

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ' LERDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
VE BİR İŞLETMEDE ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Saida BAİRAMOVA

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Neşe SONGÜR

Ankara - 2007

TEZ ONAY SAYFASI

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
VE BİR İŞLETMEDE ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Neşe SONGÜR

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Doç.Dr. Neşe SONGÜR

.....

Doç.Dr. Yalçın KARATEPE

.....

Doç.Dr. Türksel KAYA BENSGHİR

.....

Tez Sınavı Tarihi

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	i
TABLOLAR VE ŞEKİLLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER KAVRAMI

1.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları	3
1.1.1 Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları	3
1.1.2 Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı.....	6
1.2. İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler.....	11
1.2.1 Nicel Ölçütler.....	13
1.2.2 Nitel Ölçütler	15
1.3. Dünyada ve Türkiye’de Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmada	
KOBİ’lerin Önemi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	23
--	-----------

2.1.1. Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	24
2.1.2. ISO 9000:2000 Serisini Oluşturan Standartlar.....	26
2.1.3. ISO 9000:2000 Revizyonun Nedenleri ve Yapılan Değişiklikler.....	28
2.1.4. ISO 9000:2000 Standartların Yapıları.....	31
2.1.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri.....	32
2.1.6. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartları.....	36
2.2. KOBİ’lerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları.....	41
2.2.1. KOBİ’ lerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Önemi.....	41
2.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci.....	44
2.2.3. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lere Sağladığı Faydaları ve Sakıncaları.....	49
2.2.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları Sırasında Çıkabilecek Sorunlar.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AY DÖKÜM A.Ş.’NİN ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	55
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	57
3.3. AY DÖKÜM A.Ş.’nin Tanıtımı.....	58
3.4. AY DÖKÜM A.Ş.’de ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci.....	61

3.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin AY DÖKÜM A.Ş.'ye

Sağladığı Faydalar.....68

3.6. AY DÖKÜM A.Ş.'nin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları

Sırasında Karşılaştığı Sorun69

SONUÇ71

ÖZET74

KAYNAKÇA76

EKLER83

EK-1: Yapılandırılmış Görüşme Formu.....84

EK-2: AY DÖKÜM A.Ş.'nin Dört Aylık Tedarikçi Değerlendirme Formu.....85

EK-3: AY DÖKÜM A.Ş.'nin Yıllık İç Denetim Planı.....86

EK-4: AY DÖKÜM A.Ş.'nin İç denetim Soru Listesi.....87

EK-5: AY DÖKÜM A.Ş.'nin ISO 9001:2000 KYS Belgesi.....108

EK-6: AY DÖKÜM A.Ş.'nin Yıllık Eğitim Planı.....110

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. İngiltere’de Faaliyet Alanlarına Göre Küçük İşletme Tanımı.....	.5
Tablo 1.2. Japonya’da Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükleri.....	.6
Tablo 2.1. Belgelendirme Öncesi Aşamada Karşılaşılan Sorunlar.....	.51
Tablo 2.2. Belgelendirme Sonrası Aşamada Karşılaşılan Sorunlar.....	.52
Tablo 2.3. ISO 9000 Sisteminin Uygulanmasını Zorlaştıran Faktörler.....	.53
Tablo 3.1. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci, Sağlanan Faydalar ve Karşılaşılan Sorunlar.....	.73

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi.....	.38
Şekil 2.2. PUKÖ Döngüsü.....	.39
Şekil 2.3. ISO 9001:2000 KYS’nin Rekabet Gücüne Etkisi.....	.42
Şekil 3.1. Ay Döküm A.Ş.’nin Örgüt yapısı.....	.60

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletler
AQAP	Allied Quality Assurance Publication (Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları)
AB	Avrupa Birliği
ANSI	American National Standart Institue (Amerika Ulusal Standart Enstitüsü)
ASO	Ankara Sanayi Odası
BİAR	Bilgi Araştırma Merkezi
CD	Komite Taslağı
DEM	Alman Markı
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DÖF	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ECU	European Currency Unit (Avrupa Para Sistemi)
EN	Europeane Norm (Avrupa Standartları)
FDIS	Son Taslak Uluslar arası Standart
IS	Uluslararası Standardı
ISO	Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı
İSDEMİR	İskenderun Demir Çelik İşletmesi
KALDER	Kalite Dergisi
KEK	Kalite El Kitabı
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PUKO	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SBA	Küçük İşletme İdaresi
TS	Türk Standartları
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTK	Türk Ticaret kanunu
WD	Çalışma Taslağı

GİRİŞ

Günümüzde, birçok sosyo-ekonomik olayı açıklamak için başvurulan ve genel bir kavram haline gelen “küreselleşme” küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri (KOBİ) de derinden etkilemektedir. Küreselleşmenin KOBİ’ler de dahil olmak üzere işletmeler üzerindeki en önemli etkisi rekabettir. Bir işletmenin yeni pazarlara girebilmesi bir yana, mevcut pazarını koruması bile giderek zorlaşmaktadır. Bu zoru aşmak ise, ancak birbiri ile yakından ilişkili iki kavram olan “kalite” ve “verimlilik” alanlarındaki sürekli gelişme ile mümkündür. Bu iki kavram sistemli bir çalışma ile elde edilebilmektedir. Böyle bir sistemin kurulmasının temelinde, geliştirilerek günümüze gelen ve bir kalite yönetim modeli olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) standardı yatmaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı, tüm işletmelere uygun olması istenerek ve amaçlanarak hazırlanmıştır. Böylece, işletmelerin kalite sistemlerinde ve işleyiş biçimlerinde bir kısıtlama olmaksızın standardizasyonun sağlanması hedeflenmektedir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini, müşterinin tatmin edilmesini, kalite halkasının her kademesi için ürün ve hizmetlerin niteliğini etkileyen teknik, idari ve insani faktörlerin optimize edilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’ler açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, KOBİ kavramı ele alınmıştır. Türkiye’de ve dünyada KOBİ tanımlarına değinilerek, KOBİ’lerin yapıları incelenmiştir. Ayrıca dünyada ve Türkiye’de ekonomik ve toplumsal kalkınmada KOBİ’lerin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, ISO 9001:2000 KYS’ine yer verilmiştir. Burada KYS açıklanarak, sistem KOBİ’ler açısından incelenmiştir. Bu bölümde KYS’nin KOBİ’lere sağladığı faydalar ve uygulamada yaşanabilecek sorunlar da ortaya koyulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, ISO 9001:2000 KYS’ni uygulayan bir işletme üzerine araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı teoride anlatılanlarla uygulamada yapılanları kıyaslayabilmektir. Yani pratikte yapılanların teori ile özdeşleşip özdeşleşmediğini ortaya koyabilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER KAVRAMI

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları

Dünyada ve Türkiye’de KOBİ tanımlamalarında farklılıklar vardır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, KOBİ tanımlamalarını farklılaştırmaktadır. Bu bölümde dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye’de KOBİ tanımları incelenmektedir.

1.1.1 Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları

İşletme büyüklüğünü etkileyen faktörlerin çokluğu nedeniyle görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı yapmak kolay değildir. Kullanılan kriterler açısından çeşitli ülkelerin durumları aşağıda verilmektedir. Burada unutulmaması gereken ülkeler arasında standart bir tanımın bulunmamasıdır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1953 tarihinden beri faaliyet gösteren küçük işletme idaresi (SBA) küçük işletmeleri; bağımsız sahibi olan, kâr amaçlı olarak yönetilen ve kendi alanlarında hakim durumda olmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır.¹

Almanya’da diğer ülkelerde olduğu gibi KOBİ’lere ilişkin kesin bir tanım olmamakla birlikte Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Araştırma Enstitüsü (Research Institute for Small and Medium-Sized Enterprises),

¹ Kenan Aydın, “KOBİ’lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli’de Bir Örnek Çalışma” **Pazarlama Dünyası**, Yıl:17, Sayı:2003-6, s.30.

sanayi dalında en fazla 50 kişi çalıştıran ve cirosu 2 milyon DEM'i geçmeyen işletmeler küçük, 50-499 kişi çalıştıran ve iş hacminde 2-25 milyon DEM olarak kullanılan işletmeler orta ölçekli işletme kapsamına alınmaktadır. Ulaştırma, haberleşme ve diğer hizmet sektöründe ise, işçi sayısı 1-2 yıllık satış tutarı 100.000 DEM olan işletmeler küçük olarak kabul edilir. Orta ölçekli işletmeler için ise 3–49 personel ve 1.000.000 DEM'lik yıllık satış tutarı belirleyici olarak kabul edilmektedir.²

Fransa'da yasal bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Ancak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (General Confederation for Small and Medium Sized Enterprises) sanayi işletmeleri için işçi sayısı nicel kriterini kullanırken, Fransa Ekonomi ve Sosyal Komitesi (French Economic and Social Committee) yukarıda belirtilen ayrıma ilave olarak satış tutarı sınırını da eklemektedir. Fransa' da 50'den az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51–500 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.³

İngiltere'de de resmi bir KOBİ tanımlaması mevcut değildir. Sadece Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms) tarafından toptan ticaret, imalat sanayi, inşaat, madencilik, perakende ticaret ve motorlu araç ticareti için çeşitli kriterlerle sınıflandırma yapılmaktadır (Tablo 1.1). Nicel ölçüt sınıflandırmasında sanayi sektöründe işçi sayısı, ticaret sektöründe ise yıllık satış tutarı ile değerlendirme yoluna gidilmektedir.⁴

² Tamer Müftüoğlu, *Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları*, Ankara, 1993, s.47.

³ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 1996, s.107

⁴ Muhittin Şimşek, *Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları: 1174,Dizi No:36, I.Baskı, Ağustos, 2002, s.9.

Tablo 1.1: İngiltere' de Faaliyet Alanlarına Göre Küçük İşletme Tanımı

SEKTÖR	TANIM
İmalat Sanayi	25 işçiden az
İnşaat sektörü	25 işçiden az
Madencilik sektörü	Yıllık satış 50 bin pound'dan az
Perakende ticaret	Yıllık satış 200 bin pound'dan az
Toptan ticaret	200 işçiden az
Motorlu araç ticareti bakım ve onarımı	Yıllık satış 100 pound'dan az

(Kaynak: Şimşek, 2002:9.)

Japonya'da ise KOBİ tanımı işçi sayısına ve yatırılan sermaye tutarına göre yapılmaktadır. Bu ülkede de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında sektör ayrımı yapılmaktadır. Tablo 1.2'den görüleceği üzere, imalat sanayinde 300'den az işçi sayısı ve sermaye tutarı 100 milyon Yen'den az; toptan ticarete; 100'den az işçi ve sermaye tutarı 30 milyon Yen'den az; perakende ticaret ve hizmet işletmelerinde işçi sayısı 50'den az ve sermaye tutarı 30 milyon Yen'den az olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır.⁵

⁵ Fatih Ürer, *Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi*, DPT No:2085, ANKARA, 1985, s.12.

Tablo 1.2: Japonya’ da Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Büyüklükleri

SEKTÖR	YATIRILAN SERMAYE	İŞÇİ SAYISI
Sanayi	100 milyonun altında ve/veya	300 işçinin altında
Ticaret	30 milyonun altında ve/veya	100 işçinin altında
Hizmet	10 milyonun altında ve/veya	50 işçinin altında

(Kaynak: Ürer,1987:13)

1.1.2 Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Türkiye’de KOBİ’ler için bir standart sağlanamamakla birlikte çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan tanımlarda genellikle çalışan sayısından hareket edilmektedir.

Ancak, tek bir nicel kriterin tek başına işletme büyüklüğünün belirlenmesi için yeterli olmayacağı konusunda genel bir kabul vardır. Buna rağmen işçi sayısı küçük ve orta ölçekli işletmelerin önde gelen ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir. İşçi sayısı başta olmak üzere diğer nicel ölçütlerin işletme büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılması, kolay ölçülebilmeleri ve bu konuda istatistiki bilgilerin daha kolay elde edilmelerine bağlanabilir.

Türkiye’de tarihsel gelişimi, küçük işletmeler olarak kabul edilen esnaf ve sanatkârların durumu incelendiğinde, 13. yüzyılda Şeyh Mahmut Nasrettin Ahi Evran tarafından kurulan “Ahilik Sistemi“ bugün için küçük işletmeler olarak adlandırılan esnaf ve sanatkârlara mesleki eğitim, sosyal güvenlik ve diğer konularda çok önemli katkılar sağlamış ve onları toplumun vazgeçilmez

bir parçası haline getirmiştir. Öte yandan, daha sonra Ahilik sistemi, Osmanlı İmparatorluğu zamanında yerini “ Loncalık Sistemine” bırakmıştır. Osmanlı İmparatorluğunun çöküşü ile birlikte 1913 yılında loncalar kapatılmıştır. Ülkemizde ilk KOBİ tanımlamasının, 1923 İzmir İktisat Kongresi’nde özel sektörü desteklemek amacıyla çıkarılan ve 1942’ye kadar yürürlükte kalan Teşviki Sanayi Kanunu’nda yapıldığı görülmektedir. Söz konusu kanuna göre 5 işçiden az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran işyerleri “küçük” bunun üstündeki işyerleri ise “büyük” işletme olarak kabul edilmiştir.⁶

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik sistem içerisindeki öneminin hissedilmeye ve söz konusu işletmelerle ilgili çeşitli stratejiler belirlenerek bunların kalkınma plan ve programında yer almaya başlamasıyla bu işletmeler için çeşitli düzenlemeler yapılması gereği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde KOBİ kapsamına giren işletmelerin tanımını yapan yasalar ile kuruluşlardan bazıları şunlardır;

Türk Ticaret Kanunu: 1956 yılında 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun kabul edilmesiyle TTK Madde 17’ye göre “ister gezici olsun, ister bir dükkan veya sokağın belli bir yerinde sabit bulunsunlar, iktisadi faaliyeti nakdi sermayesinden ziyade bedeni çalışmasına dayanan ve kazancı ancak geçimini sağlamaya yetecek derecede az olan sanat ve ticaret sahipleri tacir değildir”. Bu tanımlama ile birlikte nitel bir yaklaşımla tacir sayılabilmemenin asgari koşulları ortaya konmuş bulunmaktadır.⁷

⁶ Ayhan Aktar, *Kapitalizm Az Gelişmişlik ve Türkiye’de Küçük Sanayi*, Alfa Yayınları No:143, İstanbul, 1990, s.112.

⁷ 9/7/1956 Tarihli 9353 Sayılı Resmi Gazete, Madde 17.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu:

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununda, işletme tanımı yapılırken küçük, orta veya büyük işletme ayırımına yer verilmemiş, ayrıca, işletme yerine “sanayici” tabiri kullanılmıştır. Buna göre, 25479 sayılı ve 01/06/2004 tarihli resmi gazetede yayınlanan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nda: “Tezgah, cihaz, makine gibi muharrik kuvvet kullanarak ham madde, yarı ve tam mamulleri, özellik, içerik, bileşim veya şeklini kısmen veya tamamen değiştirmek amacıyla işleyerek, seri halde veya standart olarak yeni bir ürün üretmek suretiyle katma değer oluşturan işyerleri ile yer altı kaynaklarının çıkarılıp işlendiği yerleri işletenler ve bilişim teknolojisi ve yazılım üretenler en az on işçi çalıştırmak şartıyla sanayici sayılır” denmektedir.⁸ Burada, “en az on işçi çalıştırmak” şartı, KOBİ tanımının alt sınırını oluşturmaktadır.

Esnaf ve Sanatkâr Kanunu: 21/06/2005 tarihli ve 25852 sayılı resmi gazetede yayınlanan Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu’nda esnaf; “ister gezici ister sabit bir mekânda bulunsun, Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulunca belirlenen esnaf ve sanatkâr meslek kollarına dahil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimseler” olarak tanımlanmıştır.⁹

⁸ 01/06/2004 Tarihli ve 25479 Sayılı Resmi Gazete, Madde 5.

⁹ 21/06/2005 Tarihli ve 25852 Sayılı Resmi Gazete, Madde 3.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), işletmelerin büyüklüklerini belirlerken nicel kriterlerden yararlanmaktadır. TÜİK'in 1992 yılında yapmış olduğu KOBİ tanımlamasında dörtlü bir sınıflandırmaya gidilmiş, 1-9 personel çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10-49 personel çalıştıranlar küçük işletme, 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel çalıştıran işletmelerde büyük işletme olarak tanımlanmıştır.¹⁰

Dış Ticaret Müsteşarlığı:Yürürlüğe konacak yeni teşvik düzenlemesi çerçevesinde Avrupa Birliği ölçütlerinde çağdaş bir KOBİ tanımı getirilmektedir. Yürürlükte olan Karar'a göre; imalat sanayinde faaliyet gösteren, işyerinde en fazla 150 işçi çalıştıran ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 100 milyar Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler KOBİ kabul edilmektedir. Yeni Karar Taslağı ile, bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla % 25'i büyük işletmelere ait olan; en küçük, küçük ve orta ölçekli işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu kararla, imalat ve tarım sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar Türk Lirası'nı aşmayan, 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler En Küçük Ölçekli, 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler Küçük Ölçekli, 50 ile 250 işçi çalıştıran işletmeler ise Orta Ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.¹¹

¹⁰ www.die.gov.tr/kutuphane.html - 42k.

¹¹ DTM, "Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Gelişmeler", **DTM Yayınları**, Sayı 3, Temmuz, 2000, s.6.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB): 20 Nisan 1990'da yürürlüğe giren 3624 sayılı kanunla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. 3624 Sayılı Kanunun 2. maddesine göre; 1–50 işçi çalıştıran işyerleri küçük sanayi işletmeleri, 51–150 işçi çalıştıran işyeri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Kanunda bu tanımın gerek görülmesi halinde Bakanlar Kurulu tarafından değiştirilebileceği açıkça ifade edilmektedir.¹²

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik: Bu Yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. Bu Yönetmeliğe göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler olarak ifade edilmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması ise aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirası'nı

¹² "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Bütçesinin Gelir, Gider ve Muhasebesine İlişkin Yönetmelik", Resmi Gazete Tarihi: 20/09/2002, Resmi Gazete Sayısı: 24882.

aşmayan işletmeler, c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan işletmelerdir.¹³

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi Türkiye'de KOBİ tanımlamalarında işçi sayısı ve makine parkı gibi nicel kriterlerin benimsendiği görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre çalışan sayısının sürekli artmasıdır. KOBİ kavramı, statik bir kavram olmadığından zaman içerisinde ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre değişebilmektedir. Bu nedenle her zaman veya uzun zaman için bütün amaçları karşılayacak bir tanım yapılması zorlaşmaktadır.¹⁴

Sonuç olarak, yukarıda verilen açıklamalardan anlaşılacağı üzere, ülkeler arasında hatta aynı ülkedeki kurumlar arasında KOBİ tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur. Ayrıca, bu fikir birliğini sağlamak da mümkün değildir. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletme kavramlarını belirleyen özellikler işletmenin bulunduğu yere, zamana ve ortama göre değişmektedir.

1.2. İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

Daha önce de değinildiği üzere, dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye'de fikir birliği sağlanmış ve genelleştirilmiş bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Böyle bir ortak tanımlamayı zorlaştıran birçok neden belirtilmektedir. Bu nedenlerin başında ise ülkelerin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki

¹³ 18/11/2005 Tarihli ve 25997 Sayılı Resmi Gazete, Madde 1, Madde 4, Madde 5.

¹⁴ Halil Sarıaslan, *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 1996, s.4.

farklılıklar gelmektedir. KOBİ tanımları, sadece ülkeden ülkeye değil, sektörden sektöre hatta bölgeden bölgeye değişmektedir. Her ülke, kendi iktisadi şartlarını göz önüne alarak ihtiyaca cevap verecek tanımlar oluşturmaktadır. Sözgelimi, bir bakkal dükkanının herkes tarafından küçük kabul edilmesi ne kadar doğalsa, bir uçak fabrikası ya da otomobil fabrikasının “büyük” işletme olarak kabul edilmesi o kadar doğaldır. Ancak, bu iki uç noktanın ayırıcı nitelik ve nicelik özelliklerinin tamamını bünyesinde barındırmadığı açıkça görülmektedir.¹⁵ Bu ve benzeri nedenler, işletmeleri iriliklerine göre sınıflandırmada ayrıntıya inmeyi gerektirmektedir. Kimi yazarlar, yalnızca “küçük işletme” ve “büyük işletme” ayırımını benimserken kimileri, bunların arasına bir “orta işletme” terimini katmakta; bazıları bununla da yetinmeyip söz konusu terimlerin uç noktalarını “cüce işletme” ve “dev işletme” sınır terimleriyle açıklamaktadır.

Her ne kadar KOBİ’lerin tanımlanmasında, kullanılan kriterler çok farklı şekiller almakta ise de, bu kriterlerin birçoğunun tüm ülkelerde kullanıldığı görülmektedir. Bu kriterler nitel, nicel ve her iki ölçütün birlikte ele alındığı üçüncü bir yaklaşımdır.¹⁶ Bu yaklaşımlara ilişkin önemli olabilecek birtakım gerekçeler ileri sürülmektedir. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ’lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir. Nitel ölçütte ise gerekçe olarak

¹⁵ Oktay Alpugan, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları*, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1993, s. 3.

¹⁶ BİAR, “KOBİ’lerin Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri”, **BİAR Yayınları**, Ankara, 1992, s.5.

ülke şartlarının göz önünde bulundurulması ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır.¹⁷

Her iki ölçütün bir arada değerlendirildiği yaklaşımda ise, tanımlama yapılırken hangi nicel ve/veya nitel ölçütlerden oluşacağına dair bir durum söz konusudur. Uygulamada nicel ölçütlerin esas kabul edildiği tanımlamada, şayet bir belirsizlik yaşıyorsa nitel ölçütlerden de yararlanılması konusuna gidilmektedir. Bu yaklaşımda nicel ve nitel ölçütlere ilişkin esaslar aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

1.2.1. Nicel Ölçütler

İşletme büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla kullanılacak birçok nicel ölçüt olmakla birlikte, işletme büyüklüğünün belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar nedeni ile bu ölçütlere yenileri eklenmektedir. Bunun nedeni ise, işletmenin, bir ölçüte göre küçük, bir diğer ölçüte göre ise orta ölçekli işletme sınıfına dahil edilmesidir.¹⁸

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütlerden en çok bilinen ve en yaygın olanları şu şekilde sıralanabilir;¹⁹

- i. İstihdam edilen işgücü sayısı,
- ii. Kapasite büyüklüğü,
- iii. İşletmedeki makine parkının değeri,

¹⁷ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler*, II.Baskı, Ankara, 1991, s. 99.

¹⁸ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997 s.17.

¹⁹ Süleyman Karataş, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli yayınları, İstanbul, 1991, s.18.

- iv. Sabit varlıklar toplamı,
- v. Toplam sermaye,
- vi. Gayri safi gelir,
- vii. Enerji kullanımı,
- viii. Kullanılan hammadde miktarı,
- ix. Makinelerin iş zamanı fonu toplamı,
- x. Ücretler ve aylıklar toplamı,
- xi. İşgücünün toplam iş zamanı fonu,
- xii. Belirli bir süredeki katma değer,
- xiii. Aktif toplamı,
- xiv. Yatırılan sermaye,
- xv. Kâr hacmi,
- xvi. İhracat/satış oranı,
- xvii. Sektör içindeki payı.

Yukarıdaki ölçütlere yenilerinin eklenip listenin uzatılması olanağı vardır. Ancak, nicel ölçütlerin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemesi oldukça güç olmaktadır. Diğer yandan hemen hemen her ülkede, kendi gelişmişlik düzeyi ile paralel olarak birbirinden farklı nicel ayırıcı ölçütler kullanılmaktadır. Bazı ülkeler sanayi, hizmet tarım vb. temel sektörlerin yanında, kimi zaman alt sektörlerde de tanım ayrıntısına inmeyi gerekli görebilmektedir. Üstelik ölçütler, aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken; zaman içinde de değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu nedenle, nicel ölçütlere durağan bir küçük işletme

tanımının yapılması olanaksız görülmektedir.²⁰ Bu güçlüğü yenmek amacıyla nicel ölçütler yanında sayısal olarak ifade edilmeyen ve niteliği ön planda tutan ölçütler de kullanılmaktadır.

1.2.2. Nitel Ölçütler

İşletmelerde niteliği esas alan ölçütler, işletme sahiplerinin kendisinden ve işletmeden kaynaklanan özellikler tarafından şekillendirilmektedir. İşletmenin üretim, yönetim, pazarlama, finans ve personel gibi temel fonksiyonları işletme sahibinin vermiş olduğu kararlardan ve kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda nitel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;²¹

- i. İşletme sahibinin fiilen işletmede çalışması,
- ii. İşletme sahibinin belirli bir risk yüklenmesi,
- iii. Yönetim biçimi,
- iv. Yönetim teknikerinin uygulanmaması ve yetersizliği,
- v. Sermayenin sınırlı olması,
- vi. Finansal yetersizlik,
- vii. Yönetimde uzlaşmanın az olması,
- viii. İşletmenin sahip olduğu pazar payının az olması,
- ix. İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması.

²⁰ Ali Ceylan, *Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Yöresinde Bir Uygulama*, Bursa, 1982, s.2.

²¹ Şimşek, a.g.e., s.5.

Nicel kriterlerde olduğu gibi işletme büyüklüğü belirlenirken kullanılacak nitel özelliklerin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak bu kriterlerin hatta bunlara eklenebilecek diğer bir kısım kriterlerin hiçbirisi, ortak bir tanımlamaya gidilmesinde tek başına anlamlı olmamaktadır.

Kriterlerin sayısının geniş tutulması, tanımlara değişik bakış açıları getirmekte, ancak uygulamada birçok karışıklığa da neden olmaktadır. Bu nedenle de nicel kriter sayısını en az düzeyde tutmalı ve bunun yanı sıra bazı özellikleri taşımasına dikkat etmelidir. Sağlıklı ve uygulanabilir ölçütler şu özellikleri taşımalıdır.

- i. Ölçüye esas olacak bilgiye kolayca ulaşabilmeli,
- ii. Ölçüt, işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebilmeli, parasal birimlerle ifade edilmemeli ve fiyat dalgalanmalarından etkilenmesi önlenmelidir.²²

Uygulamada genellikle nicel kriterler, pratik olmaları nedeni ile daha çok kullanılmaktadır. Özellikle çalışan sayısı en çok kullanılan kriter olmaktadır. Ancak bu kriterlerin yanı sıra makinelerin iş zamanı fonu toplamı ve işgücünün toplam iş zamanı fonu kriterleri de dikkate alınmalı, katma değer ve üretim derinliği (sanayi işletmelerinde üretim sürecindeki aşamaların sayısı) kriterleri destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmelidir.²³ Sözelimi Japonya'da yılda 5 milyon ton çelik üreten bir işletme, kapasitesi 1.1 milyon ton olan, fakat bunun üçte biri kadar üretim yapan İSDEMİR'den (İskenderun Demir Çelik İşletmesi) daha az işçi çalıştırmaktadır. Bu durumda çalıştırılan işçi sayısı dikkate alınarak yapılan değerlendirmede İSDEMİR'in daha büyük

²² BİAR, a.g.e., s. 4.

²³ Hüseyin Özgen, Selen Doğan, "Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri", **KOSGEB Yayını**, Ankara, 1997, s.26.

olduğu sonucuna varılacaktır.²⁴ Görüldüğü gibi, bazı kriterlerin, ortak bir tanımlamaya gidilmesinde tek başına kullanılması yanıltıcı olabilmekte ve bunların yanı sıra destekleyici unsurları da göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

Bu bölümde, KOBİ tanımlamalarına ve özelliklerine ayrıntılı olarak yer verdikten sonra, KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki yerinden bahsetmek doğru olacaktır. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır.

1.3. Dünyada ve Türkiye’de Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmada KOBİ’lerin Önemi

Küçük işletmelerin büyük işletmelerden ayrı olarak incelenmesinin ekonomik ve sosyal açıdan önemli yararlarının olduğu söylenebilir. Bunun en önemli nedenlerinden biri ekonomik sistemdeki işletmelerin önemli bölümünü KOBİ'lerin oluşturmasıdır.²⁵ Genel olarak hemen hemen bütün ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmeler sektörü ekonomik sistemin en büyük ve en önemli unsurlarıdır. Neredeyse bütün ekonomilerde tüm işletmelerin %95 ila %99’unu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.²⁶

Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan KOBİ’ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli

²⁴ Uğur Korum, “Sanayi ve Ölçek Ekonomileri”, **MPM Verimlilik Dergisi**, sayı:1, 1980, s.71.

²⁵ Oktay Alpugan , *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Üçüncü Basım, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998, s. 6.

²⁶ Halil Sarıaslan, “New Dimensions of Turkey Capital Markets: Funding Small and Medium-Sized Enterprises”, AÜ, **SBF Dergisi**, 56-4, Ankara, 2001, s.164.

bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil aynı zamanda büyük işletmelerin gelişimini de tamamlamaktadırlar. Böylece, büyük firmalar için ekonomide bir "yan sanayi" oluşturarak büyük işletmelerle bir ortak yaşam kurmaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olmaktadır.²⁷

KOBİ'ler, gerek ülkemizde gerekse dünya ekonomilerinde yaşanan önemli krizlerden fazlaca etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. Ayrıca, KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynamaktadır. Gelip-geçici, dönemsel veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilmektedir.²⁸

Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimler ile doğrudan ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir.

Avrupa Birliğinin KOBİ'lere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu şekilde özetlenmektedir:

"sayıları ve değişik konulardaki çalışmaları, üretim, ticaret ve hizmet

²⁷ Halil Sarıaslan, *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 1996, s.9.

²⁸ Hamdi İsmailoğlu, "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları", **Pazarlama Dünyası**, 1992, s.10.

alanlarında yer alan tüm sektörlerde var olan etkileri, istihdamı ve belli yörelerin refah düzeylerine katkıları nedeniyle bu işletmeler ticari ve endüstriyel yapının gerekli bir bölümüdürler. Bunun yanı sıra, ekonominin dinamikliğinin ve canlılığının da kaynağıdır”.²⁹

Yapılan açıklamalardan sonra KOBİ’lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir:³⁰

- i. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımının da etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak,
- ii. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak,
- iii. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide “yan sanayi” oluşturmak,
- iv. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak,
- v. Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek,
- vi. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmak,

²⁹ Murat Çetin, “Avrupa Birliğinde KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl.5, Sayı.19, Ekim 2000, s.15.

³⁰ Ömer Gücelioğlu, “Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri”, **Tes-Ar Yayınları**, No:13, Ankara, 1994, s. 1.

vii. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

Fakat günümüzde, çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini, dolayısıyla da KOBİ'leri etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Çünkü değişim rüzgarları karşısında tek sabit kalan şey, her şeyin değişken olduğudur. Organizasyonları değişime zorlayan faktörler ise,³¹

- i. Küreselleşme ve rekabet,
- ii. Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması,
- iii. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler,
- iv. Yeni teknolojik buluşlar,
- v. Yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı,
- vi. İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- vii. Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması v.b.) değişmesi,

³¹. C.Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, No:257, 1997,s.28.

viii. Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v.b.)

Bu faktörler ve bunlara eklenebilecek birçok faktör organizasyonlarda değişimin bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi çağında yaşanan değişimler o kadar hızlı olmaktadır ki, daha önceden öngörülerde bulunabilmek artık mümkün olmamaktadır. Bugün bir işletme için değişim, içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda ayakta kalabilmek için geliştirmek zorunda olduğu stratejilerine göre biçimlenmektedir.³²

Yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticarete liberalleşme, ticari sınırların yok olması, teknolojik ilerlemeler ve bu gelişimlerin beraberinde getirdiği yeni rekabet koşulları Kalite kavramını ön plana çıkarmaktadır. "Ne üretirsem onu satarım" anlayışı, yerini "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir.³³ İşte bu noktada, bunu sağlamaya yardımcı olan "Kalite Yönetim Sistemi" kavramı devreye girmektedir.

³² A.Güldem Cerit, Hakkı Kişi, Okan Tuna, Ömer Saatçioğlu, "Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım", **3.Verimlilik Kongresi Kitapçığı**, 14-16 Mayıs, Ankara, 1997, s.178.

³³ Ö.İpekgil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak Şubat Mart 2000. s.3.

Günümüzde, tüm işletmeler kalite yönetim sistemine gereksinim duymaktadır. Kalite yönetimi uygulamaları gerek iç ve gerekse dış pazarlarda rekabet gücünün artırılmasında bir işletme faaliyeti olarak ve aynı zamanda kısa dönemde bazı işletme sorunlarına çözüm getirmekle birlikte, uzun dönemde işletmelerin varlıklarını ve gelişimlerini sürekli kılmak açısından büyük önem taşımaktadır. Kalite yönetim sistemi KOBİ'lerin bu zorlu rekabetçi koşullarda ayakta kalmalarına ve varlıklarını en iyi şekilde sürdürmelerine katkıda bulunmaktadır.³⁴ Bu noktadan hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ'lerde ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi ile bu sistemin KOBİ'ler için önemi ve KOBİ'lere sağlayacağı yararlar üzerinde durulacaktır.

³⁴ Zuhâl Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **MPM Kalite Özel Sayısı**, Ankara, 1995, s.94.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) standardı, kuruluş içinde ve dışında güvenli bir kalite sistemi oluşturmak için gerekli olan kalite yönetim ve sistem modelidir. Standardın ana amacı bir sistemin oluşması ve müşteri ihtiyaçlarının güvence altına alınmasıdır. Bunun için; planlama, dokümantasyon ve iletişim standardın ana temasıdır.

Daha yalın haliyle standart;³⁵

- i. Neyin yanlış olduğunu keşfedin,
- ii. Nereden kaynaklandığını öğrenin,
- iii. Bir daha çıkmamasını sağlayın

cümleleriyle ifade edilebilir.

ISO 9001:2000 KYS standardı, kuruluşların kaliteye önem verdiğini ve kalite ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini müşterilere kanıtlayacak etkin bir kalite sistemini kurmak konusunda yol göstermektedir.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili bilgiler ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki bölümlerde incelenmektedir.

³⁵ TSE, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ders Notları, 2004.

2.1.1. Kalite Yönetim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Kalite güvencesi standartlarının temeli 1963'te ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858'in yerini Amerika Birleşik Devletleri'nde NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri Kalite Güvencesi Standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP Standartları almıştır.³⁶

Kalite güvencesinin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere'de gerçekleşmiştir. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet, hem de birçok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sisteminin oturtulmasını sağlamıştır. Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek bir kalite-odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterlerini açıkça vermektedir.³⁷ BS 5750'nin önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıdır.

Ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1978-1979'da CSAZ 299.1-4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z-1.15 (taslak) ile ABD' de gerçekleşmiştir. Uluslararası ticari ilişkilerin artması ve daha da karmaşıklaşması "International Organization for Standardization" (ISO)

³⁶ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.11.

³⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, İstanbul, 1993, s.28.

tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın yayınlanmasına yol açmıştır. ISO 9000 serisi ISO üyesi ülkelerin katılımı ile oluşturulan teknik komite (ISO/TS 176) tarafından geliştirilmiştir.³⁸

Ülkemizde kalite yönetim sistemi kurma ve belgelendirme çalışmaları TS-ISO 9000 Standartlarının yayımlandığı 1987 yılından itibaren başlanmıştır. Müşteri konumundaki büyük alıcıların tedarikçilerinde sistem kurulması ve belgelendirilmesi zorunluluğu istemeye başlaması bu çalışmaları hızlandırmıştır.³⁹

ISO 9000 standartları, ISO tarafından belirlenen kabullere göre saptanan süreçler içerisinde gözden geçirilerek güncelleştirilmekte, iptal edilmekte ya da aynı şekliyle kabul edilerek sürdürülmesine karar verilmektedir. 1990 yılının başında alınan karar gereği, bu standartları kullanan sektörlerin de görüş ve önerileri alınarak birinci güncelleştirme işleminin 1994 yılında, ikinci güncelleştirme işleminin ise 2000'li yılların başında yapılması programlanmıştır.⁴⁰

Birinci güncelleştirme işlemi 1994 yılında ve aynı yıl ülkemizde (TSE,1994 Aralık) yürürlüğe girmiş ve hemen ardından da 1995 yılında ikinci güncelleştirme çalışmalarına başlanmıştır.1997 yılında 1 ve 1998 yılında 2 olmak üzere toplam 3 çalışma taslağı (WD), 1998 ve 1999 yıllarında birer komite taslağı (CD1 ve CD2) ve 1999 yılının son üç aylık diliminde de 1

³⁸ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MPM Yayınları, Ankara, 2000, s. 12.

³⁹ Rıdvan Bozkurt ve Bülent Vardar, *TS-EN-ISO 9001:2000 Dokümantasyon Kılavuzu*, MPM Yayınları, Ankara, 2005, s.1.

⁴⁰ www.iso.org

taslak standart (DIS) hazırlanarak bugüne değin gelinmiştir. Bu aşamalardan sonra 2000 yılının üçüncü çeyreğinde ülke üyelerin görüşleri alınarak son taslak standart (FDIS) ve üç ayında da Uluslararası Standart (IS) olarak yayınlanması hedeflenmiştir.⁴¹

Fakat ISO 9000 serisi ve bu standardı destekleyen ISO1000 serisi yardımcı standartlara ilişkin yaklaşık 20 standart bulunmaktadır. Standart sayısının çok fazla olması, belge alan kuruluşlar, bu standartları ilgilendiren veya kullanan kuruluşlar ya da belge alma aşamasında olan kuruluşlar arasında kararsızlığa yol açmıştır. Bu nedenle ISO, bu standartların daha kolay anlaşılması ve kararsız durumlara düşülmesini önlemek amacıyla bu standart serisini 3 temel standart altında toplamış, önemli olanları güncelleştirmeye başlamış ve diğerlerini de kullanımdan kaldırmayı planlamıştır.⁴²

Günümüzde kullanılan, revize edilmiş ISO 9001:2000 Standardı ve KOBİ'lerde uygulama süreci ile ilgili ayrıntılar aşağıdaki bölümlerde anlatılmaya çalışılacaktır.

2.1.2. ISO 9000:2000 Serisini Oluşturan Standartlar

ISO 9000 Serisi Standartlar 2000 yılı revizyonun tamamlanmasıyla birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 temel standarttan oluşmaktadır.

⁴¹ Andaç Atilla, *2000 Yılında ISO 9000, 9001, 9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları*, MESS Yayınları, Mayıs 2000, s.9.

⁴² TS/EN ISO 9001:2000, Kasım, 2001.

Bu standartlar;⁴³

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar ve Terimler

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartları

ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirme Kılavuzu

ISO 19011:2000 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzudur.

ISO 9000 (1994)'ün aksine kuruluşlar ISO 9000:2000 standardını uygulamak istediklerinde yönetim sisteminin şekli (tasarım faaliyetlerinin var olup olmaması), faaliyet alanı (laboratuar hizmeti verme) gibi unsurları dikkate almadan ISO 9001:2000 standardının şartlarını yerine getirmek durumundadırlar. Ancak uygulamada standardın 7. maddesi olan ürün gerçekleştirilmede yer alan bazı şartların uygulama dışı tutulması mümkün olabilmektedir. Bu standardın uygulanmasında ISO 9004:2000 bir rehber, ISO 9000:2000 ise standarda yönelik kavramlar ve terimleri daha net bir şekilde anlamak ve yorumlamak amacıyla kullanılmaktadırlar.⁴⁴

ISO 9000:2000 standartlar serisi kısaca açıklandıktan sonra, aşağıdaki bölümlerde, ISO 9000:1994'te neden değişiklik gerekmiştir, bunun nedenleri açıklanacak ve ISO 9000:2000'de yapılan değişiklikler konusunda bilgi verilecektir.

⁴³ Mehmet Cemal Yıldırım, *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, Aralık 2000, s.25.

⁴⁴ TS/EN ISO 9001:2000, madde 7.

2.1.3. ISO 9000:2000 Revizyonun Nedenleri ve Yapılan Değişiklikler

ISO 9000 Standartlar serisinin 1994 versiyonunda 27 adet standart ve doküman bulunmaktadır.⁴⁵ Bu dokümanların birçoğunun pratikte kullanıp kullanılmadığı hususu tartışmalara yol açmıştır. Özellikle de yeni gelişen bilgi sistemleri ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında gündeme gelen değişikliklerin standart kapsamında ele alınmasında tüm dünyada yorum ve uygulama farklılıkları yaşanmıştır.

Bu durum 1 Ekim 1990'da yayınlanan "Vizyon 2000:1990'larda Kalite Arenasında Uygulanan Uluslararası Standartlar İçin Bir Strateji" isimli raporda da net bir şekilde vurgulanmıştır.⁴⁶

ISO, tüm standartların ilgili komite tarafından her 5 yılda bir gözden geçirilerek

- i. aynen kalması,
- ii. revize edilmesi veya
- iii. kaldırılması

kararının verilmesi gereğini şarta bağlamıştır. Bu çerçevede ISO 9000'nin 2000 yılında revize edilmesi kararlaştırılmıştır.⁴⁷

ISO 9000 standartlarının 2000 revizyonunun temel nedenleri şunlardır:

ISO 9000 standartlarının hızla gelişip yaygınlaşmasına karşılık; 9000 standartlar ailesinin çok sayıda standardı ve destek dokümanı içermesi,

⁴⁵ TSE, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, Mart 2004, s.31.

⁴⁶ Yıldırım, a.g.e., s.33.

⁴⁷ a.e., s. 33.

şartların her organizasyona kolaylıkla uygulanamaması, imalat sanayi yönelimli olması, kullandığı terminoloji ile günlük hayattaki uyumsuzlukların bazı karmaşa ve belirsizliklere yol açması,⁴⁸

Kullanıcı faaliyetlerine katma değer kazandırma, kuruluşta performansı sürekli artırma olanağı yaratma, müşteri tatmini izleme, kullanıcı dostu doküman ihtiyacını karşılama ve dokümantasyondan çok uygulamaya ve performansa önem veren bir yapı ihtiyacı, kalite yönetim sistemi şartları ile kılavuzlar arasında sürekliliğin sağlanması, genel yönetim sistem prensiplerinin izlenmesi,⁴⁹ olarak sıralanabilir.

Yapılan değişiklikler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Öncelikle standardın adı değişerek “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar ve Terimler” haline dönüşmüştür. Ayrıca standartta terimlerin başlıklar altında verilmesi hem anlaşılmayı hem de yorumlamayı kolaylaştırmıştır.

ISO 9000:1994 serisi standartlarında yer alan 9001, 9002 ve 9003 standartları, tek bir standart altında birleştirilerek, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar adı altında yayımlanmıştır.⁵⁰

ISO 9000:2000 standartlar serisi, ISO 9000, Kalite Yönetim Sistemleri-Esaslar ve Sözlük, ISO 9001, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar ve ISO 9004, Kalite Yönetim Sistemleri-Performansın Geliştirilmesi İçin Kılavuz olarak 3 temel doküman haline getirilmiştir. ISO 9000:2000, Kalite Yönetim

⁴⁸ Canan Arıkbay ve Rıdvan Bozkurt, “ Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslararası Standartları ve Getirdikleri”, **Verimlilik Dergisi**, 2002/3, s.84.

⁴⁹ Betül Uzel, Celal Seçkin, “ISO 9000:2000 Revizyonu ve Getirdiği Yenilikler”, **Önce Kalite**, KalDer Yayınları, Sayı 36, Mart-Nisan 2000, s.32.

⁵⁰ Mahmut Tekin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nisan 2002, Konya, s.244.

Sistemleri-Esaslar Sözlük olarak mevcut ISO 8402 Kalite Sözlüğünü de içine almıştır.⁵¹

ISO 9001:1994 standardındaki 20 madde, ISO 9001:2000 standardında 5 ana başlık (Kalite Yönetim Sistemi, Yönetimin Sorumluluğu, Kaynak Yönetimi, Ürün Gerçekleştirme, Ölçme Analiz ve iyileştirme) altında yerleştirilmiştir.⁵²

Bazı terimler değiştirilmiştir. Örneğin, eski standartlardaki "tedarikçi" teriminin yerine "organizasyon", "taşeron" yerine "tedarikçi", terimleri kullanılmış, "ürün" terimi "hizmet" kavramını da kapsamıştır.⁵³

Organizasyon süreçlerini yönetmeye, sürekli iyileştirme süreci ve öz değerlendirmeye dayalı bir yönetim yaklaşımı (Süreç Yaklaşımı) getirilmiştir. PUKÖ (Planlama, Uygulama, Kontrol ve Önlem Alma) döngüsünün işlerliği sağlanmaya çalışılmıştır.⁵⁴

Uygulama kapsamının daraltılmasına (kapsam dışı bırakma) olanak tanınmış ve hizmet sektöründeki kuruluşların ve küçük işletmelerin sistemi kullanımında kolaylık sağlanmıştır. Ayrıca, sadece müşteri memnuniyetini değil, işverenler, sosyal paydaşlar ve bir bütün olarak toplumu kapsayan tüm ilgili tarafların memnuniyetinin sağlanması için belgelendirmenin ötesine geçme olanağı yaratılmaya çalışılmıştır.⁵⁵

Sekiz evrensel kalite yönetim ilkesinin üzerine inşa edilmiştir. Eğitim, yeterlilik, iletişim ve çalışma ortamı gibi insan kaynaklarına verilen önem

⁵¹ TS/EN ISO 9001:2000, Mart, 2001.

⁵² ÇSGB; "Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu", Ağustos 2003, s.38.

⁵³ TS/EN ISO 9001:2000, Mart, 2001.

⁵⁴ Arıkbay, Bozkurt, a.g.e., s.85.

⁵⁵ Uzel, Seçkin, a.g.e., s.33.

artmıştır. Bunların yanı sıra, tepe yönetimin rolüne daha fazla vurgulama yapılmaktadır. Üst yönetimden, kalite yönetim sisteminin müşteri memnuniyetine odaklı olarak oluşturulması ve geliştirilmesi, hukuki ve düzenleyici kuralların gözetilmesi, ilgili fonksiyonlar ve düzeylerde ölçülebilir hedefleri oluşturması beklenmektedir.⁵⁶

Ayrıca, ISO 9000:2000 Standardı, belgeleştirilmiş prosedürlerin sayısını azaltmaktadır. Burada vurgulama, kuruluşun faaliyet etkinliğini gösterebilmesine kaydırılmıştır.⁵⁷

Revizyon sonrası ISO 9000:2000 serisi standartların yapıları, kalite yönetim sistemi prensipleri ve kalite yönetim sistemi şartları aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.1.4. ISO 9000:2000 Standartların Yapıları

ISO 9000:2000 serisi standartları aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler, olarak adlandırılmakta ve kalite yönetim sisteminin kapsamı, temel ilkeleri ve terimler ile ilgili tanımları açıklamaktadır.⁵⁸

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartları, olarak adlandırılmakta ve süreç yaklaşımı, yönetim sorumluluğu, kaynak yönetimi, çıktılar ve çıktıların analizi gibi kalite yönetim sisteminin özel koşullarını

⁵⁶ TS/EN ISO 9001:2000, madde 5.2

⁵⁷ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.1. ve madde 4.2.4.

⁵⁸ TS/EN ISO 9000:2000, Mart, 2001.

açıklayan standarttır. Ayrıca, ISO 9001 standardı, müşteri ve yürürlükteki yasal şartları tutarlı bir şekilde uygulamayı amaçlayan kuruluşlar ile sistemin etkin kullanımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla müşteri memnuniyetini amaçlayan kuruluşlar için kalite yönetim sistemi şartlarını kapsamaktadır.⁵⁹

ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirme Kılavuzu, olarak adlandırılmakta ve yapısı itibari ile ISO9001:2000'e benzemektedir. Kalite yönetim sisteminin iç değerlendirilmesine kılavuzluk etmekte ve iyileştirme yöntemlerini göstermektedir.⁶⁰

Günümüzde, Türkiye'deki KOBİ'ler eskisine nazaran daha kolay belge sahibi olabilmektedirler, çünkü yeni standardın daha anlaşılır ve esnek olması işletmelerin uygulamada zorluk çekmemelerine ve dolayısıyla daha kısa sürede belge sahibi olmalarına imkân vermektedir.

2.1.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri

Yeni düzenleme ile ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemine sekiz adet kalite yönetim prensibi getirilmiştir. Bu sekiz adet kalite yönetim prensipleri TS/EN ISO 9001:2000 standart ailesi içindeki kalite yönetim standartları için temel oluşturmaktadır. Kalite yönetim prensipleri; müşteri memnuniyetini, çalışanların memnuniyetini, şirket politika ve stratejilerinin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesini sağlamaktadır. Sekiz kalite yönetim prensibi aşağıda açıklanmıştır:

⁵⁹ TS/EN ISO 9001:2000, Kasım, 2001

⁶⁰ TS/EN ISO 9001:2000, Mart, 2001

i. Müşteri Odaklılık: Kuruluşlar müşterilerine bağlıdırlar, dolayısı ile mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmak için çabalamalıdırlar. Bunun için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tamamı anlaşılmalı, müşteri ve fayda sağlayan tarafların ihtiyaç ve beklentileri arasında dengeli bir yaklaşım sağlanmalı, müşteri memnuniyet ve sonuçlara göre müşteri davranışları ölçülmeli ve müşteri ilişkileri yönetilmelidir. Bunun sonucunda, kuruluşun performansı ve çalışanların bilgi ve becerileri artırılmaktadır.⁶¹

ii. Liderlik: Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlamalı ve kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı olduğu, iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir. Bunun için dış çevredeki değişiklikleri anlamalı ve tepki vermeli, fayda sağlayanların ihtiyaçlarını göz önüne almalı, güven kurmalı ve korkuyu bertaraf etmeli, insanların yardımlaşmasını doğal hale getirmeli, bunu cesaretlendirmeli ve farkında olunmasını sağlamalıdır. Ayrıca, hedef ve amaçlar koymalı ve bunlara ulaşmak için stratejiler uygulamalıdır. Bunun sonucunda, kuruluşun gelecek için bir vizyonu yaratılmakta, katılımcı ve yetkilendirilmiş insanlar ve motive olmuş, iyi bilgilendirilmiş ve dengeli iş gücü sağlanmaktadır.⁶²

iii. Kişilerin Katılımı: Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve tam katılımlarının sağlanması yeteneklerinin kuruluş yararına kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun için gruplarda/takımlarda bilgi ve deneyim serbestçe paylaşılmalı, çalışanlar kuruluş hedeflerini iletirmek için yaratıcı ve yenilikçi

⁶¹ Ergün Eroğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", **Yönetim Dergisi**, Yıl 15, Sayı:49, Ekim 2004, s.90.

⁶² <http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm>

olmalı, işini sevmeli, insanların kuruluşun bir parçası olmaktan heyecan ve gurur duymaları sağlanmalıdır. Bunun sonucunda, kuruluşun hedefleri insanlar tarafından sahiplenmekte ve kendi gelişimi ve ilerlemesi ile atık olarak ilgilenen ve kuruluş yararına işleriyle daha fazla tatmin olan insanlar yetişmektedir.⁶³

iv. Proses Yaklaşımı: Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilmektedir. Bunun için, proseslerin tarif edilmesi, girdi ve çıktılarının tanımlanması ve ölçülmesi, proseslerin yönetimi için açık sorumluluk, yetki ve güvenilirlik olması gerekmektedir. Bunun sonucunda, kaynakların daha iyi kullanılması, hataların azalması ve yeterli işgücünün yaratılması sağlanmaktadır.⁶⁴

v. Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasından kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Bunun için, belli bir hedefi etkileyen proseslerin tanımlanması ve geliştirilmesi, sistem prosesleri arasında bağımlılığın anlaşılması, sistemin ölçüm ve değerlendirme yoluyla geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda, fonksiyonel ve proses girdileriyle bağlantılı kavrayıcı ve rekabetçi planlar yaratılmakta, her bir prosesin hedef ve amaçları kuruluşun anahtar hedefleriyle birleştirilmekte ve çapraz fonksiyonel engelleri azaltarak takım çalışmasını ortak hedeflere ulaştırmaktadır.⁶⁵

⁶³ Oğuz Erbaşı ve Ali Erbaşı, "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Pozitif Etkiler", **Vergi Raporu**, Sayı: 74, Aralık-Ocak 2005, s.15.

⁶⁴ <http://www.kobitek.com/makale.php?id=96>

⁶⁵ TS/EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri, Mart, 2001.

vi. Sürekli İyileştirme: Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır. Bunun için, ürün, proses ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesi kuruluştaki her bireyin hedefini oluşturmalıdır. Bunun sonucunda, strateji ve iş planlamasının sürekli iyileştirmeyle birleştirilmesi daha rekabetçi iş planının yaratılmasını sağlamaktadır.⁶⁶

vii. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı: Etkili kararlar veri ve bilgilerin analizine dayandırılmalıdır. Bunun için hedeflerle ölçümlerin alınması, veri ve bilgilerin toplanması, bunların geçerli metotlarla analize edilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda, veri üzerine kurulu stratejilerin daha gerçekçi ve kolay uygulanabilir olması sağlanmaktadır.⁶⁷

viii. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler: Kuruluş ve tedarikçiler birbirine karşılıklı bağlıdır ve karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki her ikisinin de değer yaratma kabiliyetini arttırmaktadır. Bunun için, anahtar tedarikçilerin tanımlanması ve seçimi yapılmalı, kısa dönem kazançları ve uzun dönem itibarı hesaba katarak tedarikçi ilişkiler yerleştirilmeli, açık iletişim kurulmalı, gelecek planları ve bilgiler paylaşılmalı ve tedarikçi başarıları fark edilmelidir. Bunun sonucunda, güvenilir, zamanında ve kusursuz teslimi garanti edecek şekilde tedarikçi ilişkileri yaratılmakta ve yönetilmektedir.⁶⁸

⁶⁶ TS/EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri, Mart, 2001.

⁶⁷ ÇSGB, a.g.e., s.28.

⁶⁸ Turgut Şişman, İpek Aydın, "Kalite Sisteminde Taşeronluk Uygulamaları", **KalDer Forum**, Yıl:4, Sayı:15, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004, s.33.

2.1.6. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi - Şartları

ISO 9001:2000 “Kalite Yönetim Sistemi – Şartları” standardında müşteri memnuniyeti kavramına büyük ölçüde yer verilmekte, sadece ürün kalitesinin devamının sağlanması yeterli olmamaktadır. Kuruluş, müşteri şartları ve yasal şartları da dikkate alarak müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak kalite yönetim sistemini kurmaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite yönetim sisteminin bütün şartları, genelliği nedeni ile tiplerine, büyüklüklerine ve sağladıkları ürünlere bakılmaksızın tüm kuruluşlara uygulanabilmektedir. Ayrıca, standardın bazı şartları bir kuruluşun yapısına uymuyorsa, kapsam dışı bırakılabilmektedir.⁶⁹

Kuruluşlar, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümente etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Bu kalite yönetim sistemini uygulayacak kuruluşlar:⁷⁰

- i. Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan proseslerin sırasını, birbiri ile etkileşimini ve bunların bütün kuruluştaki uygulamalarını tespit etmeli,
- ii. Bu proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gerekli olan kaynağı ve bilgiyi sağlamalı,
- iii. Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli, analiz etmeli, planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

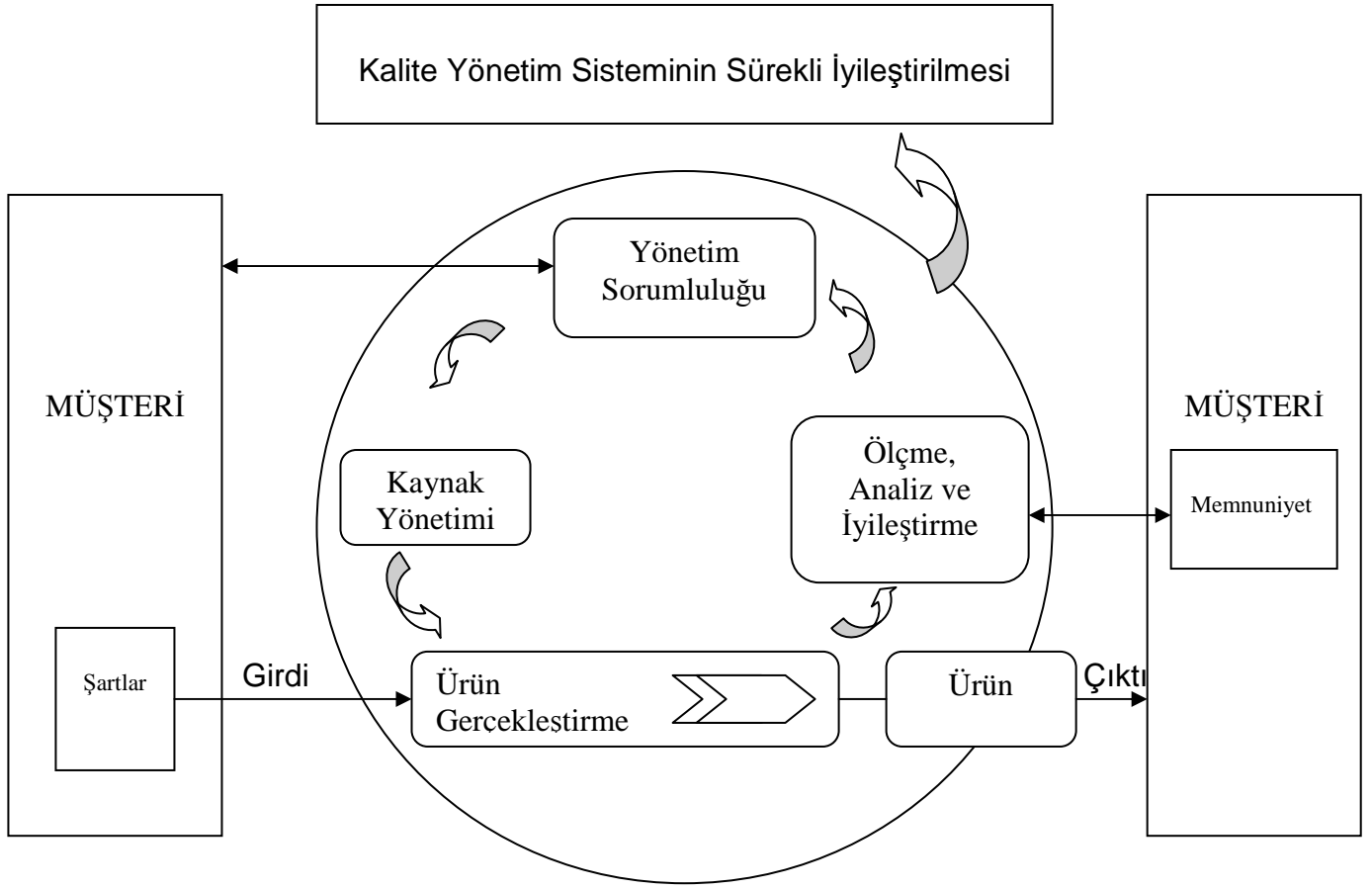
⁶⁹ TS/EN ISO 9001:2000, madde 1.2.

⁷⁰ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.1.

Proseslerin sistematik bir şekilde tanımlanması ve yönetimi ile proseslerin birbirleri ile etkileşimlerinin belirlenmesi “proses yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır.⁷¹

Şekil 2.1’de ISO 9001:2000 standardında tanımlanan proses tabanlı Kalite yönetim sistemi görülmektedir. Proses temeline dayanan bu yönetim modeli, ISO 9001.2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının proses bağlantılarını göstermektedir. Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, müşteri şartlarının karşılanması ile müşteri memnuniyetini artırmak üzere proses yaklaşımının uygulanması, geliştirilmesi ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin iyileştirilmesi PUKO döngüsü ile gösterilmiştir.

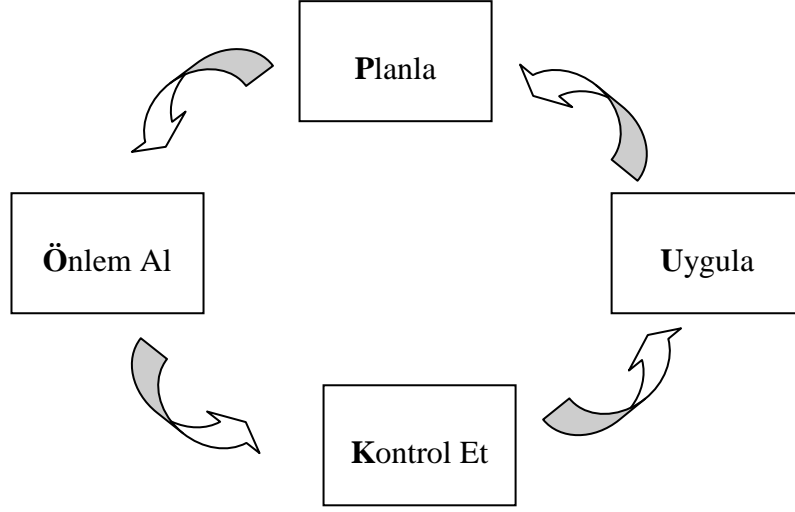
⁷¹ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.1.



Şekil : 2.1. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi

(Kaynak: TS/EN ISO 9001:2000)

Müşteri ve ilgili tarafların memnuniyetinin izlenebilmesi; müşteri ve ilgili tarafların kaliteye ilişkin ihtiyaç beklentilerinin karşılanmasına dair düşünceleri ile ilgili bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesine bağlı olmaktadır. PUKÖ döngüsü Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil: 2.2. PUKÖ Döngüsü

(Kaynak: TS/EN ISO 9000:2000, madde 4.1.)

Şekilden görüldüğü üzere PUKÖ döngüsü aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁷²

Planla: Müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu prosesleri oluşturmaktadır.

Uygula: Prosesleri uygulamaktadır.

Kontrol Et: Prosesleri, ürünü izlemekte, ölçmekte ve rapor etmektedir.

Önlem Al: Proses performansını sürekli iyileştirme faaliyetlerini başlatmaktadır.

Bu prosesler, kuruluş tarafından ISO 9001:2000 standardın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir.

⁷² Yıldırım, a.g.e., s.52.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminde dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da dokümantasyondur. Dokümantasyon kuruluş içinde iletişimi yazılı olarak sağlamakta ve faaliyetleri tutarlı hale getirmektedir. Böylece sisteme değer katan bir faaliyettir.

Her kuruluş, kendisinin büyüklüğü, tipi, prosesleri, etkileşimi ve karmaşıklığı, müşteri şartları, uygulanabilir mevzuat şartları, personeli, kalite yönetim sistemi şartları, v.s. gibi koşullara bağlı olarak değişebilen dokümantasyonunu kendisi oluşturmalı, uygulamalı, geliştirmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır.⁷³

Kullanılan doküman tipleri şunlardır:⁷⁴

- i. Kalite el kitabı (KEK),
- ii. Kalite planı,
- iii. Şartnameler,
- iv. Kılavuz dokümanlar,
- v. Prosedürler, iş talimatları ve çizimler,
- vi. Kalite kayıtları.

Kalite sisteminin dokümantasyonu, kalite yönetim sistemi kurulurken üzerinde en çok çalışılan ve zaman alan bir süreçtir. Dokümanlar ve veriler basılı kopya veya elektronik medya gibi herhangi bir şekilde hazırlanabilmektedir.⁷⁵ Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır.⁷⁶

⁷³ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.

⁷⁴ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.

⁷⁵ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.

⁷⁶ TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri- şartlarına değindikten sonra, KOBİ'lerde kalite yönetim sistemi uygulama süreci ile ilgili bilgiler, bölüm 2.2'de yer almaktadır.

2.2. KOBİ' lerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları

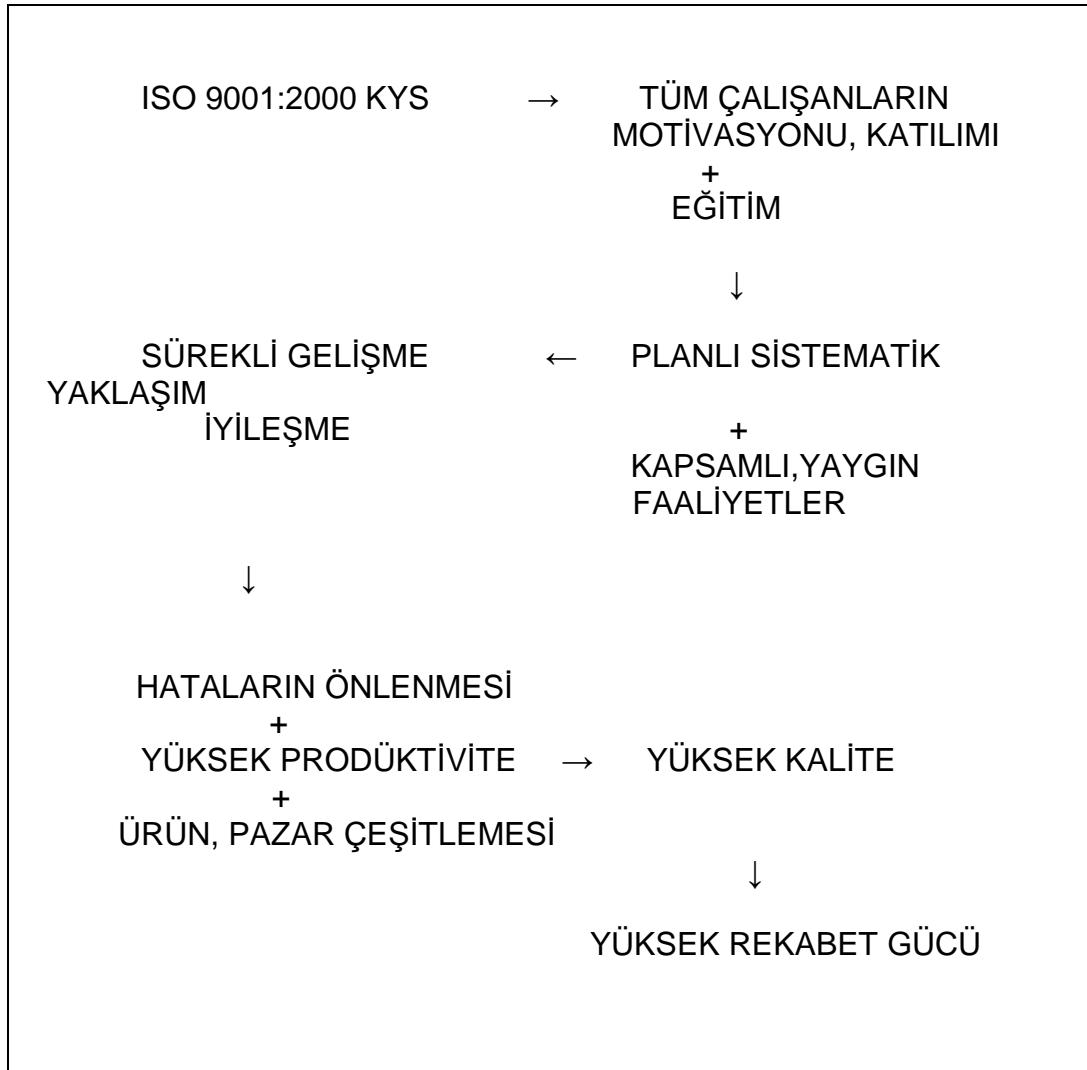
KOBİ'lerde ISO 9001:2000 KYS uygulamalarına geçmeden önce KOBİ'ler için bu sistemin öneminden bahsetmek doğru olacaktır. Aşağıdaki bölümde KOBİ'lerde ISO 9001:2000 KYS'nin önemine değinilmektedir.

2.2.1. KOBİ' lerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Önemi

Genel olarak KOBİ kavramını ve tanımını birinci bölümde açıkladıktan sonra KOBİ'lerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin önemine değinmekte fayda vardır. Günümüzde kamu denetimi ile maliyet yükü arasında sıkışmış Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için verimlik düzeylerini artırmaktan başka seçenekleri bulunmamaktadır. Öte yandan giderek küçülen dünya ve bilgi toplumu rekabetin acımasız kılıcını da beraberinde getirmektedir. Eski mahalle bakkalı, şimdi süpermarketle, taş fırın da gıda holdingleri ile, ve hatta giderek uluslararası düzeyde yatırım ve dağıtım kuruluşları ile rekabet etmek durumundadır. Bu rekabet yalnızca maliyetler açısından değil, çeşitlilik, kalite ve olası müşterinin beğenisini kazanabilecek her alanda kıyasıya

gerçekleşmektedir.⁷⁷

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'ler açısından önemini şekil üzerinde incelemek daha kolay olacaktır. Bu bağlamda ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'ler açısından önemi Şekil 2.3'de gösterilmiştir.



Şekil: 2.3. ISO 9001:2000 KYS'nin Rekabet Gücüne Etkisi

(Kaynak: Erbaşı, 2005:11)

⁷⁷TES-AR, "Kalite ve Standartların Esnaf-Sanatkar Açısından Önemi: Toplam Kalite ve Küçük Üretici", **TES-AR Yayınları** No:25, Ankara, 1998, s.28.

Şekil 2.3.'ü özetlemek gerekirse, ISO 9001:2000 KYS; müşteri odaklı, motivasyonu en önemli personel verimi kabul eden, iş ahlakını benimsemiş, insan faktörünü ön planda tutan, gelişimin sürekliliğini hedefleyen, eğitimi vazgeçilmez sayan, tam katılımı öngören ve kaliteyi üst yönetimin liderliğinde tüm birimlerce benimsemiş işletmelerin, stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde benimsenen ve hayata geçirilen kalite felsefesinin, işletmeler için rekabet gücü kazanmak ve piyasada etkin bir konuma gelebilmek adına son derece önemlidir.⁷⁸ Bunun dışında ISO 9001:2000 KYS, ayrıca her tür kuruluşa uygulanabilecek niteliktedir. Ne yaptıkları ve ne büyüklükte oldukları önemli değildir. Gerek üretim gerekse hizmet temelli kuruluşların dünya standartlarına ulaşmasını sağlamaktadır.⁷⁹ Öte yandan, ISO 9001:2000 KYS sertifikasına sahip olan kuruluşların sayısındaki hızlı artış şüphesiz pazar koşulları ile yakından ilgilidir. İşletmeler, ISO 9001:2000 sertifikasını, kendilerini farklı kılarak rekabetçi konum elde edebilmek, rakiplerinin avantajını ortadan kaldırmak, belli müşterilere mal satabilmek ve mevcut müşterilerinin bu konudaki istek ve beklentilerini karşılayabilmek için istemektedirler. Çok sayıda büyük işletme ve devlet kuruluşu, ISO 9001:2000'i tedarikçileri için bir şart haline getirmiştir. Örneğin Türk Silahlı Kuvvetleri pek çok alanda, ISO 9001:2000 KYS sertifikası olmayan kuruluşlarla iş yapmamaktadır.⁸⁰

Bunların dışında ISO 9001:2000 KYS'nin KOBİ'ler açısından önemi şu şekilde sıralanabilir: güvenlik, kalite kültürü, imaj, proses yönetimi, yönetim

⁷⁸ Erbaşı, a.g.e., s.17.

⁷⁹ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>

⁸⁰ İsmail Şale, *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 47.

değişimi, tedarikçi yönetimi ve performans iyileştirme. ISO 9001:2000 KYS sayesinde KOBİ'lerde iletişim ve koordinasyon artırılırken faaliyetlerin birleştirilmesi sağlanmaktadır. Problemler, artan kontrol, standardizasyon, kalite bilinci, koordinasyon ve katılım ile azaltılmaktadır. Kalite sistemi, işlerin yapıma ve kaydedilme şeklindeki tutarlılığı artırmaktadır.⁸¹ Ayrıca, ISO 9000 serisi standartların dış satım için önem taşıması nedeniyle, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, bu standart gereklerini yerine getirmek ve Avrupa, Kuzey Amerika gibi girmek istedikleri büyük pazarlarda tanınan belge sahibi olmak çabalarına başlamışlardır.⁸²

Görüldüğü üzere, günümüzde, KOBİ kapsamındaki bir işletmenin ISO 9001:2000 KYS'ni kurması ve uygulaması, birçok sebepten dolayı, son derece faydalı ve önemlidir. Peki, ISO 9001:2000 KYS'nin kurulması için nelerin yapılması, hangi aşamalardan geçilmesi gerekmektedir? Bu sorunun cevabı aşağıdaki bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci

Kuruluşun yapısı, kaynaklar, sorumluluklar ve prosedürler kaliteyi etkileyen önemli yönetim kararlarıdır. Asıl önemli olan, bunların ilgili personelin anlayabileceği şekilde dokümante edilmesi ve kalite sisteminin

⁸¹ Şale, a.g.e., s.48.

⁸² Ferruh Tanyel, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları", **KOSGEB Yayınları**, Mart 2001, Ankara, s.25.

kaliteyi her düzeyde ve dengeli olarak kontrol edebileceği biçimde sürdürebilmesidir.

KOBİ'lerde ve tüm kuruluşlarda ISO 9001:2000 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:

i. **Yönetimin Kararını Açıklaması:** İlk adım olarak, kuruluşun üst yönetiminin ISO 9001:2000 KYS'ni kurmaya karar vermesi gerekmektedir. Kararını verdikten sonra bunun nedenlerini kuruluşun politika ve hedefleri ile birlikte açıklamasıyla kalite yönetim sistemi sürecine başlanmaktadır.⁸³

ii. **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 9001:2000 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 9001:2000 sürecinin başında tüm çalışanların ilgili görev alanlarına yönelik olarak eğitimler verilmektedir.⁸⁴

⁸³ Nurettin Peşkirioğlu, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara 1999, s.49

⁸⁴ Alp Esin, Macit Karabay, "Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000", **KOSGEB Yayınları**, No:16, Ankara, 1993, s.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 konularının tartışılması ve süreçteki akışların aktif olarak belirlenmesine kadar küçük gruplar halinde düzenli bir eğitimden geçirilmesi şarttır.⁸⁵

iii. Durum Tespiti ve Uygulama Planının Hazırlanması:Bu aşamada ISO 9001:2000 KYS projesinin hedeflere uyumlu olabilmesi için öncelikle kuruluşun mevcut kalite sisteminin özellikleri ve noksanlıkları bir durum tespit çalışması ile belirlenmekte ve ISO 9001:2000 KYS 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.⁸⁶

iv. İş Süreçlerinin Analizi ve Dokümantasyon Sisteminin Tanımlanması: İş süreçlerinin analizinde izlenecek en doğru yöntem, kuruluşun tüm fonksiyonlarındaki iş süreçlerinin koordinatörler tarafından "iş akış şemaları" şeklinde tanımlanarak proje yürütme komitesi toplantılarında teker teker tartışılmasıdır. Burada önemli olan "doğru olanın" 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,

⁸⁵ İsmail Gündoğdu, *2000 Yılında Yenilenen ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Şartları, Rekabetçi Avantajları ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi S.B.E., İzmir-2002, s.59.

⁸⁶ Peşkirioğlu, a.g.e., s.50

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.⁸⁷

v. 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.⁸⁸

vi. 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.⁸⁹

vii. 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,

⁸⁷ Nurettin Peşkirioğlu, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara 1997, s.30.

⁸⁸ Cenk Akarlar, *ISO 9001:2000 Yılı Revizyonu ve Örnek Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi S.B.E., 2002, s.89.

⁸⁹ TS/EN ISO 9001:2000, madde 8.2.2.

belirlenen uygunsuzlukların giderilmesi için denetlenen kuruluşa belirli bir süre verilmekte ve bu süre sonunda sistemin bir bütün olarak ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine uyumu halinde, kuruluş belgelendirilmektedir.⁹⁰

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.⁹¹ 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.⁹²

Buradan yola çıkarak; ISO 9001:2000 KYS standardı yardımıyla işletmelerin düzenli ve başarılı bir sistem kurmayı hedefledikleri söylenebilir. Kısaca, bu sistemden belirli beklentileri vardır. Fakat, her sistemde olduğu gibi, ISO 9001:2000 KYS'nin de faydalarının yanı sıra bazı sakıncaları da mevcuttur. Bununla birlikte, uygulamada işletmelerin bazı sorunlarla karşılaşmaları da mümkündür. Dolayısıyla, ISO 9001:2000 KYS'nin KOBİ'lere sağladığı faydaları, sakıncaları ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunları incelemekte yarar vardır.

⁹⁰ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi1, Kasım 1993, s.79.

⁹¹ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, KalDer Yayınları, 3.Basım, Şubat 1998, s.48.

⁹² Peşkiricioğlu, a.g.e.,1999, s.53.

2.2.3. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lere Sağladığı Faydalar ve Sakıncalar

ISO 9001:2000 sistemine geçiş için harcanan süre bir ile iki yıl arasında bir zamanı gerektirmektedir. Ortalama süre ise yaklaşık 1,5 yıldır. Ayrıca, oldukça geniş bir görev paylaşımı ve belli bir masrafı da beraberinde getirmektedir. Fakat sağlanan yararlar bütün bunlara değmektedir. Bu faydalar iki başlıkta incelenebilir:⁹³

i. **Şirket İçi Yararları:** Bunlar; sistematikleşmek, yönetim etkinliği, belirsizliklerin azalması, standartlaşma, etkin iletişim ve eğitimidir.

ii. **Dışa Dönük Yararlar:** Bunlar ise; müşteri memnuniyeti, müşteri artışı, firma imajının güçlenmesi olarak sayılabilir.

Bunları daha da somutlaştırmak gerekirse ISO 9001:2000 KYS'nin KOBİ' lere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:⁹⁴

i. ISO 9001:2000 KYS personelin işlerini bir defada ve doğru olarak yapmasını sağlamaktadır,

ii. Doğru görevleri belirlemek için gerekli araçları temin etmekte ve doğru sonuçları verecek şekilde belirlemektedir,

iii. Personelin gelişmesini sağlamaktadır,

iv. İş akışında gereksiz kargaşayı önlemektedir,

v. Ürün ve hizmet kalitesinde tutarlılık sağlamaktadır,

⁹³ İbrahim Kavrakoğlu, Melike BALKIR, *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, KalDer Yayınları No:11, 1996, s. 5.

⁹⁴ Ferruh Tanyel, *KOBİ'lerde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, Ankara, 1997, s. 35.

vi. Görev ve sorumluluklarda açıklık sağlamak ve izlenebilirliği geliştirmektedir,

vii. Yurtdışı müşteriler, ISO 9001:2000 KYS'ne önem verdikleri için dışsatımı daha da kolaylaştırmaktadır,

viii. Kuruluş, ISO 9001:2000 KYS belgesini bir reklam aracı olarak kullanabilmektedir.

Tabii, tüm bu faydalarının yanı sıra uygulamada bazı sakıncalarının doğabileceği de bir gerçektir. ISO 9001:2000 KYS yaratabileceği sakıncaların başlıcaları şunlardır:⁹⁵

- i. Bürokrasiyi ve kırtasiyeyi büyük ölçüde artırmaktadır,
- ii. Sistemi katılaştırabilmekte ve gelişmeyi yavaşlatabilmektedir,
- iii. Esnekliği azaltmaktadır.

2.2.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları Sırasında Çıkabilecek Sorunlar

ISO 9001:2000 gibi kapsamlı bir kalite yönetim sistemini küçük ölçekli şirketlerin benimsemesinde ve uygulamasında çeşitli güçlükler vardır. Bunların başında gerekli formasyona sahip nitelikli eleman eksikliği gelmektedir. İkinci bir sorun ise, danışmanlık, donanım ve sair kalite altyapısı giderleri, yani maliyet unsurudur.

Orta ve büyük ölçekli şirketlere gelince, bunların da önemli bir kısmı çağdaş olmayan organizasyon modelleri ile yönetilmektedir. Kimi, işleri

⁹⁵ Kavrakoğlu ve Balkır, a.g.e., s.6.

gereksiz yere küçük parçalara bölerek bütünlüğünü kaybetmiş durumdadır, kimi ise bürokratikleşmiş ve hantallaşmıştır.⁹⁶ Her iki durumda da yapılması gereken ilk iş yeniden yapılanarak temelleri sağlamlaştırmaktır.

İşletmelerin uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla ankete dayalı pek çok araştırma yapılmaktadır. Tablo 2.1’de, 121 işletmede gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen ve belgelendirme öncesi aşamada karşılaşılan sorunları gösteren verilere yer verilmiştir.

Tablo:2.1 Belgelendirme Öncesi Aşamada Karşılaşılan Sorunlar

No	Belgelendirme Öncesi Aşamada Karşılaşılan Sorunlar	%
1	Kalite sistem dokümantasyonun hazırlanması ve kullanımı	0.71
2	Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü	0.67
3	Ek iş yükü ve harcama ihtiyacının ortaya çıkması	0.39
4	Kalite yönetim sisteminin temel şartlarının yerine getirilmesi	0.69
5	Değişime ve yeniliklere karşı direnç, alışkanlıklardan kopamama	0.39

(Kaynak: Peşkircioğlu, 1999:85)

Tablo 2.1’e göre, incelenen kuruluşların belgelendirme öncesi aşamada en çok karşılaştıkları sorunların başında %71’lik oranla kalite sistem dokümantasyonun hazırlanması ve kullanımı sorunu gelmekte olup, bunu %69’luk oranla kalite yönetim sisteminin temel şartlarının yerine getirilmesi ve %67’lik oranla da personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü sorunları izlemektedir.

⁹⁶ a.e., s.7.

Araştırmanın verilerine göre, işletmelerin belgelendirme sonrası aşamada karşılaştıkları sorunlar Tablo 2.2’de özetlenmiştir.

Tablo: 2.2. Belgelendirme Sonrası Aşamada Karşılaşılan Sorunlar

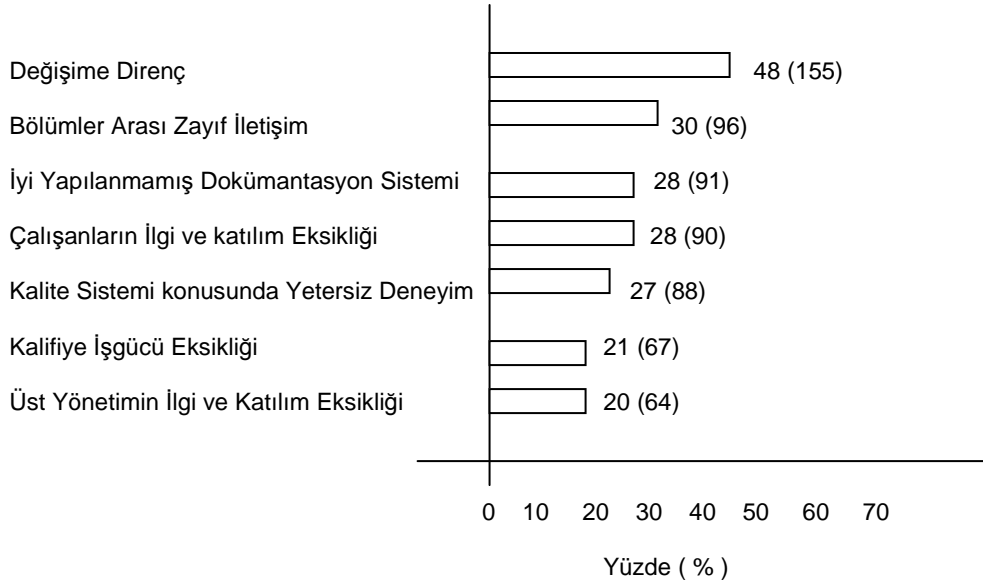
No	Belgelendirme Sonrası Aşamada Karşılaşılan Sorunlar	%
1	Kalite sistem dokümantasyonun hazırlanması ve kullanımı	0.44
2	Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü	0.33
3	Üst yönetimin yanlış tutumu ve organizasyonel bozukluklar	0.25
4	Kalite yönetim sisteminin temel şartlarının yerine getirilmesi	0.91
5	Katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler	0.29

(Kaynak : Peşkircioğlu, 1999:86)

Tablo 2.2’ye göre belgelendirme sonrası aşamada en çok karşılaşılan sorun %91’lik oranla Kalite yönetim sisteminin temel şartlarının yerine getirilmesi olup, bunu %44’lük oranla kalite sistem dokümantasyonun hazırlanması ve kullanımı sorunu ile %33’lük oranla da personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü sorunları izlemektedir.

Tablo 2.3’te MESS tarafından 324 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasının sonuçlarına göre ISO 9000 sisteminin uygulanmasını zorlaştıran faktörler yer almaktadır, (Kaynak: MESS, 2000:12).

Tablo: 2.3. ISO 9000 Sisteminin Uygulanmasını Zorlaştıran Faktörler



Parantez içindeki sayılar 324 işletme üzerinden dağılımı göstermektedir. İşletmeler birden fazla şık işaretlemişlerdir.

(Kaynak: MESS, 2000:12)

Tablo'da görüldüğü üzere işletmelerin en çok karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- i. Değişime direnç,
- ii. Bölümler arası zayıf iletişim,
- iii. İyi yapılanmamış dokümantasyon sistemi,
- iv. Çalışanların ilgi ve katılım eksikliği,
- v. Kalite sistemi konusunda yetersiz deneyim.

Buradan çıkarılacak sonuç, şirketlerin bu tür sorunlarla karşılaşmaması için ISO 9001: 2000 KYS ile ilgili iyi bir eğitim almalarının ve bilgilendirilmelerinin şart olmasıdır. Eğitim, sadece üst düzey yöneticileri için

değil, işine ve görevine bakılmaksızın tüm çalışanlar için gereklidir. Çünkü ISO 9001:2000 KYS başarısının temelinde eğitim yatmaktadır.

İkinci bölümde, ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi ve KOBİ'lere sağladığı faydalarla ve karşılaşılan sorunlarla ilgili bilgi verilmeye çalışılmıştır. ISO 9001:2000 Kalite yönetim sisteminin temelleri anlatılmış, işletmeler açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Fakat bunların hepsi teoriye dayanan açıklamalardır. Üçüncü bölümde ise, bir örnek çalışma anlatılmaya çalışılacaktır. Bunun amacı ise, bu bölümde anlatılanları gerçek uygulama örneği ile desteklemek ve uygulamada KOBİ olarak değerlendirilen bir işletmenin ISO 9001:2000 KYS kurmak için yaptığı çalışmaları görebilmektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AY DÖKÜM A.Ş.'NİN ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; teorik bölümlerde anlatılan ISO 9001:2000 Kalite yönetim sisteminin pratik olarak bir işletmeye yansımalarını görmektir. Bu amaçla işletmenin kalite yönetim sistemi uygulama süreci, sistemin işletmeye sağladığı faydalar ve sistem kurma çalışmaları sırasında işletmede karşılaşılan sorunlar incelenmiş ve literatür bilgisi ile karşılaştırma yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma için AY DÖKÜM A.Ş. tercih edilmiştir. Bunun başlıca nedenleri; şirketin KOBİ olması, ISO 9001:2000 KYS belgesine sahip olması ve bilgi edinme açısından ulaşılabilir olmasıdır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan “görüşme” metodu kullanılmıştır. Literatürde genellikle iki görüşme türünden söz edilmektedir: bunlar “yapılandırılmış” ve “yapılandırılmamış” görüşme yöntemleridir.⁹⁷ Bu araştırmada yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Bunun başlıca nedeni; görüşmenin yapıldığı şirketin yetkililerinin çok meşgul olmalarından dolayı kısıtlı zaman ayırabilmekte olmaları, dolayısıyla bu ayrılan zamanın daha verimli ve doğru bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanarak yapılandırılmış

⁹⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Ankara, 2003, s. 93.

yöntemin daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bunun dışında, görüşme yönteminin bazı artıları kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir.⁹⁸

i. Esneklik; daha derinlemesine yanıtlar alabilmek için ek sorular sorulabilmekte ve yanlış anlaşıldığı durumlarda da soru tekrar sorulabilmektedir.

ii. Yanıt oranı; duruma hakimiyet söz konusudur. Görüşmede bizzat bulunulduğu için yanıt oranı daha yüksek olmaktadır.

iii. Sözel olmayan davranış; görüşme sırasında karşı tarafın yüz ifadesini ve vücut hareketlerini gözleme olanağını vardır. Böylece elde edilen bilginin ne derece geçerli olduğu konusunda fikir edinmek mümkündür.

iv. Soruların sırası; görüşme sırasında soruların sırasını değiştirme veya herhangi bir sıraya tabii tutmadan sorabilme imkânı vardır. Böylece daha sağlıklı ve verimli iletişim sağlanabilmektedir.

v. Veri kaynağının teyit edilmesi; tipik bir anket çalışmasında araştırmacının anketin doldurulduğu ortama ilişkin herhangi bir kontrolü söz konusu değildir ve anketi dolduran kişi yanıtları başka bir yerden kopyalayabilir veya başkalarına doldurtabilir. Dolayısıyla, görüşme yöntemiyle elde edilen verilerin geçerliliği daha yüksektir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı araştırma için görüşme yöntemi uygun bulunmuş ve aşağıda anlatılan süreç izlenmiştir:

i. Firma ziyaret edilerek görüşülecek kişiler tespit edilmiş ve ön bilgi alınmıştır.

⁹⁸ a.e, s.97.

ii. Konu ile ilgili sorulardan oluşan yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır (Ek-1).

iii. Araştırma ile ilgili önceden belirlenen yöneticilerle çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Yönetim temsilcisi ile 7 kere, Genel Müdür ile 2 kere ve 15 departmanın sorumluları ile 1'er kere olmak üzere, toplam 17 kişi ile görüşme yapılmıştır.

iv. Firmanın Kalite El Kitabı ve örnek dokümanları temin edilmiştir.

v. Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerin yorumlanması yapılmıştır.

vi. Bu yorumlamalar sonucunda elde edilen bazı bilgilerin eksik olduğu tespit edilmiş ve randevu alınıp açık olmayan noktalar için tekrar görüşmeye gidilmiştir.

vii. Görüşme sonucunda bilgiler tekrar yorumlanmış ve eksik kalan noktalar tamamlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ana amacı;

i. Literatürde bahsedilen ISO 9001:2000 KYS kurma aşamalarının işletmelerde aynı sürece göre yapılıp yapılmadığını,

ii. Sistemin KOBİ'lere sağladığı ifade edilen yararları elde edip etmediklerini, ve

iii. Sistem kurma çalışmalarını sırasında işletmelerin yaşadıkları ifade edilen literatürdeki sorunlarla ne derece karşılaştıklarını,

ortaya koymaktır.

Bu amaçla, 17 yönetici ile yukarıda bahsedildiği üzere, görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde yöneticiler, özellikle elde ettikleri yararlarla ilişkin detaylı ve yeterli sayısal veri sağlamada, "işletme sırrı" nedeniyle, paylaşımcı bir tavır sergilememişlerdir. Bu nedenle, değerlendirmeler, yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, onların değerlendirmeleri ve verdikleri birkaç sayısal veri ile sınırlı kalmıştır. Bu nokta; araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmuştur.

Araştırmanın amaç ve yöntemine açıklık getirildikten sonra aşağıdaki bölümlerde işletme ile ilgili bilgilere, işletmenin ISO 9001:2000 KYS uygulama sürecine, bu süreç içerisinde karşılaşılan sorunlara ve faydalara yer verilmiştir.

3.3. AY DÖKÜM A.Ş.' nin Tanıtımı

AY DÖKÜM A.Ş. ilk defa 1947–1948 yıllarında Konya'da Döküm Atölyesi olarak kurulmuş ve Ağır Bakım Fabrikası'na Plaka dökümüyle işe başlamıştır. Daha sonra 1955 yılında Ankara' ya taşınmış ve Büyük Sanayi' de açmış olduğu Döküm Atölyesi ile iş hayatına devam etmiştir. 1988 yılında Sincan Dökümcüler Sitesi'ndeki 6000 m²'lik bir alanda kendi fabrikasını kurmuş ve zaman içerisinde işlerini arttırarak 1993 senesinde 3000 m²'lik alana sahip ikinci fabrikasının inşaatına başlamıştır.

İki ayrı dökümhane ve bir işleme atölyesine sahip olan Ay Döküm Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş. Disamatic Kalıplama Hattı, Full Otomatik Sinto

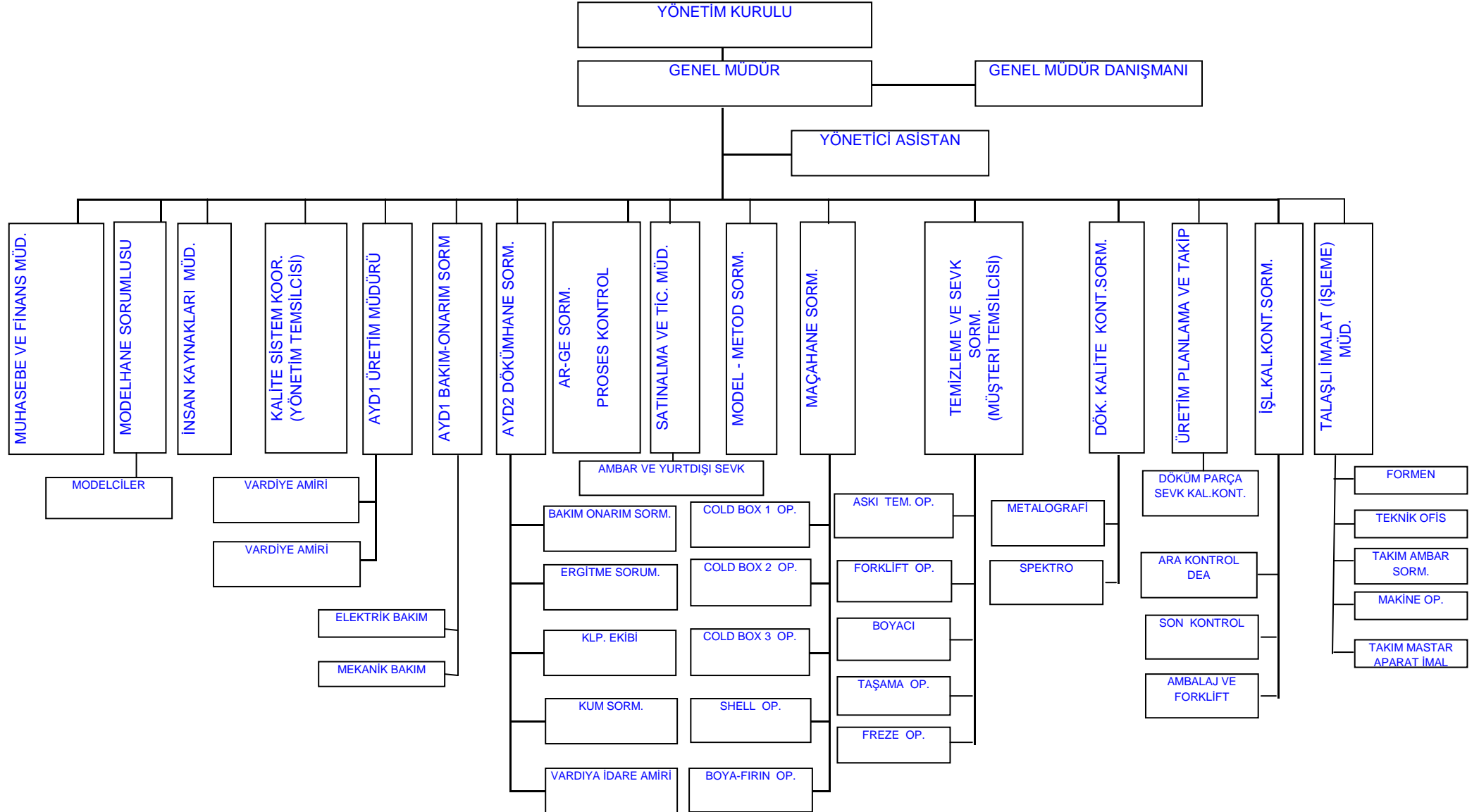
Kalıplama Hattı, klasik tip kalıplama makineleri, yatay ve dikey işleme merkezleri, CNC tornalar, diğer makine ve ekipmanları ile yıllık 30.000 ton döküm, 5.000 ton işleme kapasitesine sahiptir.

İşletmede, 30'u üst düzey yönetici olmak üzere, toplam 200 kişi çalışmaktadır. Bu bağlamda orta ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir. İşletme, 2002 yılında kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlamış ve 2003 yılında çalışmalarını tamamlayarak belge sahibi olmuştur.

İşletmenin örgüt yapısı Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Şekilden yola çıkarak; işletmenin genel müdürünün yönetim kuruluna bağlı olarak çalıştığı söylenebilir. Genel müdüre bağlı olarak faaliyet gösteren birimlerin sayısı ise on altıdır. Bu birimlerin başında sorumlu müdürler ve bölüm sorumluları vardır. Bunlar, sadece kendi birimlerinden değil, ayrıca yönettikleri birimlerinin alt bölümlerinden de sorumludurlar.

İşletmenin yönetim temsilcisi, "Kalite Sistem Koordinatörü" unvanı altında doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Yönetim temsilcisinin yaptığı tüm çalışmalar öncelikle genel müdürün ve ardından yönetim kurulunun onayını gerektirmektedir. Yönetim temsilcisinin alt bölümleri mevcut değildir. Fakat yönetim temsilcisi, tüm işletmenin kalite yönetim sisteminin koordinasyonundan ve işleyişinden sorumludur. Dolayısıyla, işletmenin kalite yönetim sistemini iyileştirme ve denetleme çalışmalarının tümü, periyodik olarak, yönetim temsilcisi tarafından yürütülmektedir.

Şekil 3.1:AY DÖKÜM A.Ş.'NİN ÖRGÜT YAPISI



3.4. AY DÖKÜM A.Ş.' de ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, günümüzde, ISO 9001:2000 KYS belgesine, birçok sebepten dolayı, sahip olmak isteyen KOBİ sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu çalışmada KYS uygulama süreci incelenecek olan AY DÖKÜM A.Ş. de bu işletmelerden biridir. Literatürde de anlatıldığı üzere, ISO 9001:2000 KYS'ni oluşturmak yolundaki ilk adım üst yönetimin kararını açıklamasıyla başlamaktadır. Nitekim, araştırmaya konu işletme de bu adımı atarak kalite yönetim sistemi uygulama sürecini başlatmıştır.

2002 yılında, üst yönetimin kararını açıklamasıyla birlikte, kalite yönetim sisteminin kurulması ve ISO 9001:2000 KYS belgesinin alınması için gerekli faaliyetlere başlanmıştır. İşletme, ISO 9001:2000 KYS belgesini ihracat miktarını ve tutarını artırmak için bir adım olarak görmüş ve tamamen prestij açısından bu belgeyi almaya karar vermiştir. Bu çalışmaların profesyonelce yapılabilmesi için bir danışmanlık şirketinden yardım alınmıştır. Ayrıca, kalite yönetim sistemi konusunda tecrübeli bir kalite yönetim temsilcisi işe alınmış ve böylece çalışmalara başlanmıştır.

Kalite yönetim temsilcisi, standardın da öngördüğü gibi, işe eğitimle başlamıştır. Danışmanlık şirketinden de alınan destekle, öncelikle, işletmenin sistemle tanışması açısından, üst düzey yöneticiler ve işçiler olmak üzere, tüm çalışanlara kalite yönetim sistemi hakkında temel eğitim verilmiştir.

Eğitimin içeriğinde:

- i. Kalite nedir?
- ii. Sistem nedir?
- iii. İşletmeye kazançları nedir?
- iv. ISO 9001 standardı nedir?
- v. Standardın içerisindeki 8 temel prensipte çalışanların rolleri nelerdir?

gibi, başlıklar altında konular incelenmiş ve anlatılmıştır. İşçi sayısı çok fazla olduğu için çalışanlar 50'şer kişi olmak üzere 4 gruba bölünmüş ve iki hafta boyunca ikişer saat tanıtım eğitimleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yönetim temsilcisi tarafından üst düzey yöneticileri için ISO 9001:2000 KYS standardının temel eğitimi verilmiştir. Bu eğitim günde 2 saat olmak üzere toplam 6 günde tamamlanmıştır. Böylece, literatürde sözü geçen "İnsan kaynaklarının planlanması ve eğitimi" maddesi yerine getirilmiştir. Burada, işletme önce tüm çalışanlarına genel eğitim vermeyi ve daha sonra proje yürütme komitesini oluşturarak görev dağılımını yapmayı ve görev alanlarına yönelik olarak eğitimler vermeyi tercih etmiştir. Bunun amacı ise, çalışanları önce sistem hakkında bilgilendirmek ve sisteme sıcak bakmalarını sağlamaktır. Çünkü çalışma sistemindeki ani değişimler çalışanlarda tedirginliğe yol açabilir ve çalışanların olumsuz tepkileri ile karşılaşılabılır.

Bu aşamadan sonra, ikinci adım olarak üst düzey yöneticilerinden bir proje yürütme komitesi oluşturulmuştur. Bu komitede 17 kişi yer almıştır. Kalite üyelerinin her biri, literatürde yer aldığı şekilde, fonksiyonel birim yöneticileridir. Yani, bir bölümden sorumlu müdür veya bölüm sorumlularıdır.

Proje yürütme komitesi ile yapılan toplantılarda, literatürdeki sıralamaya göre, öncelikle durum tespiti yapılmış, amaçlar belirlenmiş ve bir uygulama planı oluşturulmuştur.

Daha sonra bu uygulama planı doğrultusunda, proje yürütme komitesi üyeleri kendi bölümlerinden birer kalite koordinatörünü görevlendirmişler ve böylece planı uygulamaya başlamışlardır. Kalite koordinatörleri yönetim temsilcisinin yardımlarıyla sorumlu oldukları bölümlerin dokümanlarını oluşturmaya başlamışlardır. Bu dokümanlar ISO 9001:2000 KYS standardının gerektirdiği: kalite politikası, kalite el kitabı, prosedürler ve iş akışları, talimat ve formlardır.

Oluşturulan talimat ve formlar bölüm yöneticilerine ve işçilere dağıtılmıştır. Uygulamada herhangi bir sorunun yaşanmaması için, kalite koordinatörleri tarafından, sorumlu oldukları bölümlere, söz konusu dokümanlarla ve sistemle ilgili gerekli eğitimler verilmiştir. Böylece, doküman hazırlama süreci tamamlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Buraya kadar, işletmenin uyguladığı yöntemin literatürdeki bilgilerle örtüştüğü söylenebilir.

Doküman hazırlama süreci yaklaşık 6 ay gibi bir zamanı kapsamıştır. Yönetim temsilcisinin tecrübeli olmasından ve danışmanlık şirketinin de vermiş olduğu destekten dolayı bu süreç hızla gelişmiş ve bir sorun yaşanmamıştır. Yönetim temsilcisinin ve üst düzey yöneticilerinin olumlu yaklaşımı ve desteği, yeni sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamıştır.

Tüm dokümanlar hazırlanıp ilgili birimlere dağıtıldıktan sonra, işletmede üç aylık uygulama dönemi başlamıştır. Üç aylık uygulama dönemi

bir nevi deneme dönemidir ve akredite kuruluşu tarafından belirlenen şartlardan biridir. Sistemin doğru kurulup kurulmadığını, uygulamada herhangi bir sorunun olup olmadığını görebilmek için yaşanması gereken bir süreçtir.

İşletmede üç aylık uygulama döneminde yapılan çalışmalar kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

i. Satın alma işlemlerinin yapıldığı tedarikçilerin değerlendirilmesi yapılmıştır (Ürüne direk etki eden hammadde malzeme temini için tedarikçi değerlendirilmesidir).⁹⁹

ii. Müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi yapılmış ve hemen sonra düzeltici önleyici faaliyetler (DÖF) gerçekleştirilmiştir.¹⁰⁰

iii. Uygun olmayan ürün tespiti yapılmış, proses aşamaları esnasında oluşan ürünlerdeki uygunsuzluklar için düzeltici önleyici faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

iv. Aylık üretim ve fire (ıskarta) oranlarının istatistiksel sonuçlarına göre en yüksek fire türünden başlayarak düzeltici önleyici faaliyetler yapılmıştır.

v. Sistem içerisinde çalışanların önerileri göz önüne alınarak verimliliğe etkisi olumlu olacak düzeltici ve önleyici faaliyet yapılmıştır.

⁹⁹ Tedarikçi seçimi, gereken kriter ve talimatlardan oluşan tedarikçi ön değerlendirme formuna (Ek-2) göre yapılmaktadır. Tedarikçi değerlendirilmesi işletme tarafından dört aylık periyotlarla senede üç defa gerçekleştirilmektedir.

¹⁰⁰ İşletmede müşteri memnuniyeti anket çalışmaları ile tespit edilmektedir.

Müşteri memnuniyeti için anket çalışmasının temelinde: temin sürelerine uyum, müşteri şikâyetlerinin cevaplanması ve fiyat politikası olmak üzere, üç ana temel unsur bulunmaktadır.

Dokümanlar hazırlandıktan ve tüm birimlere dağıtıldıktan sonra en zor kısmı bu dokümanları uygulama kısmıdır. Bunun sonucunda, sistemin işleyip işlemediği, sağladığı faydalar veya yaşanan sorunlar ancak iç denetimlerle tespit edilmektedir. Üç aylık uygulama süreci sonunda aşağıdaki adımlar izlenerek işletmenin ilk iç denetimi gerçekleştirilmiştir.

Literatürde de anlatıldığı gibi, bu denetim, kalite sistem dokümantasyonu içinde yer alan “Kalite Sisteminin İçsel Denetim Prosedürü” ne uygun olarak yapılmıştır. Bu bağlamda işletme iç tetkik çalışmalarını aşağıdaki şekilde gerçekleştirmiştir:

Hazırlanan prosedüre göre ilk önce yıllık denetim planı oluşturulmuş (Ek-3). İç denetim, proje yürütme komitesi üyelerinden daha önce iç tetkik eğitimi almış 2 kişi ve yönetim temsilcisi tarafından yapılmıştır. Denetime başlamadan önce bu kişiler tarafından soru listeleri hazırlanmış (Ek-4) ve prosedüre göre denetim planı ve soru listesi denetlenecek bölümlere dağıtılmıştır.

Plana göre belirlenen tarihte ilk iç denetim gerçekleştirilmiştir. Denetim sonucunda, denetçiler tarafından, uygunsuzluklara göre gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler talebinde bulunulmuş ve denetim sonuçları yönetim temsilcisine teslim edilmiştir. Yönetim temsilcisi tarafından, her bölüme ayrı ayrı olmak üzere, gelen sonuçlara göre denetim değerlendirme raporu düzenlenmiştir. Bu raporlar daha sonra yönetimin gözden geçirme toplantısında iç denetim maddesi konuşulurken kullanılmıştır. Ayrıca, yönetimin gözden geçirme toplantısında, standardın gerektirdiği şekilde, üç aylık uygulamaya istinaden girdiler ve çıktılar değerlendirilmiş ve gerekli

iyileştirmeler yapılmıştır. Böylece, standardın iç denetim maddesi uygulanmış ve işletmenin üç aylık uygulama dönemi sona ermiştir.

Sonuç olarak, işletme tarafından, literatürde belirlenen aşamalar adım adım takip edilerek bir kalite yönetim sistemi kurulmaya çalışılmıştır. İşletmenin bir sonraki adımı belgelendirmeye başvuru yapmak olmuştur. Belgelendirme için Türk Loydu akredite kuruluşu uygun görülmüştür. Müracaat sırasında, akredite kuruluşunun talebi üzerine, KEK, prosedürler, kalite hedefleri ve proses iş akış haritaları gönderilmiştir. Bu noktadan sonra, işletme, tamamen belgeyi verecek kuruluşa bağlı olarak hareket etmek durumunda kalmıştır. Belgelendirme kuruluşu bu dokümantasyonu inceleyerek firmaya bir denetim planı göndermiştir. Denetim planının firma tarafından uygunluğu onaylanarak belgelendirme kuruluşuna geri gönderilmiştir. Plana göre denetim günü 1 ay sonraya kararlaştırılmıştır.

Denetim, üst yönetim ve ilgili proses yöneticilerinin katıldığı bir toplantıyla başlamıştır. Toplantı yaklaşık 1-1,5 saat sürmüştür. Toplantıda işletmenin KEK'inde yer alan faaliyet konuları ve denetlenecek prosesler hakkında teyit alınmıştır. Daha sonra yönetim temsilcisi ile beraber belgelendirme kuruluşu denetçileri bir saha gözlemi yapmak üzere gezi gerçekleştirmiş ve denetim planına uygun olarak tüm proseslerin denetimi yapılmıştır.

Denetim sonucunda belgelendirme kuruluşu denetçileri 2 hafta içerisinde uygunsuzluk raporunu düzenleyerek işletmeye bildirmiş ve 1 ay süre vererek uygunsuzlukların giderilmesini talep etmiştir. Buna istinaden yönetim temsilcisi DÖF başlatmış ve neticede, kapandı raporlarını ve

dokümantasyonu belgelendirme kuruluşuna göndererek teyit almış ve nihayetinde işletme belgeye hak kazanmıştır. İşletmenin ISO 9001:2000 KYS belgesi Ek-5'te verilmiştir.

Bir işletmenin ISO 9001:2000 KYS belgesini aldıktan sonra yapması gereken tek şey bu sistemin sürekliliğini sağlamak ve geliştirmektir. Araştırmaya konu olan işletme bunun farkında olduğunu ve bunun için gereken çalışmaları yaptığını belirtmektedir. Daha detaylı anlatılacak olursa sistemin sürekliliğini sağlamak ve sistemi geliştirmek için işletme aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirmektedir:

- i. Belge alındıktan sonra yılda bir kere denetim kuruluşu tarafından denetime tabii tutulmaktadır.
- ii. Yılda bir kere olmak üzere iç denetim gerçekleştirilmektedir.
- iii. Senede iki kere, ocak ve temmuz aylarında yönetimin gözden geçirme toplantısı yapılmaktadır.
- iv. Her sene aralık ayında sonraki senenin eğitim planı çıkarılmaktadır (Ek-6). Eğitim ihtiyaçları, bölüm sorumluların talepleri ve performans değerlendirme sonucunda belirlenmektedir.
- v. Senede bir defa müşteri denetimine tabii tutulmaktadır.¹⁰¹

¹⁰¹ Ay Döküm A.Ş. yan sanayi kategorisine ait olduğundan müşteri denetimleri ana sanayi tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada, doğrudan proses denetlemesi yapılmaktadır: ürüne etki eden satın alma faaliyetinden başlayarak girdi kontrol (hammadde, malzeme), test /deney sonuçları ve kabul kriterleri göz önünde bulundurulmakta; üretim prosesi denetlemesi yapılmaktadır; kalite planları, üretim talimatları, tutulan kayıtlar, proses aşamasında yapılan test/deney sonuçları ve kabul kriterlerinin uygunluğu kontrol edilmektedir; uygun ürünü hangi şartlarda üretildiğinin izlenebilirliği ve geriye dönük üretim şartlarında yapılan test ve deneylerin neticesi denetlenmektedir; ürünün müşteri şartlarına uygun, son kontrol, ambalaj ve sevk şartları gözden geçirilmektedir.

Görüldüğü üzere, işletmenin uygulama süreci ile teoride anlatılan ISO 9001:2000 KYS uygulama süreci arasında önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Sonuç olarak, gerçek uygulamada yapılanlar teori ile örtüşmekte ve işlemler adım adım literatürde anlatılan sıraya göre gerçekleşmektedir.

Bundan sonra ISO 9001:2000 KYS'nin işletmeye sağladığı faydalara ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlara değinilecektir. ISO 9001:2000 KYS'nin işletmeye sağladığı faydalar aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

3.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin AY DÖKÜM A.Ş.' ye Sağladığı Faydalar

İşletme yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, ISO 9001:2000 KYS'nin işletmeye sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

i. Şirket İçi Yararları: ekip çalışması sayesinde etkin iletişimin sağlanması, verilen eğitimler sayesinde çalışanların kendilerini geliştirmesi, görevlerin net olarak belirlenmesi sonucunda gereksiz iş kargaşasının önlenmiş olması ve tüm bunların sonucunda verimin %25 artması gibi şirket içi yararlar elde edildiği, işletme yöneticileri tarafından ifade edilmektedir.

ii. Dışa dönük yararlar: işletme faaliyet konusu gereği, yan sanayi olarak, traktör ana sanayine parça üretimi yapmakta ve senede bir defa ana sanayi denetlemesine tabii tutulmaktadır. Kalite yönetim sistemi sayesinde yan sanayi olarak ana sanayi karşısında fiyat ve buna bağlı

görüşmelerde % 50 söz sahibi olma durumuna gelindiği ve firma imajının güçlendiği ayrıca, ihracat alanında da önemli katkılar sağladığı işletme yöneticileri tarafından söylenmektedir. Belgelendirme öncesi yıllık ihracat tutarı 100.000 Doları aşmazken, bu rakamın belgelendirme sonrasında %70 artış gösterdiği ifade edilmektedir.

3.6. AY DÖKÜM A.Ş.' nin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi

Çalışmaları Sırasında Karşılaştığı Sorun

Her işletmede olduğu gibi AY DÖKÜM A.Ş. de kalite yönetim sistemi çalışmaları sırasında birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır. Fakat diğer işletmelerden farklı olarak nitelikli eleman eksikliği, maliyet ve altyapı gibi sorunlar yaşanmamıştır. Çünkü kurumsallaşmış bir işletme olarak belli bir kadro ve tecrübeye sahip olduğu ve kendine göre bir çalışma sistemi bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda kalite yönetim sistemi sadece mevcut sistemin geliştirilmesine ve daha da kolaylaştırılmasına aracı olmuştur.

Kalite yönetim sistemini oluşturma sürecinde işletmede yaşanan tek problem ara kademe yöneticilerin göstermiş olduğu direnç olarak ifade edilmektedir. Bunlar bölüm şefleri veya bölüm sorumluları pozisyonundaki kişilerdir. Yıllarca aynı sistemle çalışan yöneticiler herhangi bir değişiklik veya yenilikle karşılaştıkları zaman kendilerine göre bazı tedirginlikler yaşamaktadırlar. Bunların başında: işi kaybetme korkusu, başkaları tarafından yönetilme ve kontrol edilme korkusu, işletmedeki pozisyonunu değiştirme veya kaybetme korkusu gelmektedir. Fakat ISO 9001:2000 kalite

yönetim sistemi hakkında verilen eğitimlerle, sistemin bunlara sebep olmayacağı gibi, aksine işlerinin daha sistematik ve kontrollü olacağı, hataların ve firelerin azalacağı, bunun da verimliliği artırmak amaçlı yapıldığı eğitimler kapsamında anlatılmış ve bu sorun böylece işletme yöneticileri tarafından çözülmeye çalışılmıştır.

SONUÇ

Tüm işletme yöneticilerinin bir stratejiye yada bir faaliyete başlamadan önce mevcut bir takım beklentileri vardır. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemini uygulamak da büyük çaplı bir projedir. Bu araştırma sonucunda ISO 9001:2000 KYS ile ilgili teorideki bilgilerin pratiğe yansımalarını ve işletme yöneticilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, işletme beklentilerinin ne oranda gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek mümkün olmuştur. Kalite yönetim sisteminin literatürde tanımlanan uygulama süreci, sistemden sağlanan faydalar ve sistem çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlar, işletme verileri ile Tablo 3.1.' de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.1.' den görüleceği üzere, bu çalışma doğrultusunda işletmenin ISO 9000 belgesinden beklenen olası gelişmeleri yerine getirmede başarılı olduğu söylenebilir. İşletme yöneticilerinin belirttiği gibi, ISO 9001:2000 KYS sayesinde, kalite sistem etkinliğinin ve işletme içi iletişimin ve kalite bilincinin arttığı, standartlaşmanın oluşması sonucunda üretimdeki aksaklıkların, geri gelen ürünlerin ve müşteri şikayetlerinin %60 azaldığı, iş süreçlerinin analizi ve dokümantasyon sisteminin tanımlanması sonucunda %80 sistematikleşmenin olduğu ve %99 iş kargaşasının önlenmiş olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, belge alındıktan sonra, işletmede, tedarikçilerle yapılan görüşmelerde %50 söz sahibi olma durumuna gelinmiş, işletmenin, %25 verim ve %70 ihracat payı artmıştır. İşletmenin uygulama süreci içerisinde ara kademe yöneticileri ile yaşadıkları sorunlar hariç, önemli sorunlarla karşılaşmaması, işletmenin sistemi önemseyişinin ve doğru

kararlar içerisinde bulunduğunun bir göstergesidir. İşletmenin uygulama süreci, karşılaştığı sorunları ve elde ettiği faydaları literatürdeki bilgilerle kıyaslanacak olursa, tablo üzerinde de görüldüğü gibi, işletmenin uygulama sürecinin teori ile örtüştüğü ve işletmenin olası beklentilerinin karşılandığı söylenebilir. Bu araştırma neticesinde elde edilen sonuç, gerçek uygulamanın teori ile paralel olarak geliştiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Örnek olarak alınan bu KOBİ'nin kalite yönetim sisteminden elde ettiği bu faydalar tüm KOBİ'ler ve ülke ekonomisi açısından değerlendirilecek olursa, ISO 9001:2000 KYS standardı ile işletmelere verimlilik ve rekabet açısından önemli gelişmeler sağlanacağı ve ekonomik katkılarının artacağı söylenebilir.

Tablo 3.1. - ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci, Sağlanan Faydalar ve Karşılaşılan Sorunlar

SIRA NO:	TEORİ	UYGULAMA	BEKLENTİLER	KARŞILAŞILAN SORUNLAR	FAYDALAR	SONUÇ
1	Yönetimin kararını açıklaması	Uygulandı	ISO 9001:2000 KYS çalışmalarını başlatmak	-----	ISO 9001:2000 KYS belgesine sahip olmak	OLUMLU
2	İnsan kaynaklarının planlanması ve eğitimi	Uygulandı	Personeli bilgilendirmek, kişilerin tam katılımını sağlamak, sistemi geliştirmek	Ara kademe yöneticilerin sisteme karşı gösterdikleri direnç	Etkin iletişim, çalışanların gelişimi, kalite bilinci	OLUMLU
3	Durum tespiti ve uygulama planının hazırlanması	Uygulandı	Mevcut durumu tespit ederek görev dağılımını yapmak ve görevleri doküman haline getirebilmek	-----	Sistemin geliştirilmesi, iyileştirilmesi	OLUMLU
4	İş süreçlerinin analizi ve dokümantasyon sisteminin tanımlanması	Uygulandı	Hataları minimize etmek ve standartlaşmak	-----	Sistematikleşme, iş kargaşasının önlenmesi	%80 sistematikleşme ve %99 iş kargaşasının önlenmesi
5	Dokümantasyon	Uygulandı	Her şeyi yazılı hale getirerek bilgilere kolay ulaşılmasını sağlamak	-----	İşlerin ilk defada ve doğru olarak yapılması, standartlaşmanın oluşması	% 60 müşteri şikayetlerinin, geri gelen ürünün ve üretimdeki aksaklıkların azalması
6	Kalite sisteminin içsel denetimi	Uygulandı	Sistemin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini sağlamak	-----	Eksikleri tespit ederek sürekli gelişmenin sağlanması	OLUMLU
7	Belgelendirme başvurusu	Uygulandı	ISO 9001:2000 KYS sertifikasını alarak bilinen belge sahibi olmak	-----	Tedarikçilerle yapılan görüşmelerde söz sahibi olunması, verimin ve ihracat tutarının artması	Tedarikçilerle yapılan görüşmelerde %50 söz sahibi olunmuştur, %25 verim ve % 70 ihracat payı artmıştır

ÖZET

Kendilerini yarınlaraya taşımak isteyen işletmeler bir yandan müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmek için gelişen teknolojiyi izlemek, diğer yandan da kaliteye bakış açılarını ve yaklaşımlarını değiştirmek zorundadırlar. Buna yönelik, kalite yönetim sistemi standartları KOBİ'ler ve tüm işletmeler için yön gösterici bir rehber niteliğini taşımaktadır. Bu sistemin temel işlevi KOBİ'lere süreç yönetimini, iş mükemmelliğini ve sürekli gelişmeyi benimsetmektir. Bu bağlamda:

Çalışmanın birinci bölümünde; dünyada ve Türkiye'de KOBİ tanımına yer verilmiş, KOBİ'lerin özelliklerinden söz edilmiştir. İkinci bölümde; ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi tarihsel gelişiminden başlayarak, ISO 9000:2000 revizyon nedenleri ve yapıları, kalite yönetim sistemi prensipleri, şartları, bu sistemin KOBİ'ler açısından önemi ve uygulama süreci ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; bir işletmenin ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi üzerine inceleme yapılmış ve literatürde anlatılan süreç ile kıyaslanmıştır.

Araştırmada elde edilen en önemli bulgu: literatürde bahsedilen kalite yönetim sistemi kurma aşamalarının, Ay Döküm A.Ş.'de aynı sürece göre yapıldığı, sistemin işletmeye, etkin iletişim, çalışanların kendilerini geliştirmesi, gereksiz iş kargaşasının önlenmiş olması ve tüm bunların sonucunda verimin %25 artması v.s., gibi yararlar sağladığı ve sistem kurma çalışmaları sırasında, işletmenin, ara kademe yöneticilerinin sisteme karşı gösterdikleri direnç sorunu ile karşılaştığı, şeklinde ifade edilebilir.

ABSTRACT

Companies have to develop their technologies for answering their costumers' requests, on the other hand they have to change their line of vision and approaches to the quality. While achieving this aim, quality management system standards is a beacon guide for Small and Medium Sized Enterprises (SME) and all companies. The basic function of this system is adopting process management, perfection of business and continuous development in SMEs.

In the first part of the Study, definition of Small and Medium Sized Enterprise (SME) in the World and in Turkey and properties of Small and Medium Sized Enterprises (SME) have been mentioned. In the second part, ISO 9001:2000 quality management system's historical development, reasons of revision and structures of ISO 9000:2000, principles and conditions of quality management system, importance of this system for Small and Medium Sized Enterprises (SME) and its implementation process have been explained. In the third part, research has been done at ISO 9001:2000 quality management system in a company and it has been compared with process stated in the literature.

The most important result obtained from this research can be expressed as quality management system developing steps which are mentioned in the literature, have been implemented at the same process in Ay Döküm A.Ş.. This system has obtained benefits like effective communication, personal development for personnel, defending unnecessary work chaos. This has been supported by 25% increase in productivity. While implementing this system in a company, middle level managers have had a resistance to this system.

KAYNAKÇA

AKAL Zuhâl; "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **MPM Kalite Özel Sayısı**, Ankara, 1995.

AKARLAR Cenk; *ISO 9001:2000 Yılı Revizyonu ve Örnek Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi S.B.E., 2002.

AKTAN C.Can; *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, No:257, 1997.

AKTAR Ayhan; *Kapitalizm Az Gelişmişlik ve Türkiye'de Küçük Sanayi*, Alfa Yayınları No:143, İstanbul, 1990.

ALPUGAN Oktay; *Türkiye'de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları*, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1993.

ALPUGAN Oktay; *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Üçüncü Basım, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998.

ARIKBAY C., ve BOZKURT R.; "Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslararası Standartları ve Getirdikleri", **Verimlilik Dergisi**, 2002/3.

ATILLA Andaç; *2000 Yılında ISO9000, 9001,9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları*, MESS Yayın No:331, Mayıs 2000.

AYDIN Kenan; "KOBİ'lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli'de bir Örnek Çalışma" **Pazarlama Dünyası**, Yıl:17, Sayı:2003-6.

BİAR; "KOBİ'lerin Yatırım Kararları ve Yatırım Teşvikleri", BİAR Yayınları, Ankara, 1992.

BOZKURT R., ve ODAMAN A.; *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MPM Yayınları, Ankara 1995.

BOZKURT R., ve ODAMAN A.; *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, MPM Yayınları, Ankara, 2000.

BOZKURT R., ve VARDAR B, *TS-EN-ISO 9001:2000 Dokümantasyon Kılavuzu*, MPM Yayınları, Ankara, 2005.

CERİT A.G.ve diğerleri; "Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım", **3.Verimlilik Kongresi Kitapçığı**, 14-16 Mayıs, Ankara, 1997.

CEYLAN Ali; *Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Yöresinde Bir Uygulama*, Bursa, 1982.

ÇSGB; "Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu", Ağustos, 2003,

ÇETİN Murat; "Avrupa Birliğinde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl.5, Sayı.19, Ekim 2000.

DOĞAN Ö.İpekgil; "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak Şubat Mart 2000

DTM; "Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Gelişmeler", DTM Yayınları, Sayı 3, Temmuz 2000.

EROĞLU Ergün; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", **Yönetim Dergisi**, Yıl 15, Sayı:49, Ekim, 2004.

ERBAŞI O. ve ERBAŞI A.; "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Pozitif Etkiler", **Vergi Raporu**, Sayı: 74, Aralık-Ocak 2005.

ESİN A., KARABAY M.; "Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000", **KOSGEB Yayınları**, No:16, Ankara, 1993.

GENÇ EKONOMİ; “Küçük ve Orta Boy İşletme Dünyası”, Kasım, 1996.

GÜCELİOĞLU Ömer; “Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri”, **Tes-Ar Yayınları**, No:13, Ankara, 1994.

GÜNDOĞDU İsmail; *2000 Yılında Yenilenen ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Şartları, Rekabetçi Avantajları ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2002.

İSMAİLOĞLU Hamdi; “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, **Pazarlama Dünyası**, 1992.

KARATAŞ Süleyman; *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.

KAVRAKOĞLU Kavrakoğlu; *Kalite Güvencesi ISO9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim dizisi 1, İstanbul,1993.

KAVRAKOĞLU İ., BALKIR M.; *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, KalDer Yayınları No:11, 1996.

KAVRAKOĞLU İbrahim; *Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, KalDer Yayınları, 3.Basım, Şubat 1998.

KORUM Uğur; “Sanayi ve Ölçek Ekonomileri”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:1, 1980.

KOSGEB; “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Yapısı Finansal Sorunları ve Teşvik Sistemi Çerçevesinde Uygulanabilir Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi”, Ankara, 1993.

KOSGEB; *Türkiye İmalat Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Profili*, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997.

KULOĞLU Derya; *Avrupa Toplumunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Uygulama ve Politikalar*, (Yayınlanmamış Master Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 1993.

MESS; *2000 Yılında ISO 900X Kalite Güvence Sistemi Standartları* , MESS Yayın:308, İstanbul, 1999.

MÜFTÜOĞLU Tamer; *İşletme İktisadı*, Ankara, 1989.

MÜFTÜOĞLU; *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler*, II.Baskı, S. Yayınları Ankara, 1991.

MÜFTÜOĞLU Tamer; *Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları*, Ankara, 1993.

MÜFTÜOĞLU Tamer; *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 1996.

MÜFTÜOĞLU Tamer; *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, EGS Bank Yayınları, No:6, İstanbul, 1997.

ÖZGEN H., DOĞAN S., “Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **KOSGEB Yayını**, Ankara,1997.

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin; *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara 1997.

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin; *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara 1999.

SARIASLAN Halil; *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 1996.

SARIASLAN Halil; “New Dimensions of Turkey Capital Markets: Funding Small and Medium-Sized Enterprises”, AÜ, **SBF Dergisi**, 56-4, Ankara, 2001.

ŞALE İsmail; *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001.

ŞİMŞEK Muhittin; *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları: 1174,Dizi No:36, I.Baskı, Ağustos 2002.

ŞİŞMAN T., AYDIN İ.; “Kalite Sisteminde Taşeronluk Uygulamaları”, **KalDer Forum**, Yıl:4, Sayı:15, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004.

TANYEL Ferruh; *KOBİ’lerde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Master Tezi),TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, Ankara, 1997.

TANYEL Ferruh, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları”, **KOSGEB Yayınları**, Mart 2001, Ankara.

TEKİN Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nisan 2002, Konya.

TES-AR, “Kalite ve Standartların Esnaf-Sanatkar Açısından Önemi: Toplam Kalite ve Küçük Üretici”, **TES-AR Yayınları**, No:25, Ankara 1998.

TOSYÖV; “Kalite Güvencesi ve KOBİ’ler, Yuvarlak Masa Toplantıları”, **TOSYÖV Yayınları**, Ankara 1995.

TSE; TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu, Mart 2004.

TSE; TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ders Notları, 2004.

TSE; TS EN ISO 9000:2000, Mart, 2001.

TSE; TS EN ISO 9001:2000, Kasım, 2001.

UZEL B., SEÇKİN C.; “ISO 9000:2000 Revizyonu ve Getirdiği yenilikler”, **Önce Kalite**, KalDer Yayınları, Sayı 36, Mart-Nisan, 2000.

ÜRER Fatih; *Japonya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi*, DPT No:2085, ANKARA, 1985.

YILDIRIM A., ve ŞİMŞEK H.; *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Ankara, 2003.

YILDIRIM M. Cemal; *Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000*, Aralık 2000.

RESMİ GAZETELER:

9/7/1956 Tarihli 9353 Sayılı Resmi Gazete, Madde 17.

01/06/2004 Tarihli ve 25479 Sayılı Resmi Gazete, Madde 5.

21/06/2005 Tarihli ve 25852 Sayılı Resmi Gazete, Madde 3.

18/11/2005 Tarihli ve 25997 Sayılı Resmi Gazete, Madde 1, Madde 4, Madde 5.

Resmi Gazete Tarihi: 20/09/2002, Resmi Gazete Sayısı: 24882, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Bütçesinin Gelir, Gider ve Muhasebesine İlişkin Yönetmelik”.

TSE, TS/EN ISO 9001:2000 Maddeleri:

TS/EN ISO 9001:2000, madde 7.

TS/EN ISO 9001:2000, madde 5.2

TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.2.1. ve madde 4.2.4.

TS/EN ISO 9001:2000, madde 1.2.

TS/EN ISO 9001:2000, madde 4.1.

TS/EN ISO 9001:2000, madde 8.2.2.

WEB SAYFALAR:

<http://www.iso.org>

<http://www.kobitek.com/makale>

<http://www.eylem.com/lider>

<http://www.aydokum.com.tr>

<http://www.die.gov.tr/kutuphane>

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler>.

EKLER

EK-1: YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

EK-2: AY DÖKÜM A.Ş.'NİN DÖRT AYLIK TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME
FORMU

EK-3: AY DÖKÜM A.Ş.'NİN YILLIK İÇ DENETİM PLANI

EK-4: AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

EK-5: AY DÖKÜM A.Ş.'NİN ISO 9001:2000 KYS BELGESİ

EK-6: AY DÖKÜM A.Ş.'NİN YILLIK EĞİTİM PLANI


Ek – 1 YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Tarih	06.08.2004
Yer	Ay Döküm A.Ş. Merkez Ofisi
Görüşme Amacı	İşletmenin ISO 9001:2000 KYS hakkında bilgi temini
Görüşme Yöntemi	Soru-cevap şeklinde
Yetkili Kişi	ISO 9001:2000 KYS Yönetim Temsilcisi
Görüşme Yapan	Saida BAIRAMOVA


İşletme ile yapılacak görüşme için aşağıdaki soru listesi hazırlanmıştır.

SORU LİSTESİ:

1. İşletme hakkında genel bilgiler: işletme profili, çalışan sayısı, faaliyet alanı, işletmenin genel yapısı ve ilgili dokümanları kapsamaktadır.
2. İşletme, ISO 9001:2000 KYS belgesini ne zaman almaya karar verdi?
3. Belgeyi alma amacı neydi?
4. İşletme ne kadar sürede belge sahibi olabildi?
5. İşletme ISO 9001:2000 KYS'nin kurulması için kimlerden yardım aldı?
6. Kalite yönetim sistemi uygulama sürecine nasıl başlandı, ne tür çalışmalar yapıldı?
7. Kalite yönetim sistemi uygulama süreci hangi aşamalardan oluştu?
8. Uygulama süreci için nasıl bir plan oluşturuldu ve izlendi?
9. Kalite yönetim sistemi uygulama sürecinde çalışanların rolü neydi?
10. Kalite yönetim sistemi uygulama sürecinde yöneticilerin rolü neydi?
11. İşletme, uygulama süreci içerisinde, hangi sorunlarla karşılaştı?
12. Sorunların çözülmesi için nasıl bir yol izlendi?
13. ISO 9001:2000 KYS belgesinin işletmeye sağladığı faydalar nelerdir?
14. Sistemin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
15. Kalite yönetim sistemi işletmenin beklentilerini karşıladı mı?

 AY DÖKÜM Mak. San. ve Tic. A.Ş.	DÖRT AYLIK TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU		FORM NO : ST-F006		
			REVİZYON NO : 00/00		
			SAYFA NO : 1/1		
GRUP NO-GRUP SIRA NO-FİRMA ADI					
ADRES:		E-MAIL	TEL :		
			FAX :		
A- TEDARİKÇİ SİCİL KAYDINA GÖRE DEĞERLENDİRME / / 200... ve / / 200... Tarihleri Arası					
Kriter	Puan	Tedarikçi Performansının Aritmetik Ortalaması			
Teslimat	20 Puan				
Miktar	15 Puan				
Fiyat	25 Puan				
Ambalaj	5 Puan				
Malzemenin Kalitesi	35 Puan				
TOPLAM PUAN	100 Puan				
B-SATINALMA BÖLÜMÜ DEĞERLENDİRME					
GÖRÜŞ:		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">KANAAT PUANI</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		KANAAT PUANI	
KANAAT PUANI					
		100 Puan Üzerinden			
C- KALİTE YÖNETİM BÖLÜMÜ DEĞERLENDİRME					
GÖRÜŞ:		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">KANAAT PUANI</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		KANAAT PUANI	
KANAAT PUANI					
		100 Puan Üzerinden			
D- GENEL DEĞERLENDİRME					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 10px;"> Tedarikçi Performansı = A * %80 + B * %10 + C * %10 </td> </tr> </table>				Tedarikçi Performansı = A * %80 + B * %10 + C * %10	
Tedarikçi Performansı = A * %80 + B * %10 + C * %10					
E- SONUÇ					
İMZA		İMZA			
Satınalma ve Tic. Sorumlusu		Kalite Sistem Koor.			
			Değerlendirme Tarihi		

Ek-3 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN YILLIK DENETİM PLANI

 AY DÖKÜM Mak. San. ve Tic. A.Ş.		YILLIK İÇ DENETİM PLANI																FORM NO		KY-F016					
																		REVİZYON NO		00/00					
																		SAYFA NO		1					
PLANLANAN DENETİM: <input type="checkbox"/>		GERÇEKLEŞEN DENETİM: <input checked="" type="checkbox"/>								ERTELENEN DENETİM: <input checked="" type="checkbox"/>								YIL: 2002							
DENETLENECEK BÖLÜM	KALİTE DENETÇİLERİ	TEMMUZ				AĞUSTOS				EYLÜL				EKİM				KASIM				ARALIK			
		1H	2H	3H	4H	1H	2H	3H	4H	1H	2H	3H	4H	1H	2H	3H	4H	1H	2H	3H	4H	1H	2H	3H	4H
GENEL MÜDÜR	HARUN KOÇAK RAMAZAN KIRAZ																								
KALİTE SİSTEM KOOR.	GÖKHAN TÜZÜNBEK RAMAZAN KIRAZ																								
PERSONEL	MUZAFFER ATALAY RAMAZAN KIRAZ																								
SATINALMA VE AMBAR	HARUN KOÇAK GÖKHAN TÜZÜNBEK																								
MODEL-METOT	HARUN KOÇAK GÖKHAN TÜZÜNBEK																								
MODELHANE	MUZAFFER ATALAY GÖKHAN TÜZÜNBEK																								
MAÇAHANE	MUZAFFER ATALAY GÖKHAN TÜZÜNBEK																								
AYD1 DOKUMHANE	HARUN KOÇAK RAMAZAN KIRAZ																								
AYD2 DOKUMHANE	HARUN KOÇAK MUZAFFER ATALAY																								
DOKUMHANE KAL.KONT.	MUZAFFER ATALAY RAMAZAN KIRAZ																								
AYD1 BAKIM	HARUN KOÇAK MUZAFFER ATALAY																								
AYD2 BAKIM	HARUN KOÇAK MUZAFFER ATALAY																								
TEM.SEVK VE END. MÜH.	HARUN KOÇAK RAMAZAN KIRAZ																								
TALAŞLI İML.	HARUN KOÇAK MUZAFFER ATALAY																								
TALAŞLI İML. KAL.KONT.	HARUN KOÇAK GÖKHAN TÜZÜNBEK																								
HAZIRLAYAN KALİTE SİSTEM KOOR.										ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR										DOKUMAN YURURLUK TARİHİ:31.01.2003					
																				DOKUMAN REVİZYON NO:2					
																				DOKUMAN REVİZYON TARİHİ:31.05.2003					

DENETİM SORU LİSTESİ**4.Kalite yönetim sistemi**

4.1.Genel şartlar	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>Kuruluş, bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.</p> <p>Kuruluş;</p> <p>a) Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesleri ve bunların bütün kuruluştaki uygulamalarını belirlemeli(Madde 1.2)</p> <p>b) Bu proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini belirlemeli,</p> <p>c) Bu proseslerin etkin olarak çalıştırılmasını ve kontrol edilmesini sağlamak için gerekli kriterleri ve metotları belirlemeli,</p> <p>d)Bu proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı,</p> <p>d) Bu prosesleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmeli ve</p> <p>e) Planlanmış sonuçlara ulaşmak ve bu prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.</p> <p>Bu prosesler, kuruluş tarafından bu standardın şartlarına uygun olarak yönetilmelidir. Kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu etkileyecek herhangi bir prosesi dış kaynaklı hale getirmeyi seçtiğinde bu tür prosesler üzerindeki kontrolü sağlamalıdır. Bu tür dış kaynaklı hale getirilmiş proseslerin kontrolü, kalite yönetim sistemi içinde tanımlanmalıdır.</p>			
4.2 Dokümantasyon şartları	UYGUN		NOTLAR
4.2.1.Genel			
<p>Kalite yönetim sistemi dokümantasyonu;</p> <p>a) Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin doküman haline getirilmiş beyanlarını,</p> <p>b) Kalite el kitabını</p> <p>c) Bu standardın öngördüğü dokümante edilmiş prosedürleri,</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

d) Proseslerin etkin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dokümanları Bu standardın öngördüğü kayıtları (Madde 4.2.4) içermelidir.		

4.2 Dokümantasyon şartları	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
4.2.2.Kalite el kitabı Kuruluş, aşağıdakileri içeren bir kalite el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. a) Herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminin kapsamı (Madde 1.2), b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümanlar edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları, c) Kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesi.			
4.2.3.Dokümanların kontrolü Kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanlar kontrol edilmelidir. Kayıtlar, özel dokümanlar olup Madde 4.2.4'te belirtilen şartlara uygun olarak kontrol edilmelidir. Aşağıdaki ihtiyaç duyulan kontrolleri tanımlamak için dokümanlar edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır. a) Yayınlanmadan önce dokümanların yeterlilik açısından onaylanması, b) Dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncelleştirilmesi ve tekrar onaylanması, c) Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin sağlanması, d) Yürürlükteki dokümanların ilgili baskılarının kullanım noktalarında bulunabilir olmasının sağlanması, e) Dokümanların okunabilir kalmasının ve kolaylıkla belirlenebilmesinin sağlanması, f) Dış kaynaklı dokümanların belirlenmiş olması ve bunların dağıtımının kontrol edilmesinin sağlanması, g) Güncelliğini yitirmiş dokümanların, herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, istenmeyen			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

kullanımının önlenmesi için bunlara uygun bir işaretleme uygulanması.			
4,2.4 Kayıtların kontrolü Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin belirlenmesi amacıyla dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır.			

5.Yönetim sorumluluğu

5.1.Yönetimin taahhüdü	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır: a) Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmekle, b) Kalite politikasını oluşturmakla, c) Kalite hedeflerinin oluşturmasını sağlamakla, d) Yönetimin gözden geçirmesini yapmakla, e) Kaynakların bulunabilirliğini sağlamakla.			
5.2. Müşteri odaklılık	UYGUN		NOTLAR
Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır (Madde 7.2.1 ve madde 8.2.1.)			
5.3. Kalite politikası	UYGUN		NOTLAR
	E	H	

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

Üst yönetim, kalite politikasının; a) Kuruluşun amacına uygunluğunu, b) Kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdü içermesini, c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını, d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını, e) Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini sağlamalıdır.			

5.4.Planlama	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
5.4.1. Kalite hedefleri Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 (a)] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır.			
5.4.2 Kalite yönetim sisteminin planlanması Üst yönetim; a) Kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1.de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını,			
b) Kalite yönetim sisteminde, değişiklikler planlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır.			
5.5. Sorumluluk, yetki ve iletişim	UYGUN		NOTLAR
	E	H	

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

<p>5.5.1. Sorumluluk ve yetki Üst yönetim, sorumlulukların ve yetkilerin, tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletimini sağlamalıdır.</p> <p>5.5.2 Yönetim temsilcisi Üst yönetim, diğer sorumluluklarına bakılmaksızın aşağıdakileri içeren yetki ve sorumluluklara sahip olan yönetimden bir üyeyi temsilci olarak atmalıdır:</p> <p>b) Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamak,</p> <p>c) Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermek,</p> <p>c) Kuruluşta, müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak.</p> <p>5.5.3. İç iletişim Üst yönetim, kuruluşta uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasının ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.</p>			

5.6. Yönetimin gözden geçirmesi	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>5.6.1.Genel Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini ve bu sistemin, sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.</p> <p>Yönetimin gözden geçirmelerinden elde edilen kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

<p>5.6.2.Gözden geçirme girdisi Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilen konulardaki bilgileri içermelidir~</p> <p>a) Tetkiklerin sonuçları, b) Müşteri geri beslemesi, c) Proses performansı ve ürün uygunluğu, d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu, e) Önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetleri, t) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler, g) İyileştirme için öneriler.</p>			
<p>5.6.3.Gözden geçirme çıktısı Yönetimin gözden geçirme çıktısı, aşağıdakilerle ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir:</p> <p>a) Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi, b) Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi, c) Kaynak ihtiyaçları.</p>			

6 Kaynak yönetimi

6.1. Kaynakların sağlanması	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>Kuruluş; a) Kalite yönetim sistemini uygulama, sürdürme ve etkinliğini sürekli iyileştirme, b) Müşteri şartlarının yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.</p>			
6.2. İnsan kaynakları	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>6.2.1 Genel Ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır.</p>			
<p>6.2.2 Yeterlilik, farkında olma (bilinç) ve eğitim</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

Kuruluş; a) Ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliği belirlemeli, b) Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı, c) Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli, d) Personelinin yaptıkları işlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli, e) Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir.			
6.3. Alt yapı	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar a) Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler; b) Proses teçhizatı (yazılım ve donanım), c) Destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi).			
6.4. Çalışma ortamı	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir.			

DENETİM SORU LİSTESİ**7.Ürün gerçekleştirme**

7.1. Ürün gerçekleştirmenin planlanması	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Kuruluş, ürünün gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlamalı ve geliştirmelidir. Ürün gerçekleştirme planması, kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olmalıdır (Madde 4.1)			
Ürün gerçekleştirme planmasında, kuruluş uygun olduğunda aşağıdakileri belirlemelidir.			
a) Kalite hedefleri ve ürün için şartları,			
b) Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması için ihtiyaçları,			
c) Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterleri,			
d) Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartları karşıladığına dair kanıtları sağlamak için gereken kayıtları (Madde 4.2.4).			
Bu planlamanın çıktısı, kuruluşun çalışma metoduna uygun bir formda olmalıdır.			

DENETİM SORU LİSTESİ

7.2. Müşteri ile ilişkili prosesler	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.2.1 Ürüne bağlı şartların belirlenmesi Kuruluş;</p> <p>a) Teslim ve teslim sonrası faaliyetler için şartlar da dahil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar,</p> <p>b) Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak, biliniyorsa tanımlanan veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,</p> <p>c) Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını,</p> <p>d) Varsa gerek göreceği ilave şartları belirlemelidir.</p> <p>7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (mesela; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü) yapılmalı ve,</p> <p>a) Ürün şartlarının tanımlanmasını,</p>			
7.2. Müşteri ile ilişkili prosesler	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>b) Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,</p> <p>c) Kuruluşun tanımlanan şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.</p> <p>Gözden geçirme ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p> <p>Müşteri şartlarının dokümanite edilmiş beyanının sağlanmadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.</p> <p>Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.</p> <p>7.2.3 Müşteri ile iletişim Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

uygulamalıdır.			
a) Ürün bilgisi,			
b) Tadiller de dahil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı,			
c) Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi.			

7.3. Tasarım ve geliştirme	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.3.1 Tasarım ve geliştirme planlaması Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini planlamalı ve kontrol etmelidir.</p> <p>Tasarım ve geliştirme planlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri belirlemelidir.</p> <p>a) Tasarım ve geliştirme aşamalarını,</p> <p>b) Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılmayı,</p> <p>c) Tasarım ve geliştirme sorumlulukları ve yetkileri.</p> <p>Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki etkileşimleri (bağlantıları) yönetmelidir.</p> <p>Planlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncellenmelidir.</p>			
7.3. Tasarım ve geliştirme	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p> <p>Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir</p> <p>a) Fonksiyon ve performans şartları,</p> <p>b) Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,</p> <p>c) Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgileri,</p> <p>d) Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

<p>Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır.</p> <p>7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları Tasarım ve geliştirme çıktıları tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve önce onaylanmalıdır.</p> <p>Tasarım ve geliştirme çıktıları; a) Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamalı, b) Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı, c) Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı, d) Ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün karakteristiklerini belirtmelidir.</p> <p>7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi Uygun aşamalarda (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için planlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir: a) Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi, b) Herhangi bir problemin belirlenmesi ve önerilen faaliyetlerin tanımlanması.</p> <p>Bu gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir.</p> <p>Gözden geçirme ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p>			
7.3. Tasarım ve geliştirme	UYGUN		NOTLAR
	E	H	

DENETİM SORU LİSTESİ

<p>7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması Tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için planlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır. Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p> <p>7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması (geçerliliği) Nihai ürünün bilindiğinde amaçlanan kullanımı veya belirtilmiş uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için planlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır. Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kuma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Geçerli kılma ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p> <p>7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geerilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geerilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir. Değişikliklerin gözden geerilmesi ve gerekli faaliyetlerin, sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p>		
--	--	--

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

7.4. Satın alma	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.4.1 Satın alma prosesi Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihai ürüne bağımlı olmalıdır.</p> <p>Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir.</p> <p>Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır.</p> <p>Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 42.4).</p>			
7.4. Satın alma	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.4.2 Satın alma bilgisi Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde aşağıdakileri içermelidir.</p> <p>a) Ürün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartları,</p> <p>b) Personelin niteliği için şartları,</p> <p>c) Kalite yönetim sistemi şartları.</p> <p>Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır.</p> <p>7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için, gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.</p> <p>Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir.</p>			

DENETİM SORU LİSTESİ

7.5. Üretim ve hizmetin sağlanması (sunulması)	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.5.1 Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü Kuruluş, kontrollü şartlar altında üretim ve hizmet sağlamayı planlamalı ve yürütmelidir.</p> <p>Kontrollü şartlar, uygulanabildiğinde;</p> <p>a) Ürünün karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,</p> <p>b) Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,</p> <p>c) Uygun teçhizatın kullanımını,</p> <p>d) izleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,</p> <p>e) izleme ve ölçmenin uygulanmasını,</p> <p>f) Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsamalıdır.</p>			
7.5. Üretim ve hizmetin sağlanması (sunulması)	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>7.5.2 Üretim ve hizmetin sağlanması için proseslerin geçerliliği Kuruluş, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerdeki üretim ve hizmet sağlama proseslerini geçerli kılmalıdır. Bu, ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu yerlerdeki prosesleri içerir.</p> <p>Geçerli kılma, bu proseslerin planlanmış sonuçları elde edebilme yeteneğini göstermelidir.</p> <p>Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dahil olmak üzere, bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır.</p> <p>a) Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,</p> <p>b) Teçhizatın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,</p> <p>c) Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

d) Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4),			
e) Yeniden geçerli kılma.			
7.5.3 Tanımlama ve izlenebilirlik			
Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamalıdır.			
Kuruluş, ürün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemelidir.			
İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünün tek olarak belirlenmesini, kontrol ve kayıt etmelidir (Madde 4.2.4).			
7.5.4 Müşteri mülkiyeti			
Kendi kontrolü altında olduğu veya kullanıldığı sürece, kuruluş müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).			
7.5.5 Ürünün muhafazası			
Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşıncaya kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir.			
Bu koruma, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve muhafazayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır.			

DENETİM SORU LİSTESİ

7.6. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir (Madde 7.2.1).			
Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır.			
Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;			
a) Belirlenmiş aralıklarla veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir.			
b) Ayarlanmalı veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmalıdır.			
c) Kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır.			
d) Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmamalı ve bundan kaçınılmalıdır.			
e)Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmalıdır.			
Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygunluğu bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir.			
Kuruluş, bu durumdan etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbir almalıdır.			
Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

Belirlenmiş şartların izlenmesinde ve ölçülmesinde kullanıldığında bilgisayar yazılımının, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir.			
Bu işlem, ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir.			

8. Ölçme, analiz ve iyileştirme

8.1.Genel	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
Kuruluş. aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini planlamalı ve uygulamalıdır a) Ürünün uygunluğunu göstermek, b) Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak, c) Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek. Bu, istatistiksel teknikler ve bunların kullanım derecesini de kapsayan, uygulanabilir metotların tayin edilmesini kapsamalıdır.			

8.2.İzleme ve ölçme	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
8.2.1 Müşteri memnuniyeti Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir.			
8.2.2. İç tetkik Kuruluş, kalite yönetim sisteminin. a) Planlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını ve b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için planlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirmelidir.			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

<p>Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak planlanmalıdır.</p> <p>Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmalıdır.</p> <p>Tetkikçilerin seçimi ve tetkikin uygulanması, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır.</p> <p>Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.</p> <p>Tetkiklerin planlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.</p>			
8.2.İzleme ve ölçme	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak tedbirler alınmasını sağlamalıdır.</p> <p>Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır (Madde 8.5.2).</p> <p>8.2.3. Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır.</p> <p>Bu metotlar, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir.</p> <p>Planlanmış sonuçlar başarısız olduğunda, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır.</p> <p>8.2.4. Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün özellikleri izlemeli ve ölçmelidir.</p> <p>Bu doğrulama, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında planlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (Madde 7.1).</p> <p>Kabul kriterleri ile birlikte uygunluğun kanıtları muhafaza edilmelidir.</p> <p>Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermelidir (Madde 4.2.4).</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu, ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça planlı düzenlemelerin (Madde 7.1) memnuniyet verici olarak tamamlanmasına kadar yapılmamalıdır.			
--	--	--	--

8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır.</p> <p>Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.</p> <p>Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan bin veya birden fazlası ile ele almalıdır:</p> <p>a) Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması ile.</p>			
8.3. Uygun olmayan ürünün kontrolü	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>b) İlgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirme ile.</p> <p>c) Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile.</p> <p>Uygunsuzlukların yapısı ve sonra alınan tedbirlere ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dahil olmak üzere, muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).</p> <p>Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için yeniden doğrulamaya tabi tutulmalıdır.</p> <p>Teslimattan veya kullanmaya başladıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır.</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

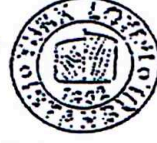
DENETİM SORU LİSTESİ

8.4. Veri analizi	UYGUN		NOTLAR
	E	H	
<p>Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir.</p> <p>Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.</p> <p>Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır:</p> <p>a) Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),</p> <p>b) Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),</p> <p>c) Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,</p> <p>d) Tedarikçiler.</p>			
8.5. İyileştirme	UYGUN		NOTLAR
8.5.1 Sürekli iyileştirme	E	H	
<p>8.5.1 Sürekli iyileştirme</p> <p>Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.</p>			
8.5. İyileştirme	UYGUN		NOTLAR
8.5.2 Düzeltici faaliyet	E	H	
<p>8.5.2 Düzeltici faaliyet</p> <p>Kuruluş, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini giderecek düzeltici faaliyetleri başlatmalıdır.</p> <p>Düzeltilen faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.</p> <p>Dokümanite edilmiş prosedür;</p> <p>a) Uygunsuzlukların gözden geçirilmesi (müşteri şikayetleri dahil),</p> <p>b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,</p> <p>c) Uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,</p> <p>d) Gereken faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,</p>			

Ek- 4 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN İÇ DENETİM SORU LİSTESİ

DENETİM SORU LİSTESİ

e) Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),		
f) Başlatılan düzeltici faaliyetin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.		
8.5.3 Önleyici faaliyetler; Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemelidir.		
Önleyici faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır.		
Dokümanite edilmiş prosedür;		
a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,		
b) Uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,		
c) İhtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,		
d) Başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),		
Başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır.		



TÜRK LOYDU İKTİSADI İŞLETMESİ

BELGE CERTIFICATE

Belge No / Certificate No : 05.TLBB-023.03.290/TUR.121.KYS.226

Türk Loydu hereby certifies that

AY DÖKÜM MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
Organize Sanayi Bölgesi Karamanlılar Cad. No:2 06930 Sincan - ANKARA

Firmasında Türk Loydu tarafından



TS EN ISO 9001 : 2000

standardına uygun olarak gerçekleştiren denetim sonucunda Kalite Yönetim Sisteminin
has implemented and operates a Quality Management System for

piK, sifero, ham ve işlemeli parça üretimi
production of cast iron, ductile cast iron in raw and machined form

kapsamında tasarım ve geliştirme (madde 7.3) faaliyetleri hariç tutularak ilgili standart gerekliliklerine uygun olarak
kurulumu ve işletilmesini kapsayan denetim sonucunda belgelemişdir.
in compliance with the requirements of the quality standard excluding (clause 7.3) design and development
activities mentioned above by an audit performed by Türk Loydu.

Bu belge 17 Mayıs 2003 tarihine kadar geçerlidir.
This certificate is valid until 17 May 2003.

İlk düzenleme tarihi / First issue date: 16/05/2003

Bu belge hakkında her türlü bilgiyi +90 216 446 22 40 no.lu telefonda teyit edebilirsiniz.
All kind of information about this certificate can be confirmed from the phone no. +90 216 446 22 40

İstanbul, 13/05/2003

Genel Müdür
Managing Director



Belgeleme Komitesi Başkanı
Head of Certification Committee

Ek-6 AY DÖKÜM A.Ş.'NİN YILLIK EĞİTİM PLANI

 AY DÖKÜM Mak. San. ve Tic. A.Ş.		YILLIK EĞİTİM PLANI					FORM NO : KY-F016		REVİZYON NO : 1-02.01.2003		SAYFA NO : 2/2						
PLANLANAN EĞİTİM: ◇			GERÇEKLEŞEN EĞİTİM: ◆			ERTELENEN EĞİTİM: ◆					YIL: 2004						
EĞİTİMİN KONUSU	EĞİTİME KATILACAK KİŞİLER	EĞİTİMCİ	PLANLANAN EĞİTİM TARİHİ	EĞİTİM YERİ	AYLAR												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	AYD1 PERSONELİ	Y.YAYLACI H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	AYD2 PERSONELİ	Y.YAYLACI H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	MAÇAHANE	Y.YAYLACI H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	MODELHANE	Y.YAYLACI H.KOCAK	HAZİRAN 2004							◇							
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	TEMİZLEME SEVK ATEL.	Y.YAYLACI H.KOCAK	HAZİRAN 2004							◇							
İŞÇİ SAĞL. VE İŞ GÜV.	TALAŞLI İML.	Y.YAYLACI H.KOCAK	HAZİRAN 2004							◇							
ISO 9001:2000 KYS	AYD1 PERSONELİ	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
ISO 9001:2000 KYS	AYD2 PERSONELİ	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
ISO 9001:2000 KYS	MAÇAHANE	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
ISO 9001:2000 KYS	MODELHANE	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
ISO 9001:2000 KYS	TEMİZLEME SEVK ATEL.	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
ISO 9001:2000 KYS	TALAŞLI İML.	H.KOCAK	MAYIS 2004						◇								
AŞILAMA VE FeSiMg İŞLEMİ	PROSES KONT. ELM.	G.TÜZÜNBEK	MAYIS 2004						◇								
MAK.GÜNLÜK BAKIM VE TEM.	KALIPLAMA OP.	K.ŞENEL D.KUTLUCAN	MAYIS 2004						◇								
METALOGRAFI ÇALIŞ.	PROSES KONT. ELM.	O.CİFCİ	HAZİRAN 2004							◇							
VERİMLİ ÇALIŞMA	AYD2 PERSONELİ	G.TUZUNBEK E.ŞAYIR	NİSAN 2004					◇									
HAZIRLAYAN			ONAYLAYAN					DOKUMAN YURURLUK TARİHİ:15.01.2004									
KALİTE SİSTEM KOOR. & İNSAN KAYNAKLARI MÜD.			GENEL MÜDÜR					DOKUMAN REVİZYON NO:0									
								DOKUMAN REVİZYON TARİHİ:									