



BİR HAZIR GİYİM FİRMASINDA TASARIM SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖRNEK UYGULAMA*

SAMPLE PRACTICE FOR IMPROVING DESIGN PROCESSES IN A READY-TO-WEAR COMPANY

Sümeyya EMİROĞLU¹, Saliha AĞAÇ²

Gönderim Tarihi: 26.04.2023

Araştırma Makalesi

Kabul Tarihi: 15.05.2023

Öz Abstract

İşletme stratejilerinin belirlenmesinde süreçler ve süreç iyileştirme önemli bir unsurdur. Bu çalışmada bir hazır giyim firmasındaki tasarım süreçleri ve tasarım süreçlerinde en çok problem yaşanan süreçler ele alınmıştır. Öncelik sırasına göre en çok problem yaşanan bir sürece yönelik iyileştirme yaklaşımı ve uygulama geliştirilmiştir. A hazır giyim firmasında üst yönetim ve tasarım ekibi ile odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bireysel gözlemler yapılmıştır. Tasarım süreçlerinde en sık sorun yaşanan 'tasarım teknik dosyaların hazırlanması' sürecine yönelik çözüm önerisi olarak 'tasarım planlama' ve 'tasarım planlamacısı' kavramları oluşturulmuş ve tanımlanmıştır. Araştırmada en sık problem yaşanan tasarım süreci olan teknik dosya hazırlama sürecine yönelik iyileştirme uygulamaları yapılmıştır. Araştırma sonucunda tasarım süreçlerinde yapılan iyileştirmenin ilgili tüm birimleri olumlu etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlar üzerindeki iş yükünün eşit dağılımı süreç sahiplerinin doğru belirlenmesi ile tıkanmalar giderilmiş ve planlama takvimi sürdürülebilir hale gelmiştir.

Anahtar Sözcükler: Hazır giyim, Tasarım süreçleri, Süreç iyileştirme.

Processes and process improvement are important elements in determining business strategies. In this research, the design processes in a ready-made clothing company and the processes that have the most problems in the design processes are discussed. An improvement approach and application have been developed for a process with the most problems in order of priority. Focus group interviews and semi-structured interviews were conducted with the senior management and design team in a ready-made clothing company, and individual observations were made. The concepts of 'design planning' and 'design planner' have been created and defined as a solution proposal for the process of 'preparing design technical files', which is the most common problem in design processes. Improvement practices were made for the technical file preparation process, which is the most frequently encountered design process in the research. As a result of the research, it was determined that the improvement made in the design processes had a positive effect on all relevant units. With the equal distribution of the workload on the employees and the correct determination of the process owners, the blockages were eliminated and the planning calendar became sustainable.

Keywords: Ready to Wear, Design Processes, Process Improvement.

* Bu makale, 'Hazır giyim Sektörü Tasarım Süreçlerinin İyileştirilmesi ve Optimizasyonu; Tasarım Merkezi Örnek Uygulama' başlıklı Doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Sorumlu Yazar: Sümeyya Emiroğlu, AHBV Lisansüstü Eğitim Ens. Moda Tasarım Doktora Öğrencisi, sumeyyaemiroglu@gmail.com, 0000-0002-3851-7545.

² Prof. Dr. Saliha Ağaç, AHBV Üniversitesi, saliha.agac@hbv.edu.tr, 0000-0003-2507-2361.

- **Alıntılama:** Emiroğlu, S. ve Ağaç, S. (2023). Bir Hazır Giyim Firmasında Tasarım Süreçlerinin İyileştirilmesine Yönelik Örnek Uygulama. Sanat ve Tasarım Araştırmaları Dergisi, 4(6), 57-69.
- **İntihal / Etik:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. <https://dergipark.org.tr/pub/stardergisi/policy>

Giriş

Hazır giyim sektörü ihracat hacmi ile ülkemiz ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Rekabet ortamının yoğun ve sürekli olduğu sektör, teknolojik ve inovatif değişimlere açıktır. Tasarım, üretim, satış, pazarlama gibi temel unsurlardan oluşan hazır giyim firmaları pazar paylarını korumak ve geliştirebilmek için stratejilerini oluşturmalı, başarı ve başarısızlıkların nedenlerini mutlaka ölçümlenmelidir. İşletmelerin maksimum fayda için iş süreçlerini sürdürülebilir kılması ve denetlemesi gerekmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerde süreç iyileştirme çalışmaları önem kazanmıştır. Çünkü süreç problemlerinin minimize edilmesi; performans ve verimlilik üzerinde doğrudan etkilidir. Hazır giyim sektöründe yer alan işletmelerin başarısı süreç yönetimi, esneklik, inovasyon, teknolojik altyapı, personel niteliği – eğitim seviyesi, personel yönetimi gibi birçok unsura bağlı olarak şekillenmektedir.

Hazır giyim sektörü küresel rekabet ve değer zincirinin önemli bir halkası olarak kabul görmektedir. Yoğun rekabet ortamında hazır giyim sektörünün sürekli gelişen ve yenilenen bir yapıda olmasının yanı sıra esnek, yeniliğe açık ve sürdürülebilir olması da önemlidir. İşletmelerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri ve varlıklarını geliştirerek sürdürülebilir hale getirebilmesi için yeniliklere ve iyileştirmelere açık olması gerekmektedir. Süreçler işletmelerin performansları ve geleceği için en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Süreçlerde yaşanan problemlerin ya da eksikliklerin çözümsüz kalması kartopu gibi büyümesine ve daha büyük bir sorunun oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle süreç iyileştirme çalışmaları tüm işletmelerde olduğu gibi hazır giyim sektöründe de hayati bir öneme sahiptir. Koleksiyon markası olan hazır giyim işletmelerinde tasarım süreçleri başlangıç noktasıdır ve tüm süreçleri etkileyen roledir.

Hazır giyim üretiminde genellikle model çeşitliliği fazla, üretim adetleri küçük olan siparişlerin çoğaldığı ve model üretim sürelerinin sipariş adetlerine bağlı olarak azaldığı görülmektedir. İşletmeler bu şartlar altında varlıklarını sürdürebilmek için sürekli iyileştirme faaliyetleri ile kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Uygulamalarını iyileştirmek ve geliştirmek için firmalar müşteri odaklı yönetim stratejileri benimsemeye başlamıştır. Bu eğilim müşterilerin daha fazla performans beklentileri, üreticiler arasında rekabetin artması, endüstriyel ilişkiler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Öznaz, 2013: 52).

Hazır giyim sektörünün içerisinde bulunduğu mevcut koşullar ve global rekabet ortamı işletmelerin yapılarını geliştirmeleri ve iyileştirmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır. Hazır giyim işletmelerinde temel süreçlerden olan; tasarım, üretim ve satış – pazarlama süreçlerinin takip edilebilir, ölçümlenerek kontrol edilebilir ve müdahale edilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu süreçlerin kontrolü işletmeye esnek ve sürdürülebilir bir gelişme sunarken, hata oranı ve problem durumu azaltılmaktadır.

Genel anlamda tasarım, kişinin gözlem yapma, algılama, görsel not alma, duyumsama, düşünme, eleştirme, yaratma, dışavurum, değerlendirme gibi tüm duygusal ve düşünsel süreçlerini bütünsel bir şekilde çalıştırarak, çevre ve objeler arasında görsel ilişki kurması

sonucunda birtakım eşdeğer formlar yaratması sürecinden oluşur. Giysi Tasarımı; tasarımcının, etkilendiği tema veya hikâyenin çok yönlü niteliklerini, yenilikçi bir biçimde, yaşam döngüleri içerisine yerleştirip biçimlendirdiği, yaratıcı insan faaliyetinin somutlaşmış ürünüdür (Koca ve Koç, 2009: 35). Tasarım, bir ürünü oluştururken, bu ürünün kapsamı istenilen özellikler çerçevesinde gerçekleşen sistematik düşünsel bir sürecin çıktısı olarak tanımlanabilir. Tasarlama eylemi giysi bağlamında değerlendirildiğinde ürüne katma değer kazandıran, giysinin benzerlerinden ayrılmasına ve satın alınabilirliğine etki eden önemli bir unsur olduğu bilinmektedir (Ağaç, Şahinoğlu ve diğerleri, 2021: 128).

Hazır giyim sektörünün temel ve yapı taşı süreçlerinden olan tasarım süreçleri teoride ve uygulamada temel olarak aynıdır ama işletmelerin yapısına, ürün gamına ve organizasyonel düzenine göre çeşitlenmektedir. Literatürde de birden fazla çeşidi olan tasarım süreçleri genel olarak şöyledir;

- Amaç, konu ve trend belirleme üzerine bir araştırma,
- Tema belirleme,
- Temaya ve trendlere uygun materyal toplama
- Hikâye ve renk panosu hazırlama
- Tasarım eskiz çizimleri yapma
- Eskiz çizimler arasından seçim yapma
- Modelden model geliştirme
- Koleksiyonu oluşturacak parçaları seçme
- Modele uygun kumaş ve aksesuar seçme
- Model uygulamalı kalıp geliştirme ve deneme
- Moda resmi ve teknik çizim yapma
- Pastal planı hazırlama
- Dikim süreci tasarımı (süreç analiz hazırlama)
- Maliyet hesabı yapma
- Prototip dikimi
- Koleksiyon sunumu (Koca, Koç ve Çotuk, 2009: 92).

Süreç işletmelerde, var olan iş süreçlerinin işletme amaçları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmasında tüm fonksiyonlarını kapsayan ve işletmenin amacına ulaşmasında sağlanan çıktılarının yol ve yöntemlerinin kademeli değişim ve işlemler serisi olarak ifade edilebilir. Süreçler, müşteriler için önem arz eden faaliyetleri, kontrol faaliyetlerini ve iş akışı faaliyetlerinden meydana gelmektedir. Süreçlerden iyi çıktılar almak isteyen işletmelerin süreç

performansını artırmak adına süreç iyileştirmesi yapması gereklidir. Süreç iyileştirme, işlerin daha iyi ve etkin bir biçimde yapılması için kritik durumlarla mücadele etmek ve olası krizler ile baş edebilmektir. Adından da anlaşılacağı üzere süreç iyileştirme süreç odaklı bir yönetimdir ve iş sistemlerinin nasıl daha verimli ve etkili yapılacağı üzerinde durur (Korucuk ve Küçük, 2018: 59).

İşletmelerde süreç iyileştirmeye yönelik pek çok yaklaşım ve yöntem bulunmaktadır. En yaygın olanları;

- Sıçramalı iyileştirme yaklaşımı – kısa süreli ve belirli aralıklarla iyileştirme yapılır,
- Radikal iyileştirme yaklaşımı – kısa bir dönem sıçramaları sonrasında yaygın katılımı
- Sonuç odaklı iyileştirme yaklaşımı – uzun süreli ve kademeli kalıcı olarak iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilir (Bütüner, 2018: 4).

Süreç iyileştirmesinde süreçlerin problemlerinin giderilmesine ve performansının/verimliliğinin artırılmasına yönelik yöntemler aranmalı ve en uygunu tercih edilmelidir. Yeni bir plan ya da mevcut durumdaki plan üzerinde çalışılmalı ve uygulamaya geçilmelidir. Süreçte ortaya çıkan problemler tanımlanmalı ve ortadan kaldırılmasına yönelik çalışılmalıdır. Sorunun tam olarak anlaşılmadığı durumlarda süreçler yeniden gözden geçirilmeli, hatanın kök nedenleri araştırılmalı ve son olarak iyileştirme çalışmalarına yön verecek metotlar göz önüne alınmalı, çözüm odaklı olunmalıdır (Eser, 2018: 32).

Süreç iyileştirme çalışmalarının işletmeler için oldukça fazla faydaları bulunmaktadır. Bir işletme için süreç iyileştirmenin faydalarını Kayışkan (2011: 17) aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

- Süreçlerin hızlanmasını ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Maliyetleri azaltır,
- Takım çalışmasını artırır,
- İş süreçlerine ölçülebilir hedefler kazandırır,
- İş akışına uygulanabilir kurallar getirir,
- İş akışındaki problemlerin saptanmasını kolaylaştırır,
- İş süreçleri ve akışındaki aksamaları kontrol altına alır

Hazır giyim işletmeleri, tasarım – üretim – satış – pazarlama – lojistik olmak üzere 5 temel süreç çevresinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Tasarım süreçleri, kendisinden sonra gelen tüm iş süreçlerini etkileyen konumdadır. Sektörde temel alınan 5 sürecin kendi içerisinde birden çok alt süreçleri bulunmaktadır. Bu bağlamda önemli ve kritik bir süreç olan tasarım süreçlerinin diğer temel süreçleri de doğrudan etkilememesi adına optimal düzeyde problem ile yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, araştırmada bir hazır giyim firmasının tasarım süreçleri ele alınarak, süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır. Tasarım süreçleri, koleksiyon

odaklı hazır giyim işletmeleri için tüm iş akışının başında gelmektedir ve önemli bir faktördür. Tasarım süreçleri kendi içerisinde birden çok sürece ayrılmakta ve her bir süreç bir sonraki süreci, dolayısı ile işletmedeki tüm süreçleri etkilemektedir. Buradan yola çıkarak ele alındığı zaman tasarım süreçlerinde yaşanabilecek aksaklıkların ölçeği ne olursa olsun zincirin küçük ve büyük halkalarını etkilemektedir. Bu nedenle bu süreçlerde yaşanan olumsuzluklar gibi iyileştirmelerde tüm süreçleri etkilemekte ve bir sonraki problemi engelleyebilmektedir.

Yöntem

Bir hazır giyim işletmesinde tasarım süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik örnek uygulama yapılan bu araştırmanın yöntemi 'vaka çalışması (study case)' olarak belirlenmiştir. Bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama ve sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik yaklaşım durum çalışması yani vaka çalışması olarak tanımlanmaktadır (Chmiliar, 2010: 582). Vaka çalışması, araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu içeren veri toplama araçları ile derinlemesine incelediği, durumları ve durumlara bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2007: 27). Bunlara ek olarak vaka çalışması durumun tanımlanmasını sağlarken, odakta nelerin tutulması yönünde destekleyici bir araştırma yöntemidir. Doğal ortamda meydana gelen durumların zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın zengin bir biçimde betimlenmesine ve çalışmasının derin temellere oturtulmasına olanak sağlamaktadır (Algozzine ve Hancock, 2006: 35). Araştırmada kullanılan ikinci yöntem ise uygulamalı araştırma yöntemidir. Uygulamalı araştırmalar; üretilen bilgilerin değerlendirilmesi ile, problemin fiilen çözümünü gerçekleştirmeyi, bilimin olayları kontrol altına alma işlevini gerçekleştirmeyi amaçlayan araştırmalardır (Karasar, 2012: 27).

Bu araştırmada vaka çalışması yöntemi kullanılarak örnek olarak alınan hazır giyim işletmesinin tasarım süreçleri incelenmiş ve en çok problem yaşanan süreçler üzerinde çözüm önerileri geliştirilmiştir. Doğal ortamda, gözlemler ve analizler yordamı ile mevcut durumun ortaya konulması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi nedeni ile araştırmanın yöntemi vaka çalışması olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hazır giyim firmasının tasarım süreçlerine ilişkin veriler; gözlem, görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Üst yönetim ve tasarım ekibi ile yapılan odak grup görüşmelerinde ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarından tasarım süreçlerinin iş adımları ve süreç sahipleri belirlenmiştir. Yapılan ikinci görüşmelerde bu süreçlerde en fazla sorun yaşanan ve en az sorun yaşanana göre puanlayıp sıralaması yapılmıştır. Bu sıralamaya göre en sık problem yaşanan süreçlerden biri olan teknik dosya hazırlama süreci iyileştirme yapılmak üzere ele alınmıştır. Birden çok süreçte problem yaşandığı ama planlama ve takip sorunların ciddi boyutta ortaya çıktığı teknik dosya hazırlama süreci öncesi ve sonrası iş adımlarını etkileme boyutu nedeni ile seçilmiştir. Araştırmada İstanbul ilinde yer alan ve gönüllülük esası çerçevesinde seçilen bir hazır giyim firmasının tasarım süreçleri ele alınmıştır. Araştırma kapsamında tasarım süreçleri ele alınan hazır giyim firması; 2012 yılında İstanbul'da kurulan hazır giyim işletmesi tasarım ve katma değer odaklı kadın dış giyim koleksiyonlarını yapan bir markadır. İç ve dış piyasada kurumsal olma yolunda ilerleyen markanın Türkiye'de 22 adet mağazası, Amerika, Orta Doğu Ülkeleri başta olmak

üzere yurt dışında birçok noktada mağazası bulunmaktadır. Mevcut durumda 175 personeli bulunan markanın 20 kişiden oluşan tasarım ekibi vardır. Aynı zamanda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı tasarım merkezi olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir. Tüm tasarım süreçlerini, tasarım projeleri ile sürdüren hazır giyim firmasında tasarım süreçlerinin şematize edilebilmesi için süreç sahibi olan tasarım bölümü müdürü ve ekibi ile görüşmeler yapılmış ve tasarım süreçleri başlıklar ile belirlenmiştir.

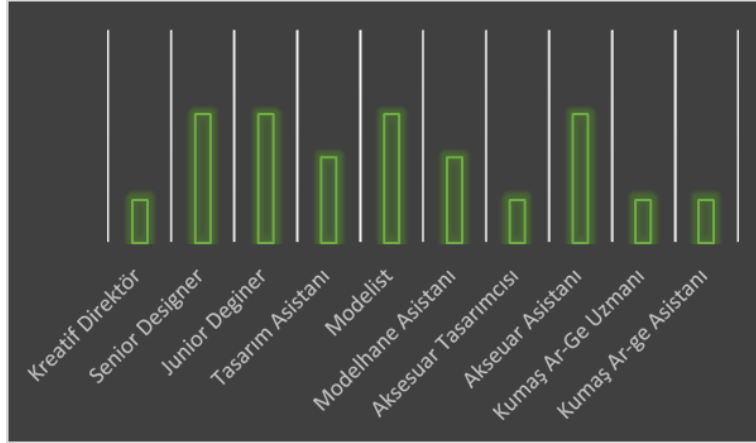
Araştırma verileri araştırmacı tarafından gözlem – görüşme yöntemleri kullanılarak, odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Araştırma verileri 3 ay süresince toplanmış ve 3 ay boyunca iyileştirme uygulamaları geliştirip, uygulanmıştır. 20 kişilik tasarım ekibinden toplanan araştırma verilerinin 6 ay baz alınarak planlanma sebebi bir sezona yönelik tasarım süreç takviminin 6 ay içerisinde sürdürülmesidir. Tasarım süreçlerine yönelik çözüm önerileri geliştirilerek uygulanmıştır. Araştırmanın yapıldığı A hazır giyim firmasına dair bilgiler, araştırma sürecinde tasarım süreçlerine dair elde edilen veriler ve bu verilerin analizi aşağıda sunulmuştur.

Bulgular ve Yorum

Süreçler, bir dizi girdinin, bir dizi çıktıya dönüşmesi için tanımlanan, tekrarlanan ve ölçülebilir faaliyetler dizisidir. Bir hazır giyim firması için de tasarım süreçleri; tasarım faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için bir dizi girdi ile bir dizi çıktıların olduğu, içerisinde birden çok iş sürecinin ve süreç sahibinin bulunduğu, çıktısı somut olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada bir hazır giyim firmasındaki tasarım süreçleri teorik olarak incelenmiştir. Süreçlerden en fazla sorun yaşanan tasarım teknik dosya hazırlanması süreci ele alınarak daha detaylı incelenmiş, çözüm önerileri geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

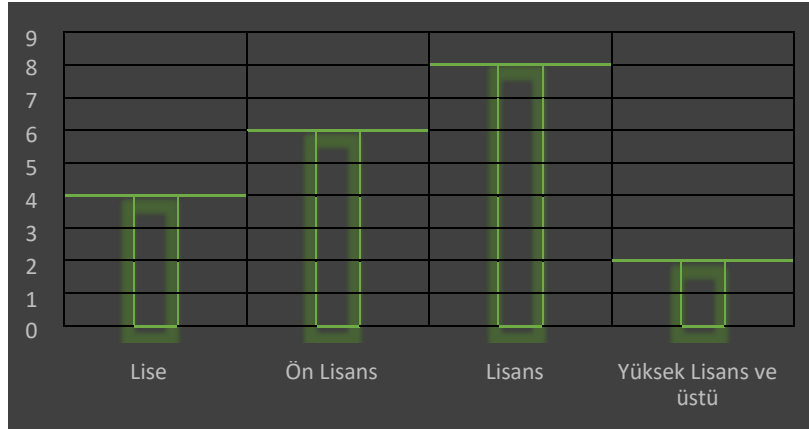
Tasarım sürecinde görev alan üst yönetim ve çalışanlardan toplanan verilere göre; A hazır giyim firması yılda 2 defa İlkbahar/Yaz ve Sonbahar/Kış olmak üzere koleksiyon hazırlamaktadır ve her sezon 8-10 farklı tema ile tüketici ile buluşmaktadır. Bir yılda 16 – 20 farklı tema ile tüketici ile buluşan firmanın koleksiyon odağını tasarım değeri ve katma değer oluşturmaktadır. Bu nedenle firmada tasarım süreçleri çok önemli bulunmakta ve süreçler titizlik ile ele alınmaktadır. Araştırmanın ilk adımı olan A firmasının mevcut durumda tasarım süreçlerinin belirlenmesi ve şematize edilmesi için kreatif direktör ve ekibi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görülmüş ve veriler toplanmıştır.

A hazır giyim firması tasarım bölümü müdürü ve ekibi ile yapılan görüşmelerde; sezonda 8 – 10 tema arası kapsül koleksiyon tasarımları yaptıkları ve ortalama 250 – 300 model arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Tasarım süreçleri %100 marka içerisinde gerçekleştirilmekte ve dışarıdan tasarım desteği alınmamaktadır; buna ek olarak üretim faaliyetleri yarı mamul olana kadar %100 firma içerisinde mamul olma süreci olan imalat ise %100 fason olarak gerçekleştirilmektedir. Mevcut durumda insan kaynakları birimi ve kreatif direktörden alınan bilgilere göre tasarım ekibi dağılımı aşağıdaki gibidir;



Görsel 1. Tasarım Ekibi Pozisyon Dağılımı.

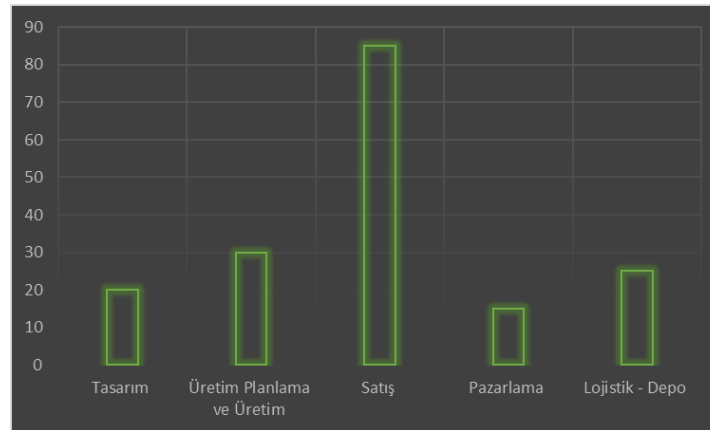
Tasarım bölümü müdürü ve ekibi ile yapılan görüşmelerde tasarım ekibi olarak belirtilen 20 kişilik tasarım ekibi tasarımdan numuneye kadar olan tüm süreçlerde aktif rol alan kişilerden oluşmaktadır. Bu ekibin %45'ini tasarımcılar oluştururken, %25'ni numune model oluşturma ekibinden meydana gelmektedir. A firmasının tasarım ekibinin aynı zamanda tasarım merkezine kayıtlı personel olması nedeni ile tümü moda ve giyim alanında eğitim almış en az lise mezunu kişilerden meydana gelmektedir. Mevcut tasarım personelinin eğitim durumuna ilişkin grafik aşağıda paylaşılmıştır.



Görsel 2. Tasarım Ekibi Moda Tasarımı – Giyim Üretim Alanı Eğitim Durumu.

A hazır giyim firmasında tasarım müdürü ile yapılan görüşmelere eş zamanlı olarak üst yönetim olan Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı ile de yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşmeler yapılmış ve işletmenin genel yapısı, temel süreçleri ile ilgili bilgi alınmıştır. Üst yönetim ile yapılan görüşmelerde süreçlerde yaşanan problemlerin ve tıkanmaların bir sonraki süreç ve süreçleri zora soktuğu, bu nedenle süreç iyileştirme ve sürekli iyileştirmeye açık oldukları tespit edilmiştir. Hem tasarım merkezi olmaları hem de nitelikli istihdama önem vermeleri nedeni ile personel alımında eğitilmiş personeli tercih ettikleri, yıl içerisinde tasarım ve üretim departmanı için 6 stajyer kontenjanlarının bulduklarını ve uygun buldukları kişiler ile devam etme kararı aldıkları görülmüştür. Üst yönetim ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarında ulaşılan en önemli bilgi; tasarım süreçlerinde büyük oranda eğitilmiş ve

nitelikli personel ile çalışmalarına rağmen süreçte makro ve mikro ölçekte birçok hata ya da problem ile karşılaşıldığı yönünde olmuştur. Yöneticilere göre süreç ve zaman planlamasında yapılan hatalar bu durumun temel sebebi olarak görülmektedir. Personel yeterliliği ve niteliği konusunda teknik olarak problem yaşamaları da süreçlerin aktarımında, problem çözmede yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Yöneticilere göre tasarım süreçlerine ait iş adımları ve bunlara uygun zaman terminlerinin doğru ve optimal düzeyde yapılamaması, süreçte yaşanan mikro sorundan makro soruna kadar problemlerin tam zamanında çözülememesi nedeni ile tüm operasyonlarda gecikmeler ve sorunlar yaşanmaktadır. Sektörün dinamik olması, ihracat standartlarının kırmızı çizgiler ile çizilmiş olması nedeni ile görüşülen tüm yöneticilerin ortak fikri tasarım süreçlerinde belirgin düzeyde baş gösteren problemlerden en küçük probleme kadar çözülmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesidir. Yapılan görüşmeler sonucunda A üretim firmasının tasarım, üretim planlama ve üretim, satış, pazarlama ve lojistik – depo olmak üzere 5 temel süreçten oluştuğu belirlenmiştir. 5 temel sürecin altında birden çok süreç dizini ve süreç sahibi bulunmaktadır.



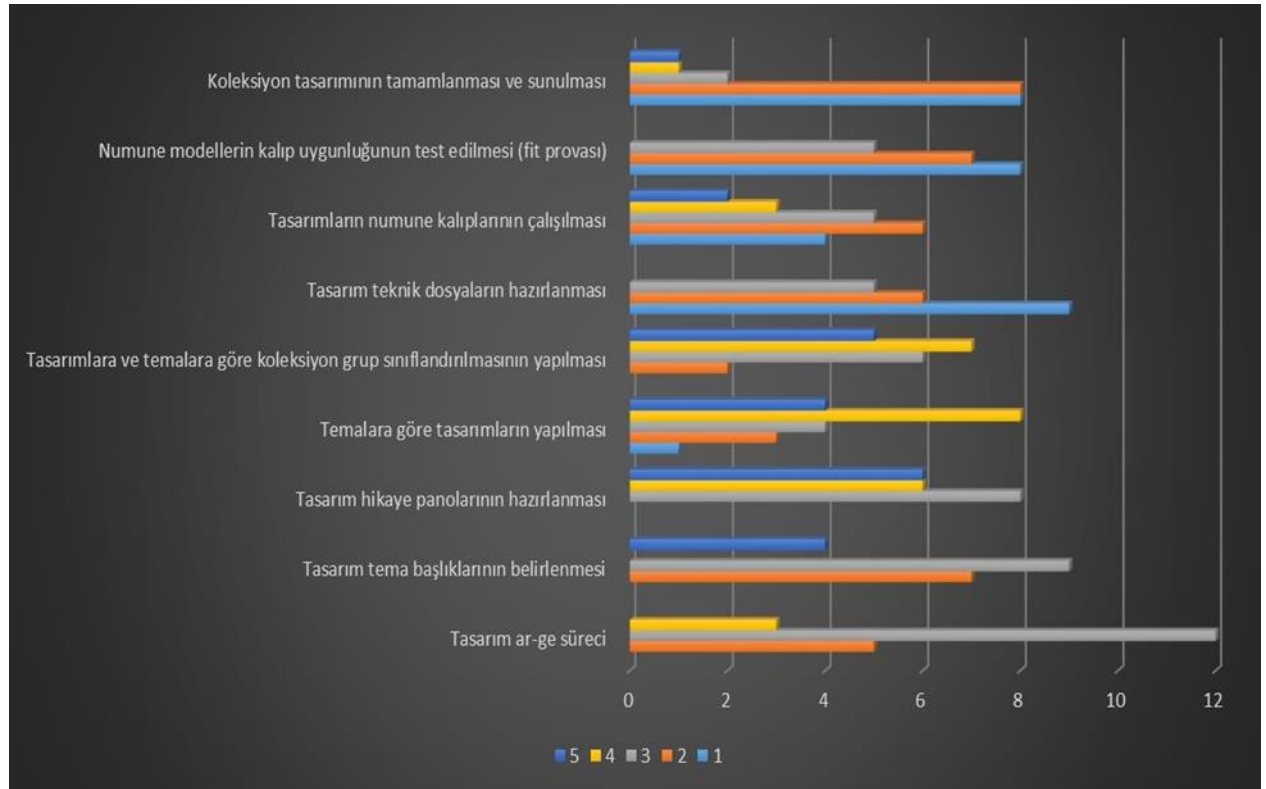
Görsel 3. A Hazır Giyim Firması Temel Süreçleri.

Firmaya yönelik temel bilgilerin alınması sonrasında tasarım ekibinin tamamı ile odak grup çalışması yapılmıştır. Tasarım süreçlerinin şematize edilmesi amacı ile yapılan bu toplantıda süreç adımları, süreç sahiplerinden toplanarak tüm veriler A hazır giyim firması tasarım süreci olarak kayıt altına alınmıştır. Tasarım süreçlerinin adım adım sıralandığı tasarım süreçleri şeması aşağıda sunulmuştur;

Tasarım ar-ge süreci
Tasarım tema başlıklarının belirlenmesi
Tasarım hikaye panolarının hazırlanması
Temalara göre tasarımların yapılması
Tasarımlara ve temalara göre koleksiyon grup sınıflandırılmasının yapılması
Tasarım teknik dosyaların hazırlanması
Tasarımların numune kalıplarının çalışılması
Numune modellerin kalıp uygunluğunun test edilmesi (fit provası)
Koleksiyon tasarımının tamamlanması ve sunulması

Görsel 4. A Hazır Giyim Firması Tasarım Süreç Başlıkları

Görsel 4'te sıralanan tasarım süreçleri ana başlıklar halinde belirlenmiş iş akışı olarak ele alındığında alt başlıklara ayrılmaktadır. Tasarım ekibi ile yapılan odak grup görüşmelerinde koleksiyona başlama tarihi itibari ile çıkan modellere göre hareket edildiği ve tasarım süreçlerinde bir takvim ve planlama ile hareket edilmediği tespit edilmiştir. Sezona yönelik koleksiyon tasarımı öncesinde Ar-Ge yapılması ve koleksiyon tasarımlarının yapılması / sürdürülmesi sürecinde bir planlama olmadan sürecin yönetilmesi aksamaların ve problemlerin artarak büyümesine neden olmaktadır. Bu araştırma içerisinde A hazır giyim firmasında mevcut durumda olan 9 temel tasarım süreci tespit edilmiştir. 20 kişiden oluşan tasarım ekibi ile yapılan odak grup görüşmelerinde 9 temel tasarım süreçlerinden en fazla problem yaşananndan en az problem yaşananna doğru sıralama yapılması istenmiştir. Bu sıralama ve araştırmacı tarafından yapılan gözlemler, üst yönetim görüşmeleri ile en sık problem yaşanan sürece dair iyileştirmeler geliştirilmiştir.



(1: çok kötü, 2: kötü, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi)

Görsel 5. A Hazır Giyim Firması Tasarım Süreçleri Sıralaması.

Tasarım ekibi ile yapılan odak grup görüşmelerinde tasarım süreçleri ile ilgili en iyi 5 en kötü 1 olmak üzere puanlama yapılması istenmiştir. Yapılan puanlamalar toplanarak, Görsel 5'te sunulmuştur. Görsel 5 incelendiği zaman en çok sorun yaşanan süreçlerin başında; tasarım teknik dosyalarının hazırlanması, fit provaları ve koleksiyon tasarımının tamamlanması ve sunulması süreçleri gelmektedir. Yapılan görüşme ve gözlemler sonucunda en sık problem yaşanan ve tasarımdan üretime kadar tüm süreçleri doğrudan etkileyen 'tasarım teknik dosyalarının hazırlanması' adımı iyileştirme uygulamalarının yapılmasına karar verilmiştir.

Tasarım teknik dosyaları, tasarımı tamamlanan modellerin numunesinin çalışabilmesi için tüm girdilerinin yer aldığı dosyalar olarak bilinmektedir. Tasarım departmanı tarafından oluşturulması gereken föyler, tasarımların anlaşılabilir olmasını sağlamakta, modele dair tüm teknik detayların yer aldığı ve modelist ile iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. A firmasında mevcut durumda kullanılan teknik föy şablonu incelenmiş ve içermesi gereken teknik detaylar noktasında yeterli bulunmuştur. Ama mevcut durumda tasarım ekibince teknik föylerin fonksiyonuna uygun kullanılmadığı ve özellikle modelist ile iletişim kopukluğu yaşandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda modelistin sıkça model ile ilgili detaylarda tasarımcıya başvurduğu, başvurmadığı durumlarda hata yaptığı, eksik verilen malzemeler nedeni ile numune aşamasına geçilemediği, karar verilen kumaş, aksesuar (vatka, düğme, fermuar) gibi detayların kapsamlı olarak modelistler ile paylaşmadığı ve en önemli olarak tasarımların koleksiyon temalarına göre sıralanmadan ve planlanmadan modelistlere gönderildiği gözlenmiştir. Tüm bunlar tasarım ve model numune süreci arasındaki iş akışını bozmanın yanı sıra, süreçleri uzattığı, tasarımdan – üretime / üretimden satışa kadar tüm süreçleri zora soktuğu görülmüştür. Ayrıca tüm süreçlerde olduğu gibi bu teknik dosya sürecinde de çok fazla kişi ile bilgi aktarımı yapıldığı, sözlü iletişim nedeni ile bilgi kirliliği yaşandığı tespit edilmiştir.

Tasarım teknik dosyaların hazırlanması süreç problemlerinin giderilmesine yönelik teknik dosyaların eksiksiz hazırlanması için teknik dosyalar incelenmiş ve içerisinde yer alması gereken tüm bilgiler tasarım ekibi ile beyin fırtınası yapılarak görüşülmüştür. Bu bağlamda modelistlerin de yer aldığı bu görüşmelerde, teknik dosyaların dışında mutlaka tasarımların ön – arka çizimlerinin, teknik ölçülerinin, kullanılan kumaş – astar – aksesuar örneğinin, var ise istenilen özel teknik detayların (tela türü, dikiş türü gibi) belirtilmesi gerekmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dosyaların bilgi kısmına tasarımcı – tema ya da grup – modelist ve tarih bilgilerinin mutlaka girilmesi, dosyaların içerisine tasarımda kullanılacak planlanan kumaş, astar, tela, aksesuar örneklerinin konulması ve modelhaneye bu şekilde teslim edilmesi gerekmektedir. Tasarım ekibi ile yapılan odak grup görüşmelerinde bunların tasarım planlamacısının görev ve sorumlulukları olan tasarımcıya ek bir iş yükü olduğu, farklı bir biçimde ele alınması gerektiği görülmüştür.

Yapılan görüşmeler beraberinde buradaki problemlerin çözülmesi için tüm bu iş adımlarının planlanmasını, takibini ve yönetimi yapacak bir istihdama gerek görülmüştür. Araştırma kapsamında ilk defa ele alınacak olan ‘tasarım planlama’ kavramı oluşturulmuştur ve buradaki istihdam edilecek kişiye ‘tasarım planlamacısı’ denilmiştir. Hazır giyim sektörünün üretim departmanında, üretim planlama kavramı mevcut iken tasarımda tasarım planlama kavramı mevcut değildir. Oysaki tüm tasarım süreçlerinde planlama ve takip yeteneği nedeniyle süreç problemleri yaşanmaktadır. Tasarımdan üretime kadar geçen süreç çok hızlı değişimlerin olduğu ve birden fazla adım tekrarının yapılabildiği süreçlerdir. Bu nedenle küçük bir bilgi eksikliği ya da yanlış bilgi tüm tasarım süreci gibi tüm üretim sürecini de etkilemektedir. Bu nedenle üretimde hataları ve süreçleri kontrol etmek amacı ile yaygın olarak kullanılan üretim planlama kavramı örnek alınarak tasarım planlama kavramı ortaya çıkarılmıştır.

Tasarım planlamanın amacı ve iş süreçleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- Tasarımcılar tarafından oluşturulan tasarımların teknik dosyalarını hazırlamak için tüm teknik bilgileri almak ve işlemek,
- Teknik dosyaların hazırlanma sürecini yönetmek ve takip etmek,
- Koleksiyon gruplarına göre teknik dosyaların planlanmasını yapmak ve modelhane ile paylaşmak,
- Teknik dosyaların eksiksiz bir biçimde tamamlanmasını sağlamak,
- Koleksiyon gruplarına göre numune modellerin çıkış sürecini takip etmek ve tasarımcılar ile paylaşmak,
- Sıralaması yapılan tasarımların numune çıkış tarihlerine göre provalarını organize etmek,
- Tasarım bölümü ile temas halinde çalışan birimlere (aksesuar, kumaş, üretim, modelhane) gerekli bilgileri tek bir kanaldan almak ve aktarmak.

Tasarım planlama istihdamı ile hem teknik dosyaların hazırlanma sürecindeki sorunların hem de bilgi kirliliği ya da eksik bilgi nedeni ile yaşanan problemlerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tasarım planlamacı olarak istihdam edilecek personelin planlama ve analitik yönünün kuvvetli olmasının yanı sıra tasarım ve ürüne dair teknik bilgilere hâkim olması beklenmiştir. İşletmede halihazırda tasarım departmanı asistanı olarak istihdam edilen personelin rotasyon yaptırılıp, gerekli eğitimler verildikten sonra deneme süreci başlamıştır. İyileştirme uygulamasının sonrasında 20 iş günü boyunca gözlemlenen süreçlerde etkili bir değişim meydana gelmiş ve etkisi sürecin bir sonraki adımlarında da etkili olmuştur. Teknik dosyaların eksiksiz ve doğru bilgiler ile hazırlanması, takvimin planlanması ve takip edilmesi; tasarımcıların iş yükünü azaltırken, modelistlerin zaman verimini artırmıştır. Tüm bölümlerin koleksiyonda yer alan tasarımlara dair teknik bilgileri tek bir kanaldan alması bilgi akışına sağlıklı bir ivme kazandırırken, teknik dosyaların eksiksiz hazırlanması modelistlerin iş süreçlerinin hızlı ilerlemesine ve model üzerinde hata payının azaltılmasına yardımcı olmuştur. Her bir tasarımın planlı bir biçimde yürütülmesi, provaların ve üretim tarihlerinin belirlenmesinde etkili olmuş ve kumaş – aksesuar satın alma süreçlerinin belirsizlikte kalmasını engellemiştir.

Sonuç ve Öneriler

Hazır giyim sektörü hem iç pazarda hem de dış pazar da yoğun rekabetin yaşandığı, hızlı ve değişken süreçlere sahip sektörler arasında yer almaktadır. Hızlı ve değişken süreçlere sahip bu sektörde süreçlerin optimal seviyede ve çözülebilir problemler ile yürütülmesi oldukça önemlidir. Çözülemeyen problemler kendi içerisinde sorun yaratmanın yanı sıra bir sonraki süreci de ciddi ölçüde etkilemektedir. Koleksiyon markası olan hazır giyim firmalarında süreçler tasarım ile başlayıp üretim ile bitmektedir. Tasarımdan üretime yüzlerce iş adımı ve süreç vardır. Başlı başına bir dizin süreçten oluşan tasarım süreçleri koleksiyon odaklı hazır giyim firmaları için önemli süreçlerin başında gelmektedir. Tasarım süreçlerinin de diğer tüm süreçler gibi iyileştirilmesi, güncel bilgi ve teknolojiye uyumlanması gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında A hazır giyim firmasının tasarım süreçleri gözlemlenmiş ve tasarım ekibi ile süreç iyileştirme amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. En sık problem

yaşanan 'tasarım teknik dosyalarının hazırlanması' sürecinin iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir ve uygulanmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda tasarım planlama kavramı ve tasarım planlamacısı istihdamı ortaya çıkmıştır. Tasarım bölümü ve paralel çalışılan diğer tüm bölümler ile bilgi akışını sağlayacak tasarım planlamacısının görev tanımı, koleksiyonda yer alan tüm modellerin numune oluşum ve provaya kadar tüm sürecinin planlamasını ve takibini yapmak olarak belirlenmiştir. Tasarım planlamacısı olarak istihdam edilen personel, firmada daha önce işyeri eğitimi stajı yapan ve sonrasında istihdam edilen kişidir. Bunun en önemli faydası staj süresince tüm birimlerde bulunmuş olması, süreçleri ilgili birimde çalışarak öğrenmesidir. Burada önemli kriterlerden birisi de personelin nitelikli istihdam arasında yer almasıdır. Planlama ve takip yeteneğinin yanı sıra tasarım süreçlerine dair yetkinliğinin ve eğitiminin olması gerekmektedir.

Bu personele gerekli eğitimlerin aldırılması ve tüm süreçlerde rotasyon yaptırılarak buradaki gerekliliklerin öğretilmesinin ardından 20 iş günü sonrasında, tüm bölümlere bilgi akışının tek bir kanaldan olması bilgi eksikliği ve kirliliği problemini ortadan kaldırmıştır. Ayrıca öncesinde hiç hazırlanmayan ya da eksik hazırlanan teknik dosyaların eksiksiz bir biçimde hazırlanmasını sağlayan bu birim modelhane, iş süreçlerinin kısılmasına, tasarımların doğru yorumlanmasına yardımcı olmuştur. Üretim planlama ve üretim planlamacısı kavramlarından benchmarking edilen tasarım planlama ve tasarım planlamacısı kavramı sayesinde tasarıma yönelik teknik bilgi eksikliği ya da yanlış, modelistlerin hata payının minimize edilmesi, model numune süreçlerinin kısaltılması gibi bir dizin fayda sağlanmıştır. Bu çalışma sonucunda A hazır giyim firmasında en fazla problem yaşanan süreçlerden biri olan teknik dosyaların hazırlanmasına yönelik süreç sorunları giderilmiş ve iyileştirme tamamlanmıştır. Bu iyileştirme sonucunda;

- Tasarım planlamacısı kavramı oluşturulmuş ve görev tanımı belirlenerek, nitelikli personel istihdam ettirilmiştir.
- Üretim planlama adımları benchmark yapılarak tasarım planlaması yapılmıştır.
- En sık sorun yaşanan süreçlerden biri olan teknik dosya hazırlama sürecinin iyileştirilmesi için teknik dosyaların revizesi yapılmış, fonksiyonel ve işlevsel hale getirilmiştir.
- Tasarım planlamacısına teknik dosyaların planlaması ve takibi verilerek süreç kontrol altına alınmıştır.
- Tüm koleksiyon tasarımlarının, tasarım planlamacısının kontrolü ile teknik dosyaları hazırlanarak ilgili birimler ile bilgi paylaşılmış, süreçlerin açık ve etkin olması sağlanmıştır.
- Bir önceki – bir sonraki süreç arasındaki süreler planlanarak verimli hale getirilmiştir.
- Tasarım ekibinde iş yükü doğru kanallara atanmış ve azaltılarak, zaman ve performans verimliliği sağlanmıştır.

Tasarım süreçlerinden bir tanesinin üzerinde iyileştirme uygulamasının yapıldığı bu

araştırma sonucunda tasarım süreçlerinin tümünün kendi özelinde ele alınarak çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve süreç iyileştirme haritasının belirlenerek uygulanması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Algozzine, B. and Hancock, R.D. (2006). *Doing case study research*. New York: Teachers College Press.
- Ağaç, S., Şahinoğlu, M., Dağ, D. ve Mecnunoğlu, G. (2021). Erkek gömleği tasarım süreci: Ramsey markası örneği. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 7(2), 127-142.
- Bütüner, H. (2018). *Sonuç odaklı sistematik operasyonel iyileştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Chmiliar, I. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G. Eurepas & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research*. USA: Sage Publications, 582-583.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2. Baskı). USA: Sage Publications.
- Eser, P. (2018). Tedarik zinciri yönetiminde süreç yönetimi ve süreç iyileştirme üzerine uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kayışkan, D. (2011). Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme teknikleri, gıda işletmesinde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koca, E. ve Koç, F., (2009). Giysi tasarımında yaratıcılık. *E- Journal of New World Sciences Academy*, 4(1). S. 33 – 44.
- Koca, E., Koç, F., Çotuk, S., (2009). Geleneksel giyim öğelerinin esin kaynağı olarak giysi tasarımına katkıları. *E- Journal of New World Sciences Academy*, 4(3). S. 88 – 103.
- Korucuk, O. ve Küçük, S. (2018). *Süreç yönetimi: bir uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öznaz, D. (2013). Hazır giyim işletmelerinde süreç yönetimi ve süreç performansının optimizasyonu. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Görsel Kaynaklar

- Görsel 1. Yazarlara aittir.
- Görsel 2. Yazarlara aittir.
- Görsel 3. Yazarlara aittir.
- Görsel 4. Yazarlara aittir.
- Görsel 5. Yazarlara aittir.