

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 1 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE OPERASYON PLANI VE UZUN DÖNEM PLAN (İŞ PLANI)

1.0 Genel

İleri seviye ticari yapılanmaların, gelişmişlik seviyelerine erişimlerinde ısrarla baz aldıkları “İş Planı (OP – Operasyon Planı ve LRP – Uzun Dönem Plan)”, firma kararlarına ışık tutacak üst düzey “HEDEFLERİN YÖNETİMİ” olup, kullandığı temel birim para olmak üzere, firmanın tüm fonksiyonel alanlarına yönelik hedeflerin planlanarak yönetilmesini sağlar.

İş Planı ;

- Firmanın kimliği ve değerleri \longleftrightarrow (Vizyon, Misyon, Değerler, Coğrafya, ...),
- Güncel durumunu \longleftrightarrow (Ölçülerek tespit edilen bugünkü gerçek durum),
- Gelecekte ne ve nerede olmak istediğini \longleftrightarrow (Gelecek tahminleri – Strateji, Amaç, Politika, Hedef, Kilometre Taşı),
- Olmak istenilen yere nasıl gelineceğini açıklayan \longleftrightarrow (Planlama)

Ve firma kaynaklarının yönetimi fonksiyonunu üstlenen tepe yönetim onaylı doküman olup, kısaca, Biz Kimiz? Neredeyiz? Nerede Olmak İstiyoruz? Olmak İstedığımız Yere Nasıl Geliriz? Sorularına cevap arar.

Operasyon Planı (OP), yukarıdaki soruların 1-2 yıl sonraki; Uzun Dönem Planı (LRP) ise, yine yukarıdaki soruların 3-5 yıl sonraki cevabı olan parasal ve/veya oransal hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik plan ve programların tariflenmesidir.

2.0 İş Planı' nın Kalite Yönetim Sistemi İçerisindeki Yeri

Operasyon Planı ve Uzun Dönem Plan (İş Planı), Kalite Yönetim Sistemi' nin alt cümlesi olup, dokümantasyon sisteminde Kalite El Kitabı, Prosedür ve/veya Talimat tarafından kontrol edilebilen / yönetilebilen uygulama safhasının doküman yapısıdır.

İş Planı' nın Kalite Yönetim Sistemi içerisindeki yeri Şekil 1'de verilmiştir.

Doküman içeriği, genellikle diğer kalite yönetim sistemi dokümanlarına bölüştürülmüşlük yapısında düzenlenir. Bu, Tepe Yönetim' e hitap eden İş Planı' nın müşteri odaklı çalışan çok disiplinli çapraz fonksiyonel ekipler tarafından oluşturulması gerektiğinin en önemli göstergelerinden biridir. Yani ;

- Vizyon, misyon, strateji, amaç, politika, stratejik hedefler ve tüm alanlara ilişkin politikalar, müşteriler, rakipler, ürünler, değerler, teknoloji, coğrafik yerleşim ve lay-out vb. gibi kimliğe ve değerlere ilişkin temel bölümler “Kalite El Kitabı” kapsamında ele alınır. Bu bölümler, müşterilere, tedarikçilere ve/veya diğer dış kuruluşlara tanıtım amacı ile sunulur.

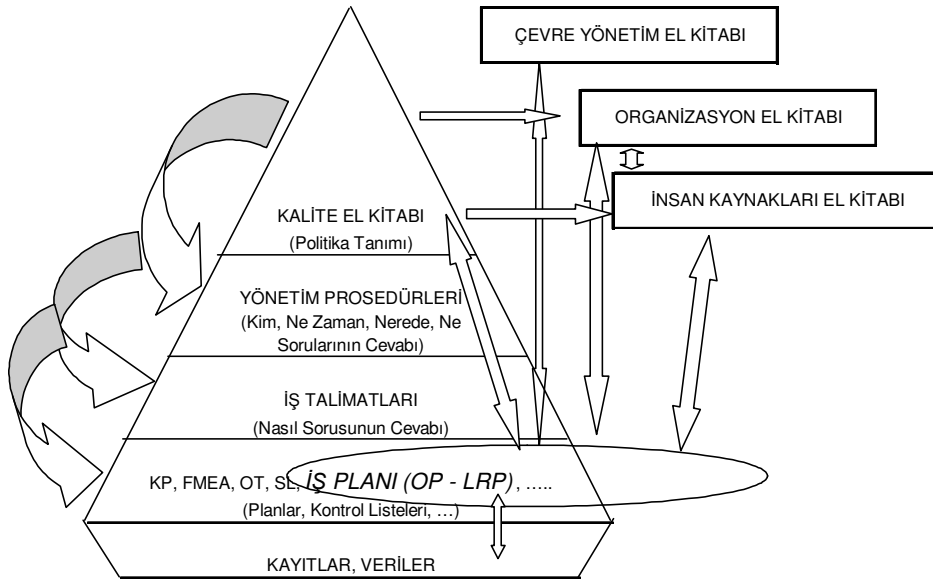
HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 3 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

- Müşteri beklentileri doğrultusunda olmak üzere, sürekli geliştirme ile müşteri memnuniyetini artıran seviyelerde karşılamaya yönelik olarak tayin edilen ölçülebilir kalite metrikleri, QOS (Kalite İşletim Sistemi) kapsamında ele alınır ve ayrı bir doküman (el kitabı, sistem prosedürü, iş prosedürü, talimat vb. gibi) yapısı söz konusudur. İç ve dış müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda sürekli güncel tutulur.
- Pazarlamaya ilişkin konular (strateji, reklamasyon, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin tayini, global pazar, pazar bölümü, pazarın eğilimi vb. gibi), pazarlama departmanı tarafından olmak üzere ayrı dokümanla(larla) yönetilir.
- İnsan kaynaklarına ilişkin konular (personel politikaları, nitelikler, eğitim vb. gibi), insan kaynakları departmanı tarafından olmak üzere ayrı dokümanla(larla) yönetilir.
- Maliyet muhasebesi ve genel muhasebeye ilişkin konular (birim üretim maliyetleri, işçilikler, malzeme giderleri, amortismanlar, alacaklar, borçlar ... vb. gibi), muhasebe departmanı tarafından olmak üzere ayrı sistem yapısı ile yönetilir.
- Tedarik kaynaklarına ilişkin konular (kaynak politikaları, seçim, onay, değerlendirme, geliştirme ... vb. gibi), yine farklı bir sistem yapısı içerisinde yönetilir.
- Vb. gibi diğer konu alanları.

2.1 Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu

İş Planı'nın Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu içerisindeki yeri Şekil 2'de verilmiştir. Bu yapı itibarı ile, İş Planı, diğer üst seviye dokümanlarla kontrol altına alınıp yönetilmektedir. Fakat, içeriği itibarı ile üst ve alt seviye tüm dokümanlarla ilişkilidir ve hatta içeriği paylaşımlıdır.



Şekil 2. İş Planı'nın Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonu içerisindeki yeri (GÜRSOY, M., 30 Ağustos 2002).

Herhangi bir kalite yönetim sistemi olmayan kuruluşlarda, İş Planı, "İş Planı El Kitabı" olarak düzenlenebilir. Bu durumda, Kalite El Kitapları, Prosedürler, Talimatlar ve/veya Kayıtlara dağılmış olan içerik tek bir doküman içerisinde toplanmış olur.

HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 4 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

3.0. İş Planı Hazırlama

İş Planı hazırlama, farklı disiplinlerden oluşturulacak ekiplerin bir ekip lideri organizatörlüğünde yürüteceği faaliyetleri gerektirdiğinden öncelikle ekibin oluşturulması gerekir. Ekip lideri, genellikle tepe yönetim içerisinde seçilir. Zira, üst düzey politika ve hedefler tayini söz konusudur.

Ekip üyeleri; pazarlama, satış, satınalma, kalite, maliyet muhasebesi, yatırım, tasarım, proses, ürün, finansman, planlama, insan kaynakları gibi tüm fonksiyonel birimlerden seçilmiş uzman ve/veya yöneticilerden oluşur.

İş Planı, QS 9000:1998'de de değinildiği üzere ;

- Pazara ilişkin konular,
- Finansal planlama ve maliyet,
- Büyüme tahminleri,
- Fabrika/tesis planları,
- Maliyet hedefleri,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Araştırma ve Geliştirme planları, tahminleri ve uygun şekilde bütçelendirilmiş projeler,
- Tahmini satış rakamları,
- Kalite hedefleri,
- Müşteri memnuniyeti,
- Önemli iç kalite ve performans göstergeleri ve,
- Sağlık, emniyet ve çevre konularını kapsayabilir.

Dolayısı ile proje ekibinin, yukarıdaki konularla ilgili veri toplamaya yönelik bilgi akış ve veri toplama sistemini tanımlamış olması gerektir.

3.1 Başlangıç Tanım ve Planları

Kalite Yönetim Sistemi olmayan veya yeni kurulmuş tüm kuruluşlardaki başlangıç tanım ve planları ;

- Firmanın Tanıtımı
 - Firma mülkiyeti, ticari kimliği ve kuruluş tarihçesi,
 - Faaliyet alanını seçiş nedenleri,
 - Yönetim ekibi (üyeler, bilgi birikimi ve deneyimleri, yetenek ve becerileri, yetersizlikleri – finans / yönetim /),
 - Pazar analizleri ile toplanmış veriler ışığında "Satış Hacimleri", "Büyüme Marjı", "Net Fayda"nın göstergelerle analizi,
 - Pazardaki davranış biçimi (iş stratejisi), faaliyet seçiminde güven sağlayıcı unsurlar.
- Pazara sunulacak ürün ve hizmetler (ürün ve hizmet tanımı),
- Gelecekteki ürün ve hizmetler (müşterilerin gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, rekabet edebilir ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, sunum şekillerinde düzenlemeler, ürün / hizmet aksesuarları, internet ve web üzerinden sunumlar)
- Kalite stratejileri (kalite anlayışı, kalite bilgisi, kalite sistemi, kalite yatırımı, ...),
- Rekabetçi kıyaslama (rakipler ve ürünleri),
- Pazar analizi özeti,
 - Rakamlarla (para - miktar birimlerinde) pazarın şimdiki durumu ve boyutu,
 - Mevsimsel değişimler,
 - Rakamlarla (para - miktar birimlerinde) pazarın gelecekteki muhtemel durumu ve boyutu,
 - Pazar bölümü (hitap edilecek müşteriler, müşteri durumu ve boyutu),
 - Hedef pazar bölümü stratejisi (kalite, termin, maliyet ve fiyat - etik değerler, dürüstlük ve güvenilirlik - rakiplerin daima ilerisinde olma),

HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 5 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

- Pazarın ihtiyaçları (ihtiyaç tespit ve yönlendirme stratejisi - servis, fiyat, stoklar, piyasada bulunabilirlik - hedef kitlelerin ihtiyaçlarını tam anlama ve karşılama odaklanma stratejisi),
- Pazarın eğilimleri,
 - Geçmiş verilerden yararlanarak gelecek eğilimlerinin tespiti (medyanın etkileri, kullanımdaki yasal düzenlemelerin etkileri,..),
 - Gelecekteki nüfusa (populasyona) olan etkisi ve müşteri potansiyelindeki değişim eğilimi,
 - Gelecek jenerasyonun gelecekteki olanakları ve sunulacak ürüne olan eğilimleri,
- Pazarlama stratejisi (reklamasyon, bayilikler, internet kullanımı, ambalaj ve ürün ve ambalajda logo kullanımı),
- Fiyatlandırma stratejisi (müşterilerin fiyata karşı duyarlılıklarının tespiti, son kullanıcıların fiyat duyarlılığı, geçmiş tecrübe ve bilgiler, endüstrideki genel durum, rekabet edebilir fiyatlar – gerekçeli fiyatlar, kalite maliyetleri, büyüme hedefleri),
- Promosyon stratejisi,
- Dağıtım stratejisi (teslimat yeri ve şekli ile sorumluluklar),
- Satış stratejisi (müşteri saygısı ve beğenisini kazanmak, servis ve destek sağlamak),
- Endüstri analizleri,
 - Dünyadaki durum,
 - Etkilenen ve etkileyen ürün / hizmetlerin şimdiki ve gelecekteki olası durumları,
 - Farklı endüstri kollarındaki tüketim analizleri,
 - Servis parçaları ve servis analizi ile servis parçalarının boyutu / talebi,
 - Endüstri iştirakçilerinin tanımlanması ve ürün / hizmete olan etkisinin tayini (üreticiler, satıcılar, pazarlamacılar, etkileyen ve etkilenen ürün / hizmet sunanlar).
- Alıcılar ve rekabette üstünlük yaratacak politikalar,
 - Servis ve elde edilebilirlik için politikalar,
 - Servis ve elde edilebilirlikte rakiplerle kıyaslama (rekabet avantajları)
 - Müşteri ile birlikte büyüme stratejileri.
- Ana rakipler,
 - Ürün / hizmet özellikleri,
 - Tedarik kaynakları ve durumları,
 - Pazardaki yerleri,
 - Üretim / sunum özellikleri (sunuş, teknoloji, bilgi seviyesi, ...),
 - Avantaj ve dezavantajları (ürün ve yetenekler açısından).
- Coğrafi Yerleşim (yer seçim kriterleri, yerleşim yeri avantaj ve dezavantajları - işçilik, yatırım, müşteri potansiyeli, reklamasyon, nakliye, rakipler, iklim).
- Bina yapısı (Lay-Out) (açık – kapalı alanlar, laboratuvarlar, taşıma / depolama alanları, üretim alanları, ofisler, yardımcı ünite ve tesisler, üretim araçları, mağaza – showroom ..),
- Vizyon, misyon, strateji, amaç, politika (başarıya giden yollar – kilit politikalar), stratejik hedef tanım ve tayini,
- Satış literatürü – pazarlama (müşteri kataloğu oluşturma, reklam kataloğu oluşturma ve dağıtım yöntemleri, satış promosyonları tespiti),
- Tedarik kaynaklarına ilişkin hedef ve politikalar (seçim, onay, değerlendirme ve geliştirme, kalite hedefleri, nakliye, yatırım, ödeme ve fiyat, servis, ..),
- Teknoloji (üretim teknolojisi, bilgi derleme / yazılım “ERP” – donanım, taşıma ve stoklama, iade değerlendirme, müşteri ve tedarikçilerle iletişim / sipariş yönetimi, yayın yönetimi,
- Organizasyon tanıtımı,
- Stratejik işbirlikleri (tedarikçiler listesi, antrepocular, ...)

Olup, bu tanım ve planları daha önce yapmış kuruluşlar bunları yıllık olarak gözden geçirerek güncellerler.

Yukarıdaki tespitleri müteakiben başlangıç özeti (başlangıç maliyetleri ve kısa dönem borç / alacaklar / sabit varlıklar, yatırım) tablosu çıkartılır.

HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 6 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

3.2 Ölçülebilir Metriksler için Veri Toplama ve Değerlendirme

Müşteri - tedarikçi zincirindeki her halkada doğru bilgiye doğru zamanda ve güvenilir bir şekilde erişilebilecek bilgi akış sisteminin ekip tarafından kurulması gerekir ki, bu da firma içi diğer ekiplerle ortak çalışmayı gerektirir. Yani kayıt sisteminin oluşturulması gerekir.

Bilgi akış sistemi kurulumunda dikkate alınacak önemli bazı noktalar (Madde 3.0 ve 3.1'de tanımlananlar bazında veya ilave olarak);

- Müşteri odaklı olmak üzere, onun bugünkü ve gelecekteki beklentilerini saptamaya yönelik organizasyonel yapı kurulmalı ve sistem tanımlanmalıdır.
- İç ve dış müşteri talepleri doğrultusunda kalite metriksleri (pazarlama, satış, üretim, satınalma, ...), ölçüm birim ve yöntemleri belirlenmelidir.
- Kalite metrikslerine dayalı raporlama sistemi kurulmalıdır (rapor formatı / şekli, raporlama şekil ve sıklığı),
- Raporlamaya uygun veri toplama ve değerlendirme sistem yapısı kurulmalıdır.

Kurulan sistem itibarı tanımlanan yöntemlerle veriler toplanmalı ve tanımlanan şekil ve sıklıklarda raporlanmalıdır.

3.3 İş Planı' nda Yapılacak Kabuller

İş Planı hazırlanırken dikkate alınacak varsayımlardan bazıları ;

- Satışta vade, tahsilat terminleri ve ödeme koşulları (ödeme terminleri),
- Ürünün pazardaki sürekliliği,
- Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki beklentileri,
- Mevsimsel değişimler itibarı ile de aylık göstergeler,
- Kapital ve finansal yeterlilik,
- Kar – Zarar tanımları,
- Yıllara göre faiz oranları, vergi oranları, kredi faizleri, kazanç oranları, personel yük oranları, öğrenme eğrisi,
- Amortisman başlangıcı,
- Hurda oranı, iade oranı,
- Lisans, royalti, değişken maliyet oranı ve,
- Sarf malzemesi maliyetleridir.

3.4 Finansal Özetler

Veri toplama ve yapılan kabulleri müteakiben özet raporlar olan tablo ve görsel raporlamalar ekip lideri yönlendirmeleri doğrultusunda olmak üzere ekip tarafından gerçekleştirilir.

Tahminlerin gerçekçiliği, yapılan çalışmaların başarısı bakımından oldukça önemlidir.

Tüm özetler 1-5 yıllık olarak düzenlenmekte olup aşağıdaki raporlamaları gerektirir ;

- Müşteri dağılımı grafikleri, müşteri ihtiyaç tabloları, parasal satış değerleri tabloları, parasal boyutta müşteri dilimleri tabloları.
- Büyüme hedefleri ile orantılı satış tahminleri – grafik ve tablo yapısı.
- Üretkenliği maksimize ve işçiliği minimize edecek ve satış artışlarına / büyümeye bağlı olarak sayıca arttırılacak şekilde yıllar bazında ve departmantal dağılım itibarı ile personel planı – personel sayısı ve giydirilmiş tutarlar tablosu, eğitim ihtiyaç ve maliyetleri tablosu.

HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------

	İŞ PLANI	Doküman No Tarih Revizyon Sayfa	KTP 0013 30.08.2002 A 7 / 7
---	-----------------	--	--------------------------------------

- Maaşlar, kira gibi tüm maliyetlerin gösterildiği tablolar ve önemli maliyet dağılım grafikleri.
- Finansal göstergelerle büyüme politikası tablo ve/veya grafikleri,
- Kilit finansal göstergeler – satışlar tablosu, maliyet kontrol tablosu, artan kar marjı tablosu, büyüme tablosu.
- Kar’ a geçiş noktası analizi – grafik ve/veya tablo yapıda aylık tahmini sabit maliyetler ve maliyet kalemleri ve pazardaki pay %’si itibarı ile aylık satış hacimleri.
- Aylık üretim miktarları, aylık satış miktarları, ürün başına net kar değişim tabloları, verimlilik indirim tabloları, ortalama ürün başına maliyet tabloları ve aylık sabit maliyet tabloları.
- Kar – zarar projeksiyonu – ekipman yatırımları, dönem sonu tahmini hasıla, reklam ve promosyon giderleri, sigorta giderleri, kira giderleri, vergiler, net kar, net karın satışlara oranı ve diğer özet hedefler de dikkate alınarak yıllara göre satışlar, satış maliyetleri ve büyüme oranları bazında oluşturulmuş tablo yapısı.
- Nakit akışı projeksiyonu – dönemsel net nakit akışı, dönemsel nakit dengesi, satış gelirleri, harcamalar bazında oluşturulmuş tablo ve/veya grafik yapısı.
- Bütçe projeksiyonu – tablo yapısı.
- İş oranları – yıllara göre satış büyümesi, stoklar, kısa ve uzun dönem varlıklar, kısa dönem borçlar tabanlı tablo yapısı.
- Kalite göstergeleri – iade, şikayet, hurda, yeniden işçilik, kalitesizlik maliyetleri, ... bazlarında tablo ve/veya grafikler.

3.5 Yayınlama, Onay, Dağıtım ve Güncelleme

Taslak olarak hazırlanan İş Planı içeriği, yıllık olarak düzenlenen Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantılarına sunulan ve bu toplantıda varılan kararlar neticesinde netlik kazanır.

Her yeni iş dönemi başlangıcında taslağı hazırlanarak Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantılarına sunulur ve toplantıdan hemen sonraki kısa bir dönem içerisinde olmak üzere sonraki dönemler için güncellenir.

Oluşturulan doküman, ekip lideri tarafından Yönetim Kurulu onayına sunulduktan sonra kontrollü olarak yayınlanır.

Tayin edilen özetler itibarı ortaya çıkan hedefler dikkate alınarak realizasyon plan ve programları oluşturulur.

Bir kalite yönetim sistemine sahip kuruluş, Madde 5.3 ve Madde 5.4’ te tanımlı kabul ve özetleri bir kitapçık haline dönüştürerek İş Planı niteliğinde yayınlar. Politika, hedef, strateji ve en genel plan Kalite El Kitabı içerisinde güncellik kazanır. Ayrıca, örneğin, kaliteye ilişkin diğer detaylar QOS yapısı içerisinde güncellik kazanır.

4.0 Sonuç

Sonuç olarak, kalite yönetim sisteminin bir parçası olan İş Planı, sistem tarafından dikey yapıda yönlendirilir, fakat yatay ve dikey yapıdan alınan verileri kullanarak yatay ve dikey yapıdaki sistem elemanlarını yönlendirebilir bir dinamiğe sahip olması nedeni ile müşteri odaklı olarak sürekli geliştirmeye yönelik en etkili ve Tepe Yönetim onaylı kalite aracıdır.

HAZIRLAYAN	KONTROL	ONAY
------------	---------	------