

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN  
UYGULANMASI: HATAY İLİ ORGANİZE SANAYİ  
BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İSLAM GÜNEBAKAN**

GAZİANTEP  
HAZİRAN 2010

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM  
SİSTEMİNİN UYGULANMASI: HATAY İLİ  
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İSLAM GÜNEBAKAN**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP  
HAZİRAN 2010

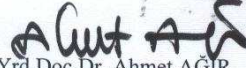
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KOBİ'lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması: Hatay İli Organize  
Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma**

İSLAM GÜNEBAKAN

Tez Savunma Tarihi: 30.06.2010

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Yrd.Doç.Dr. Ahmet AĞIR  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

  
Yrd.Doç.Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd.Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

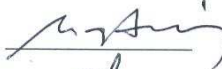
Jüri Üyeleri:

Yrd.Doç.Dr. Mehmet AYTEKİN (Jüri Başkanı)

Yrd.Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Yrd.Doç.Dr. Cuma BOZKURT

İmzası


## ÖZET

### **KOBİ'LERDE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI: HATAY İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

GÜNEBAKAN, İslam  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Haziran 2010, 79 Sayfa

Küreselleşen dünyada rekabetin hızla arttığı günümüzde firmaların üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisi kalitedir. Müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına sürekli cevap verebilecek kalitede ürün ve hizmet sunabilmenin yolu, bu ürün ve hizmetlerin üretildiği sistemin kalitesini sağlamaktır. Bunun da günümüzde en yaygın olarak kullanılan yöntemi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standartlarını uygulamaktır.

Son yıllarda ISO 9001 belgesi edinen ve edinmek için başvuran firma sayısındaki artış, belgedeki şartların firmalar tarafından ne derece etkin uygulanıp uygulanmadığı sorusunu akla getirmektedir. Bu çalışmanın amacı ISO 9001 belgesindeki şartların Hatay İli Organize Sanayi Bölgelerindeki KOBİ'lerde ne derece etkin uygulanıp uygulanmadığını incelemektir. Bu amaçla öncelikle bölgedeki ISO 9001 belgesine sahip KOBİ'ler tespit edilmiş ve yüz yüze anket yoluyla şartların ne derece uygulandığını ölçen yargılara katılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta bu firmaların gereken şartları yerine getirdiklerine ilişkin ifadeler tamamen katıldıkları anlaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak firmaların gereken şartların uygulanmasında ve yerine getirilmesinde gösterdikleri performansın kayda değer olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** ISO 9000, Kalite Yönetim Sistemi, Kalite, KOBİ

## **ABSTRACT**

### **ISO 9000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM'S APPLICATION IN SMEs: AN INVESTIGATION IN HATAY ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES**

GÜNEBAKAN, İslam

M. A. Thesis, Department of Business

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

June 2010, 79 pages

Quality is one of the important subjects that firms must focus on, in today's increasing competitive environment on globalization. Quality of a system must be provided, for supplying goods and services that meets the quality of wants and needs of customers that change continuously. The most common method for this is the application of ISO 9000 Quality Management System standards.

Increasing number of firms, that have been certified with ISO 9001 and planning to be certified in recent years, have made it essential to ask whether there is an effect of certification on practice. The aim of this study is examining the efficiency of ISO 9000 standards on small and medium sized business at Hatay Organized Industrial Zones. For this aim, firstly the firms, ISO 9001 of which have been confirmed, are tried to measure their opinion with polls face to face if they apply conditions or not. At last it is understood that the firms agreed the explanations that they completely apply the conditions. From this result, it can be said the firms' performance is perfect to apply and practice the conditions.

**Key Words:** ISO 9000, Quality Management System, Quality, Small and Medium Sized Business

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET.....                                                                                  | i   |
| ABSTRACT .....                                                                             | ii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                          | iii |
| TABLolar LİSTESİ.....                                                                      | v   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                     | vii |
| 1. GİRİŞ .....                                                                             | 1   |
| 1.1. GİRİŞ .....                                                                           | 1   |
| 2. LİTERATÜR ÖZETLERİ .....                                                                | 4   |
| 2.1. KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....                                                | 4   |
| 2.1.1. KOBİ'lerin Tarihçesi .....                                                          | 4   |
| 2.1.2. KOBİ'leri Tanımlama Kıstasları.....                                                 | 5   |
| 2.1.2.1. KOBİ'lerin tanımlanmasında niteliksel kıstaslar .....                             | 5   |
| 2.1.2.2. KOBİ'lerin tanımlanmasında sayısal kıstaslar.....                                 | 6   |
| 2.1.3. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Ortak Özellikler.....                                    | 8   |
| 2.1.4. KOBİ'lerin Uluslararası Tanımları .....                                             | 8   |
| 2.1.5. KOBİ'lerin Türkiye'deki Tanımları.....                                              | 8   |
| 2.1.6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri .....                                        | 10  |
| 2.1.7. Türkiye'de KOBİ'lerin Sorunları.....                                                | 11  |
| 2.1.8. Türkiye'de KOBİ'lerin Avantajları.....                                              | 12  |
| 2.1.9. Türkiye'de KOBİ'lerin Dezavantajları .....                                          | 14  |
| 2.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI .....                                    | 16  |
| 2.2.1. Kalite Kavramı .....                                                                | 16  |
| 2.2.2. Kalite Yönetim Prensipleri.....                                                     | 18  |
| 2.2.2.1. Müşteri odaklılık .....                                                           | 19  |
| 2.2.2.2. Liderlik.....                                                                     | 19  |
| 2.2.2.3. Çalışanların katılımı .....                                                       | 19  |
| 2.2.2.4. Proses yaklaşımı.....                                                             | 20  |
| 2.2.2.5. Yönetimde sistem yaklaşımı .....                                                  | 20  |
| 2.2.2.6. Sürekli iyileştirme .....                                                         | 20  |
| 2.2.2.7. Karar almada gerçekçi yaklaşım .....                                              | 21  |
| 2.2.2.8 Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri .....                               | 21  |
| 2.2.3. ISO 9000 Standartları.....                                                          | 21  |
| 2.2.3.1. Uluslararası Standartlar Örgütü(ISO) ve Türk Standartları<br>Enstitüsü(TSE) ..... | 23  |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                          | iv        |
| 2.2.3.2. ISO 9000 standartlarının tarihsel gelişimi ve revizyonlar ..... | 25        |
| 2.2.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar .....                   | 30        |
| 2.2.4.1. Kalite Yönetim Sistemi .....                                    | 30        |
| 2.2.4.1.1. Genel şartlar .....                                           | 30        |
| 2.2.4.1.2. Dokümantasyon şartları .....                                  | 30        |
| 2.2.4.2. Yönetimin sorumluluğu .....                                     | 30        |
| 2.2.4.2.1. Yönetimin taahhüdü .....                                      | 31        |
| 2.2.4.2.2. Müşteri odaklılık .....                                       | 31        |
| 2.2.4.2.3. Kalite politikası .....                                       | 31        |
| 2.2.4.2.4. Planlama .....                                                | 32        |
| 2.2.4.2.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim .....                           | 32        |
| 2.2.4.2.6. Yönetimin gözden geçirmesi.....                               | 33        |
| 2.2.4.3. Kaynak yönetimi .....                                           | 33        |
| 2.2.4.3.1. Kaynakların sağlanması .....                                  | 33        |
| 2.2.4.3.2. İnsan kaynakları .....                                        | 33        |
| 2.2.4.3.3. Altyapı.....                                                  | 34        |
| 2.2.4.3.4. Çalışma ortamı .....                                          | 34        |
| 2.2.4.4. Ürün gerçekleştirme .....                                       | 34        |
| 2.2.4.4.1. Ürün gerçekleştirmenin planlanması.....                       | 34        |
| 2.2.4.4.2. Müşteri ile ilişkili prosesler.....                           | 35        |
| 2.2.4.4.3. Tasarım ve geliştirme .....                                   | 35        |
| 2.2.4.4.4. Satın alma.....                                               | 36        |
| 2.2.4.4.5. Üretim ve hizmetin sağlanması.....                            | 37        |
| 2.2.4.4.6. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü.....                    | 38        |
| 2.2.4.5. Ölçme, analiz ve iyileştirme.....                               | 38        |
| 2.2.4.5.1. Genel .....                                                   | 38        |
| 2.2.4.5.2. İzleme ve ölçme .....                                         | 38        |
| 2.2.4.5.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü .....                           | 39        |
| 2.2.4.5.4. Veri analizi .....                                            | 39        |
| 2.2.4.5.5. İyileştirme .....                                             | 40        |
| 2.3. KOBİ'LER VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....                    | 40        |
| 2.3.1. KOBİ'lerde ISO 9000 Uygulamaları .....                            | 40        |
| 2.3.2. KOBİ'lere Sağlayacağı Faydalar .....                              | 41        |
| 2.3.3. KOBİ'lerin ISO 9000'e Geçişte Sorunları.....                      | 42        |
| 2.3.4. KOBİ'lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci .....  | 43        |
| 2.3.5. Belgelendirme .....                                               | 45        |
| <b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>                                        | <b>48</b> |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİNİN TANIMI .....                         | 48        |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....                                             | 48        |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....                                            | 48        |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....                                     | 49        |
| 3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....                                    | 49        |
| 3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                                           | 49        |
| <b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>                                      | <b>51</b> |
| 4.1. HATAY BÖLGESİNDEKİ KOBİLER HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME.....    | 51        |
| 4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ KOBİ'LERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR.....        | 52        |

|                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                             | v         |
| 4.2.1. Demografik Verilerin Analizi .....                                                                                                   | 52        |
| 4.2.2. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Analizi .....                                                                          | 54        |
| 4.2.3. Firmaların Demografik Durumları ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi<br>Şartlarını Yerine Getirme Durumlarının Karşılaştırılması..... | 58        |
| 4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                                                                | 64        |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                                                                      | <b>69</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                           | <b>73</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                                        | <b>79</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                      | <u>Sayfa No</u> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 2.1. Türkiye’deki KOBİ Tanımı .....                                                                                                                            | 10              |
| Tablo 2.2. ISO 9000:1994 – 2000 .....                                                                                                                                | 27              |
| Tablo 4.1. Anketi Cevaplayan katılımcıların Demografik Durumları .....                                                                                               | 52              |
| Tablo 4.2. Ankete Katılan Firmaların Demografik Durumu.....                                                                                                          | 53              |
| Tablo 4.3. Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Analizi.....                                                                                                           | 54              |
| Tablo 4.4. Yönetimin Sorumluluğuyla İlgili Bulguların Analizi.....                                                                                                   | 55              |
| Tablo 4.5. Kaynak Yönetimiyle İlgili Bulguların Analizi .....                                                                                                        | 56              |
| Tablo 4.6. Ürün Gerçekleştirmeye İlgili Bulguların Analizi .....                                                                                                     | 56              |
| Tablo 4.7. Ölçme, Analiz ve İyileştirme ile İlgili Bulguların Analizi .....                                                                                          | 57              |
| Tablo 4.8. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörle ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi<br>Şartlarının Karşılaştırılması.....                                             | 58              |
| Tablo 4.9. Firmalarda Çalışan Sayısı ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının<br>Karşılaştırılması .....                                                      | 59              |
| Tablo 4.10. Firmaların Yıllık Satış Cirosu ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi<br>Şartlarının Karşılaştırılması.....                                                 | 60              |
| Tablo 4.11. Firmaların Faaliyet Yılları ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi<br>Şartlarının Karşılaştırılması.....                                                    | 61              |
| Tablo 4.12. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesine Sahip Olma Süresi ile Kalite<br>Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması.....                              | 62              |
| Tablo 4.13. Belgelendirme Çalışmaları Sırasında Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti<br>alınması ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının<br>Karşılaştırılması ..... | 63              |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Üretici ve Tüketici Perspektifinden Kalite .....     | 17 |
| Şekil 2.2. Dünya Çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası .....      | 26 |
| Şekil 2.3. Dünya Çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi.....      | 28 |
| Şekil 2.4. ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye'nin Durumu.....     | 28 |
| Şekil 2.5. ISO 9001:2000 Belgesinde Dünyadaki İlk 10 Ülke ..... | 45 |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞ**

#### **1.1. GİRİŞ**

Kalite, firmaların günümüzde rekabet edebilmeleri için üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. Geçmişte sadece üretici bakış açısıyla, mutlak olarak en iyi anlamında ele alınan kalite kavramına, artık daha geniş bir bakış açısıyla, amaca, kullanıma, müşterilerin istek ve beklentilerine uygunluk olarak bakılmaktadır. Bu anlamda firmaların da kalite kavramına yaklaşımları, ürünün belli şartları karşılamaasının yanında, müşteri istek ve beklentilerinin her geçen gün değiştiğini dikkate alan bir yönetim anlayışı şeklinde olmalıdır.

Kalite, bir ürünü sürekli aynı standartlar altında üretebilmekle değil, değişen koşullar altında değişen beklentileri sürekli karşılayabilmekle sağlanabilir. Bunun için de kaliteye sistematik bir şekilde yaklaşılmalı, ürün kalitesinden çok sistem kalitesi üzerinde durulmalıdır. Kaliteli ürün veya hizmeti sağlamak ve bunu değişen koşullar altında sürekli geliştirmek için gerekli faaliyetler belirlenip, buna dayanan bir sistem oluşturulduğunda, bu sistemden çıkan ürün veya hizmetlerin de sürekli kaliteli olması sağlanabilir.

Bu şekilde bir sistem oluşturabilmek için firmalar Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 gibi kalite geliştirme sistemlerini benimsemektedirler. Bunlar arasında günümüzde en yaygın olarak kullanılan yöntem ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standartlarıdır. Bu standart, firmaların yasal şartları ve müşteri şartlarını sürekli karşılamayı sistematik bir hale getirebilmesi için uygulamalar önermektedir. Kalite yönetim sistemi; üretim süreci öncesinde, tedarikçileri değerlendirme aşamasından başlayıp, firma içindeki süreçlerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, sürecin gerekli görülen yerlerinde şartların karşılanıp karşılanmadığına dair ölçümlerin yapılması, yapılan işlerin kayıtlarının tutulması, müşterilerin şikayetlerini ve geri bildirimlerini öğrenmeye yönelik iletişim kurulması, tüm bu toplanan bilgilerin analiz edilmesi, kalite yönetim sisteminin daha etkin olması için

iyileştirilmesi ve bu döngünün sürekli devam etmesi esasına dayanmaktadır. Bu yönleriyle ISO 9000 standartları, kalite anlayışına sürekli ve düzenli bir bakış açısı getirmesi açısından önemlidir.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standardını uygulayan firmalar, hem bunu müşterilerine bildirme, hem de sistemlerinin dışarıdan denetçiler tarafından denetlenmesi amacıyla bunu belgelemek istemekte ve belgelendirme kuruluşlarından ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi edinmektedirler. Son yıllarda büyük küçük pek çok firmanın; rekabet baskısı, müşteri istekleri, ürün kalitesi ve süreç geliştirme gibi çeşitli nedenlerle belge sahibi olmak istemesi, belgeye bir popülerite kazandırmıştır.

Belge sahibi firma sayısı da her geçen gün artmaktadır. Belgeyi edinen ve edinmek isteyen firma sayısı artarken, bu firmaların bu standardı tam olarak uygulayıp uygulamadıkları ve belirtilen şartların ne derece yerine getirildiği merak konusu olmuştur.

Bu çalışmayla ISO 9001 belgesindeki şartların Hatay Organize Sanayi Bölgelerindeki KOBİ'lerde ne derece etkin uygulanıp uygulanmadığı incelenmiştir. Ülkemizin ve bölgenin ihtiyacı olan kaliteli mal ve hizmetlerin üretiminde firmaların bunu gerçekleştirmek üzere sahip oldukları ISO 9001 belgesinin etkinliği incelenerek bölgedeki firmaların durumu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Mevcut durumun ortaya çıkartılmasından sonra eldeki verilere dayanarak bölgedeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme(KOBİ)'lere öneriler sunulacak olması ve çalışmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara yol gösterici olması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin Türkiye'de ve dünyada tüm firmalar içindeki yeri, toplam istihdam, yatırım ve yaratılan katma değer içindeki payı dikkate alındığında önemleri fark edilecektir. KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve önemi açısından araştırma bu firmalar üzerinde yapılmıştır. Ayrıca son yıllarda küçük ölçekli firmaların ISO 9001 belgesi edinme eğilimlerindeki artış, çalışmanın KOBİ'ler üzerinde yapılmasının başka bir nedenidir.

Çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş yapılmış ve çalışmanın önemi ve amacı konusunda genel bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde literatür özetlerine yer verilmiş ve genel olarak KOBİ'lerin tanımı ve sınıflandırılmasında kullanılan kriterler ele alınmış, KOBİ'lerin önemi, sorunları, avantajları ve dezavantajları gibi konular incelenmiştir. Ayrıca kalite

kavramı, ISO 9000 standartları, ISO 9000 kalite yönetim sistemi ve bölümün alt başlığı olarak da KOBİ'lerde ISO 9000 uygulamalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın materyal ve yönteminden bahsedilmiş, sırasıyla problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi konuları açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve bundan sonraki çalışmalara ışık tutması ve bölgedeki firmaların istifadesi için sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

## **İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ÖZETLERİ**

### **2.1. KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

KOBİ'lerin daha iyi tanınması ve incelenebilmesi için öncelikle hangi özellikteki firmaların KOBİ olduğunu belirlemek gerekir. Bu amaçla ülkemizde ve dünyada farklı kurumlar tarafından çeşitli çalışmalar yapılmış ve KOBİ'lerin tanımlanmasına çalışılmıştır. Bu başlık altında bu konularda literatürde yer alan bilgiler anlatılacaktır.

#### **2.1.1. KOBİ'lerin Tarihçesi**

Özellikle 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra yaşanan yeniden yapılanma sürecinde göze çarpan en önemli hususlar, sanayileşmenin kalkınma ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanması ve büyük ölçekli, ileri teknolojiye sahip üretim birimlerinin sanayi yapısını belirlemesidir. Bu dönemde yaşanan sürekli gelişme ve sanayileşme yapısında, hükümetler büyük ölçekli işletmelere daha çok önem vermeye başlamışlardır (Eryılmaz, 1999:3).

Bu nedenle 1950'li ve 60'lı yıllarda, önemli bir üretim ve istihdam artışı sağlayan büyük ölçekli işletmeler, KOBİ'lerin önemini yitirmesine sebep olmuştur. Bu dönemde, küçük ölçekli işletmelerin verimli olamayacağı ve büyük ölçekli işletmeler karşısında rekabet edemeyeceği ileri sürülerek, KOBİ'lerin birleşmeleri ve ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi teşvik edilmiştir (Eryılmaz, 1999:3).

Dünya ekonomisinde yaşanan son gelişmeler, pek çok büyük firmanın üretimde ölçek ekonomilerine ulaşmaktan vazgeçerek, büyüklük içinde küçük firmalar yaratmaya çalışması yönündedir. Böyle bir iş örgütlenmesi ile verimliliğin artırılması, tüketici tercihlerindeki değişmelerin daha hızlı ve gerçekçi yakalanabilmesi amaçlanmaktadır. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda, son yıllarda

pek çok ülkede, gelişme ve büyüme ile ilgili politikalar hazırlanırken, KOBİ'lere özel bir önem verilmeye başlanmıştır.

Avrupa Birliği'nde 1983 yılı KOBİ' yılı ilan edilmiş ve aynı yıl KOBİ'lere yönelik AB eylem planı kabul edilerek somut ve sürekli destek mekanizması oluşturulmuştur. 1980'li yıllarda ekonomilerdeki globalleşme ve artan rekabet sonucunda KOBİ'lerin ticari ve ekonomik sıkıntıya düşmeleri ile bu destek, açık bir KOBİ politikasına dönüşmüştür (Eryılmaz, 1999:3).

### **2.1.2. KOBİ'leri Tanımlama Kıstasları**

KOBİ'ler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekir. Bu özellikler, KOBİ'ler grubunu büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıkları yansıtabilmeli, tanımlanmasına yardımcı olmalıdır (Müftüoğlu, 2004:53).

Ülkemizde ve dünyada KOBİ'lere yönelik genel bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü, böyle bir tanımlamayı güçleştiren bazı nedenler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Karataş, 2001:15) :

- İşletme büyüklüğü ile ilgili kıstaslar çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir,
- Her kıstasın önemi zaman içinde farklılıklar göstermektedir,
- Kıstaslar, ülkeden ülkeye, ülkenin kültür yapısına, ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörler göre ve ülkenin ekonomik yapısına göre farklılıklar gösterir.

Ancak KOBİ'ler için genel bir tanım bulunmamasına rağmen, tanım ve sınıflama yapmak için tüm ülkelerde kullanılan kıstaslar vardır.

Bunlar niteliksel ve sayısal kıstaslardır.

#### **2.1.2.1. KOBİ'lerin tanımlanmasında niteliksel kıstaslar**

KOBİ'lerin tanımına esas alınabilecek niteliksel özellikler farklı şekillerde belirlenebilir. Bu işletmelerin belirleyici niteliksel özellikleri ardı ardına sıralanmakta; bazı kaynaklarda nitelik sıralamasında ayrıntılara inilerek çok sayıda niteliksel ölçütler ortaya konurken, bazılarında genel niteliklerin saptanmasıyla yetinilmektedir.

Burada, KOBİ'lerin niteliksel özelliklerini ardı ardına sıralamak yerine, işletme sahibine ilişkin niteliksel özellikler ve işletmeye ilişkin niteliksel özellikler şeklinde önce iki grupta incelenebilir. Bu şekilde KOBİ olgusunun arkasında duran ve ona damgasını vuran işletme sahibi veya girişimci ön plana çıkarılacaktır. İşletmeye ilişkin niteliklerle de işletmenin yapısı ve üretim faktörleri bileşimi olarak teknik ve ekonomik bir bütünlük arz eden işletmenin fiilen kendisine yönelik nitelikleri dikkate alınacaktır. İşletmenin yapısına yönelik niteliklerin sınıflandırılmasında başlıca işletmecilik işlevleri olan yönetim, muhasebe, pazarlama, tedarik, üretim ve personel işlevleri esas alınacaktır. İşletme sahibi veya girişimci KOBİ'lerin temel belirleyici özelliklerini oluşturmanın yanı sıra işletmelerin yapısal niteliklerini de büyük ölçüde belirlemektedir (Müftüoğlu, 2004:54).

Bu kadar çok kıstas ile tanımlama ve sınıflama yapmaya çalışmak gerçekten güçtür ancak belli tanımlamalara ulaşılmasının da çeşitli yararlar sağlayacağı bir gerçektir. Örneğin; Her ölçekteki ve nitelikteki işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınmasına ve uygulanacak politikalara kolaylıklar sağlar. Bunun yanında, işletme sorunlarının daha kolay belirlenmesi ve çözümler geliştirilmesinde de önemli avantajlar sağlar (Karataş, 2001:19).

#### **2.1.2.2. KOBİ'lerin tanımlanmasında sayısal kıstaslar**

KOBİ'lerin tanımında en çok başvuru olan yol sayısal ölçütlerdir. İşletme büyüklüğüyle ilgili sayısal ölçütlere dayanarak işletmeleri küçük, orta ve büyük işletmeler şeklinde sınıflandırma işletme iktisadının genel yaklaşım şeklidir. Fakat bu yaklaşım KOBİ'lerin esas itibarıyla niteliksel bir olgu olduğu gerçeğini unutturmamalıdır.

KOBİ'lerin sayısal ölçütlere göre tanımı devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında idari ve bürokratik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü ancak sayısal ölçütlerle KOBİ'lerin kesin çizgilerle sınıflandırılması mümkün olmaktadır.

KOBİ'lerin belirlenmesinde özellikle işletme iktisadında başvuru olan sayısal ölçütler çok çeşitlidir. Farklı uygulamalı çalışmalarda kullanılan sayısal ölçütleri aşağıdaki şekilde belirlemek mümkündür (Müftüoğlu, 2004:75-77):

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı
- İşgücünün toplam çalışma süresi

- Ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı
- Sabit varlıkların miktarı
- Makine sayısı
- Makine parkı değeri
- Makinelerin iş zamanı fonu toplamı
- Yıllık amortisman tutarı
- Kullanıla alan
- Kullanılan hacim
- Kullanılan malzeme miktarı
- Kullanılan enerji miktarı
- Enerji maliyeti
- Toplam sermaye
- Öz sermaye
- İşletme sermayesi
- Sabit sermaye
- İş istasyonu sayısı
- Sipariş sayısı
- Sipariş değeri
- İşletme kapasitesi
- Kapasite kullanım derecesi
- Vardiya sayısı
- Üretimdeki aşamaların sayısı
- Satış tutarı
- Kar hacmi
- Katma değer
- Ödenen vergi tutarı
- Net pazar payı

KOBİ çok boyutlu bir olgudur. Yukarıda belirlenen sayısal ölçütlerden KOBİ'leri en iyi şekilde ifade edenler ayrılmalı ve bu niteliğe yeterince sahip olmayan sayısal ölçütler dışlanmalıdır.

### 2.1.3. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Ortak Özellikler

Türkiye'deki ve uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ'ler tanımlarında dikkati çeken başlıca özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 2004:90):

- Hemen hemen tüm tanımlarda işletmedeki personel sayısı dikkate alınmaktadır.
- Yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye ve yıllık satış tutarı da sanayi işletmeleri ve ticaret işletmelerinde kullanılan sayısal ölçütlerin başında gelir.
- Niteliksel ölçüt olarak işletme ile işletme sahibi arasındaki kader birliği veya özdeşleşme ve tüm sorumlulukların işletme sahibinde toplanması hususu en çok üzerinde durulan özelliklerdir.
- Tanımlarda dikkati çeken diğer önemli bir özellik, genelde KOBİ'lere ilişkin resmi ve herkes tarafından kabul edilen bir tanımın olmamasıdır.

### 2.1.4. KOBİ'lerin Uluslararası Tanımları

KOBİ'lerin uluslararası kurumlar tarafından farklı sayısal ve niteliksel ölçütlere göre tanımlamaları yapılmıştır. Bazı kurumların tanımları aşağıda belirtilmiştir:

Avrupa Birliği ilk olarak 1996 yılında yaptığı tanımda personel sayısı, bilanço büyüklüğü, satış tutarı ve bağımsızlık derecesine göre KOBİ'leri sınıflandırmıştır. Yeni tanıma göre 250'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 Milyon Avro'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon Avro'yu aşmayan ve büyük ölçekli bir işletmenin sahip olduğu hisse %25'in altında olan işletmeler KOBİ'ler olarak tanımlanmıştır.

Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'nin tanımına göre 20'den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 100-199 arasında işçi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 2004:91).

### 2.1.5. KOBİ'lerin Türkiye'deki Tanımları

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında oldukça önemli bir yeri olan KOBİ'lerin tanımlanmasında tüm kuruluşların ortak kabul ettiği bir tanım olmamakla birlikte genelde çalışan personel sayısına göre bir tanımlama yapıldığı görülmektedir.

Ülkemizde KOBİ'lerle ilgili ilk tanımlama 1923 İzmir İktisat Kongre'sinde özel sektörü desteklemek amacıyla çıkarılan ve 1942'ye kadar yürürlükte kalan

“Teşvik-i Sanayi Kanunu”nda yapılmıştır. Bu kanuna göre 5 işçiden az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran iş yerleri “küçük” bunun üzerindeki işyerleri ise “büyük” işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 2004:92).

KOSGEB tanımı, KOBİ : 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 (Yirmibeşmilyon) YTL'yi aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birim. Bir işletmenin, sermayesinin veya oy haklarının %25'inden fazlasının doğrudan veya dolaylı olarak, müştereken veya tek başına, bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olması halinde bu işletme KOBİ sayılmaz (<http://destek.kosgeb.gov.tr/servisler/Duyuru/Duyuru.aspx?HaberId=7,17/04/2009>).

Halkbank tanımı, 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 TL'yi aşmayan ve bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i KOBİ niteliği taşımayan firmaya ait olan üretim ya da bakım onarım faaliyetinde bulunan işletmeler Halk Bankası'nın KOBİ tanımına girmektedir (<http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=232,17/4/2009>).

Türkiye’de, birden çok kurum tarafından oluşturulması nedeniyle, birbirinden farklı KOBİ tanımları bulunmasının özellikle destekler ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla, Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu’nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen “KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Yönetmelik, yayım tarihinden altı ay sonra yürürlüğe girmiştir.

Türkiye’nin KOBİ tanımını uyumlaştırması sonucunda; işletmelerin bağımsızlığına ilişkin olarak AB limitleri benimsenmiş oldu.

Söz konusu yönetmeliğin 4. maddesine göre “yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler” işletme olarak tanımlanıyor. KOBİ’ler ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanıyor:

a) Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b) Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler,

c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler.

Yönetmeliğe göre KOBİ'ler, diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre bağımsız işletmeler, ortak işletmeler ve bağlı işletmeler olmak üzere üçe ayrılıyor. Yeni tanımla getirilen bağımsızlık ilkesi ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanıyor:

Gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu ve bu Yönetmeliğe göre ortak veya bağlı işletme sayılmayan bir işletme;

- a) Başka bir işletmenin % 25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- b) Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin % 25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,
- c) Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse, bağımsız işletme olarak kabul ediliyor.

Tablo 2.1. Türkiye'deki KOBİ Tanımı (KOSGEB, 20007:26)

|                                  | <b>Yıllık Çalışan Sayısı</b> | <b>Yıllık Net Satış Hasılatı veya Mali Bilançosu</b> | <b>Bağımsızlık Durumu</b>                                                                                       |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mikro İşletme</b>             | 10 kişiden az                | 1.000.000 TL<br>(Bir Milyon TL)                      | Başka bir işletmenin %25 veya daha fazlasına sahip olmamak veya %25 hissesinin başka bir işletmeye ait olmaması |
| <b>Küçük İşletme</b>             | 50 kişiden az                | 5.000.000 TL<br>(Beş Milyon TL)                      |                                                                                                                 |
| <b>Orta Büyüklükteki İşletme</b> | 250 kişiden az               | 25.000.000 TL<br>(Yirmibeş Milyon TL)                |                                                                                                                 |

#### 2.1.6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'ler 'dünya ekonomisinin dinamosu' olarak tanımlanıyor. Bunun en önemli nedeni, değişime büyük işletmelere göre çok daha hızlı adapte olabilmeleri, daha az yatırımla daha çok üretim, ürün çeşitliliği ve istihdam yaratmaları. Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkileniyor, talep değişiklikleri ve

çeşitliliğine daha kolay uyum gösterebiliyorlar. Teknolojik yeniliklere daha yatkınlar; bölgelerarası kalkınmanın dengeli bir yapıda sürmesini sağlıyorlar. Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirirken, ferdi tasarrufları teşvik ediyor, yönlendiriyor ve hareketlendiriyorlar.

Bunun yanında, büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak rol alıyorlar. KOBİ'ler, politik ve sosyal sistemlerin de denge ve istikrar unsuru ve demokratik toplumun ve liberal ekonominin temel taşlarından biridir.

Dünya ekonomisinden verilecek bazı rakamlarla, tüm bu saptamaların rasyonelliğini gözler önüne sermek mümkün; KOBİ'lerin ABD ekonomisinde üretim payı yüzde 36.2, Almanya'da 49, Japonya'da 52, Fransa'da 54. Yatırımlardaki oranlara baktığımız zaman, ABD'de yüzde 38, Almanya'da 44, Japonya'da 38 olarak görüyoruz. Türkiye'deki işletmelerin yüzde 99,5'i, istihdamın yüzde 64'ü, yaratılan katma değer ise yüzde 36'sı KOBİ'lere ait. Kısacası KOBİ'ler, küresel dünyanın güçlü ekonomileri arasında yer almak için çalışan Türkiye'nin en önemli gücü konumundadır ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/02020503/9790,18/4/2009](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02020503/9790,18/4/2009))

#### **2.1.7. Türkiye’de KOBİ’lerin Sorunları**

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar bir yandan onların faaliyetlerini engellerken, diğer yandan da gelişmeleri üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında büyük paya sahip olan KOBİ'lerin üretim, yatırım, tedarik ve pazarlama sorunları, nitelikli personel ve yönetim eksikliği gibi sorunları bulunmakla birlikte bunların altında yatan sorunların başında finansman yetersizliği gelmektedir (Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 2004:118).

Gerek uluslararası faaliyette bulunan, gerekse uluslararası piyasalara giriş aşamasında olan KOBİ'lerin uluslararası piyasalara açılmasını etkileyen birçok sorunu vardır.

Bunları aşağıdaki temel başlıklar altında sıralamak mümkündür (Ertl, 2009:43):

- Ekonomik ve Finansal Sorunlar
- Nitelikli Personel Eksikliği
- Bürokratik Düzenlemeler ve Sorunlar

- Tüketici Tercihleri ve Rakiplerin Yeni Politikaları
- Teknolojik Gelişmeler
- Yönetim ve Organizasyon Sorunları

#### 2.1.8. Türkiye’de KOBİ’lerin Avantajları

Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olmak motifi ile yönlendirilip yönetilen KOBİ’lerin dinamik olması ve ekonomiye canlılık kazandırması en önemli ekonomik özellikleridir. Bunların esnek üretim sistemleri ile değişen pazar ve talep koşullarına kolayca uyabilmeleri ve dinamizmi ekonominin krizlere dayanma gücünü arttırmaktadır. Önceleri daha çok istihdam artırma yolunda önemli görülüp destek verilen KOBİ’ler, 1990’lı yıllardan itibaren üretim sürecinde, satış arttırmada ve yönetim yapısında yeniliklere katkıda bulunarak, canlı dinamik nitelikli işletmelerin doğuşunu ve gelişmesinin sağlayıcı bir ortam yaratmaya yönelik hükümet politikalarıyla desteklenir hale gelmişlerdir (Mucuk, 2001:15).

KOBİ’ler birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantaja sahiptirler. Günümüzde mevcut büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir.

Türkiye’de küçük bir işletmeye sahip olmak, büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlardan ilki, müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek, ikincisi ise pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkiler, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ’ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, zaten ekonomik açıdan kırılgan bir zemine sahip olan Türkiye’de dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ’ler bir çok olumsuzluğu daha az bir zararla geçirebilmektedirler.

Genel olarak KOBİ'ler şu tür ortamlarda bir takım avantajlar elde edebilmektedirler (Ertl, 2009:43-44):

- Büyük bir yatırım yapmadan önce, yeni bir fikir ya da buluşa pazarın vereceği tepkinin ölçülmesinde: Büyük işletmelerle karşılaştırıldığı zaman KOBİ'ler için yeni bir buluşun gerçekleştirilmesi hem maliyet açısından daha avantajlıdır hem de bu ürün ile ilgili, kısa zamanda bir kamuoyu yoklaması yapmak çok da zor olmamaktadır.

- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde: KOBİ'lerin genellikle az sayıda çalışana sahip olmalarından dolayı, işletmenin her biriminde denetim kolaylıkla sağlanabilmektedir.

- Üretilen mal ya da hizmetin sınırlı olmasında: Üretilen mal ya da hizmetin sınırlı olması, olumsuzluklara (talebin az olması vb.) karşı hemen yeni bir ürünün üretilmesi açısından bir avantajdır.

- El emeğinin, mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında: Günümüz koşullarında el emeği geçmişte de olduğu gibi çok değerlidir. Ancak büyük ölçekli firmalarda üretim artık ciddi boyutta makineler ile yapılmaktadır ve el emeğinin bu üretim bandında yeri yoktur. Dolayısıyla el emeği ürünler konusunda KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre çok avantajlıdır. Türkiye'de el emeği ürünlerin değeri hem işletme sahibi tarafından hem de müşteri tarafından daha iyi anlaşılmalıdır.

- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında: Burada anlatılmak istenen genelde sipariş usulü çalışılmasından dolayı, talebin karşılanamaması gibi sorunlar pek yaşanmamaktadır.

- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında: Personel ile yakın ilişkiler kurulması işletmeyi her anlamda olumlu etkiler ancak büyük işletmelerde çalışan sayısının çokluğu ve yönetici kadrosunun belli bir sayıda olmasından dolayı bu ilişki büyük işletmelerde pek de mümkün olamamaktadır.

- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde: Böylece yatırımın kontrolü daha kolay sağlanabilmektedir.

- Desteklenmelerinin aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde: KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkıları gerçekten büyük bir orandadır. Dolayısıyla özellikle ülkemizde devlet tarafından pek çok teşvik almaktadırlar. Bu

teşvikler yolu ile hem kendi gelişimlerine katkıda bulunmaktadır ve hem de işsizliğin önemli ölçüde azalmasını sağlamaktadırlar.

- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında: KOBİ'ler genelde şahıslara ait olmasından dolayı kuruluş bölgeleri konusunda ciddi bir esnekliğe sahiptirler.
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında: İşletme sahiplerinin genellikle yatırım yaparken kendi doğup büyüdüğü yerleri tercih etmelerinin sonucunda ülke içinde farklı bölgelerin gelişmesine katkıda bulunurlar.

### 2.1.9. Türkiye’de KOBİ’lerin Dezavantajları

Ulusal ekonominin bir bölümüne KOBİ’lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ'lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük birer firma haline gelmişlerdir (Akgemci ve Çelik, 1998:74).

KOBİ'ler büyük işletmelerden farklı bir karakter gösterir ve farklı problemlerle karşılaşır. Bu işletmelerde daha az insan çalışır, az kaynakla hayatlarını sürdürürler, yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinden dolayı bürokrasi hiyerarşisinde daha az zorlukla karşılaşır.

KOBİ'lerin dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertl, 2009:44):

- Olumsuz rekabet: İşletmelerin bulundukları bölge ve sahip olunan şartlar açısından zaman zaman eşitsizlikler yaşanabilmektedir.
- Genel yönetim yetersizliği: Ülkemizde işletme sahibi çoğu zaman hem işveren hem de yönetici konumunda olmaktadır. Hatta bazen işletmede eleman gibi çalışmaktadır. Dolayısıyla yönetim konusunda güçlükler yaşanmaktadır.
- Özellikle, stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması: Bu durum işletme ile ilgili yanlış kararlar alınabilmesine sebebiyet vermektedir.

- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe: Finansal bir takım zorluklar veya tamamen işletme sahiplerinin şahsi görüşleri nedeni ile bu gibi durumlar yaşanabilmektedir.

- Sermaye yetersizliği: Gerekliği gibi büyüyememe, teknolojik gelişimlerden yoksun veya eksik kalma gibi sorunlara yol açmaktadır.

- Finansal planlama yetersizliği: Böyle bir departmanın bulunmaması Finansal planlama yetersizliğine ve büyük maliyetlere yol açabilmektedir.

- Banka ve diğer Finansal kurumlardan yeterli desteği görememe: İşletmenin büyüklüğüne göre banka veya Finansal kurumlar bazen Finansal destek vermemektedirler.

- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği: Bu problemin temelinde genellikle ürün geliştirme için bir ar-ge departmanının olmaması, Finansal yetersizlikler veya teknolojik gelişimlerden uzak olunması gibi nedenler vardır.

- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe: İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,

- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,

Türkiye’de tüm bu saydığımız dezavantajların temelinde öncelikle finansal güçlükler gelmekte ve bunun yanı sıra nitelikli eleman eksikliği ve işletme sahiplerinin şahsi görüşleri de sayılabilmektedir.

Sonuç olarak, ülkelerin kalkınmaları için KOBİ’lerin ülke ekonomisine olan katkılarının artırılması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelere baktığımız zaman kalkınmalarının temelinde hep bu yönde kendilerini geliştirmelerinin olduğunu görmekteyiz.

Ülkemizin kalkınması için de KOBİ’lerin zayıf oldukları yönlerden desteklenmeleri ve gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ülkemizdeki küçük işletmelerin de kalite yapısının geliştirilmesi ve kalite yönetimi sistemine yönlendirilmeleri önem taşımaktadır (Ertl, 2009:44).

## 2.2. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

ISO 9000 tüm dünyada üretim veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren, özel ya da kamu kuruluşu olan pek çok örgüt tarafından kullanılan bir kalite yönetim sistemi standardıdır. Faaliyetlerini müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, belli bir düzende yürütmek, yönetmek ve iyileştirmek isteyen pek çok kuruluş tarafından tercih edilmektedir. Bu standartların amacı, kuruluşların sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak sağlayabilmek için, bu ürün ve hizmetlerin üretildiği sistemlerin kalitesini temin etmektir (TSE, 2004:3). ISO 9000 standartlarını ele almadan önce, kalite kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır.

### 2.2.1. Kalite Kavramı

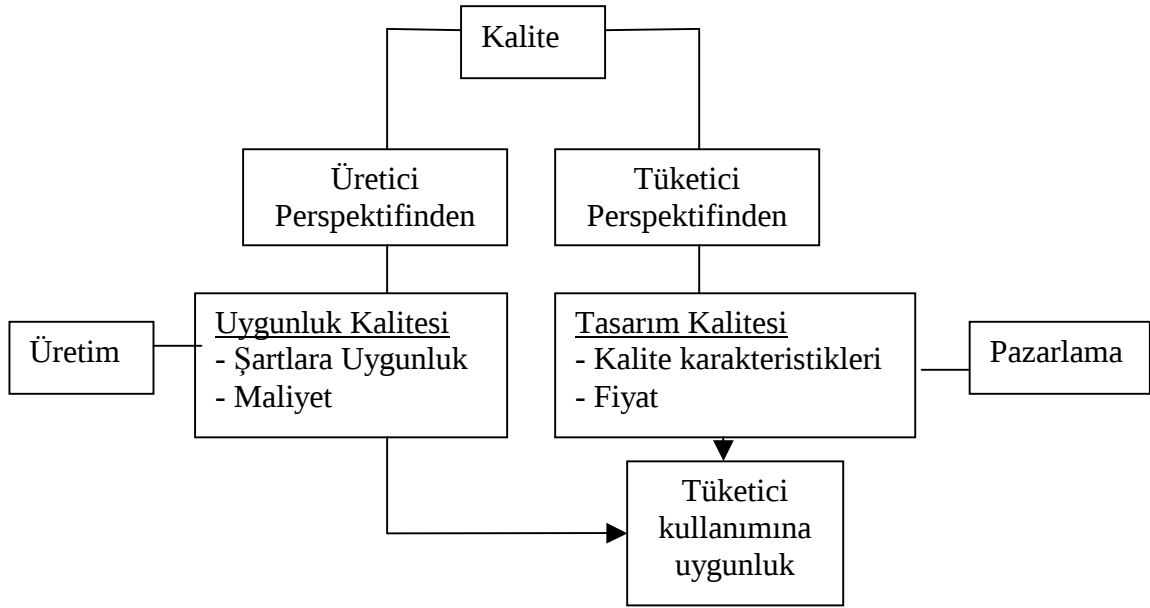
Günümüzde, giderek artan rekabet karşısında, firmaların rakiplerinin önüne geçebilmek ya da onlardan geri kalmamak için üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisi de kalitedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, buna uygun mamuller üretmek, hizmetler vermek ve bunu sürekli yapılabilir hale getirmek için firmaların bu konuya sistematik bir şekilde yaklaşmaları gerekmektedir.

Kalite, eskiden sadece hata oranı gibi ürün odaklı kıstaslarla ölçülürken, artık müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak olarak tanımlanmaktadır. Bugün hiçbir firma kalitenin önemini göz ardı edemez. (Withers; Ebrahimpour, 2001:139).

Amerikan Kalite Derneği (ASQ – American Society for Quality) kaliteyi “bir ürün ya da hizmetin belirli veya gizli ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özellikleri ve karakteristiklerinin tamamı” şeklinde tanımlamaktadır (ASQ, 2009).

Kalite, bu konuda uzman çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından amaca, kullanıma, şartlara, müşteri istek ve ihtiyaçlarına *uygunluk* olarak tarif edilmiştir.

Bu tanımlara rağmen kaliteyi tek bir bakış açısıyla ifade etmek mümkün değildir. Genel itibarıyla, kullanıma, amaca, şartlara uygunluk olan kalite, tüketici ve üretici perspektifinden farklı olarak değerlendirilir. (Bkz. Şekil 2.1)



Şekil 2.1. Üretici ve Tüketici Perspektifinden Kalite (Russel; Taylor, 2003:619)

Tüketici bakış açısından, kalite karakteristiklerinin ne derece ürüne yansıtıldığını ifade eden *tasarım kalitesi* önem taşımaktadır. Müşterilerin ürünlerde aradıkları kalite karakteristiklerini Garvin kalitenin boyutları olarak şu şekilde ifade etmiştir (Forker; Vickery; Droge, 1996:46):

- Performans: Bir ürünün temel çalışma karakteristikleri.
- Özellikler: Ürünün temel çalışma karakteristiklerine ilave özellikleri.
- Güvenilirlik: Belirlenmiş bir zaman periyodunda ürünün arıza yapma olasılığı.
- Uygunluk: Bir ürünün tasarım ve çalışma karakteristiklerinin önceden belirlenmiş standartları karşılaması.
- Dayanıklılık: Bir ürünün ömrü doluncaya kadar kullanılabilmesi,
- Servis yeteneği: Tamir imkânının kolaylığı, hızı, servisin yetkinliği ve nezaketi.
- Estetik: Bir ürünün beş duyuya cazip gelmesi,
- Algılanan kalite: Bir ürünün niteliklerine dayanan itibarı, imajı...

Üretici perspektifinden bakıldığında ise tüketicilerin istedikleri tasarım karakteristiklerin üretim süreci tarafından ne ölçüde karşılandığını ifade eden *uygunluk kalitesi* önem taşır. Uygunluk kalitesini sağlamak; üretim sürecinin tasarımı, makine, ekipman, teknoloji, kullanılan malzeme, çalışanların eğitimi, kalite

kontrol tekniklerinin kullanımı gibi bir takım faktörlere bağlıdır (Russell; Taylor, 2003:617).

Müşterilerin şartlarını karşılamayı amaçlayan firmaların bu şartları sürekli olarak karşılayabilmeleri süreçlerini uygun şekilde düzenlemelerine bağlıdır. Firmaların, ürünün kalitesinden çok, bu ürünü sürekli, tutarlı, kabul edilebilir kalitede üretecek sistemi kurmak üzerinde durmaları gerekir. Bu sayede kaliteyi ve kaliteli ürünü sürecin başından itibaren güvence altına almış olacaklardır. Yani firmalar aslında ürünün kalitesini değil, o ürünü üreten sistemin kalitesini yöneteceklerdir. İşletmelerde kalite anlayışının tarihsel gelişimi kalite muayene, kontrol, güvence ve yönetim olarak dört aşamada ele alınabilir (Efil, 2006:21-24): *Muayene* anlayışı, üretim süreci sonunda, tüketiciye kalitesiz mamul gitmemesi için, nihai mamullerin uygunluğunun denetimi esasına dayanmaktadır. Bu anlayış müşteriyi korumuşsa da üretici için sıkıntı yaratmıştır. Sonrasında gelen *kalite kontrol* anlayışı, süreç sonundaki muayenenin süreç içinde kontrol halini almasıdır. Bu sayede kalitesizlik sürecin daha erken aşamalarında tespit edilebilmiştir. Fakat bu durumda da, daha erken farkına varılabilmesine rağmen, kalitesiz ürünler firmalara ek maliyet getirmektedir. Kaliteli ürünler üretebilen firmaların, müşterilerine bu konuda güvence vermek istemeleriyle *kalite güvence* anlayışı gelişmiştir. Bu ürün odaklı anlayışta firmaların kaliteli ürün üretmesi dışarıdan üçüncü şahıslar tarafından da denetlenmektedir. Son olarak gelişen *kalite yönetim* anlayışı ise kalitenin ürüne değil sisteme odaklanarak sağlanabileceği, kaliteli ürünlerin kaliteli sistemlerden çıkacağı esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla sistem ve başından sonuna kadar sistemi oluşturan prosesler kontrol altında tutulursa, bu sistemin çıktıları da sürekli arzu edilen uygunlukta olabilir.

### 2.2.2. Kalite Yönetim Prensipleri

Bir kuruluşu başarılı bir şekilde yönetmek için, kuruluşu sistematik ve şeffaf bir şekilde kontrol etmek gerekmektedir. Bir kuruluşun yönetilmesi, diğer yönetim sistemleri yanında kalite yönetimini de içerir (TSE, 2004:1). Kalite anlayışının gelişimi çerçevesinde nihai olarak varılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimidir. TKY sadece kaliteye hakim olma kavramı değil, aynı zamanda bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir (Efil, 1999:42-43). TKY

anlayışı altında bazı kalite yönetim prensipleri tanımlanmıştır. Bunlar genel olarak sekiz başlık altında sınıflandırılabilir.

#### **2.2.2.1. Müşteri odaklılık**

Kaliteyi sağlayabilmek için müşterinin ne istediğini bilmek, ürün ve hizmetlerle de bu istekleri karşılamak gereklidir. Kalite yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak belirleyebilmek için onlarla yakın ilişkiler içinde olmayı ve ihtiyaçlarının ne derece karşılandığına dair geri bildirim edinmeyi gerektirir. Bir firmanın performansının en önemli ölçüsü, gelecekteki başarısının veya başarısızlığının göstergesi olan müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini arttırabilmek için de müşteri şikayetleri öncelikli olarak ele alınmalıdır (Zhang; Waszink; Wijngaard, 2000:736). Bir firmanın, müşterilerinin mevcut ve ortaya çıkan istek ve beklentilerini karşılaması, müşterilerle ilişkilerini iyi yönetmesi ve müşterilerin memnuniyetini ölçüp geliştirmesi uzun dönemli başarı için bir gerekliliktir (Samson; Terziovski, 1999:396).

#### **2.2.2.2. Liderlik**

Üst yönetimin, liderliği ve katılımıyla stratejik bir yön belirlemesi ve liderlik sistemi oluşturması gereklidir (Brah; Tee; Rao, 2002:359). TKY literatüründe üzerinde ağırlıkla durulan bir nokta üst yönetimin katılımının hayati önemidir. Üst yönetim katılımının eksikliği TKY çabalarının başarısız olmasının nedenlerinden birisidir. Üst yönetimin kaliteye katılımı, sadece kalite yönetimi ve iyileştirme sürecine dahil olmalarıyla değil, aynı zamanda bu sürece çalışanların katılımını teşvik etmeleriyle gerçekleşir (Zhang; Waszink; Wijngaard, 2000:732).

#### **2.2.2.3. Çalışanların katılımı**

Kalitenin sağlanması, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğundadır. Kalite olgusunun önemi firma içindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Kalite çalışmalarına herkesin katılımının sağlanması kaliteyi arttırmakla beraber çalışanların motivasyonunun da artmasını sağlar (Efil, 1999:144-145).

Çalışanlar kalite iyileştirme faaliyetlerine kişisel olarak katılmakla yeni bilgiler kazanır, kalite disiplininin faydalarını görür ve kalite problemlerini çözerek başarı duygusu elde eder. Katılım, çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmelerini,

kendilerine saygılarının artmasını sağlamasının yanında firma çapında kalite kültürünün oluşmasına da katkıda bulunur (Zhang; Waszink; Wijngaard, 2000:735).

#### **2.2.2.4. Proses yaklaşımı**

Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiğinde, öngörülen bir sonuca daha verimli olarak ulaşılır (TSE, 2004:1). Proses yaklaşımının ardındaki temel fikir, kuruluşların birbirleriyle ilişkili proseslerden oluştuğu ve bu proseslerdeki gelişmenin performansın gelişmesine temel olacağıdır. (Samson; Terziovski, 1999:397). Bir firmanın faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü açıklamak için firmanın süreçlerini tanımlamak gerekir. Her süreç için ayrı ayrı hedefler belirlenip, süreçler yürütülüp sonra süreçlerin performanslarının hedeflerle karşılaştırılması hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur (Biazzo; Bernardi, 2003:151-153). “Bir sonraki proses müşterimizdir” anlayışı kapsamında mamulün veya hizmetin ilk anda doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı – müşteri ilişkisi içinde çalışması gerekir. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır (Efil, 1999:139-140).

#### **2.2.2.5. Yönetimde sistem yaklaşımı**

Bir örgütün etkinliği ve etkililiği ancak çok tepeden bakılırsa gerçekleştirilebilir. Süreçlerin ve aralarındaki ilişkilerin tanımlanmasından sonra bunların yönetimi tepe yönetiminin görevidir (Ludwig-Becker, 1999:209). Proseslerin ve aralarındaki ilişkilerin, etkileşimlerin, firmanın iç ve dış çevresindeki diğer tüm faktörlerin bir sistem olarak algılanması gerekir. Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunur (TSE, 2004:1).

#### **2.2.2.6. Sürekli iyileştirme**

Firmaların karşı karşıya kaldığı şartlar sürekli değişmektedir. Değişen şartlara uyum sağlayabilmek için düzenli olarak toplanıp analiz edilen bilgiler, sistemi iyileştirme aracı olarak kullanılmalı ve bu sürekli hale getirilmelidir. Sürekli iyileştirme uygulamasında Shewart ya da Deming döngüsü adıyla anılan Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al (PUKÖ) döngüsü genel çalışma çerçevesi olarak

kullanılır. Bu döngü, süreç iyileştirme çalışmalarının asla son bulmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Efil, 1999:177).

#### **2.2.2.7. Karar almada gerçekçi yaklaşım**

Kararlar sezgilere değil bilgilere dayanarak verilmelidir. Bunun için de düzenli bir kayıt tutma, bilgi toplama, ve bunları analiz etme sistemi kurulmalıdır. Süreçlerin çıktıları, müşterilerin memnuniyeti, tedarikçilerin ürün sağlama yeteneği sürekli olarak izlenmeli, kararlar bunlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda verilmelidir. Kalitenin sürdürülmesi, firmanın ürünlerinin üretildiği süreçler hakkında geçerli verilerin sürekli olarak elde edilmesiyle mümkündür. Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi farklı kanallardan elde edilen veriler kalitenin sürdürülmesinde önemlidir. Bu verilerin analizi yöneticinin kalite yönetiminde etkin kararlar alabilmesini sağlar (Rao; Ragu-Nathan; Solis, 1997:337).

#### **2.2.2.8 Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri**

Tedarikçilerden alınan malzemeler genellikle kalite problemlerinin en büyük kaynağı olduğu için tedarikçilerin kalite yönetimi önemli bir konudur. Eğer kuruluşlar iyi bir tedarikçi kalite yönetimi izlerlerse, tedarikçileriyle uzun dönemli bir işbirliği ilişkisine girerler. Kuruluşların, tedarikçilerinin kalite faaliyetlerine katılıp, performanslarıyla ilgili detaylı bilgiye sahip olmaları, düzenli kalite denetimi yapıp ürün kalitesini tedarikçi seçiminde en önemli faktör olarak görmeleri gerekir (Zhang; Waszink; Wijngaard, 2000:733).

#### **2.2.3. ISO 9000 Standartları**

ISO 9000 standartları, bir kalite sistemi benimsemek, iş çevresine ve nihai müşteriye kalite güvencesi vermek ve sıfır hatalı ürün üretmek isteyen kurumlara standartlar oluşturmayı amaçlayarak, 1987’de çıkarılmıştır. ISO 9000 bir ürünün, sürecin ya da hizmetin önceden belirlenmiş, genel kabul görmüş standartları karşıladığını temin etmeyi amaçlayan, belirli iş prosedürleri ve kurallar bütününden oluşan bir kalite sistemidir. ISO 9000 serisi, ya da başka bir deyişle “Kalite Yönetim Sistemi Standartları”, ürün ve hizmetlerin tasarım, üretim ve dağıtımını tutarlı ve yeterli bir kalite seviyesinde yapmaya yetkin olan üreticiler tarafından karşılanması gereken şartları göstermektedir (Tsekouras; Dimara; Skuras, 2002:827).

En yalın anlatımıyla ISO 9000 üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak için oluşturulmuş kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 standardı, bir firmanın kalite sistemini çalıştırmasını, geliştirmesini ve belgelemesini istemektedir. ISO 9000, sahip olunan kalite düzeyinin elde edilmesi sırasında uygulanan işlemlerin kayıt altında olduğunu ve öngörülen işlem akışlarının uygulandığını göstermektedir (Tanyel, 2000:9). ISO 9000 standartları bir kuruluşun ürün veya hizmetlerini üretirken belirli iyi-dokümanite edilmiş prosedürleri takip etmesini sağlamaktadır. Bu prosedürler, kuruluştaki işlerin nasıl yapılacağını tarif etmekte, böylece ürün ve hizmetlerin müşteri şartlarına uygunluğunu garanti altına almaktadır (Singels; Ruel; Water, 2001:63).

ISO 9000 bir ürün standardı değildir. Kaliteyi sağlama sürecindeki temel katma değerin yönetimine odaklanmaktadır. Bir firmanın kaliteyle ilişkili süreçlerin yönetiminde yapması gerekenler için şartları belirlemektedir (Briscoe; Fawcett; Todd, 2005:311).

Kaliteli bir ürün garanti etmemekte, sadece, bir firmanın kalitenin yönetildiği bir dizi proseslere sahip olduğunu temin etmektedir (Wayhan; Kirche; Khumawala, 2002:217).

Belgelendirmenin tek anlamı, bağımsız bir denetçi tarafından kuruluştaki genel normlara göre bir kalite sisteminin uygulandığının tasdik edilmesidir (Martinez-Cota; Martinez-Lorente, 2003:1179). Müşterilere, tedarikçilerinin tutarlı bir yönetim süreci olduğu güvencesini vermektedir. Ürün kalitesini teşvik eder ama tek başına güvence veremez (Terziovski; Samson; Dow, 1997:1).

ISO 9000 belgesi bir kuruluşun ürün ya da hizmet kalitesinin diğer kuruluşlarınkinden daha kaliteli olduğunun garantisini vermemektedir. Yani ISO 9000 belgeli kuruluşlar otomatik olarak kaliteli ürün sahibi değildirler. Aslında belgeli bir kuruluşun ürün ya da hizmetleri çok da iyi bir kalitede değil de sabit bir kalitede olabilir. Böyle bir kuruluş, sırf ürün veya hizmetleri prosedürlere uygun üretildiği için ISO 9000 belgesine sahip olabilmektedir. Bu nedenle ISO 9000 bir kuruluşun ürün ve hizmetlerinin yüksek kalitede olmasının değil tutarlı bir kalitede olmasının güvencesini vermektedir. (Singels; Ruel; Water, 2001:62).

Kalite yönetim sistemi yaklaşımı, kuruluşları, müşteri şikayetlerini analiz etmeye, müşteri tarafından kabul edilebilir ürünlerin elde edilmesine yardımcı olacak prosesleri tanımlamaya ve bu prosesleri kontrol altında tutmaya teşvik etmektedir. Bir kalite yönetim sistemi, müşteri ve diğer ilgili tarafların memnuniyetlerinin

artırılması olasılığının yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilen sürekli iyileştirme için çerçeve sağlamaktadır. Bu çerçeve, kuruluşa ve kuruluşun müşterilerine, şartları karşılayan ürünlerin sürekli olarak sağlanabileceğine dair güven verir (TSE, 2004:2).

ISO 9000, sistemdeki prosesleri dokümanite eder ve bu dokümanlara ne kadar uyduklarını ölçer (Stevenson; Barnes, 2001:46). ISO 9000'in ardındaki temel prensip müşteri ihtiyaçlarını sürekli bir döngü içinde resmen tanımlamak, bunları karşılamak için planlar yapmak, sonrasında karşılanıp karşılanmadığını kontrol etmek, sapmalar tespit edildiğinde de bu sapmaları düzeltmek için harekete geçmektir. Hem kalite güvence hem de kalite kontrol unsurları içermektedir. Kalite kontrol, değişkenliğin izlenmesi ve elimine edilmesi üzerine odaklanan tekniklerden oluşur, kalite güvence ise kalite kontrolün yürütülmesine ve değişkenliğin ortaya çıktığı durumlarda belirtilen işlerin geliştirilmesine işaret eder (Schenkel, 2004:1167-1158).

ISO 9000 bir kuruluşun işlerinin süreçler ağından oluştuğu görüşü üzerinde durmaktadır. “Kaliteli ürün” ile ifade edilmek istenen, sadece fiziksel olarak ürünün kalitesi değil, kalitenin geniş anlamıyla “müşteri ihtiyaçlarını karşılama”, “kullanıma uygunluk”tur. Sadece ürün değil, zamanında teslimat, doğru paketleme, doğru belgeler ve daha pek çok şey “kaliteli ürün”e dahil olmaktadır. En iyi ürün bile olsa, teslimatı gecikmişse, yanlış pakette, eksik belgeli ise faydası yoktur. Dolayısıyla “kaliteli ürün” için bu süreçler ağının tanımlanması, analiz edilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir (Tague, 1994:24).

#### **2.2.3.1. Uluslararası Standartlar Örgütü(ISO) ve Türk Standartları Enstitüsü(TSE)**

Büyük firmalar genellikle tedarikçilerin üretim ve kalitesini denetlemek için denetçilerini gönderirler. Fakat bu şekilde ikinci parti denetçiler kullanmanın iki dezavantajı vardır. Birincisi, aynı tedarikçiyi denetleyen çok fazla alıcı olması ve kaynak israfı, ikincisi ise, özellikle yabancı tedarikçiler söz konusu olduğunda kültürel farklılıklar ve mesafelerin denetimi zor ve maliyetli yapmasıdır. Bu sıkıntıları aşmanın bir yolu uluslararası bir kuruluşun tedarikçiler tarafından uygulanan ve üçüncü parti kuruluşlar tarafından kolayca denetlenen standartlar geliştirmesidir. Dolayısıyla Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO – International Organization for Standardization), bir tedarikçinin sürekli olarak aynı kalitede ürün

ve hizmetlerin tasarım, üretim ve dağıtımını yapabildiğini gösteren ISO 9000 standartları serisini geliştirmiştir (Ragothaman; Korte, 1999:60).

ISO dünyanın en büyük standart üreticisidir. Kuruluşlar, hükümetler ve toplumlar tarafından ihtiyaç duyulan uluslararası standartları tanımlayan, bunları kullanıma geçirecek sektörlerle ortak çalışan, şeffaf prosedürleri uygulamaya koyan ve bunların dünya çapında uygulanmasını sağlayan bir sivil toplum kuruluşudur (ISO, 2006a).

“International Organization for Standardization”ın her dilde farklı kısaltmaları olacağı için (İngilice “IOS”, Fransızca “OIN”) Yunanca eşit anlamına gelen “isos” kelimesinden türetilen bir kısaltmaya karar verilmiş, hangi ülke, hangi dil olursa olsun örgütün kısa ismi ISO olarak kabul edilmiştir (ISO, 2006a).

1946’da 25 ülkeden delegeler tarafından Londra’da, amacı “endüstriyel standartların uluslararası koordinasyonunu ve birleştirilmesini yürütmek” olan uluslararası bir örgütün kurulmasına karar verilmiştir. Bu yeni örgüt 23 Şubat 1947’de resmi olarak faaliyete geçmiş, o tarihten günümüze 16000’den fazla standart yayınlamıştır. Sistem, merkezi sekreterliği İsviçre, Cenevre’de olup, her ülkede bir üyesi olmak üzere 157 ülkede ulusal standartlar enstitüsü olan bir ağıdır. ISO’nun iş programı tarım ve inşaat gibi geleneksel faaliyetler için standartlardan makine mühendisliğine, medikal aletlerden en yeni enformasyon teknolojilerine kadar değişkenlik gösterir. ISO 9000 ve ISO 14000 ISO’nun en çok bilinen standartlarıdır. ISO 9000 firmalar arası anlaşmalarda kalite gereklilikleri için uluslararası bir referans haline gelmiştir. (ISO, 2006a)

TSE (Türk Standartları Enstitüsü) ISO’nun Türkiye’deki üye organıdır. TSE; her türlü madde ve mamüller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 18.11.1960 tarihinde Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur (TSE, 2006a)

Türk Standartları Enstitüsü her türlü standardı hazırlamak ve hazırlatmakla görevlidir. Enstitü bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları tetkik edip uygun bulduğu takdirde Türk Standartları olarak kabul eder. Kabul edilen standartları yayımlar ve ihtiyari olarak uygulanmalarını teşvik eder. Mecburi olarak uygulanmasında fayda gördüğü standartları ilgili bakanlığın onayına sunar. Standartlar konusunda her türlü bilimsel teknik incelemeler ve araştırmalarda bulunur, uluslararası ve yabancı Standard kurumları ile ilişkiler kurar ve işbirliği yapar. Üniversiteler ve diğer bilimsel ve teknik kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlar. Standartlarla ilgili araştırmalar yapmak ve standartların uygulanmasını kontrol

etmek için laboratuvarlar kurar. Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek çalışmalar yapar ve bunlarla ilgili belgeleri düzenler. Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarını yapar ve gerekli laboratuvarları kurar (TSE, 2006a).

#### **2.2.3.2. ISO 9000 standartlarının tarihsel gelişimi ve revizyonlar**

ISO 9000 Standartlarının tarihsel gelişimi aşağıdaki gibidir (TSE, 2006b):

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standardları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standartları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001/9002/9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

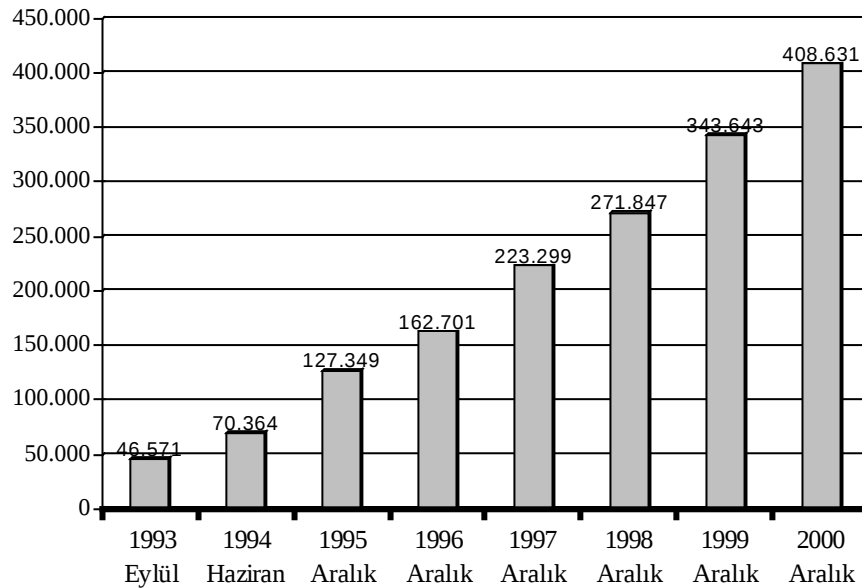
Kalite sistemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan standart ISO 9000 serisidir. Serinin farklı ülkelerde bazı farklı isimleri olsa da, kalite güvencesinde uluslararası bir dil haline gelmiştir. ISO 9000'in orijini MIL-Q-9858 ve bazı Amerikan askeri standartları ve AQAP-1 gibi NATO standartlarıdır (Gustafsson; Klefsjö; Berggren , 2001:232).

İlk ticari kalite yönetim standardı olan 1979'da İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institute) BS 5750 standardı 1987'de küçük birkaç değişiklikle ISO 9000 uluslararası standardına dönüştürülmüştür. Bu uluslararası standart 1994'te tekrar güncellenmiştir fakat bu büyük değişikliklerin 2000 yılına ertelendiği küçük bir değişikliktir. ISO 9000:2000 Aralık 2000'de yeniden yayınlanmıştır. Bu revizyon kapsamlı değişiklikler içermektedir (Boulter; Bendell, 2002:37).

ISO 9000, kalite yönetim standartlarının jenerik ismidir. ISO 9000 standartları ailesinin 1994 versiyonuna göre firmalar faaliyetlerinin doğasına göre ISO 9001, 9002 veya 9003 belgeleri alabilmekte idiler. Fakat, 2000 versiyonunda firmalar sadece ISO 9001 altında belge alabilmektedirler (Quazi; Jacobs, 2004:515).

2000 revizyonundan önce, ISO 9000 serisi 9000'den 9004'e kadar sıralanmış beş standarttan oluşmaktaydı. ISO 9000, kalite yönetim ve kalite güvence standartlarının taslağını çizmekte, temel kalite kavramları için anahtar terimleri tanımlamakta ve ISO 9001, 9002 ve 9003'ün kullanımı ve uyarlanması hakkında rehberlik etmekteydi. ISO 9001 bir belgelendirme standardı ve serideki en yaygın olanıydı. Tasarım, geliştirme, üretim, kurulum ve hizmet faaliyetleri için bir kalite güvence modelinin detaylarını sağlamaktaydı. ISO 9002 sadece üretim ve kurulum hizmetlerinde bulunan firmalar için, üretim ve kurulum sırasındaki problemleri önleme, ortaya çıkarma ve düzeltme konularıyla ilgiliydi. ISO 9003 test ve son muayene faaliyetleri gerçekleştiren firmalar için, son muayene sırasındaki problemlerin ortaya çıkarılması ve kontrolü konularıyla ilgiliydi. ISO 9004 ise bir kalite sisteminin geliştirilmesi ve uygulamasına rehberlik edecek nitelikteydi (Ragothaman; Korte, 1999:60).

Şekil 2.2.'den ISO 9000 belgelerinin (ISO 9001/2/3:1994) 2000 yılına kadarki seyrine bakıldığında her yıl artışını devam ettirdiği görülmektedir. Standartların 1989'da Avrupa Topluluğu'nda kabul görmesi tüm dünyadaki kuruluşlar tarafından genel kabul görmesine hız kazandırmıştır (Withers; Ebrahimpour, 2000:431).



Şekil 2.2. Dünya Çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası (ISO, 2002:3)

Yürürlükteki standartların belirli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilmelerinin temel amacı, yeni kavramlara ve ihtiyaçlara yer verebilmek, söz konusu standartların kullanımlarını kolaylaştırmak ve yaygınlaştırmak, tüm bunlara bağlı olarak firmaların verimliliklerini geliştirmek ve tüketicilerin memnuniyetini sağlamaktır (Tanyel, 2000:16). Tablo 2.2’de standartların 1994 ve 2000 yıllarındaki karşılaştırılması görülmektedir. ISO 9001:2000 standardı şu genel değişiklikleri içermektedir (Terziovski; Power; Sohal, 2003:582):

- Hizmet sektörüyle ilgisinin artırılması,
- Büyük uygulama esnekliği. ISO 9001 ‘ne’ yapılacağı konusunu iyice tanımlarken, ‘nasıl’ yapılacağı konusunda serbesti tanımıştır.
- ISO 9001:2000, ISO 9001 ve sürekli iyileştirme gibi gelişmiş kalite yönetim uygulamaları arasında köprü kurmayı amaçlamaktadır.

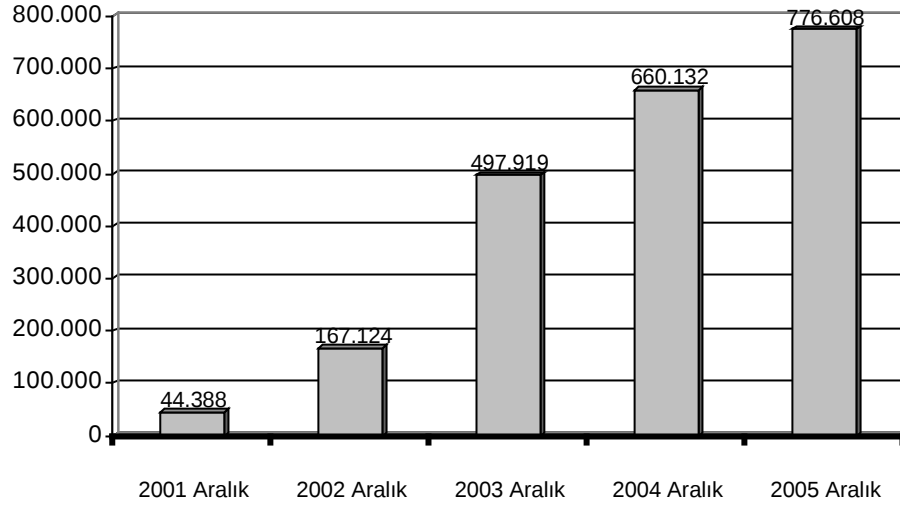
Tablo 2.2. ISO 9000:1994 – 2000 (Stevenson; Barners, 2001:46)

|          | <b>ISO 9000:1994</b>                                                                              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9000 | Kullanım için kalite yönetim ve güvence standartları                                              |
| ISO 9001 | Tasarım, geliştirme, üretim, kurulum ve hizmette kalite güvencesi için kalite sistemleri modeli   |
| ISO 9002 | Üretim ve kurulumda kalite güvencesi için kalite sistemleri modeli                                |
| ISO 9003 | Nihai muayene ve testte kalite güvencesi için kalite sistemleri modeli                            |
| ISO 9004 | Kalite yönetimi ve kalite sistem elemanları rehberi                                               |
|          | <b>2000 Yılı Revizyonu</b>                                                                        |
| ISO 9000 | Kalite esasları ve tanımları                                                                      |
| ISO 9001 | Kalite Yönetim Sistemleri (Eski ISO 9001/9002/9003 standartlarını tek bir belgede birleştiriyor.) |
| ISO 9004 | Performans geliştirme için kalite yönetim sistemi rehberi                                         |

2000 revizyonunun, kalite yönetim prensiplerine dayanan birçok yeni yönü vardır. Müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçları değiştikçe, sürekli performans geliştirmeye odaklı, müşteri memnuniyetine daha güçlü vurgu yapan, sürece yönelik bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (McAdam; Fulton, 2002:339).

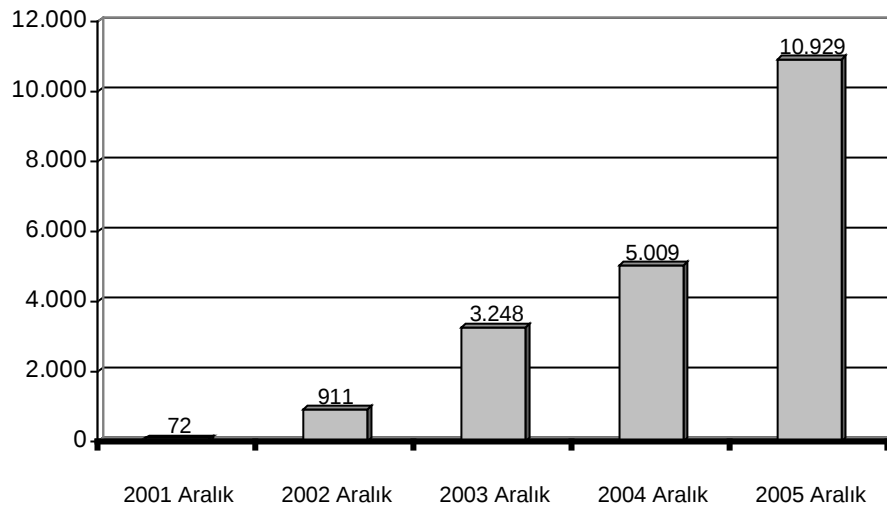
Şekil 2.3’den ISO 9001:2000 belgesinin dünyadaki gelişimine bakıldığında, 2001 yılından beri hızla arttığı gözlenmektedir. ISO 9000’in 1994 versiyonu 2000

yılında 408.000'e ulaşmıştı. 2000 revizyonuyla birlikte 5 yıl içinde 776.000'e ulaşmasıyla eski versiyonuna göre daha hızlı bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 2.3. Dünya Çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi (ISO, 2006b:5)

ISO 9001 belgesinin 2001-2005 yılları arasında Türkiye'deki gelişimi Şekil 2.4.'de görülebilir. 2001 yılında sadece 72 belgeli kuruluş varken, her yıl katlanarak 2005 yılında 10929'a çıkmıştır. 2001 yılındaki belge sayısının azlığının bir nedeni 2000 revizyonu olsa da 5 yılda belge sayısındaki artış dikkate değer görünmektedir.



Şekil 2.4. ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye'nin Durumu (ISO, 2006b:14)

2005 yılında yeni bir revizyon yapılmış olsa da uygulamaya henüz yansımamıştır. Revizyon sadece ISO 9000:2005 Temel Esaslar ve Terimler’de yapılmış olup, belgelendirme hala ISO 9001:2000 olarak devam etmektedir (ISO 2006c).

2008 Yılı Revizyonu: ISO (International Organization for Standardization) ve IAF (International Accreditation Forum) , ISO 9001 belgelendirme kullanıcılarının, endüstrilerin, uluslararası kalite sistem veya tetkikçi belgelendirme kuruluşlarının görüşleri doğrultusunda ISO 9001: 2008’e bir geçiş planlaması yaptılar.

ISO 9001:2008 standardı yeni bir gereklilik getirmemektedir: ISO 9001:2008 standardı dünya çapında uygulanmakta olan ISO 9001:2000’in mevcut gerekliliklerini sekiz yıl boyunca elde edilmiş olan tecrübeler temelinde netleştirmeye yönelik ifadeler içermektedir Değişiklikler aynı zamanda ISO 14001:2004 standardıyla tutarlılığın iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

ISO 9001:2008 revizyonu temel olarak herhangi bir yenilik içermemektedir: Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001:2008 revizyonunda temel bir değişiklik tanımlanmamıştır. ISO 9001:2008 mevcut standart maddelerini (ISO 9001:2008) daha açıklayıcı hale gelmesini sağlama amaçlıdır. 2000 yılından beri uygulanmakta olan ISO 9001:2000 standardı 170 ülkede bir milyondan fazla kuruluştaki kullanılmaktadır. Yeni revizyon ile ISO 14001:2004 entegrasyonu için çeşitli değişiklikler gerçekleştirilmiş ve iki sistemin entegrasyonu kolaylaştırılmıştır.

ISO 9001:2008’e uygunluğun belgelendirilmesi, ISO 9001:2008’e göre gerçekleştirilecek olan rutin bir gözetim (takip) veya yenileme tetkiki sonrasında yapılacaktır.

ISO 9001:2000 sertifikalarının geçerliliği: ISO 9001:2008’in yayınlanmasından 12 ay sonra - Yayınlanan bütün akredite belgelendirmeler (ilk belgelendirme veya yenilemeler) ISO 9001:2008’e göre olacaktır. ISO 9001:2008’in yayınlanmasından 24 ay sonra - ISO 9001:2000’e göre yayınlanmış olan mevcut sertifikalar geçerliliğini yitirecektir.

Tüm ISO 9001:2000 belgeleri 15 Kasım 2010 tarihine kadar 2008 revizyonuna adapte edilmelidir. Bu tarihten itibaren tüm ISO 9001:2000 belgeleri geçersiz sayılacaktır. 2009 yılı boyunca tüm yeni belgelendirmeler ISO 9001:2008 versiyonuna göre gerçekleştirilmelidir. (<http://www.tr.sgs.com/tr/iso-9001-2008-update.htm?serviceId=10127207&lobId=15954>)

#### **2.2.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar**

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, genel itibariyle *yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme, ölçme, analiz ve iyileştirme* ana başlıklarından oluşmaktadır. Bu kısımda standardın bütün maddeleri üzerinde durmak yerine, başlıklar altındaki maddeler kısaca açıklanacaktır.

##### **2.2.4.1. Kalite yönetim sistemi**

Kalite yönetim sistemi incelenirken genel şartlar ve dokümantasyon şartları ayrı ayrı ele alınmaktadır. Genel olarak süreçlerin incelenmesi ve kalite yönetim sistemi çerçevesinde belirlenen faaliyetlerin dokümante edilmesi üzerinde durulmaktadır.

##### **2.2.4.1.1. Genel şartlar**

Kalite yönetim sisteminin oluşturulması için öncelikle prosesler ve kuruluştaki uygulamaları, proseslerin sırası ve birbirleri ile etkileşimleri belirlenmeli, proseslerin etkin bir şekilde yürütülmesi için gereken kaynak ve bilgi hazır bulundurulmalı, prosesler izlenip, ölçülüp, analiz edilmeli, planlanmış sonuçlara ulaşmak ve prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetler uygulanmalıdır (Baş, 2003:34).

##### **2.2.4.1.2. Dokümantasyon şartları**

Kalite yönetim sistemi çerçevesinde belirlenen bütün faaliyetler ve bunların nasıl, ne şekilde yapılacağı dokümante edilmelidir. Dokümantasyonun içeriği kuruluşun büyüklüğü, proseslerin karmaşıklığı gibi etkenlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Kalite el kitabı, kalite yönetim sistemini, onun proseslerini ve bu prosesler arasındaki etkileşimi tanımlamaktadır. Proseslerin tanımlanması, dokümante edilmiş prosedürlerin el kitabına dahil edilmesi ya da bunlara atıfta bulunulması suretiyle yapılabilir. El kitabı kalite yönetim sisteminin nasıl çalıştığını göstermeli ve sistemin anlaşılmasını kolaylaştırmalıdır (Baş, 2003:35-36).

##### **2.2.4.2. Yönetimin sorumluluğu**

Yönetimin Sorumluluğu başlığı altında, yönetimin yapması gereken, yapılmasını sağlaması gereken ve denetlemesi gereken işler sıralanmaktadır. Kalite

politikasının oluşturulması (Madde 5.1) ve kuruluşun amacına uygunluğunun sağlanması (Madde 5.3), kalite politikası ile tutarlı kalite hedeflerinin oluşturulmasının sağlanması (Madde 5.4.1), kuruluş içindeki yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve dağıtılmasının sağlanması (Madde 5.5.1), kalite yönetim sistemiyle ilgili değişik birimler arasında iletişimin sağlanması (Madde 5.5.3) ve kalite yönetim sistemi ile ilgili tüm faaliyetlerin gözden geçirilmesi (Madde 5.6) yönetimin sorumlulukları arasındadır.

#### **2.2.4.2.1. Yönetimin taahhüdü**

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için; mevzuat şartları ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın önemini duyurmalı, kalite politikası ve hedeflerini belirlemeli, gözden geçirme toplantılarını yapmalı, ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır (Baş, 2003:45; TSE, 2001:5).

#### **2.2.4.2.2. Müşteri odaklılık**

Giderek artan rekabetin baskısı firmaları “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Müşteri odaklılık “kaliteyi müşteri belirler” deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2004:135). Firmalar kazançlarını müşteri memnuniyetinden elde ettiklerine göre müşterilerinin profilini, ürünle ilgili beklentilerini, şikayetlerini çeşitli analizlerle tespit edip gereklerini yerine getirmelidirler (Şale, 2004:76).

#### **2.2.4.2.3. Kalite politikası**

Kalite politikasına olan gereksinimin başlıca nedeni, kuruluşun kalite uygulamalarında, anlam, yorum, uygulama birliği sağlamaktır. Kalite politikası, en genel anlamda, bir kuruluşun kalite konusundaki genel eğiliminin ve anlayışının üst yönetim tarafından resmen belirtilmesidir (Esin, 2002:94-95).

Kalite politikası kuruluşun amacına uygun olmalıdır. Kuruluşun amacını gerçekleştirmesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaını gerektirdiğinden, kalite politikası da müşteri ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Hedeflerin oluşturulması ve gözden geçirilmesine temel teşkil etmelidir (Baş, 2003:49-50). Tüm dokümantasyon yapısı kalite politikasının içeriğine ve çerçevesine uygun olarak hazırlanmalıdır. Kalite

politikasının tüm personel tarafından anlaşılmış olması sağlanmalıdır (Şale, 2004:77).

#### **2.2.4.2.4. Planlama**

Kalite hedefleri hem kalite politikası ile tutarlı, hem de ölçülebilir olmalıdır. Farklı fonksiyon ve seviyelerdeki hedefler birbirleri ile çelişmemelidir. Ürün için gereken şartlar kalite hedeflerinin konusu olabilir, her sürecin çıktısının karşılaması gereken şartlar belirlenebilir. Üst yönetim tüm birimleri de içine alacak şekilde kalite hedeflerini belirlemelidir. Hedeflerin belirlenmesinde; faaliyette bulunulan pazar hakkındaki araştırma verileri, faaliyet alanındaki diğer firmalar ve ürünleri hakkındaki bilgiler, firmanın kendi faaliyet ve finansal gücünü belirleyen raporlar, personel tarafından getirilen görüş ve öneriler, önceki yıllar da dahil olmak üzere kullanılan kaynaklar ve ileriki yıllarda kullanılması tahmin edilen kaynak türleri ve miktarları gibi bilgiler kullanılabilir (Şale, 2004:77-78).

Kalite yönetim sisteminin planlanmasının, kalite el kitabının hazırlanması ile yapılacağı söylenebilir. El kitabında, sistemi oluşturan prosesler ve sistemi uygulamak için gerekli metot ve araçlar tanımlanmalıdır. Ayrıca değişiklikler, sistem bütünlüğü bozulmadan uygulanmalıdır. Sistemdeki değişiklikler, kuruluşun yeniden yapılanması, yeni teknoloji girişi, üretim hacminin önemli ölçüde artması vb. nedenlerden kaynaklanabileceği gibi değer sağlamayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması sonucu da olabilir (Baş, 2003:57).

#### **2.2.4.2.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim**

Üst yönetim, firmada görevli personelin yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasını ve ilgili kişilere iletimini sağlamalıdır. Üst yönetimin atayacağı yönetim temsilcisi, kalite yönetim sisteminin ISO 9001 şartlarına uygun olarak oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlar, üst yönetime kalite yönetim sisteminin işleyişi hakkında bilgi verir, kalite ile ilgili konularda diğer kuruluşlarla ilişkileri yürütür (Baş, 2003:60). Yönetim temsilcisi ayrıca firma içinde bir müşteri temsilcisi gibi çalışarak müşteri şartlarının yerine getirilmesini ve müşterinin memnun edilmesi bilincinin firma içinde oluşmasını sağlar (Şale, 2004:80).

İç iletişim maddesinin hareket noktası yazılı olmayan ve sürekli aksaklıklara yol açan sözlü iletişimi asgari seviyeye indirgemektir. Tüm firmalarda iç iletişim belli bir şekilde yürütülmektedir. Fakat firma içi iletişimin belli kurallara oturtulması iletişimin etkinliğini arttıracaktır. Bu şekilde üst yönetimden alt kademelere giden iş emirleri, birimlerden giden raporlar vs. için belli bir yöntem kullanılacak, bu da iletişimin etkinliğini arttıracaktır (Şale, 2004:80).

#### **2.2.4.2.6. Yönetimin gözden geçirmesi**

Kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesinin taahhüdü ve bunun kanıtlarla ortaya konması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunların yanında yönetimin sistemi planlanmış aralıklarla gözden geçirip, değişiklik ihtiyaçlarını ve iyileştirme fırsatlarını değerlendirmesi gerekir. Gözden geçirme sonucunda kalite yönetim sisteminin, proseslerin ve ürünün iyileştirilmesi sağlanır, kaynak ihtiyaçları belirlenir (Şale, 2004:81).

#### **2.2.4.3. Kaynak yönetimi**

Kaynak Yönetimi başlığı altında, kalite yönetim sisteminin uygulanması, sürdürülmesi, sürekli iyileştirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması için gereken kaynakların belirlenmesi ve sağlanmasının gerekliliğine değinilmiştir. Bu kaynaklar, insan kaynakları (Madde 6.2), bina, makine, tesis (Madde 6.3) olabilir. Bunlar gereken yerde gerekli miktarda, istenilen niteliklerde sağlanmalıdır.

##### **2.2.4.3.1. Kaynakların sağlanması**

Üst yönetimin görevi, kalite yönetim sistemini uygulamak ve iyileştirmek için gerekli faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmektir. Kuruluş, yıllık bütçede, bu faaliyetlerin finanse edilmesini garanti altına almalıdır (Baş, 2003:72).

##### **2.2.4.3.2. İnsan kaynakları**

İnsan kaynaklarının istenilen niteliklerde olabilmesi için eğitilmesi önem arz etmektedir. Özellikle ürün kalitesini etkileyen çalışanlar eğitilmeli, bilinçlendirilmeli, yaptığı işlerin nihai ürüne ve firmanın kalite sistemine katkısının farkında olması sağlanmalıdır. Nihai üründe emeği olan her personelin kendilerinden sürekli daha iyi yapmaları beklenen prosesler konusunda bilgili, tecrübeli ve yetkin olması gerekir,

bu da ancak eğitim faaliyetlerine gerekli önemin verilmesiyle mümkündür. Eğitim verilmeden önce mevcut durum tespit edilmeli, belirlenen seviyeye göre ihtiyaç duyulan eğitimin uygun kişiler tarafından verilmesi sağlanmalıdır. Bu eğitimlerden personelin ne derece faydalandığı da tespit edilmelidir (Şale, 2004:103).

#### **2.2.4.3.3. Altyapı**

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalıdır. Altyapı; bina, tesis, yazılım, donanım gibi proses teçhizatları, ulaştırma, iletişim gibi destek hizmetlerini kapsar. Altyapı konusundaki düzenlemeler; kalite yönetim sistemi çalışmalarından ziyade, firmada ürüne yönelik olarak uygulanan proseslerin daha kolay, etkin ve ucuz hale getirilmesi maksadı ile ele alınmıştır (Şale, 2004:117).

#### **2.2.4.3.4. Çalışma ortamı**

Gerekli altyapının yanında kuruluş uygun çalışma ortamını da sağlamalıdır. Çalışma ortamı sıcaklık, gürültü, hijyen, rutubet, temizlik, ışık gibi fiziksel faktörlerin yanında çalışma yöntemleri, güvenlik kuralları/önlemleri gibi yönetsel faktörleri de kapsamaktadır (Baş, 2003:82).

#### **2.2.4.4. Ürün gerçekleştirme**

Ürün Gerçekleştirme başlığı altında ürün veya hizmetin etkin bir şekilde sağlanması için gereken konulara yer verilmiştir. Planlama (Madde 7.1), müşteri ile iletişim kurularak müşteri şartlarının belirlenmesi (Madde 7.2), gereken tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması (Madde 7.3), şartları karşılayan hammadde ve malzemelerin tedarikçilerden satın alınması (Madde 7.4), üretim ve hizmetlerin sağlanması faaliyetleri (Madde 7.5) ve izleme, ölçüm cihazlarının kontrolü (Madde 7.6) ürün gerçekleştirme çerçevesinde yapılan işlerdir.

##### **2.2.4.4.1. Ürün gerçekleştirmenin planlanması**

Bu madde firmadaki en somut işlemler olan üretim ve üretim prosesi planlama faaliyetlerini düzenleyen, son derece önemli bir konudur. Ürün gerçekleştirme konusunda yapılması gereken, öncelikle yapılacak tüm prosesleri adım adım tanımlamak, ardından da gerçekleştirme faaliyetlerinde bulunmaktır (Şale, 2004:118). Ürün için kalite hedeflerinin belirlenmesi, proseslerin, dokümanları

oluşturulması, ürün için doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri, ürün kabulü için kıstaslar, gerçekleştirme sonucunda ortaya çıkan ürünün şartları karşıladığına dair kayıtlar ürün gerçekleştirme planlaması kapsamında yapılması gereken faaliyetlerdir.

#### **2.2.4.4.2. Müşteri ile ilişkili prosesler**

Müşterinin beklentilerini karşılamak için müşteri ile iletişim kurulması ve müşteri şartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerini karşılamak veya müşterinin beklentilerini aşmak maksadı için öncelikle müşterinin beklentileri çok iyi şekilde formel bir sistemle tespit edilmelidir. Yeni bir ürünün teklif aşamasından önce veya üretimi devam eden bir ürünün sözleşme koşullarında önemli bir değişiklik meydana geldiğinde müşteri beklentileri tüm yönleri ile tespit edilip dokümanite edilmelidir. Firmanın ürün hakkındaki bilgileri, siparişleri, siparişlerin ele alınış şekli, teslimatları, müşteri şikayetlerini kapsayan tüm müşteri ile iletişim faaliyetlerini düzenleyen bir çalışma içinde bulunması gerekir (Şale, 2004:121).

Müşteri tatmini standartta yer alan, yönetimin taahhüdü, planlama, kalite politikası, kalite hedefleri ve daha birçok maddenin temel unsurudur. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, kalite yönetim sisteminin temel amacıdır (Baş, 2003:90).

Firmanın ürün şartlarını, yani ürünün taşınması gereken özellikleri, müşteri ve yasal gereklilikler çerçevesinde belirlemelidir. Sadece ürünün firma içi süreçlerdeki şartları değil, müşteriye teslimi ve sonrasındaki şartlar da buna dahildir. Ürüne bağlı şartların belirlenmesinden sonra gözden geçirilmesi (Madde 7.2.2) gerekir. Gözden geçirme sırasında firmanın şartlar ve bu şartları sağlayıp sağlayamayacağı konusunda müşteri ile tam bir mutabakat sağlamış olması gerekir. Müşteri şartlarını ve bu şartlardaki olası değişiklikleri, müşterinin şikayetlerini öğrenmek için de müşteri ile belli bir iletişim yönteminin olması gerekir (Madde 7.2.3).

#### **2.2.4.4.3. Tasarım ve geliştirme**

Standart, tasarım ve geliştirme konusunda da belli bir yolun izlenmesini önermektedir. Tasarım ve geliştirmenin planlanmasında (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirme aşamaları, her aşamadaki yapılacak işler, sorumluluklar ve yetkiler belirlenir. Geliştirilen ürünün karşılaması gereken fonksiyonel özellikler, yasal ve mevzuat şartları, önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgiler tasarım ve

geliştirme aşamasında kullanılır (Madde 7.3.2). Belli aşamalarda tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin planlandığı gibi gidip gitmediği kontrol edilir (Madde 7.3.4), sonuçların girdi şartlarını sağladığı doğrulanır (Madde 7.3.5). Tasarım ve geliştirmede değişikliğe gidileceği durumlarda, değişiklikler doğrulanmalı, geçerli kılınmalı, parçalar ve ürün üzerindeki etkisi değerlendirilmeli ve ilgili kayıtlar tutulmalıdır (Madde 7.3.7).

#### **2.2.4.4.4. Satın alma**

Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanacak kontrol tipi ve içeriği, satın alınan ürünün, bir sonraki ürün gerçekleştirme basamağına ve nihai ürüne etkisine bağlı olarak değişecektir. Eğer satın alınan ürün, ürün gerçekleşmesi ya da nihai ürün için büyük öneme sahipse, sıkı bir kontrol yapılması gerekecektir. Satın alınan ürünün öneminin nispeten daha az olduğu durumlarda ise daha esnek bir kontrol yeterli olacaktır.

Kuruluşların tedarikçileri seçerken göz önüne alması gereken temel faktör, tedarikçinin istenen şartlardaki ürünü sağlama yeterliliği olmalıdır. Bunun için, istenen şartlarda ürün sağlama yeterliliğini tanımlayan kıstaslar oluşturulmalı ve bu kıstaslar, tedarikçi seçimi, değerlendirilmesi ve tekrar değerlendirilmesine esas teşkil etmelidir (Baş, 2003:117-118). Tedarikçi seçimi ve değerlendirmedeki temel beklenti, tedarikçi firmanın ürünü; kalite, maliyet ve zaman açısından uygun koşullarda üretebilme yeteneği ve kapasitesidir (Şale, 2004:146).

Firma satın alınan ürünün özelliklerini sahip olması gereken özelliklerini formel olarak belirleyerek bu dokümanlar çerçevesinde tedarik etmelidir (Şale, 2004:146). Satın alınan ürünün belirlenen şartları karşıladığından emin olmak için; %100 kontrol, kabul örnekleme, tedarikçinin tesislerinde doğrulama ya da bunların bir kombinasyonu uygulanabileceği gibi, gösterdikleri performansla göre tedarikçileri sertifikalandırma ve yalnızca sertifikalı tedarikçilerle çalışma yoluna da gidilebilir. Hangi yöntemin kullanıldığından ziyade, yöntemin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı önemlidir. Bu nedenle yöntem belirlenirken kuruluşun imkan ve kabiliyetleri göz önüne alınmalı ve ne kadar iyi olursa olsun uygulanamayacak bir yöntem tercih edilmemelidir (Baş, 2003:123).

Tedarikçilerden alınan malzemelerin üretici firmanın satışlarındaki payı ve ürünle ilgili problemler içindeki payı büyüktür, yani bir kuruluşun kalite sonuçlarının neredeyse yarısı tedarikçilerin elindedir. Bu nedenle tedarikçilerin kalitesini

belgelendirme satın alıcı firmalar arasında önemli bir uygulama haline gelmiştir. Tedarikçi belgelendirmesinin net sonucu kalitenin güvence altına alınması işini kaynağına yani tedarikçiye devretmesidir. Etkin şekilde yürütüldüğünde tedarikçi belgelendirmesi alınan partilerin muayene edilme ihtiyacını ortadan kaldırır (Briscoe; Fawcett; Todd, 2005:311-313).

#### **2.2.4.4.5. Üretim ve hizmetin sağlanması**

Firma, ürün ve hizmet sağlama proseslerini, pek çok faktörü göz önüne alarak kontrol etmelidir. Bunun için öncelikle, ilgilenilen prosesin, her bir aşamasında elde edilecek çıktıların özellikleri belirlenmelidir. Bu bilgi, ürünün uygunluğunu kontrol etmek için kullanılacaktır. Firma ayrıca, her bir çıktı için kabul edilebilirlik kriterlerini belirlemeli, izleme ve ölçümlerini bu kriterlere göre yapmalıdır (Baş, 2003:126). Bu kabul edilebilirlik kriterlerine göre yapılan kontroller konu hakkında bilgi sahibi olan personel tarafından uygun donanım, teçhizat ile yapılmalıdır (Şale, 2004:148).

Prosesin sonucunda kabul edilebilir çıktıların elde edilebilmesi için, prosesin yeterliliği önemlidir. Çıktıların kontrol edilemediği veya ancak kullanımdan sonra kontrolünün mümkün olduğu durumlarda, prosesin hata yapma olasılığı minimuma indirilmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla çıktıların da şartları karşılama kabiliyeti arttırılmış olacaktır. Proses geçerli kılındıktan sonra, bu geçerlilik korunmalıdır. Kullanılan prosedür, metot, donanım ve malzemelerde değişiklik yapılması, işe yeni personel alınması gibi firma içi faktörler ile pazar şartlarının değişmesi, müşteri ihtiyaçlarının farklılaşması, mevzuat değişiklikleri gibi firma dışı faktörler tekrar geçerli kılmayı gerektirebilir. Bunun için kuruluş, geçerli kılmanın tekrarlanmasını gerektirecek koşulları tanımlamalıdır (Baş, 2003:130-131). Proseslerin geçerli kılınması, hatalı ürünlerin bulunup düzeltici önlemlerin alınmasından çok, prosesin baştan itibaren hata yapma olasılığının azaltılması, yani ortaya çıkabilecek hataların çıkmadan önce önlenmesi anlamında önemlidir. Firma ürünü ve ürünün kendisini oluşturan tüm parçalarını kendi kontrolüne geçtiği ilk andan müşteriye ulaşana kadar muhafaza etmelidir (Şale, 2004:177). Tanımlama, taşıma, ambalajlama, depolama, koruma muhafaza kapsamındadır. Bu kapsamda standartta yer almasa da; tanımlama için kullanılacak etiket ve işaretlerin okunabilir ve anlaşılır olması, taşımanın uygun araç ve yöntemler kullanılarak yapılması, ambalajlamanın ürünü her türlü dış etkiden koruyacak nitelikte olması, ürünü

bozulmasına yol açabilecek etkilere koruyacak depolama şartlarının sağlanması önemlidir (Baş, 2003:137).

#### **2.2.4.4.6. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü**

Firma ürünün aranan özellikleri, kıstasları karşılamasını izleme ve ölçme ile sağlayacaktır. Ölçümde ürüne, prosese ve ölçülecek özelliğe göre değişiklik gösteren izleme ve ölçüm cihazları kullanılır. Fakat bu cihazların da doğru sonuç verdiğinden emin olunması için düzenli aralıklarla kalibre edilmesi gerekmektedir (Baş, 2003:138).

#### **2.2.4.5. Ölçme, analiz ve iyileştirme**

Ölçme, Analiz ve İyileştirme başlığı altında, proseslerin, ürünün, müşteri memnuniyetinin ve kalite yönetim sisteminin izlenmesi ve ölçülmesi (Madde 8.2), uygun olmayan ürünün kontrolü (Madde 8.3), çeşitli kaynaklardan toplanan verilerin analizi (Madde 8.4) ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerle ürünlerin, proseslerin ve kalite sisteminin sürekli iyileştirilmesinden (Madde 8.5) bahsedilmektedir.

##### **2.2.4.5.1. Genel**

İzleme, ölçme, analiz ve iyileştirme prosesleri; proseslerin ve ürünlerin uygunluğunu sağlamak, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için planlanmalı ve uygulanmalıdır (Baş, 2003:145).

##### **2.2.4.5.2. İzleme ve ölçme**

Bu maddenin dilinin genel içerikli olması, kuruluşa uygulama için büyük bir esneklik ve inisiyatif sağlamaktadır. Madde kuruluşun ürün gerçekleştirmede kullanacağı prosesler hakkında düşünmesini ve gerekli izleme, ölçme, analiz ve geliştirme proseslerini şart koşturmakla birlikte, bunun nasıl yapılacağını kuruluşa bırakmıştır. Dolayısıyla nelerin izleneceği ve ölçüleceği, izleme ve ölçümün nasıl yapılacağı, hangi analizlerin uygulanacağı, elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı gibi kararları vermek tamamen kuruluşun sorumluluğundadır (Baş, 2003:145-146).

Pratikte çok sayıda kuruluş bilgi toplar, bazıları elde edilen bilginin ne anlama geldiğini öğrenmek için çaba sarf eder ve pek azı bu bilgiyi iyileştirme, geliştirme vb. amaçlar için kullanır. Dolayısıyla, bilginin toplanmasının yeterli olmadığı, bunun etkin bir şekilde kullanılması gerektiği söylenebilir (Baş, 2003:148).

Firmanın müşteri şartlarını belirlenmesinin ve karşılanmasının önemi kadar, bunların müşteri tarafından algılanıp algılanmadığı da önemlidir. Dolayısıyla firma müşterilerinin memnuniyetini de sistematik bir şekilde ölçmelidir. Bunu anket, müşterilerle doğrudan iletişim, müşteri şikayetlerinin elde edilmesi gibi yollarla yapabilir. Fakat bu bilgilerin analiz edilip, bir geri besleme, ürün ve süreçleri düzeltme aracı olarak kullanması gerekmektedir. İç tetkik faaliyetleri; kuruluşun, dokümente edilmiş prosedürlere uygun çalışıp çalışmadığını doğrulamak, dokümente edilmiş prosedürlerin ve bunlara uygun olarak yapılan faaliyetlerin etkinliğini tespit etmek, kalite yönetim sistemindeki zayıf noktaları, uygunsuzlukları ve iyileştirmeye açık alanları belirlemek ve personelin iyileştirme faaliyetlerine katkısını sağlamak amacıyla ilgili prosedürlere uygun olarak, planlı aralıklarla, gerekli yetkiye sahip, eğitilmiş personel tarafından yerine getirilir ve raporlanır (Baş, 2003:151).

Ürünler ve prosesler etkin bir şekilde izlenilip, ölçülmelidir. Proseslerin yeterlilikleri kontrol edilmeli, planlanan sonuçları sağlamadığı durumlarda düzeltici tedbirler alınmalıdır. Ürünlerin de, üretim prosesinin uygun aşamalarında, şartları sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmeli, uygunsuz durumlar için düzeltici tedbirler alınmalıdır. Tüm bu izleme ve ölçme faaliyetlerinin kayıtları tutulmalıdır. Ürünlerin izlenmesi ve ölçülmesi, kabul muayenesinden, ürün dağıtımına kadar, hammadde, yedek parça, tamamlayıcı malzeme ve ürünlerle ilgili tüm ölçüm faaliyetlerini içerir (Baş, 2003:160).

#### **2.2.4.5.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü**

Uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, tanımlanmalı, yanlışlıkla kullanımının ve teslimatının önüne geçilmelidir. Daha sonra bu uygunsuzluğun kaynağı araştırılmalı, buna neden olan her ne ise (makine, malzeme, metot, çalışan...) bulunup gerekli önlem alınmalıdır. Tespit edilen uygunsuz ürünün yeniden işlenerek uygunsuzluğunun giderildiği durumlarda yeniden işlenen ürünler tekrar doğrulamaya tabi tutulmalıdır (Şale, 2004:96).

#### **2.2.4.5.4. Veri analizi**

Firma ölçüm ve izleme faaliyetleri sonucunda müşteriler, ürün şartlarına uygunluk, proses ve ürünlerin özellikleri, eğilimleri ve tedarikçiler ile ilgili düzenli olarak tuttuğu kayıtlardan elde ettiği verileri analiz etmeli ve kalite yönetim sisteminin etkinliğini arttıracak şekilde kullanılmalıdır. İstatistiki metotların

kullanıldığı veriler; müşteri memnuniyeti seviyesini, ürünlerin beklentileri karşılayabilme seviyesini, personelin performansını, kullanılan makinelerin verimini, proseslerin etkinliğini, tedarikçilerin performanslarını içermelidir (Şale, 2004:96).

#### **2.2.4.5.5. İyileştirme**

Sürekli iyileştirme, kalite yönetim sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Müşteri memnuniyeti, ürünler, prosesler ve tedarikçiler ile ilgili düzenli olarak toplanan bilgilerin analizi sonucunda, tespit edilen uygunsuzluklar hesaba katılarak ve bunlar için düzeltmeler yapıp tekrar meydana gelmemesi için önlemler alınarak, üründe, süreçlerde ve kalite yönetim sisteminde iyileşme sağlanır. Sürekli iyileştirme, uygunsuzlukların tekrarını önlemek şeklinde düzeltici faaliyetler olabileceği gibi, uygunsuzluklar ortaya çıkmadan önce gerekli önlemleri almak şeklinde önleyici faaliyetler de olabilir (Şale, 2004:97).

### **2.3. KOBİ'LER VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

KOBİ'lerde ISO 9000 uygulamaları, KOBİ'lerin ISO 9000'e geçişte yaşanan sorunları, ISO 9000'in KOBİ'lere sağlayacağı faydalar, ISO 9000 uygulama süreci ve belgelendirme konuları bu başlık altında incelenecektir.

#### **2.3.1. KOBİ'lerde ISO 9000 Uygulamaları**

Firmalarda ölçek büyüdükçe faaliyetlerin karmaşıklaştığı, yönetiminin zorlaştığı bir gerçektir. Dolayısıyla büyük firmaların daha formel şekilde yapılanmaları, yönetimin yetkisini alt kademelere devrettiği, herkesin sorumluluğunun ve yetkisinin net olarak belli olduğu bir sistem benimsemeleri gerekmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki firmalarda ise nispeten daha informal bir yapı vardır. Yetki ve sorumluluklar daha az belirgindir. Dolayısıyla, ISO 9000 standartları, kalite yönetim sisteminin yanında firmalara daha formel bir yapı kazandırma aracı olarak ele alındığında, KOBİ'lerin bu standarda büyük firmalardan daha fazla ihtiyaç duydukları iddia edilebilir.

Küçük firmalarda çalışan sayısı az olduğu için kalite seviyesini arttırmada her bir çalışanın katkısı önemli olmaktadır. Bu firmalarda yakın ilişkilerden dolayı doğal bir bilgi akışı olması da kalite iyileştirme konusunda avantaj sağlamaktadır (Gustafsson vd., 2001:243).

ISO 9000'in firmalara etkilerini konu alan çalışmalarda bu konuda KOBİ'lere yönelik yapılmış çalışmaların azlığından bahsedilmekte, KOBİ'lerin önemine vurgu yapılmakta ve ekonomilerdeki önemli yerlerinden dolayı bu firmalara yönelik de çalışmaların yapılması önerilmektedir (Briscoe vd., 2005:309; Sharma, 2005:170).

Bir yönetim sistemi standardı olarak ISO 9000 firmalara kalite sistemlerini kurup, sürdürmelerini sağlayan genel bir model sunmaktadır. ISO 9000'in jenerik bir standart olması, aynı standardın büyüklüğüne, ürününe, ve sektörüne bakılmaksızın her kuruluşa uygulanabildiğini belirtir. Yani küçük firmalar da ISO 9000 kalite yönetim sistemlerini uygulayabilmektedirler. (Briscoe vd., 2005:310).

### **2.3.2. KOBİ'lere Sağlayacağı Faydalar**

Kalite standardını kurmak ve bir firmanın kalite sistemini belgelendirmek önemli bir yönetim zamanı ve çabasının yanında, firmanın ölçeğine göre ciddi bir kaynak ayrılmasını da gerektirir. Bu yüzden küçük firmalardaki yöneticiler kendilerine "Neden ISO 9000 belgesi edinelim?" diye sormalıdır.

KOBİ'lerde kalite konusunda sağlanacak gelişmeler firmaya pek çok açıdan yansarak, pek çok sorunu aşmasına katkıda bulunabilir:

ISO 9000 belgesi işletmecilik anlayışı, ürün geliştirme, fiyat, pazarlama gibi konularda KOBİ'lere yardımcı olarak küresel rekabette bir yol açabilecektir (Özel, 1998).

Yöneticilerin ve çalışanların kalite yönetim sisteminin kurulum sürecine daha fazla katılımıyla, sistemin daha fazla kullanımıyla gelişmeler sağlanması mümkündür (Gustafsson cd., 2001:232). Ancak yönetimin temel ISO 9000 uygulamalarını benimsemesi kritik öneme sahiptir. Firmada kalite kültürünü yerleştirmek, uygulamaları firma ihtiyaçlarına uygun hale getirmek, çalışanların da ISO 9000 uygulamalarını benimsemesini sağlamak başarıyı getirecektir (Briscoe vd., 2005:309). Müşteri memnuniyetinin ve kalitede sürekliliğin sağlanması, firma içindeki belirsizliklerin kalkarak sistematik düzen kurulması, her işlemin kaydı tutulduğu için kişilere bağımlılığın azalması ISO 9000'in KOBİ'lere sağlayacağı diğer faydalardır (Tanyel, 2000:41-43).

### 2.3.3. KOBİ'lerin ISO 9000'e Geçişte Sorunları

ISO 9000 kalite yönetim sistemleri, her ne kadar KOBİ'lerin çoğu problemine çözüm olabilirse de, sistemin kurulması ve uygulanması sırasında büyük firmalara göre daha çok sorunla karşılaşabilirler.

KOBİ'lerin finansal kaynak sorunları ISO 9000'e geçişte de en büyük sorun olarak ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin büyük firmaların aksine, belgelendirme sürecine yardımcı olacak para ve kaynakları çok sınırlıdır (Karapetrovic vd., 1997:31). Finansal kaynak eksikliği küçük firmaların kalite iyileştirme faaliyetlerini uygulamada geride kalmalarına neden olmaktadır (Gustafsson vd., 2001:234). Firmanın mevcut kalite uygulamalarına bağlı olarak belgelendirme sürecinin iki yıl veya daha fazla sürmesi ve bu sürede gerekli kaynakların tahsisi küçük hatta orta ölçekli firmaları bile zorlayabilir (Pudrbaugh ve Brown, 1998:1696). Bu nedenle KOBİ'ler öncelikle belge edinmenin fayda maliyet analizini yapmalıdırlar. Ayrıca Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) desteklerinden, TSE'nin eğitim ve belgelendirme hizmetlerinde KOBİ'lere sağladığı indirimlerden faydalanılması belgelendirme sürecindeki maliyetlerini kısmen azaltabilir.

Yöneticilerin standardı anlamaması, gerekli katılımı göstermemesi ve önem vermemesi, belgenin getirdiği kırtasiye yükü, insan kaynaklarının gerek sayı gerekse bilgi ve tecrübe açısından yetersizliği ISO 9000 uygulamaları sırasında KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Karapetrovic vd., 1997:24; Brown vd., 1998:283). Bunların dışında tüm çalışanların katılımının sağlanamaması, sistem kurulması sırasında danışmanlık, eğitim gibi kalite altyapısını oluşturacak konuların yarattığı iş yüküne hazırlıklı olmamak, yeterli eğitim düzeyine ulaşamamak KOBİ'lerin kalite yönetim sistemi kurma sırasında karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Tanyel, 2000:41-43).

KOBİ'lerin ISO 9001 belgesi almak istemelerinin önemli nedenlerinden birisi tedarikçisi durumunda oldukları büyük firmaların bu konudaki baskısıdır. Belge sahibi büyük firmalar tedarikçilerinin de belgeli olmasını istediklerinden, tedarik zincirinde aşağıya doğru küçük firmaların da belge sahibi olma eğilimleri artmaktadır (Gustafsson vd., 2001:234). Ancak bu durum, dışarıdan bir baskı ile belge almaya neden olduğu için, büyük firmayla ilişkilerin devamı dışında bir fayda sağlamayacağı, hatta küçük firmanın bürokrasisini ve maliyetini arttıracığı

düşüncesiyle eleştirilmekte ve bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Boulter ve Bendell, 2002:38).

#### **2.3.4. KOBİ'lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci**

Kuruluşun yapısı, kaynaklar, sorumluluklar ve prosedürler kaliteyi etkileyen önemli yönetim kararlarıdır. Asıl önemli olan, bunların ilgili personelin anlayabileceği şekilde dokümanite edilmesi ve kalite sisteminin kaliteyi her düzeyde ve dengeli olarak kontrol edebileceği biçimde sürdürebilmesidir.

KOBİ'lerde ve tüm kuruluşlarda ISO 9000 standardını uygulama süreci, belgelendirme öncesi ve belgelendirme sonrası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sürecin belgelendirme sonrası aşaması süreklilik arz ederken belgelendirme öncesi aşaması aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

**Yönetimin Kararını Açıklaması:** İlk adım olarak, kuruluşun üst yönetiminin ISO 9000 kalite yönetim sistemini kurmaya karar vermesi gerekmektedir. Kararını verdikten sonra bunun nedenlerini kuruluşun politika ve hedefleri ile birlikte açıklamasıyla kalite yönetim sistemi sürecine başlanmaktadır (Peşkircioğlu, 1999:49).

**İnsan Kaynaklarının Planlanması ve Eğitimi:** İkinci adım olarak yönetim temsilcisi, proje yürütme komitesi ve koordinatörleri atanmaktadır. Proje yürütme komitesinin üyeleri kuruluşun fonksiyonel birim yöneticileri olup komite başkanlığını üst yönetimin adına yönetim temsilcisi yapmaktadır. Proje yürütme komitesi öncelikle genel proje planını hazırlamakta ve bu planda ISO 9000 uygulama sürecinde yapılacak çalışmalar, süre, hedefler ve kaynak ihtiyacı belirlenmektedir. Bu plan uyarınca çalışmaların yürütülmesi ise proje yürütme komitesi üyelerinin kendi birimlerinden belirledikleri koordinatörleri tarafından yapılmaktadır. ISO 9000 sürecinin başında tüm çalışanların ilgili görev alanlarına yönelik olarak eğitimler verilmektedir (Esin ve Karabay, 1993:150). Çalışanların eğitimi, daha işin başında projenin en önemli kısımlarından biridir. Çalışanlara kalite ve ISO 9001 normunun temel düşüncesini kapsayan bilgilerin verilmesinden başlanarak; tüm çalışanların, organizasyon içinde kendi konumlarının tartışılması ve süreçteki akışların aktif olarak belirlenmesine kadar küçük gruplar halinde düzenli bir eğitimden geçirilmesi şarttır (Gündoğdu, 2002:59).

**Durum Tespiti ve Uygulama Planının Hazırlanması:** Bu aşamada ISO 9000 kalite yönetim sistemi projesinin hedeflere uyumlu olabilmesi için öncelikle

kuruluşun mevcut kalite sisteminin özellikleri ve noksanlıkları bir durum tespit çalışması ile belirlenmekte ve ISO 9000 kalite yönetim sistemi ile uyum sağlaması için yapılması gereken çalışmalar tespit edilmektedir. Proje yürütme komitesi durum tespit çalışmasının sonuçlarına bağlı olarak, belirlenen noksanlıkların giderilmesini kapsayacak şekilde ayrıntılı uygulama planlarını hazırlayarak uygulamaya koymaktadır (Peşkircioğlu, 1999:50).

**İş Süreçlerinin Analizi ve Dokümantasyon Sisteminin Tanımlanması:** İş süreçlerinin analizinde izlenecek en doğru yöntem, kuruluşun tüm fonksiyonlarındaki iş süreçlerinin koordinatörler tarafından "iş akış semaları" şeklinde tanımlanarak proje yürütme komitesi toplantılarında teker teker tartışılmasıdır. Burada önemli olan "doğru olanının" yazılı hale getirilmesidir. Analiz çalışmaları tamamlandığında iş süreçlerine ilişkin olarak hazırlanması gereken prosedürler ve bunlarla ilgili diğer destek dokümanların tanımları yapılmakta ve hazırlanmaktadır. İş süreçlerinin analizinden sonra, hazırlanacak Kalite El Kitabı ile birlikte tüm dokümanların yazımı, dağıtımı, kullanımı ve revizyonu ile ilgili uyulması gereken esaslar belirlenerek "Kalite Sistem Dokümantasyonu Prosedürü"nde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu, 1997:30).

**Dokümantasyon:** Bu aşamada bir önceki adımda tanımlanan dokümanlar belirlenen esaslara göre yazılmaya başlanır. Burada temel prensip, her bölümün ya da birimin kendi faaliyet alanları ile ilgili dokümanları kendisinin yazmasıdır. Kalite sistem dokümantasyonu farklı şekil, kapsam ve amaçları olan dokümanlardan oluşmakla birlikte bir bütün oluşturmaktadır ve dolayısı ile kısmi uygulama söz konusu olmamaktadır (Akarlar, 2002:89).

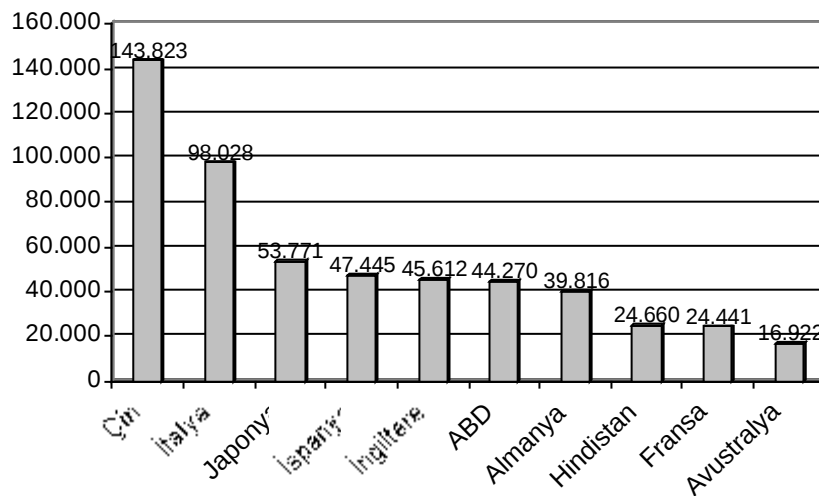
**Kalite Sisteminin İçsel Denetimi:** Kalite sistem dokümantasyonunun tamamlanması ve yürürlüğe girmesi ile sistemin işleyişine ilişkin bilgileri almak ve belgelendirme başvurusundan önce olabilecek uygunsuzlukları belirleyerek gidermek amacı ile kalite sisteminin içsel denetimi yapılmaktadır. Bu denetim kalite sistem dokümantasyonu içinde yer alan "Kalite Sisteminin İçsel Denetim Prosedürü" ne uygun olarak yapılmaktadır (TS/EN ISO 9001:2000, madde 8.2.2.).

**Belgelendirme Başvurusu:** Yukarıda sözü geçen tüm adımlar tamamlandıktan sonra dış denetim ve belgelendirme kuruluşuna başvurulmaktadır. Gerekli formalitelerin ve başvuru formlarının hazırlanmasını izleyen dönemde belgelendirme kuruluşunun denetçileri kalite sistemini ve Kalite El Kitabı başta olmak üzere tüm dokümantasyon sistemini incelemekte ve değerlendirmektedir.

Değerlendirme sonunda varsa, belirlenen uygunsuzlukların giderilmesi için denetlenen kuruluşa belirli bir süre verilmekte ve bu süre sonunda sistemin bir bütün olarak ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemine uyumu halinde, kuruluş belgelendirilmektedir (Kavrakoğlu, 1993:79). Kalite yönetim sistemini tatminkâr bir noktaya getirmiş olan bir kuruluş üç ihtimalle karşı karşıya kalmaktadır. Sistemi aynen koruyabilmek, geliştirebilmek veya geriye götürebilmektir. Geriye gitmese bile bir sistemi aynen korumak yeterli olmamaktadır, zira rakipler sürekli olarak geliştiklerinden kuruluşun da kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu nedenle belli dönemlerde yönetim sisteminin gözden geçirilmesi ve sürekli geliştirilmesi gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1998:48) Bu nedenle kalite yönetim sisteminin sürekli gelişme anlayışına uygun olarak ve müşterilerin değişen talep ve beklentilerine cevap verecek şekilde daha üst bir performans düzeyine çıkarılması için çaba sarf edilmelidir (Peşkircioğlu, 1999:53).

### 2.3.5. Belgelendirme

Kaliteyi geliştirmek ve yönetmek için pek çok yöntem olduğu halde, diğerlerine oranla çok baskın ikisi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)dir. TKY'ye ilgi durağanken ISO 9000 standardı belgelendirmesi son yıllarda hızlı bir şekilde artmaktadır (Heras; Casadesus; Dick, 2002:72). ISO 9000 standartlarını uygulayan firmalar ISO 9001 adı altında belge edinebilmektedirler. ISO her yıl düzenli olarak dünya çapında belge sahibi firmaların istatistiğini tutmaktadır. 2005 yılı itibariyle dünyadaki en çok ISO 9001 belgeli kuruluşu sahip ilk 10 ülkesi Şekil 2.5.'deki gibidir.



Şekil 2.5. ISO 9001:2000 Belgesinde Dünyadaki İlk 10 Ülke (ISO, 2006b:8)

Aslında belgelendirme bir gereklilik değildir. Standartlar, belgelendirme olmaksızın kuruluşun kendi ve müşterileri yararına uygulanabilir. Bununla beraber binlerce kuruluş uygunluğa dair bağımsız bir denetimin ve onaylamanın kuruluşu değer katacağının algılanacağını düşündüğünden belgelendirmeyi tercih etmektedir (ISO 2006b, 2).

Müşterilerine güvence verebilmek için ISO 9000 standartlarını uygulayan kuruluşlar şartları karşılayabileceğini teyit ettirirler. Akreditasyon veya belgelendirme bu amaca hizmet eder. Üç tip belgelendirme vardır: Birinci-parti belgelendirme (firma içindeki kaynaklar tarafından doğrulama), ikinci parti belgelendirme (satın alıcı tarafından doğrulama) ve üçüncü parti belgelendirme (bağımsız bir belgelendirme kuruluşu veya standartlar kurumu tarafından doğrulama). Üçüncü-parti belgelendirme en çok kabul edilen belgelendirme şeklidir (Mo; Chan, 1997:135).

Belgelendirme süreci bir firmanın kalite sistemini tayin eder. ISO 9000 standartları bir firmanın işlerini nasıl sürdüreceğini ya da bu kalite unsurlarını nasıl uygulayacağını belirtmemektedir. Sadece kaliteli bir ürün üretilmesi için dikkate alınması gereken önemli unsurları tanımlamaktadır. Uygun gören firmalar prosedürlerini “kalite el kitabı”nda dokümanite edebilmektedirler. Kalite el kitabı örgütün her bir unsuru için kalite politikası ifadesini, organizasyonu, sorumlulukları ve prosedürleri içerir ve tarif eder. Bir aktivitenin amacını ve kapsamını; hangi işin, kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını, hangi ekipmanlar ve belgelerin kullanılacağını; ayrıntılı şekilde tarif eder. Kalite el kitabı, iş talimatları, özel prosedürler, formlar, kayıtlar, muayene, test ve kalite planlarını içermelidir. Dokümantasyonun ve süreç uygulamalarının tamamlanması firmayı denetçi tarafından yerinde denetime hazır hale getirir. Denetçi firmanın ISO 9000 serisi standartlarına uygunluğunu değerlendirir. Eğer kuruluşun süreç sistemi başvuru standardı karşılıyorsa firma belgeyi alır. Burada belgelendirilen ürün değil, süreç sistemidir. Belgelendirme süreci kuruluşun büyüklüğüne ve amacına bağlı olarak 6-12 ay arasında bir zaman alabilmektedir (Docking; Downen, 1999:149).

ISO 9000 belgelendirme maliyeti ise genel itibariyle dört ana kalemden oluşur: Zaman, eğitim, danışmanlık ve belgelendirmenin kendisi. Belgelendirme için gereken zaman; firmanın büyüklüğü, karmaşıklığı, mevcut iş kalitesi, yönetimin katılım derecesi gibi birçok faktöre bağlıdır. ISO 9000 koordinatörü, üst yöneticiler ve takım liderlerinden oluşan bir grubunun seminerleri, dokümantasyonun

hazırlanması, kontrolü ve çalışanların eğitimleri vardır. Sürece yardımcı olması için danışmanlığa başvurmak da maliyetleri arttırmaktadır. Danışmana belgelendirme sürecinin herhangi bir aşamasında ya da sürecin başından sonuna kadar başvurulabilir. Belgelendirmenin kendi maliyetleri de oldukça yüksektir. (Stevenson; Barnes, 2001:48).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİNİN TANIMI**

Yapılan literatür araştırması doğrultusunda KOBİ’lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasını araştırmak üzere Hatay il ve ilçelerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan belgeli firmalar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu firmaların ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminde belirtilen şartları hangi düzeyde yerine getirip getirmediikleri araştırmanın problemi olarak tanımlanmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

KOBİ’lerin sorunlarının çözümünde ve rekabette avantaj elde etmelerinde önemli bir yeri olduğuna inanılan ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Hatay il ve ilçelerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan firmalar tarafından hangi düzeyde uygulandığını belirlemek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sadece ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip firmalar üzerinde yapılarak bu firmaların belgede belirtilen şartları uygulayıp uygulamadıkları araştırılmak istenmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma sonucunda Hatay il ve ilçelerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip firmaların belgede belirtilen şartları gerçekten yerine getirip getirmediikleri ortaya çıkmış olacak ve bunun nedenlerine ait bulgular ortaya konacaktır. Ayrıca hangi tür firmaların söz konusu şartları daha iyi uygulayıp uygulamadıkları da belli olacak ve bu sonuç diğer firmalara örnek teşkil edecektir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırma için hazırlanan anket sorularına firmaların kalite yönetim temsilcilerinin cevap vermesi istenmiş ve anketteki sorulara doğru olarak cevap verdikleri varsayılmıştır. Katılımcılardan firmalarıyla ilgili herhangi bir tanımlayıcı bilgi istenmemiş ve katılımcıların firmalarıyla ilgili çalışan sayısı, ciro, faaliyet yılı, belge süresi gibi demografik konulara da vakıf olduğu varsayılmıştır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma sadece Hatay il ve ilçelerindeki Antakya Organize Sanayi Bölgesi, İskenderun Organize Sanayi Bölgesi ve Payas Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgesine sahip firmalar üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma Hatay il ve ilçelerindeki KOBİ'lerin tamamını yansıtmamaktadır. Ayrıca araştırmada belgeli ve belgesiz firmalar karşılaştırılmamış, sadece belgeli firmaların mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni olarak Hatay il ve ilçelerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan ISO 9001 belgesine sahip firmalar belirlenmiştir.

Hatay ilindeki Antakya Organize Sanayi Bölgesi, İskenderun Organize Sanayi Bölgesi ve Payas Organize Sanayi Bölgesi Müdürlükleriyle irtibata geçilmiş ve üye firmaların telefon listeleri temin edilmiştir. Listelerdeki firmalar ayrı ayrı aranmış ve 36 tane firmanın ISO 9001 belgesine sahip olduğu belirlenmiştir. Daha sonra söz konusu firmalar tek tek ziyaret edilip 26 tane firmanın kalite yönetim temsilcileriyle yüz yüze görüşülerek anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS İstatistik Programı kullanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firma ve katılımcıyla ilgili 10 tane soru sorularak demografik veriler istenmiş, ikinci bölümde ise firmanın kalite sistemini ölçen 39 tane yargı belirtilerek Likert ölçeğine göre katılımcıların söz konusu ifadelerle hangi düzeyde katıldıkları aşağıdaki seçenekler sunularak belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Tamamen Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım

4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

Kalite sistemiyle ilgili yargılar oluşturulurken ISO 9001 belgesi verilmeden önce firmalardaki kalite yönetim temsilcilerine sorulan ve istenen şartların yerine getirilip getirilmediğini inceleyen ‘Tetkik Soru Listesi’nden faydalanılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA**

### **4.1. HATAY ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDEKİ KOBİLER HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME**

Hatay ili, nüfus bakımından Türkiye'nin 13'ncü ilidir. Hatay ekonomisi, tarım, ticaret, sanayi ve iç turizmin bir arada geliştiği sektörlerden oluşmaktadır. Uluslararası bir limana sahip olması, serbest bölge faaliyetleri, tarım ve sanayi ürünlerine dayalı ihracatı nedeniyle ticaret, sektörler arasında ön plandadır.

Tarım ürünleri açısından zengin topraklardan biri sayılan Amik Ovasının sınırları içerisinde. Bölge iklimi yılın her mevsiminde çok geniş bir ürün yelpazesi için ekim yapmaya elverişlidir.

Yatırımların başında; bölgenin toprak verimliliği ve iklimi göz önüne alındığında gıda sektörü gelmektedir. Bunun yanı sıra İskenderun Demir Çelik Fabrikasının olması, çelik boru imalatı ve metal sanayi tesislerini gündemde tutmaktadır. Makine imalathaneleri, yağ işletmeleri, mobilya üretimi ve aksesuarları, otomotiv yan sanayi diğer kurulu sektörlerdir.

Bölgede sanayi tesislerinin artması ve ülkemizin yaşadığı enerji dar boğazı; Hatay iline gelecek doğal gaz hattının bölgenin yakınından geçeceği göz önünde tutularak Termik Enerji Santrallerine imkân sağlamaktadır. Ayrıca bölgede rüzgar (D2 Sınıfı) enerjisi üretilebilmesi açısından avantaj sağlamaktadır. Hatay taşımacılık sektöründe de İstanbul'dan sonra en fazla filoya sahip ikinci ildir (<http://www.antakyaosb.org.tr>, 10.04.2010).

Bu önemli avantajlara sahip olan ve genelde imalat sektöründeki KOBİ'ler Antakya OSB, İskenderun OSB ve Payas OSB olmak üzere üç bölgede faaliyetlerini sürdürmektedirler.

## 4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ KOBİ'LERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu bölümde anketi cevaplayan katılımcıların ve ankete katılan firmaların demografik durumları incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra firmalarla ilgili elde edilen demografik veriler ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemindeki şartların uygulama düzeyiyle karşılaştırılarak hangi tür firmaların belirtilen şartları daha iyi uyguladıkları ortaya konmuştur.

### 4.2.1. Demografik Verilerin Analizi

Tablo 4.1. Anketi Cevaplayan katılımcıların Demografik Durumları

|                    | Değişkenler           | Sayı      | Yüzde      |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------|
| Firmadaki Pozisyon | İşletme sahibi-ortağı | 1         | 4          |
|                    | Üst düzey yönetici    | 2         | 8          |
|                    | Orta düzey yönetici   | 17        | 65         |
|                    | Alt düzey yönetici    | 6         | 23         |
|                    | <b>TOPLAM</b>         | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Cinsiyet           | Kadın                 | 9         | 35         |
|                    | Erkek                 | 17        | 65         |
|                    | <b>TOPLAM</b>         | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Eğitim Durumunu    | Lise                  | 1         | 4          |
|                    | Ön Lisans             | 5         | 19         |
|                    | Üniversite            | 17        | 65         |
|                    | Y.Lisans veya Doktora | 3         | 12         |
|                    | <b>TOPLAM</b>         | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Yaş                | 18-25                 | 2         | 8          |
|                    | 26-35                 | 18        | 69         |
|                    | 36-45                 | 4         | 15         |
|                    | 46-55                 | 2         | 8          |
|                    | <b>TOPLAM</b>         | <b>26</b> | <b>100</b> |

Ankete katılan kalite yönetim temsilcilerinin yüzde 65'inin orta düzey yönetici olduğu ve yüzde 23'ünün de alt düzey yönetici olduğu görülmektedir. Bu durumda ankete katılan kalite temsilcilerinin çoğunun bölüm müdür veya müdür yardımcılarından oluştuğunu söylemek mümkündür.

Ankete katılanların yüzde 65'inin erkek ve yüzde 35'inin de kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim durumuna bakıldığında ise ankete katılanların sadece yüzde 4'ünün lise mezunu geri kalan yüzde 96'sının yüksek okul mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum da anketin güvenilirliğini artırmaktadır.

Son olarak ankete katılanların yüzde 69'u 26-35 yaş arası gençlerden oluştuğunu görülmektedir.

Tablo 4.2. Ankete Katılan Firmaların Demografik Durumu

|                                                                              | Değişkenler                                                                             | Sayı      | Yüzde      |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Firmanın faaliyet gösterdiği sektör                                          | Tarım, orman, avcılık ve balıkçılık sektörü                                             | 2         | 8          |
|                                                                              | İmalat endüstrisi sektörü(dokuma, metal, gıda, toprak vb.)                              | 18        | 69         |
|                                                                              | İnşaat (yapı) sektörü,                                                                  | 3         | 12         |
|                                                                              | Altyapı ve sağlık sektörü (köprü, baraj, kanalizasyon-su-elektrik-havagazı-hastane vb.) | 1         | 4          |
|                                                                              | Ticaret sektörü (toptan ve perakende)                                                   | 2         | 8          |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Firmada çalışan sayısı                                                       | 1-9 kişi                                                                                | 2         | 8          |
|                                                                              | 10-49 kişi                                                                              | 10        | 39         |
|                                                                              | 50-249 kişi                                                                             | 6         | 23         |
|                                                                              | 250 kişiden fazla                                                                       | 8         | 31         |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Firmanın yıllık satış cirosu                                                 | 1 Milyon TL'den az                                                                      | 3         | 12         |
|                                                                              | 1 Milyon TL – 5 Milyon TL arası                                                         | 9         | 35         |
|                                                                              | 6 Milyon TL- 25 Milyon TL arası                                                         | 5         | 19         |
|                                                                              | 25 Milyon TL'den fazla                                                                  | 7         | 27         |
|                                                                              | Ara Toplam                                                                              | 24        | 92         |
|                                                                              | Boş                                                                                     | 2         | 8          |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Firma kaç yıldan beri faaliyettedir?                                         | 1-5 Yıl                                                                                 | 1         | 4          |
|                                                                              | 5-10 Yıl                                                                                | 6         | 23         |
|                                                                              | 10-30 Yıl                                                                               | 15        | 58         |
|                                                                              | 30 Yıldan Fazla                                                                         | 4         | 15         |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |
| ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine ne kadar süredir sahip?             | 1-5 Yıl                                                                                 | 12        | 46         |
|                                                                              | 5-10 Yıl                                                                                | 8         | 31         |
|                                                                              | 10-30 Yıl                                                                               | 6         | 23         |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |
| Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti alındı mı? | Evet                                                                                    | 19        | 73         |
|                                                                              | Hayır                                                                                   | 7         | 27         |
|                                                                              | <b>TOPLAM</b>                                                                           | <b>26</b> | <b>100</b> |

Ankete katılan firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerle bakıldığında yüzde 69 imalat endüstrisi sektörü ilk sırada gelmektedir. Daha sonra yüzde 12 ile inşaat (yapı) sektörü gelmektedir. En son sırada ise yüzde 4 ile Alt yapı ve sağlık sektörü gelmektedir.

Firmada çalışan sayısına bakıldığında ise firmaların yüzde 39 küçük işletme, yüzde 31 büyük işletme, yüzde 23 orta büyüklükteki işletme ve yüzde 8 de mikro işletme olduğu görülmektedir. Yani firmaların toplamda yüzde 69'u KOBİ'dir.

Firmanın yıllık satış cirosuna göre yüzde 35'i 1-5 Milyon TL arası, yüzde 27'si 25 Milyon TL'den fazla, yüzde 19'u 6-25 Milyon TL arası ve yüzde 12'si de 1 Milyon TL'den az olduğu anlaşılmaktadır.

Yine firmaların yüzde 58'i 10-30 yıl, yüzde 23 'ü 5-10 yıl, yüzde 15'i 30 yıldan fazla ve yüzde 4'ü de 1-5 yıl arası faaliyette olduğu anlaşılmaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine firmaların yüzde 46'sı 1-5 yıl, yüzde 31'i, 5-10 yıl ve yüzde 23'ü 10-30 yıl arası sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak firmaların yüzde 73'ünün belgelendirme çalışmaları sırasında danışmanlık hizmeti aldığı ve yüzde 27'sinin de bu hizmeti almadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Analizi

Tablo 4.3. Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Analizi

| <b>Kalite Yönetim Sistemi</b> (Genel Şartlar, Dokümantasyon Şartları)                                                                                             | Ortalama     | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Firmamızda dokümanlar gerektiğinde gözden geçirilir, güncellenir ve anlaşılır olduktan sonra yeterlilikleri onaylanarak tekrar yayınlanır.                        | 1,1667       | 0,38069        |
| Firmamız Kalite Yönetim Sistemini ISO 9000'e göre oluşturup dokümante etmiş ve bunu uygulayıp sürdürerek etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.                   | 1,2500       | 0,44233        |
| Firmamızda kayıtlar okunabilir, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar ulaşılabilir durumda muhafaza edilmektedir                                                  | 1,2083       | 0,41485        |
| Firmamız Kalite Yönetim Sistemi için ihtiyaç duyulan süreçleri ve bunların uygulamalarını ve kontrol durumlarını belirlemiştir.                                   | 1,3750       | 0,57578        |
| Firmamızda Kalite El Kitabı Kalite Yönetim Sisteminin kapsamını, süreçleri arasındaki etkileşimini ve prosedürleri içermekte ve bunun sürekliliği sağlanmaktadır. | 1,3750       | 0,57578        |
| Firmamızda kalite politikası, kalite hedefleri, prosedürler ve ihtiyaç duyulan kayıtlar dokümante edilmiştir.                                                     | 1,2500       | 0,53161        |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                                                                     | <b>1,271</b> |                |

Firmaların dokümanların gözden geçirilmesi ve güncellenmesiyle ilgili yargıya kesinlikle katıldıkları (1,1667) görülmektedir. Ancak Kalite EL Kitabı ve süreçlerin uygulama ve kontrolü konusundaki yargıya biraz daha düşük oranda katıldıkları (1,3750) görülmektedir. Yine de genel ortalamanın 1,271 olması firmaların kalite yönetim sisteminde belirtiler genel ve dokümantasyon şartlarına tamamen katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 4.4. Yönetimin Sorumluluğuyla İlgili Bulguların Analizi

| <b>Yönetimin Sorumluluğu</b> (Yönetimin Taahhüdü, Müşteri odaklılık, Kalite Politikası, Planlama, Sorumluluk, Yetki ve İletişim, Yönetimin Gözden Geçirmesi)                                                         | Ortalama     | Standart Sapma |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Firmamızda üst yönetim kalite hedef ve politikalarını düzenli olarak Yönetimi gözden geçirme toplantılarında ele almakta ve Yönetim temsilcisi tarafından toplantı öncesi Sistem performans raporu hazırlanmaktadır. | 1,5769       | 0,57779        |
| Firmamızda üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik müşteri şartlarının belirlenmesini ve yerine getirilmesini sağlar.                                                                        | 1,2308       | 0,42967        |
| Firmamızda üst yönetim etkin bir iletişim sistemi oluşturmuştur.                                                                                                                                                     | 1,4615       | 0,64689        |
| Firmamızda üst yönetim kalite politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini ve anlaşılmasını sağlamış ve bununla ilgili gerekli eğitimleri düzenlemiştir.                                                          | 1,5000       | 0,58310        |
| Firmamızda üst yönetim Kalite Yönetim Sistemindeki değişiklikleri planlayıp uygulayarak bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamıştır                                                                                      | 1,5000       | 0,70711        |
| Firmamızda yönetim temsilciliği görevi firmamız bünyesinde çalışan bir personel tarafından yürütülmektedir.                                                                                                          | 1,1538       | 0,36795        |
| Firmamızda yapılan yönetimi gözden geçirme toplantıları, ilgili kişilerin de katılımı sağlanarak etkin bir şekilde yapılmaktadır.                                                                                    | 1,4231       | 0,50383        |
| Firmamızda üst yönetim, sorumluluk, görev ve yetkileri tanımlamış ve çalışanlara bunu duyurmuştur.                                                                                                                   | 1,1538       | 0,36795        |
| Firmamızda üst yönetim ölçülebilir ve kalite politikasına uygun kalite hedefleri belirlemiştir                                                                                                                       | 1,2692       | 0,45234        |
| Firmamızda üst yönetim kalitenin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerini yerine getirir.                                                                              | 1,2692       | 0,45234        |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>1,354</b> |                |

Firmalarda üst yönetimin görev ve yetkilerinin tanımlanmış ve bunun çalışanlara duyurulmuş olmasıyla ilgili yargıya katılımcılar 1,1538 oranında tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında sistem performans raporunun hazırlanmasıyla ilgili yargıya biraz daha düşük oranda (1,5769) katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine toplama bakıldığında 1,354 oranında yönetimin sorumluluğuyla ilgili yargılara tamamen katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.5. Kaynak Yönetimiyle İlgili Bulguların Analizi

| <b>Kaynak Yönetimi</b> (Kaynakların Sağlanması, İnsan Kaynakları, Altyapı, Çalışma Ortamı)                                                                             | Ortalama     | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Firmamızda müşteri memnuniyetinin artırılması ve Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması için gerekli olan kaynaklar belirlenmiş ve sağlanmıştır                        | 1,2308       | 0,42967        |
| Firmamız ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma alanları, yazılım ve donanım, ulaştırma ve iletişim gibi altyapıları tayin etmiş ve sağlamıştır. | 1,3846       | 0,63730        |
| Firmamızda üretim ve hizmetin sağlanması için kullanılan makine ve teçhizatların bakımları yıllık planlar doğrultusunda yapılmaktadır.                                 | 1,2308       | 0,42967        |
| Firmamız ürün şartlarına uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemiş ve yönetmektedir.                                                          | 1,3846       | 0,63730        |
| Firmamızda personelin eğitimi, öğretimi, beceri ve deneyimi yaptığı işe göre yeterli düzeydedir.                                                                       | 1,4615       | 0,58177        |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                                                                          | <b>1,338</b> |                |

Firmaların kaynak yönetimiyle ilgili yargılara katılım düzeyleri arasında fazla bir fark olmamakla beraber, en çok kaynakların belirlenmesi ve makine ve teçhizatların yıllık bakımlarının yapılmasıyla ilgili yargılara 1,2308 oranında katıldıkları görülmektedir. Yine bütün yargılara toplamda 1,338 oranında yani tamamen katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6. Ürün Gerçekleştirmeye İlgili Bulguların Analizi

| <b>Ürün Gerçekleştirme</b> (Planlama, Müşteri ile İlişkili Süreçler, Tasarım ve Geliştirme, Satın Alma, Üretim ve Hizmetin Sağlanması, İzleme ve Ölçme cihazlarının Kontrolü) | Ortalama     | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Üretim ve hizmetlerin sağlanması için gerekli alt yapı oluşturulmuş ve kurulan sisteme göre faaliyetlerimiz gerçekleşmektedir.                                                | 1,5000       | 0,76089        |
| Tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili AR-GE birimimiz faaliyetlerini, belirlemiş olduğu plan ve programlar doğrultusunda yürütmektedir.                               | 2,1000       | 1,37267        |
| Firmamız tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler sürdürme doğrultusuna uygun bir sistem kurmuş ve uygulamaktadır.                                                               | 1,4000       | 0,59824        |
| Firmamız tedarikçilerle ilgili detaylı bilgiye sahiptir                                                                                                                       | 1,4000       | 0,50262        |
| Firmamızda üretilen ürünler ve hizmetlerle ilgili planlamalar yapılmaktadır.                                                                                                  | 1,3000       | 0,47016        |
| Firmamızda müşteri beklentilerine uygun üretim yapılmaktadır.                                                                                                                 | 1,1500       | 0,36635        |
| Firmamız tedarikçi seçiminde ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.                                                                                             | 1,4500       | 0,51042        |
| Firmamız tedarikçi ürünlerinin performanslarını izler                                                                                                                         | 1,7000       | 0,80131        |
| Firmamızda bulunan bütün ölçme ve izleme cihazlarının Kalibrasyon faaliyetleri belirlenen planlar doğrultusunda yaptırılmakta ve takibi yapılmaktadır.                        | 1,5500       | 0,60481        |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                                                                                 | <b>1,506</b> |                |

Firmaların müşterilerin beklentilerine uygun ürün üretim yapılmasıyla ilgili yargıya 1,1500 oranında tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu tabloda en dikkat

çeken durum firmaların AR-GE birimiyle ilgili yargıya diğerlerinden çok daha düşük oranda 2,100 katıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak firmaların çoğunda AR-GE bölümünün olmaması gösterilebilir. Toplama bakıldığında ise firmaların verilen yargılara 1,506 oranında katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7. Ölçme, Analiz ve İyileştirme ile İlgili Bulguların Analizi

| <b>Ölçme, Analiz ve İyileştirme</b> (Genel, İzleme ve Ölçme, Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü, Veri Analizi, İyileştirme)                                                                    | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| Firmamız Kalite Yönetim Sistemi'ni ve ürünün uygunluğunu sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için ölçme, analiz ve istatistik tekniklerini kullanmaktadır                        | 1,2800   | 0,61373        |
| Firmamızda ISO 9000 şartları etkin olarak uygulanmakta, planlı bir şekilde iç tetkikler yapılarak kontrol edilmektedir.                                                                   | 1,2400   | 0,52281        |
| Firmamızda ürünlerin uygunluğunu doğrulamak için izleme ve ölçme faaliyetleri yapılmaktadır                                                                                               | 1,2000   | 0,40825        |
| Firmamız Kalite Yönetim Sisteminin ve ürünün uygunluğunu sağlamak için uygun metotları uygulamakta ve gerektiğinde düzeltici faaliyetler yapmaktadır.                                     | 1,3200   | 0,47610        |
| Firmamızda uygun olmayan ürünlerle ilgili belirlenen uygunsuzluğu gidermek için gereken düzeltici veya önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.                                       | 1,3200   | 0,47610        |
| Firmamızda potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini gidermek için faaliyetler belirlenmektedir                                                                                             | 1,4800   | 0,58595        |
| Firmamızda uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi, tekrarını önlemek için gereken düzeltici veya önleyici faaliyetlerin uygulanması ve bunların dokümantasyonu yapılmaktadır.         | 1,2800   | 0,45826        |
| Firmamız müşteri algılamasını tespit etmek ve izlemek için gerekli metotları belirlemiştir.                                                                                               | 1,5600   | 0,65064        |
| Firmamızda , müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uygunluk, düzeltici veya önleyici faaliyetler ve tedarikçilerle ilgili veriler toplanarak gerekli istatistiki çalışmalar yapılmaktadır. | 1,4800   | 0,65320        |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                                                                                             | 1,351    |                |

Firmaların izleme ve ölçme faaliyetlerinin yapılmasıyla ilgili yargıya 1,200 oranında yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Müşteri algılamasının tespit edilmesi için gerekli metotların belirlenmesiyle ilgili yargıya ise 1,5600 oranında biraz daha düşük düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Genel toplama bakıldığında ise ölçme, izleme ve iyileştirme ile ilgili yargılara firmaların katılım düzeylerinin 1,351 oranında yani yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.3. Firmaların Demografik Durumları ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarını Yerine Getirme Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.8. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörle ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

| Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?          |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|------------------------------------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| Tarım, orman, avcılık ve balıkçılık sektörü                | Ortalama   | 1,6000                 | 1,1500              | 1,0000          | 1,3889              | 1,4375                       |
|                                                            | Std. Sapma | 0,84853                | 0,21213             | 0,00000         | 0,54997             | 0,61872                      |
| İmalat endüstrisi sektörü(dokuma, metal, gıda, toprak vb.) | Ortalama   | 1,2963                 | 1,4000              | 1,3556          | 1,4475              | 1,4198                       |
|                                                            | Std. Sapma | 0,41047                | 0,38348             | 0,40905         | 0,42493             | 0,42018                      |
| İnşaat (yapı) sektörü,                                     | Ortalama   | 1,2222                 | 1,4333              | 1,8000          | 1,4074              | 1,4074                       |
|                                                            | Std. Sapma | 0,09623                | 0,25166             | 0,52915         | 0,33945             | 0,39021                      |
| Altyapı ve sağlık sektörü (köprü, baraj, kanalizasyon-su)  | Ortalama   | 1,5000                 | 1,6000              | 1,0000          | 1,2500              | 1,0000                       |
|                                                            | Std. Sapma | .                      | .                   | .               | .                   | .                            |
| Ticaret sektörü (toptan ve perakende)                      | Ortalama   | 1,0000                 | 1,0500              | 1,0000          | 1,2778              | 1,0000                       |
|                                                            | Std. Sapma | 0,00000                | 0,07071             | 0,00000         | 0,39284             | 0,00000                      |
| <b>Toplam</b>                                              | Ortalama   | 1,2962                 | 1,3654              | 1,3385          | 1,4177              | 1,3713                       |
|                                                            | Std. Sapma | 0,40103                | 0,34979             | 0,42996         | 0,39203             | 0,40779                      |

Kalite yönetim sistemi şartlarının uygulandığı konusuna en yüksek düzeyde Ticaret Sektörü (1,00), en düşük düzeyde ise Tarım, Orman, Balıkçılık Sektörü (1,60) alanlarında faaliyet gösteren firmaların katıldığı anlaşılmaktadır.

Yönetimin sorumluluğu konusundaki yargılara en yüksek düzeyde Ticaret Sektörü (1,05) en düşük düzeyde ise Altyapı Sektörü (1,60) alanında faaliyet gösteren firmaların katıldığı anlaşılmaktadır.

Kaynak yönetimi konusundaki yargılara en yüksek düzeyde Ticaret Sektörü (1,00), en düşük düzeyde ise İmalat Endüstrisi Sektörü (1,44) alanında faaliyet gösteren firmaların katıldıkları anlaşılmaktadır.

Ürün gerçekleştirme konusundaki yargılara en yüksek düzeyde Altyapı Sektörü (1,25) en düşük düzeyde İmalat Endüstrisi Sektörü (1,40) alanında faaliyet gösteren firmaların katıldıkları anlaşılmaktadır.

Ölçme, analiz ve iyileştirme konusundaki yargılara en yüksek düzeyde Ticaret Sektörü (1,00), en düşük düzeyde ise Tarım, Orman, Balıkçılık Sektörü (1,43) alanında faaliyet gösteren firmaların katıldığı anlaşılmaktadır.

Genel olarak sektörler arasında çok ciddi farklılıklar olmadığı anlaşılmakla beraber Ticaret ve Altyapı sektörlerinde ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi şartlarının uygulanmasıyla ilgili yargılara katılım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Firmalarda Çalışan Sayısı ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

| Firmanızda çalışan sayısı kaçtır? |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|-----------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 1-9 kişi                          | Ortalama   | 1,4167                 | 1,5500              | 1,2000          | 1,3125              | 1,1667                       |
|                                   | Std. Sapma | 0,11785                | 0,07071             | 0,28284         | 0,08839             | 0,23570                      |
| 10-49 kişi                        | Ortalama   | 1,4200                 | 1,3900              | 1,5000          | 1,5222              | 1,5097                       |
|                                   | Std. Sapma | 0,43153                | 0,26854             | 0,49216         | 0,37424             | 0,39120                      |
| 50-249 kişi                       | Ortalama   | 1,0278                 | 1,1833              | 1,1000          | 1,2037              | 1,1296                       |
|                                   | Std. Sapma | 0,06804                | 0,31252             | 0,10954         | 0,27592             | 0,22680                      |
| 250 kişiden fazla                 | Ortalama   | 1,3125                 | 1,4250              | 1,3500          | 1,4740              | 1,4306                       |
|                                   | Std. Sapma | 0,49150                | 0,48033             | 0,48697         | 0,50167             | 0,50896                      |
| <b>Toplam</b>                     | Ortalama   | 1,2962                 | 1,3654              | 1,3385          | 1,4177              | 1,3713                       |
|                                   | Std. Sapma | 0,40103                | 0,34979             | 0,42996         | 0,39203             | 0,40779                      |

Tablo incelendiğinde 50-249 kişi çalıştıran orta ölçekli işletmelerin kalite yönetim sistemi (1,0278), yönetimin sorumluluğu (1,1833), kaynak yönetimi (1,2037), ürün gerçekleştirme (1,2037), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,1296) ile ilgili yargılara katılım düzeyinin en yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi şartlarının uygulanması firmadaki çalışan sayısının çok veya az olmasından etkilenmemekte ve genel olarak bütün şartların her büyüklükteki firmada uygulandığı görülmektedir.

Tablo 4.10. Firmaların Yıllık Satış Ciroosu ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

## Şartlarının Karşılaştırılması

| Firmanızın yıllık satış ciroosu nedir? |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|----------------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 1 Milyon TL'den az                     | Ortalama   | 1,3333                 | 1,5000              | 1,4667          | 1,4676              | 1,3704                       |
|                                        | Std. Sapma | 0,16667                | 0,10000             | 0,50332         | 0,27580             | 0,39021                      |
| 1 Milyon TL – 5 Milyon TL arası        | Ortalama   | 1,3926                 | 1,3333              | 1,4222          | 1,4074              | 1,4429                       |
|                                        | Std. Sapma | 0,48556                | 0,30822             | 0,49441         | 0,42310             | 0,41016                      |
| 6 Milyon TL- 25 Milyon TL arası        | Ortalama   | 1,1000                 | 1,1800              | 1,1600          | 1,2889              | 1,1333                       |
|                                        | Std. Sapma | 0,14907                | 0,19235             | 0,16733         | 0,30021             | 0,24088                      |
| 25 Milyon TL'den fazla                 | Ortalama   | 1,3810                 | 1,5857              | 1,4000          | 1,5873              | 1,5556                       |
|                                        | Std. Sapma | 0,49735                | 0,46342             | 0,50332         | 0,48735             | 0,48855                      |
| <b>Toplam</b>                          | Ortalama   | 1,3208                 | 1,3958              | 1,3667          | 1,4427              | 1,4022                       |
|                                        | Std. Sapma | 0,40811                | 0,34701             | 0,43606         | 0,39823             | 0,40959                      |

Yıllık satış cirosunun 6 Milyon TL – 25 Milyon TL arası olan orta ölçekli firmalarda kalite yönetim sistemi (1,100), yönetimin sorumluluğu (1,1800), kaynak yönetimi (1,2889), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,133) ile ilgili yargılara katılım düzeyinin en yüksek derecede olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum bir önceki tabloyu da teyit etmektedir.

Yıllık satış cirosunun 25 Milyon TL'den yüksek olduğu büyük işletmelerde ise kalite yönetim sistemi (1,3810), yönetimin sorumluluğu (1,5857), kaynak yönetimi (1,400), ürün gerçekleştirme (1,5873), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,5556) ile ilgili yargılara katılım düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür.

Tablo 4.11. Firmaların Faaliyet Yılları ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

## Şartlarının Karşılaştırılması

| Firmanız kaç yıldan beri faaliyettedir? |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|-----------------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 1-5 Yıl                                 | Ortalama   | 1,3333                 | 1,5000              | 1,4000          | 1,3750              | 1,3333                       |
|                                         | Std. Sapma | .                      | .                   | .               | .                   | .                            |
| 5-10 Yıl                                | Ortalama   | 1,3111                 | 1,2833              | 1,4000          | 1,4444              | 1,3495                       |
|                                         | Std. Sapma | 0,45297                | 0,24833             | 0,55136         | 0,30631             | 0,40867                      |
| 10-30 Yıl                               | Ortalama   | 1,2333                 | 1,3667              | 1,2533          | 1,3509              | 1,3185                       |
|                                         | Std. Sapma | 0,38214                | 0,40825             | 0,37391         | 0,42487             | 0,41757                      |
| 30 Yılden Fazla                         | Ortalama   | 1,5000                 | 1,4500              | 1,5500          | 1,6389              | 1,6111                       |
|                                         | Std. Sapma | 0,49065                | 0,33166             | 0,52599         | 0,43862             | 0,44905                      |
| <b>Toplam</b>                           | Ortalama   | 1,2962                 | 1,3654              | 1,3385          | 1,4177              | 1,3713                       |
|                                         | Std. Sapma | 0,40103                | 0,34979             | 0,42996         | 0,39203             | 0,40779                      |

Bu tabloda en dikkat çeken durum 30 yıldan fazla faaliyet gösteren firmaların kalite yönetim sistemi (1,500), yönetimin sorumluluğu (1,4500), kaynak yönetimi (1,5500), ürün gerçekleştirme (1,6389), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,6111) ile ilgili yargılara katılım düzeyinin diğerlerine göre daha düşük düzeyde olmasıdır. 10-30 yıl arası faaliyette olan firmaların ise kalite yönetim sistemi (1,2333), yönetimin sorumluluğu (1,3667), kaynak yönetimi (1,2533), ürün gerçekleştirme (1,3509), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,3185) ile ilgili yargılara katılım düzeyi diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesine Sahip Olma Süresi ile Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

| ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesine ne kadar süredir sahipsiniz? |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 1-5 Yıl                                                               | Ortalama   | 1,2944                 | 1,3167              | 1,3500          | 1,3819              | 1,3600                       |
|                                                                       | Std. Sapma | 0,34225                | 0,27579             | 0,45227         | 0,34535             | 0,36557                      |
| 5-10 Yıl                                                              | Ortalama   | 1,1875                 | 1,2000              | 1,2250          | 1,2552              | 1,1806                       |
|                                                                       | Std. Sapma | 0,41248                | 0,26186             | 0,34538         | 0,36656             | 0,35105                      |
| 10-30 Yıl                                                             | Ortalama   | 1,4444                 | 1,6833              | 1,4667          | 1,7060              | 1,6481                       |
|                                                                       | Std. Sapma | 0,51280                | 0,42151             | 0,51640         | 0,41578             | 0,46304                      |
| <b>Toplam</b>                                                         | Ortalama   | 1,2962                 | 1,3654              | 1,3385          | 1,4177              | 1,3713                       |
|                                                                       | Std. Sapma | 0,40103                | 0,34979             | 0,42996         | 0,39203             | 0,40779                      |

ISO 9001 belgesine 10-30 yıl arası sahip olan firmaların kalite yönetim sistemi (1,4444), yönetimin sorumluluğu (1,6833), kaynak yönetimi (1,4667), ürün gerçekleştirme (1,7060), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,6481) ile ilgili yargılara katılım düzeyi diğerlerine göre daha düşük düzeydedir. Bu durum da bir önceki tablonun sonucunu desteklemektedir. Bu belgeye 5-10 yıl arası sahip olan firmaların ise kalite yönetim sistemi (1,1875), yönetimin sorumluluğu (1,2000), kaynak yönetimi (1,2250), ürün gerçekleştirme (1,2552), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,1806) ile ilgili yargılara katılım düzeyi diğerlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 4.13. Belgelendirme Çalışmaları Sırasında Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti alınması ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

| Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı? |            | Kalite Yönetim Sistemi | Yönetim Sorumluluğu | Kaynak Yönetimi | Ürün Gerçekleştirme | Ölçme, Analiz ve İyileştirme |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| Evet                                                                          | Ortalama   | 1,2737                 | 1,3211              | 1,3158          | 1,3721              | 1,3268                       |
|                                                                               | Std. Sapma | 0,36558                | 0,28979             | 0,41266         | 0,34881             | 0,36637                      |
| Hayır                                                                         | Ortalama   | 1,3571                 | 1,4857              | 1,4000          | 1,5417              | 1,4921                       |
|                                                                               | Std. Sapma | 0,51306                | 0,48452             | 0,50332         | 0,50084             | 0,51663                      |
| <b>Toplam</b>                                                                 | Ortalama   | 1,2962                 | 1,3654              | 1,3385          | 1,4177              | 1,3713                       |
|                                                                               | Std. Sapma | 0,40103                | 0,34979             | 0,42996         | 0,39203             | 0,40779                      |

Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti alan firmaların kalite yönetim sistemi (1,2737), yönetimin sorumluluğu (1,3211), kaynak yönetimi (1,3158), ürün gerçekleştirme (1,3721), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,3268) ile ilgili yargılara katılım düzeyi bu hizmeti almayanlara göre daha yüksek düzeydedir.

## 4.2. SONUÇLAR

Küreselleşen dünyada rekabetin boyutu sınırları aşmış ve uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Çok hızlı değişen serbest piyasa koşullarına ayak uydurmak zorunda olan KOBİ'lerin bu rekabeti avantaja dönüştürmeleri konusunda bazı kalite yönetim sistemleri KOBİ'lere yardımcı olmaktadır.

Günümüzde bir kuruluştaki kalite sistemi kurmanın en yaygın olarak kullanılan yöntemi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standartlarıdır. Bu standart, firmaların yasal şartları ve müşteri şartlarını sürekli karşılamayı sistematik bir hale getirebilmek için yapılması gerekenleri belirlemektedir. Kalite yönetim sistemi, tedarikçilerin değerlendirilmesinden başlayıp, firma içindeki süreçlerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, sürecin gerekli görülen yerlerinde şartların karşılanıp karşılanmadığını belirleyebilmek için ölçümlerin yapılması, yapılan işlerin kayıtlarının tutulması, müşteri şikayetlerini ve geri bildirimlerini öğrenmeye yönelik iletişim kurulması, toplanan bilgilerin analiz edilmesi, analiz sonuçlarının sistemin etkinliğini arttırmak için kullanılması ve bu döngünün sürekli devam etmesi esasına dayanmaktadır.

Kalite sistemi kurmak için ISO 9000 standartlarını uygulayan firmalar hem bunu müşterilerine bildirme, hem de kalite sistemlerinin dışarıdan denetçiler tarafından kontrol edilmesi amacıyla sistemlerini belgelemek istemekte ve belgelendirme kuruluşlarından ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi edinmektedirler.

Son yıllarda ISO 9001 belgesi sahibi olan ve olmak için başvuran firma sayısında artış gözlenmektedir. Eskiden ISO 9000 büyük ölçekli firmalar ile anılırken, artık orta hatta küçük ölçekli firmaların da kalite sistem belgesi alma konusunda atağa geçmeleriyle belgeli firma sayısı hızla artmaktadır. Belgeye talep bu denli artarken, belge sahibi firmaların, standardı tam olarak uygulayıp uygulamadıkları, uygulayanların da bunu ne derecede gerçekleştirebildikleri incelenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda Hatay İli Organize Sanayi Bölgelerindeki ISO 9001 belgesine sahip firmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Anketi cevaplayan kalite temsilcilerinin demografik dağılımlarına bakıldığında yüzde 65'inin erkek, yüzde 96'sının yüksek okul mezunu, yüzde 69'unun 26-35 yaş arasında olduğu ve yüzde 65'inin de orta düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçta genç, eğitim seviyesi yüksek ve orta kademedeki yöneticilerin

kalite temsilciliğinde görevlendirildiği ve kaliteye önem verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu durum anketin güvenilirliği açısından da olumlu değerlendirilebilir.

- Ankete katılan firmaların demografik dağılımlarına bakıldığında yüzde 69'u imalat endüstrisi sektöründe, yüzde 69'u KOBİ, yüzde 58'i 10-30 yıl arası faaliyette, yüzde 46'sı 1-5 yıl arası ISO 9001 belgesine sahip ve yüzde 73'ü de belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti almış firmalardan oluşmaktadır. Anket organize sanayi bölgelerindeki firmalara uygulandığından imalat endüstrisi sektörünün ağırlıklı olarak yer aldığı bir durum ortaya çıkmış ve bütün sektörler eşit şekilde temsil edilememiştir. Ancak katılımcı firmaların büyük oranda KOBİ'lerden oluştuğu açıktır ve bu durumda anketin amacına uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti alan firmaların çokluğu kalite konusuna verilen önemi göstermekle birlikte firmaların kendi içlerinde kalite bölümlerini kurumsal bir şekilde oluşturamadıklarının da göstergesi olabilir.

- Firmaların ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi şartlarının uygulanmasıyla ilgili yargılara katılım düzeyleri incelenirken verilen ifadeler Kalite Yönetim Sistemi, Yönetimin Sorumluluğu, Kaynak Yönetimi, Ürün Gerçekleştirme, Ölçme, Analiz ve İyileştirme başlıkları altında ayrı ayrı ele alınmıştır. Firmaların kalite yönetim sistemi genel ve dokümantasyon şartlarının yerine getirildiğini ifade eden yargılara katılım düzeyi toplamda ortalama 1,271 oranında yani yüksek çıkmıştır. Bu durum ankete katılan firmaların dokümantasyon şartlarını yerine getirdiğini göstermektedir.

- Firmaların yönetimin taahhüdü, müşteri odaklılık, kalite politikası, planlama, sorumluluk, yetki ve iletişim, yönetimin gözden geçirmesi konularındaki yargılara katılım düzeyi toplamda ortalama 1,354 oranındadır. Bu oran da katılımcıların verilen yargılara büyük ölçüde '1. Tamamen Katılıyorum' ifadesine yakın şekilde cevap verdiklerini göstermektedir.

- Firmaların kaynak yönetimi konusundaki yargılara yani kaynakların sağlanması, insan kaynakları, altyapı, çalışma ortamı gibi konularda verilen ifadelere 1,338 oranında yine yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

- Firmaların planlama, müşteri ile ilişkili süreçler, tasarım ve geliştirme, satın alma, üretim ve hizmetin sağlanması, izleme ve ölçme cihazlarının kontrolü konusundaki yargılara 1,506 oranında '1. Tamamen Katılıyorum' ve '2. Katılıyorum' ifadelerinin arasında cevap verdikleri görülmektedir. Ancak burada dikkat çeken

durum firmaların AR-GE birimiyle ilgili verilen ifade 2,01 oranında katıldıklarıdır. Bu oran diğerlerine göre daha düşüktür. Bunun sebebi olarak da firmaların AR-GE birimlerinin olmayışı söylenebilir.

- Firmaların genel, izleme ve ölçme, uygun olmayan ürünün kontrolü, veri analizi, iyileştirme konularında verilen ifadelere katılım düzeyi 1,351 oranında yüksek çıkmıştır. Yine firmaların bu şartları da yüksek düzeyde yerine getirdikleri söylenebilir.

Sonuçta bütün şartların uygulanmasında firmaların verilen ifadelerle yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Başlıklar arasında ciddi bir fark bulunamamıştır. Bu durum literatür çalışmasında da ifade edildiği gibi anketteki ifadelerin, firmaların her yıl denetim yapılırken uygulamak zorunda oldukları “Tetkik Soru Listesi”nden faydalanarak oluşturulmasından kaynaklanabilir. Zaten firmalar her yıl periyodik olarak yaptıkları durumları belirten yargılar karşısında ‘Tamamen Katılıyorum’ veya ‘Katılıyorum’ diyerek gerekli şartların tamamen uygulandığını ifade etmişlerdir.

- Son olarak firmaların demografik durumlarıyla ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi şartlarının uygulanması karşılaştırılmış ve değişkenler arasında ciddi bir farklılık bulunamamıştır. Yani bütün firmalar gereken şartları en iyi düzeyde uyguladıklarını ifade etmiştir. Bu durumun da yukarıda belirtilen sebepten kaynaklandığı söylenebilir.

### 4.3.ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda işletmelere, yöneticilere ve araştırmacılara bu süreçte katkıda bulunacak bazı öneriler geliştirilmiştir:

- Firmalar, bu standart sayesinde yasal şartları ve müşteri şartlarını sürekli karşılamayı sistematik bir hale getirebilmek için yapılması gerekenleri belirleyebilmektedirler. Kalite yönetim sistemi, tedarikçilerin değerlendirilmesinden başlayıp, firma içindeki süreçlerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, sürecin gerekli görülen yerlerinde şartların karşılanıp karşılanmadığını belirleyebilmek için ölçümlerin yapılması, yapılan işlerin kayıtlarının tutulması, müşteri şikayetlerini ve geri bildirimlerini öğrenmeye yönelik iletişim kurulması, toplanan bilgilerin analiz edilmesi, analiz sonuçlarının sistemin etkinliğini arttırmak için kullanılması ve bu döngünün sürekli devam etmesi esasına dayanmaktadır.

Kalite sistemi kurmak için ISO 9000 standartlarını uygulayan firmalar hem bunu müşterilerine bildirme, hem de kalite sistemlerinin dışarıdan denetçiler tarafından kontrol edilmesi amacıyla sistemlerini belgelemekte ve bu sayede rekabette önemli bir üstünlük kazanmaktadırlar. Bu bağlamda bölgede faaliyet gösteren daha fazla firmanın bu belgeyi almaya yönlendirilmeleri ve standartla ilgili gereken şartları etkin bir şekilde uygulamaları önerilebilir.

- Firmaların kalite konusuna gereken önemi vermelerinin, kaliteyle ilgili bir temsilci atamalarının ve kaliteyi imkanlar ölçüsünde ayrı bir bölüm olarak ele almalarının yönetim sistemine sağladığı katkı görülmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin kalite temsilcilerini atarken genç, eğitimli kişileri tercih etmelerinin de kalite yönetim sisteminin etkinliği açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

- Araştırmanın sadece ISO 9001 belgesine sahip firmalara yönelik yapılması belge sahibi olmayan firmalarla bir kıyaslama yapmaya imkan vermemektedir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacıların bu hususu dikkate almaları ve belgeli-belgesiz firmaları karşılaştırmaları, belgenin etkinliğini ölçmede daha somut sonuçlar elde edilmesinde yardımcı olabilir. Ayrıca kalite temsilcileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerde ‘bazı firmaların ISO 9001 belgesini alırken sadece dokümantasyon şartlarını yerine getirdikleri ve sistemlerini standartta belirtilen şartlar doğrultusunda oluşturmadıkları’ görüşü ifade edilmiştir. Bunun da haksız rekabete yol açtığı ve standarttaki şartları yönetim sistemlerine uygulayanlarla uygulamayanların aynı belgeye sahip oldukları ve bunun ayırt

edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Araştırmacıların da bu konuya yönelmeleri ve standartta belirtilen şartların firmaların yönetim sistemine hangi düzeyde etki edip etmediğini araştırmaları ve firmaların belge alma nedenlerini incelemeleri bu konunun aydınlatılmasına yardımcı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akarlar, C. (2002). *ISO 9001:2000 Yılı Revizyonu ve Örnek Bir Uygulama*, Sakarya Üniversitesi S.B.E., s.89.
- Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel yayın dağıtım, İstanbul, s.94.
- ASQ; Quality Glossory, (2007), <<http://www.asq.org/glossary/q.html>> (13.04.2009).
- Baş, T. (2003). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.25.
- Biazzo, S.; G.Bernardi; (2003). Process Management Practices and Quality Systems Standards: Risks and Opprtunities of the New ISO 9001 Certification, *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.149-169.
- Boulter, L.; T. Bendell; (2002 ) How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence? What the Companies Think, *Measuring Business Excellence*, Vol.6, No.2, pp.37-41.
- Brah, S.A.; S.S.L. Tee; B.M. Rao; (2002 ). Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, No.4, pp.356-379.
- Briscoe, J.A.; S.E. Fawcett; R.H. Todd; (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.3, pp.309-330.
- Briscoe, J.A.; S.E. Fawcett; R.H. Todd; (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.3, pp.309-330.
- Docking, D.S.; R.J. Downen; (1999 ). Market Interpretation of ISO 9000 Registration, *The Journal of Financial Research*, Vol.22, No.2, Summer, pp.147-160.
- Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Aktüel, Altıncı Baskı, İstanbul
- Ertl, F. (2009). *Kalite Yönetimi*, Güven, M. ve Elvan, F. (Çev.), Tesk, <http://www.smefit.eu>, (05 Mayıs 2009).
- Eryılmaz, Ü. (1999). *KOBİ'lerin Dış Ticaret Performansı*, İktisat Politikası Yüksek Lisans Programı Seminer Dersi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.3.
- Esin, Alp; (2002). *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, Metu Press, Ankara.
- Forker, L.B., Vickery, S.K. Droge, C.L.M. (1996). The Contribution of Quality to Business Performannce, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, No.8, pp.44-62.
- Gustafsson, R.; B. Klefsjö; E. Berggren; (2001). Experiences from Implementing ISO 9000 in Small Enterprises – A Study of Swedish Organizations, *The TQM Magazine*, Vol.13, No.4, pp.232-246.
- Gündoğdu, İ. (2002). *2000 Yılında Yenilenen ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Şartları, Rekabetçi Avantajları ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi S.B.E., İzmir, s.59.

- Heras, I.; M. Casadesus; G.P.M. Dick; (2002). ISO 9000 Certification and the Bottom Line: A Comparative Study of the Profitability of Basque Region Companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, No.1-2, pp.72-78.
- <http://www.antakyaosb.org.tr>, 10.04.2010
- <http://destek.kosgeb.gov.tr/servisler/Duyuru/Duyuru.aspx?HaberId=7>, 17/04/2009
- <http://www.halkbank.com.tr/channels/1.asp?id=232>, 17/4/2009
- [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/02020503/9790](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02020503/9790), 18/4/2009
- ISO, (2006). *The ISO Survey of Certifications – 2005*, ISO, Switzerland, p.5.
- ISO; (2002). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates*, ISO, Switzerland, p.3
- ISO; (2006b). *The ISO Survey of Certifications – 2005*, ISO, Switzerland. <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>> (17.04.2009).
- Karapetrovic, S.; D. Rajamani; W. Willborn; ISO 9000 for Small Business: Do It Yourself, *Industrial Management*, Vol.39, No.3, 1997, pp. 24-31.
- Karataş, S. (2001). *Sanayileşme Sürecinde KOBİ'ler*, Veli Yayınları, İstanbul, s.15.
- Kavrakoğlu, İ. (1995). *Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1*. Kalder Yay. İstanbul, s.11.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, KalDer Yayınları, 3.Basım, Şubat, s.48.
- KOSGEB, (2007). *2006 yılı faaliyet raporu*, (<http://www.kosgeb.gov.tr>)
- Ludwig-Becker, M.; (1999) Quality Management Principles as Top Team Performance Practices: ISO 9000 Criteria Re-interpreted, *Team Performance Management*, Vol.5, No.7, pp.207-211.
- Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, (2004). İstanbul Üni. Yayınları, İstanbul, s.115.
- Martinez-Costa, M.; A.R. Martinez-Lorente; (2003). Effects of ISO 9000 Certification on Firms' Performance: A Vision From The Market, *TQM & Business Excellence*, Vol.14, No.10, pp.1179-1191.
- McAdam, R.; F.Fulton; (2002). The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms, *Managing Service Quality*, Vol.12, No.5, pp.336-345.
- Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), (1989). *AT'a Girerken Türkiye Makine İmalat Sanayisinde Küçük İşletmelerin Kalite Sorunları*, Yayın No. 399, Ankara, s.15.
- Mo, J.P.T.; Chan, A.M.S.; (1997) Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers, *The TQM Magazine*, Vol.9, No.2, pp.135- 145.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, 13. Basım, İstanbul, s.15.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Oktav, M. ve Diğerleri, (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözümleri*, TOBB, Ankara, s.1.
- Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara, s.49. Esin, A ve Karabay, M. (1993). *Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000*, KOSGEB Yayınları, No:16, Ankara, s.150.
- Pudverbach, L.D.; K.L. Brown; (1998). *Financial Effects of ISO 9000 Certification in American Corporations*, (Proceeding of the Decision Science Institute, November, 21-24, Las Vegas, Nevada), <<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/1998/Pdffiles/Papers/1696.pdf>> (20.04.2009).

- Quazi, H.A.; R.L. Jacobs; (2004). Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21, No.5, pp.497-517.
- Ragothaman, S.; L. Korte; The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms, *International Journal of Applied Quality Management*, Vol.2, No.1, 1999, pp.59-73.
- Rao, S.S.; T.S. Ragu-Nathan; L.E. Solis; (1997). Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management Practices? An International Empirical Study, *Total Quality Management*, Vol.8, No.6, pp.335-346.
- Russell, R.S. ve Taylor, B.W. (2003). *Operations Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, p.618.
- Russell, R.S.; B.W. Taylor; (2003). *Operations Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, p.618.
- Samson, D.; M. Terziovski; (1999). The Relationship between Quality Management Practices and Operational Performance, *Journal of Operations Management*, Vol.17, pp.393-409.
- Schenkel, A.; (2004). Conceptualizing and Exploring the Organizational Effects of ISO 9000:Insights from the Oresund Bridge Project, *Total Quality Management*, Vol.15, No.8, pp.1155-1168.
- Singels, J.; G. Ruel; H. Water; (2001). ISO 9000 Series: Certification and Performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.18, No.1, pp.62-75.
- Stevenson, T.H.; F.C. Barnes; (2001). Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits, *Business Horizons*, Vol.11, No.3, pp.45-51.
- Stevenson, T.H.; F.C. Barnes; (2001). *Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits*, Business Horizons, Vol.11, No.3, p. 46.
- Şale, İ.; (2004). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Seçkin, Ankara.
- Şimşek, M.; (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa, İstanbul.
- Tague, N.R.; (1994). Using ISO 9000 to Drive Total Quality, *Managing Service Quality*, Vol.4, No.1, pp.24-27.
- Tanyel, F. (2001). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları*, KOSGEB Yayınları, Mart, Ankara, s.25.
- Terziovski, M.; D. Samson; D. Dow; (1997). The Business Value of Quality Management System Certification: Evidence from Australia and New Zeland, *Journal of Operations Management*, Vol.15, pp.1-18.
- TSE, (2004). *TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler*, Ankara, s.3.
- TSE; (2006) TSE'nin Kuruluşu ve Görevler, <<http://www.tse.org.tr/Turkish/tse/kurulus.asp?sira=1&Islem=B>> (20.04.2009).
- TSE; (2006b). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi – Genel Bilgilendirme*,<<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>> (20.04.2009).
- Tsekouras, K.; E. Dimara; D. Skuras; (2002). Adoption of a Quality Assurance Scheme and Its Effects on Firm Performance: A Study of Greek Firms Implementing ISO 9000, *Total Quality Management*, Vol.13, No.6, pp.827-841.
- Uludağ, İ. ve Serin, V. (1991). *Türkiye’de KOBİ’ler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, Ticaret Odası Yayın No.25, İstanbul, s.25.

- Wayhan, V.B.; E.T. Kirche; B.M. Khumawala; (2002). ISO 9000 Certification: The Financial Performance Implications, *Total Quality Management*, Vol.13, No.2, pp.217- 231.
- Withers, B. ve Ebrahimpour M. (2001). Impacts of ISO 9000 Registration on European Firms: A Case Analysis, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.12, No.2, pp.139-151.
- Zhang, Z.; A. Waszink; J. Wijngaard; (2000). *An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, No.7, pp.730-755.

## EKLER

### EK A. ANKET FORMU

Sayın Yetkili;

Bu anket “KOBİ’lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması” konulu bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz bilgilerin gizliliği korunacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde sonuçlanabilmesi için soruların doğru bir şekilde cevaplandırılması son derece önemlidir. Arzu eden firmalara araştırmanın “Sonuç ve Öneriler” kısmı gönderilecektir. Bu araştırma için verdiğiniz desteğe teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr.Gör. İslam GÜNEBAKAN

Mustafa Kemal Üniversitesi

Reyhanlı Meslek Yüksekokulu

Reyhanlı/HATAY

Tel: 0326 413 58 01

Faks: 0326 413 58 95

[islam@mku.edu.tr](mailto:islam@mku.edu.tr)

1. Firmanızdaki pozisyonunuz nedir?
  - 1) İşletme sahibi-ortağı
  - 2) Üst düzey yönetici (Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi)
  - 3) Orta düzey yönetici (Bölüm Müdürleri, Yardımcıları,
  - 4) Alt düzey yönetici
2. Cinsiyet
  - a) Kadın
  - b) Erkek
3. Eğitim Durumunuz
  - 1) İlk-Orta okul
  - 2) Lise
  - 3) Ön Lisans(Meslek Yüksek Okulu)
  - 4) Üniversite
  - 5) Y.Lisans veya Doktora
4. Yaşınız

- 1) 18-25
  - 2) 26-35
  - 3) 36-45
  - 4) 46-55
  - 5) 55-ve Üzeri
5. Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör hangisidir?
- 1) Tarım, orman, avcılık ve balıkçılık sektörü
  - 2) Madencilik sektörü
  - 3) İmalat endüstrisi sektörü(dokuma, metal, gıda, toprak vb.)
  - 4) İnşaat (yapı) sektörü,
  - 5) Altyapı ve sağlık sektörü (köprü, baraj, kanalizasyon-su-elektrik-havagazı-hastane vb.)
  - 6) Ticaret sektörü (toptan ve perakende)
  - 7) Taşıma ve depolama sektörü
  - 8) Hizmet sektörü (Eğitim, bankacılık, sigortacılık, eğlence, otel, lokanta, haberleşme, bilişim ve bilgisayar işletmeleri)
6. Firmanızda çalışan sayısı kaçtır?
- 1) 1-9 kişi
  - 2) 10-49 kişi
  - 3) 50-249 kişi
  - 4) 250 kişiden fazla
7. Firmanızın yıllık satış cirosu nedir?
- 1) 1 Milyon TL'den az
  - 2) 1 Milyon TL – 5 Milyon TL arası
  - 3) 6 Milyon TL- 25 Milyon TL arası
  - 4) 25 Milyon TL'den fazla
8. Firmanız kaç yıldan beri faaliyettedir?
- 1) 1 Yıldan az
  - 2) 1-5 Yıl
  - 3) 5-10 Yıl
  - 4) 10-30 Yıl
  - 5) 30 Yıldan Fazla
9. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine ne kadar süredir sahipsiniz?
- a) 1 Yıldan az
  - b) 1-5 Yıl
  - c) 5-10 Yıl
  - d) 10-30 Yıl
  - e) 30 Yıldan Fazla
10. Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı?
- 1) Evet
  - 2) Hayır

Aşağıdaki ifadelerin doğru ya da yanlış diye bir cevabı bulunmamaktadır. Sadece bu ifadelere katılım düzeyiniz ölçülmek istenmektedir. Size en yakın gelen seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir.

|   | Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.                                                                                                                                                              | 1. Kesinlikle Katılıyorum  | 2. Katılıyorum             | 3. Kararsızım              | 4. Katılmıyorum            | 5. Kesinlikle Katılmıyorum |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Firmamızda üst yönetim kalite hedef ve politikalarını düzenli olarak Yönetimi gözden geçirme toplantılarında ele almakta ve Yönetim temsilcisi tarafından toplantı öncesi Sistem performans raporu hazırlanmaktadır. | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 2 | Firmamızda üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik müşteri şartlarının belirlenmesini ve yerine getirilmesini sağlar.                                                                        | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 3 | Firmamızda dokümanlar gerektiğinde gözden geçirilir, güncellenir ve anlaşılır olduktan sonra yeterlilikleri onaylanarak tekrar yayınlanır.                                                                           | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 4 | Firmamızda üst yönetim etkin bir iletişim sistemi oluşturmuştur.                                                                                                                                                     | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 5 | Firmamız Kalite Yönetim Sistemi'ni ve ürünün uygunluğunu sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için ölçme, analiz ve istatistik tekniklerini kullanmaktadır                                                   | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 6 | Firmamızda üst yönetim kalite politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini ve anlaşılmasını sağlamış ve bununla ilgili gerekli eğitimleri düzenlemiştir.                                                          | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 7 | Firmamızda ISO 9000 şartları etkin olarak uygulanmakta, planlı bir şekilde iç tetkikler yapılarak kontrol edilmektedir.                                                                                              | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 8 | Firmamızda üst yönetim Kalite Yönetim Sistemindeki değişiklikleri planlayıp uygulayarak bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamıştır                                                                                      | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |
| 9 | Üretim ve hizmetlerin sağlanması için gerekli alt yapı oluşturulmuş ve kurulan sisteme göre                                                                                                                          | 1<br><input type="radio"/> | 2<br><input type="radio"/> | 3<br><input type="radio"/> | 4<br><input type="radio"/> | 5<br><input type="radio"/> |

|    |                                                                                                                                                                        |        |        |        |        |        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | faaliyetlerimiz gerçekleşmektedir.                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |
| 10 | Firmamızda ürünlerin uygunluğunu doğrulamak için izleme ve ölçme faaliyetleri yapılmaktadır                                                                            | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 11 | Firmamız Kalite Yönetim Sistemini ISO 9001'e göre oluşturup dokümante etmiş ve bunu uygulayıp sürdürerek etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.                        | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 12 | Firmamızda yönetim temsilciliği görevi firmamız bünyesinde çalışan bir personel tarafından yürütülmektedir.                                                            | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 13 | Firmamızda kayıtlar okunabilir, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar ulaşılabilir durumda muhafaza edilmektedir                                                       | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 14 | Firmamız Kalite Yönetim Sistemi için ihtiyaç duyulan süreçleri ve bunların uygulamalarını ve kontrol durumlarını belirlemiştir.                                        | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 15 | Firmamızda müşteri memnuniyetinin artırılması ve Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması için gerekli olan kaynaklar belirlenmiş ve sağlanmıştır                        | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 16 | Firmamızda yapılan yönetimi gözden geçirme toplantıları, ilgili kişilerin de katılımı sağlanarak etkin bir şekilde yapılmaktadır.                                      | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 17 | Tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili AR-GE birimimiz faaliyetlerini, belirlemiş olduğu plan ve programlar doğrultusunda yürütmektedir.                        | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 18 | Firmamız ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma alanları, yazılım ve donanım, ulaştırma ve iletişim gibi altyapıları tayin etmiş ve sağlamıştır. | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 19 | Firmamızda Kalite El Kitabı Kalite Yönetim Sisteminin kapsamını, süreçleri arasındaki etkileşimini ve prosedürleri içermekte ve bunun sürekliliği sağlanmaktadır.      | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 20 | Firmamızda üretim ve hizmetin sağlanması için kullanılan makine ve teçhizatların bakımları yıllık planlar doğrultusunda yapılmaktadır.                                 | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 21 | Firmamızda üst yönetim, sorumluluk, görev ve yetkileri tanımlamış ve çalışanlara bunu duyurmuştur.                                                                     | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 22 | Firmamız Kalite Yönetim Sisteminin ve ürünün uygunluğunu sağlamak için uygun metotları uygulamakta ve gerektiğinde düzeltici faaliyetler                               | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |

|    |                                                                                                                                                                                   |        |        |        |        |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | yapmaktadır.                                                                                                                                                                      |        |        |        |        |        |
| 23 | Firmamız tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler sürdürme doğrultusuna uygun bir sistem kurmuş ve uygulamaktadır.                                                                   | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 24 | Firmamız tedarikçilerle ilgili detaylı bilgiye sahiptir                                                                                                                           | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 25 | Firmamız ürün şartlarına uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemiş ve yönetmektedir.                                                                     | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 26 | Firmamızda uygun olmayan ürünlerle ilgili belirlenen uygunsuzluğu gidermek için gereken düzeltici veya önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.                               | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 27 | Firmamızda potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini gidermek için faaliyetler belirlenmektedir                                                                                     | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 28 | Firmamızda üretilecek ürünler ve hizmetlerle ilgili planlamalar yapılmaktadır.                                                                                                    | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 29 | Firmamızda uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi, tekrarını önlemek için gereken düzeltici veya önleyici faaliyetlerin uygulanması ve bunların dokümantasyonu yapılmaktadır. | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
|    |                                                                                                                                                                                   |        |        |        |        |        |
| 30 | Firmamızda üst yönetim ölçülebilir ve kalite politikasına uygun kalite hedefleri belirlemiştir                                                                                    | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 31 | Firmamızda müşteri beklentilerine uygun üretim yapılmaktadır.                                                                                                                     | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 32 | Firmamız tedarikçi seçiminde ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.                                                                                                 | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 33 | Firmamızda kalite politikası, kalite hedefleri, prosedürler ve ihtiyaç duyulan kayıtlar dokümente edilmiştir.                                                                     | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 34 | Firmamız tedarikçi ürünlerinin performanslarını izler                                                                                                                             | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 35 | Firmamızda bulunan bütün ölçme ve izleme cihazlarının Kalibrasyon faaliyetleri belirlenen planlar doğrultusunda yaptırılmakta ve takibi yapılmaktadır.                            | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 36 | Firmamızda personelin eğitimi, öğretimi, beceri ve deneyimi yaptığı işe göre yeterli düzeydedir.                                                                                  | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 37 | Firmamız müşteri algılamasını tespit etmek ve izlemek için gerekli metotları belirlemiştir.                                                                                       | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |
| 38 | Firmamızda , müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına                                                                                                                                 | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |

|    |                                                                                                                                         |        |        |        |        |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | uygunluk, düzeltici veya önleyici faaliyetler ve tedarikçilerle ilgili veriler toplanarak gerekli istatistiki çalışmalar yapılmaktadır. |        |        |        |        |        |
| 39 | Firmanızda üst yönetim kalitenin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerini yerine getirir. | 1<br>○ | 2<br>○ | 3<br>○ | 4<br>○ | 5<br>○ |

Bu araştırmanın “Sonuç ve Öneriler” kısmını incelemek istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.

e-posta : .....@.....

## **ÖZGEÇMİŞ**

İslam GÜNEBAKAN 1979 yılında Gaziantep ilinin İslahiye ilçesinde doğdu. Gaziantep Anadolu Lisesi'nden mezun olup 1997 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni kazandı. 2001 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra özel sektörde çeşitli pozisyonlarda görev yaptı. En son kendi aile şirketine yöneticilik yaparken 2009 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi Reyhanlı Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevliliğini kazandı. Halen bu görevi sürdürmekte ve 2007 yılında başlattığı yüksek lisans eğitimini devam ettirmektedir. Yabancı dil olarak İngilizce bilmekte olan İslam GÜNEBAKAN, evli ve iki çocuk babasıdır.

## **VITAE**

İslam GÜNEBAKAN was born in 1979 in Gaziantep, İslahiye. He graduated from Gaziantep Anadolu Lisesi then he attended the Faculty of Business Administration at Istanbul University in 1997. He worked at several positions in private enterprises after he finished the undergraduate education in 2001. At last, while he was a manager in his own family business he won the Mustafa Kemal University Reyhanlı Vocational School lecturer in 2009. Still, he continues this mission and postgraduate education started in 2007. İslam GÜNEBAKAN speaks English as a foreign language and is married and has two children.