

## Deri Giyim Sanayi İşletmelerinde Üretim Planlaması Üzerine Karabük İlinde Bir Araştırma\*

Cemil Topcu<sup>1</sup>Metin Kılıç<sup>2</sup>

Received: 15/12/2020

Online Published: 20/04/2021

Accepted: 10/03/2021

### Özet

Üretim sürecinde sınırlı kaynakların en etkin şekilde değerlendirilmesi karlılığın, dolayısıyla işletmenin değerinin artmasını sağlayacaktır. Üretim sürecinde sınırlı olan kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak araçlardan birisi iyi yapılan üretim planlamasıdır. Bu çalışma, Karabük'te faaliyet gösteren deri giyim işletmelerinde yapılmış olup veriler işletmelerin usta, ustabaşı ve departman sorumlularıyla görüşme yapılarak elde edilmiştir. Çalışmada literatür taraması yapılmış, Karabük'te faaliyet gösteren iki farklı deri giyim işletmesindeki üretim, hammadde ve malzeme, kalite kontrol, işgücü, finansal planlama faaliyetlerinin uygulama seviyelerinin belirlenmesi için 25 adet soru hazırlanmış, bu sorulara cevap aranmıştır. İşletmelerde görüşme yapılarak elde edilen verilerin analizi, yorumlanması ve öneriler ortaya koyulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim planlaması, dericilik, deri sanayi

**JEL Sınıflandırması:** L60, M40, M49

## A Research in Karabuk Province on Production Planning in Leather Clothing Industry Enterprises

### Abstract

The most efficient use of limited resources in the production process will increase the profitability and so the value of the company. One of the tools that will enable the most efficient use of limited resources in the production process is well-planned production planning. In the study, literature was scanned, 25 questions were prepared to determine the application levels of production, raw materials and materials, quality control, workforce, financial planning activities in two different leather clothing enterprises operating in Karabuk, and answers were sought for these questions. The analysis, interpretation and suggestions of the data obtained through interviews in the enterprises were made.

**Keywords:** Production planning, leather, leather industry

**JEL Classification:** L60, M40, M49

\* Bu çalışma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2019 yılında hazırlanan "Deri Giyim Sanayi İşletmelerinde Üretim Planlaması: Karabük İli Dericilik Sektöründe Yapılan Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> İşletme bilim uzmanı, tpccemil@gmail.com.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, metinkilic@bandirma.edu.tr, orcid:0000-0002-5025-6384

## 1. Giriş

Deri giyim sanayi yeniliklere, modaya son derece duyarlı bir sektördür. Sürekli değişen moda ve müşteri beklentileri doğrultusunda, sektördeki en önemli rekabet kriterlerinin düşük maliyet, kaliteli üretim ve hızlı teslimat olduğu göz önüne alındığında sektörün geleceği için üretim planlamanın amacını ve kapsamını anlatan araştırmaların yapılması önemlidir. Üretim işletmelerinde faaliyetlerin planlanmadan gerçekleştirilmesi işletmenin temel amaçlarına ulaşmasında önemli risklerin ortaya çıkmasında etkili olacaktır. Zamansal gecikmeler üretimi sektöre sokabilecekken, geç teslimatlar ise firmada itibar kaybına yol açabilecektir. Finansal başarısızlıkla sonuçlanabilecek bu riskleri en az seviyede tutabilmek için üretim işletmelerinde planlama ihtiyaçtan çok bir zorunluluk olmuştur.

Tekstil sektörü özelinde ise deri giyim sektörü Türkiye’de tarihi geçmişi bulunan ve önemli bir gelir kaynağı olan özellikli bir sektördür. Birbirine entegre şekilde tahıl ve yem üretimi, hayvancılık, tekstil ve teknoloji sektörleri iç içe geçmiş durumdadır. Girdi maliyetlerini etkileyen birçok faktör varken aynı zamanda moda olarak ifade edilen tüketici tercihlerindeki değişimde deri giyim sektörünün faaliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenlerle deri giyim sanayinde üretim planlama oldukça önemli ve gereklidir

Çalışma, Karabük’te deri giyim sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim planlama sürecinde işgücü, makine ve ham madde vb. kaynakların kullanımında karşılaşılan sorunların tespit edilmesi amaçlamaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. İşletmede üretim planlaması faaliyetlerine yönelik 8 soru, işletmede malzeme ihtiyaç planlaması faaliyetlerine yönelik 4 soru, işletmede iş gücü planlaması faaliyetlerine yönelik 4 soru, işletmede kalite kontrol faaliyetlerine yönelik 3 soru ve işletmede finansal planlama faaliyetlerine yönelik 6 soru olmak üzere beş grupta toplam 25 görüşme sorusu hazırlanmıştır. Araştırma evrenini Karabük ilindeki deri giyim işletmeleri oluşturmakta olup, örneklem bu sektörde çalışan/çalışmış 15 sorumlu kişiyle oluşturulmuş ve görüşmeler yapılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler yorumlanarak değerlendirilmiştir.

## 2. Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde deri, dericilik sektörü, deri ürünleri ve deri üretimine değinen birçok araştırma bulunmasına rağmen deri giyim sanayinde üretim planlamasını inceleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Yurdakul (1989), “Deri giyim sanayinin kalite ve kontrolü ile ilgili sorunları ve bir kalite kontrol uygulaması” konulu yüksek lisans çalışmasında; dericilik, kalite ve istatistiki kalite kontrol ile ilgili literatür araştırması yapmıştır. Deri giyim sanayinde kalite ve kalite kontrolde yaşanan sorunlar tespit edilerek istatistiki kalite kontrol modelinin oluşturulması için İzmir deri giyim sanayinde faaliyet gösteren 21 işletme ile anket uygulaması yapılarak çıkan sonuçlar yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda kalifiye işçi ve finansman sıkıntısı sebebiyle kaliteli ürün üretiminde sorunlar yaşandığı, istatistiki kalite kontrol uygulanmadığı ve bu konuda bilgilerin yetersiz olduğu sonucuna varılmış, deri giyim planlanması ve kaliteli ürün üretilmesi için öneriler getirilmiştir

Yüceer (1990), “Ankara’da bulunan bir deri giyim atölyesinin üretim modeli üzerine bir araştırma” konulu yüksek lisans çalışmasında; işletmenin genel yapısı, işletmenin üretim sistemi, üretilen ürünlerin üretim işlemi, üretilen ürünlerin dikim safhaları, üretim kapasitesi, çalışan elemanların özellikleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda deri giyim atölyesinin ve deri giyim sanayinin daha verimli çalışabilmesine yönelik öneriler sunulmuştur

Kızılkaya (1996), “Deri giyim sanayi işletmelerinde üretim planlaması üzerine bir araştırma” konulu yüksek lisans çalışmasında; Türkiye’de dericilik, işletmelerde üretim planlaması, üretim

planlama aşamaları, deri giyim sanayinde üretim planlaması konularında literatür çalışması yapmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren 31 deri giyim işletmesinin üretim planlama faaliyetlerinin etkinliğinin belirlenmesi amacıyla görüşme, gözlem yapılmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. İşletmelerin çoğunlukla siparişe çalıştığı, siparişlerin moda akımından, talep dalgalanmalarından etkilendiği, üretilecek ürünlerin seçiminde daha önceden üretimi yapılmış ürünlerin talep ve satış durumları göz önüne alındığı, işletmelerin ihracata yöneldiği tespit edilmiştir. Ayrıca sektörde kalifiye elemanın olmaması, üretimin rota tespitinde işletmelerin makine kapasiteleri ve işlem sürelerinin dikkate alındığı, ücretlendirmenin parça başı yapıldığı sonucuna varılmıştır

Kantarlı (1999), "Tam zamanında üretim yönetimi ve Türk deri sanayiinde uygulanabilirliği" konulu yüksek lisans çalışmasında; kalite, kalite kontrol, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, Türk deri sanayinin gelişimi ve sorunları konularında literatür çalışması yapmıştır. 1998 yılında Merinos Deri ve Tekstil Sanayi Ltd. şirketinde toplam kalite uygulamasını benimseme seviyelerini ölçmesi amacıyla çalışanların iş tatminine yönelik anket çalışması yapılmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Merinos Deri'nin toplam kalite yönetimi uygulamasından sonra çalışanların memnuniyet düzeylerinin çok yüksek olduğu, sağlıklı iletişimin, çalışma ortamının uygunluğunun, işletmeye olan ilginin, işletme içinde katılımcılığın büyük ölçüde arttığı ve çalışanların işletmeyi benimsedikleri belirlenmiştir

Damğa (2006), "Deri giyim üretiminin optimizasyonunda CAD CAM sistemlerinin kullanımı üzerine araştırmalar" konulu yüksek lisans çalışmasında; CAD CAM sistemlerinin gelişimi, kullanım alanları, faydaları, deri konfeksiyon işletmelerinde kullanımı konularında literatür araştırması yapmıştır. İzmir'de Alfa Çukurova Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş. deri konfeksiyon işletmesinin kalıp hazırlama bölümünde 38 beden bayan ceketinin kalıbı, hem CAD CAM sistemiyle hem de elde hazırlanmış, hazırlık aşamaları her iki uygulamada da kronometre ile işlem süreleri tutularak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda CAD CAM sisteminin kalıp hazırlama sürecini kısalttığı, elle kalıp hazırlamaya göre çok fazla avantaj sağladığı tespit edilmiştir

Kahya (2009), "Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemleri ve deri hazır giyim sektörüne bir yazılım önerisi" konulu doktora çalışmasında; tedarik zinciri, karar aşamaları, tedarik zinciri yönetimi, depo yönetim sistemleri ve tedarik zinciri bilgi sistemleri konularında literatür araştırması yapmıştır. İzmir deri hazır giyim işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada, deri giyim işletmelerinde yardımcı malzeme ve ham madde deposuna ait bilgilerin bütünleşik veri sistemi kullanılarak yönetilmesi, stokları kontrolü aynı zamanda müşteri ve tedarikçi zincirini tamamlayan bir yazılım oluşturulması amacıyla görüşme formu hazırlayarak gerekli verileri toplamıştır. Örneklem olarak seçilen bir deri hazır giyim işletmesinde Access ve Visual Studio Net veri tabanları kullanılarak depo programı hazırlanmıştır. Hazırlanmış olan bu yazılım ile stok bilgilerine daha hızlı ve doğru bir şekilde ulaşılarak üretimde etkinliğin, verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesine katkı sağladığı belirlenmiş, bilgiteknolojileri ve tedarik zinciri yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi konusunda öneriler getirilmiştir.

Kızılkaya (2015), "Deri konfeksiyon üretim bölümü için iyileştirme önerisi: işletme uygulaması" konulu doktora çalışmasında; Türkiye'de dericilik ve deri konfeksiyon sanayi, deri konfeksiyon üretiminde kullanılan maddeler, iş akışı, verimliliğin artırılması, iş etüdü, zaman etüdü, iş ölçümü konularında literatür çalışması yapmıştır. Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren bir deri giyim işletmesinin durumunun analizi ile üretim sürecindeki farklılıkların tespiti, tespit edilen farklılıklar doğrultusunda üretim bandının iyileştirilebilmesi için öneriler ortaya koymuştur. İyileştirme çalışmalarının uygulanması ile ön işlem bandında yapılan yedi adet işlem mevcut üretim sisteminde toplam 16,03 dakika tamamlanırken, önerilmiş olan

iyileştirme uygulamasıyla bu süre 14,15 dakikada tamamlanmış ve toplamda %12’lik bir iyileştirme sağlandığı belirlenmiştir.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma; Karabük’te deri giyim sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim planlama sürecinde işgücü, makine ve ham madde vb. kaynakların kullanımında karşılaşılan sorunların tespit edilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca, tespit edilen bu sorunların azaltılarak ya da tamamen ortadan kaldırılarak en verimli üretimin sağlanması için gerekli olan üretim planlama çalışmalarının uygulama düzeyinin belirlenmesi ve üretim planlamanın deri giyim sanayi işletmelerine sağlayacağı yararların açıklanması açısından da önemlidir.

#### 3.2. Yöntem, Araştırma Soruları ve Örneklem

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, katılımcının kendini ifade etmesinin yanı sıra gerektiğinde daha ayrıntılı bilgi almak için soru ekleyebilme ve katılımcıdan derinlemesine bilgi alma imkânı vermektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinde kullanılmak üzere 25 adet soru hazırlanmıştır. İşletmede üretim planlaması faaliyetlerine yönelik 8 soru, işletmede malzeme ihtiyaç planlaması faaliyetlerine yönelik 4 soru, işletmede iş gücü planlaması faaliyetlerine yönelik 4 soru, işletmede kalite kontrol faaliyetlerine yönelik 3 soru ve işletmede finansal planlama faaliyetlerine yönelik 6 soru olmak üzere beş grupta toplam 25 görüşme sorusu hazırlanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan Karabük ilindeki deri giyim işletmelerini oluşturmak ta olup, örneklem bu sektörde çalışan/çalışmış 15 sorumlu kişiyle oluşturulmuş ve görüşmeler yapılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, bulgular ve yorumlar bölümünde değerlendirilmiştir

#### 3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, Karabük ilinde deri giyim işletmelerinde çalışan/ çalışmış her biri kendi departmanında sorumlu 15 kişi ile sınırlıdır. Araştırma deri giyim işletmelerinin üretim, aksesuar depo, deri depo, kontrol, muhasebe departmanlarıyla sınırlıdır. Araştırmada elde edilen bilgiler ilgili departmanlarda yetkili 15 kişi ile yapılacak olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilecek bilgi ve analizler ile sınırlıdır

#### 3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesinde öncelikle demografik özellikler aktarılmış daha sonra bulgular değerlendirilmiştir.

##### 3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcılara; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları firma, unvanı, çalışma süreleri sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplara göre görüşülen 15 katılımcıya yönelik temel demografik bilgiler ve iş ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcı demografik bilgileri

|            | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Unvanı                  | Çalışma Süresi | Firma |
|------------|----------|-----|---------------|-------------------------|----------------|-------|
| Katılımcı1 | Erkek    | 38  | Ortaokul      | Usta                    | 8              | A     |
| Katılımcı2 | Erkek    | 43  | Ortaokul      | Kalite Kontrol          | 20             | A     |
| Katılımcı3 | Erkek    | 29  | Lise          | Aksesuar Depo Sorumlusu | 8              | A     |

|             | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Unvanı                      | Çalışma Süresi | Firma |
|-------------|----------|-----|---------------|-----------------------------|----------------|-------|
| Katılımcı4  | Kadın    | 39  | Lise          | Ön Kalite Kontrol Sorumlusu | 15             | A     |
| Katılımcı5  | Erkek    | 36  | Lise          | Usta                        | 13             | A     |
| Katılımcı6  | Erkek    | 38  | Lisans        | Muhasebe Sorumlusu          | 15             | B     |
| Katılımcı7  | Erkek    | 29  | Lisans        | Planlama Departmanı         | 1              | A     |
| Katılımcı8  | Erkek    | 48  | Yüksek Okul   | Muhasebe Sorumlusu          | 18             | A     |
| Katılımcı9  | Erkek    | 39  | Yüksek Okul   | Deri depo Sorumlusu         | 3              | A     |
| Katılımcı10 | Erkek    | 51  | İlkokul       | Usta                        | 31             | B     |
| Katılımcı11 | Erkek    | 52  | İlkokul       | Usta                        | 35             | B     |
| Katılımcı12 | Erkek    | 55  | Ortaokul      | Ustabaşı                    | 25             | B     |
| Katılımcı13 | Erkek    | 37  | İlkokul       | Kalite Kontrol              | 22             | B     |
| Katılımcı14 | Erkek    | 50  | İlkokul       | Ustabaşı                    | 25             | A     |
| Katılımcı15 | Erkek    | 50  | Lise          | Usta                        | 18             | A     |

Bu araştırma 2 farklı deri giyim üretimi yapan firmada çalışan ya da çalışmış departmanlarında sorumlu 15 kişi ile yapılmıştır. Katılımcıların 2'si ustabaşı, 5'i usta, 2'si kalite kontrolcü, 1'i ön kalite kontrol sorumlusu, 2'si depo sorumlusu, 1'i üretim planlama sorumlusu, 2'si muhasebeci olmak üzere 15 departman sorumlusundan veri toplanmıştır.

### 3.4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma soruları 5 grup içerisinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sorulara verilen cevaplara göre sorunlar tespit edilmiş ve yine katılımcıları sorunları çözmek için önerileri dikkate alınarak her grup sorunun altına değerlendirmelerde ve çıkarımlarda aşağıdaki gibi bulunulmuştur.

#### 3.4.2.1. Birinci Grup: İşletmede Üretim Planlaması Faaliyetlerine Yönelik Sorular ve Bulgular

Bu gruptaki sorularda işletmelerde üretim planlama faaliyetlerinin yapıp yapılmadığına ilişkin sorular ile üretim planlama çalışmalarının uygulama düzeyinin ölçülmesine yönelik 8 adet soru sorulmuş ve verilen cevaplar incelenmiştir.

##### Soru 1: İşletmede üretim planlaması yapılmakta mıdır?

Üretim planlaması, işletmelerin istenilen ürünleri, istenilen zamanda ve istenilen kalite standartlarında üretilmesine yönelik bir faaliyettir. İşletmelerde kesim ve dikim bölümü ustabaşları o bölümlere ait planlamayı yapmaktayken personel ve üretim gibi üretimin bütününe oluşturan faaliyetlerin planlaması işletme yönetimi tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Katılımcılar benzer ifadelerle işletmelerinde üretim planlamasının yapıldığı, üretim planlamasının kalite ve devamlılık için, üretimin aksamaması, siparişlerin müşteriye istenilen zamanda teslim edilebilmesi ve üretim personelinin daha etkin çalışması için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

**Soru 2:** Üretimi yapılan ürünlerin detaylı üretim bilgilerini ve iş emirlerini içeren üretim dosyaları oluşturuyor musunuz?

Soruya verilen cevaplara göre üretimi yapılan ürünlerin üretim dosyalarının oluşturulduğu, müşteri isteklerinin anlaşılabilmesi, üretimde zamanın verimli kullanılabilmesi ve süreklilik için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bazı katılımcılar siparişe ait üretim dosyalarının olmadığına siparişin hatalı çıkması, siparişin iptali, müşteri kaybı gibi sıkıntılar yaşanabileceğini, müşterinin siparişine dair taleplerinin tam olarak yerine getirilebilmesi için üretim dosyalarının mutlaka olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bir katılımcı, konu ile ilgili görüşülen diğer katılımcılardan farklı olarak, detaylı üretim bilgilerinin her ürün için yapılmasının zaman kaybı olduğunu, her ürün yerine sadece yeni ürünlerde detaylı üretim bilgilerinin kullanılması gerektiğini ifade etmiştir.

**Soru 3:** Üretim miktarını belirlemeye yönelik talep tahminleri nasıl yapılmaktadır?

Talep tahmini yapmak işletmeler için, stokların ve üretimin nasıl şekilleneceği konusunda ön bilgi vermektedir. İşletmelerin yaptıkları üretim planlamalarında talep tahmini çok büyük önem arz etmektedir. Talep tahmini yapılması işletmenin yaptığı üretim planlamasının etkili olmasını, fazla üretim ve fazla maliyetin önüne geçilmesini sağlayacaktır. Katılımcılar sürekli değişen modanın ve değişken döviz kurlarının talep tahminlerini olumsuz etkilediğini bu durumda etkili bir talep tahmininin yapılamadığını ifade etmişlerdir.

**Soru 4:** İşletmede iş zaman etüdü tekniği kullanılıyor mu?

Deri konfeksiyon işletmelerindeki üretim, kumaş tekstilde üretilen ürünlerden farklı olarak bir ayakçı ve bir makineciyle birlikte üretimin gerçekleştirildiği bir yapıdadır. Bu ayakçılar ve makineciler bir araya getirilerek bant şeklindeki üretim sistemini ortaya çıkartırlar. Bant sistemi özellikle siparişlerin sürekli ve belirli olan işletmelerde uygulanmaktadır. Bir modelin tüm parçalarının bant sisteminde peş peşe ilerleyerek üretiminin sağlandığı bu süreçte zamanın daha verimli kullanılması bununla birlikte iş gücünden daha etken yararlanabilmek için iş zaman etüdü tekniğinin kullanılması önemlidir. Bu bağlamda A işletmesindeki beş katılımcı üretimde iş zaman etüdünün kısmen de olsa kullanıldığını ifade ederken, B işletmesindeki iki katılımcı üretimde iş zaman etüdünün kullanılmadığını söylemişlerdir.

Bazı katılımcılar, üretimde boşa geçen zamanların azaltılması, işçilere daha adil iş yükü dağılımı yapılması, daha verimli, daha kaliteli üretim için gerekli olduğunu, sadece dikim ve kesim birimleri değil tüm üretim birimlerinde kullanılması iş zaman etüdünün gerektiğini ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise iş zaman etüdünün gereksiz olduğunu, çalışanlar üzerinde strese sebep olduğunu, çalışanların zaten ellerinden geleni yaptığını ifade etmişlerdir.

**Soru 5:** Üretimi devam eden ürünlerin iş takibi yapılıyor mu?

Katılımcılar benzer cevaplarla üretimde iş takibinin yapıldığını, hatalara erken müdahale edilebilmesi, zaman kaybı ve hata oranının azalması, standart kaliteli üretim için kesinlikle gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

**Soru 6:** İşletmede birimler arası bilgi alışverişi nasıl sağlanmaktadır?

Katılımcılar işletme içinde bilgi alışverişinde sorunların yaşandığını, bu sorunların önüne geçilebilmesi için fikirlerini beyan etmişlerdir. Benzer ifadelerle yaşanan sorunların bilgi alışverişinin sözlü yapılmasında kaynaklı olduğunu, yazılı bilgi alışverişinin yaşanan sorunların önüne geçebileceğini ifade etmişlerdir.

**Soru 7: Üretimde hatalı ürünler çıkıyor mu?**

Benzer ifadelerle hatalı ürünlerin çıktığını, çıkan bu hatalı ürünlerin sebeplerinin çoğunlukla personel, kalitesiz ham madde/ malzeme ya da makine kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.

Bazı katılımcılar hatalı ürünlerin önüne geçilebilmesi için iş takibinin çok önemli olduğunu, nitelikli personel çalıştırılması, personele eğitim verilerek kalite ve kontrol bilincinin kazandırılması gerektiğini; ayrıca üretimde kullanılacak olan malzemelerin kalitesine dikkat edilmesinin üretimde çıkan hatalı ürünlerin önüne geçilebileceğini ifade etmişlerdir.

**Soru 8: Üretim planlama faaliyetlerinde sorunlar olduğunu düşünüyor musunuz?**

Katılımcıların verdikleri cevaplardan üretim planlama faaliyetlerinde yaşanan sorunlarda, nitelikli personelin olmaması, kullanılmakta olan makinelerin eski ve yetersiz olması, gelişen teknolojiye ayak uydurulamaması gibi sebepler ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar tecrübeli, nitelikli personelin olmayışının üretimin yavaşlamasına, hatalara ve istenilen kaliteye ulaşılamamasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar üretimde kullanılan makinelerin yetersiz ve eski olmasının üretimi olumsuz etkilediğini, teknolojiye yatırım yapılmasının kalite ve verimlilik için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise gelen siparişlerin teslim tarihlerinin çok kısa olmasının ve sipariş alındıktan sonra gelen revizelerin tüm üretim planlamasını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. İki katılımcı işletmelerinde Ar-Ge çalışmalarının yapılmadığını, Ar-Ge çalışmalarıyla daha fazla işin, daha hızlı, daha kaliteli üretilmesinde etkili olacağını Ar-Ge çalışmalarının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcı işletmelerinde özellikle kış aylarında sıkça yaşanan elektrik kesintilerinin üretimi, dolayısıyla planlamayı olumsuz etkilediğini zaman kaybı ve fazladan maliyet oluşturduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yukarıda belirttikleri üretim planlama faaliyetlerinde yaşadıkları sorunların önüne geçilebilmesi için personel yetiştirilmesi, otomatik makinelerin alınması ve periyodik olarak bakımlarının yapılması gerektiğini ayrıca planlamanın tecrübeli personel tarafından yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Birinci Grup - işletmede üretim planlaması faaliyetlerine yönelik - sorulara verilen cevaplarla elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir; işletmelerde üretim planlama faaliyetlerinin yapıldığı, gelen siparişler için detaylı üretim dosyaları ve iş emirlerinin ayrı ayrı oluşturulduğu, sektörde modanın çok değişken olmasından kaynaklı talep tahminlerinin etkin olarak yapılamadığı anlaşılmaktadır. İş zaman etüdü tekniğinin her zaman değil sadece fazla adetli siparişlerde kullanıldığı, iş takibinin özenle yapıldığı, işletmelerde bilgi alışverişinin genellikle sözlü yapıldığı ve sözlü yapılan bilgi alışverişinin sorunlara neden olduğu, üretim sırasında çıkan hatalı ürünleri sebebinin çoğunlukla personel ve ham madde kaynaklı olduğu söylenebilir. Ayrıca üretim planlama faaliyetlerinde yaşanan sorunların çoğunlukla tecrübesiz personel, yetersiz ve eski makineler, işletmelerin geleneksel yapıdan uzaklaşmayıp teknolojiye gereken önemi vermemesi, gelen siparişlerin teslim tarihlerinin çok kısa olması ve siparişlere sürekli olarak gelen değişiklikler gibi nedenlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

**3.4.2.2. İkinci Grup: İşletmede Malzeme İhtiyaç Planlaması Faaliyetlerine Yönelik Sorular ve Bulgular**

Bu gruptaki sorularda işletmede malzeme ihtiyaç planlaması faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığına ilişkin sorular ile ilgili 4 adet soru sorulmuş ve verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

**Soru 9: İşletmede Malzeme İhtiyaç Planlaması Yapılıyor mu?**

Katılımcıların verdikleri cevaplardan işletmede malzeme ihtiyaç planlamasının yapıldığı, sürekliliğin sağlanması için mutlaka gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcı işletmede

malzeme ihtiyaç planlamasının sürekliliğin sağlanması için kesinlikle yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

**Soru 10:** Malzeme İhtiyaç Planlama Programı kullanılıyor mu?

Katılımcıların verdikleri cevaplardan işletmede malzeme ihtiyaç planlama programı kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar malzeme programının kullanılması gerektiğini, hâlihazırda işletmede malzeme ihtiyaç planlaması için paket programın olduğunu fakat yönetimin geleneksel yöntemleri tercih edip, teknolojiye sıcak bakmadıkları için kullanılmadığını ifade etmiştir.

**Soru 11:** İşletmede ham madde ve malzemelerin stok kayıtları tutuluyor mu?

Alınan cevaplardan işletmede aksesuar malzeme stokunun tutulmadığı, sadece ham madde (deri) stokunun tutulduğu anlaşılmaktadır.

**Soru 12:** Malzeme ihtiyaç planlama faaliyetlerinde sorunlar olduğunu düşünüyor musunuz?

Alınan cevaplar doğrultusunda, müşteriden gelen siparişlere ait aksesuar detaylarının bazen geç gönderildiği, deri ve aksesuar tedarikinde “standart” sorunu yaşandığı, tedarikçilerin sipariş için teslim tarihi çok uzun verdiği ve bunların planlama faaliyetlerine olumsuz yansıdığı anlaşılmaktadır. Bir katılımcı yaşanan bu sorunların önüne geçilebilmesi için işin başlangıcında hayvanların kesimindeki ve tabakhanelerdeki personellerin bilinçlendirilmesi gerektiğini ayrıca müşteri ve tedarikçiler ile teslim tarihlerindeki sorunların çözülmesi için bağlayıcı sözleşmelerin yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

İkinci grup - işletmede malzeme ihtiyaç planlaması faaliyetlerine yönelik - sorulara verilen cevaplarla elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir; işletmede malzeme ihtiyaç planlamasının yapıldığı fakat yapılan planlamanın malzeme ihtiyaç programı kullanılmadan, geleneksel olarak kâğıt üzerinde, gelen siparişe göre deri ve aksesuar ihtiyacının hesaplandığı, ham madde (deri) stoku tutulduğu fakat aksesuar stokunun tutulmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca işletmede malzeme planlama faaliyetlerinde tedarik edilen ham madde ve malzemenin standardının olmaması, tedarikçilerin teslim tarihlerinin çok uzun tutması gibi sorunlar yaşandığı belirlenmiştir.

**3.4.2.3. Üçüncü Grup: İşletmede İş Gücü Planlaması Faaliyetlerine Yönelik Sorular ve Bulgular**

Bu grupta, işletmede iş gücü planlaması faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye yönelik 4 adet soru oluşturulmuş ve verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

**Soru 13:** İşletmede iş gücü planlaması yapılıyor mu?

Katılımcılar, işletmelerde iş gücü planlamasının etkin olarak yapılamadığı, bunun sebebinin ise sektörde yeterli tecrübeli personelin olmayışı olduğu ifade edilmiştir. İş gücü planlamasının işletme içindeki mevcut personelle yapılmaya çalışıldığı; yetersiz kalındığı durumlarda ise fazla mesailer ile eksikliklerin giderildiği belirlenmiştir.

Bir katılımcı işgücü planlamasının daha etkin yapılabilmesi için tecrübeli ustaların eleman yetiştirmesi gerektiğini, böylece işgücü planlamasının daha etkili olarak yapılabileceğini ifade etmiştir.

**Soru 14:** İşletmede ücretlendirme nasıl yapılmaktadır, işçilerin motivasyon ve performansına etkisi sizce nasıl?

Alınan cevaplardan işletmelerde bantlar (makineciler–ayakçılar) ve kesim çalışanları parça başı ücretlendirilirken, diğer çalışanlar maaşlı olduğu, parça başı ücretlerinde adaletli ve şeffaf olduğunda çalışanların motivasyonuna ve performansına olumlu yansıdığı, parça başı

ücretlerinin belirsiz ve tutarsız olduğu zamanlarda çalışanların motivasyonuna ve performansına olumsuz yansıdığı anlaşılmaktadır. Bir katılımcı parça başı ücretlendirmenin çalışanları performansını arttıracaklarını ifade ederken, iki katılımcı adaletli olmadığını, ücretlendirme parça başı olacaksa adaletli olunması gerektiğini ya da her çalışanın performansına göre ücretlendirme yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**Soru 15:** İşletmede çalışan işçilerin performansı ölçülüyor mu?

Katılımcıların ifadelerinden performans ölçümünün sadece parça başı ücretlendirmenin yapılabilmesi için sadece bantlar (makineci-ayakçı) ve kesim personellerinde uygulandığı, diğer personellerde performans ölçümünün uygulanmadığı anlaşılmaktadır. İki katılımcı sadece dikim ve kesim personelleri için değil, tüm çalışanların performansının ölçülmesi gerektiğini, bu performans ölçümünün rekabet ortamı yaratacağı ve işçilerin performanslarının ve çıkan iş adedinin artacağını ifade etmiştir.

**Soru 16:** İşgücü planlanmadığında sorun yaşanıyor mu?

Katılımcılar yetişmiş personelin olmamasından kaynaklı iş gücü planlamasında sorunlar yaşandığını, işgücünün az kaldığı zaman işçinin iş yükünün arttığını ve üretimin düştüğünü, iş gücünün fazla olduğu zaman üretimin işçilerin boşta kaldığını ve mecburi yıllık izin kullandırılmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Üçüncü grup - işletmede iş gücü planlaması faaliyetlerine yönelik - sorulara verilen cevaplarla elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir; sektörde tecrübeli personel olmamasından dolayı iş gücü planlamasının etkili bir şekilde yapılamadığı, mevcut personelle yapılan iş gücü planlamasında da sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Ayrıca işletmede kesim ve dikim (makineci-ayakçı) personellerinin parça başı ücret aldığı diğer personellerin ise maaşlı çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca işletmede performans ölçümünün parça başı ücret hesaplanması için sadece kesim personelleri ve bantlarda (bant içerisindeki tüm personel bütün olarak) uygulandığı diğer personellere performans ölçümünün uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

#### **3.4.2.4. Dördüncü Grup - İşletmede Kalite Kontrol Planlama Faaliyetlerine Yönelik Sorular ve Bulgular**

Dördüncü grupta, işletmede kalite kontrol planlama faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye yönelik 3 adet soru oluşturulmuş ve değerlendirilmiştir.

**Soru 17:** İşletmede kalite kontrol yapılıyor mu?

Katılımcılar, benzer ifadelerle işletmelerinde kalite kontrol faaliyetlerinin üretim süreci boyunca, kesim sonrası ön kontrol, dikim sonrası ara kontrol ve el işi, ütü sonrası da son kontrol yapıldığını ifade etmişlerdir.

Bir katılımcı üretimde istenilen kalitenin yakalanması ve bu yakalanan kalitenin sürekliliği için, bir katılımcı ise müşteriyi kaybetmemek için kalite kontrol faaliyetlerinin gerekli olduğunu ifade etmiştir

**Soru 18:** Kalite kontrol yapılmadığında sorunlar yaşanıyor mu?

Katılımcıların verdikleri cevaplardan kalite kontrol yapılmadığında ya da kalite kontrol yapıp gözden kaçan hatalı ürünlerin müşteriye gönderildiği durumda siparişin iade edilmesi, siparişin iptal edilmesi hatta müşteri kaybı gibi büyük sorunlara sebep olabileceği, şirketin geleceği için kalite kontrol faaliyetlerinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

**Soru 19:** Kalite kontrol planlama faaliyetlerinde sorunlar olduğunu düşünüyor musunuz?

Katılımcılar, siparişlerin yoğun olduğu zamanlarda ara kontrolün yetişmediğini, ara kontrol yapanların sayısının artırılması gerektiğini, siparişe ait kartela ya da numune olmadığını

durumlarda kalite kontrol faaliyetlerinin sağlıklı yapılamadığını, sorunlar yaşandığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı kalite kontrol faaliyetleri için, işçinin kaliteyi önemsemesinin ve personele eğitim ile birlikte kalite bilincinin kazandırılmasının çok önemli olduğunu, üç katılımcı da ifadelerinde her personelin yaptığı işe sahip çıkmasını, kendi işinin sorumlusu olmasının ve işini takip etmesi gerektiğini belirtmiştir.

Dördüncü Grup - işletmede kalite kontrol planlama faaliyetlerine yönelik- sorulara verilen cevaplarla elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir; işletmelerde kalite kontrol faaliyetlerinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Kalite kontrol yapılmadığında çeşitli sorunlar yaşandığı ve bu sorunları müşteri siparişlerinin iadesi, siparişin iptali hatta müşteri kaybı gibi büyük sorunlara sebep olabileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca kalite kontrol planlama faaliyetlerinde, sipariş yoğunluğunda kalite kontrol personelinin işlere yetişemediği ve siparişe ait kartela/ numune olmadığında sorunlar yaşandığı belirlenmiştir

#### **3.4.2.5. Beşinci Grup - İşletmede Finansal Planlama Faaliyetlerine Yönelik Sorular ve Bulgular**

Beşinci grupta, işletmede finansal planlama faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye yönelik 6 adet soru oluşturulmuş ve değerlendirilmiştir.

**Soru 20:** İşletmede finans departmanı var mı?

Bir katılımcı işletmelerinde finans kısmının olduğunu ama burada uzman finans yöneticinin olmadığını onun yerine mali müşavir ve ön muhasebe çalışanlarının olduğunu, bir katılımcı ise işletmelerinde finans departmanının olduğu ifade etmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan işletme finansal planlamanın yapılması, gelen paranın kontrolü, uygun kredi alternatiflerinin araştırılması, bütçeleme çalışmalarının yapılabilmesi için işletmelerde uzman finans yönetici bulundurulmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir.

**Soru 21:** İşletmede finansal planlama yapılmakta mıdır?

Katılımcılar finansal planlama yapıldığını ifade etmiştir.

**Soru 22:** Finansal planlama denildiğinde aklınıza ilk olarak ne geliyor?

Bazı katılımcılar işletmenin darboğaza girmeden alınabilecek tedbirler olarak ifade ederken, bazı katılımcılar ise paranın nasıl kullanılacağına planlaması olarak ifade etmiştir.

**Soru 23:** İşletmede bütçeleme faaliyeti yapılmakta mıdır?

Katılımcılar işletmelerinde bütçeleme faaliyetlerinin yapıldığını ifade etmiştir.

**Soru 24:** Üretilen ürünlerin maliyet çalışması yapılıyor mu?

Katılımcılar, üretilen ürünlerde kullanılan ham madde, malzeme/ aksesuarlar, işçilik, diğer yan giderler ve kar marjı eklenerek maliyet hesabının yapıldığını ifade etmişlerdir.

**Soru 25:** Finansal Planlama Faaliyetlerinde Sorunlar Olduğunu Düşünüyor musunuz?

Katılımcılar finansal planlama yapılırken hedef tespitlerinin ulaşamaz olmaması gerektiği ve yapılan yıllık planlamalarda dövizdeki değişkenliğin finansal planlamayı sıkıntıya soktuğunu ifade etmişlerdir.

Beşinci Grup - işletmede finansal planlama faaliyetlerine yönelik - sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde, işletmelerden A işletmesinde finans departmanı olmasına rağmen uzman bir finans yöneticisi olmadığı, B işletmesinde finans departmanı ve bir finans uzmanının istihdam edildiği anlaşılmıştır. İşletmelerde bütçeleme faaliyetleri ve üretilen ürünlerin maliyet çalışmaları yapıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan işletmelerde

kesinlikle uzman finans yöneticisinin bulunması gerektiği, finansal planlamanın işletmenin geleceği açısından çok önemli olduğu kavradıkları anlaşılmaktadır

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de köklü bir geçmişe sahip deri giyim sektörü, dünya pazarlarına üretim yapan, ihracat odaklı, bugünkü durumu ve konumuyla özgün yapıya sahip bir sektördür. Dericilik sektörünün bu köklü geçmişinden gelen güçlü bir deri işleme geleneğinin bulunması Türkiye’nin bugün dünyanın en kaliteli deri üretimi yapan başlıca ülkelerinden biri olmasını sağlamıştır. Bu araştırmada, Türkiye açısından önemli bir konumda bulunan dericilik sektörünün rekabet gücü kazanmasında ve mevcut pazardaki yerini koruması konusunda üretim planlama faaliyetlerinin önem arz ettiği düşüncesiyle yola çıkılmıştır.

Yapılan bu araştırma sonucunda; işletmelerde üretim planlama faaliyetlerinin yapıldığı görülmektedir. A işletmesinde planlama departmanı olduğu fakat planlama departmanında çalışan personelin üretim planlama tecrübesi olmadığı, iş takibi, birimler arası koordinasyonun sağlanması, bilgi alışverişi gibi konularda yetersiz kaldığı bu durumda da hatalara ve zaman kaybına neden olduğu anlaşılmaktadır. Üretim planlama faaliyetlerinde tecrübeli bir planlamacının olması planlanan hedeflere ulaşılması için gereklidir. İşletmeler üretim planlamasında, üretimi takip aşamasında ve bunların analizi, raporlanması gibi konularda çoğunlukla mail, sözlü ya da çeşitli iletişim kanallarını kullandıkları fakat bir şekilde organize olamadıkları ve istenilen verimlilik seviyesine ulaşamadıkları görülmektedir. Bu konuda yaşanan sorun ancak planlama yazılımı kullanılarak çözümlenebilir. İşletmelerin planlama yazılımını kullanmamalarının en önemli nedeni işletmelerin planlama yazılımına ihtiyaç olmadığı düşüncesini benimsediği anlaşılmaktadır. İşletmelerde planlama yazılımı sistemin kullanılması, sipariş alımından ürünün müşteriye gönderilmesine kadar geçen tüm sürecin planlanıp takip edilmesini, bilgiye, kaynağından hızlıca erişimi ve böylece karar verme süreçlerinin kısaltılmasını sağlanacaktır.

İşletmelerin genellikle sipariş üzerine çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu durumdan işletmelerin üretimde kullanıldığı derinin (ham maddenin) moda akımından, talep dalgalanmalarından ve değişken döviz kurlarından oldukça etkilendiği anlaşılmaktadır. İşletmelerin talep tahminlerini daha önceki dönemlerde gelen siparişleri göz önünde bulundurarak yaptığı, buna bağlı olarak talepteki ani değişikliklerin üretimde karışıklıklara ve üretimi olumsuz yönde etkilenmesine neden olduğu gözlemlenmiştir. İşletmeler mevcut personel, makine ve donanım durumlarını gözden geçirerek tedbir almalı, böylece yaşanacak ani talep dalgalanmalarının üretime yansıttığı olumsuz etkinin en aza indirilmesi sağlanacaktır.

İşletmelerde, ürün adetinin az olması, ürün çeşitliliğinin çok fazla olması ve buna bağlı olarak üretim bandında sık sık iş değiştirilmesi gibi sebeplerden dolayı iş zaman etüdü çalışmalarının yeterince uygulanmadığı tespit edilmiştir. Belirtilen durumlar iş zaman etüdü çalışmalarını olumsuz olarak etkilemekte, fakat iş zaman etüdü uygulamasının gerekliliğini ortadan kaldırmamaktadır. İşletmelerin sağlıklı planlama yapabilmesi, hem çalışanların emeğini hem de zamanı en etkin şekilde kullanabilmesi iş zaman etüdü uygulamasıyla yani üretim ile ilgili yeterli ve doğru bilginin olmasıyla mümkün olacaktır. Üretim bant akışı doğru yapılmalı ve aynı bantta çalışanların yapacakları işte denk ustalıkta olmaları sağlanmalıdır. Böylece bantta iş beklemesi gibi durumlar ortadan kalkacak, atıl durumda personel ve makine gözükmeyecektir.

İşletmelerde, üretim sırasında çıkan hatalı ürünlerin nedenlerinden en çok personel dikkatsizliği unsuru olduğu görülmektedir. İşletmeler, personelden kaynaklanan ürün hatalarını en aza indirebilmek için personellerin dikkatini dağıtabilecek faktörleri ortadan kaldırarak

personellerin dikkatini yaptıkları işe vermesini sağlamalı ve personeli motive edici faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

İşletmelerin, bugünün şartlarına uygun ve yeterli donanıma sahip olmadığı, modern teknolojiden uzak, sadece mevcut makine ve donanımda küçük çaplı iyileştirmeler yapıldığı tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili işletmelerin makine ve donanım konusunda yeni teknolojilere ulaşabilmesi için yatırım yapması, devlet tarafından da kredilerle işletmelerin desteklenmesi gerekmektedir. İşletmelerde çalışanlara gerekli bilgi, tecrübe ve beceri kazanmaları, kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için yapılması gereken geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin yapılmadığı, önem verilmediği, eğitim faaliyetlerini zaman kaybı olarak görmekte olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin eğitim faaliyetlerine önem vermesi hata oranının ve maliyetlerin azalmasını; performansın, verimliliğin, kalitenin dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde karşılaşılan en büyük sorunlardan birisinin kalifiye personel açığının fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu sorunun önüne geçilebilmesi için istihdam garantili mesleki eğitim kursları açılmalı, ileriye yönelik kalifiye personel ihtiyacının karşılanması için de işletmelerin çırak yetiştirmesi gereklidir. Sektördeki personellerin kalifiye hale getirilebilmesi için öncelikle sektörde çalışanların gelir düzeylerini arttırıcı önlemler olarak mesleğin daha cazip hale getirilmesi, özendirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde stok-malzeme ihtiyaç planlamasının yapıldığı fakat yapılan bu planlamanın herhangi bir program kullanmadan, hata riski fazla olmasına rağmen geleneksel yöntemlerle kâğıt üzerinde hesaplandığı anlaşılmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması ile işletmeler üretim maliyetlerini azaltabilir, işgücü verimliliğini arttırabilir ve stok fazlalığının önüne geçebilir. Malzeme ihtiyaç planlamasının sağlıklı ve etkili bir şekilde yapılabilmesi için malzeme ihtiyaç programı işletmeler için gereklidir. İşletmelerde stok takibini tam anlamıyla yapılamadığı, ham madde (deri) stokları kayıt altına alınırken, yardımcı malzeme ve aksesuarların stok kayıtlarının tutulmadığı anlaşılmıştır. İşletmelerin depo faaliyetlerini takip edebileceği bir sisteme sahip olması işletmelerin fazla stok yapmasının, ham madde (deri) ve aksesuar eksikliğinden kaynaklanacak üretim aksamalarının önüne geçerek, üretimin etkinliğinin ve verimliliğinin önemli bir şekilde artmasına katkı sağlayacaktır.

İşletmelerin, ham madde (deri, kürk) ve yardımcı malzemelerin satın alımında dikkat ve özen gösterdikleri özelliklerden kalite, ürüne uygunluk ve temin edilebilirlik durumu gibi unsurlara son derecede önem verdikleri tespit edilmiştir. Fakat zaman zaman gelen ham madde veya yardımcı malzemelerin kalitesinde, uygunluğunda (renk, kalınlık/ incelik, vb.) yaşanan sıkıntıların üretimin aksamasına, ürünlerin defolu veya ikinci kaliteye ayrılması, müşteri memnuniyetsizliği gibi problemlere sebep olduğu görülmüştür. İşletmeler, ham madde ve yardımcı malzemelerin satın alımında önceden satın alınacak ürünlerin kontrolden geçirilmesi daha sonradan yaşanabilecek sıkıntıların önüne geçilebilmesini sağlayacaktır.

İşletmeler çeşitli sebeplerden (moda, döviz kurları, vb.) dolayı yaşanan talep dalgalanmalarında iş gücü planlamasında sorunlar yaşandığı görülmüştür. Bu yaşanan sorunların sebebinin, sektörde yetişmiş nitelikli personelin olmaması ve talep tahminlerinin yapılamamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin taleplerdeki dalgalanmalara çözüm olarak personele fazla mesai yaptırıldığı ya da zorunlu izin kullandırıldığı belirlenmiştir.

İşletmelerde performans ölçümü sadece kesim ve dikim (bantlarda) bölümlerinde yapıldığı belirlenmiştir. Bunun sebebinin sadece kesim ve dikim personellerinin parça başı ücretle, diğer çalışanların ise maaşlı olarak çalışması olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin hizmet kalitesinin yükselmesi, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi, bu doğrultuda eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının saptanarak, çalışanların verimliliğinin ve motivasyonunun artması için

tüm çalışanlara performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılması son derece önemlidir. İşletmelerde kalite kontrolün, ön kontrol, ara kontrol ve son kontrol olarak kalite kontrol elemanları tarafından üretim süresince dikkatli ve özen gösterilerek yapıldığı görülmektedir. Sadece aşırı yoğun sipariş geldiği zamanlarda kalite kontrol personellerinin kontrole yetişemediği ve sıkıntı yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması, kalitenin standart hale gelmesi ve bu standardın sürekliliği için işletmeler eğitim stratejilerinin planlamasını yaparak tüm çalışanlarını kalite bilincinin arttırılması ve kalitenin sadece kalite kontrol çalışanlarıyla sınırlı olmadığı konusunda eğitime tabi tutmalıdır. Bu eğitim, tüm personeli kalite kontrol faaliyetleri konusunda geliştirip kalite kontrol faaliyetlerinde önemli katkılar sağlayacaktır. İşletmeler, siparişe ait modelin üretimine başlamadan, üretimi yapılacak olan modelin, müşteri tarafından onaylanan numune model ile üretilecek siparişin kalite kontrol parametreleri detaylıca belirlenmeli, üretilen modellerin kalite kontrol işlemleri yapılırken kesinlikle onaylı numune olmalı ve bu numune baz alınarak yapılmalıdır. A işletmesinde finans uzmanının olmadığı, onun yerine mali müşavir ve ön muhasebe çalışanlarının bu boşluğu doldurmaya çalıştığı tespit edilmiştir. İşletmeler, faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecek fırsat ve tehlikeleri gerçekleştirmeden öngörülmesi ve bunlara karşı tedbir alınarak sürdürülebilirliğin daha mümkün olması uzman bir finans uzmanı ile yapılan finansal planlama ile mümkündür.

Sonuç olarak yapılan bu çalışmayla da anlaşılmaktadır ki dericilik sektörü, gelecek vadeden ve geçmişteki ihracat rakamlarına bakıldığında önemli başarılar imza atmış bir sektördür. Sektörün zorlu küresel rekabet ortamında mücadele edebilmesi, rakiplerine göre maliyetleri ve kaliteyi daha avantajlı hale getirerek rekabet üstünlüğü kazandırabilecek araçlardan biri, etkin bir şekilde yapılan üretim planlamasıdır. Bu çalışmada, Karabük ilindeki deri giyim işletmelerinin üretim planlama faaliyetleri çerçevesinde yaşanan sorunlar ortaya konulmuş ve çözüm önerileri getirilmiş olup yapılacak olan benzer çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

## Kaynakça

- Damğa, S. (2006). *Deri Giysi Üretiminde Optimizasyonunda CAD CAM Sistemlerinin Kullanımı Üzerine Araştırmalar*. İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Kahya S.Ö. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve Deri Hazır Giyim Sektörüne Bir Yazılım Önerisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstri ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Kantarlı, Ç. (1999). *Tam Zamanında Üretim Yönetimi ve Türk Deri Sanayiinde Uygulanabilirliği*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kızılkaya, H. T. (1996). *Deri Giyim Sanayi İşletmelerinde Üretim Planlaması Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Giyim Endüstrisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kızılkaya, H. T. (2015). *Deri Konfeksiyon Üretim Bölümü İçin İyileştirme Önerisi: İşletme Uygulaması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Yüceer H. (1990). *Ankara'da Bulunan Bir Deri Giyim Atölyesinin Üretim Modeli Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Giyim Endüstrisi ve Giyim Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yurdakul, S. (1989). *Deri Giyim Sanayinin Kalite ve Kalite Kontrolü İle İlgili Sorunları ve Bir Kalite Kontrol Uygulaması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.