

121563-3

GÜMRÜK BİRLİĞİNDE YÖNETSEL
REKABET ÖĞESİ OLARAK KALİTE
(Yüksek Lisans Tezi)

Burak ZAIMOĞLU

ESKİŞEHİR, 1997

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜMRÜK BİRLİĞİNDE YÖNETSEL REKABET ÖĞESİ OLARAK KALİTE

(Yüksek Lisans Tezi)

Burak ZAIMOĞLU /

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MÜHÜR BÖLÜMÜ

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir - 1997

ÖZET

Türkiye'nin gümrük birliğine girmesi öncesinden başlayan ve halen bu oluşumun Türk ekonomisi üzerindeki etkilerinin uzun süre tartışılacağı anlaşılmaktadır.

Gümrük duvarları ile koruma altındaki sektör şirketlerinin gümrük birliğine geçiş ile rekabet edip edemeyeceği en çok tartışılan konu olmuştur.

Gümrük birliği ile iç ve dış pazarda artan rekabet şirketlerimizin ulusal ve iç pazarda daha kaliteli mamulü daha ucuza nasıl üretebiliriz noktasına getirmiştir. Bu problemin yanıtı toplam kalite yönetiminde bulunmaktadır.

Toplam kalite çalışmaları sürekli iyileşmeyi hedefleyen her ulaşılan noktanın ilerisindeki mükemmeli arayan ve hiç bitmeyen sıfır hataya ulaşma çalışmasıdır.

ABSTRACT

It is being understood that effects of this formation on Turkish Economy started prior to the participation of Turkey to Customs Union and which is still going on will be discussed for a long time.

It has been the most intensive subject whether Turkish companies which have been protected by custom walls can compete with their foreign rivals following above mentioned participation.

Growing competition in domestic & foreign markets following Customs Union has forced our companies to reach a point as how they can manage to produce goods of better quality by cheaper ways. The answer of this question is existing in Total Quality Control.

Total Quality is an attempt which always aims to be more better and which searches the excellence behind the point reached in order to attain zero defect.

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1. KALİTE KAVRAMI.....	3
1.1. Kalitenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.2. Kalite Politikası	11
1.3. Kalite Yönetimi	12
1.4. Kalite Güvencesi	12
1.5. Kalite Sistemi	13
1.6. Kalite Planı.....	14
1.7. Kalite Kontrolü.....	14
1.8. Kalite Gözetimi	15
2. STANDART VE STANDARDİZASYON	15
2.1. Standart ve Standardizasyonun Tanımı.....	15
2.2. Standardizasyonun Sağladığı Faydalar	17
2.2.1. İşletme Düzeyinde Standardizasyonun Faydaları	17
2.2.2. Tüketickiye Sağladığı Faydalar	18
2.2.3. Milli Ekonomiye Sağladığı Faydalar.....	19
2.2.4. Uluslararası Pazarlamaya Sağladığı Faydalar.....	19
2.3. Standartların Sınıflandırılması	20
2.3.1. Yapı Karakterlerine Göre Standartlar	20
2.3.2. Uygulama Alanlarına Göre Standartlar	20
2.3.3. Uygulama Şekillerine Göre Standartlar	21

2. BÖLÜM

AVRUPA BİRLİĞİNDE VE TÜRKİYE'DE KALİTE

1. AVRUPA BİRLİĞİNDE KALİTE	22
1.1. Avrupa Birliği Standartları	22
1.2. Avrupa Birliği Standardizasyon Politikaları	24
1.3. Avrupa Birliği Standardizasyon Kuruluşları	27
1.3.1. İngiltere'de (BSI)	28
1.3.2. Hollanda'da (NNI)	29
1.3.3. Diğer Ülkelerde	30
2. TÜRKİYE'DE KALİTE	32
2.1. Türkiye'de Kalite Bilincinin Gelişimi	32
2.2. Gümrük Birliği'ne Katılımın Türk Kalite Sistemine Etkileri	34

3. BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİ KOŞULLARINA GÖRE KALİTE

TASARIMI

1. KALİTE PLANLAMASI ve KALİTE KONTROLÜ	40
1.1. Çağdaş Kalite Güvenliğinin Koşulları	41
1.2. Tedarikte Kalite Faktörü	43
1.3. Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü	44
1.4. Üst Düzey Yönetimin Kalite Motivasyonu	46
1.5. Kalite Kontrolde Teşvik ve Ödüllendirme	48
1.6. Tasarım ve Kalite	49
1.7. Hizmette Kalite	51
2. ISO9000 STANDARTLARI ve TARİHSEL GELİŞİMİ	53
2.1. ISO9000 Standartları ve Çeşitleri	54

2.2. ISO9000 Standartlarının Sağladığı Faydalar	55
3. CE İŞARETİ	58
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	59
4.1. TKY Felsefesi Ve İlkeleri	61
4.2. Kalite Çemberleri	64
4.3. Kalite Çemberlerinin Uygulamaya Konulması	67
4.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri	68
4.5. ISO9000 ile TKY'nin Karşılaştırması	68

4.BÖLÜM

SÖRMAŞ A.Ş ISO 9000 UYGULAMASI

Sörmaş A.Ş ISO 9000 Uygulaması	69
SONUÇ	75
YARARLANILAN KAYNAKLAR	İ
EKLER	VI

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Kalitenin Evrimindeki Aşamalar	10
Tablo 2: CEN Üyesi Standardizasyon Kuruluşları Standart Payları.....	31
Tablo 3: KOBİ'ler için Avrupa Toplam Kalite Modeli.....	38
Tablo 4: ISO9000 Üzerine Bir Araştırma.....	58
Tablo 5: TKY Felsefesi ve İlkeleri	60

GİRİŞ

Çalışmada GÜMRÜK BİRLİĞİ'NDE YÖNETSEL REKABET ÖĞESİ OLARAK KALİTE kavramının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bilindiği gibi, günümüzde kalite en temel rekabet öğelerinden birisidir. Ancak son birkaç yıldır, geleneksel kalite kavramı da büyük değişiklikler geçirmiş ve sonunda Toplam Kalite kavramına ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, Türkiye Gümrük Birliği'ne girmiş, Avrupa Birliği'ne de girme çabaları içinde bulunmaktadır. Türkiye'nin bugün Gümrük Birliği'nde, gelecekte de Avrupa Birliği'nde başarılı olabilmesi için Avrupa Standartlarını yakalaması gereği açıktır. Bu arada Türkiye özellikle Gümrük Birliği ilişkisi içinde bulunduğu ülkelerin kalite anlayışı düzeyini yakalaması gerekir.

Türkiye'de Toplam Kalite kavramı konusunda yeteri kadar yayın yapılmış ve halen de yapılmaktadır. Ancak bir yönetsel rekabet ögesi olarak Türkiye'deki kalite anlayışı ile Avrupa Birliği'ndeki kalite anlayışı yeteri kadar karşılaştırılmamıştır. Gümrük Birliği'nde yönetsel rekabet ögesi olarak kalite adını taşıyan bu çalışmada kalite açısından Türkiye'nin ve Avrupa Birliği'nin temel göstergeleri ele alınmıştır.

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde “Temel Kavramlar” başlığı altında, kalite kavramı, standart ve standardizasyon, standartların sınıflandırılması konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde “Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Kalite” adını taşımaktadır.

Bu bölümde Avrupa Birliği standartları, Avrupa Birliği standardizasyon politikaları, Avrupa Birliği standardizasyon kuruluşları ve Türkiye’de kalite bilincinin gelişmesi konuları irdelenmiştir.

Üçüncü bölüm “Gümrük Birliği Koşullarına Göre Kalite Tasarımı” ana başlığı altında, kalite planlaması ve kalite kontrolü, ISO9000 standartları ve toplam kalite yönetimi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Türkiye’nin 500 büyük firması arasında yer alan SÖRMAŞ A.Ş. sanayi işletmesindeki uygulamalara yer verilmiştir.

Çalışma, genel sonuç ve öneriler ile sona ermektedir.

1. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1 - 15 arası
22 - 24 arası
32 - 33
52 - 58 arası
59 - 63 arası
67 - 69 arası

1. KALİTE KAVRAMI

Kalitenin birçok boyutları vardır. Burada kısaca, Kalitenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi, Kalite Politikası, Kalite Yönetimi, Kalite Güvencesi, Kalite Sistemi, Kalite Planı, Kalite Kontrolü, Kalite Gözetimi konularına değinilecektir.

1.1. Kalitenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde kalite, tüketici odak noktası alınarak tanımlanmaktadır. Tüketici kavramı, hem işletme içi, hem de işletme dışı tüketicileri kapsamaktadır. Kalite zaman içinde geçirdiği dönemler sonucunda, böyle bir yapıya kavuşmuştur. Önceki dönemlerde kalite, işletme içi spesifikasyonlara uygunluk olarak kabul edilmiştir.

Kalite konusunda bazı yazarların tanımlarını sıralamakta fayda vardır. Kalitenin kontrolün öncülerinden Armand Feigenbaum, kaliteyi şöyle tanımlamıştır.

Kalite, kullanılmakta olan mamul veya hizmetin, tüketicinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir ürün ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır¹.

¹ Semih ERSUN, "Kalite Üstatları Önce Kalite, Y:2, S:7, (Nisan 1994), s.19.

Amerikalı Yazar P. Crosby, Amerikan yaklaşımıyla kaliteyi bir mükemmellik olarak değil, ihtiyaca uygunluk olarak ifade etmiştir².

Bir diğer yazar J. M. Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlanmıştır³. Japon ünlü kalite yazarlarından G. Taguchi, kaliteyi mamulün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum zarar olarak tanımlar⁴. Japonların bir diğer ünlü yazarı Norichi Kano, kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri zorunlu kalite diğeri ise çekici kalitedir⁵. Zorunlu kalite; tüketicinin mamulden mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa, tüketici tatmini sağlanamaz. Mamul güvenilirliği buna örnektir. Çekici kalite; tüketicinin beklemediği, talep etmediği özellikler ve bunların geliştirilmesiyle ilgilidir. Tüketiciler bunları benimsedikçe zorunlu kalite boyutuna geçmeye başlarlar. Böylece kalite işlevsel bir durum kazanır.

1984 yılında D. Garvin, kalitenin yedi boyutu olduğunu belirtmiştir⁶. Bu boyutlar şunlardır:

- PERFORMANS Mamulde bulunan asıl özellikler,
- UYGUNLUK Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk,
- GÜVENİRLİLİK Mamulün kullanılabilirlik özelliği,
- HİZMET
- GÖRÜRLÜK Mamule ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği,
- ESTETİK Mamulün çekiciliği, duylara seslenebilme özelliği,

² ERSUN, a.g.m., s.19.

³ Melih BAŞ, "Kalite Ekonomisi", Standart Dergisi, (Ekim 1992), s.24.

⁴ BAŞ, a.g.m., s.24.

⁵ ERSUN, a.g.m., s.19.

⁶ BAŞ, a.g.m., s.24.

- İTİBAR Mamulün ya da diğer üretim unsurlarının geçmişi,
- DİĞER UNSURLAR Mamulün çekiciliğini sağlayan diğer karakteristikler.

Kalitenin tanımlanmasında üretici görüşlerine yer vermek gerekirse, Fiat Otomobil İşletmesi Üst Düzey Yöneticilerinden Umberto Agnelli, “kalite yalnız başarı için bir şart değil, aynı zamanda verimliliği artırmak için de bir araçtır⁷”, şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Kalite yazınında, oldukça çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi, “Bir mamul yada hizmetin belirlenen ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin toplamıdır⁸” şeklinde tanımlar.

Avrupa Kalite Kontrol Derneği (EDQC) ise kaliteyi; “Belirli bir mamulün yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir⁹”, şeklinde tanımlar.

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO) tarafından 8402 numaralı standartta kalite, “bir mamul yada hizmetin belirlenen yada olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan karakteristiklerinin toplamıdır¹⁰” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bütün bu yapılan tanımlardan sonra, kaliteyi şu şekilde ifade edebiliriz; Kalite, tüketici tatminidir. Mamul ve hizmetlerin tüketici isteklerini karşılamadaki tercihin yarattığı tatmindir.

⁷ “Avrupalı Yöneticilerin Kalite Hakkındaki Görüşleri”, KALİTE, s.8.

⁸ BAŞ, a.g.m., s.24.

⁹ BAŞ, a.g.m., s.24.

¹⁰ BAŞ, a.g.m., s.24.

Kalite, verimliliktir.

Kalite, bir iyileştirme sürecidir.

Kalite, geleceğe yapılan bir yatırımdır.

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Olaya son yaklaşımlar açısından baktığımızda kalite her şeyden önce, maliyet ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir nitelikler bütünüdür.

Kaliteyi bu şekilde tanımladıktan sonra, kalitenin tarihsel gelişimine değinmekte fayda vardır. Kalite olgusu, yönetim kadar eskidir. Milattan Önce 600 Yıllarında Babil’de, Nebukadnezzar Dönemi’nde, üretim kontrolü ve motive edici ücret uygulamalarına, yer veriliyor ve ticarete satıcılara ağır sorumluluklar yükleniyordu¹¹.

Milattan Önce 600 Yıllarında Çin’de, ünlü filozof Mencius’un yaşadığı dönem, standartların ve sistemlerin öneminin arttığı bir zaman dilimidir¹².

Sanayi devrimi öncesinde, üretimin atölyelerde yapıldığı yıllarda kalite, o işi yürüten ustanın sorumluluğunda olmuştur. Bu dönemde üretim ile kalite iç içe geçmiştir.

Sanayi devrimi sonrasında, teknolojik gelişmeler ve yeni üretim tekniklerinin gelişimi sonucunda üretim artışı gerçekleşmiştir. Çok sayıda mamulün üretimi, kıyasıya bir rekabeti doğurmuştur. Dolayısıyla sanayi devriminden sonra, rekabet karşısında kalite olgusu önem kazanmıştır¹³.

¹¹ Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.1, İşletme Fak. Y.No: 257, 1993, s.111.

¹² BARANSEL, a.g.e., s.111.

¹³ Lawrence D. EICHER, “ISO9000 90’lı Yılların Kalite İdaresi”, STANDARD (Temmuz 1993), s.40.

ABD’de 1907 yılında, Henry Ford’un üretim sisteminde bir devrim olarak kabul edilen hareketli montaj hattı tekniği, kalite olgusu için önemli bir aşama olmuştur¹⁴.

I. Dünya Savaşı, seri üretimi ortaya çıkarırken, denetimin önemini iyice artırmıştır. 1919 yılında günümüzde Kalite Güvence Enstitüsü olarak adlandırılan Teknik Muayene Kurumu kurulmuştur.

1924 yılında, Bell İşletmesi Laboratuvarlarında Walter A. Shewhard, kalite kontrol şemalarını geliştirmiştir. Walter A. Shewhard ve G. Edwards, “Kalite Mühendisliği ve İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramlarının kurucuları olarak adlandırılabilirler. 1932 yılında W.A. Shewhard’ın İngiltere’yi ziyareti, İngiliz Standartları Enstitüsü BSI’nin kalite kontrol konusunda ilk standardın yayınlanmasını sağlayacak kadar etkili olmuştur. 1930’lu yıllarda, birbiri ile değişebilen parçaların üretimi ile denetleme birimlerinin ortaya çıkışı, kalitenin ayrılmasını, uzman ve denetçilerin gelişimini, ölçme ve test araçlarının geliştirilmesini sağlamıştır.

II. Dünya savaşı ve sonrası dönemde karşılaşılan önemli kalite başarısızlıkları, ABD’de kalite kontrol çabalarının kusursuzluk esasına dayanması, %100 kalite kontrol sağlama anlayışını getirmiştir. 1949 yılında 1000 kadar kalite kontrol uzmanı bir araya gelerek, Kalite Kontrol Derneği’ni kurmuştur.

1950 yılında, Amerikalı Edward Deming Japonya’da ilk seminerinde, Japonlara şöyle seslenmiştir. “Eğer beni dinlerseniz, beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır”.

¹⁴ Canan ONURAL, ISO9000 Kalite Standartları Serisi ve Kalite Güvencesi Sistemleri, 1992, s.7.

Gerçekten de o döneme kadar, kalitesiz mamulleriyle tanınan Japonlar, E. Deming'i dinlemeye devam etmişler ve bugün dünya onları yakalamaya çalışıyor¹⁵.

Joseph Juran¹⁶ 1954 yılında "Kalite yönetimin sorumluluğudur" anlayışını geliştirirken, yine ünlü kalite yazarlarından A. Feigenbaum, 1956'da "Toplam kalite kontrol" adlı makalesini yazmıştı. K. İshikawa ise, J. Juran'a karşı görüş olarak "Kalite herkesin işidir" diyerek, ilk kalite kontrol çember çalışmalarını başlatmıştır. K. İshikawa kalite eğitiminin resmi toplantılarla sınırlı olmaması gerektiğini ortaya koymuştur¹⁷.

1961 yılında, General Electric, eski üretim işleri ve kalite kontrol işleri müdürü Philip Crosby, Martin İşletmesinde, ilk sıfır hata yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir.

İlk kez, Toyota Motor İşletmesi başkanı Taiichi Ohno tarafından geliştirilip 1970'li yılların ortasında uygulamaya konulan sıfır stokla çalışma yada Just In Time sistemi, kalite konusunda yeni bir anlayış başlatmıştır. JIT'in temelinde, üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek, maliyetlerin azaltılması hedefi yer alır. JIT yaklaşımında mamulün değerini artırmayan tüm unsurlar, israf olarak tanımlanır. Üretimin her aşamasındaki stoklar (hammadde, ara mamul vb.) ile kalitesizlik (satın alınan ve imal edilen parça ve mamullerde hatalar) en temel israf unsurları olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, JIT felsefesinde sıfır stok ve sıfır hata, idealize edilmiş işletme hedefleri olarak tanımlanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak, pratik olarak mümkün olmadığından, amaç bu

¹⁵ Sema AYDEMİR FERATOĞLU, Sanayi İşletmelerinde TKY ve ISO9000 Uygulaması TC Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 1995, s.7.

¹⁶ Joseph JURAN, Kalite çemberlerinin fikir öncülerinden ve kalite yönetimi konusunda önde gelen bir yazardır.

hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çabalarını yoğunlaştırmak, bu yolla israfi önleyip maliyetleri azaltmaktır. Maliyetler azaltıldığında, işletme karlılığı artacaktır.

Bu alanda, bugün ulaşılan en son nokta, Toplam Kalite Yönetimi'dir. E. Deming ve J. Juran'ın temelini attığı bu yaklaşım, günümüzde rekabetin en önemli silahlarından biri olmuştur ve olmaya devam edecektir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, kalite yüzyılı olarak değerlendirilmektedir. Gümrük Birliği sonrasında, Türkiye'de İşletmelerimizin sahip olmak için birbiri ile yarıştığı ISO9000 kalite standartları ailesinin temeli, 1963 yılına dayanmaktadır. Bu konudaki geniş açıklamalara ileride değinilecektir. Kalitenin evrimindeki aşamalar Tablo 1'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

¹⁷ Nesime ACAR, Tam Zamanında Üretim, MPM Ya.No:542, Ankara 1995, s.3.

Tablo 1: Kalitenin Evrimindeki Aşamalar

1932	Walter SHEWHARD	İstatistiksel Kalite Kontrol
1940		Stanford Seminerleri (ABD)
1950		E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951		Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952		Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	Joseph JURAN	"Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" Ulusal Radyo ile Japonya'da kalite eğitimi
1957	Armand FEİGENBAUM	Toplam Kalite Kontrol
1961	K. ISHIKAWA Philip CROSBY	Formenler için Kalite Kontrol Dergisi Sıfır Hata Yaklaşımı
1962	K. ISHIKAWA	Kalite Kontrol Çemberleri "Eğitim Resmi Toplantılarla Sınırlı Olmaz"
196..	G.TAGUCHI	İstatistiksel Deney Tasarımı
1969	Kobe Çelik İşletmesi	QFD-Quality Function Deployment Tasarımda Kalite Fonksiyonu
1970	S. SHINGO G. TAGUCHI	Poka-Yoke (Hata Önleyiciler) Quality Loss Function (Kalite Kayıp Fon.)
1976	Taiichi OHNO	JIT-Toyota Sistemi
1980	G. TAGUCHI	Robust Design
1990 ve ÖTESİ		YARATILAN KALİTE

Kaynak: FERATOĞLU Aydemir, Sanayi İşletmelerinde TKY Uygulaması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 1995.

1.2. Kalite Politikası

Rekabetin giderek yoğunlaştığı, yeni dünya düzeninde, işletmelerin de bu değişimi algılaması ve değişime ayak uydurması kaçınılmazdır. Kalite bir moda değil, süreklilik gösteren bir olgudur. Bunun sonucu olarak işletmeler için kalite politikası bir gerekliliktir. Üst yönetimin kaliteye bakışını gösteren bir çerçevedir.

Kalite politikası, işletmede üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite, genel amaç ve politikaların bir parçasıdır¹⁸.

Kalite politikası, üst yönetimin kaliteye bakışını gösterir. Kalite politikası, sürekli gelişmeyi tüketici tatminini ve kalite güvencesini kapsamalıdır.

Xerox Yönetim Kurulu Başkanı Paul A. Alleire, kalitenin rekabetteki önemini şöyle ifade etmektedir¹⁹: “Önce Japon rakiplerimizin gerçekten iyi ve etkin olabileceklerine inanmak istemedik. Ancak aynı mamulü bizden daha ucuza satıyorlardı. Buna tepki olarak mamulleri bizim kadar iyi olamaz diye düşündük. Yanılmışız, sonuçta gerçeği kabullenmek zorunda kaldık. Yeni mamul geliştirme süremiz, rakiplerimizin iki katıydı. Tasarım giderlerimiz rakiplerimizin üç katıydı, satış sonrası hizmetlerimiz zayıftı. Sonuçta, karlılığımız azalmaya, pazar payımızı kaybetmeye başlamıştık. İşletmemiz ayakta kalacaksa değişmeliydik. İşte Toplam Kalite Yönetimine böyle yöneldik”. Bir işletmenin yönetim kurulu başkanı olarak en yetkili kişinin belirlediği bu kalite politikası, başarısızlığa gitmekte olan bir işletmeyi bir başarı sürecine yönlendirmiştir.

¹⁸ Atilla BAĞRIACIK, Belgelerle uygulamalı ISO9000 Nedir? Nasıl Kurulur?, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s.19.

¹⁹ Bülent ECZACIBAŞI, Önce Siz Değişmelisiniz, 1. Kalite Kongresi, TÜSİAD Yayınları, s.15.

Paul A. Alleire'nin de belirttiği gibi, işletmelerin izleyeceği kalite politikaları, değişen koşullara uyumlu ve esnek olmalıdır.

1.3. Kalite Yönetimi

Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür²⁰.

Kalite Yönetimi, hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi için, işletmenin tamamının katılımını ve sorumluluğun paylaşımını gerektirmektedir. Kalite Yönetimi, stratejik planlamayı, kaynakların tahsisi ve verimli kullanımını, kalite planlamasını, kalite sisteminin yürütülmesini sağlar.

Günümüzde kalite, yalnızca bir mamul performansı değil aynı zamanda araştırma, geliştirme sürecinden başlayıp, satış sonrası tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına kadar uzanan bir sürecin garantiye alınmasını da kapsamaktadır. Buna bir örnek vermek istersek, Cadillac'ta "Tüketicinin Sesi" kavramı geliştirilmiş ve tüketicilerin mamul geliştirmenin her aşamasına katılımı sağlanmıştır. 1992 yılında, geliştirilen bir model için, mamul kliniklerine katılan potansiyel tüketici sayısı 8000 kişiyi aşmıştır. Bu kliniklerle mamule son hali verilmektedir.

1.4. Kalite Güvencesi

Mal ve hizmetlerin, tüketici isteklerini karşılayacak şekilde üretilmesi için yapılması gereken planlı ve sistemli faaliyetlerin toplamıdır²¹.

²⁰ BAĞRIAÇIK, s.19.

²¹ BAĞRIAÇIK, s.19.

Belirlenen istekler, tüketicinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı sürece kalite güvencesine kavuşmamış sayılır. Etkinlik sağlanması için kalite güvencesi, genellikle üretim tesis ve muayene tasarım ve şartnamelerin güncelleştirilmesini zorunlu kılar.

Kalite güvencesi, işletmede bir yönetim aracı olarak hizmet görür. Tüketicie güven sağlama ve işletme prestijinin korunmasında en büyük yardımcıdır.

1.5. Kalite Sistemi

Kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için, gerekli olan organizasyon yapısı, sorumluluklar, prosedürler, süreç ve kaynakların tümüdür²².

Kalite sistemi, kalite hedefleri doğrultusundaki tüm ihtiyaçların karşılanmalıdır. Kalite sistemi, işletme içindeki sistemlerle uyumlu olmalı, kolay anlaşılacak biçimde, açık olmalıdır. İşletmeyi bozucu etki yapmamalıdır. Yönetim Bilgi Sistemine bilgi girişini sağlamalıdır.

Kalite sistemi oluşturmada, kestirme yol arayışı, çoğu zaman verimsizliğe yol açmaktadır. Kalite bilinci tam olarak işletmeye yerleşmemişse, bu konudaki sıkıntıları gidermeye çalışmak, verimsizliğe yol açmaktadır. Bu görev sorumlu birisine verilmekte; konuya tüm birimlerce sahip çıkılmayınca da verimsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin kararlığı ve konuya tüm birimlerce sahip çıkılmasıyla, etkin ve verimli bir kalite sistemi oluşturulmaktadır. Bu konudaki sorumluluk, herkesçe paylaşılmalıdır.

²² BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.20.

Kalite sistemi, sürekli gelişmeyi sağlamak için hizmet veren işletme içindeki personelin kalite yönetimine tam katılımını ve etkili çalışmalarını gerektirmektedir. Tıpkı bir basketbol takımı gibi hareket etmelidir. Kalite sisteminin biçimleri, birbirlerinin eksiklerini kapatmalıdır.

1.6. Kalite Planı

Kalite planı, belirli bir mamul, hizmet, sözleşme veya proje ile ilgili özel kalite uygulamalarını, kaynakları ve faaliyet sıralarını veren dökümandır²³.

Kalite planı, kalite ile ilgili çeşitli faaliyetlerin, belirli bir sistem ve düzen içinde akışını sağlar. Böylece, kalite politikasını uygulamak ve kalite hedeflerine ulaşmak kolaylaşır.

1.7. Kalite Kontrolü

Kalite kontrolü, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçların, planlanan düzenlemelere uygun olup olmadığının, bu düzenlemelerin etkililiğinin ve amaca uygunluğunun, sistematik ve tarafsız biçimde incelenmesidir²⁴.

Kalite kontrolü sınırlı olmamakla birlikte kalite sistemi veya elemanlarına, süreçlere, mamullere ve hizmetlere uygulanabilir. Kalite sistemi “Kalite Sistemi Kontrolü”, “Süreç Kalitesi Kontrolü” gibi isimlerde alır.

Kalite kontrol, tarafsız birimler tarafından, konuyla ilgili personelden bilgi alınarak yürütülür.

²³ BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.21.

²⁴ BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.20.

1926 yılında George Edwards kalitenin gelecekteki satışlar için hayati bir öne taşıyacağını sezmiş etkili bir kalite kontrol uygulamasının işletmelerin rekabet şansını yitireceğini öne sürmüştür. Günümüzde bu görüşün daha doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Kalite yönetiminin işlevlerinden biri haline almıştır.

1.8. Kalite Gözetimi

Kalite gözetimi, kalite isteklerinin karşılanmasını temin için, belirlenen referanslara göre prosedürlerin, metotların, şartların, süreçlerin, mamul ve hizmetlerin, kayıt analizlerinin sürekli gözlenerek doğruluğunun tespit edilmesidir²⁵.

Görüldüğü gibi eskiden sadece kalite kontrol mümkün iken günümüzde TKY'nin alt birimi haline almıştır.

2. STANDART VE STANDARDİZASYON

Standart ve standardizasyonun, kalite ile ilişkisini ortaya koyabilmek için Standart ve Standardizasyon Tanımı, Standardizasyonun Sağladığı Faydalar, Standartların Sınıflandırılması bölümlerini incelemek gerekir.

2.1. Standart ve Standardizasyonun Tanımı

Standart, belli bir konuda tespit edilmiş bulunan kurallardır²⁶.

Standardizasyon ise, bir mamulün veya onu oluşturan parçaların boyut, biçim, performans ve kalite spesifikasyonlarının endüstri kolu, tüm ülke veya

²⁵ BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.21.

²⁶ Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, s.557.

dünya ölçüsünde olmak üzere önceden ilgili değerlerin saptanmasına yönelik çalışmaların tümüdür²⁷.

Avrupa birliğinin standardizasyon kurumlarından CEN (Avrupa Standardizasyon Komitesi) standardizasyonu şöyle tanımlamaktadır: “Belirli koşullarda ve çerçevede optimum düzeye ulaşmak amacıyla genel ve tekrarlanan kullanım koşullarını mevcut ve gelecekte çıkabilecek sorunlara göre oluşturma ve kurallar koyma çalışmasıdır²⁸.

Standardizasyonun içeriğini şu noktalar oluşturmaktadır:

- Benzerleri için bir örnek oluşturma,
- İlgili tarafların ortak çözüm önerileri ile oluşması,
- Optimum düzeye ulaşmayı hedeflemeli,
- İnsangücü ve kaynakların kullanımında güven sağlayıcı olmalı,
- Mevcut olan ve gelecekte çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri getirmelidir.

ISO (Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu) standardizasyonun amaçlarını şu şekilde sıralamıştır²⁹:

- Genel ekonominin işgücü tesisat, malzeme ve diğer yönlerden faktör piyasaların düzenlenmesini sağlama,
- Tüketicinin mamullerin ve hizmetlerin kalitesi ve yeterliliği konusunda korunmasını sağlamak,
- Güven ve sağlık ortamı hazırlamak,
- Birbiri ile ilişkili gruplar arasında bir bağlantı kurarak bilgi alışverişini kolaylaştırmak.

²⁷ FERATOĞLU, AYDEMİR, a.g.e., s.10.

²⁸ FERATOĞLU, AYDEMİR, a.g.e., s.10.

²⁹ FERATOĞLU, AYDEMİR, a.g.e., s.10.

Konumuz Gümrük Birliğinde rekabet ögesi olarak kalite olması dolayısıyla çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde CEN'in standardizasyon tanımı benimsenecektir.

2.2. Standardizasyonun Sağladığı Faydalar

Standardizasyon, ekonomik kaynaklardan etkin ve verimli yararlanabilmek için bir araçtır. Üreticiler standartlar yoluyla, yeni teknolojilerden yararlanabilmekte, güvenli ve verimli bir üretime yönelmektedirler. Bunun sonucu olarak iç ve dış pazarlarda mamul ve hizmetleriyle ün kazanmaktadır.

Standartların tüketicilere olan faydalarının yanında, kaynakların yerinde ve etkin kullanımı sağlanmaktadır. Önemi nedeniyle standardizasyonun faydalarını dört boyutta inceleyebiliriz.

- İşletme düzeyinde standardizasyonun faydaları,
- Tüketicie standardizasyonun sağladığı faydalar,
- Milli ekonomiye sağladığı faydalar,
- Uluslararası pazarlamaya sağladığı faydalar.

2.2.1. İşletme Düzeyinde Standardizasyonun Faydaları

Standardizasyon, üretim planlamasına imkan sağlar. Kalitenin korunması ve geliştirilmesine özen gösterilirken, ekonomik tasarım ve üretimle maliyetlerin indirilmesi hedeflenir.

Mamul başına düşecek sabit maliyetlerin ve değişken maliyetlerin düşürülmesini sağlar.

İşletme düzeyinde standardizasyon seri üretim ve rasyonel çalışmayı sağlamak, üretimi karmaşıklıktan kurtarmak, mamul ve hizmet kalitesini yükseltmek, nakliye, depolama, bakım onarım giderlerinden tasarruf sağlamak, maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmaya yardımcı olmak gibi faydaları bulunmaktadır.

2.2.2. Tüketicie Sağladığı Faydalar

Standardizasyonun tüketiciye etkileri iki yönlüdür. Standardizasyon tüketici haklarının gerçekleşmesini sağlamada yardımcı olurken, öte yandan standartların geliştirilmesini hızlandırır.

Standartlar, tüketici ihtiyaçlarının önceden tespit edilerek ihtiyaçlara uygun nitelik ve kalitede mamul ve hizmetlerin üretilmesi tekniklerini yönlendirir. Tüketici alternatifler arasından seçim yapma imkanına kavuşur.

Tüketicinin satın aldığı mamul ve hizmetler ile pazar hakkında bilgilendirilerek aldatılması ve yanlış yönlendirilmesi önlenmiş olur.

Serbest pazar koşulları, rekabeti çekici kılarak ucuz ve yeterli sayıda mamul ve hizmet üretimine olanak sağlar.

2.2.3. Milli Ekonomiye Sağladığı Faydalar

Standardizasyon, ekonomik ve sosyal gelişmeyi sağlayıcı bir unsurdur. Ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımına olanak sağlayacak bir araçtır.

Bunlardan bazılarını sıralarsak; Şu şekilde en önemlilerini sıralamak mümkündür:

- İşletme içi ve dışı maliyetlerde tasarruf sağlayarak milli ekonomiye de tasarruf sağlar.
- Üretim faktörlerinden maksimum fayda sağlar.
- Endüstriyel ilişkiler yoluyla rakiplerin birbirinden etkilenmesini sağlar.
- Milli ekonomiyi belirli hedeflere yönlendirir. Milli sanayinin gelişimine yardımcı olur.
- Yan sanayi kollarının gelişimini sağlar.
- İhracatta üstünlük sağlar.

2.2.4. Uluslararası Pazarlamaya Sağladığı Faydalar

Rekabet üstünlüğü mamul geliştirmede, yenilik yapma dağıtım kanallarında reorganize olma gibi değişimlerden doğar. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları yada sürdürdükleri rekabet için yeni araçlar bulduklarında uluslararası rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar. İşte standardizasyon rekabette en önemli araçlardandır.

Bir işletme pazardaki boşluğu farketmediği, bu kesime mamul veya hizmeti standartlaştırarak sunduğunda rekabet üstünlüğünü sağlamış olur.

Standardizasyonun uluslararası pazarlamaya sağladığı diğer faydaları da şu şekilde özetleyebiliriz: Tüketici ile dengeli ilişkiler kurmak global işletmeler için ortak reklam kampanyaları düzenlemek gibi.

2.3. Standartların Sınıflandırılması

Standartlaştırılacak madde, mamul, hizmet ve yöntemin toplamında veya bir bölümünde bazı ortak kullanım esaslarına gerek vardır. Standartlar çeşitli ölçülere ve hareket noktalarına göre sınıflandırılabilir.

2.3.1. Yapı Karakterlerine Göre Standartlar

Yapı karakterlerine göre standartları dört kısımda inceleyebiliriz:

Madde Standartları: Meyve, sebze, tahıl gibi hammaddeleri doğal durumları ile örnek yapan standartlar.

Mamul Standartları: Yarı işlenmiş yada tam olarak işlenmiş kullanılan tarım ve sanayi mamulleri ile ilgili standartlar.

Yöntem Standartları: Bir işin yapımında kullanılan kullanım, ekipmanı ve o işin nasıl yapılacağını belirleyen standartlardır.

Kullanım Standartları: Mamullerin nerede ve ne şekilde kullanılacağını belirten standartlar.

2.3.2. Uygulama Alanlarına Göre Standartlar

Uygulama alanlarına göre standartları beş kısımda inceleyebiliriz:

İşletme Standartları: Belirli işletmelerin yine belirli ihtiyaçları için, düzenledikleri standartlardır.

Endüstriyel Standartlar: Aynı mamulü üreten, aynı sektördeki işletmelerin mamullerine uygulanan standartlardır.

Ulusal Standartlar: Yasalarla görevlendirilmiş kurumların ulusal sınırlar içinde uygulamak üzere düzenledikleri standartlardır.

Bölgesel Standartlar: Aynı bölge içerisindeki ülkelerin ortak konularda faydalanmak amacıyla aralarında anlaşarak düzenledikleri ve birlikte uyguladıkları standartlardır.

Ulusal Standartlar: Uluslararası kurumların çalışmaları sonucunda oluşturulan ve global olarak geçerli standartlardır.

2.3.3. Uygulama Şekillerine Göre Standartlar

Uygulama şekillerine göre standartlar ikiye ayrılır. Zorunlu ve zorunlu olmayan standartlar³⁰.

Zorunlu Standartlar: Standardizasyon kurumları tarafından ülke ihtiyaçları dikkate alınarak uygulaması zorunlu olan standartlardır.

Zorunlu Olmayan Standartlar: Standardizasyon kuruluşları tarafından, baskı çıkar grupları ile birlikte hazırlanan ancak uygulama zorunluluğu olmayan standartlardır.

³⁰ Muammer KOCAOĞLU, Standardizasyon ve Uygulamaları, İstanbul 1979, Osmanlı Matbaası, 35-37.

2. BÖLÜM

AVRUPA BİRLİĞİNDE VE TÜRKİYE'DE KALİTE

1. AVRUPA BİRLİĞİNDE KALİTE

Bu bölümde, kalite ile ilgili Avrupa Birliği Standartları, Avrupa Birliği Politikaları ve Standardizasyon kuruluşları üzerinde durulacaktır.

1.1. Avrupa Birliği Standartları

Gümrük Birliği ile Türkiye, Avrupa Birliği Tek pazarıyla bütünleşmekte, mamullerin ve hizmetlerin serbest dolaşımına imkan sağlamaktadır. Mamullerin ve hizmetlerin, serbest dolaşımının sağlanması için ön şart, taraflar arasındaki teknik düzenlemelerin uyumlu olmasıdır. Bu nedenle 1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararınının 8 ve 11 numaralı maddeleri, Avrupa Birliği'nin ticaretle teknik engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmaların beş yıl içinde tamamlanmasını öngörmektedir.

Mamullerin serbest dolaşımı için akreditasyonun önemi büyüktür. Akreditasyon; laboratuvarların belgelendirme ve muayene kuruluşlarının bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması işlemidir³¹. Bu deneşim işlevi güvenilirliğin sağlanması ve sürekliliği için önemlidir. Düzenlenen belgelere güven duyulabilmesi için bu kuruluşların, belirlenen uluslararası kriterlere göre çalıştığının belgelenmesi gereklidir. Avrupa Birliği'nde bu kriterler EN45000 Standartlar Serisi'nde açıklanmıştır.

³¹ S. Rıdvan KARLUK, Avrupa Birliği ve Türkiye, İMKB Yayını, İstanbul 1996, s.586.

EN45000 (European Norms) Serisi, standartlarda, test laboratuvarlarını akredite eden kuruluşların uyması gereken kriterleri şu şekilde belirtmek mümkündür³²:

- Test laboratuvarlarının işletilmesi ve değerlendirilmesi için gerekli olan teknik kriterler.
- Laboratuvarlarda kullanılan cihazların 1.sınıf laboratuvarlar tarafından kalibre edilmesi ile ilgili kriterler.
- Mamul ve kalite sistem belgelendirmesi yapan kuruluşlar için teknik kriterler, test ve belgelendirme kuruluşlarında çalışan personelin taşıması gereken özellikler.

Gümrük Birliği ile mamullerin serbest dolaşımı için Avrupa Birliği kuralları ile uyumlu olması gerekir. İşte bu amaçla Avrupa Birliği Sistemi'ne uygun, akreditasyon düzeninin oluşturulması için Milli Akreditasyon Konseyi Kuruluş Kanun Taslağı hazırlanmıştır. Türkiye 3600 Avrupa Standardının tamamını kabul etmiş, Avrupa Kalitesi anlamına gelen "EN" damgasını taşıma hakkını da 3.9.1996 tarihinden itibaren elde etmiştir³³. TSE Genel Sekreterliği Türk mamullerinde TSE damgasının yanında EN damgasının da yer alacağını bildirmiştir. Türk işletmelerin EN sanayi ve ticaret işletmelerinin EN standardını benimsemesi sağlanmıştır³⁴.

Avrupa Birliği Standartları 1985 yılından önce, yöneticiler teknik ayrıntılara girerek farklı milli standartların uyumunu sağlamaya çalıştılar. Bu işlemin yavaş ve karmaşık olması, etkisiz kalmayı sağlamıştır.

³² KARLUK, a.g.e., s.586.

³³ 25.9.1996 Tarihli Hürriyet, s.6.

³⁴ 25.9.1996 Tarihli Hürriyet, s.6.

Bu problemlerin giderilmesi amacıyla 83/189/EEC no'lu "Teknik Standartlar ve Düzenlemeler Alanında Bilgi Elde Etme Prosedürleri" konusunda bir bildiri yayınlamıştır. Avrupa Birliği Topluluk belgeleri arasında yer almasını sağlamıştır.. Yeni Yaklaşım olarak bilinen bu politika sonucu Avrupa Birliği Standardizasyon kuruluşları 1991 yılında 1950 adet standart belirlemişlerdir. Yeni politika yaklaşımı, tek pazar oluşumunun da mamullerin serbest dolaşımı problemini çözmüştür.

Avrupa Birliği'nde, standardizasyon kuruluşlarına verilen önem artırılmış, 28.1.1991 tarihinde STANDARDİZASYON YEŞİL KİTABI yayınlanmıştır. Bu kitabın amacı tek pazarın oluşturulması için standardizasyonun stratejik önemine dikkat çekmek ve AET yasasını yürürlüğe koymak için gerekli standartların üretimini hızlandırmaktır³⁵.

Avrupa Birliği'nin standardizasyon politikalarına bir sonraki alt bölümde değinilecektir.

1.2. Avrupa Birliği Standardizasyon Politikaları

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla 1.7.1968 tarihinde üye devletler arasındaki tarifeler sona ermiştir. AET, mamullerin serbest dolaşımı için yeterli ortam yaratmamıştır. 1969 yılında üye devletler arasında standardizasyon uygulamalarının uyumu için KLASİK YAKLAŞIM diye adlandırılan bir politika izlenmiştir. Bu yaklaşımın temel ilkesi mevzuatlardaki teknik kurallarla aynı etkiye sahip standartların toplamının uyumudur³⁶.

³⁵ Avrupa Tek Pazarında Standardizasyon, STANDART, Haziran 1992, s.66.

³⁶ KARLUK, s.587.

Klasik yaklaşımın kapsamında olan alanların önemli bazıları tekstil mamulleri, elektrikli aletler, eczacılık mamulleri, kozmetik mamulleri, gıda maddeleri, tehlikeli maddeler, motorlu taşıtlar, tüketici ve çevrenin korunmasıdır.

Burada dikkat çeken unsur tüketicinin ve çevrenin korunmasına yönelik çalışmalardır. Günümüz kalite anlayışında tüketici tatmininin de sağlanması esastır. Aslında Avrupa Birliği politikaları da buna önem vermektedir. İşletmelerimiz de bu vizyonu gözardı etmemelidirler.

Klasik yaklaşımın, mamulün piyasaya sunulması için gerekenden çok teknik ayrıntıları kapsaması nedeniyle zaman kaybına yol açması üzerine önceki kısımda değindiğimiz, YENİ YAKLAŞIM diye adlandırılan standardizasyon politikası geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımla mamulün sahip olması gereken asgari güvenlik şartları uyumlaştırılacak, mamulün teknik ayrıntıları Avrupa standardizasyon kuruluşları tarafından hazırlanacak standartlarla belirlenecektir. Yeni kalite yaklaşımı politikası ile, hazırlanan direktiflerden bazıları şunlardır:

- Alçak gerilim cihazları,
- makineler,
- oyuncaklar,
- inşaat malzemeleridir.

Avrupa Birliği test ve belgelendirme konularındaki eksiklikler nedeniyle 1989 yılında GLOBAL YAKLAŞIMI yürürlüğe geçirmiştir. Bu yaklaşımla her üye devlet, belli mamullerin testini yapmak ve mamuller için belge düzenlemesi konusunda kuruluşların yetkilendirilmesini sağlamıştır.

Avrupa Birliği'nde uygulanan bir diğer politika MODÜLER YAKLAŞIM POLİTİKASI'dır. Modüler yaklaşım politikası, mevzuat hazırlayıcılara yönelik bir yaklaşımdır. Mevzuatın hazırlanmasında insan ve hayvan sağlığını ve güvenliğini, çevre korumasını sağlamak üzere bu sektördeki mamullerin özelliklerine göre uygunluk değerlendirme süreçlerini belirleyebilmektedir. Sekiz modülden oluşmaktadır³⁷.

MODÜL A: İç Üretim Kontrolü

MODÜL B: Tip İncelemesi

MODÜL C: Tipe Uygunluk Beyanı

MODÜL D: Üretim Kalite Güvencesi

MODÜL E: Mamul Kalite Güvencesi

MODÜL F: Mamul Doğrulaması

MODÜL G: Birim Doğrulaması

MODÜL H: Tam Kalite Güvencesi

Mevzuat hazırlayıcılar modüllerden faydalanarak mamulün teknik düzenlemelere uygunluğu için alternatifler sunabilmektedir. Mamulün direktifinde birden fazla modül bileşimi bulunabilmekte, üretici bunlardan birini yada mamulün Avrupa Standardını uygulayabilmektedir. Modüler yaklaşım politikasında yer alan uygunluk değerlendirmesi, bir mamulün yada mamul grubunun uyması gereken asgari sağlık, emniyet çevre koruması, tüketicinin doğru bilgilendirilmesi şartlarını ve gerekli görülen durumlarda performans esaslarını düzenleyen mevzuata ve bu mevzuatla ilgili standarda uygunluğunun belirlenmesidir.

Avrupa Birliği standardizasyon kuruluşları bu politikalarla uyumlu çalışmaktadır.

³⁷ KARLUK, s.588.

1.3. Avrupa Birliği Standardizasyon Kuruluşları

Avrupa Birliği'nde kalite güvenliğinin birbiriyle uyumlu bir hale getirilmesi amacıyla, 1990 Mart'ında 14 Kalite Güvenliği Sistemi Belgelendirme Merkezi arasında işbirliği konusunda çok taraflı bir anlaşma imzalanmıştır. Bu kuruluşlar ve ülkeler şunlardır:

AENOR	İspanya
AFAQ	Fransa
AIB Vinotte	Belçika
BSI	İngiltere
CISQ	İtalya
DQS	Almanya
DS	Danimarka
IPQ	Portekiz
NNI	Hollanda
NSAI	İrlanda
ÖQS	Avusturya
SFS	Finlandiya
SIS	İsveç
SQS	İsviçre

Özellikle global işletmelere yönelik bu hizmet sayesinde kalite sistemlerinin koordineli biçimde belgelendirilmesi sağlanmıştır.

Avrupa Topluluğu Yürütme Komitesi, Avrupa Ortak Standardizasyon Kuruluğu CEN/CENELEC ile yakın işbirliği içinde teknik konulardaki denetleme ve belgeleme kuruluşlarının organizasyonunu sağlamaktadır. Yanı sıra bilgi ve tecrübe değişimi bunun yanında uyum değerlendirmesinin ve Avrupa

standartlarının tamamlanması için yardım sağlanmaktadır. Bu arada Türk Standartları Enstitüsü'nde Avrupa Birliği'ne uyum konusunda, çalışmalarını hızlandırmış CEN/CENELEC ile uyumlu olarak standart sayısını 12000 üstüne çıkarmıştır.

Aşağıda adı geçen kuruluşların işlevleri ana çizgileriyle açıklanacaktır.

1.3.1. İngiltere'de (BSI)

Dünyanın en eski milli standartlar kuruluşu olan BSI 1901 yılında kurulmuştur. BSI İngiltere'de büyük çoğunlukla makine ve ağır sanayi sektörü ve çelik sektörünün standardizasyonu çalışmaları ile faaliyete geçmiştir. BSI'nin temel amacı konusu ile ilgili yararlı hizmetler bulunmak ve tüketiciye faydalı olmaktır. Öncelikle bölgesel pazarlar için çalışılması amaçlanırken, sonraları uluslararası pazarlarla ilgili düzenlemelere gidilmiştir.

İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI) 1931'den itibaren başlıca şu amaçları gerçekleştirmeye çalışmıştır³⁸.

- 1- Üretici ve tüketicinin koordinasyonunu sağlamak,
- 2- Üretimi ve dağıtımını kolaylaştırmak,
- 3- Malzeme ve zaman kaybını önlemek,
- 4- Bunların kalite standartları ve boyutlarını kurmak uyumunu sağlamak,
- 5- Etiketlerin kayıt ve lisansını yapmak.

İngiliz Standartları Enstitüsünün (BSI'nin) ilk zamanlardaki politikası; belirli alanlarda standartlar geliştirmek ve bunların yaygın uygulanmasını sağ-

³⁸ Standardizasyon, Kalite, Belgelendirme ve Tüketiciyi Koruma, STANDARD, Haziran 1992, s.72.

lamaktı. Standartların hazırlanması ve uygulanması geniş bir katılımı gerektiriyordu.

BSI'nin güçlü tüketici kuruluşları ile işbirlikleri sonucunda Tüketici Komisyonu oluşturulmuştur. BSI'nin milli düzeyde başlattığı bu yaklaşım artık uluslararası boyutlara ulaşmıştır.

1.3.2. Hollanda'da (NNI)

Hollanda'da milli düzeyde standardizasyon, resmi olarak iki farklı kuruluş tarafından organize edilmektedir. Bunlar Hollanda Normalleştirme Enstitüsü (NNI) ve Hollanda Elektroteknik Komitesi (NEC)'dir. Bu iki kuruluş bir genel sekreterlik organizasyonunda görevlerini yerine getirmektedirler.

Hollanda'da tüketiciyi koruma örgütlerinin standart geliştirmede çok büyük etkileri olmaktadır.

Hollanda Elektroteknik Komitesi (NEC) ve Hollanda Normalleştirme Enstitüsü (NNI) yukarıda da değinildiği gibi beraber çalışırlar. NEC ve NNI ortak bir büroda çalışırlar. Resmi örgütlenmede (formal) NEC, NNI'nin alt birimidir. NNI, NEC için gerekli bütün hizmetleri sağlar³⁹.

Hollanda'nın Standardizasyon çalışmaları milletlerarası ISO, Avrupa'da ise CEN (Avrupa Standardizasyon Komitesi) ve CENELEC (Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi) gibi kuruluşlar tarafından desteklenmektedir.

³⁹ Hollanda'da Standardizasyon ile İlgili Çalışmalar, STANDARD, Haziran 1992, s.54.

Hollanda Standardizasyon bürosu, NNI ve NEC'in bütün teknik komitelerini içeren sekiz birimden oluşmuştur. Bunlar, bina yapmak, kimyevi maddeler, makine mühendisliği, gaz/su, çevre bilgi teknoloji bilimi, tıbbi ekipman ve elektrotekniktir.

Hollanda Standardizasyon Bürosu'nun 1991 yılı bütçesi, 23,3 milyon Guldendir (12,3 milyon US\$). Bu gelirin %50'si standartların satılmasından ve yayınlardan sağlanırken, %20'si kurslar ve diğer çalışmalardan %20'si ise standardizasyon işine katılan sanayi kuruluşları ve organizasyonların finansal desteklerinden sağlanmaktadır. Kalan %10'luk kısım ise hükümetin ayırdığı bütçeden sağlanmaktadır⁴⁰.

1.3.3. Diğer Ülkelerde

CEN üyesi standardizasyon kuruluşları ile ilgili bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

⁴⁰ STANDARD, a.g.m., s.54.

Tablo 2: CEN Üyesi Standardizasyon Kuruluşları Standart Payları

ÜLKE	STANDARDİZASYON KURULUŞU	PERSONEL SAYISI	BÜTÇESİ (ECU)	BÜTÇE PAYI KENDİ PAYI /KAMU PAYI	STANDART ÇALIŞMALARINA KATILIM ORANI	STANDART SAYISI (1.1.1995)	ZORUNLU STANDARTLARIN CEN STANDARD İÇİNDEKİ PAYI
İspanya	ANNOR	156	10 000 000	84,4/15,6	2 900	9 966	25/75
Fransa	AFNOR	630	62 000 000	75/25	25 000	18 234	0,6/99,4
İngiltere	BSI	1850	102 000 000	95/5	20 000	13 500	1/99
Almanya	DIN	815	46 000 000	84/16	36 077	22 554	0/100
Danimarka	DS	150	16 000 000	83/17	5 000	4 915	3/97
Yunanistan	ELOT	75	---	20/80	8 000	2 950	20/80
Belçika	IBN/BIN	47	4 000 000	65/35	5 638	6 300	0,5/95,5
Portekiz	IPQ	207	10 000 000	50/50	3 092	5 044	9/91
Hollanda	NNI	385	16 000 000	97/3	7 600	7 286	12,5/87,5
Lüksemburg	ITM	38	3 000 000	96,5/3,5	---	---	---
İrlanda	NSAI	107	7 000 000	75/25	250	3 006	0,7/99,3
Norveç	NSF	35	4 000 000	---	---	1 200	---
Avusturya	DN	108	9 000 000	75/25	7 618	6 115	14/86
Finlandiya	SPS	70	7 000 000	75/25	1 500	5 886	10/90
İsveç	SPS	53	12 000 000	70/30	6 000	8 552	0/100
İzlanda	STRI	9	5 000 000	80/20	200	3 697	0/100
İtalya	UNI	104	9 000 000	65/35	7 126	9 520	10/90
Türkiye	TSE	1100	27 000 000	100/0	4 500	12 000	7,5/92,5

Türkiye'nin CEN standartları içindeki payı oldukça önemli düzeydedir. Zorunlu standartların CEN standardı içinde paylarını Türkiye ve İsveç açısından kıyaslandığında Türkiye'nin kendi standartlarının payının İsveç'e göre görece olarak payı daha yüksektir. İsveç'in toplam standartlar içindeki payı %10 bile olmazken Türkiye %10 paya sahiptir. Birçok ülkeye göre Türkiye daha iyi bir durumdadır.

2. TÜRKİYE'DE KALİTE

Bu bölümde Türkiye'de kalite bilincinin gelişimine ve Gümrük Birliği'ne katılımının Türk Kalite Sistemine etkilerine değinilecektir.

2.1. Türkiye'de Kalite Bilincinin Gelişimi

Avrupa Parlamentosunun 13 Aralık 1995 tarihinde aldığı kararla, Türkiye 1 Ocak 1996 tarihinde Gümrük Birliği'ne resmen girmiştir. Gümrük Birliği anlaşmasına göre Türkiye'nin kalite konusundaki gerekli düzenlemeleri beş yıl içinde tamamlaması öngörülmüştür. Türkiye'de kurulduğu günden bu yana standartlar geliştirmeye çalışan Türk Standartları Enstitüsü TSE'de bu arada üzerine düşen görevi yapmaya çalışmaktadır. Örneğin sanayicilere, ihracatçılara ve devlet sektörüne Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması konusunda yönlendirmeler yapmaktadır.

TSE temsilcilerinin de katıldığı 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Çalışmalarında cevabı araştırılan sorulardan biri, hangi sektörlerin Gümrük Birliği'nin getirdiği şartlar altında rekabet edebileceğiydi. Bu soruya TSE'nin cevabı "insan kaynaklarına ve kaliteye yatırım yapan işletmelerin hangi sektörde olursa olsun rekabet edebileceği" biçiminde olmuştur.

İlk zamanlardaki kalite sistemlerinin yanlış anlaşılmasından kaynaklanan kararlar nedeniyle Avrupalı rakipleri ISO9000 belgeleriyle rekabete girerken, kalite sistemi konusunda faaliyet göstermeleri engellenen Turizm sektöründe olduğu gibi bilgiden kaynaklanan engellerle karşılaşmıştır. Gümrük Birliği konusunun açıklığa kavuşmasından sonra, işletmelerimiz kalite güvencesinin sağlanması konusunda yurt içi ve yurt dışından standardizasyon kuruluşlarıyla temasa geçerek, kalite güvence belgelerini elde etme yarışına girişmişlerdir.

Avrupa Birliği'nde sanayicilerin ve tüketici birliklerinin standardizasyona olan ilgisi ülkemizde de son yıllarda artarak devam etmektedir. Türkiye'nin Standardizasyon Sistemi, daha 1960'lı yılların başından itibaren oluşturulmaya başlanmıştır. Uluslararası rekabet koşulları da dikkate alarak, bugünün şartlarını fazlasıyla karşılayacak bir standardizasyon modeli 132 sayılı yasayla yürürlüğe konulmuştur⁴¹. Bunun anlamı şudur; Türk Standardizasyon Sistemi her türlü altyapıyı 1960 yılından beri sanayicinin hizmetine sunmuştur. Sanayi sektörünün ise bu olanaktan ne ölçüde yararlanıp yararlanmadığı ayrı bir araştırma konusudur. Kalite konusundan polisiye tedbirlerle kalite ve rekabet koşullarının gereklerinin yerine getirilemeyeceği açıktır. Konuya, özverili ve gönüllü çalışmalarla sahip çıkılması gereklidir. Bu tür bir yaklaşımın son yıllarda ülkemizde de benimsendiği gözlenmektedir.

2.2. Gümrük Birliği'ne Katılımın Türk Kalite Sistemine Etkileri

Gümrük Birliği öncesinde, Türkiye'de işletmeler ve çalışanlar, Gümrük Birliği koşulları konusunda bilgi eksikliği içindeydiler. İç pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler konuya yeterince sahip çıkmamışlardı. Bilgi eksikliği giderilince, rekabetin kızışacağı, pazar kayıplarının yanında, işletmelerin de varlık-

⁴¹ Gümrük Birliği ve Rekabet Şartları, STANDARD, (Aralık 1995), s.53.

larının tehlikeye düşebileceği gerçeği onları da birtakım önlemler almaya zorlamıştır. Dolayısıyla Gümrük Birliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamıştır.

Türk işletmeleri mamul ve hizmetleriyle dış pazarlarda faaliyet gösterirken, Gümrük Birliği'nin işletmelerine neler sağlayacağını, ne gibi zorluklar yaratacağını önceden hesaplamışlardı. Örneğin Beko gibi dış pazarlarda faaliyetlerini yürüten işletmeler dış rekabet olgusunu benimsemişlerdi. Dış pazara açılmak isteyen işletmeler bu amaçla kendi bünyelerinde yeniden yapılanmışlardı. Gümrük Birliği'nin gerçekleşmesi iç pazarda faaliyet gösteren diğer işletmeleri de buna zorlamıştır; bundan sonra zorlayacaktır.

Avrupa pazarlarında faaliyet göstermenin koşulu da ISO9000 Kalite Güvencesi Standartlarına sahip olmaktır. Türk Standartları Enstitüsü 1988 yılında, Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (ISO) yayınladığı standartları Türkiye'ye getirmiştir. İşletmeler bu standartlara sahip olmak için, girişimlerde bulunmuşlar ve bulunmaya devam etmektedirler.

TSE, 1990 yılından itibaren üretim sistemlerine ISO9000 belgesi vermeye başlamıştır. Bu uygulama aslında kısa vadede tüketiciyi ilgilendirmemektedir. Ancak uzun vadede ISO9000'den en fazla faydalanan KOBİ'ler ve büyük ölçekli sanayi işletmeleri yoluyla tüketiciler olmaktadır.

ISO9000 uygulamasını benimseyen işletmeler, elde ettikleri belge ile sadece mamulü değil, tasarımı, sistemi, çalışanların verimliliğini yani bir bütün olarak üretimi güvenceye almaktadır.

Ülkemizin önde gelen telekomünikasyon sistemleri üreticilerinden Netaş, 1985 yılında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarına başlamış, 1993 yılında ISO9001 Belgesine kavuşmuştur⁴².

1995 yılında TÜSİAD-Kalite Derneği işbirliğinde düzenlenen kalite ödülünü kazanmıştır. Bu yarışmada rakipleri ise 1987 yılında TKY'ne geçen Beksa Çelik Kord Sanayi, bir hizmet işletmesi olan, 1988'de TKY'ne geçen İnterbank ve 1988'de TKY'ne geçen Türk Elektrik Endüstri olmuştur.

Netaş'ın sektöründeki rakiplerinden Teletaş ise 1992 yılında ISO9001 belgesine kavuşmuştur. Hizmet işletmeleri içinde ISO9002 hizmet belgesini alan ilk kuruluşlardan biri Toprakbank olmuştur.

Bilindiği gibi toplum içinde yaşayan insanların sorunlarını kamuoyuna ve yöneticilere, yansıtmak aynı yöndeki çıkarları korumak ve savunmak organize bir biçimde uygulamak için en yararlı kuruluşlar derneklerdir. İşte 1990 yılının Kasım ayında ülkemizin çeşitli sektörlerinde önde gelen kuruluşlarından olan Altınyıldız, Arçelik, Elginkan, Enka, Türk Demirdöküm, Şişecam ve TSE tarafından Kalite Derneği (Kal-Der) kurulmuştur⁴³.

Kalder'in amaçları arasında;

- Çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması,
- Ülkemizde kalite bilincinin yerleştirilmesi,
- Kaliteli çalışmanın teşviki,
- Dış piyasalarda rekabet şansımızın artırılması,

⁴² Kalitenin Evrensel Damgası, TEMPO, Nisan 1995, s.104.

⁴³ Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Fırsatlar, Öneriler, Uygulamalar, İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, s. 269.

- Sanayi ve hizmet sektöründe bu konuda gerekli teknik yardım için koordinasyon sağlanması, olarak sayılabilir.

KalDer, 1993 yılında yapısal olarak dünya çapında rekabete giren işletmelere kaliteyi esas alan TÜSİAD-KalDer ödülünü vermeye başlamıştır.

TÜSİAD-KalDer ödülü kriterleri şunlardır:

1. Liderlik
2. Politika
3. Çalışanların yönetimi
4. Kaynaklar
5. Süreçler
6. Tüketici tatmini
7. Çalışanların tatmini
8. Toplumsal etki
9. Faaliyet sonuçları

Bu ana kriterler 28 alt kriter ve 156 madde ile detaylandırılmıştır⁴⁴.

Kal-Der'in faaliyetlerini duyurmak için "Önce Kalite" adında üç aylık bir dergi yayınlanmaktadır. Ayda bir üyelerine gönderilen aylık bültenle derneğin gerçekleşen ve planlanan faaliyetleri aktarılmaktadır. Ayrıca her yıl Kasım ayında kalite kongresi düzenlemektedir.

Ülkemizde TÜSİAD-Kal-Der ödülünü kazanan işletmeler şunlardır:

- 1993 Brisa
- 1994 Tusaş
- 1995 Netaş
- 1996 Kordsa

⁴⁴ TKY Yönetiminde Türkiye Perspektifi Fırsatlar, Öneriler, Uygulamalar a.g.e, s. 270.

Özellikle 1995 yılında ödülü kazanan Netaş işletmesi Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü finalistlerinden olmuştur. 1992 yılından beri verilen TKY uygulamasının yaygınlaştırılmasını amaçlayan EFQM, Avrupa Birliği Komisyonunun onayı ile büyük işletmeler tarafından kurulmuştur⁴⁵. Avrupa çapında 400'ün üzerinde üyesi bulunmaktadır. Türkiye'den ilk üye olan işletme de Netaş'tır. 1995 yılında ödülü Texas Instruments kazanmıştır.

1996 yılında ise EFQM Kalite Ödülünü kazanan işletmemiz Brisa olurken finalistlerden biri de yine Netaş olmuştur.

Görüldüğü gibi Türkiye Avrupa'ya kalite konusunda damgasını vururken iki işletmenin de benzerliklerini ortaya koymak gerekir. Brisa, Japon Bridgestone, Netaş ise Kanadalı Nothern Telecom ile ortaklık kurmuştur. Dış ilişkilere sahiptir. Her iki işletmenin de TKY uygulamasında tam bir üst yönetim desteğine ve çalışanlarının katılımına sahip olduğu görülmektedir. Netaş kalite konusunda Nothern Telecom'a öncülük etmekte yol göstermektedir.

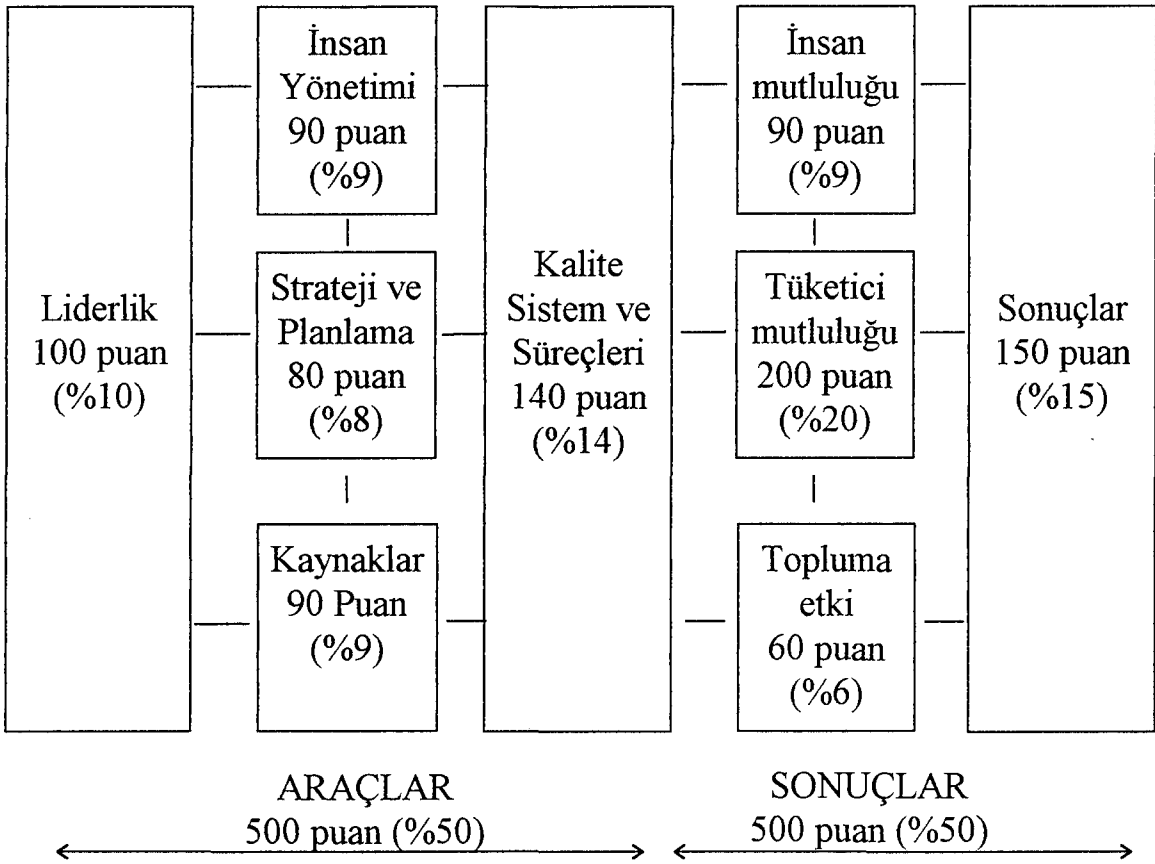
EFQM küçük, orta boy işletmeler (KOBİ'ler) içinde bir kalite ödülünü, 1997 yılı için uygulamaya koymuştur. Bu ödülle her ülkeden en fazla 4 KOBİ bildirilecek sonraki aşamada, aralarından belirli kriterler içinde adaylar değerlendirilecek, finalde ise ödüllendirilecektir. Bu ödülle KOBİ'lerin iş mükemmeliyetine erişerek büyük işletmelerle olan ilişkilerinde de daha iyi uyum sağlamaları amaçlanmaktadır⁴⁶.

⁴⁵ TKY Yönetiminde Türkiye Perspektifi Fırsatlar, Öneriler, Uygulamalar, s. 270.

⁴⁶ "KOBİ'lerde Avrupa Kalite Ödülü", MİLLİYET, 25 Ekim 1996, s. 9.

Tablo 3'te KOBİ'ler için kalite modeli verilmiştir. İzmir'de 1992 yılında kurulan Kalite Danışma Merkezi KOBİ'ler için kalite ve sistem kurma çalışmalarını başlatmıştır⁴⁷.

Tablo 3: KOBİ'ler için Avrupa Toplam Kalite Modeli



Kaynak: Milliyet 8.11.1996 tarihli, s.9. Ödül için KOBİ tanımı “250’den az çalışanı olan bağımsız işletmeler yada büyük işletmelerin bölümleri”

Kalite konusunda Ford Motor İşletmesi'nin kendi üretim tesisleri arasında düzenlediği, 18 ülke arasından seçtiği Q1 ödülünü 1996 yılında Otosan İşletmesi kazanmıştır⁴⁸.

⁴⁷ “İzmirli KOBİ'ler Kaliteyi Artıracak”, MİLLİYET, 20 Eylül 1996, s. 9.

⁴⁸ “Türkiye Ford’u Büyülüyor”, MİLLİYET, 22 Haziran 1996, s. 9.

Bu konuda bir örnekte yerel yönetimlerden verilebilir. Kocaeli Değirmendere Beldesi Belediyesi çalışanlarını yönetime katan uygulamalardan biri olan kalite çemberleri uygulamasını uygulamaktadır. 1995 Temmuz ayından beri, Brisa danışmanlığında 30.000 nüfuslu bu belde de çeşitli hizmetler için uygulamaktadır. Bu amaçla 5 kalite çemberi oluşturulmuştur. Bu beş kalite çemberinden “Molekül Grubu” sokaklara atılan moloz ve külleri ortadan kaldıran projeler geliştirip uygulamıştır. Çalışanlar ve Belde Sakinleri bu uygulamadan son derece memnun görünmektedir.

Türk silahlı kuvvetlerinde kalite konusunda kalite güvencesine sahip ilk kuruluş Eskişehir 1.Hava İkmal Bakım Merkezi'dir. Eskişehir 1.Hava İkmal Bakım Merkezi TSE'den ISO9001 belgesini 21 Mayıs 1996 tarihinde almıştır. 1996 Kal-Der ödülünü kazanan Kordsa 1.Hava İkmal Bakım Merkezinden yararlanmaktadır. Yıllık 100 uçak bakım kapasitesine sahip merkezde 25 mühendis 600 teknisyen ve 2300 işçi çalışmaktadır⁴⁹. Bu konuda değişik uygulama örneklerine değinirsek, İngiliz İşçi partisi ve Yorkshire polisi TKY uygulamasına yer vermektedir. Yine İngiltere'nin köklü spor kulüplerinden Liverpool Wolverhampton kulüpleri de TKY uygulamasına geçmişlerdir. Ülkemizde de Galatasaray Spor Kulübü ISO9000 belgesini alan ilk spor kulübü olacağı iddiasında bulunmuş, bu konuda çalışmalara başlamıştır⁵⁰.

Görüldüğü gibi kalite uygulamaları küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygınlaşmaktadır. Yaygınlaşmaya da tüm hızıyla devam edecek gibi görünmektedir⁵¹.

⁴⁹ “Ordu Kalite Yarışında”, MİLLİYET, 15 Kasım 1996, s. 9.

⁵⁰ Başkan, Cim Bom'a Kalite Getirecek, PARA, S 86, s. 24.

⁵¹ Belediye'de Japon Modeli, PARA, 11 Şubat 1996, S 9 s. 38.

3. BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİ KOŞULLARINA GÖRE KALİTE

TASARIMI

Bu bölümde Kalite Planlaması ve Kalite Kontrolü başlığı altında, Çağdaş Kalite Güvenliği Koşulları, Tedarikte Kalite Faktörü, Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Üst Düzey Yönetimin Kalite Motivasyonu, Kalite Kontrolde Teşvik ve Ödüllendirme, Tasarım ve Kalite, Hizmetle Kalite konuları incelenecektir. Bunun yanında ISO9000 Kalite Standartları ve Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgiler verilecektir.

1. KALİTE PLANLAMASI ve KALİTE KONTROLÜ

Bilindiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine göre kalite, tasarımdan satış sonrası servis sürecine kadar uzanan bir olgudur.

Çağdaş işletmecilik faaliyetleri içinde bulunan, kalite güvenliği, tedarik, insan kaynaklarının yönetimi, kalite motivasyonunun sağlanması, kalite kontrolde teşvik ve ödüllendirme, tasarım ve hizmette kalite sağlanması kalite amacına yönelik faaliyetlerdir. Bu bölümde, söz konusu faaliyetler incelenecektir.

1.1. Çağdaş Kalite Güvenliğinin Koşulları

İşletmecilikte verimlilik ve karlılık büyük ölçüde kaliteye bağlıdır. Ayrıca kalite, rekabet içinde bulunan işletmeler arasında önemli bir rekabet ögesidir. Dolayısıyla işletmeler ayakta kalabilmek için kaliteye ve kalite güvenliğine olağanüstü bir önem vermek durumundadırlar.

Kalite Güvenliği üreticiler için taşıdığı büyük önem yanında tüketiciler için de mamul ve hizmet açısından koruyucu bir önem taşır.

Hem tüketiciler hem de üreticiler için büyük yararlar sağlayan, kalitenin önemi inkar edilemez. Kalite işletmelerin varlıklarını sürdürür ve büyümelerini sağlar. Dolayısıyla, Japonlar “Kaliteyi Teşvik Etmek Geleceği Güvenceye Almaktır” demişlerdir.

Geleneksel kalite kontrolü kavramı gereksinmeyi karşılayamadığı için günümüzde kalite güvenliği kavramı ön plana çıkmıştır.

Kalite güvenliği kavramını şöyle tanımlayabiliriz:

Kalite Güvenliği

Mamul yada hizmetin kalite için belirlenen istekleri karşılayabilmesinde yeterli güvenin sağlanması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin toplamıdır⁵². Etkinliğin sağlanması için genellikle üretim, uygulanması gereken tasarım yada şartnamenin yeterliliğinin gözden geçirilmesi gerekir.

ISO9000 Kalite sistemlerinde de standartlarla, üretim ve üretimin güvence alınması ağırlıkla ele alınmıştır.

Kalite güvenliğinin uluslararası boyutlara ulaşması sevindiricidir. Fakat bunun getirdiği koşullarda vardır. Etkili bir kalite güvenliği için bu koşulları sıralamakta fayda vardır⁵³.

⁵² Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar, İTÜ, İstanbul, 1993, s. 126.

⁵³ Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar, İTÜ, İstanbul, 1993, s. 126.

- Etkili bir kalite güvenliği sistemi oluşturulması,
- Tüm çalışanların eğitime sürekli ve tam katılımı,
- Mevcut durumu ortaya koyacak, gelişmeleri izlemeyi sağlayacak ölçütlerin konulması,
- Bu önlemleri alacak ve etkin olarak uygulamaya koyacak üst yönetimin kararlılığı ve desteği, bunu mümkün kılacak işletme kültürüne sahip olunması, gerekir.

Kalitenin üretilmesi açısından bakıldığında sonuçta ulaşılan kalite:

- İnsan faktörüne,
 - Çalışma koşullarına,
 - Yönetim anlayışına,
 - Motivasyona,
 - Bilgi ve deneyime,
 - Teknolojik donanımın kalitesine (makine, materyal vb.),
 - Yöntemlerin kalitesine (organizasyon yapısı, muayene yöntemleri, değerlendirme ve karar yöntemleri, standartlar vb.),
- gibi koşullara bağlıdır⁵⁴.

1.2. Tedarikte Kalite Faktörü

Kalite yönetimindeki en önemli faktörlerden biri de tedarikçilerle kurulan ilişkilere dir. Üst yönetimin belirlediği politikalar doğrultusunda, tedarikçileri iyileştirme yönünde ilişkiler sürdürülür. Bu iyileştirme şunları kapsamaktadır:

- Optimum stok seviyelerini belirleyici sağlıklı ölçütler oluşturulmasını,
- Teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesini,

⁵⁴ İTÜ, a.g.e., s. 127.

- Siparişlerin daha iyi sağlanmasını,
- Tedarikçilere bilginin daha hızlı akışını,
- Daha etkili fiziki dağıtım sisteminin kurulmasını, sağlamaktadır⁵⁵.

Satınalma birimleri, satınalma kararlarını vermeden önce satıcı işletmelerin ekonomik güçlerini, fiyatlarını işbirliği isteklerini, kalitelerini, teslim ve teknolojik koşullarını değerlendirecek ölçütleri saptamalıdır.

Japonya'da Komatsu işletmesi satın almacılarına ve dağıtımçılarına daha sağlıklı bir iletişim için özel ödüller vermektedir⁵⁶. Verilen ödüllerde işletmenin politikası, yönetim sistemi, kalite güvenliği maliyet kontrolü gibi ölçütler temel alınmaktadır. Ülkemizde de bu tür ödüllendirmeyi kalite ödüllü Brisa işletmesinde görüyoruz⁵⁷.

1.3. Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü

İşletmelerde etkinliği sağlamanın yollarından biri de insan faktörüne gereken önemi vermektir. Üretim organizasyonu ne kadar mükemmel olursa olsun merkezinde insan vardır. İnsan faktörünün doğal olarak mamullerin ve hizmetlerin kalitesine etkileri olacaktır. İşletmelerde etkinlik ve verimlilik personelin bilgisiyle, becerisiyle ve motivasyonu ile sağlanacaktır.

Verimliliği artırmanın yollarından birisi de kaliteyi geliştirmektir. Üretimde ortaya çıkan kalite problemlerinin en kısa sürede, etkin bir şekilde

⁵⁵ Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Kaizen, BRISA YAYINLARI, s. 212.

⁵⁶ İTÜ, a.g.e, s. 127.

⁵⁷ BRISA YAYINLARI, a.g.e, s. 212.

çözülmesi gereklidir. Kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan önlemler üç grup altında toplanabilir⁵⁸:

- Sermaye yatırımı yoluyla teknolojik açıdan en gelişmiş araç, gereç ve makineler kullanmak,
- Çalışanların eğitimi,
- Çalışanların üretkenlik ve sorun çözücü potansiyellerini ortaya koyabilecek bir yönetim anlayışını yerleştirmek.

Bu üç faktörün uyumlu kullanılmasıyla kalite yükselmekte, maliyetler azalmakta ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. İnsan faktörünü kalite açısından verimli kılmamanın yolu ise eğitim ve motivasyondur.

Eğitimde amaç, personele istenen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır.

Teknolojik gelişmeler karşısında personelin eğitimle kendini yenilemesi de sağlanmış olacaktır.

Personel eğitimi, işletme için eğitim yada işletme dışı eğitimle sağlanır. İnsan faktöründe kalitenin bir başka boyutu da personel seçimidir. Yani işe göre adamın seçilmesidir. Bunun yolu da iş analizleri ve tanımlarının eksiksiz yapılmış olmasıdır. İşe uygun personelin yerleştirilmesi ile yönetimin görevi bitmemektedir. Personelin kalite açısından bilgisini, becerisini geliştirmek için işletme içi imkanlardan yada işletme dışı imkanlardan yararlanılabilir. İşletme içi eğitimde amaç işbaşında eğitimidir. İşletme içi eğitim en alt düzeyden üst düzeye kadar çalışanların görev ve sorumluluklarına uygun eğitim programları dü-

⁵⁸ İTÜ, a.g.e. s. 128.

zenlenmesini zorunlu kılar. Bunu sağlayacak olanaklar mevcut değilse işletme dışı eğitim yoluna gidilir.

İnsan faktörünü kullanmanın bir yolu da motivasyondur. Motivasyonun sağlanmasında geleneksel yöntemler dışında Amerika'da yeni yöntemler kullanılmaktadır⁵⁹. Personel motivasyonunda geleneksel motivasyon yöntemlere değinilmeyecek, Amerikan işletmelerinden örneklere yer verilecektir.

AT&T işletmesinde haftanın bazı günlerinde çalışanlara evde çalışma olanağı sağlanması. Böylece çalışanların bilgisayar aracılığıyla işgörmeleri ve ailelerine de zaman ayırmaları sağlanmıştır.

Motorola işletmesi de çalışanları için bir Motorola Üniversitesi kurmuş, bütün çalışanlarının derslere devam edebilmesine imkan sağlamıştır.

Ülkemizde de benzer uygulamaları görmekteyiz. Kalite ödüllü Brisa işletmemizde çalışanların aileleriyle birlikte katıldığı etkinlikler düzenleme, çalışanların çalışma ortamında müzik dinleyebilmeleri yada akvaryum bulundurmaları gibi çalışma ortamını rahatlatıcı araçlara olanak tanımaları gibi motivasyon uygulamaları görülmektedir.

Kalite öncülerinden Tusaş işletmemizde de çalışanların Cuma günleri kendilerini rahat hissetmeleri için serbest giyime izin verilmesi uygulaması bir diğer örnektir. Bu uygulama ABD işletmelerinde "Friday Wear" şeklinde adlandırılmaktadır.

⁵⁹ Motivasyonda yeni yöntemler, CAPITAL, Şubat 1997, Sayı 2, s. 100.

Görüldüğü gibi çalışanların motivasyonuna yönelik uygulamalar ülkemizde de benimsenmektedir. İnsan faktörüne daima gereken önem verilmelidir.

1.4. Üst Düzey Yönetimin Kalite Motivasyonu

Üst düzey yönetimin çalışanlarına motivasyon sağlaması için öncelikle kalite bilinci ve motivasyonuna sahip olması gerekir. Bunun yanında üst düzey yönetimin saptanan kalite politikasının benimsenip benimsenmediği araştırmak ve aksaklıkları gidermek gibi görevi vardır.

ISO9000 ile TKY arasında belirli bir ilişki vardır. Her ikisi de dünya çapında kalite ile ilişkilidir. ISO9000 çok kapsamlı bir kalite yönetimi felsefesinin bir parçasıdır. ISO9000 kalite sürekliliğinde bir aşamadır.

Kalite Yönetimi Felsefesi, stratejik ihtiyaçlar ve tüketici tatmininin sağlanması yanında, iş mükemmeliyetinin de sağlanmasıdır. Bir standarda bağlı olarak bir işlem doğrultusunda hareket etmek, organizasyon için yararlı bir faaliyettir. Elimizde bulunan kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmayı, yani verimliliği artırmayı sağlar.

İşletmelerin amacı kardır. Bir işletme mamullerini yada hizmetlerini tüketicilere sunarak, ihtiyaçların giderilmesi ve tatmin sağlanması ile para kazanır.

Sistemin kurulması, kaynakların tahsis edilmesi üst yönetimin görevidir. Üst yönetimin sorumluluğu kalite politikasını ve hedeflerini belirlemek, tanımlamak ve doküman haline getirmektir.

Üst düzey yönetim ilk aşamada kalitenin sağlanması için ISO9000 belgesi alımı yada TKY geçiş kararı alır.

Bu amaçla üst yönetim stratejik amaçlara uygun olarak ISO9000 Kalite Güvence Standartlarından uygun olanının seçilmesi yada TKY ile neler sağlanacağını ortaya koyar.

ISO9000 sisteminin temel koşulu dokümantasyon oluşturmaktır. Standart uygunluk için gerekli dokümantasyon sistemin için bölüm işlemleri, işletme işlemleri ve formlarla kayıtların biraraya gelmesi ile oluşur. Tüm bunlar organizasyonun gerekli bölümlerince yazılmış olmalıdır. Üst yönetim politikayı belirleyip yerleştirirken, orta yönetim sistem işlemlerini yazar. Alt düzeyler ise kendi özel fonksiyonları için çalışma talimatlarını hazırlar. Sistemin izlenmesi ve kontrolü düzenli bir şekilde yapılmalıdır. Uygulama sürecinin başlangıcında üst yönetimin görevi ağırdır, sık sık işlemlerin gözden geçirilmesi gereklidir. ISO9000 için sertifikasyon işlemi yaklaştıkça bu kontrol sıklığı derece derece azalmaktadır. Denetleme sertifikasyon işleminden sonra da devam edecektir. İster ISO9000 standartları ister TKY ile sistemde çalışanların ödüllendirilmesi ve teşviği ile sistem daha verimli bir hal alacaktır. Üst yönetimin ödülü ise karlılık yanında başarılı bir şirkete kavuşmak olacaktır. Görüldüğü gibi TKY ve ISO9000 uygulamasında üst düzey yönetimin motivasyonu büyük önem taşımaktadır. En üst düzeydeki bireylerden en alt düzeydeki bireylere kadar tüm işletme çalışanlarının katılımı, iletişimi ve motivasyonu sağlanmadıkça beklenen faydalar gerçekleşemez.

1.5. Kalite Kontrolde Teşvik ve Ödüllendirme

Kalite kontrolü konusunda teşvik ve ödüllendirmenin faydaları büyüktür. Japonya’da Edward Deming ödülü ABD’de Malcolm Baldrige kalite ödülü gibi uygulamalar işletmeleri kalite yarışına teşvik etmektedir. Ülkemizde de TÜSİAD-Kal-Der kalite ödülünün de bu kapsamda ele alınmasında fayda vardır.

Kalite kontrol ödülleri, kalite kontrolü teori, prensip ve tekniklerine ait alt esasların hazırlanması ve geliştirilmesi ile ilgilenen uzmanlara verilir. Bunun sonucu olarak üretimde rekabetin de büyük rol oynamasıyla kalite güvenliği ağırlık kazanacaktır. Ödül kazanan işletmeleri, diğer işletmelerde takip edecektir. Bu rekabetin doğal bir gereğidir. Brisa’nın kalite çalışmaları ve bu konudaki çalışmaları Pirelli işletmesini de etkilemiş ve söz konusu işletme bakım ve onarım bölümünde kaliteyi yükseltme konusunda başarılı çalışmalarda bulunmuştur. Görüldüğü gibi sektörel olarak kalite sektörde rekabeti zorlamaktadır.

Ülkemizin kazandığı kalite ödülleri diğer işletmeleri de saygınlık kazanmaya, tanıtmaya, rakipleriyle mücadeleye teşvik etmektedir.

1.6. Tasarım ve Kalite

Birinci bölümde kaliteyi tanımlarken Norichi Kano’nun zorunlu Kalite ve Çekici Kalite boyutlarına değinmiş, kalitenin işlevselliğini vurgulamıştık.

Mamul ve hizmet kalitesinin benimsenip benimsenmediğinin de ölçüsü tüketici davranışıdır. İşte bu yüzden tüketici tatmininin de sağlanması zorunludur.

Daha önce değinildiği gibi kalite tasarımdan satış sonrası servis sürecine kadar uzanan bir süreci kapsar.

Mamul tasarımı

- Beklenen işlevleri güvenli bir şekilde yerine getirme,
 - Pazarın veya tüketicinin beledikleri ilave özellik ve şartları dikkate alma,
 - İnsan ve çevre emniyetini sağlama,
 - Ergonomik açıdan kullanıma uygunluk,
 - Üretim montaj ve gerekli kontrol işlemlerinin ucuz ve kalite güvenliğini sağlayıcı olması,
 - Mamul yaşam sürecini koruyucu hatta uzatıcı bakım önlemleri,
 - Yok edilebilir yada geri dönüştürülebilir yapıda mamullerin tasarlanması,
 - Pazar gereklerine uygun üretim ve kullanım maliyeti,
- gibi faktörlere bağlıdır⁶⁰.

Bu faktörler genelde iki gruba ayrılır; dolaysız kalite ve dolaylı kalite özellikleri.

Dolaysız kalite özellikleri:

- İşlevlerin yerine getirilmesinde güvenilirlik, bakım ve servis olanakları,
 - Mamulün yasal veya talep edilen emniyet özelliklerini taşıması,
 - Çekici tasarımlarda olması,
 - Düşük tedarik ve kullanım maliyeti,
- olarak belirtilebilir.

Dolaylı kalite özellikleri ise:

- Tüketicie özel isteklerin karşılanması,

⁶⁰ İTÜ, a.g.e. s. 159.

- Çekici ambalaj olanakları,
- Geri dönüşüm olanakları,
- Sürekli, gerçekleştirilebilir ve güvenilir mamul politikası, olarak sıralanabilir.

İşte tüm bunlar mamul tasarımı ve planlamasını zorunlu kılar. Bu konuda üst yönetimin konuya sahip çıkması, üretim politikasında buna yer vermesi gerekir. Tasarımda gereken başarı sağlanamıyorsa yeni olanaklar sağlanmalıdır. Ülkemizden bir örnek vermek istersek BMC Otomobil işletmesinin, İtalyan Pinin Farina Tasarım işletmesine Professional marka kamyonları yaptırması örnek verilebilir. Böylece dış pazarlarda da tüketici isteklerine uygun bir mamul sağlanmış olmaktadır⁶¹.

1.7. Hizmette Kalite

Kalitenin sağlanmasında sadece mamul kalitesi değil hizmet kalitesinin sağlanması da gerekir. Hizmet kalitesinin sağlanıp sağlanmadığının göstergesi tüketicidir. Tüketici tatmininin sağlanması mamulde olduğu gibi hizmette de gerekli şarttır.

Hizmette kalite güvencesine ülkemizde gereken önem verilmemektedir. 1996 yılında Kalite Derneği hizmet ödülünü kaldırmıştır. Bunun gerekçesi katılımın az olması konuya yeterince sahip çıkılmamasıdır.

Hizmet kalitesinin elde edilmesi zordur. Bu konuda ölçüt tüketici tatmininin sağlanmasıdır. Hizmette belirli bir kalite sağlanması, insan unsuruna bağlı olmaktadır. Örneğin kişilerin karşılıklı görüşmeleri, yüz ifadeleri, teslimat tarzı

⁶¹ CAPITAL, Şubat 1997.

gibi ufak tefek ayrıntılar tüketiciler için oldukça etkili olmaktadır. Genel anlamda hizmet sektöründe Toplam Kaliteyi de yerleştirmek Toplam Kalite Yönetiminin ülkemizde yaygınlaşmasına bağlı olmaktadır.

1993 yılında Ankara’da bir grup tarafından kurulan Sevgi Hastanesi 1995 yılında ISO9001 Belgesini aldı. Türkiye’nin ilk ve tek ISO9001 kalite belgesine sahip sağlık kuruluşu olan Sevgi Hastanesi “Yaşam Kalitesi” ve “İnsan mutluluğu” her şeyin üstünde tutmayı amaçlamıştır. Dünyada ISO9001 belgesine sahip ikinci hastane olan Sevgi Hastanesi yılın 365 günü ve günün 24 saati verdiği hizmetlerini aksatmadan yürütmektedir. Dünyada çok az sağlık merkezinde bulunan teknolojik alt yapıya sahiptir. Hastanede her ay ortalama 200 hasta ameliyat edilirken, yaklaşık 350 hasta yatakta tedavi görmektedir. Sevgi Hastanesi organizasyon yapısını 1994 yılında “sürece dayalı takımlar” halinde çalışmaya başlamıştır. Buna göre hizmeti sunan tüm kadrolar aynı takım altında aynı amaca yönelik ortak bir çaba içinde kaliteli bir hizmeti sunmaktadırlar⁶².

Türkiye’de hizmet sektöründe Kalite Güvence belgesi alan dört banka bulunmaktadır. Alman RWTÜV işletmesinden üç yıl geçerli ISO9001 Belgesi alan Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Interbank ve son olarak Toprakbank.

ISO standartlarının hizmet sektörü olarak bankalara sağladıklarını şöyle sıralayabiliriz⁶³:

1. Verim ve iletişimi kolaylaştırıp, geliştirir. Aynı zamanda işlemlerin maliyetini azaltır.

⁶² Sevgiyle Gelen Kalite , POWER EKONOMİ, Aralık 1996, Y.2, S 1, s. 121.

⁶³ Bankalara ISO9000, POWER EKONOMİ, Ekim 1995, S. 11, s. 80.

2. Şirketin servislerindeki kalitede işgücünün tamamını ele aldığı için çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır.
3. Potansiyel mevcut tüketicilere kalite vaadinde bulunur.
4. Kuruluşların işlemlerini gözden geçirmelerini sağlar.
5. Uluslararası rekabette avantaj getirebilir.
6. Standardın uygulanması, kalite sisteminin standarda uygunluğunun denetlenmesi ve kuruluşun standarda uyması halinde bir sertifika ile ödüllendirilmesini sağlar.
7. Standart, süreçlerin ve sistemin birleştirici bir unsur olmasını sağlar.

Adı geçen bankaların ISO9000 uygulamaları, bu uygulamalar sonucunda hizmet kalitesinin artması diğer hizmet işletmeleri için de örnek teşkil edecektir.

2. ISO9000 STANDARTLARI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

Gümrük Birliği öncesi varolan rekabet ortamına Gümrük Birliği sonrası Avrupalı güçlü rakipler de katılmıştır. İşletmeler böylece daha da zorlu bir rekabet ortamında kalmışlardır. Bu rekabet ortamında daha kısa sürede, daha çok miktarda, daha kaliteli mamulü, daha ucuz fiyatla pazara süren işletmeler rekabette avantaj sağlayacaktır.

Bunu da sağlamanın yolu ISO9000 Kalite Güvence Standartlarına sahip olmaktır. ISO9000 Kalite Standartlarını tanımadan önce tarihsel gelişimine değinmekte fayda vardır.

1979 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO)'na başvurarak, kalite güvencesi teknik-

leri ve uygulamalarına yönelik bir standardın hazırlanması için bir komite oluşturulmasını istemiştir⁶⁴. Sekreterliğini ve başkanlığını Kanada'nın üstlendiği, Kalite Güvencesi adlı ve ISO/TC 170 no'lu komisyon ISO9000 Standartlarının yazımını 1986 yılında tamamlamıştır. 1987 yılı başında yayınlanmıştır. ISO9000 standartlarının temelini İngilizlerin BS5750 ve Kanadalıların CSAZ299 standartları oluşturmuştur⁶⁵.

ISO9000 standartlarının hazırlanmasında 41 ülke katılımcı 22 ülke de gözlemci olarak yer almıştır⁶⁶. ISO9000 standartları kısa sürede uluslararası kabul görmüştür. Bu ülkeler arasında ABD, Japonya, Avrupa Birliği ülkeleri de bulunmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü ISO9000 standartlarını 1988 yılında adını değiştirerek TS-6000 serisi olarak yayınlamış, 1991 yılında TS-ISO9000 olarak yeniden yayınlamıştır⁶⁷. Günümüzde ISO14000 standartları adı altında geleceğin standartları ISO tarafından hazırlanmaktadır⁶⁸.

2.1. ISO9000 Standartları ve Çeşitleri

ISO9000 koduyla yayınlanan bu standartlar serisi sadece bir mamule ait bir standart değildir. Hizmetten üretime kadar tüm yönetim seviyelerine, organizasyon yapısına, tüm iş akışına düzenlemeler getirmektedir⁶⁹.

ISO9000 Kalite Güvence Sistemleri bazı modellerden oluşmaktadır. Bu modelleri şu şekilde sıralayabiliriz.

⁶⁴ Mehmet ŞAHİN, Üretim Yönetimi, Eskişehir, 1995, s. 195.

⁶⁵ Rıdvan BOZKURT, ISO9000 ve Belgelendirme, MPM Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993, s.11.

⁶⁶ ŞAHİN, a.g.e. s. 196.

⁶⁷ BOZKURT, a.g.e. s. 8.

⁶⁸ Kalitenin adı ISO9000, POWER EKONOMİ, Mart 1995, S 4., s. 73.

⁶⁹ Memduh HACIOĞLU, "Sunuş", ISO9000 ve Kalite Sistemleri Semineri, ISO Ya. No: 1993/13, İstanbul, Ağustos, 1993.

ISO9000: Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO) tarafından geliştirilen kalite sisteminin genel adıdır. Alıcı ile satıcı arasında kalite güvencesi için bir model kullanılmak üzere tasarım, imalat, tesis, hizmet ve son muayene ve deneyleri kapsayan bir süreci ifade eder⁷⁰.

ISO9001: Mamulün geliştirilmesi ve tasarımından üretim, mamulün kurulup çalıştırılması (tesisi) ve servis işlemlerine kadar Kalite Güvencesi kapsamına alan standartlardır. 12 maddeden oluşmaktadır⁷¹.

ISO9002: Bir mamulün üretimi ve kurulması ile ilgilenen süreç yada süreçlerdeki kalite güvencesi standardıdır. 18 maddeden oluşmaktadır⁷².

ISO9003: Basit ve düzgün bir üretimi veya müşterilerine üretim süreçlerine ilişkin kalite güvencesi vermek isteyen işletmeler için ve sadece test aşamalarını içermektedir. 12 maddeden oluşmaktadır⁷³.

ISO9004: Bu standart saydığımız üç standarttan standardın istediği unsurları kontrol eden bir liste olarak sunulması bakımından farklıdır⁷⁴.

ISO9005: Kalite terimleri sözlüğü.

ISO9000 başvurusunda bir rehber görevini üstlenmektedir. ISO9004 hataları önleme, tüketiciye yönelme, maliyet unsurları, süreç, kalite kontrol belgeleme, kalite şemaları, eğitim, motivasyon gibi temel kalite kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır.

⁷⁰ Donald A. SANDERS ve diğerleri ISO9000 Nedir? Niçin? Nasıl?, s.22.

⁷¹ SANDERS, a.g.e. s.22.

⁷² SANDERS, a.g.e. s.22.

⁷³ SANDERS, a.g.e. s. 22.

1990 Mart ayında ISO hizmetler için rehber kurallar tanımlamış hizmet işletmeleri de konuyla ilgilenmeye başlamıştır⁷⁵.

2.2. ISO9000 Standartlarının Sağladığı Faydalar

ISO9000 standartlarını işletmelerin kullanmasını üç ana nedene dayandırabiliriz:

- Stratejik bir rekabet aracı olarak,
- Tüketici talepleri nedeniyle,
- Yasal nedenlerle

kullanılmaktadır⁷⁶.

Bu nedenleri tek tek irdelersek, kalite sistemi rekabet edebilmek için bir stratejik araçtır. Kaynakların en verimli ve en doğru kullanımını standartlar sağlayacaktır.

Tüketiciler açısından ISO9000 standartlarına yaklaşıldığında, tüketiciler güvence sağlamak için kalite belgesi isteyebilirler. İşletmeleri kalite sistem standartları konusunda çalışma yapmaya zorlayabilirler. Tüketici birliklerinin zorlayıcı çabaları buna örnek verilebilir. Sistemin kurulup çalıştırılması ve belge alınmasıyla faaliyetler sona ermemelidir. Sistemin korunması, devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Aksi halde tüketici tahmini sağlanmamış olacaktır.

Yasa gereği ithalat ve ihracat yapan işletmelere 1 Şubat 1996 tarih ve 22541 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Dış Ticarete Teknik Düzenleme ve

⁷⁴ SANDERS, a.g.e. s. 22.

⁷⁵ SANDERS, a.g.e. s. 23.

⁷⁶ “Avrupa da Başarının Sırrı Kalite” İNTER MEDYA EKONOMİ, 21 Nisan 1996, s. 37.

Standardizasyon Rejimi dış ticarete konu olan mamulleri güvence altına almıştır⁷⁷.

ISO9000 standartlarını uygulayan işletmelerin elde ettikleri faydaları şöyle sıralayabiliriz⁷⁸:

- Bir önleme felsefesi getirir.
- Yürütülen sistemin analizini sağlar.
- Hedeflerin gerçekleşmesini, bağımsız olarak sistemin değerlendirilmesini sağlar.
- Tüketici şikayetlerinin tahlil edilmesini ve azaltılması amacıyla bir prosedür geliştirir.
- Hurda israfı düzenleyerek, maliyet tasarrufu sağlar.
- Sürekli gelişme konusunda bir süreç yaratır.

ISO9000 standartlarının uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükleri de şöyle sıralayabiliriz⁷⁹:

Yönetimle ilgili;

- Kalite politikalarının ve hedeflerinin bulunmaması,
- İşletmedeki koordinasyon eksikliği,
- Yönetimin kaliteden çok üretim miktarına önem vermesi,
- Kalitenin bir yönetim fonksiyonu olarak düşünülmemesi,
- Kalite sorumluluğunun işletme çapında algılanmaması,
- Motivasyona gereken önem verilmemesi.

⁷⁷ Hürriyet, a.g.m., s.9.

⁷⁸ Avrupa'da Başarının Sırrı Kalite, 21 Nisan 1996, İNTERMEDYA EKONOMİ, s.37.

⁷⁹ Avrupa'da Başarının Sırrı Kalite, a.g.m. s. 38.

Eğitimle ilgili;

- Kalite kavramının işletme içinde aynı Şekilde benimsenmemesi,
- Kaliteye ilişkin yeni prosedürlerin uygulanmaması,
- Sık eleman değişimi ve eğitim eksikliği,

Teknoloji ile ilgili;

- Kalite kontrol ve kalite geliştirme konusunda kullanılan malzeme, araç, ge-re olanaklarının yetersizliği,
- Endüstriyel kalibrasyon olanaklarının yetersizliği.

Dış faktörler;

- Tüketicinin bilinçli davranmaması, örgütlenmemesi,
- Hammadde ve sanayide düşük kalite,
- Hükümet politikalarının kaliteli mamule yönelik etkileri,
- Üniversite ile sanayi sektörü arasındaki kopuk ilişkiler.

ISO9000 standartlarına öncelikle yönetim sonrasında personelin tam katılımı ile istenen, beklenen başarı sağlanacaktır.

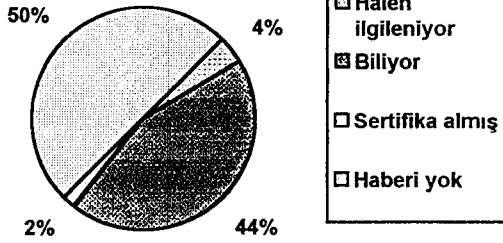
ISO9000 standartlarını verilmesi işlevini Türk Standartları Enstitüsü (TSE) yapmaktadır. Fakat işlemler Avrupa'daki kalite kuruluşlarından ISO9000 Kalite Güvencesi Standartları da almaktadırlar.

Ülkemizde ISO Gümrük Birliği öncesi başlayan işletmelerin, ISO9000 hazırlık çalışmaları bütün hızıyla devam etmektedir. Amaç kalite güvence stan-

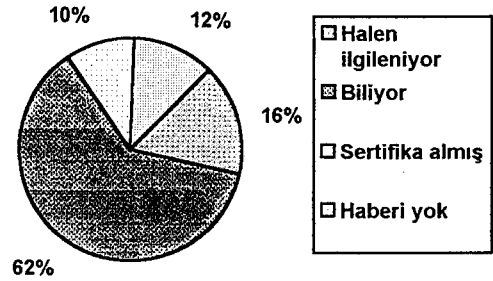
dartlarını işletme bünyesine yerleştirmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma sonuçlarını ortaya koyduğumuzda şu sonuçlara ulaşırız⁸⁰.

Tablo 4: ISO9000 Üzerine Bir Araştırma

Bugünkü durum



5 yıl içinde



3. CE İŞARETİ

Avrupa topluluğu içinde her üye ülke tüketicisini korumak, güvenliğini sağlamak için üreticilere bir takım sorumluluklar yükler. Bu sorumluluklar her ülkede farklılık gösterebilir. Bu da serbest ticarete bir kısıtlama getirir.

Satılmasına yasal olarak izin verilen mamullerin üzerinde CE işareti bulundurulacağı belirtilmiştir. "Community Europe" Avrupa toplulukları kelimelelerinin baş harflerini simgeler⁸¹.

Güvenlik ve sağlık şartlarına uygunluk markasıdır. Kalite markası değildir. Kalitenin başladığı seviyeyi gösterir. Bu seviyenin altında kabul edilenler pazara sokulmaz. Şartlara uymamanın sorumluluğu işletmeye aittir. CE işaretini veren kurum yoktur. İşletmeler CE işaretini kendileri kullanırlar⁸².

⁸⁰ Kalitenin Adı ISO9000, POWER EKONOMİ, Mart 1995, S 4, s. 71.

⁸¹ Mustafa ÖZENÇ, "Avrupa Birliği CE dedi", ANAHTAR, Ağustos 199, S 80, s. 14.

⁸² ÖZENÇ, a.g.m. s. 14.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmenin bir yolu da Toplam Kalite Yönetimidir⁸³. Doğru üretimi bir kedere yapmayı ve bunu her seferinde tekrarlamayı hedeflemektedir. Toplam Kalite Yönetimi örgütle bir bütün olarak etkinliği sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü hedefleyen bir yönetsel yöntemdir. Günümüzde kalite, tüketici isteklerinin karşılanması anlamına gelmiştir. Bu saydığımız faktörlere dayanarak Toplam Kalite Yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz⁸⁴.

Tüketici beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mamul ve hizmetin bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir.

Dinamik pazarda rekabet karşısında ayakta kalabilmenin yollarından biridir.

TKY felsefesinin yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanmaktadır. TKY rekabetçi bir yapılanmayı, geleceğe yönelik bütün kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücünün unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür.

⁸³ BOZKURT, a.g.m. s. 49.

⁸⁴ TKY Türkiye Perspektifi, s. 12.

Tablo 5: TKY Felsefesi ve ilkeleri

FELSEFE	SÜREKLİ GELİŞTİRME (Performans Geliştirme)			
YAPI	Rekabetçi Yönetim	Rekabetçi Yönetim	Rekabetçi Yönetim	Rekabetçi Yönetim
ANA ÖĞELER	Tüketici Odaklılık	Süreçlerin Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Tam Katılım
İLKELER	Pazarın Yönlen- dirdiği Kalite	Süreç İyileştirme	Önce İnsan Anlayışı	Takım Çalışması
	Kalite Öncelikli Yönetim	Süreçlerin Denetimi	Birey Kalitesi	Üst Yönetimin Liderliği

Kaynak: İşletmelerde TKY Rehberi, Power Kitap Serisi 3.

4.1. TKY Felsefesi Ve İlkeleri

Toplam kalite yönetimi işletmelere şu bakımlardan yardımcı olur;

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Mamul ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,

- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümlenmede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar yaratmak,
- Hiç sona ermeyen bir mamul geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı olarak gözden geçirmek.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme-iyileştirmeyi amaçlar.

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

TOPLAM KALİTE YÖNETİM

FELSEFESİ

- | | |
|---|--|
| 1. “Muayeneye” dayalı kalite | “Önlemeye” dayalı kalite |
| 2. Yüksek kalite ile artan maliyet | Yüksek kalite ile düşen maliyet |
| 3. Optimum stok | Sıfır stok |
| 4. Spesifikasyon limitleri arası üretim | Hedefe uygun üretim |
| 5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim | Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim |
| 6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı | İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı |
| 7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon | İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon |
| 8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim | “Sıfır Hatayı” hedefleyen üretim |
| 9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon | Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon |
| 10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler | Müşteri tatminine dayalı öncelikler |

Toplam Kalite Yönetiminde modelin ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda işletmenin işletme kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. TKY ile yeni bir işletme kültürü yaratılmaktadır.

Tüketici odaklılık, rekabet baskısı işletmeleri tüketici isteklerine göre mamul üretimine yönlendirmiştir. Tüketici aynı zamanda kaliteyi belirler hale gelmiştir. Bir çok organizasyon şemalarında artık tüketici piramitin tepesinde yerini almıştır. Tüketiciyi ele geçiren, tatmin eden işletme pazarda kalıcı olmaktadır.

Sürekli gelişme (KAİZEN), Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelmektedir. Japonca, (Kai: Değişim) ve (Zen: İyi, daha iyi) kelimelerinden oluşup geliştirme ve iyileştirme, özellikle sürekli gelişme anlamlarında kullanılmaktadır⁸⁵.

Kaizen'in amaçları şunlardır⁸⁶:

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşturur.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler, kendi işlerini etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyon artar.
- Üretkenlik ve diğer bazı temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişim gösterir.

⁸⁵ BRİSA YAYINLARI, a.g.e. s.16.

⁸⁶ Şirketler için Toplam Kalite Rehberi, POWER EKONOMİ Kitap Serisi 3, s. 27.

Bu amaçlarla sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.

Tam katılım, hiyerarşi düzeylerinin birbiri ile iletişimi ve hiyerarşik yapının yalınlaşmasını sağlayan bir unsurdur. Tam katılım için sorumlulukların paylaşımı gereklidir.

Toplam Kalite Yönetimi insan ögesine dayalı bir yönetim tekniğidir. Sadece mamul, yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü gelişmeler kalıcı olmaz. İşletme içinde birey kalitesinin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması için eğitim ve motivasyona ihtiyaç vardır.

Toplam Kalite Yönetiminde bir diğer ögede teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak işletmede bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine tam ve etkin katılımını öngörmesidir. Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan sürekli geliştirme anlayışı Kaizen'in bir parçasıdır.

4.2. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberlerinin Kurulması

Kalite çemberleri, toplam kalitenin önemli bir unsurunu teşkil etmektedir. Çemberlerin işletmeye yerleştirilmesi yönetimce "yeni bir eğlence" olarak kabul edilmemelidir.

1960'lı yıllarda Japonya'da doğan kalite çemberleri, çoğu ülkelerde uygulanır hale gelmiştir.

Fakat bugün kalite çemberlerinin varlıklarını sürdürebilmelerinin global bir hareketin parçası olmalarıyla mümkün olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır. Gerçekten kalite çemberleri mevcut organizasyona yapıştırılmamalı, onu birçok yönlerden etkileyerek onunla bütünleşmelidir.

Ancak bu aşamadan sonra kalite çemberlerinin uygulamaya konması mümkün olabilir.

Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberlerinin iki yönlü yararı bulunmaktadır⁸⁷:

- Birinci temelde sosyal düzenle ilgilidir. Çemberler, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat halletme imkanını vererek personelin işletme hayatına katılmasını kolaylaştırmaktadırlar. Grup çalışması ile, işletme içinde fikir alış verişini kolaylaştırarak ilişkilerin iyileştirilmesine de katkı vermektedirler. Sonuçta çemberlerin kurulmasını teşvik ederek, yönetimler bu konuda personellerine olan güvenlerini ifade etmiş ve açıkça yeteneklerini kabul etmiş olmaktadır. Böylece personelin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da tatmin etmiş ve motivasyonlarını artırmış olmaktadır.

- İkincisi ekonomik düzenle ilgilidir. Çemberler işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye imkan vererek performansın da iyileşmesini kolaylaştırırlar. Kalitesizliğin azaltılmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca çemberler, kişilerin kendi işlerini iyileştirmede işin içine girmelerini sağlarlar.

Kalite çemberlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi de gruplandırabiliriz:

⁸⁷ BRİSA YAYINLARI, a.g.e. s. 17.

- Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanların kararlara katılmasını sağlamak,
- İşte ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak,
- Problemleri tanımlamak ve çözmek,
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak,
- İş tatminini artırmak,
- Daha verimli ekip çalışması sağlamak,
- Hata ve defoları önleyerek müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmektir.

Kalite çemberleri bir insan kullanma yaklaşımından çok insan oluşturmak takım kurma yaklaşımıdır. Kalite çemberinin amacı, gruplar oluşturularak çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak, işte ilgili problemlerin çözümünde bilgi ve yeteneklerinden yararlanmaktadır.

Kalite çemberi aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel uğraşlara sahip 5 ila 10 gönüllünden oluşan homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur. Üyelerine hiyerarşik olarak en yakın sorumlunun liderliğinde teşvik gören ve bir rehberin yönlendirdiği grup, üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı, kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları... ile ilgili sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözmek üzere düzenli olarak toplanır. Üyeler, belirli sorunlarına çözüm önerileri hazırlar, bunların geçerliliklerini belirleyerek üst yönetime periyodik olarak sunar ve sonuçları izler.

Kalite çemberleri uygulamalarına geçişte, kuruluşun bu uygulamalardan beklentileri doğrultusunda, çemberlerin hangi konularda faaliyetlerde bulunabileceği önceden belirlenir. Kuralları personelle yapılan görüşmelerle belirleyen

yöneticiler şirketin bütün kademelerine yazılı olarak bildirirler. Bu kurallarda, kalite çemberinin işletmeye karşı hak ve görevleri ile faaliyet alanları açıkça belirtilir (Karşılaşılan sorunların analizi, üretim kayıplarının azaltılması, iş güvenliği vb...).

Bu belirlemede göz önüne alınması gereken dört temel kriter vardır:

1. Geniş anlamda kalite arayışı,
2. Çember üyelerinin faaliyetleriyle doğrudan ilgili konuların tercihi,
3. Daha önce incelenen veya başkaları tarafından ele alınan konuların ayıklanması,
4. Üzerinde gerçekten düzenlemelere gidilebilecek alanların seçimi.

Kalite çemberlerinin faaliyet alanları belirlenirken, bu alanların dışında kalması gereken konular açıkça belirlenmelidir. Bu çerçevede içinde kalmak koşuluyla, çemberler, faaliyet konularını kendilerini seçerler. Bu, hem sorunların en iyi o işi bizzat yapanlar tarafından bilindiği varsayar, hem de çember üyelerinin motivasyonunu artırır. Konu seçiminde çemberin dışından da öneri gelebilir, ancak son seçimi üyeler yapacaktır.

4.3. Kalite Çemberlerinin Uygulamaya Konulması

Çemberlerin uygulamaya konmasında şöyle bir yöntem izlenmektedir:

- Fizibilite etüdü: Çemberlerin uygulamaya konulmasında, işletmenin kuvvetli ve zayıf noktaları belirlenerek diğer safhalara geçilmesi kolaylaştırılır. Kalite çemberleri programının yürürlüğe konulması ve iyi bir şekilde işleyişini sağlamakla görevli bir öncü grup oluşturulmalı,
- Kurallar hazırlanmalı,

- Grupları izlemekle görevli ve onlara işlerinde yardımcı olacak kişiler eğitilmeli,
- Grup halinde çalışmada geleceğin teşvik edicilerinin eğitilmesi,
- Yönetim tüm personele, kalite çemberleri ve amaçları ile ilgili yeterli bilgi vermeli,
- İlk çembere başlangıç ve bunun tüm işletmeye yayılması gerekmektedir.

Personele çemberler hakkında bilgi verilirken, aynı zamanda sendika temsilcilerine de verilmesi önemlidir. Bu, çember uygulamalarının başarısını önemli ölçüde belirlemektedir.

4.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri

- İşletme üst yönetimlerinin konu hakkında yeterince bilgilennemeleri ve benimsemeleri sonucunda kalite etkinliklerine sahip çıkmamaları. Üst yönetimde liderlik eksikliği.
- Orta seviye yöneticilerin konu hakkında gereken ilgiyi göstermemeleri “ünvan merakı” gibi sorunların etkileri.
- Türk yönetim sistemi yapısının hiyerarşik ve tutucu bir özellik göstermesi, değişime olan direnci.
- Hiyerarşik kademelerin kolaylıkla azaltılamaması.
- Uygulamada kriz durumunda eski anlayışa dönme istekleri.
- Yönetime katılma anlayışına üst yönetimin soğuk bakması.
- Kalitenin öneminin yeterince anlaşılabilmesi.
- Danışmanlarla çalışma anlayışına önem verilmemesi.
- Bazı yöneticilerin sırf yeni yönetim anlayışı diye uygulama merakı (1970’lerde Türkiye’de moda haline gelen ve amaç olarak görülen Kalite Çemberleri Uygulamaları gibi).

- İletişim eksiklikleri sonucu Türkiye'ye uygun modellerin geliştirilememesi.

Bu araştırma TKY Ar-Kom.'un 1993-1994 yıllarında yüze yakın üst düzey yönetici akademisyen ve uzman ile gerçekleştirdiği mülakat ve anket sonuçlarından derlenmiştir.

4.5. ISO9000 ile TKY'nin Karşılaştırması

ISO9000 ile TKY'nin benzer ve farklı yönlerini karşılaştırdığımızda şu sonuçlara ulaşıyoruz⁸⁸:

- ISO9000 işleri doğru yapmanızı güvence altına alır. Hizmet yada mamul odaklı sistem getirir. TKY ise işlerin doğru biçimde yapılmasına odaklanır.
- Gelişme için ISO9000 standartlarında çalışanların katkıları gerekli değildir. Sistem bunu sağlar. TKY işletme çapında bütün bölümleri içine alan yönetim felsefesi çalışanların katkısına önem verir.
- ISO9000'de sorumluluk kalite güvencesi bölümündedir. Oysa TKY'de sorumluluk çalışanlarca paylaşılır.
- ISO9000 standartlarında amaç standartların gereklerini yerine getirmek ve denetimleri geçmektir. TKY ise amaç sürekli gelişimdir. Bir bütün olarak değerlendirme olanağı sağlar.

Toplam Kalite Yönetimiyle

- Tüketicieye odaklanarak sıcak ilişkiler sağlarken sürekli pazar araştırması ve ölçümleri yapar. Tüketici tatmini sağlar.
- Hataların üstüne gidilerek önlenmesi sağlanır.
- Sorunların başında üstüne gidilerek maliyet ve zaman tasarrufu sağlanır.
- Eğitim ve motivasyona önem verilir.

⁸⁸ Avrupa'da Başarının Sırrı Kalite, İNTERMEDYA EKONOMİ, 21 Nisan 1996.

4. BÖLÜM

SÖRMAŞ A.Ş ISO 9000 UYGULAMASI

Söğüt Refrakter Malzemeleri A.Ş.

Konusunda dünyanın önde gelen isimleri arasında yer alan Sörmaş, refrakter malzemeleri tesisi gerçek anlamda bir halk şirkettir. Dört bin hane halkının tasarruflarıyla Türk Endüstrisi'nin hizmetine girmiştir. Sörmaş yurtdışında, yurtiçinde küçük tasarrufların birikimi ile doğmuştur.

Teknolojinin seçiminden, tesislerin kuruluşu, deneme işletmesinde hammadde hazırlama ve nihai mamul üretimine kadar her türlü mühendislik, danışmanlık çalışmaları Almanya'da 150 yıllık işletme deneyimine sahip Dr. C. OTTO işletmesi ile yapılan uzun süreli bir Know-How anlaşması çerçevesinde gerçekleştirildi. Böylece Sörmaş sistemi bugün Türkiye şartları içerisinde erişilmesi olanaksız bir teknoloji sürecini gerçekleştirdi. Sörmaş hammaddeleri homojen hale getiren tesisleri, otomatik çalışan harman hazırlama üniteleri, yüksek basınçlı Laeis presleri 1700°C kadar tuğla pişirmeye uygun tünel fırınları ile üretim sürecinde en ileri teknolojiye sahiptir.

Bu üstünlüklerine ilaveten refrakter tuğla sanayi için vazgeçilmez olan Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) laboratuvarı geliştirmiştir. Bütün bu niteliklerine rağmen Sörmaş'ın üstünlüğü iş yerini, işini, birbirini seven, sayan mühendis, teknisyen, yönetsel personelle beraber 280 kişilik kadrosunun varlığıdır.

Gümrük Birliği öncesinde başlayan ISO9002 Kalite Güvence Belgesi alımı çalışmaları, sırasıyla şu aşamaları takip etmiştir.

Öncelikle Danimarkalı bir danışmanlık kuruluşuyla anlaşarak işlem adımları planlandı. İşletmenin durumu incelemeye alınarak tespit edildi.

Hareket planı yapıldı. Kalite Güvence Müdürlüğü kurularak, danışmanın tecrübelerinden de yararlanılarak olayı üstlendi.

Eğitim çalışmalarına başlandı. Dünya ölçeğinde kalitenin sağladıkları, ISO9000 nedir, niçin vardır? gibi konularda eğitim verildi. Üst yönetime iki kez, yönetsel personele müdürler, şefler dahil olmak üzere eğitim çalışması verildi. Bir seminer halinde tekrarlandı.

Kalite sisteminin dökümantasyon çalışması aşaması danışmanla birlikte belirlenerek başlandı. Anayasası standart olarak kalite el kitabının yazımına başlandı. Ana hatları danışman tarafından belirlendi.

Eğitim çalışmaları sürdürülürken, kalite el kitabı ve prosedürlerin yazımı koordineli bir biçimde sürdürüldü.

Teklifin gönderilmesi, sipariş kabulü gibi işlemler talimatlar haline dönüştürüldü. Revizyon çalışması yapıldı.

İşletme dışından resim, broşür, kullanılan her tür dökümanın kontrol altında tutulması için bölümlere ait dosya planları oluşturuldu. (Kalite Güvenlik Dosyası Planı örnek olarak ekte verilmiştir)

Dökümantasyon çalışmaları yapıldı. Prosedür listesi oluşturuldu. Prosedür için bölümsel görevlendirme yapıldı. Bazı konularda iş analizlerine ihtiyaç duyuldu. Bu arada istatistiksel kalite kabul yöntemleri (örnekleme vb)

kabul veya red edilmesi gibi konularda zorluklar çekildi. İngiliz BSI standartları çevrilerek bu konudaki sıkıntılar giderilmeye çalışıldı.

ISO9000 çalışmalarındaki sıkıntı ve şikayetler giderilmeye çalışıldı. Takip kodu ile işlemlerin izlenmesi sağlanmaya çalışıldı.

İş analizlerinin esasının ortaya konması yanlışların düzeltilmesi sağlandı. Kayıt ortamları düzenlendi. Böylece bilgi akışında gelişme sağlandı.

Organizasyon Yapısındaki Düzenlemeler

Organizasyon yapısındaki eksikler ve belirsizlikler tespit edildi. Kimin neden sorumlu olduğu iş ve görev tanımları konusunda belirsizlikler vardı.

Gelecek de düşünülerek insan ilişkileri boyutu da dahil olmak üzere, insan kaynağından etkin ve verimli şekilde yararlanacak bir organizasyon oluşturuldu.

Yönetmelik açıdan daha yalın, kademe sayıları azaltılmış bir hiyerarşik yapıya dönüştürüldü. Her bölüm için organizasyon el kitapları oluşturuldu.

Her bölüm için görev ve sorumluluklar ISO9000'nin ötesinde yazıldı. Yetki ve sorumluluklar giderilmeye çalışıldı.

Problem teşhisine (problem shooting) imkan sağlandı.

Mamul standardının gerektirdiği spesifikasyonlar tasarım, istatistiksel kalite kontrol nitelikler belirlendi.

Hammaddeler içinde bu işlemler yinelenildi.

Test yöntemlerinin modernizasyonu sağlandı, makine, yöntem bazında yenilendi.

Satınalma yazılı kurallara bağlı bir yapıya dönüştürüldü. Sistemin gelişimi halen de devam etmektedir.

Bakım faaliyetlerindeki eksikler giderildi. Makineler kodlandı, sınıflandırıldı.

Kalibrasyon

ISO9000 ile gündeme gelen bu konuya gereken önem ülkemizde gösterilmemektedir. Gerekli test laboratuvarları, uzmanlık ihtiyacı hissedildi. Kalite Güvence Müdürlüğü eğitime tabi tutuldu. Mevcut imkanlar tespit edilerek bir kalibrasyon planı yapıldı. Maliyet unsuru da dikkate alınarak bir kalibrasyon laboratuvarı kuruldu. Makine ve teçhizat numaralandı. Kalibrasyon çalışması yapıldı. Kalibrasyonu pahalı olan makineler için güvenilir bir laboratuvarla anlaşma sağlandı.

Sörmaş'ın isteği üzerine yapılan kontrollerin büyük faydası oldu. Kalite Auditi yapıldı. Eksiklikler tespit edildi. Belgeleme için müracaat aşamasına gelindiği için ikinci bir kalite Auditi istendi. Yapılan Auditte büyük bir ihmalle belgenin alınabileceği, sistemin uygulandığı anlaşıldı.

Resmi Müracaat

Resmi müracaat için takvim belirlendi. Gerekli belgelerle resmi müracaat yapıldı. Refrakter sektöründe uzman olan İngiliz CICS kuruluşu uzmanlarınca gerekli kalite güvencesi için yapılan tüm çalışmalar incelendi. Sonuçta 1995 yılında ISO9002 Kalite Güvence Belgesi alındı (CICS kuruluş tarafından verilen sertifika ektedir). Belgenin geçerlilik süresi üç yıldır.

İşletme her altı aylık dönemde belge verilen söz konusu kuruluş tarafından Audite tabi tutulmaktadır.

İngiliz CICS kuruluşunun seçilmesinin sebebi konusundaki uzmanlığı ve prestij unsuru dolayısıyla tercih edilmiştir.

UYGULAMA SONUCU

İşletmenin belgeyi almasından henüz 15 ay gibi kısa bir süre geçmesine rağmen etkileri görülmeye başlanmıştır.

Kalitenin pahalı da olsa tüketiciler tarafından tercih edilmektedir.

Kalite belgesi tüketiciler için bir cazibe unsuru, işletme için de bir pazarlama aracı olmuştur.

Sörmaş, üretimini buna bağlı olarak iç ve dış satışını artırmıştır. Özellikle uluslararası kaliteye ulaşmanın sonucunda ihracatı süratle artmış, 1997 yılı için 10 milyon \$ bir ihracata ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Üretim, satış, hasılat, ihracat faaliyetlerine ait grafikler ekte sunulmuştur.

Türkiye’de rakiplerden birisi de Sörmaş’ın durumundan etkilenerek ISO9000 çalışmalarına başlamıştır.

Gümrük Birliği’nde Yönetmelik Rekabet Ögesi olarak Kalitenin sonuçları uygulamada açıkça görülmektedir.

SONUÇ

Küresel pazarda kalite fiyat ve maliyet unsurlarının önüne geçmiştir. Kalite işletmeler için bir yaşam standardı haline gelmiştir. Aynı zamanda işletmeler için pazarlama ve prestij unsuru olmuştur.

Kalitenin yaratılmasında üst yönetimin kararlılığı ve desteği, çalışanların tam katılımı gereklidir.

Kalite konusunda eğitim ve motivasyona gereken önem verilmeli, çalışanların niteliklerinin artırılması devamlılığı sağlanmalıdır. İnsan unsuruna gereken önem verilmelidir.

Toplam kalite yönetimi bir moda gibi algılanmamalı, uygulanabilmesi ve sonuç alınması için üst yönetimin kararlılığı ve çalışanların tam katılımı benimsenmesi yanında uzun bir zamana ihtiyaç vardır.

GÜMRÜK BİRLİĞİNDE YÖNETSEL REKABET ÖĞESİ OLARAK KALİTE çalışmasının sonucunu tek bir cümle ile ifade edilmesi istenirse GÜNÜMÜZ ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİĞİNDE HER ŞEY KALİTE İÇİNDİR.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACAR Nesime

:Tam Zamanında Üretim,
MPM Ya. 542, Ankara
1995.

AYDEMİR

FERATOĞLU Sema

:Sanayi İşletmelerinde
TKY Uygulaması,
T.C. Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Tezi, 1995.

BAŞ Melih

:“Kalite Ekonomisi”,
STANDART DERGİSİ, Ekim
1992.

BARANSEL Atila

:Çağdaş Yönetim
Düşüncesinin Evrimi,
C.1, İşletme Fakültesi
Ya. No: 257, İstanbul 1993.

BAĞRIAÇIK Atila

:Belgelerle Uygulamalı
ISO9000 Nedir?
Nasıl Kurulur? Bilim Teknik
Yayınevi, 1995.

BOZKURT Rıdvan

:**“ISO9000 ve Belgelendirme”**,
MPM Verimlilik Dergisi, Özel
Sayı, 1993.

IMAI Masaaki

:**Japonya’nın Rekabetteki Ba
şarısının Rekabetteki Sırrı
KAİZEN**,
Brisa Yayınları.

ERSUN Semih

:**“Kalite Üstatları Önce
Kalite”**, Y:2, S:7 Nisan 1994.

ECZACIBAŞI Bülent

:**“Önce Siz Değişmelisiniz”**,
1. Kalite Kongresi,
TÜSİAD Yayınları.

EİCHER Lawrence D.

:**“ISO9000 90’lı Yılların Kalite
İdaresi Global Ticarete
Yönelik Kalite Stratejisi”**,
STANDART, Temmuz 1993.

KARLUK S. Rıdvan

:**Avrupa Birliği ve Türkiye**,
İMKB Yayını, İstanbul 1996.

KAYADÖVEN Nural

**:Avrupa Birliği'nde
Standardizasyon ve
Türkiye'nin Uyumu,**
T.C. Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Tezi, 1995.

KARABÖRKLÜ Hakkı

:Standart ve Standardizasyon,
HDTM Dergisi, Ankara 1993.

KOCAOĞLU Muammer

**:Standardizasyon ve
Uygulamaları,**
Osmanlı Matbaası,
İstanbul 1979.

KOBU Bülent

:Üretim Yönetimi,
İstanbul 1977.

ÖZENÇ Mustafa

:"Avrupa Birliği CE dedi",
ANAHTAR, Ağustos 1995.

SANDERS Donald A.

SANDERS J.A.

JOHNSON III. Richard

SCOTT C.F.

**:ISO9000 Nedir? Niçin?
Nasıl?,** Form Yayınları, 1994.

ŞAHİN Mehmet

:Üretim Yönetimi,

:"Motivasyonda Yeni Yöntemler"

CAPİTAL S2 Şubat 1997

:" Kartalların Kalite Gururu "

HÜRRİYET 15 Eylül 1996

HÜRRİYET 25 Eylül 1996

Tarihli Sayı

: İSO 9000 VE Kalite Sistemleri

Semineri

İSO YAYINI

:Kalite Güvenliği ve Uluslararası

Standartlar

İ.T.Ü. İŞLETME FAK.END.

MÜH. BÖLÜMÜ

: Toplam Kalite Yönetiminde

Türkiye Perspektifi Uygulamalar

Sorunlar

İ.T.Ü. İŞLETME MÜH. TKY

ARAŞTIRMA KOMİTESİ

İSTANBUL 1994

:" Avrupada Başarının Sırrı Kalite "
İNTERMEDYA EKONOMİ
21.NİSAN 1996

**:"Avrupalı Yöneticilerin Kalite
Hakkındaki Görüşleri"**
KALİTE DERGİSİ

:"Ordu Kalite Yarışında"
MİLLİYET
15 KASIM 1996

:"Türkiye Ford'u Büyülüyor"
MİLLİYET
22 HAZİRAN 1996

**:"KOBİ'lere de Avrupa Kalite
Ödülü"**
MİLLİYET
25 EKİM 1996

**:"İzmir!li KOBİ'ler Kaliteyi
Artıracak"**
MİLLİYET
20 EYLÜL 1996

:"Avrupa'dan KOBİ'ler için Kalite Modeli

MİLLİYET 8 KASIM 1996

:MPM Verimlilik Dergisi

ÖZEL Sayı 1993

:"Başkan Cimbom'a Kalite Getirecek"

PARA S.86

21 NİSAN 1996

:"Belediye'de Japon Modeli"

PARA S.76

11.ŞUBAT 1996

:"Kalite'nin Adı ISO 9000"

POWER EKONOMİ S.4

MART 1995

:"Bankalara ISO 9001"

POWER EKONOMİ

EKİM 1995

:"Sevgiyle Gelen Kalite"

POWER EKONOMİ

ARALIK 1996

**:"Hollanda'da Standardizasyon
ve İlgili Çalışmalar"**

STANDART

HAZİRAN 1992

**:"Standardizasyon Kalite
Belgelendirme ve Tüketiciyi
Koruma"**

STANDART HAZİRAN 1992

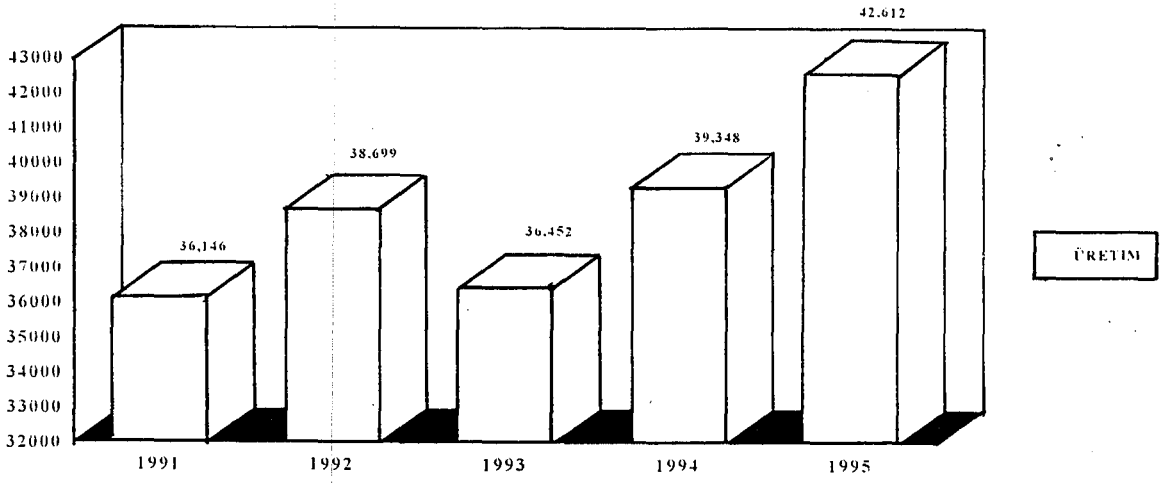
**:"Gümrük Birliği ve Rekabet
Şartları"**

STANDART ARALIK 1995

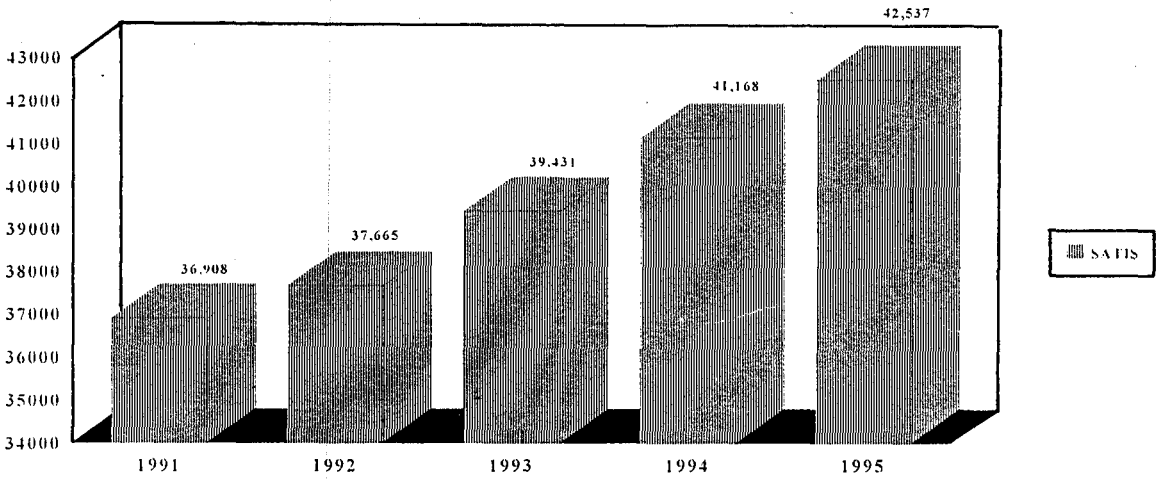
:"Kalite'nin Evrensel Damgası"

TEMPO NİSAN 1995

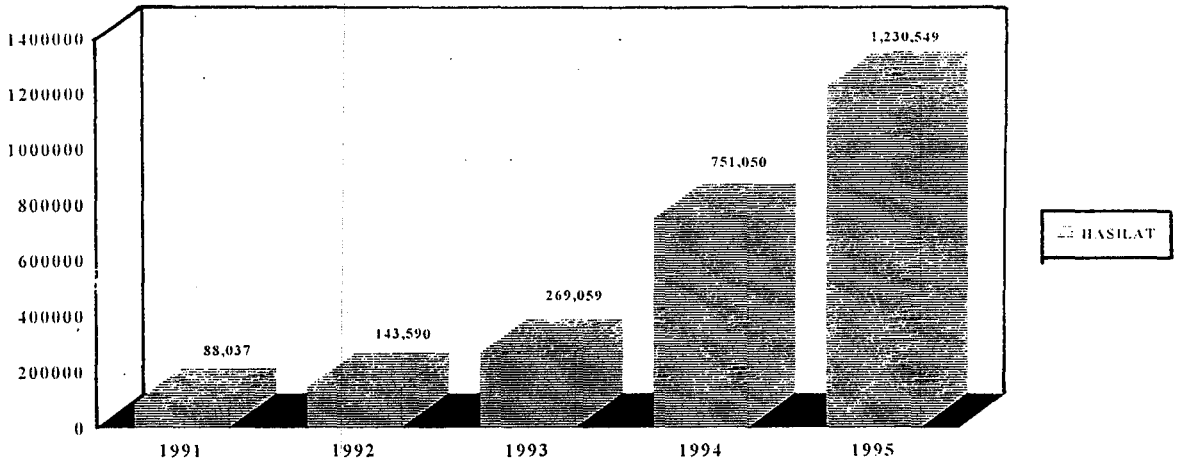
ÜRETİM TON/YIL



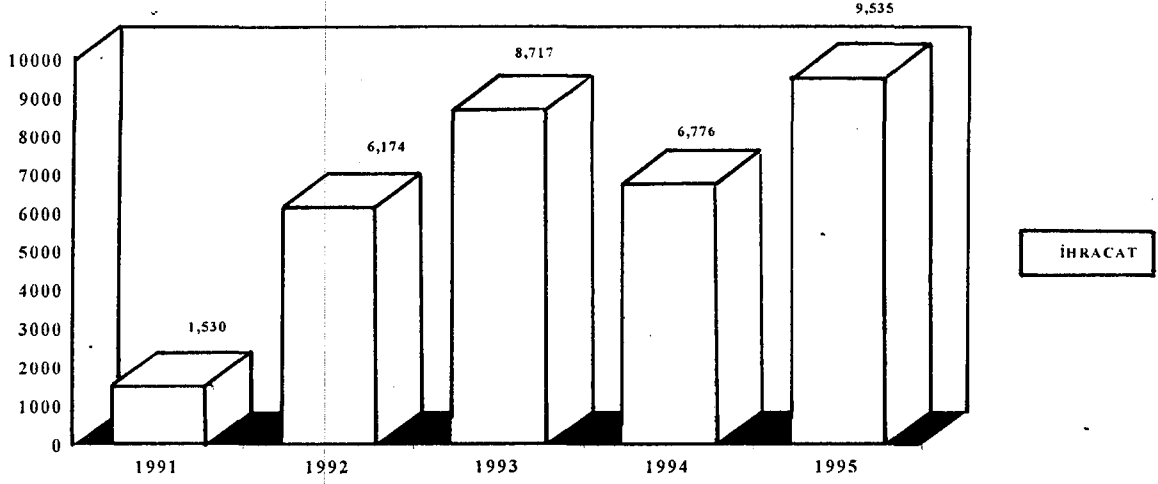
SATIŞ TON/YIL



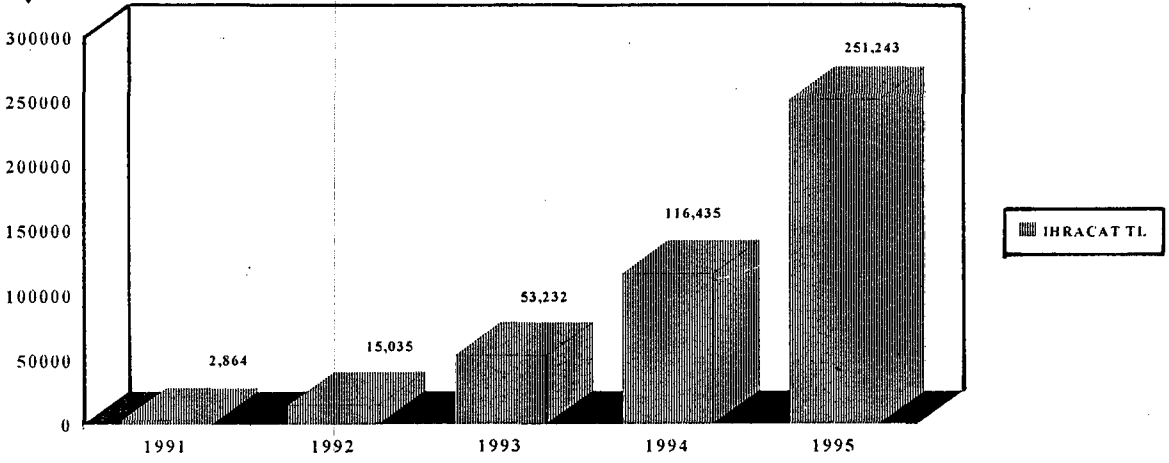
HASILATLAR MİLYON TL/YIL



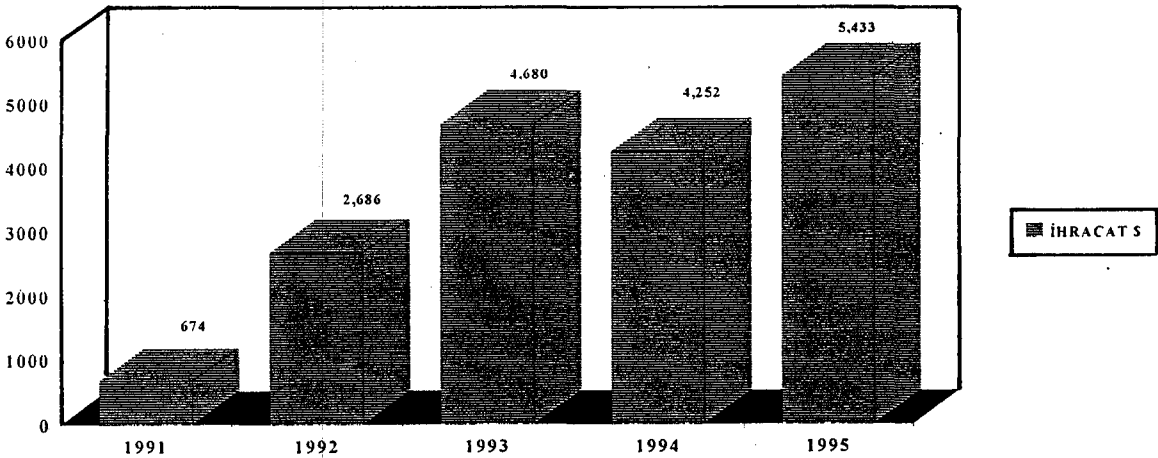
İHRACAT TON/YIL



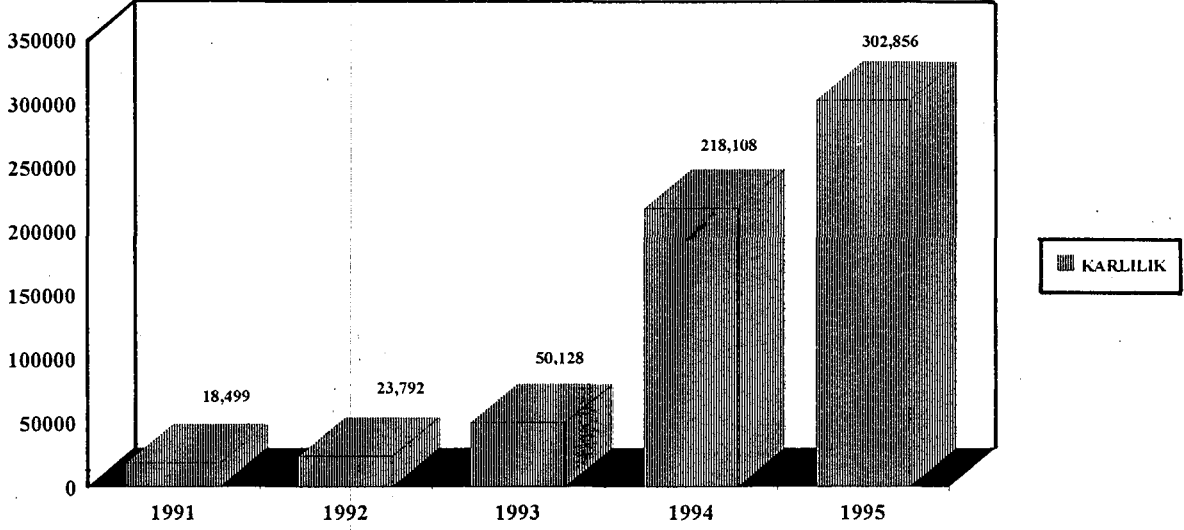
İHRACAT MİLYON TL



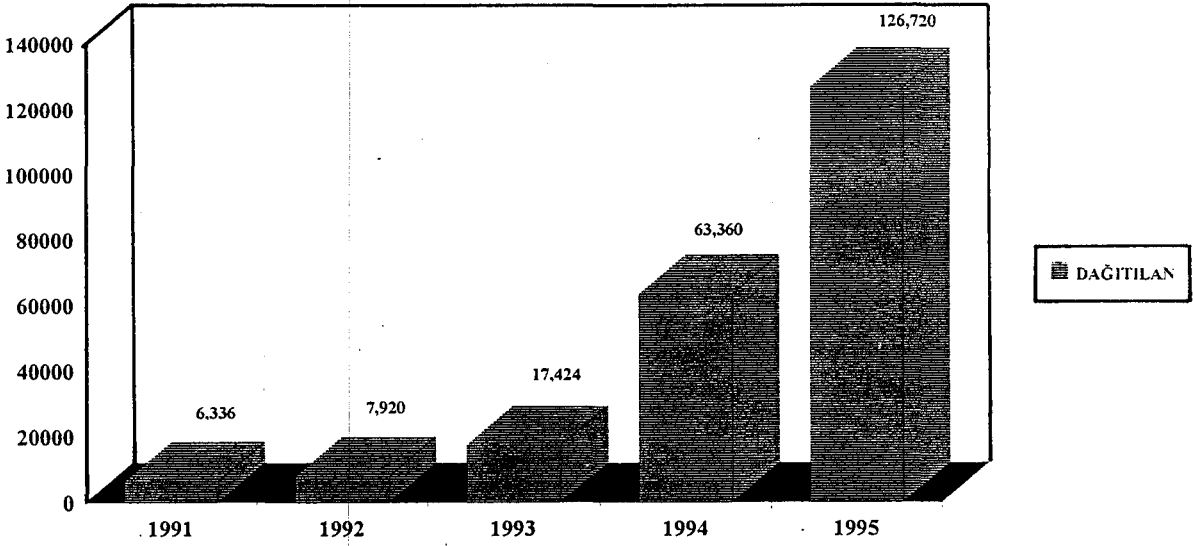
İHRACAT BİN S



YILLAR İTİBARIYLA KARLILIK (MİLYON TL)



YILLAR İTİBARIYLA KAR DAĞITIMI



07.11.1974
H. Erdil

Form Adı : Organizasyon Şeması

Form Kodu : 2.000 - F12

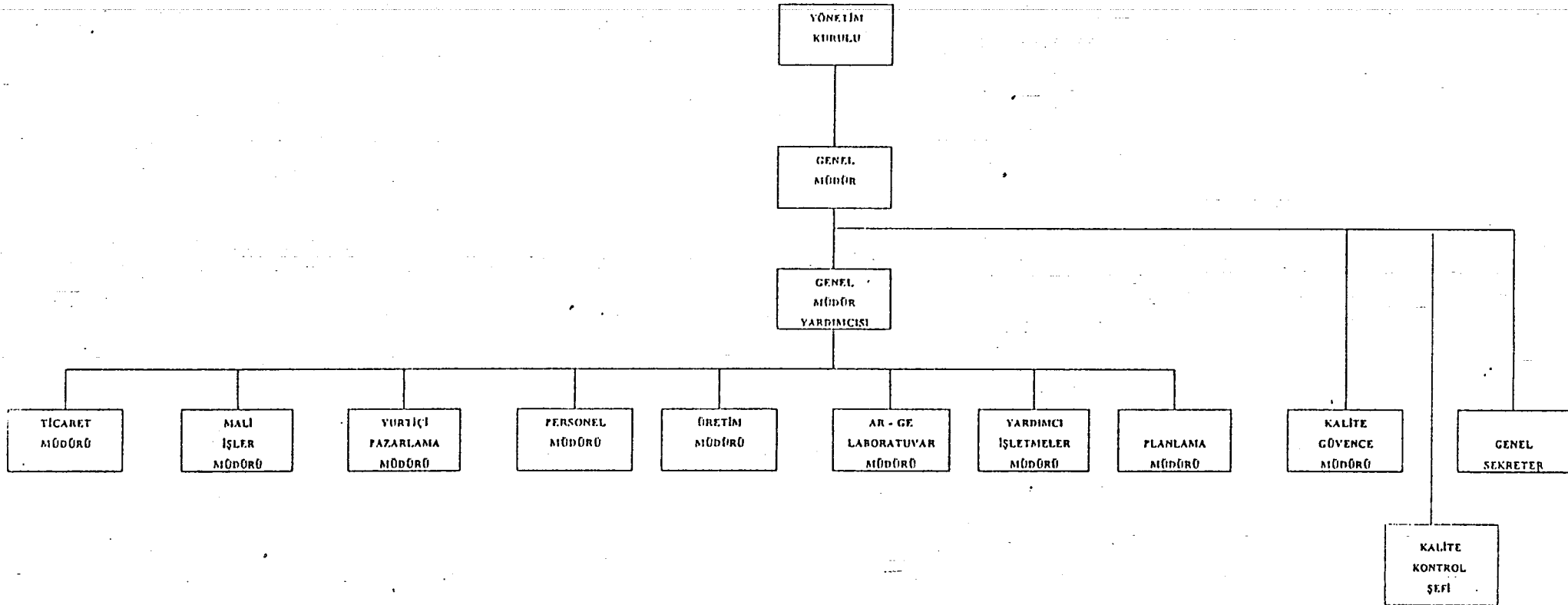
Rev : 0 - 250494

Doc. No : 4.1

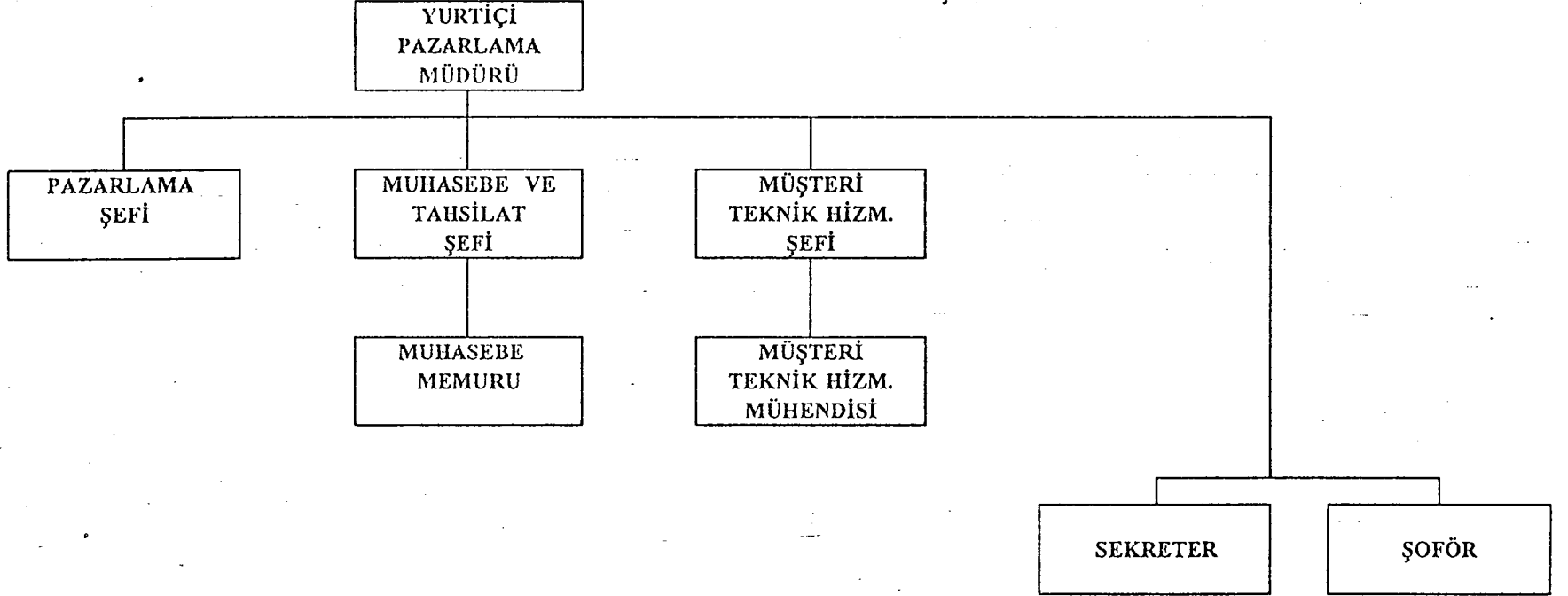
Tarih : 01.05.94

Sayfa : 1 / 1

ÜST YÖNETİM VE MÜDÜRLÜKLER



YURTIÇİ PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ



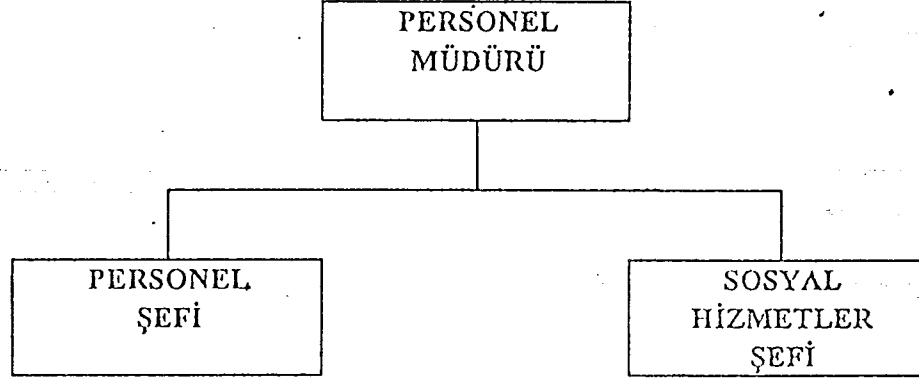
Form Adı: Organizasyon Şeması Form Kodu: 2.000-F12 Rev: 01.250494

Doc. No : 4.7

Tarih : 01.05.94

Sayfa : 1 / 3

PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ



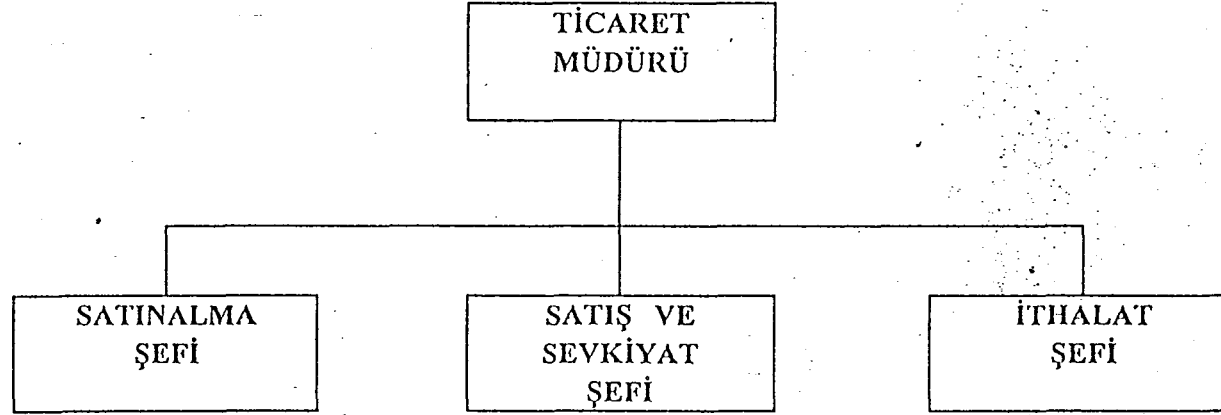
Form Adı: Organizasyon Şeması Form Kodu: 2.000/El2 Revizyon: 10/250494

Doc. No: 4.8

Tarih: 01.05.94

Sayfa: 1/3

TİCARET MÜDÜRLÜĞÜ



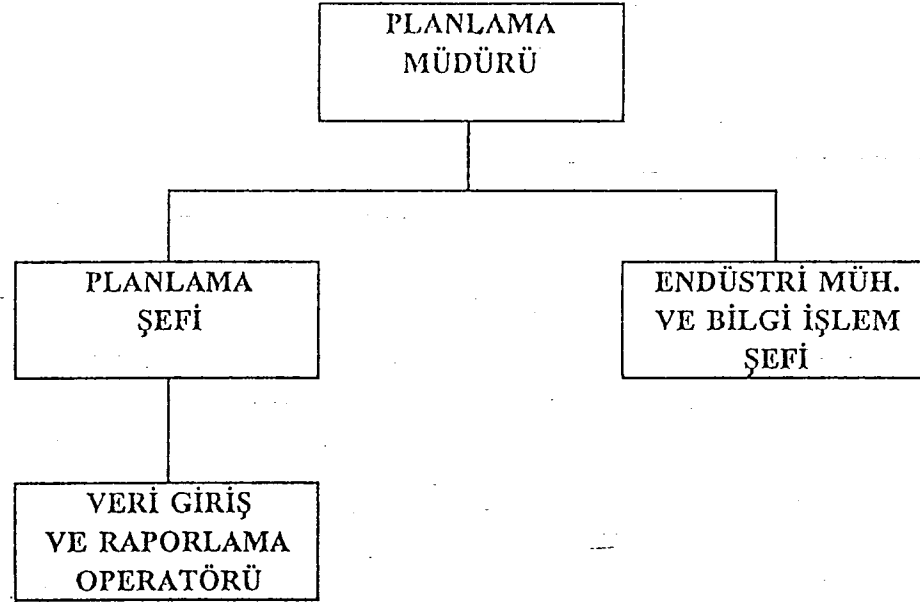
Form Adı : Organizasyon Şeması Form Kodu : 2.000 - F12 Revizyon : 01-250494

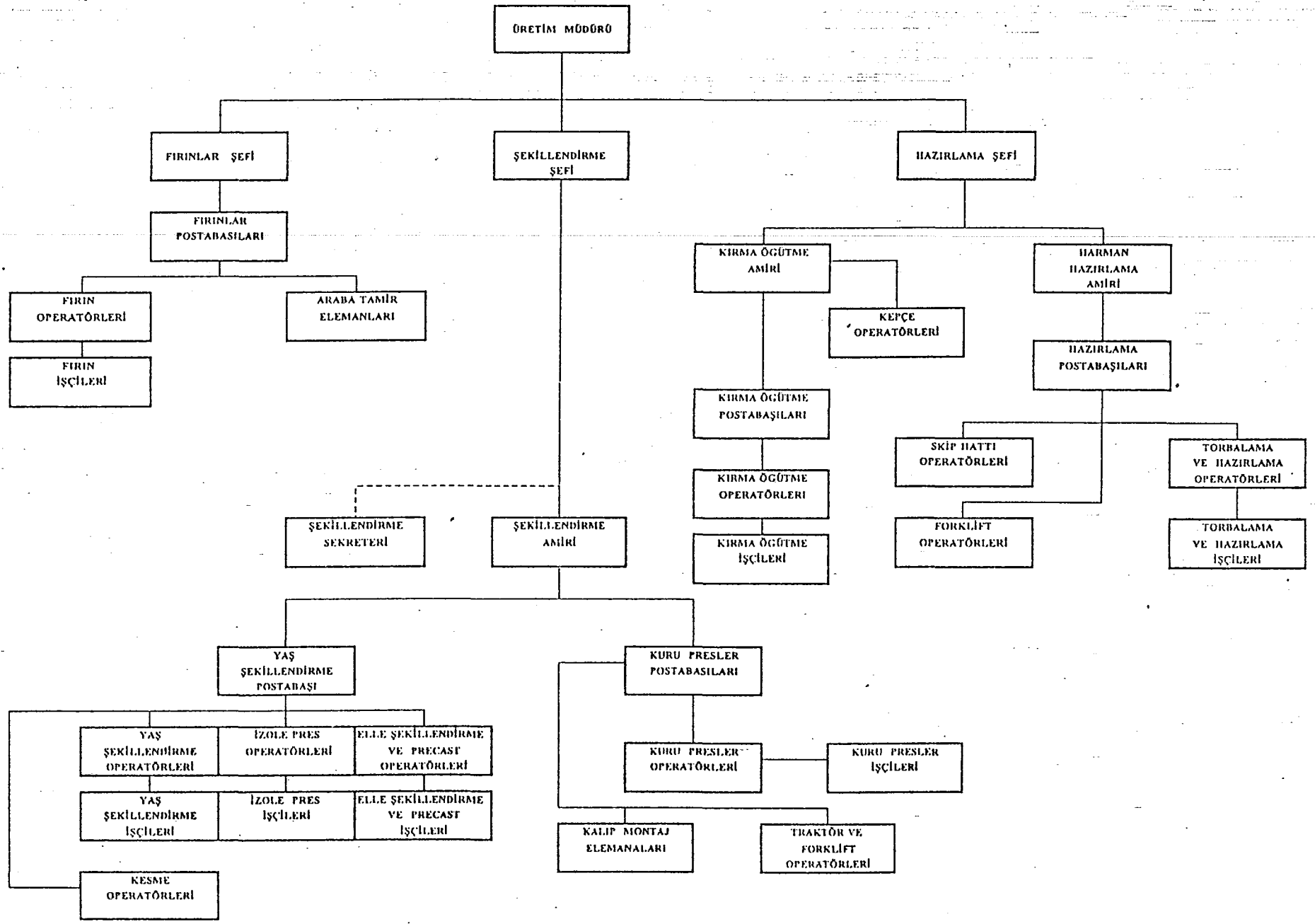
Doc. No : 4.12

Tarih : 01.05.94

Sayfa : 1 / 1

PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ



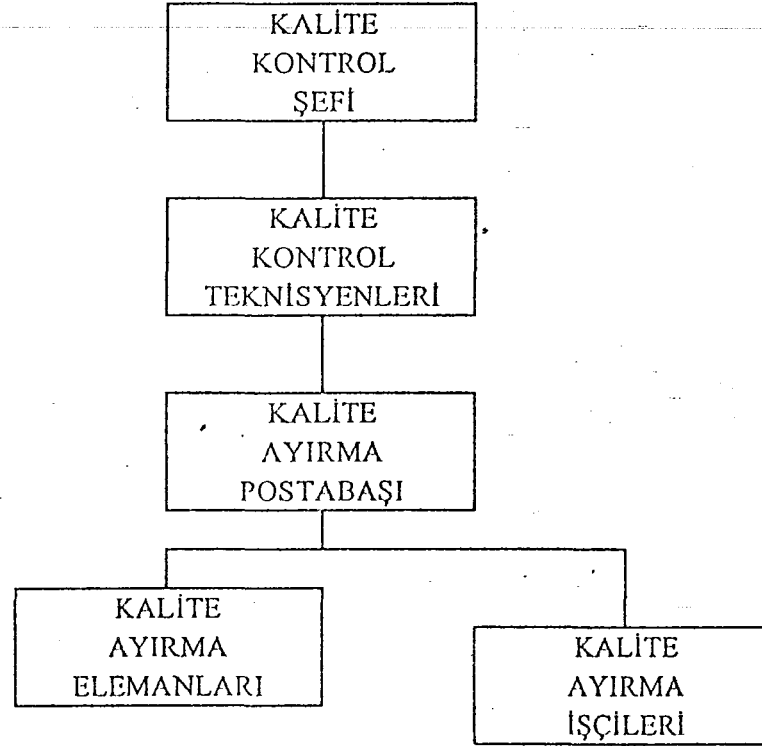


KALİTE GÜVENCE MÜDÜRLÜĞÜ

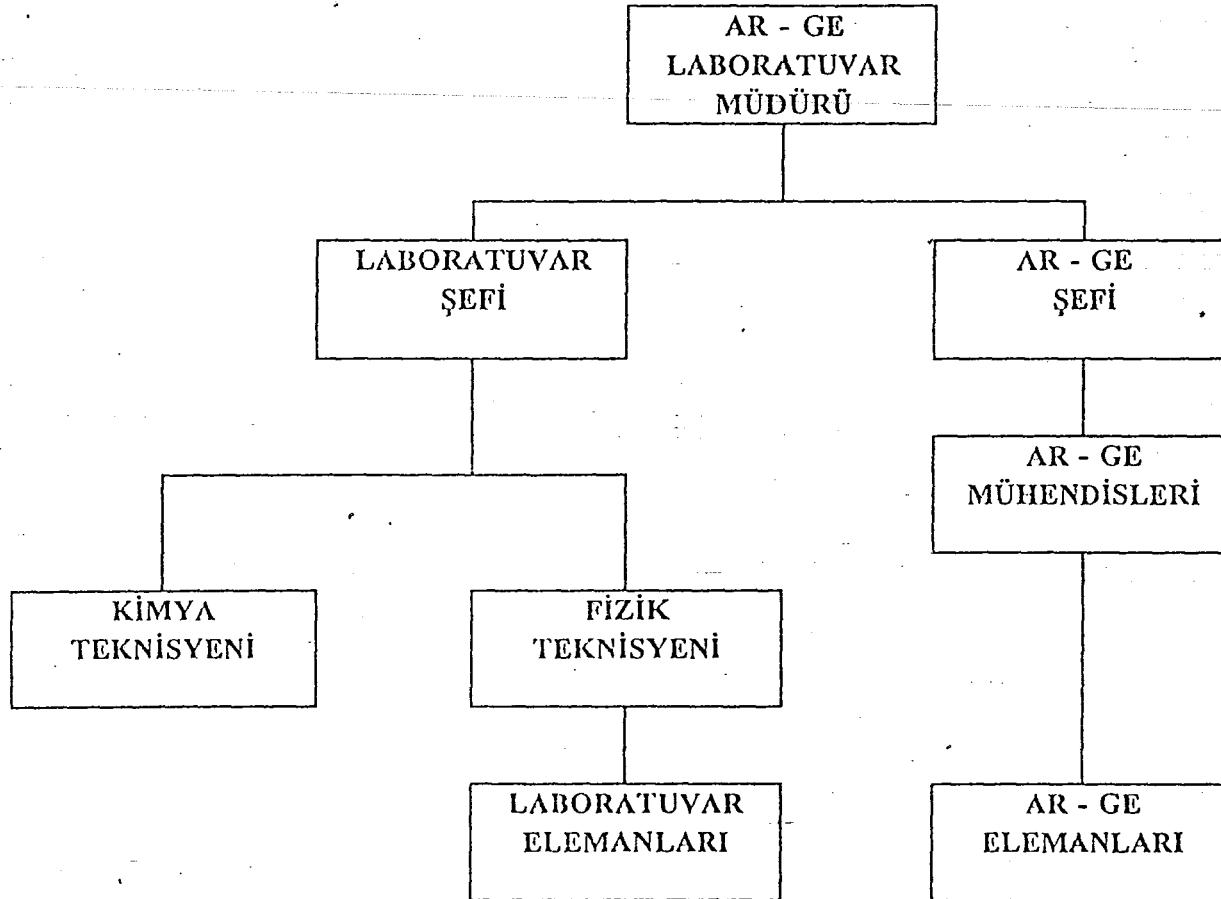
GENEL MÜDÜR

KALİTE GÜVENCE
MÜDÜRÜ

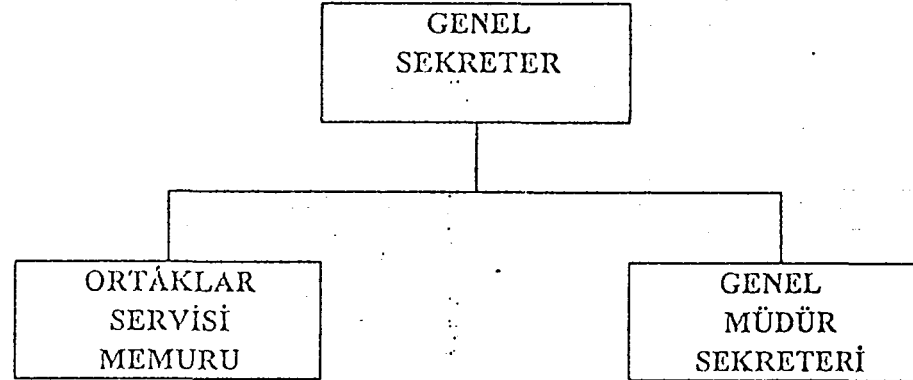
KALİTE KONTROL ŞEFLİĞİ



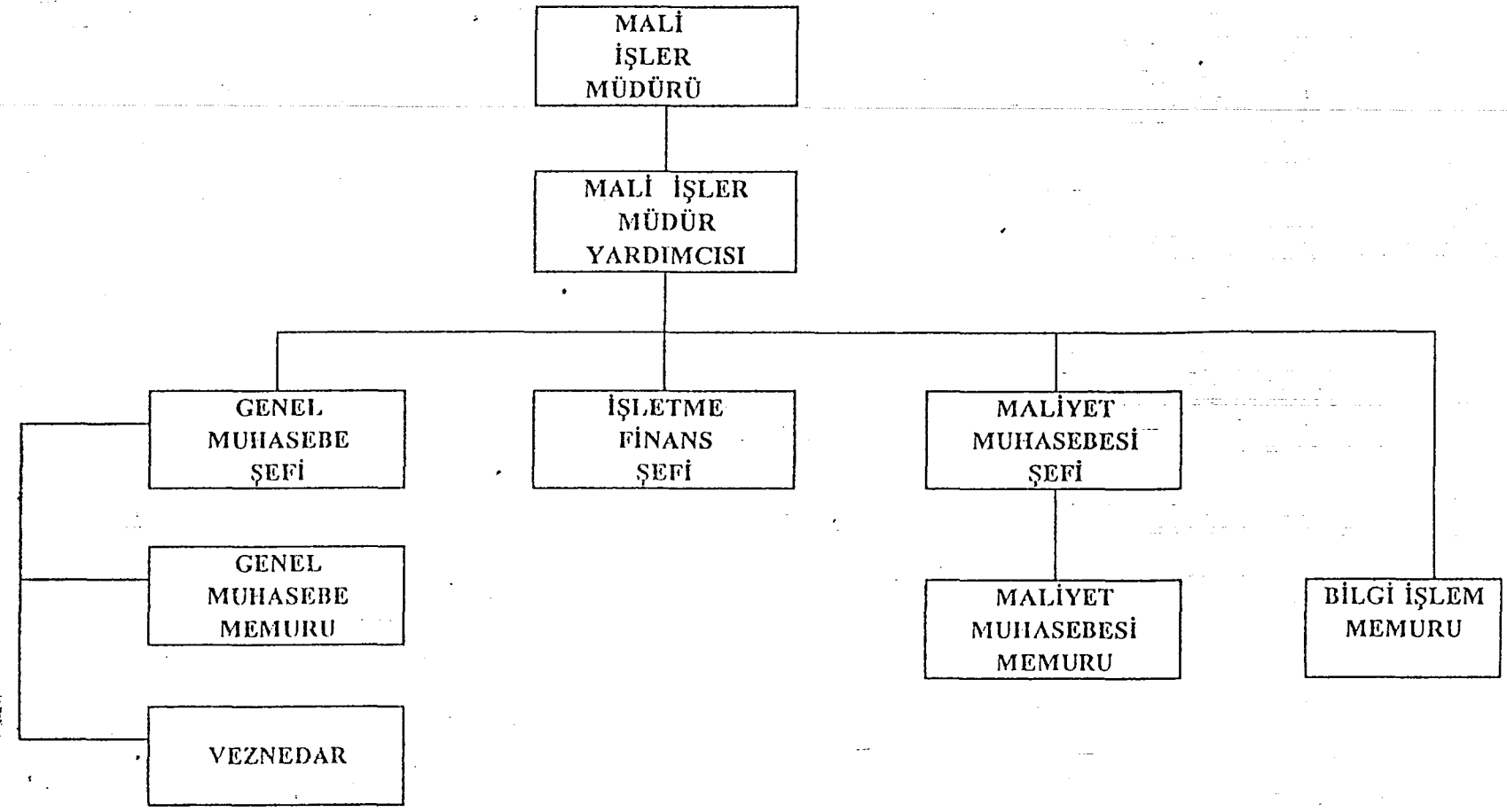
AR - GE LABORATUVAR MÜDÜRLÜĞÜ



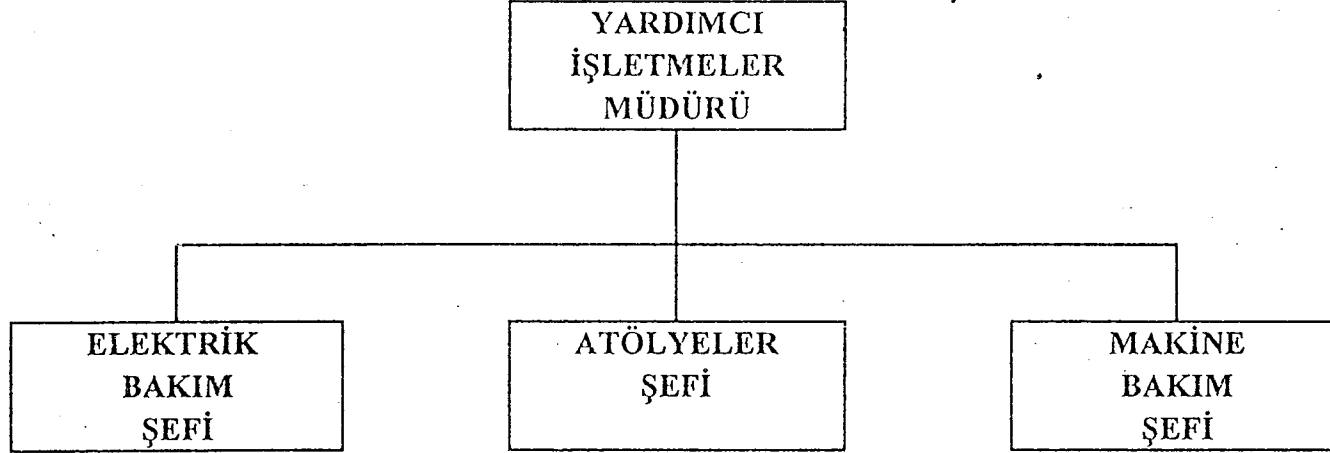
GENEL SEKRETERLİK



MALİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ



YARDIMCI İŞLETMELER MÜDÜRLÜĞÜ



KALİTE BİLDİRGESİ

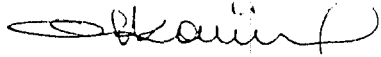
SÖRMAŞ , müşterilerine daima iyi ve güvenilir kalitede ürünler sunmaya sadık kalacaktır .

Kalite hususunda varılan nokta ile yetinmemek ve sürekli gelişmek ana hedefimizdir .

Kalite El Kitabı ve ilgili prosedürlerin hazırlanması , uygulanması ve ilgili denetimler konusunda tam yetkiye sahip Kalite Güvence Müdürü görevlendirilmiştir

Amaçlanan hedeflere ulaşmak için gerekli düzenleme ve çalışmalar yapılarak uygulamaya konulacağı , bu iş için gerekli kaynakların tahsis edileceğini ve uygulamaların etkinliğinin periyodik olarak denetleneceğini taahhüt ediyoruz

Orhan KAPARUDA
SÖRMAŞ Yönetim Kurulu Başkanı
15.06.94



Y. R. İsmail

10.11.94

KAGÜM

H. Sidi

ISO 9004

Madde : 18.3 Motivasyon

18.3.1 Genel

Personelin motivasyonu , kendilerinden yapmaları beklenen işin önemini ve diğer çalışanlar açısından ifade ettiği değeri anlamaları ile başlar . Bu nedenle , çalışanlar (her düzey ve kademedeki personel) iyi bir performans göstermelerinin kendilerine ve şirkete ne kazandıracığını bilmeli , ayrıca düşük performansın diğer çalışanlar , müşteri tatmini , işletme maliyetleri ve şirketin genel ekonomik refahı üzerinde yapacağı etkiler konusunda bilgilendirilmelidir .

18.3.2 Uygulama

Çalışanları performans kalitesini artırmaya motive ederken yalnızca üretimdeki işçileri dikkate almakla yetinmeyip pazarlama , dizayn , dokümantasyon , satınalma , muayene , test , ambalajlama , sevkiyat ve satış sonrası hizmetlerde çalışanlar da hesaba katılmalıdır . İdari ve teknik personel ve yöneticilere de bu kapsamda yer verilmelidir .

18.3.3 Kalite Bilinci

Kaliteye duyulan ihtiyaç eğitim programları ile vurgulanmalıdır . Adı geçen eğitim programları şunları kapsayabilir : İşe alınanlara yönelik tanıtıcı eğitim , uzun süredir çalışanlara yönelik tazeleyici eğitim , çalışanları ' düzeltici faaliyet ' başlatmaya yöneltme ve diğer yöntemler .

18.3.4 Kalitenin Ölçülmesi

Çalışanların iş performansları kesin ve doğru ölçümlerde tesbit edilip değerlendirilerek kişi ve grupların başarı durumu topluluğa duyurulmalı , bu yolla o kişi ve grupların kendi başarı durumlarını görmeleri ve yeterli kalite düzeyine ulaşmaları sağlanmalıdır . Hedeflenen kalite düzeyi gerçekleştirildiğinde ise , yönetim , çalışanların başarısını takdir etmeli ve başarılı kişi ve grupları ödüllendirmelidir .

SÖRMAŞ KALİTE DOKÜMANTASYONU
(05.11.94 itibariyle)

Doküman	Yürürlükte	Revizyonda	Hazırlanacak
Kalite El Kitabı		*	
Organizasyon El Kitapları	9 adet	3 adet	
Yurtiçi Pazarlama M.		*	
Mali İşler M.		*	
Personel M.		*	
Kalibrasyon El Kitabı			*
Prosedürler	35 adet	20 adet	5 adet
Talimatlar	18 adet	25 adet	16 adet +
Formlar	40 adet	10 - 20 adet	
Yönetmelikler	2 adet	?	?
Kalite Planları			?
Kart ve Etiketler	?	?	?

0.000 Yönetim

- 0.001 Emekliliğe Hak Kazanmış Personelin Süre Uzatımı
- 0.002 Aylık Kalite Toplantısı ve Raporlama
- 0.003 Kalite Komitesi Prosedürü

1.000 Finans , Muhasebe**2.000 Kalite**

- 2.000 Kalite ve Temel Tanımlar
- 2.001 Prosedür ve Talimatların Yayınlanması ve Gözden Geçirilmesi
- 2.002 Formlar ve Numaralama Sistemi
- 2.003 Kalite El Kitabının Dağıtımı ve Gözden Geçirilmesi
- 2.004 Prosedür ve Talimatların Listesi
- 2.005 Dokümanların Kontrolü
- 2.006 Elektronik Bilgi İşlem Sisteminin Güvenliği
- 2.007 Dosyalama Sistemi
- 2.008 Arşiv ve İmha İşlemleri
- 2.009 Uygun Olmayan Ürün Prosedürü
- 2.010 Uygunsuzlukların Bildirilmesi
- 2.011 Düzeltici Faaliyetler
- 2.012 Ölçme ve Test Cihazlarının Kaydedilmesi ve Bakımı
- 2.013 Ölçme ve Test Cihazlarının Kalibrasyonu
- 2.014 Şekilli Refrakter Ürünlerin Boyut Kontrolü
- 2.015 Şekilli Refrakter Ürünlerin Nitelik Kontrolü
- 2.016 Kalite Kayıtları
- 2.017 Hammadde ve Yardımcı Maddelerin Giriş Kontrolü
- 2.018 Nihai Kontrol Prosedürü
- 2.019 Eğitim Prosedürü
- 2.020 Yönetime Sunulan Kalite Raporu
- 2.021 Dahili Kalite Denetimleri
- 2.022 Numune Alma Yöntemleri
- 2.023 Fiziksel Testler
- 2.024 Kimyasal Analiz
- 2.025 Standard Dışı İzin Prosedürü
- 2.026 Proses Esnasındaki Muayene ve Testler
- 2.027 Ürünlerin Tanımlanması
- 2.028 İstatistiksel Yöntemler

3.000 Pazarlama , Satış

- 3.001 Siparişlerin İşlemden Geçirilmesi
- 3.002 Teklif İsteklerinin İşlemden Geçirilmesi
- 3.003 Pazar Bilgilerinin Toplanması ve Raporlanması
- 3.004 Müşteri Şikayetlerinin Sonuçlandırılması
- 3.005 Ürün Kataloğu Hazırlama ve Güncelleştirme
- 3.006 Müşteriye Deneme Ürün Partisi Sunulması

4.000 Satınalma

- 4.001 Satınalma İsteği
- 4.002 Satınalma Prosedürü
- 4.003 Sipariş Emri Prosedürü
- 4.004 Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi

5.000 Araştırma & Geliştirme

- 5.001 Standard Ürün Prosedürü
- 5.002 Yeni Ürün Prosedürü
- 5.003 Ürün Spesifikasyonlarının Hazırlanması ve Dağıtımı
- 5.004 Araştırma / Geliştirme Kayıtları ve Raporlanması
- 5.005 Uygun Olmayan Ürün ve Maddelerin Değerlendirilmesi

6.000 Planlama

- 6.001 İş emrinin Yayımı ve Akışı
- 6.002 Üretim Programının Yayınlanması ve Dağıtımı
- 6.003 Üretim ve Stokların Planlanması ve Kontrolü

7.000 Üretim

- 7.001 Üretim Prosedürü
- 7.002 Hazırlama Prosedürü
- 7.003 Şekillendirme Prosedürü
- 7.004 Isıl İşlem Prosedürü

8.000 Bakım & Onarım

- 8.001 Arızaların Bildirilmesi ve Giderilmesi
- 8.002 Planlı Bakım Prosedürü

9.000 Taşıma , Depolama , Ambalajlama ve Sevkiyat

- 9.001 Proses Girdilerinin Depolanması
- 9.002 Nihai Ürünün Depolanması
- 9.003 Malzemelerin Depolanması
- 9.004 Nihai Ürünün Ambalajlanması
- 9.005 Sevkiyat ve Teslim

10.000 İş Güvenliği , İşçi ve Çevre Sağlığı

YAZIŞMA FORMU

Tarih : 10.11.94
QARN : 94111002
Sayfa : 1 / 1

Konu : kalite sistemi

Sn. Yönetim Kurulu Üyesi :

1 - Organizasyon El Kitapları şimdiki durumda 6 aylık periyotlarla gözden geçirilerek güncelleştirilmektedir. Gönderilen şemalar, üzerlerinde belirtilen tarih itibariyle yürürlüğe girmiştir. Şemaların tasarımı şirketin mevcutları, geleceğe dönük hedefleri, organizasyonel ilkeler, kalite sisteminin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları vb. etkenler topluca değerlendirilip dikkate alınarak bir optimizasyon yaklaşımı kullanılmıştır.

Bununla yetinilmeyerek, hem fiili durumdan sapmaları telafi etmek, hem de değişiklik ve gelişmeleri dokümanlara sistemli olarak yansıtılabilmek için bütün dokümanlarımız sürekli ve periyodik güncelleştirmeye tabi kılınmıştır.

2 - Motivasyon (güdüleme) konusuna ISO 9000'in yaklaşımını bildirmek, geleceğe dönük tasarımlara ışık tutmak, konunun dayanağını sunmak ve bir kez daha vurgulamak için ISO 9004 standardının ilgili kısmının çevirisi de zarfa konmuştur.

3 - Halihazırda kalite sistemi auditleri (tetkik / denetimler) Kalite Güvence Müdürü tarafından bizzat yürütülmektedir. Bir kaç kişi daha auditörlük eğitimi aldıktan sonra bu denetimler daha fazla ve etkin olarak yerine getirilebilecektir. Sörpa A.Ş.'nin Sörmaş ile arasındaki organik bağa ve Sörpa'nın bize göre bir yan kuruluş hükmünde olmasına istinaden, Sörpa'nın da audit edilmesi gerekmektedir ve bu da bizim tarafımızdan yapılacaktır.

4 - Abant'ta yapılan toplantıda sizlere dağıtılan prosedür listesi iyi incelendiğinde, temel faaliyetlerin ISO 9002 standardının asgari gerekleri de aşarak kapsandığı görülecektir. Yeni düzenlemelerden birisi, evvelce Kalite Kontrol Bölümü tarafından yapılan bazı test ve muayenelerin, "ürettiğini kontrol et" ilkesi doğrultusunda üretim birimlerine yüklenmesidir.

Bütün üretim safhalarında ve nihai kontrolde ürünün uygunluğuna ilişkin kabul red kriterleri istatistiksel esaslara ve metotlara dayandırılarak tanımlanmış ve eğitim dahil, uygulamalar kademeli olarak başlatılmıştır. Gelişmeler hakkında ileride de bilgi verilecektir.

KAGÜM

H. Erdil

DAĞITIM :

Yönetim Kurulu Üyeleri

BİLGİ İÇİN :

YALNIZ BİLGİ İÇİN

K.E.K		DEĞİŞİKLİK KAYIT FORMU				Sayfa : 1 / 1 F. Kodu : 2.001 - F01 Rev. No : 1 - 110894	
Türü Prosedür		Adı / Başlığı Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi				Kod No. Pro 4.004	
Dağıtım							
TİM	PLM	ARGEM	ÇRM	KKS	YİM	İTHŞ	
Değişen Doküman : Sayfa		Değişiklik Durumu	Tarih	Hazırlayan	İnceleyen	Yürürlük Onayı	
1 - 4		İlk Yürürlük	31.10.94	KAGÜM H.Erdil	TİM T.Günay	GMÜD M.Cakar	
Yürürlük İmzaları				→	H. Erdil	M. Cakar	
1, 2, 3, 4		Revizyon	15.01.97	H. Erdil	M. Cakar		
REVİZYONLAR							
Sayfa No.	Rev. 0	Rev. 1	Rev. 2	Rev. 3	Rev. 4	Rev. 5	
1	31.10.94	15.01.97					
2	31.10.94	15.01.97					
3	31.10.94	15.01.97					
4	31.10.94	15.01.97					
5							
6							
7							
8							
9							
10							

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 1 / 4

Tarih : 15.01.1997

Rev. No : 1

Prosedür : 4.004

Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi

İÇERİK :

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 1- Amaç | 6.1- Seçme ve Sınıflandırma Kriteri |
| 2- Kapsam | 6.2- Seçme ve Değerlendirme Yöntemi |
| 3- Referanslar | 6.3- Kayıt Tutma |
| 4- Tanımlar | 6.4- İzleme |
| 5- Sorumluluk | 6.5- Formlar |
| 6- Prosedür | |
| 7- Dosyalama ve Dağıtım | |

1.0 AMAÇ :

Sörmaş ürünlerinin kalitesini etkileyebilecek yan sanayi kuruluşlarının değerlendirilmesine ilişkin ilke ve yöntemleri açıklamak.

2.0 KAPSAM :

Bu prosedür Onaylı Yan Sanayi Kuruluşları Listesindeki firmaları kapsar.

3.0 REFERANSLAR :

ISO 9002 Madde 4.6

4.0 TANIMLAR :

4.1 Yan Sanayi Kuruluşu (YSK) :

Sörmaş'a ürün ve / veya hizmet sunan / sunabilecek tüm kuruluşlardır.

4.2 Onaylı Yan Sanayi Kuruluşu (OYSK) :

Sörmaş tarafından değerlendirilerek , ürün / hizmet alınmasında sakınca görülmeyen, Sörmaş'ın kalite isteklerine uygun ve uyumlu olarak çalışan / çalışabilecek (OYSK) Listesinde yer alan kuruluşlardır.

Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi

5.0 SORUMLULUK :

5.1 İlgili Bölümler :

Ticaret , Kalite Güvence , Ar-Ge , Üretim bölümleri

5.2 Elden Geçirme :

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvence Bölümü sorumludur.

5.3 Yürürlük :

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar.

6.0 PROSEDÜR :

6.1 Seçme ve Sınıflandırma Kriterleri :

Onaylı Yan Sanayi Kuruluşları (OYSK)'nın seçiminde aşağıdaki kriterler esas alınır :

- * Firmadan temin edilen ürün / hizmetin kalitesi
- * Firmadan temin , ödeme ve diğer konulardaki taahhütlerine sadakati
- * Ürünün performansı
- * Satış sonrası hizmet
- * Ürün kalitesinin istikrarlı olup olmadığı
- * Firmanın piyasadaki itibarı , güvenilirliği
- * Ürünün temin edilebilirliği
- * Firmanın kalite sistemi hakkındaki veriler

Yukarıdaki kriterlerin birkaçı veya tamamı , değerlendirilen firmanın sunduğu ürün / hizmetin Sörmaş ürünlerinin kalitesine etkisi nisbetinde dikkate alınır.

Değerlendirme sonunda, (YSK)'ları, 'A' ve 'B' sınıfı olmak üzere iki sınıfta toplanır.

'A' grubu kuruluşlar ; sattığı ürünler Sörmaş ürünlerinin kalitesini etkileyebilecek kuruluşlardır. Bu firmalar 4.004-F03 nolu Satıcı/Üretici Firma Onay Tutanağı değer-

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 3 / 4

Tarih : 15.01.1997

Rev. No : 1

Prosedür : 4.004

Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi

lendirme işleminden geçirilerek onaylanır. Onaylı listede yer alan ürünlerin belirtilen kuruluşlardan başka bir kuruluştan temin edilmesi Genel Müdür iznine tabidir.

'B' gurubu kuruluşlar ; sattığı ürünler Sörmaş ürünlerinin kalitesini etkilemeyecek kuruluşlardır. Temin hususunda herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir.

6.2 Seçme ve Değerlendirme Yöntemi :

Yıl içinde yan sanayi kuruluşları ile ilgili uygunsuzluk ve hatalar haftalık Satınalma komisyonu veya Aylık Kalite Toplantılarında görüşülür ve karara bağlanır.

İhtiyaç duyulduğunda (OYSK) firmalarına 4.004-F01 nolu Yan Sanayi Değerlendirme Soru Formu gönderilebilir.

Onaylı listede kalacak , listeden geçici veya sürekli olarak çıkarılacak ve listeye ilave edilecek kuruluşları belirlemek üzere , her yılın Aralık ayında Firma Değerlendirme Komisyonu Genel Müdür başkanlığında toplanır.

Komisyon şu üyelerden oluşur : Kalite Güvence Müdürü , Ticaret Müdürü , Üretim Müdürü , Ar-Ge Laboratuvar Müdürü , Kalite Kontrol Şefi , Planlama Müdürü ve Yardımcı İşletmeler Müdürü.

Komisyon , 4.004-F02 nolu Satıcı Firma Değerlendirme Formu ile yıl içinde firmalara ilişkin derlenen verileri ve üyelerin görüşlerini esas alarak (OYSK) listesini güncelleştirir.

Komisyon ayrıca , geçici olarak listeden düşülmüş yan sanayi kuruluşları konusunda ne yapılacağını da belirler ; alınan kararlar tutanak haline getirilir.

Liste dışı firmalara uygulanacak yöntemler aşağıdakilerden biri veya birkaçı olabilir :

- * Firmayı yazılı olarak uyarıp , istenen kaliteyi sağlayana kadar satınalmayı askıya almak ve bu durumu bildirmek.
- * Firmayı kalite sistemi kurmaya veya geliştirmeye ikna etmek ve özendirmek.
- * Satınalma şartlarını ağırlaştırmak.
- * Giriş kontrolünü arttırmak.

Yan Sanayi Kuruluşlarının Değerlendirilmesi**6.3 Kayıt Tutma :**

Yan sanayi kuruluşlarına ilişkin kayıt tutma , bu kuruluşlarla yazışmalar , sonuçların raporlanması , yıl sonunda Komisyon tarafından değerlendirmede kullanılacak veri , tablo ve raporların uygun biçimde hazır edilmesinden Ticaret Müdürlüğü sorumludur.

6.4 İzleme :

Yan sanayi kuruluşlarının ve onlardan temin edilen ürünlerin performans ve kalitesinin izlenmesi ve aksaklıklar ile ilgili olarak zamanında düzeltici faaliyet başlatılmasından Ticaret Bölümü sorumludur.

6.5 Formlar :

4.004 - F01 Yan Sanayi Değerlendirme Soru Formu

4.004 - F02 Satıcı Firma Değerlendirme Formu

4.004 - F03 Satıcı / Üretici Firma Onay Tutanağı

7.0 DOSYALAMA VE DAĞITIM :

Bu prosedürün aslı , Kalite Güvence Bölümü tarafından dosyalanır ; nüshaları , Değişiklik Kayıt Formundaki dağıtım listesine göre ilgililere dağıtılır.

*Satınalma Prosedürü***İçerik :**

1. Amaç
2. Kapsam
3. Referanslar
4. Tanımlar
5. Sorumluluk
6. Prosedür
 - 6.1 Ana İlkeler
 - 6.2 Satınalma İsteği
 - 6.3 Yurtiçi Alımlar
 - 6.4 Yurtdışı Alımlar
 - 6.5 Satınalma Yöntemleri
 - 6.6 Acil Alımlar
 - 6.7 Teklif Alma
 - 6.8 Tekliflerin Değerlendirilmesi
 - 6.9 Satınalma Yetkileri
 - 6.10 Hammadde Alımları
 - 6.11 Satınalma Komisyonu
 - 6.12 Satınalınan Ürünün Doğrulanması
 - 6.13 Formlar
 - 6.14 Dosyalama ve Kayıt Tutma

1.0 AMAÇ :

SÖRMAŞ 'ın yurtiçinden ve yurtdışından temin ettiği ürün ve hizmetlerin her zaman aynı kalitede , belirlenen şartlarda ve sürede , işletme faaliyetlerini aksatmayacak biçimde teminini sağlayan sistemi en sağlıklı bir şekilde işletmektir .

2.0 KAPSAM :

Bu prosedür bütün ürün ve hizmetleri , bunları talep eden , satın alan ve kullanan tüm bölüm / birimleri kapsar .

Özel kuruluşlar , devlet daireleri ve kurumları ile Kamu İktisadi Teşebbüslerinden yapılacak alımlarda bu prosedür geçerlidir .

3.0 REFERANSLAR :

3.1 Standartlar : ISO 9001 Madde 4.6

Satınalma Prosedürü**3.2 Prosedürler :**

- * 4.001 Satınalma İsteği
- * 4.003 Sipariş Emri Prosedürü
- * 4.004 Yan Sanayi Değerlendirme Prosedürü
- * 2.029 Giriş Kontrolü

4.0 TANIMLAR :**4.1 Satınalma :**

Şirketin üretim ve diğer her türlü faaliyetlerinin devamı için gerekli bütün madde , malzeme ve hizmetlerin bedelinin kabul edilmiş tahsisat ve / veya temin edilmiş finansman kaynaklarından ödenerek tedarik edilmesidir .

4.2 Malzeme :

Bu terim ; hammaddeler , yardımcı maddeler , yedek parçalar ve diğerlerini kapsar .

4.3 Hizmetler :

Şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olan her çeşit malzeme dışı servis (nakliye , bakım - onarım , temizlik , sosyal hizmetler , danışmanlık hizmetleri vs.) .

4.4 Yatırım malzemesi :

Mevcut tesislerin revizyonu ve yeni teknolojilerin ilavesi amacıyla harcama yapılan ve sabit kıymetlerin değerini yükselten türde malzemelerdir .

4.5 Demirbaşlar :

Kullanma süresi veya ömrü 1 yılı aşan değerlerdir .

5.0 SORUMLULUK :**5.1 Kullanacak Bölüm / Personel :**

Bu prosedürün uygulanmasından Ticaret Müdürlüğü sorumludur . Diğer departmanlar , bu prosedürde kendileri ile ilgili yükümlülükleri yerine getirirler .

Satınalma Prosedürü**5.2 Elden Geçirme :**

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvence ve Ticaret bölümleri birlikte sorumludur .

5.3 Yürürlük :

Bu prosedürü Yönetim Kurulu Başkanı yürürlüğe koyar .

6.0 PROSEDÜR :**6.1 Ana İlkeler :**

6.1.1 Satınalma işlemlerinde , şirketin kısa ve uzun dönem çıkarlarını korumak , ticari itibar ve güvenilirliğinin devamını sağlamak ;

6.1.2 Satınalma işlemlerinin en uygun zaman ve koşullarda yapılmasını sağlamak amacıyla , piyasa , fiyat , kur vb. gibi dalgalanmaları titizlikle izlemek ;

6.1.3 Satınalma işlemlerini imkanlar nisbetinde ilk elden (üretici , imalatçı vb.) yapmak ;

6.1.4 Piyasada şirketin itibar ve güvenilirliğini sarsmamak için , firmalara bu prosedür hükümleri ile ticari gelenek ve yöntemlere uygun olmayan mükellefiyetler yüklememek , teslim , kabul , teminat iadesi gibi hususlarda gecikmelere meydan vermemek ;

6.1.5 Yurtdışından yapılması zorunlu satınalma işlemlerinde , doğrudan doğruya ilgili firmadan veya Türkiyedeki yetkili temsilcisinden teklif almak , teslim şeklinde FOB esasının uygulanmasına , navlun ve sigorta işlerinde Türk şirketlerin tercih edilmesine gayret göstermek ;

6.1.6 Satınalma işlemlerinin her yıl düzenlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan plan ve programlara uygun yürütülmesine özen göstermek ;

ana ilkeler olarak kabul edilmiştir .

6.2 Satınalma İsteği :

Her tür satınalma işlemi , onaylı satınalma isteğinin Ticaret Müdürlüğüne iletilmesi ile başlar . Satınalma verileri , satınalınacak ürünü eksiksiz olarak tarif etmelidir .

Ayrıntılar için bakınız Pro 4.001 .

Satınalma Prosedürü**6.3 Yurtiçi Alımlar :**

Yurtiçinden temin edilecek her türlü mal ve hizmet alımı , nakli ve teslimü Ticaret Müdürlüğünce yerine getirilir .

6.4 Yurtdışı Alımlar :

Yurtdışından temin edilecek her türlü mal ve hizmet alımı ile ilgili teklifler Ticaret Müdürlüğü tarafından toplanır ve Madde 6.8 'e uygun olarak değerlendirilir .

6.5 Satınalma Yöntemleri :**6.5.1 Teklif Alma :**

Hammaddeler , yardımcı maddeler , makine ve teçhizat , yedek parçalar vb. gibi imalat ve hizmet alımları teklif almak suretiyle gerçekleştirilir .

6.5.2 Sipariş Verme :

SÖRMAŞ tarafından özellikleri , standartları , fiyat ve satış koşulları vb. gibi alıma esas teşkil eden verileri doğru ve eksiksiz olarak bilinen ve/veya tek kaynaktan sağlanması zorunlu veya kaçınılmaz olan mal ve hizmetler için satıcı firmaya sipariş vermek suretiyle satınalma işlemi yapılır .

6.5.3 Kapalı Zarf / Açık Eksiltme :

Satınalınacak ürün veya hizmetin niteliğine bağlı olarak , bazı hallerde Satınalma Komisyonu kararı doğrultusunda 'kapalı zarf / açık eksiltme' yöntemi uygulanabilir .

6.5.4 Mutemet Eliyle / Pazarlık Yöntemi :

Diğer satınalma yöntemlerine başvurulmasında yarar görülmeyen hallerde , daha çok münferit sarf malzemeleri alımında mutemet eliyle ve pazarlık usulüyle satınalma işlemi yapılabilir .

Bu yöntemle yapılan alımlarda Made 6.9 'da belirtilen yetki sınırları dikkate alınmalı , yetki sınırını aşan alımlarda teklif alma yöntemine dönülmelidir .

*Satınalma Prosedürü***6.6 Acil Alımlar :**

Üretimi aksatacak olası durumları önlemek amacıyla , Genel Müdür veya ilgili Genel Müdür Yardımcısının onayı ile pazarlık yöntemi veya mutemet eliyle satınalma yetki sınırları içinde kalarak alım yapılır . Yetki sınırlarını aşan acil alımlarda , daha sonra Murahhas Üyeye , veya onun bulunmadığı hallerde Yönetim Kurulu Başkanına bilgi vermek ve onayını almak suretiyle satınalma gerçekleştirilir .

6.7 Teklif Alma :

Ürün kalitesini etkileyebilecek her türlü satınalma işleminde , Pro 4.004 'e uygun olarak değerlendirilmiş onaylı firmaların en az üçünden (3) teklif alınması esastır .

Teklif alınabilecek firma sayısı üçten az ise iki (2) firmadan teklif almakla yetinilir .

İç ve dış alımlarda Ticaret Müdürlüğü tarafından teklif isteme mektubu tanzim edilir .Teklif isteme mektubunda , alınacak ürüne ilişkin miktar , ölçü , spesifikasyon , teslim ve ödeme şekli vb. bilgiler eksiksiz olarak yer alır .

Tekliflerin istenmesinde , talep edilen mal veya hizmetin temin ve kullanım süreleri göz önünde bulundurularak , kapalı zarf , faks , teleks gibi yazılı iletişim araçları kullanılabilir .

6.8 Tekliflerin Değerlendirilmesi :

Firmalara gönderilen teklif isteme mektuplarının cevapları Ticaret Müdürlüğüne ulaştıktan sonra , düzenlenen mukayese cetveli ile birlikte Satınalma Komisyonunda değerlendirilir . Değerlendirme esnasında ;

- * istenen özelliklere uygunluk ,
- * fiyat ve ödeme koşulları ,
- * teslim şekli ve süresi ,
- * firmanın geçmiş performansı ve diğer satınalma kayıtları ,

vb. gibi kriterler ışığında talebi en iyi karşılayacak firma seçilir .

Satınalma Prosedürü**6.9 Satınalma Yetkileri :**

Ayrıca belirtilmediği takdirde , bütün alımlarda aşağıdaki yetkiler geçerlidir :

6.9.1 Satınalma Şefi , 250 Amerikan Doları karşılığı Türk Lirası alımlarda yetkilidir .

6.9.2 Ticaret Müdürü , 1000 Amerikan Doları karşılığı Türk Lirası alımlarda yetkilidir .

6.9.3 Genel Müdür , 5000 Amerikan Doları karşılığı Türk Lirası alımlarda yetkilidir .

6.9.4 Satınalma Komisyonu , 25000 Amerikan Doları karşılığı Türk Lirası alımlarda yetkilidir .

6.9.5 Satınalma Komisyonunun yukarıda 6.9.4 ' te belirtilen yetkisini aşan satınalma kararları ise Yönetim Kurulunun onayı ile yürürlüğe girer . Bütünlük arzeden alımlarda bütünü bölmek suretiyle yetki sınırı aşılamaz .

6.9.6 Acil durumlarda , bu prosedürün 6.6 Maddesi geçerlidir .

6.10 Hammadde Alımları :

Ham ve yardımcı madde alımları için Yönetim Kurulundan 6 aylık alım dönemini kapsayan yetki istenir . Liste muhtevasında yer alan hammaddelerin cins ve tonaj - larında , yetki alınmış toplam bedel aşılmamak kaydıyla , Genel Müdür tarafından değişiklik yapılabilir .

6.11 Satınalma Komisyonu :

Satınalma Komisyonu faaliyetlerini , ' Satınalma Komisyonu Yönetmeliği ' hükümleri uyarınca yürütür .

6.12 Satınalınan Ürünün Doğrulanması :

Satınalınan ürünler 2.029 ' a göre giriş kontrolüne tabi tutulur .

*Satınalma Prosedürü***6.13 Formlar :**

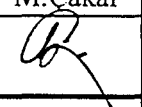
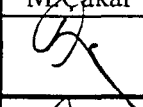


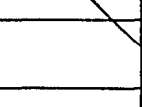
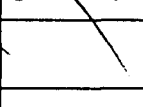
Bu prosedüre tabi formlar :

- * 4.002 - F01 Teklif İsteme Mektubu
- * 4.002 - F02 Malzeme Alım Tutanağı

6.14 Dosyalama ve Kayıt Tutma :

Satınalma ile ilgili bütün doküman ve kayıtların usulüne uygun olarak hazırlanması , idame ettirilmesi , güncelleştirilmesi ve dosyalanmasından Ticaret Müdürlüğü sorumludur . Satın alınan mal ve hizmetlere ilişkin satınalma istekleri , sipariş fişleri , teklif mektup - ları , mukayese cetvelleri , Satınalma Komisyonu Kararları ve ilgili tüm yazışmalar ve diğer kayıtlar asgari bir (1) yıl süreyle aynı dosyada muhafaza edilir . Bu dosya - lar en az beş (5) yıl süreyle Ticaret Müdürlüğü arşivinde saklandıktan sonra Pro 2.008 ' e göre imha edilir .

YALNIZ BİLGİ İÇİN

K.E.K	DEĞİŞİKLİK KAYIT FORMU					Sayfa : 1 / 1 F. Kodu : 2.001 - F01 Rev. No : 1 - 110894	
Türü Prosedür	Adı / Başlığı Siparişlerin Gözden Geçirilmesi					Kod No. Pro 3.001	
Dağıtım							
GMÜD	ARGEM	ÜRM	PLM	YİM	KKS	YPM	TİM
S.PINAR.	İ.GÜNDOĞDU	B.GENÇ					
Değişen Doküman : Sayfa			Değişiklik Durumu	Tarih	Hazırlayan	İnceleyen	Yürürlük Onayı
1 - 3			İlk Yürürlük	01.09.94	KAGÜM H.Erdil	GMÜD M.Cakar	GMÜD M.Cakar
Yürürlük İmzaları				→	H.Erdil		
2 / 3 , 3 / 3			Revizyon	15.08.95	H.Erdil		
1, 2, 3, 4			Revizyon	16.09.96	H.Erdil		
REVİZYONLAR							
Sayfa No.	Rev. 0	Rev. 1	Rev. 2	Rev. 3	Rev. 4	Rev. 5	
1	01.09.94	16.09.96					
2	01.09.94	15.08.95	16.09.96				
3	01.09.94	15.08.95	16.09.96				
4	16.09.96						
5							
6							
7							
8							
9							
10							

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 1

Tarih : 16.09.96

Rev. : 1

Prosedür: 3.001

Siparişlerin Gözden Geçirilmesi

İçerik :

1. Amaç
2. Kapsam ve Geçerlilik
3. Referanslar
4. Sorumluluk ve Personel
5. Prosedür
 - 5.1 Siparişlerin Bildirilmesi
 - 5.2 Siparişlerin Gözden Geçirilmesi
 - 5.3 Değişiklikler
 - 5.4 Onaylanan Siparişlerin Müşteriye Bildirilmesi
 - 5.5 Formlar
6. Dağıtım ve Dosyalama

1.0 AMAÇ :

Müşterinin istediği kalitede ürün ve hizmetleri sağlayabilmek için , gerekli ve yeterli veri ve bilgiyi yetkililerin değerlendirmesi , zamanında planlama yapabilmesi ve aksi takdirde oluşabilecek hataların önlenmesini temin etmek .

2.0 KAPSAM :

Bu prosedür SÖRMAŞ ürünlerini temin maksadıyla müşterinin verdiği bütün siparişleri kapsar .

3.0 REFERANSLAR :

3.1 Standartlar :

* ISO 9001 Madde 4.3

3.2 Talimatlar :

* 3.001 - 01 Sörmaş Sipariş Formunun Doldurulması

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 2

Tarih : 16.09.96

Rev. : 2

Prosedür: 3.001

Siparişlerin Gözden Geçirilmesi

4.0 SORUMLULUK :

4.1 İlgili Bölümler :

Yurtiçi Pazarlama Müdürlüğü , Ticaret Müdürlüğü , Teknik Bölümler , Planlama Müdürlüğü , Kalite Kontrol Şefliği.

SÖRPA , bu prosedürde tanımlanan amaca uygun bir iletişim ve işbirliği içinde hareket eder .

4.2 Koordinasyon :

Müşteri - SÖRPA - SÖRMAŞ iletişiminin koordinasyonu ve müşteri isteklerinin sipariş vb. şekilde dokümente edilmesinden Yurtiçi Pazarlama Müdürü sorumludur .

4.3 Elden Geçirme :

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvencesi Müdürü sorumludur .

4.4 Yürürlük :

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar .

5.0 PROSEDÜR :

5.1 Siparişlerin Bildirilmesi :

Tüm müşteri siparişleri YPM (Yurtiçi Pazarlama Müdürü) tarafından kabul edilir ve kaydedilerek Sörmaş 'a gönderilir. Sipariş formu , çoğaltılarak ilgililere gönderilir. Siparişlerle ilgili teklif , teknik resim gibi dokümanların Sörmaş 'taki dağıtım ve dosyalanmasından PLM sorumludur.

Sipariş formu , çoğaltıldıktan sonra formun onay kısmında belirtilen ilgililere dağıtılır. Siparişi alan yetkili toplantı için gerekli hazırlığı yapar.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 3

Tarih : 16.09.96

Rev. : 2

Prosedür: 3.001

Siparişlerin Gözden Geçirilmesi

5.2 Siparişlerin Gözden Geçirilmesi :

İlgili personel haftada iki defadan az olmamak üzere Ticaret Müdürü 'nün toplantı davetiyle toplanarak gelen siparişleri görüşür , değerlendirir ve sonuçlandırır. Asıl siparişler için ilgili personel derhal toplanarak siparişi karara bağlar. O gün sonuçlanamayan siparişler takip eden ilk iş gününde ele alınır.

Stok için üretilmiş ve evvelce sevkiyat izni verilmiş siparişler için Ticaret Müdürünün onayı yeterlidir . Diğer siparişler Genel Müdür Yardımcısı tarafından onaylanır .

İlgili personel sipariş formunu imzalar ve dosyaladıktan sonra gerekli işlemleri başlatır .

Toplantıya katılmayacak olan departman müdürü , yerine vekilini gönderir . Vekil , toplantıda karara bağlanan hususlar hakkında bilahare departman müdürünü bilgilendirir .

Yapılan incelemede teklif edilen ile sipariş edilen arasında çelişki / farklılık olduğu anlaşılırsa , yurtiçi firmalarla YPM , yurtdışı firmalarla SÖRPA derhal temas kurarak durumun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.

5.3 Değişiklikler :

Sipariş formu ve ekleriyle iletilen bilgi ya da verilerde herhangi bir değişiklik yapılmadan önce müşterinin onayı alınır.

Müşterinin değişiklik istekleri SÖRMAŞ tarafından incelenip onaylandıktan sonra yürürlüğe girer ve müşteri tarafından yapılan değişiklikler orijinal sipariş formunun dağıtıldığı bölümlere gönderilir.

5.4 Onaylanan Siparişlerin Müşteriye Bildirilmesi :

Onaylanan siparişler haftalık olarak topluca ve şerhleri ile birlikte Ticaret Müdürlüğü tarafından YPM 'e bildirilir . Siparişin imali için belirlenen termin için bu bildirim (teyit) yapıldığı gün başlangıç kabul edilir .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 4

Tarih : 16.09.96

Rev. : 0

Prosedür: 3.001

Siparişlerin Gözden Geçirilmesi

Sörpa / Yurtiçi Pazarlama Müdürlüğü, Sörmaş' tan aldığı teyide dayanarak , siparişin teyit edildiğini ilgili müşteriye yazılı olarak bildirir .

5.5 Formlar :

3.001 - F01 Sörmaş Sipariş Formu

6.0 Dağıtım ve Dosyalama :

Sipariş formu SÖRMAŞ içinde Ticaret Müdürlüğü tarafından Planlama , Üretim , Yardımcı İşletmeler , Ar-Ge ve Kalite Kontrol bölümlerine dağıtılır ; aynı bölümler tarafından dosyalanır.

o. No :

arih :

rma:

SÖRMAŞ SİPARİŞ FORMU

F.Kodu : 3.001 - F01

Rev No : 0 - 120794

SİPARİŞ

SEVKİYAT

Referans	Poz	Kalite	Miktar			Birim Fiyat	Sevk Tarihi	Boyut Toleransı	Ödeme şekli	
			Adet	Kg	Tol.					
									Ödeme süresi	
									L/C vadesi	
									sevk şekli	
									ambalaj şekli	
									etiket talimatı	

DİPLAM :

İĞER :

İskonto

vade farkı

Diğer :

YPM

YİM

PLM

ÜRÜ

ARGEM

KKŞ

TİM

ONAY

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 1 / 4

Tarih : 30.09.94

Revizyon : 0

Prosedür : 2.017

Ham ve Yardımcı Maddelerin Giriş Kontrolü

İçerik :

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. Amaç | 5.1 Genel |
| 2. Kapsam | 5.2 Malzemenin Sahaya Kabulü |
| 3. Referanslar | 5.3 Planlama |
| 4. Sorumluluk | 5.4 Numune Alma |
| 5. Prosedür | 5.5 Doğrulama |
| 6. Dağıtım ve Dosyalama | 5.6 Kayıt ve Raporlama |
| | 5.7 Muayene ve Test Durumu |
| | 5.8 Uygunsuz Ürünler |

1.0 AMAÇ :

Ürünün bileşimde kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerin uygun olup olmadıklarını belirlemek .

2.0 KAPSAM :

Bu prosedür , ürünün bileşiminde kullanılan ham ve yardımcı maddeleri kapsar .

3.0 REFERANSLAR :

3.1 Standardlar :

- * ISO 9001 , Madde 4.10.1

3.2 Prosedürler :

- * Pro 2.022 : Numune Alma Yöntemleri
- * Pro 2.023 : Fiziksel Testler
- * Pro 2.024 : Kimyasal Analiz

3.3 Talimatlar :

- * 2.017-01 Giriş Kalite Kontrol Planı
- * 2.017-02 Malzemenin Sahaya Kabulü
- * 2.017-03 Uygunsuz Ürün Talimatı
- * 2.022-03 Hammaddelerin Testleri İçin Numune Alma Talimatı

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 2 / 4

Tarih : 30.09.94

Ham ve Yardımcı Maddelerin Giriş Kontrolü

Revizyon : 0

Prosedür : 2.017

4.0 SORUMLULUK :

4.1 Kullanacak Bölüm / Personel :

Bu prosedürün uygulanmasından Kalite Kontrol Şefi sorumludur .
Testlerin yapılmasından Ar-Ge Laboratuvar Bölümü sorumludur .

4.2 Elden Geçirme :

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvence Bölümü sorumludur .

4.3 Yürürlük :

Bu prosedürü Genel Müdür Yardımcısı yürürlüğe koyar .

5.0 PROSEDÜR :

5.1 Genel :

5.1.1 Ham ve yardımcı maddeler muayene / test edilene , veya belirlenen şartları ta - şıdığı doğrulanana kadar kullanılmayacak veya işlem görmeyecektir .

5.1.2 Acil üretim amacıyla doğrulanmadan kullanılan ham ve yardımcı maddeler için Kalite Kontrol Şefi tarafından kayıt tutulacaktır .

5.1.3 Ham ve yardımcı maddelerin uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan her çeşit test , muayene veya diğer doğrulama yöntemlerinin miktar , sıklık ve düzeyinin tayininde aşağıdaki kriterler esas alınmalıdır :

- * doğrulanana ürün ile ilgili veriler (önceki test / muayene sonuçları)
- * performans verileri (evvelce yeterli sonuç alınmış mı ?)
- * belge / sertifikalar (uygunluk belgesi vb. gibi)
- * üretici firmaya ilişkin veriler (güvenilir firma ?)
- * diğer (şartname vb. gibi)

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 3 / 4

Tarih : 30.09.94

Revizyon : 0

Prosedür : 2.017

Ham ve Yardımcı Maddelerin Giriş Kontrolü

5.2 Malzemenin Sahaya Kabulü :

Malzemenin sahaya giriş ve kabulüne ilişkin işlemler 2.017-02 'de açıklanmıştır .

5.3 Planlama :

Kalite Kontrol Şefi , test ve muayenelerin aksamadan ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için Planlama , Ar - Ge Laboratuvar ve Ticaret bölümleriyle işbirliği ve koordinasyon içinde çalışarak , testler öncesinde faaliyetlerini planlar.

5.4 Numune Alma :

Kalite Kontrol Şefi , Ticaret Müdürlüğünün ham / yardımcı maddenin geldiğini bildirmesi üzerine 2.022-03 'e uygun olarak numune aldırır .

5.5 Doğrulama :

Kalite Kontrol Şefi , alınan numunelerin 2.023 , 2.024 ve 2.017-01 'e uygun olarak doğrulanmasını sağlar . İlgili olduğu takdirde , doğrulama işi yalnızca Madde 5.1.3 'te sayılan kanıtların hazır edilmesinden ibarettir .

5.6 Kayıt ve Raporlama :

Giriş kontrolüne ilişkin test / muayene sonuçlarının kaydedilmesi ve Kalite Kontrol Şefine bildirilmesinden Laboratuvar Şefi sorumludur . Kalite Kontrol Şefi , bu sonuçları değerlendirerek ilgili yerlere rapor eder .

5.7 Muayene ve Test Durumu :

Hammadde sahasında açık / kapalı olarak depolanan hammadde ve yardımcı maddeler teslim alındıktan sonra 'test ve muayene durumu' nu belirtecek şekilde

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 4 / 4

Tarih : 30.09.94

Revizyon : 0

Prosedür : 2.017

Ham ve Yardımcı Maddelerin Giriş Kontrolü

depolamadan sorumlu Hazırlama Bölümü tarafından işaretlenmelidir .

Alınan sonuçlara uygun olarak , muayene ve test durumu belirten işaret , etiket ve kayıtlar güncelleştirilmelidir .

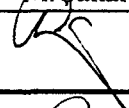
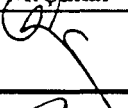

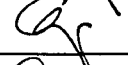


5.8 Uygunsuz Ürünler

Doğrulama faaliyetinin sonunda uygunsuz olduğu tesbit edilen ham ve yardımcı maddeler 2.017-03 'e tabidir .

6.0 DAĞITIM VE DOSYALAMA :

Bu prosedürün aslı Kalite Güvence Bölümü tarafından dosyalanır ; nüshaları , Değişiklik Kayıt Formundaki dağıtım listesine göre ilgililere dağıtılır .

YALNIZ BİLGİ İÇİN

K.E.K	DEĞİŞİKLİK KAYIT FORMU					Sayfa : 1/1	F. Kodu : 2.001 - F01	Rev. No : 1 - 110894
Türü Prosedür	Adı / Başlığı DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER					Kod No. Pro 2.011		
Dağıtım								
GMÜD	ARGEM	ÜRİM	PLM	YİM	KKSŞ	YPM	TİM	
Değişen Doküman : Sayfa			Değişiklik Durumu	Tarih	Hazırlayan	İnceleyen	Yürürlük Onayı	
1 - 4			İlk Yürürlük	30.09.94	KAGÜM H.Erdil	GMÜD M.Çakar	GMÜD M.Çakar	
Yürürlük İmzaları					→	H.Erdil		
1, 2, 3, 4, 5			Revizyon	27.03.96	H.Erdil			
4			Revizyon	05.08.96	H.Erdil			
REVİZYONLAR								
Sayfa No.	Rev. 0	Rev. 1	Rev. 2	Rev. 3	Rev. 4	Rev. 5		
1	30.09.94	27.03.96						
2	30.09.94	27.03.96						
3	30.09.94	27.03.96						
4	30.09.94	27.03.96	05.08.96					
5	27.03.96							
6								
7								
8								
9								
10								

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 1

Tarih : 27.03.96

Rev. : 1

Prosedür: 2.011

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler

İçerik :

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Amaç | 6.1 D.Ö.F Başlatma |
| 2. Kapsam ve Geçerlilik | 6.2 D.Ö.F İşlem Adımları |
| 3. İlgili Dokümanlar | 6.3 Uygulama |
| 4. Tanım ve Kısaltmalar | 6.4 D.Ö.F'lerin Takibi , Raporlanması
ve Dosyalanması |
| 5. Sorumluluk | |
| 6. Prosedür | |

1.0 AMAÇ :

Planlanan ve istenen kalite seviyesini sağlamak için düzeltilici ve önleyici faaliyet başlatmak ve kontrol etmek .

Kalite sistemi içerisinde sistematik hatalar ve/veya eksiklikler ortaya çıktığında düzeltilici ve önleyici faaliyet uygulanır .

2.0 KAPSAM VE GEÇERLİLİK :

Bu prosedür , yapılan tetkik ve incelemeler sonucunda , planlanan kalite düzeyinin karşılanmadığı veya karşılanamayabileceğinin ortaya çıktığı durumlar için geçerlidir.

3.0 İLGİLİ DOKÜMANLAR :

3.1 Standart :

* ISO 9002 / 4.14 , 4.17

3.2 Prosedürler :

- * 2.010 Uygunsuzlukların Bildirilmesi
- * 2.021 Dahili Kalite Tetkikleri
- * 2.034 Kalite Sistemi Yıllık Tetkik Planının Hazırlanması ve Dağıtımı

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 2

Tarih : 27.03.96

Rev. : 1

Prosedür: 2.011

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler

3.3 Formlar :

- * 2.011 - F01 : Tetkik Sonrası Düzeltilici & Önleyici Faaliyet Takip Formu
- * 2.011 - F02 : Düzeltilici & Önleyici Faaliyet İstekleri Takip Raporu

4.0 TANIM VE KISALTMALAR :

4.1 DÖF : Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler :

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler SÖRMAŞ'ın ürün , hizmet ya da faaliyet kalitesine olumsuz tesiri olan veya olabilecek işlemleri düzeltmek ve aksi halde doğabilecek sakıncaları önlemek için başlatılır. Bir düzeltilici ve önleyici faaliyet şunlardan biri veya birkaçını kapsayabilir :

- * Bir prosedürün veya iş talimatının değiştirilmesi
- * Üretim veya muayene için yeni teçhizat alınması
- * Personelin özel olarak eğitilmesi

5.0 SORUMLULUK :

5.1 Elden Geçirme :

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvence Müdürü sorumludur.

5.2 Yürürlük :

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar.

5.3 Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler :

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler Kalite Güvence Bölümü tarafından koordine edilir , izlenir ve raporlanır , ilgili departman müdürlerinin işbirliği ile yerine getirilir.

<p>SÖRMAŞ</p> <p>KALİTE EL KİTABI</p> <p>Bölüm 2</p>	<p>Sayfa : 3</p> <p>Tarih : 27.03.96</p>
<p>YALNIZ BİLGİ İÇİN</p>	<p>Rev. : 1</p> <p>Prosedür: 2.011</p>
<p><i>Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler</i></p> <p>6.0 PROSEDÜR :</p> <p>6.1 DÖF Başlatma :</p> <p>D.Ö.F'ler sistematik ve planlı kalite sistemi tetkikleri veya plan dışı tetkiklerde elde edilen bulgulara dayanarak başlatılır.</p> <p>D.Ö.F'ler , ayrıca , proses analizleri , kalite kayıtlarının incelenmesi , gözlemler , incelemeler , müşteri şikayetleri vs. sonucunda başlatılabilir.</p> <p>D.Ö.F herhangi bir çalışanın yazılı olarak yaptığı bir isteğe dayalı olarak ta Kalite Güvence Müdürü tarafından başlatılabilir.</p> <p>6.2 D.Ö.F İşlem Adımları :</p> <p>Herhangi bir D.Ö.F aşağıdaki ana işlem adımlarından geçerek sonuçlandırılır :</p> <p>6.2.1 D.Ö.F belirleme çalışmasına kimlerin katılacağı belirlenmesi ;</p> <p>6.2.2 Gerçek ya da potansiyel sorunun gerçek nedenlerinin araştırılıp belirlenmesi ;</p> <p>6.2.3 Nedenlerin ortadan kaldırılması için ne yapılacağı belirlenmesi ;</p> <p>6.2.4 D.Ö.F'lerde kimlerin ne görev alacağı belirlenmesi ;</p> <p>6.2.5 Yukarıda sayılanların Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Bildirimi şeklinde dokümanite edilmesi ve onaylanarak yürürlüğe sokulması ;</p> <p>6.2.6 D.Ö.F'lerin etkili biçimde izlenmesi , kontrol ve koordine edilmesi ve Genel Müdüre raporlanması</p> <p>6.3 Uygulama :</p> <p>D.Ö.F'lere ilişkin Madde 6.2'de verilen işlem adımlarının farklı durumlardaki uygulanışı ile ilgili hususlar aşağıda anlatılmıştır.</p>	

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2 .

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 4

Tarih : 05.08.96

Rev. : 2

Prosedür: 2.011

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler

6.3.1 Müşteri Şikayetleri :

Müşteri şikayetlerinin SÖRMAŞ 'a bildirilmesi ile başlayan ve çözüme kavuşturulması ile sonuçlanan faaliyetler " 3.004 Müşteri Şikayetlerinin Halledilmesi " prosedüründe anlatılmıştır.

Belli bir ürün , ürün grubu ya da hizmete ilişkin kronik şikayetler alınması ya da bu şikayetlerin etkili biçimde çözülmediği kanaatinin oluşması halinde , Kalite Güvence Müdürü Genel Müdüre Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet İsteğinde bulunur (DÖF).

Bu istek , ilk aylık toplantıda ele alınır. Genel Müdür DÖF 'te hangi departman müdürlerinin görev alacağını belirler. İlgili departman müdürleri problemin nedenlerini ve ortadan kaldırmak için ne yapılacağını belirler , D.Ö.F bildirimini şeklinde kaydeder ve onaylı bir nüshayı takip amacı ile Kalite Güvence Müdürüne yollar.

6.3.2 Gözlemler , İncelemeler :

Kalite Güvence Müdürü Kalite kayıtları , raporlar , prosedürler vb. dokümanların incelenmesi , planlı tetkiklerin haricindeki gözlemler vb. verilere dayanarak D.Ö.F isteğinde bulunabilir

Kalite Güvence Müdürü bu isteğinde , problemi tanıtır , gerekli gördüğünde kendince derlediği analiz ve nedenleri , bunların çözümüne ilişkin önerilerini belirtir ve ilgililere gönderir , Genel Müdüre de bir nüsha yollar.

D.Ö.F isteğini alan departman müdürü / müdürleri problemin nedenleri ve çözümlerini içeren D.Ö.F Bildirimi hazırlayarak Kalite Güvence Müdürüne yollar , ya da D.Ö.F isteğine uygun faaliyetleri başlatır.

6.3.3 Kalite Sistemi Tetkikleri :

6.3.3.1 Kalite Sistemi Tetkik Raporunu alan departman müdürü , uygunsuzluk ile ilgili kişiler ile de işbirliği yaparak , raporu aldığı tarihten itibaren 5 iş günü içinde D.Ö.F bildirimini hazırlar ve incelenmek üzere Kalite Güvence Müdürlüğüne yollar.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 5

Tarih : 27.03.96

Rev. : 0

Prosedür: 2.011

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler

6.3.3.2 D.Ö.F Bildirimi izlenebilirlik nedeniyle tetkik no , tetkik rapor no ve tetkik tarihini belirtmelidir. Kalite Sistemi Tetkik Raporundaki ilgili referans numarası (uygunsuzluk) ve buna ilişkin kimin ne yapacağı açık bir dille bildirilmelidir.

6.3.3.3 D.Ö.F Bildirimini alan Kalite Güvence Müdürü bu bildirim yeterli gördüğü takdirde aynen kabul eder ve takibe alır , ya da gerekli düzeltmelerin yapılması için ilgili departman müdürüne iade eder.

6.3.3.4 CICS 'in tesbit edip bildirdiği uygunsuzluklar için de aynı yol izlenir.

6.4 D.Ö.F 'lerin Takibi , Raporlanması ve Dosyalama :

6.4.1 Kalite Güvence Bölümü D.Ö.Faaliyetleri haftalık olarak takip eder ve Genel Müdüre raporlar.

Kalite sistemi tetkiklerine ilişkin D.Ö.F'ler " Tetkik Sonrası Düzeltilici & Önleyici Faaliyet Takip Raporu " ile , tetkik dışı düzeltilici ve önleyici faaliyet istekleri ise " Düzeltilici & Önleyici Faaliyet İstekleri Takip Raporu " ile dokümanite edilir ve izlenir.

Her planlı ve plandışı tetkik için ayrı bir rapor düzenlenir.

6.4.2 Tetkik Sonrası Düzeltilici & Önleyici Faaliyet Takip Raporları ilgili olduğu Kalite Sistemi Tetkik raporuna iliştilirmek suretiyle Audit ve Düzeltilici Faaliyetler dosyasında ; Düzeltilici & Önleyici Faaliyet İstekleri Takip Raporları ise , Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet İstekleri dosyasında istek ve buna ilişkin bildirimlere iliştilirmek suretiyle saklanır.





YALNIZ BİLGİ İÇİN

K.E.K	DEĞİŞİKLİK KAYIT FORMU	Sayfa : 1 / 1 F. Kodu : 2.001 - F01 Rev. No : 1 - 110894
Türü Prosedür	Adı / Başlığı Uygunsuz Ürün Prosedürü	Kod No. Pro 2.009

Dağıtım

GMÜD	KKŞ	ÜRM	ARGEM	HAZŞ	ŞEKŞ	FİRŞ	

Değişen Doküman : Sayfa	Değişiklik Durumu	Tarih	Hazırlayan	İnceleyen	Yürürlük Onayı
1 - 7	İlk Yürürlük	30.09.94	KAGÜM H.Erdil	GMÜD M.Çakar	GMÜD M.Çakar

Yürürlük İmzaları	→		H. Erdil		
5 / 7, 7 / 7	Revizyon	17.10.94	H. Erdil		

REVİZYONLAR

Sayfa No.	Rev. 0	Rev. 1	Rev. 2	Rev. 3	Rev. 4	Rev. 5
1	30.09.94					
2	30.09.94					
3	30.09.94					
4	30.09.94					
5	30.09.94	17.10.94				
6	30.09.94					
7	30.09.94	17.10.94				
8						
9						
10						

SÖRMAŞ

YALNIZ BİLGİ İÇİN

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

Sayfa : 1 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

İçerik :

1. Amaç
2. Kapsam ve Geçerlilik
3. Referanslar
4. Tanımlar
5. Sorumluluk ve Personel
6. Prosedür
 - 6.1 Uygunsuz Ürünün Tesbiti
 - 6.2 Parça - uygunsuzluğun Kontrolü
 - 6.3 Yığın - uygunsuzluğun Kontrolü
 - 6.4 Kitle - uygunsuzluğun Kontrolü
 - 6.5 Uygunsuz Ürüne Uygulanan İşlemler
 - 6.6 Eğitim
 - 6.7 Uygunsuzluğun Bildirilmesi
 - 6.8 Formlar
 - 6.9 Dağıtım ve Dosyalama

1.0 Amaç :

Uygun olmayan (uygunsuz) ürünlerin kontrolü ile ilgili işlemleri açıklamak .

2.0 Kapsam :

Bu prosedür şekilli veya şekillenmemiş , yarım veya bitmiş haldeki bütün ürünler için geçerlidir .

3.0 Referanslar :

3.1 Standardlar

* ISO 9001 Madde 4.13

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 2 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

3.2 Prosedürler

- * 2.010 Uygunsuzlukların Bildirilmesi
- * 2.014 Şekli Refrakter Ürünlerin Boyut Kontrolü
- * 2.015 Şekli Refrakter Ürünlerin Nitelik Kontrolü
- * 2.017 Giriş Kontrolü
- * 2.018 Nihai Ürünün Kontrolü
- * 2.022 Numune Alma Yöntemleri
- * 2.025 Standard Dışı İzin Prosedürü
- * 2.026 Proses Esnasındaki Muayene ve Testler
- * 2.027 Ürünlerin Tanımlanması

4.0 Tanımlar :

4.1 Uygunsuz Ürün

Belirlenen şartlardan bir veya daha fazlasına uymayan , veya istenen kalite özelliklerinden bir veya daha fazlasına sahip olmayan ürünlerdir .

Not : Kalite özellikleri : sözleşmeli durumlarda müşteri spesifikasyonları , sözleşme olmayan durumlarda , Sörmaş dokümanlarında belirtilen şart ve özellikler geçerlidir .

4.2 Parça - uygunsuzluk

İncelenen bir ürün yığını oluşturulan en küçük biriminin , tanımlanmış bir kabul kriterine uymaması .

4.3 Yığın - uygunsuzluk

Kabul testine sunulan bir yığının (sevkedilecek partinin bir kısmı) incelenen özellik bakımından kabul testinden kalması .

4.4 Kitle - uygunsuzluk

Kabul testine sunulan bir partinin (genellikle bir siparişin tümü), incelenen özellik bakımından kabul testinden kalması .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm. 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 3 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

5.0 Sorumluluk ve Personel :

5.1 Kullanacak Personel / Bölüm

Bu prosedürün uygulanması Kalite Kontrol , Kalite Güvencesi ve Uygunsuz Ürün Komitesini ilgilendirir .

İlişkili olduğunda , Üretim , Ar - Ge ve Ticaret bölümlerinin sorumlulukları ilgili dokümanlarda tanımlanmıştır .

5.2 Elden Geçirme

Bu prosedürün elden geçirilmesinden Kalite Güvence Bölümü sorumludur .

5.3 Yürürlük

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe sokar .

6.0 Prosedür :

6.1 Uygunsuz Ürünün Tesbiti

Uygunsuz ürünler , proses esnasında ve / veya sonunda yapılan test ve / veya muayeneler ile tesbit edilir ve işlem görürler .

6.2 Parça - uygunsuzluğun Kontrolü

6.2.1 Proses esnasında (yarı mamul)

Parça uygunsuzluğun tesbiti ' tanımlanmış kriterlere göre ' operatörlerce yapılır . Tesbit edilen uygunsuz ürün operatör tarafından derhal alınarak üretim hattından ayrılır ve ayrıca belirtilmediği takdirde , belirlenen yere atılır .

Monolitik ürünler için parça uygunsuzluğu terimi geçersizdir .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 4 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

6.2.2 Proses sonunda (nihai ürün)

Tuğla boşaltma ve kalite ayırma istasyonlarındaki işçiler ' tanımlanmış kriterlere göre ' parça uygunsuzluğunu tesbit ederler . Tesbit , nihai ürünün boyut ve nitelik kontrolü esnasında yapılır (ayrıntılar için , bakınız : Pro 2.014 ve Pro 2.015).

Nitelik bakımından uygunsuz olan ürünler ayrıca belirtilmediği takdirde ıskartaya ayrılır ve atılır .

6.3 Yığın - uygunsuzluğun Kontrolü

6.3.1 Proses esnasında

Bir ürün yığınının seçilen bir özellik (kontrol değişkeni) bakımından uygun olup olmadığı doğrulanmak istendiğinde , o yığına kabul testi uygulanır .

Bu tür bir kontrol , örneğin Şekillendirme Ünitesinde , elde edilen her araba bir yığın kabul edilerek ve ham yoğunluk değerleri (uygun şekilli ürünler için) esas alınarak uygulanır (Ayrıntılar için , bakınız : Pro 2.026).

Prosesin herhangi bir safhasında uygulanan bir muayene sonucunda uygunsuz bulunan bir ürün yığını için Madde 6.5 ' te anlatılan işlemlerden biri uygulanır .

6.3.2 Proses sonunda

Boşaltılan arabadaki ürün yığınının , nitelik veya boyut bakımından uygunsuz olduğu tesbit edildiğinde ilgili araba ve dizilen paletler işaretlenerek beklemeye alınır ve Kalite Kontrol Şefine raporlanır . Kalite Kontrol Şefi yapılacak işlemi belirler (Madde 6.5).

Kalite Kontrol Şefi , ayrıca , boşaltma bölgesini günde en az iki kez inceleyerek , tesbit ettiği uygunsuzluklar için düzeltici işlem uygular .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 5 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 1

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

Kalite Kontrol Şefi , bekleme durumundaki ürünlerin yığılmasını önlemek maksadıyla , henüz bütün test sonuçları tamamlanmamış ürünlerin ambalajlanmasına izin verebilir ; ancak , bu ürünler herhangi bir özellik bakımından uygunsuz ise ambalajlar işaretlenmelidir .

6.4 Kitle - uygunsuzluğun kontrolü

6.4.1 Uygunsuzluğun değerlendirilmesi

Kalite Kontrol Şefi , nihai ürünün bütün test ve muayeneleri tamamlandıktan ve ilgili kayıtları hazır edildikten sonra , eldeki bilgiler ve aşağıdaki kriterleri dikkate alarak bir değerlendirme yapar :

- * ilgili özelliğin ürünün performansını belirleme bakımından önemi
- * ürünün kullanım yeri hakkındaki bilgiler / veriler
- * ürünün aynı uygunsuzluk durumunda ve benzer şartlar altındaki geçmiş performansı
- * kullanıcı firma ile ilişkiler
- * sevkedilecek partinin toplam sevkiyat içindeki payı
- * üretim esnasındaki gözlemler

6.4.2 Yapılacak işlemin belirlenmesi

Kalite Kontrol Şefi , veya Uygunsuz Ürün Komitesi (UYÜKOM) uygunsuz ürün ile ilgili olarak yapılması gereken işlemi kararlaştırır ve dokümente eder . UYÜKOM , karar alırken uygunsuz ürün ile ilgili test sonuçlarını, gözlemleri ve ilgililerin değerlendirmelerini ve yukarıda Madde 6.4.1'dekine benzer mütalaları esas alır .

Uygunsuz ürünün sevkedilmesine karar verilirse , 2.025 Standart Dışı İzin prosedürü uygulanır ve Nihai Kontrol Raporunun ilgili kısmı onaylanarak bir nüshası Ticaret Bölümüne gönderilir .

Ticaret Müdürlüğü , Kalite Kontrol Şefi / UYÜKOM tarafından sevkiyat izni verilmeyen ürünleri sevkedemez .

SÖRMAŞ KALİTE EL KİTABI Bölüm 2	YALNIZ BİLGİ İÇİN	Sayfa : 6 / 7 Tarih : 30.09.94
<i>Uygun Olmayan Ürün Prosedürü</i>		Rev. : 0 Prosedür : 2.009

6.5 Uygunsuz Ürüne Uygulanan İşlemler

6.5.1 Genel :

Proses esnasında ve sonunda uygulanan muayene ve testler ile bir ürünün (parça , yığın veya kitle olabilir) uygunsuz olduğu tesbit edildiğinde , aşağıdaki işlemlerden biri uygulanır :

- * ' uygunsuz ürün ' olduğu gibi onaylanarak bir sonraki işleme aktarılır ve bununla ilgili olarak kayıt tutulur (standart dışı kabul / izin) ;
- * ' uygunsuz ürün ' tamir edilir , yeniden muayene edilir ve bir sonraki işleme aktarılır ve bununla ilgili kayıt tutulur ;
- * ' uygunsuz ürün ' hurdaya ayrılır ve bununla ilgili kayıt tutulur .
- * ' uygunsuz ürün ' yığın yeniden işlem görmek üzere geri döndürülür ve bununla ilgili kayıt tutulur ;
- * ' uygunsuz ürün ' sınıflandırılır / derecelendirilir ve bununla ilgili kayıt tutulur .

Giriş kontrolünde tesbit edilen uygunsuzluklar için ne yapılacağı Pro 2.017 ' de anlatılmıştır .

6.5.2 Yetkiler :

Uygunsuz ürünün tabi tutulacağı işlemi belirlemeye ilişkin yetkiler aşağıda açıklanmıştır :

Üretim (proses) esnasındaki kontroller için , ' üretimi yapan kaliteyi kontrol eder ' ilkesi benimsenmiştir . Bu nedenle , parça uygunsuzluklarla ilgili işlem belirleme konusunda , parçayı elden geçiren operatöre yetki verilmiştir .

Yığın uygunsuzluklar konusunda : Proses esnasında , ilgili bölümün şefi / amiri ; giriş ve nihai kontrolde ise Kalite Kontrol Şefi ve UYÜKOM yetkilidir .

Bir siparişin tümü sözkonusu olduğunda , işlem belirleme yetkisi UYÜKOM ' a aittir . Ancak , Kalite Kontrol Şefi dilerse bu yetkiyi re ' sen kullanabilir .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 7 / 7

Tarih : 30.09.94

Rev. : 1

Prosedür : 2.009

Uygun Olmayan Ürün Prosedürü

6.5.3 İşaretleme :

Uygunsuz ürünlerin tanımlanması ve işaretlenmesi Pro 2.027 ' de anlatılmıştır .

6.6 Eğitim :

Proses esnasında veya sonunda üründe raslanan uygunsuzluklar konusunda , ilgili personele , işe alma sonrasındaki Yöneltilme Eğitimi esnasında bilgi verilir . Yeni ürünler ilk üretildiğinde ve uygulamaya konan düzeltici işlemlerin bir parçası olarak ta personele gerekli eğitim verilir .

6.7 Uygunsuzluğun Bildirilmesi :

Üretimin veya kalite kontrolünün herhangi bir safhasında tesbit edilen bir uygunsuzluğun ilgili Şef / Müdüre bildirilmesinden bütün personel sorumludur . Ayrıntılar Pro 2.010 ' da anlatılmıştır .

6.8 Formlar :

2.018 - F02 Şekli Ürün Nihai Kontrol Raporu
2.018 - F03 Monolitik Ürün Nihai Kontrol Raporu

6.9 Dağıtım ve Dosyalama :

Kalite Kontrol Şefi , Nihai Kontrol Raporunun aslını dosyalar , nüshalarını Ticaret ve Kalite Güvence Bölümleri ile Genel Müdür Yardımcısına gönderir .

*Dokümanların Kontrolü***İçerik :**

- | | |
|---------------|---|
| 1. Amaç | 5.1 Genel |
| 2. Kapsam | 5.2 Doküman Kontrolüne İlişkin Genel İlke ve Kurallar |
| 3. Tanımlar | 5.3 Doküman Kontrol Listeleri |
| 4. Sorumluluk | 5.4 İlgili Dokümanlar |
| 5. Prosedür | 5.5 Matbu (Basılı) Olmayan Dokümanlar |

1.0 AMAÇ :

Dokümanları kontrol altında tutmakla şunlar amaçlanır :

- dokümanların doğru zamanda doğru yerlerde bulunması ;
- yalnızca geçerli ve güncel nüshaların kullanılması ;
- doküman kontrolünün belli ilke ve kurallara göre yapılması ;

Bu prosedürün amaçları şunlardır :

- dokümanların 'SÖRMAŞ' ta nasıl kontrol altında tutulduğunu ;
 - dış auditöre
 - SÖRMAŞ personeline
 - işe yeni alınan personele bildirmek ;
- doküman kontrolüne ilişkin temel kavramları açıklamak ;
- dokümanların kontrolünden ne anlaşıldığını açıklamak ;
- doküman kontrol listelerinin ne zaman ve nasıl kullanılacağını açıklamak.

2.0 KAPSAM :

Bu prosedür kalite sistemindeki faaliyetlerde kullanılan tüm dokümanları kapsar. Bu dokümanlardan bazıları örneğin şunlardır : Prosedür ve talimatlar , el kitapları , satıcı firmalar listesi , doküman kontrol listesi vb. listeler , ürün tanıtım formları vb. diğer şartnameler , harici dokümanlar vs.

3.0 TANIMLAR :

Doküman kontrolü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlar geçerlidir :

3.1 Doküman :

Kullanımı esnasında veya sonradan, içerdiği bilgiler bakımından kısmen ya da tamamen değişikliğe uğrayabilen bütün belgelerdir.

SÖRMAŞ

YALNIZ BİLGİ İÇİN

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

Sayfa : 2

Tarih : 05.03.96

Rev. : 0

Prosedür: 2.005

Dokümanların Kontrolü

3.2 Kalite Dokümanı :

ISO 8402 (veya eşdeğeri olan TS 9005 / 1988)' de tanımlanan 'kalite' kavramı çerçevesinde ve ISO 9002' nin kapsadığı faaliyet alanlarından herhangi birinde kullanılan (kalite faaliyetleri) dokümanlar .

Örnek : prosedür, talimat, sözleşme, tedarikçi firmalar listesi vb.

3.3 Kayıt :

Herhangibir yolla kaydedilmiş veri ve / veya bilgiler . Kayıtlar, esasen geçmiş zamana ait olup, değişmez kabul edilir .

3.4 Kalite Kayıtları :

Kalite ile ilgili faaliyetlere ilişkin tutulmuş kayıtlardır, belge / kanıt niteliğinde - dirler.

Örnek : test sonuçları , audit raporları , iş emri formları vb.

4.0 SORUMLULUK :

4.1 Uygulama :

Doküman kontrolünden prosedürün dağıtıldığı bütün bölümler sorumludur. Her bölüm amiri , faaliyetlerinin resmi dokümanların güncel nüshalarına göre yürütülmesi ve hazırladığı ya da kendisine gönderilmiş olan dokümanların prosedürlere uygun olarak kontrol altında tutulmasından sorumludur.

4.2 Elden Geçirme :

Bu prosedürü elden geçirmekten Kalite Güvence Bölümü sorumludur.

4.3 Yürürlük :

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar.

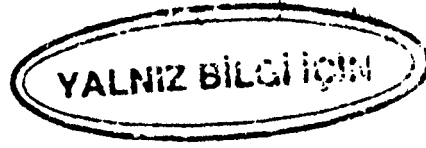
5.0 PROSEDÜR :

5.1 Genel :

SÖRMAŞ' ta dokümanlar yazılı prosedürler aracılığı ile kontrol altında tutulur. Bu prosedür dahil , doküman kontrolü ile ilgili prosedürler bu prosedürün " İlgili Dokümanlar " kısmında verilmiştir.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 3

Tarih : 05.03.96

Rev. : 0

Prosedür: 2.005

Dokümanların Kontrolü

5.2 Doküman Kontrolüne İlişkin Genel İlke ve Kurallar :

Dokümanların kontrol altında tutulduğunu söyleyebilmek için , aşağıdaki kısımda sıralanan genel ilke ve kurallara uygun yöntemler kullanılması , bunların dokümante edilmiş olması ve kanıtlanması gereklidir.

5.2.1 Yöntemin Dokümante Edilmesi :

Bir dokümanın ya da ortak özellik gösteren bir dokümanlar grubunun (örneğin prosedür ve talimatlar) nasıl kontrol altında tutulacağı yeterli ayrıntıyı içerecek biçimde dokümante edilmiş olmalıdır (yani prosedür / talimat halinde izah edilmiştir).

Doküman kontrolüne ilişkin uygulama yeterli ve başarılı olsa bile dokümante edilmemişse ISO 9000 bakımından geçerli değildir.

5.2.2 Dokümanın Tanımlanması :

Bir dokümanın tanımlanması kavramı içine o dokümanın varsa numarası , adı / başlığı , revizyon numarası , tarihi , sayfa numarası vb. bilgiler girer.

Her doküman kendisini diğer dokümanlardan ayırt etmeyi mümkün kılacak , gerektiğinde kolayca atıfta bulunmayı sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır.

Dokümanın tanımlanmasında kullanılan özel kısaltmalar , kodlar vb. unsurlar o dokümanın kontrolünü anlatan prosedürde açıkça tanımlanmalıdır.

Kodlama / numaralama sisteminin karmaşık olması nedeniyle veya hatasız işlem yapılması için , gerektiğinde numaralama yöntemi ayrı bir prosedürde anlatılmalıdır.

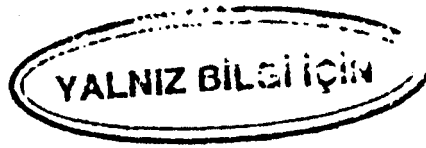
5.2.3 Geçerli ve Güncel Nüsha Kullanımı :

Dokümanlar işlerin kim(ler) tarafından , neye göre , ne zaman ve nasıl yapılacağını tarif eden belgeler olduğu için , bunların içerdiği bilgilerin / verilerin yanlış , eksik veya geçersiz olması halinde işlemler hatalı olacak , bunun sonucundaki hatalı , kalitesiz ürün veya hizmetten iç ve dış müşteri etkilenecektir.

Bu nedenle , personelin kullandığı / başvurduğu dokümanların doğru , eksiksiz , anlaşılır , güncel , geçerli ve yeterli olması son derece önemlidir. Bundan dolayı :

5.2.3.1 Yalnızca geçerli , güncel nüshalar kullanılmalıdır.

5.2.3.2 Geçersiz nüshalar derhal dağıtıldığı yerlerden toplatılmalı ve / veya imha edilmesi sağlanmalı , muhafaza edilecekse " GEÇERSİZ " olarak tanımlanmalıdır.

*Dokümanların Kontrolü*

5.2.3.3 Geçerli nüshayı geçersizden ayırt etmek mümkün olmalıdır. Kullanılan yöntem bunu garanti etmelidir.

5.2.3.4 Her bölüm , elindeki dokümanların geçerli ve güncel nüshalarını ve kimlere / nerelere dağıtım yapıldığını / yapılacağını gösteren bir " doküman kontrol listesi " tutmalıdır.

Buna ilişkin hususlar bu prosedürün " Doküman Kontrol Listeleri " kısmında anlatılmıştır.

5.2.4 Dokümanların Onaylanması :

Bir dokümanın resmi , geçerli doküman sayılabilmesi için , o doküman mutlaka yürürlüğe koyan yetkililerce imzalanmış olmalıdır. Dokümanın üzerinde ya da ekinde / kapağında imzaların kime ait olduğu belli olmalıdır.

Dokümanın hangi usulle ve aşamalardan geçerek yürürlük kazanacağı , yayımlama yetkisinin kim(ler)e ait olduğu ilgili prosedürde yazılı olmalıdır.

5.2.5 Dokümanlarda Değişiklik (Revizyon) :

5.2.5.1 ISO 9002 'nin buna ilişkin kuralı şudur :

" Doküman hangi imzalar ile yürürlük / resmîyet / geçerlilik kazanmışsa her değişiklik aynı imzalar ile gerçekleştirilir."

Birden fazla kişinin imza ettiği durumlarda , ya her defasında bütün imzalar alınmalı ya da bazı özel hallerde olduğu gibi , dokümanı yürürlüğe girmiş saymak için en azından hangi imzaların bulunması gerektiği ilgili prosedürde belirtilmelidir.

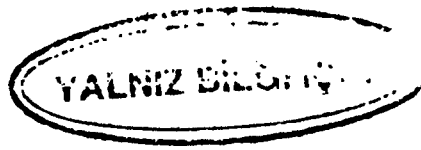
Keza , imzalarda vekalet sözkonusu olacaksa ilgili prosedürde , " kimin " yokluğunda kim imza edebilir ? " sorusuna cevap verilmiş olmalıdır.

5.2.5.2 Bir dokümanda en fazla kaç defa değişiklik yapılmasına izin verildiği prosedürde belirtilmelidir. Dokümanlarda yapılan değişiklik adedi bu sınır değere ulaştığında o doküman ilk kez yürürlüğe sokulduğunda yapıldığı gibi sıfırdan yürürlüğe sokulmalıdır.

5.2.5.3 Bir dokümanın nasıl değiştirileceği , değiştirildiğinin nasıl bilineceği , değişikliklerin ne şekilde kaydedileceği ilgili prosedürde izah edilmelidir.

5.2.6 Dokümanların Dağıtımı :

5.2.6.1 Bir dokümanın nüshalarının kim(ler)e / nerelere verileceği dokümanın üzerinde , ekinde / kapağında ya da mütakil bir belgede belirtilmelidir.

**Dokümanların Kontrolü**

5.2.6.2 Dokümanın nasıl çoğaltılıp dağıtımının yapılacağı ilgili prosedürde izah edilmeli, uygulanan yöntem :

- a) dokümanın nüshalarının doğru kişilere ve zamanında ulaştırılmasını ; ve
- b) geçersiz nüshaların gerektiğinde toplatılması / imhası ya da muhafaza edilecekse işaretlenmesini sağlamalıdır.

5.2.6.3 Dokümanın firma dışına yollanması için izlenen yöntem prosedürde dokümanente edilmelidir (dışarıya yollanan dokümanlar için).

İlgili prosedür dokümanın dışarıya yollanmasında başvurulacak ilke, kısıtlama, yetki vb. konulara açıklık getirmelidir.

5.2.7 Dokümanların Muhafazası :

5.2.7.1 Dokümanların nasıl dosyalanacağı belirlenmeli ve dokümanente edilmelidir. Yapılan dosyalama dokümanların istendiğinde kolaylıkla bulunmasını sağlamalıdır.

5.2.7.2 İlgili prosedür, belli bir dokümanın özel bir dosyalama / muhafaza sistemi gerektirmesi halinde, buna ilişkin hususları izah etmelidir.

5.2.7.3 Dokümanlar, daima okunaklı, elabildiğince temiz ve sağlam olmalı, ilgili prosedür bunun nasıl gerçekleştirileceğini yeri geldiğinde açıklamalıdır.

5.3 Doküman Kontrol Listeleri :

5.3.1 Her bölüm / birim, kendi hazırladığı ya da kullanımına verilen dokümanları kontrol altında tutmak için bir "DOKÜMAN KONTROL LİSTESİ" tutar.

5.3.2 Doküman Kontrol Listesi prosedür, talimat, el kitabı, yönetmelik ve varsa diğer SÖRMAŞ kökenli dokümanları topluca göstermeli ve sürekli güncel tutulmalıdır.

5.3.3 Doküman Kontrol Listesi aşağıdaki bilgileri içermeli, ancak ilgili dokümanın tipine, kullanım maksadı ve adedine uygun biçimde listelenmelidir :

- dokümanın numarası / kodu (varsa)
- dokümanın adı / başlığı
- dokümanın yürürlüğe giriş ve son revizyon tarihi
- dağıtım yapılan / yapılacak yerler
- gerektiğinde, diğer bilgiler

Doküman kontrol listesi, kullanan / hazırlayan bölüm / birim amirinin adı, ünvanı ve imzasını taşımalıdır.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 6

Tarih : 05.03.96

Rev. : 0

Prosedür: 2.005

Dokümanların Kontrolü

5.3.4 Hazırlanan doküman kontrol listesi çoğaltılıp başka birisine verilmeden önce , hazırlayan kısım amiri tarafından incelenmeli ve her sayfası " KONTROLLÜ NÜSHA " olarak işaretlenmelidir.

Doküman kontrol listesinin kapak sayfası , ya da her sayfası üzerinde hangi bölüme / birime ait olduğu belirtilmelidir.
(Örneğin : ŞEKİLLENDİRME ŞEFLİĞİ DOKÜMAN KONTROL LİSTESİ vb.)

5.4 İlgili Dokümanlar

Bu prosedürün yürürlüğe girdiği tarih itibariyle , doküman kontrolünü ilgilendiren prosedürler aşağıda verilmiştir :

- 2.001 Prosedür ve Talimatların Yayınlanması ve Kontrolü
- 2.002 Dokümanları Numaralandırma Sistemi
- 2.003 Kalite El Kitabının Dağıtımı ve Gözden Geçirilmesi
- 2.004 Kalite Dokümanları ve Listeleri
- 2.005 Dokümanların Kontrolü
- 2.007 Dosyalama Sistemi
- 2.008 Arşiv ve İmha İşlemleri
- 2.032 Harici Dokümanların Kontrolü
- 3.005 Ürün Katoloğu Hazırlanması ve Güncelleştirilmesi
- 5.002 Spesifikasyonların Hazırlanması ve Dağıtımı
- 6.001 İş Emrinin Yayımı ve Akışı
- 8.003 Teknik Resimlerin Numaralandırılması

Ayrıca , prosedürlerde , ilgili olduğu takdirde " doküman kontrolü " , " referanslar " , " ilgili dokümanlar " , " dağıtım ve dosyalama " vb. başlıklar altında doküman kontrolüne ilişkin bilgiler verilmiştir.

5.5 Matbu (Basılı) Olmayan Dokümanlar :

Elektronik bir ortamda kayıtlı olan dokümanlar da (bilgisayar sistemi , disket , kartuş , kaset , video - kaset vb.) doküman kontrolüne tabidir.

Böyle dokümanların ve verilerin tanımlı olması ve prosedürler aracılığı ile kontrol altında tutulması gerekmektedir.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 1 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

İçerik :

1. Amaç
2. Kapsam ve Geçerlilik
3. Referanslar
4. Tanımlar
5. Sorumluluk ve Personel
6. Prosedür
 - 6.1 Dosyaların Numaralandırılması
 - 6.2 Sıralama
 - 6.3 Dosyalara Ad Verilmesi
 - 6.4 Dosya Planı
 - 6.5 Dosya Listesi
 - 6.6 Güncelleştirme
 - 6.7 Dosya Etiketleri
 - 6.8 Dosyalama Malzemeleri
 - 6.9 Arşiv ve İmha İşlemleri
 - 6.10 Eğitim
 - 6.11 Yeterlilik
 - 6.12 Formlar
7. Dosyalama ve Dağıtım

1.0 Amaç :

Evrak ve dokümanların dosyalanması ile ilgili işlemlerin sistemli ve süratli olarak yürütülmesini sağlamak .

2.0 Kapsam ve Geçerlilik :

Bu prosedür dosyalama yapan bütün bölümleri kapsar ve dosyalama yapılan her durumda geçerlidir .

3.0 Referanslar :

3.1 Standardlar

* ISO 9001 Madde 4.5 ve 4.16

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 2 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

3.2 Prosedürler

* 2.008 Arşiv ve İmha İşlemleri

4.0 Tanımlar ;

4.1 Dosya Planı

Her bölümün / birimin tuttuğu dosyaların ad ve numaraları ile birlikte topluca kaydedildiği onaylı güncel belge .

5.0 Sorumluluk ve Personel :

5.1 Kullanacak Bölüm / Personel

Dosyalama yapan bütün personel bu prosedüre uymakla yükümlüdür .

Her departman / kısım amiri kendi bölümünün / biriminin dosya planının hazırlanması , idame ettirilmesi ve güncelleştirilmesinden sorumludur .

5.2 Elden Geçirme

Bu prosedürü elden geçirmekten Kalite Güvencesi Bölümü sorumludur .

5.3 Yürürlük

Bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 3 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

6.0 Prosedür :

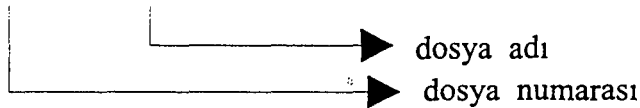
Genel :

Şirketin dosyalama sistemi iki basamaklı desimal numaralandırma ve aşamalı sınıflandırma esasına göre düzenlenmiştir . Bu sistemde her dosya bir ad ve numaraya sahiptir ,

6.1 Dosyaların Numaralandırılması

Sistemdeki her dosyaya 01' den 99' a kadar bir numara verilebilir . Ancak , 99 numaralı dosya ' müteferrik işler ve diğer işler / konular ' için ayrılmıştır . 00 numaralı dosyalar ise ' geçici / devam etmekte olan / henüz tamamlanmamış işlere / konulara ' ayrılmıştır .

örnek : 07 KALİTE GÜVENCESİ



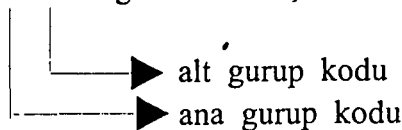
Uygun olduğu takdirde , bir dosya konulara , tarihlere , sıra numaralarına , firmalara , vs. göre daha küçük bölümlere sınırsızca ayrılabilir .

Ayırma işlemi yapıldığında , dosyalar yine 01' den 99' a kadar numara alabilirler . Bu şekilde oluşan guruba alt grup , numarasına da alt grup kodu denir . İki numara arası " ." işareti ile ayrılır .

örnek :

07.01 Prosedürler
07.02 Talimatlar
07.03 Yönetmelikler

07.99 Diğer Evrak / İşler



SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2

YALNIZ BİLGİ İÇİN

Sayfa : 4 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

6.2 Sıralama

Aynı konu altında tutulan birden fazla dosya varsa , 1' den başlayarak sıra numarası alırlar . Sıra numarası ile dosya kodu , " - " işareti ile ayrılır .

Örnek : 07.01 - 1 , 07.01 - 2 vb.
Ü

6.3 Dosyalara Ad Verilmesi

Dosyalara , içerdikleri evrakı açık , basit ve anlaşılır şekilde tanımlayan bir ad verilmelidir . Belirlenen ad altında dosyalanan bütün evrakın dosya adına uygun olmasına özen gösterilmelidir .

6.4 Dosya Planı

Dosya planları dosyalamanın sistematik ve verimli olarak yürütülmesini sağladığı gibi , dosya hareketlerinin izlenmesini kolaylaştırarak dosyalamayı kontrol altına alır .

Her bölüm , dosyalama yapılan / yapılacak kod numara ve adlarının gösterildiği bir dosya planı hazırlar ; onayladıktan sonra ofisin görünür bir yerine asar . Dosya planı , ekte bir örneği verilen 2.007 - F01 formuna kaydedilmelidir .

6.5 Dosya Listesi :

Her bölüm , yürürlükteki numaralandırılmış dosyaların tümünün yer aldığı bir liste hazırlar ve bölüm içinde ilgililere dağıtır .

Dosya listesi ekte bir örneği verilen 2.007 - F02 formuna kaydedilir .

6.6 Güncelleştirme :

Dosya planları ve listeler her yıl yürürlüğe girdiği ay ve gün itibariyle ilgili bölüm tarafından güncelleştirilir .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 5 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

6.7 Dosya Etiketleri

Dosya etiketlerinde şu bilgiler yer almalıdır :

- * dosya numarası
- * dosya adı
- * dosyanın ait olduğu bölüm / birim kısaltması

6.8 Dosyalama Malzemeleri :

Dosyalama malzemeleri olarak şunlardan yararlanılabilir :

Dolap , kutu , klasör , telli / telsiz yarım kapaklı dosya , tam kapaklı dosya , zarf ve poşetler .

Malzeme türü daima evrak türü ve hacmine göre seçilmelidir . Fazla evrak oluşan kodlarda mustakil klasör , az evrak oluşan kodlarda ise dosya çeşitlerinden yararlanılmalıdır .

6.9 Arşiv ve İmha İşlemleri :

Dosyaların arşive kaldırılması ve imhası ile ilgili işlemler Pro 2.008 ' de anlatılmıştır .

6.10 Eğitim :

Her bölüm / birim amiri , kendisine bağlı personelin dosyalama ve büro yönetimi konusunda gerekli ve yeterli bilgiyi edinmesini sağlamaktan sorumludur .

6.11 Yeterlilik :

Bu prosedürü pratik maksatları için yeterli veya operasyonel bulmayan bölümler , özel bir dosyalama sistemi kurabilir / kullanabilirler ; ancak , kullandıkları sistemi dokümente etmelidirler .

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI
Bölüm 2



Sayfa : 6 / 6

Tarih : 30.09.94

Rev. : 0

Prosedür: 2.007

Dosyalama Sistemi

6.12 Formlar :

- 2.007 - F01 Dosya Planı
- 2.007 - F02 Dosya Listesi

7.0 DOSYALAMA VE DAĞITIM :

Bu prosedürün aslı Kalite Güvence Bölümü tarafından dosyalanır ; nüshaları ,
Değişiklik Kayıt Formundaki dağıtım listesine göre ilgililere dağıtılır .

DOSYA PLANI

F.Kodu : 2.007 - 01

Rev No : 0 - 180894

Sayfa : 1 / 1

Bölüm :

Rev No :

Tarih :

Onaylayan :

Ünvanı :

İmzası :

Dosya Kodu

Dosya Tanımı

G.D	<input type="radio"/>	K.D	<input type="radio"/>	Tarih: 17-11-1993	Sayfa:1/1	
Prosedür	2.007 DOSYALAMA SİSTEMİ				DADB: KAGÜM	
Haz.:	H. Endil		KG:	H. Endil		
	Onayı:			Yür.	Onayı:	
Dağıtım:	99					
Değişen Sayfalar	Tarih	Değişiklik Durumu			Hazırlın.	Onaylın.
1..4	17-11-1993	Yeni			H. Endil	
Rev.4						
Rev.3						
Rev.2						
Rev.1						
Yeni	X	X	X	X		
Sayfa No.	1	2	3	4		

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI / QUALITY MANUAL
Bölüm / Part 2

2.007 DOSYALAMA SİSTEMİ

Sayfa / Page 1/4

Tarih / Date : 17-11-1993

İptal ettiği / Rev. 0

Prosedür / Procedure 2.007

İçerik:

- 1.Amaç
 - 2.Kapsam
 - 3.Referanslar
 - 4.Tanımlar
 - 5.Sorumluluk
 - 6.Prosedür
- 6.1 Dosyaların Numaralandırılması
 - 6.2 Sıralama
 - 6.3 Dosyalara Ad Verilmesi
 - 6.4 Dosya Planı
 - 6.5 Güncelleştirme
 - 6.6 Tanımlama
 - 6.7 Dosyalama Malzemeleri
 - 6.8 Etiketleme
 - 6.9 Arşiv ve İmha
 - 6.10 Eğitim
 - 6.11 Yeterlilik
 - 6.12 Örnek

Ek-1:Kalite Güvence Bölümü Dosya Planı

1.0 AMAÇ:

Evrak ve dokümanların dosyalanması ile ilgili işlerin sistematik, sürekli ve verimli olarak yürütülmesini sağlamak

2.0 KAPSAM:

Bu prosedür Şirketin bütün bölümlerini kapsar.

3.0 REFERANSLAR:

Standartlar:

*ISO 9001 Madde 4.16 ve 4.5

Prosedürler:

*2.027 Arşiv ve İmha İşlemleri

4.0 TANIMLAR:

4.1 Dosya Planı:

Her bölüm/birimin tuttuğu dosyaları ad ve numaraları ile topluca belirlenen onaylı belge.

5.0 SORUMLULUK:

5.1 Kullanacak Bölüm/Personel:

Bütün SÖRMAŞ müdür ve şefleri bu prosedüre uymakla yükümlüdür.

Her bölüm/birim amiri kendi bölüm/birimi ile ilgili onaylı dosya pla-

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI/QUALITY MANUAL
Bölüm / Part 2

2.007 DOSYALAMA SİSTEMİ

Sayfa / Page 2/4

Tarih / Date : 17-11-1993

İptal ettiği / Rev. 0

Prosedür / Procedure 2.007

nının hazırlanması, muhafaza edilmesi ve güncelleştirilmesinden sorumludur.

5.2 Elden Geçirme:

Bu prosedürü elden geçirmekten Kalite Güvence Bölümü sorumludur.

5.3 Yürürlük:

bu prosedürü Genel Müdür yürürlüğe koyar.

6.0 PROSEDÜRLER:

Genel:

Şirketin dosyalama sistemi iki basamaklı desimal numaralandırma ve aşamalı sınıflandırma esasına göre düzenlenmiştir. Bu sistemde her dosya bir ad ve numaraya sahiptir.

6.1 Dosyaların Numaralandırılması:
Sistemdeki her dosyaya 01'den 98'e kadar (98 dahil) bir numara verilir. 99 numaralı dosya "diğer işler; evrak; doküman" için ayrılmıştır.

00 numaralı dosyalar geçici evrak, devam etmekte olan işlere ayrılmıştır.

Örnek: 07 KALİTE GÜVENCESİ

└─── Dosya adı
└─── Dosya numarası

Uygun olduğu takdirde, bir dosya konularına, tarihlere, sıra numaralarına firmalara vs. göre daha küçük bölümlere sınırsızca ayrılabilir. O takdirde, verilen dosya numarası altında içerilen dosyalar, 01 ile 98 arasında yeniden numaralandırılır; oluşan gruba alt grup, numarasına da alt grup kodu denir. İki numara arasında "." işareti ile ayrılır.

Örnek: 07.01 Prosedürler
07.02 Talimatlar
07.03 Yönetmelikler

.
. .
. . .

07.99 Diğer Evrak/Doküman

ana grup kodu ← └─── birinci alt grup kodu

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI / QUALITY MANUAL
Bölüm / Part 2

2.007 DOSYALAMA SİSTEMİ

Sayfa / Page 3/4

Tarih / Date : 17-11-1993

İptal ettiği / Rev. 0

Prosedür / Procedure 2.007

6.2 Sıralama:

Aynı numara altında tutulan birden fazla dosya varsa, 1'den başlayarak sıra numarası alırlar. Sıra numarası ile dosya numarası "/" işareti ile ayrılır.

Örnek:07.01/1, 07.01/2 vb.

6.3 Dosyalara Ad Verilmesi:

Dosyalara, içerdikleri evrakı açık, basit ve anlaşılır şekilde tanımlayan bir ad verilmelidir. Belirlenen dosya dosya adı altında dosyalanan bütün evrakın (bilgi, belge, kayıt, doküman) dosya adına uygun olmasına özen gösterilmelidir.

6.4 Dosya Planı:

Her bölüm/birim amiri, bölümünde/biriminde (ofis) kullanılan bütün dosya ad ve numaralarından oluşan bir dosya planını her yılın 31 Aralık tarihine kadar hazırlayarak/hazırlanarak onaylandıktan sonra bir örneğini Kalite Güvence Bölümüne gönderir. Diğer nüshaları, varsa, aynı ofiste çalışan kendisine bağlı elemanlara verir.

Her amir (müdür/şef vb.) kendisine bağlı elemanların dosyalama işlerini dosya planına uygun olarak yürütüp yürütmediğini kontrol ve takip eder.

6.5 Güncelleştirme:

Yeni bir dosya açıldığında, bölüm/birim amiri veya onun tarafından görevlendirilen bir eleman, dosyaya numara ve ad verir ve bununla ilgili kayıt tutar. Dosya numarası veya adında değişiklik yapılması, dosyaların birleştirilmesi vb. hallerde kayıt tutulmalı ve o yılın sonunda hazırlanacak dosya planının güncelleştirilmesinde bu kayıtlardan yararlanılmalıdır.

Yeni dosya açma, değişiklik ve güncelleştirme ile ilgili kayıtlar tercihan merkezileştirilmeli ve tek elden yürütülmelidir.

Uygun olduğu takdirde, yıl sonunu beklemeden birden fazla güncelleştirme yapılabilir.

SÖRMAŞ

KALİTE EL KİTABI/QUALITY MANUAL
Bölüm / Part 2

2.007 DOSYALAMA SİSTEMİ

Sayfa / Page 4/4

Tarih / Date : 17-11-1993

İptal ettiği / Rev. 0

Prosedür / Procedure 2.007

6.6 Tanımlama:

Uygun olan hallerde, dosyalanan evrak ve dokümanın, kalite kayıtlarının karışmasını önlemek için, numaralandırma, kod numarası, sıra numarası verme, listeleme vb. yöntemler kullanılmalıdır.

6.7 Dosyalama Malzemeleri:

Dosyalama malzemeleri şunlardır: dolap, kutu, klasör, telli ve telsiz yarım ve tam kapaklı dosya, zarf ve poşetler.

Malzeme türü daima evrak türü ve hacmine göre seçilmelidir. Fazla evrak oluşan kodlarda müstakil klasör, az evrak oluşan kodlarda dosya çeşitlerinden yararlanılmalıdır.

6.8 Etiketleme:

Bütün dosya ve klasörler etiketli olmalıdır. Etiketlerin üzerinde şu bilgiler yer almalıdır:

- dosya numarası
- dosya adı
- ait olduğu bölüm/birimin kısaltması (kısaltmalar için, "2.005-01 Doküman Kontrol Formunun Doldurulması ve Kullanımı" talimatı Ek-3'e bakınız)

6.9 Arşiv ve İmha:

Dosyaların arşive kaldırılması ve imhası ile ilgili işlemler "2.027 Arşiv ve İmha İşlemleri" prosedüründe anlatılmıştır.

6.10 Eğitim:

Her bölüm/birim amiri kendisine bağlı çalışanlara dosyalama ile ilgili gerekli bilgileri vermekten ve bu konudaki eğitimle ilgili kayıtları tutmaktan sorumludur.

6.11 Yeterlilik:

Bu prosedürü yeterli veya operasyonel bulmayan bölümler, özel bir dosyalama sistemi kurabilir/kullanabilir; ancak kullandıkları sistemi prosedür halinde dokümante etmelidirler.

6.12 Örnek:

Dosya planına örnek oluşturmak amacıyla, Kalite Güvence Bölümünün dosya planı Ek-1'de verilmiştir.

EK-1

KALİTE GÜVENCE BÖLÜMÜ DOSYA PLANI

<u>Dosya No.</u>	<u>Dosya Adı</u>
01	Gelen Dahili Evrak
02	Gelen Yurttiçi Evrak
02.01	STFA
02.02	İhracatçı Birlikleri Gen.Sekr.
02.03	Bureau Veritas
02.04	Yönetim Geliştirme Merkezi
02.05	TSE
02.06	SQ MART
02.07	Asil Çelik
02.99	Diğer Yurttiçi Gelen Evrak
03	Gelen Yurtdışı Evrak
04	Giden Dahili Evrak
04.01	Genel Müdürlük
04.99	Diğer Giden Dahili Evrak
05	Giden Yurttiçi Evrak
05.01	SQ MART
05.99	Diğer Yurttiçi Giden Evrak
06	Giden Yurtdışı Evrak
07	Kalite Güvencesi
07.01	Prosedürler
07.02	Talimatlar
07.03	Yönetmelikler
07.04	Şartnameler
07.05	Sözleşmeler
07.06	Tetkik Duyuruları
07.07	Uygunsuzluk raporları
07.08	Tetkik Kayıtları
07.09	Standart Formlar
07.10	İş Takip Formları
07.11	Günlük Faaliyet Kayıtları
07.12	Kalite Komitesi Tutanakları
07.13	Kalite El Kitabı
07.14	ISO Standartları
07.15	Müşteri Tek.Hiz.Raporları
07.99	Diğer Evrak/Doküman
08	Geçersiz Dokümanlar
09	Kaynak Dokümanlar
09.01	SQ MART Kalibrasyon Eğitimi
09.02	ISO 9000 Seminer Notları
09.03	İstatistiksel Proses Kontrolü Seminer Notları
09.04	Evrak ve Dosya Sistemleri
09.05	Matematiksel İstatistiğe Giriş
09.06	Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük
09.07	Teknik Terimler Sözlüğü
09.08	Endüstriyel Kalite Kontrolü
09.09	Decision Making Under Uncertainty
09.10	SÖRMAŞ kataloğu

KALİTE GÜVENCE BÖLÜMÜ DOSYA PLANI

<u>Dosya No.</u>	<u>Dosya Adı</u>
09.11	Çimento sanayii Refrakterleri
09.12	Çelikhane Refrakterleri
09.13	SÖRMAŞ Ürünleri kataloğu (1988)
10	Çeviriler
11	Araştırmalar
11.01	Araştırma Raporları
11.02	Denelemer
11.03	Muhtelif Araştırmalar
12	Düzeltici Faaliyetler
99	Diğer İşler/Evrak

Onay:

H. Erdi

Ceramic Industry Certification Scheme Ltd



QUALITY ASSURANCE CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of

S Ö Ğ Ü T R E F R A K T E R M A L Z E M E L E R İ A Ş

has been assessed by Ceramic Industry Certification Scheme Ltd
and has been granted approval under the terms of the
Company's Scheme for Supplier Quality Management Systems to
the requirements of ISO 9002 which relates to the
Manufacture and Supply of Shaped and Unshaped Refractories
at their Söğüt works, Bilecik, Turkey

The Firm hereby covenants with CICS to duly observe and comply with
the requirements of the scheduled standards, the General Rules and
with any Regulations for the scheme which CICS has established.

Signed for CICS _____

Executive Director

Signed for the Firm _____

CERTIFICATE NO: 95265

DATE OF ISSUE: 13th November 1995

DATE OF EXPIRY: 12th November 1998

CICS LTD
QUEENS ROAD
PENKHULL
STOKE-ON-TRENT
ST4 7LQ
ENGLAND