. Bununla ilgili döküm ise Tablo 12 de görülmektedir.

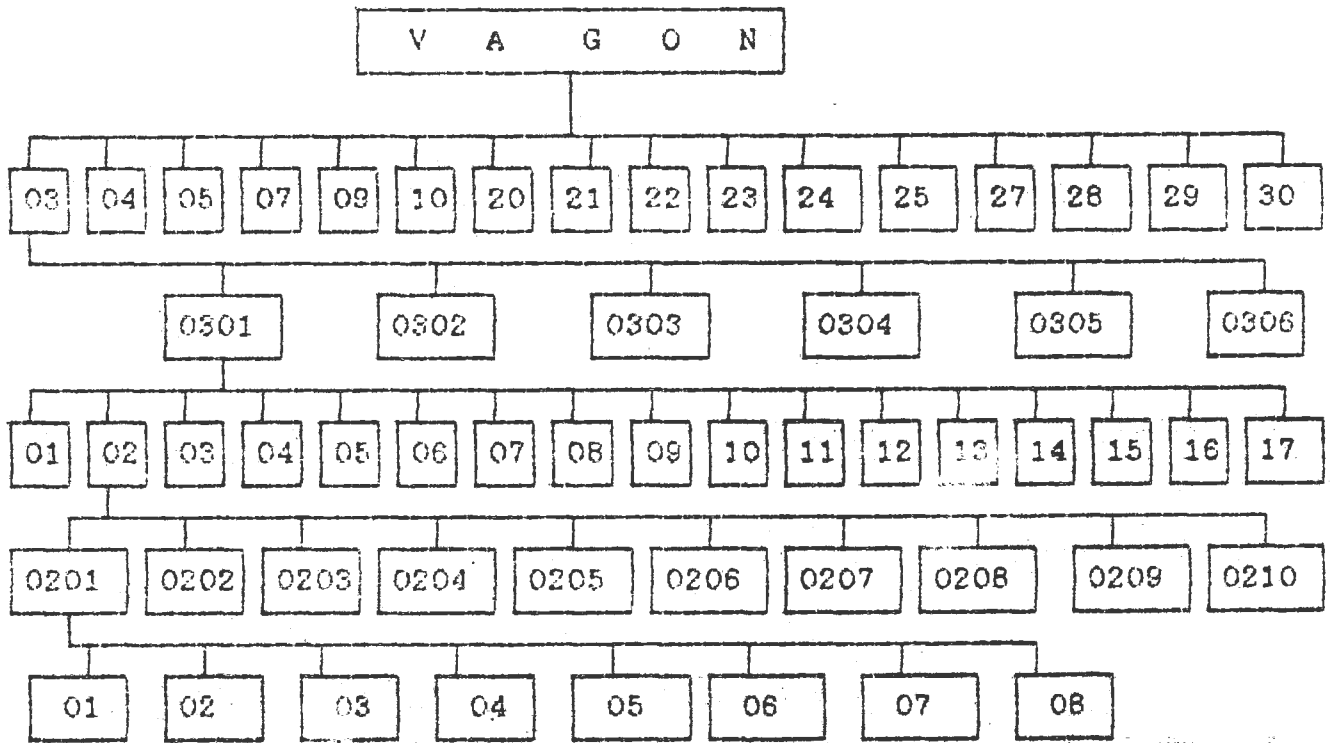
Tablo 8 de verilen ana montaj gruplarında, ana montaj grubunun (veya detay parçanın) adı, resin numarası, birim vagondaki sayısı (BVS), sırayla işlem gördüğü atelyeler

(AT1,AT2,AT3,AT4), toplam işlem zamanı (TIZ) ve parti hazırlık süresi (PHSU) bilgileri verimektedir. Parçanın işlem gördüğü her atelyedeki işlem süresinin fabrikadan teminin güçlüğü karşısında hazır olan toplam işlem zamanlarının ürün ağacının bu aşamasına dahil edilmesi uygun görülmüştür. Tablo 9 dan Tablo 12 ye kadar olan dökümlerde Şekil 4.1 de genel gösterimde örnek olarak izlenen alt alt montaj grupları ve parçalar görülmektedir.

Bu örneklerin dışında vagonu oluşturan bütün ana montaj alt montaj ve parça gruplarının istenilen şekilde düzenleri hazırlanan program paketiyle mümkündür. Program benzer şekilde ve vagonda olduğu üzere 10000 in üzerinde parçaya sahip herhangi bir başka ürüne de uyarlanabilir. Burada önemli olan veri girişinde ilgili ürün bilgilerinden yararlanılmasıdır.

Tablo 13 de ürün ağacındaki bilgilerin bir başka döküm şekli örnek olarak verilmiştir. Burada 04 ana montaj grubunun (Boji grubu) 01 alt grubu (Buatagres kayıtları) ve 02 alt grubu (Boji şasesi) ile daha alt grupları ve detay parçaları verilmektedir.

Tablo 14 de ise son olarak hazırlanan program sayesinde ürün ağacının bir başka döküm şekli görülmektedir. Tezgah bazında her bir parçanın adı, reçim numarası, işlem gördüğü atelyelerin parti hazırlık süresi işlem gördüğü tezgahın adı, kodu, operasyon adı ve operasyon süresi bu tabloda yer almaktadır.



Şekil 4.1: Vagon Ürün Ağacı Genel Görünümü

PARCA LİSTESİ DOKÜMÜ

PARCA KODU								
PARCA ADI	RESİM NO	BVS	AT1	AT2	AT3	AT4	TİZ	PHSU
0300000000	SASI	1056.03.657						
0400000000	BOJİ	583679						
0500000000	CER TERTİBATI	1041.05.***					MON	
0700000000	EL FREN TESİSAT	1056.07.***						
0900000000	FREN TESİSATI	1**09.***					MON	
1000000000	VAZİ VE PLAKALA	1***10.***						
2000000000	RUZGARLIKLAR	1041.20.***						
2100000000	ALIN DUV DOL KA	1068.21.**						
2200000000	KAPI VE KİLİTLE	1068.22.***						
2300000000	PENCERE VE HAVA	1041.23.***						
2400000000	SECİT KOPRUSU	1068.24.***						
2500000000	KOLTUK KANEPE	1056.25.***						
2700000000	AYDINL DİNAND B	1068.27.***						
2800000000	EDFAJ VE İEİTİC	1073.28.***						
2900000000	ELEN İEİT	1052.29.***						
3000000000	WD VE BU TESİSA	1073.30.***						

Tablo 8: Vagonu Oluşturan Ana Montaj Grupları

PARÇA İSTESİ DOKÜMÜ

PARÇA NO		BVB 4T1 4T2 4T3 4T4 4T7							PHE
PARÇA ADI	RESİM NO								
031000000	BAS	100							
032000000	BAS EL FRENK	100							
033000000	BASİ DİREK	100							
034000000	BASİ EL FRENKİZ	100							
035000000	AKU BAKI	100							
036000000	REKREBİR	100							

Tablo 9: 03 Grubu Ana Montaj Grupları

PADA LISTEBI DOKUMEN

KODE		RESOR AG		SUS AT: AT2 AT3 AT4 TIZ				PMSU
KODE 001	KODE 002	KODE 003	KODE 004	AT2	AT3	AT4	TIZ	
0301020001	BEKEM TRAVERT	1041.03.152		MIN				
0301020002	BEK TRAV UBT PL	1041.03.153	1	930			14	
0301020003	BEKEM TRAV BOY	1041.03.154	2	930	911	925	180	
0301020004	BEKEM TRAV ALT	1041.03.157	1	930	911	925	120	
0301020005	ARA RIPE	1041.03.159/1	2	925			6	
0301020006	ARA RIPE	1041.03.159/2	2	925			6	
0301020007	ARA RIPE	1041.03.159/3	2	925			6	
0301020008	ARA RIPE	1041.03.159/4	2	925			6	
0301020009	ARA RIPE	1041.03.159/6	6	925			14	
0301020010	TAMUPE LAMPSI	1041.03.159/14	4	925			15	
0301020011	TAMU LEM ALT	1041.03.159/15	4	925			18	

Tablo 11: 03 Grubu 4. Kademe Ana Montaj Grupları



PARÇA LİSTESİ ÖZETİ

PARÇA KODU		RESİM NO	DVS	AT1	AT2	AT3	AT4	T1	PHEU
PARÇA ADI									
0301020100	BÖBEK ALT PLAKA	1041.03.1052A							
0301020101	BÖBEK ALT PLAKA	1041.03.1053	1	930	911			26	
0301020102	CEMBER	1041.03.1054	1	930	920			29	
0301020103	RIPE	1041.03.1055	4	925					
0301020104	RIPE	1041.03.1052B/4	8	925					
0301020105	CEMBER	1041.03.160/1	1	925				3	
0301020105	CEMBER	1041.03.160/2	1	920				8	
0301020107	CEMBER	1041.03.160/3	1	925	920			11	
0301020108	ALTLIK SACI	1041.03142/10	4	925				5	

Tablo 12: 03 Grubu Detay Parçalar

PARÇA LİSTESİ DOKÜMÜ

PARÇA KODU	PARÇA ADI	RESİM NO	BVS	AT1	AT2	AT3	AT4	T1Z	PHSU
040000000	BÖLÜ	583679							
040100000	BÜYÜKRES KAY	583679.H2		MON					
040100001	SİZİRMALIK RD	583679/16	16	925					
040100002	KAYIT BAKABI	583677	16	911					
040100003	HELDİON BUSTA	578447	16	606	911	605	920		
040100004	AMORTİSOR BOMUN	578444	16	930	911	601			
040100005	ARA BAKA	583670	16	930	911				
040100006	EMNİNET YAYI	578453	16	920					
040100007	BOLEZİL	578450	16	930	911	606			
040100008	ARA PARÇA	578449	16	930	911	606			
040100009	ARA PARÇA	578449.A/3	16	930	911	606			
040100010	ARA BOLEZİL	578448	16	930	911	606			
040100011	TAMİR PARÇASI	578452/1	16	911					
040100012	EMN	578452/2	16	911					
040100013	EMNİNET PARÇASI	578452/3	16	925	920	601	911		
040100014	EMNİNET PARÇASI	578452	16	MON	930	911			
040100015	SUSTA MANTISI	583675/1	16	925	911				
040100016	KAYIT PARÇASI	583675/2	16	925	911				
040100017	BOLEZİL	583675/3	16	925	911				
040100018	BOLEZİL	583675/4	16	925	911				
040100019	BOLEZİL	583675/5	16	925	911				
040100020	KAYIT BAKABI	583675	16	MON	930	911			
040100021	SUSTA MANTISI	583675/1	16	925	911				
040100022	KAYIT PARÇASI	583675/2	16	925	911				
040100023	SUSTA ÜST YASTI	578442	16	MON	911	606			
040100024	BÜYÜKRES KAY	583679	16	601					
040200000	BÖLÜ SABİTİ	578676		MON					
040200001	BOYUNA KAYI	578676	4	MON	601	920			
040200002	TANVİYE	578676/1	16	920	920	930	601		
040200003	BOYUNA KAYI	578676/2	4	925	601				
040200004	BOYUNA KAYI	578676/3	4	925	601				
040200005	TAMİR PARÇASI	578676/4	16	925	601				
040200006	TAMİR PARÇASI	578676/5	32	925	601				
040200007	TANVİYE	578676/6	4	930	601				
040200008	TANVİYE	578676/7	4	930	601				
040200009	ALT FLANS	578676/2	4	930	601				
040200010	ÜST FLANS	578676/1	4	930	601				
040200011	ENİNE LİSİS	578677	4	MON	930	601			
040200012	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200013	BAYRAN	578677/2	4	930	920	601			
040200014	BAYRAN	578677/3	4	930	920	601			
040200015	BAYRAN	578677/4	4	930	920	601			
040200016	ALT FLANS	578677/5	4	930	601				
040200017	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200018	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200019	BAYRAN	578677/2	4	930	920	601			
040200020	BAYRAN	578677/3	4	930	920	601			
040200021	BAYRAN	578677/4	4	930	920	601			
040200022	ALT FLANS	578677/5	4	930	601				
040200023	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200024	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200025	BAYRAN	578677/2	4	930	920	601			
040200026	BAYRAN	578677/3	4	930	920	601			
040200027	BAYRAN	578677/4	4	930	920	601			
040200028	ALT FLANS	578677/5	4	930	601				
040200029	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200030	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200031	BAYRAN	578677/2	4	930	920	601			
040200032	BAYRAN	578677/3	4	930	920	601			
040200033	BAYRAN	578677/4	4	930	920	601			
040200034	ALT FLANS	578677/5	4	930	601				
040200035	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200036	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200037	ÜST FLANS	578677/2	4	930	920	601			
040200038	ÜST FLANS	578677/3	4	930	920	601			
040200039	ÜST FLANS	578677/4	4	930	920	601			
040200040	ÜST FLANS	578677/5	4	930	601				
040200041	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200042	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200043	ÜST FLANS	578677/2	4	930	920	601			
040200044	ÜST FLANS	578677/3	4	930	920	601			
040200045	ÜST FLANS	578677/4	4	930	920	601			
040200046	ÜST FLANS	578677/5	4	930	601				
040200047	ÜST FLANS	578677	4	MON	930	601			
040200048	ÜST FLANS	578677/1	4	930	920	601			
040200049	ÜST FLANS	578677/2	4	930	920	601			
040200050	ÜST FLANS	578677/3	4	930	920	601			

Tablo 13: 04 Ana Montaj Grubu Genel Dökümü

YEREL YERLER

1-K O D U.....:540(5)0001
 2-A D I.....:GECIT KOPR 5401
 3-RESTA NO.....:1041.23.03/1
 4-DR. VAGDANKI SAVIRI.....:2
 5-A T E L Y E 1.....:1408
 6-A T E L Y E 2.....:1230
 7-A T E L Y E 3.....:1925
 8-A T E L Y E 4.....:1
 9-TOPLAM ISLEN ZAMANI.....:19
 10-PARTI HAY. SURESI.....:1
 11-K O D U.....:1281
 12-A D I.....:KENE
 13-ISLEN ADI.....:DOKU-BURK
 14-ISLEN SURESI.....:13

YEREL YERLER

15-K O D U.....:1252
 16-A D I.....:DYST ABST
 17-ISLEN ADI.....:KEMK
 18-ISLEN SURESI.....:4
 19-K O D U.....:1
 20-A D I.....:MYT
 21-ISLEN ADI.....:DELIK TEGV
 22-ISLEN SURESI.....:12
 23-K O D U.....:1
 24-A D I.....:1
 25-ISLEN A D I.....:1
 26-ISLEN SURESI.....:1
 27-K O D U.....:1
 28-A D I.....:1
 29-ISLEN A D I.....:1
 30-ISLEN SURESI.....:1

D. BUZATI A. GONDAK C. CIK A. AT

Tablo 14: Yerel Bazında Döküm

SONUÇ

Son yıllarda alınan bir takım kararlarla hızlı bir yapı değişikliği gösteren Türk ekonomisi hayatında endüstri de payına düşeni almış ve değişen koşullara ayak uydurabilmesi için yapısal bir takım değişikliklere giteci zorunda kalmıştır. Bu çerçevede hızla değişen ekonomik hayatta endüstri ayakta durabilmek, mevcut pazar payını koruyabilmek için tüm iç ve dış şartlarla hayata bir mücadeleye girmiştir. Bu amaçla modern bir takım teknoloji ve bu imkanlarla beslenmiş idari bir mekanizmaya olan ihtiyaç her zamankinden çok daha fazla olmuştur.

20. yüzyıl en büyük avantajı bilgisayar alanındaki inanılmaz gelişmelerdir. Ülkemizde hızla yaygınlaşan ve hemen hemen her kesimde kullanım alanı bulabilen bilgisayarlar Türk endüstrisinde de hak ettiği yeri hızla almaktadır. Ne varki, bu araçların etkin bir şekilde kullanımı malesef arzu edildiği seviyede değildir. Hem bilgi hem de üretim sistemlerinde eğitim görmüş personel eksikliği bilgisayar desteğiyle bir takım üretim ve yönetim problemlerine çözüm getirmeyi güçleştirmektedir.

Ürün ağacı oluşturma bu tür problemlerin çözümüne başlangıç teşkil etmesi açısından planlama için ilk adım olmaktadır. Şüphesiz bu çalışmanın tüm problemleri bir anda çözmesi beklenemez. Ancak, özellikle pek çok montaj, eli

montaj ve parçanın biraraya getirilmesiyle oluşturulan ürünlerin üretildiği işletmelerde üretim planlaması ve programlamasına bu tür bir yaklaşımla başlanmasının getireceği bir takım avantajlar vardır.

Bu çalışmada ele alınan fabrikanın en önemli problemlerinden birisi tipik atelye tipi üretim üretim problemlerinden olan pek çok farklı ürün ve parça ile ilgilenilmesidir.

Diğer bir problem ise bu ürün ve parçaların üretim programları yapılırken ihtiyaç duyulan malzeme, atelye, tezgah, operasyon ve zamana ait bilgilerin tam olarak bilinmemesidir.

Üretimin hazırlanacak plan ve programa göre sürdürülmesi ve planlanan amaçlara ulaşılması, başlangıçta iyi bir planlama sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu planlama sistemi, ürünü oluşturan tüm alt birimlerin, birbirleriyle etkileşimini ve ana ürünle olan ilişkisinin bilinmesini gerektirir. Bu durum ürün ağacının hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Planlamaya bu tür bir başlangıç ile planların sonradan düzeltilmesi ve değiştirilmek zorunda kalınması ihtimali

önceki arama ile kıyaslandığında inanılmayacak bir hızla ulaşmıştır. Parçalarla ilgili tüm bilgiler biraraya toplanarak daha önce binlerce kartta tutulan aynı bilgiler yaklaşık 1.5 MByte'lık bir bilgisayar çözümlenmiştir. Parçaların donatıldığı bilgilerle, herhangi bir parçanın ilk operasyondan son üründeki yerini alıncaya kadar geçirdiği evreler gözönüne serilmiştir. Bu durum çalışmanın kapsamına geçen ana üretim programlaması ve malzeme ihtiyacı planlamasının ihtiyacı duyduğu temel bilgileri sağlamaktadır.

Bunun sağladığı bir başka avantaj ise atelye içinde hangi ürünün üretiminin hangi aşamasında olduğunu izlemek gibi atelye yönetiminin en önemli sorunlarından birisine getirilen etkinliktir. Bu bilgilere dayanarak atelye içindeki akışların dengelenmesi, planlamayı büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketinde yapılan bu çalışma beklenenden çok daha ümit verici sonuçlar vermiştir. İncelenen ürünün tüm öteki ürünlere, birkaç küçük düzenlemeyle uygulanabilir olması düşünülürse, çalışma sonucunun tüm fabrika üretim planlaması ve programlaması için bir başlangıç noktası oluşturması mümkündür. Son olarak tüm bunlardan belki daha önemlisi

tamamen klasik yöntemle çalışan bir sistemde

bilgisayarlaşmaya geçiş olayının psikolojik sıkıntısının yersiz olduğu gözönüne serilmiş, sağlayacağı faydaların mütevazı bir örneği sunulmuş ve işletmenin bu yönlü çalışmalarına hız kazandırılmıştır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- Ayanoglu, M.,1986, Bilgisayar Destekli Üretim Planlama ve Kontrolü, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.,192 s.
- Black, E.S.,1983,"Celluar Manufacturing Systems Reduce Setup Make Small Lot Product Economical", Industrial Engineering, November, p.37
- Buffa, E.S.,1980,Basic Production Management,John Wiley and Sons Inc., New York, 615 p.
- Carson, G.B., 1970, Fabrika İdaracılığı El Kitabı (Çev. İ.İlhami Karayalçın) İTÜ Yayınları.
- Dağlı, C.,Benli, B.,Nişancı, H.İ., 1981, Üretim planlama ve Kontrolü Seminer Notları, Seğen Yayınları., Ankara, 185 s.
- Dinçmen, M., 1977, İş Akış Zamanları Ve Terzah Verimleri, Docenlik Tezi, Trabzon.
- Everette,E.A.,Ronald.J.E.,1978,Production and Management, Prentice-Hall, N.J., 445 p.
- Gessner, R.A.,1986, Master Production Schedule Planning, John Wiley and Sons, New York, 246 p.
- Catalog Introduction,1983,Industrial Instruments,
- Kıran, A.S.,1977, Programlama Kararlarında Kullanılacak Bir ve Art Gecikme Yapılı Matematiksel Yöntem Sıralama Model ve Algoritmaları,Doktora Tezi, İTÜ Makina Fakültesi.
- Kneppelt,L.R.,1984,Bill of Material and Its Application, Production and Inventory Management,First Quarter p.82-98
- Kotlu, B.,1979,Üretim Yönetimi,İçletme Fakültesi Yay.,İstanbul,745 s.
- Nişancı,H.İ.,1984, Üretim Planlaması ve Kontrolü,SEĞEN Yayınları,Ankara,180 s.
- Riggs,J.L.,1981, Production Systems,John Wiley and Sons,New York, 635 p.

Saatçioğlu, Ö., 1983, Ana Üretim Planlama, Pratik Yaklaşımlar,
Seminer Notları, MPM Yayınları, Ankara.

Tersine, R.J., 1980, Production Operations Management, North
Holland Inc., New York, 765 p.

Wild, R., 1976, The Techniques of Production Management, Holt,
Rinehart and Winston Ltd., London, 520 p.