

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE’DE FAALİYET
GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
ETKİNLİĞİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU BARDAKÇI

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE’DE FAALİYET
GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
ETKİNLİĞİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU BARDAKÇI

Danışman : YRD. DOÇ. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Tablo Listesi	IV
Şekil Listesi	V
Kısaltmalar	VI
 GİRİŞ	 1
 1. GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR	
 1.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihçesi.....	 3
1.2. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı.....	5
1.3. Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Tanımlama Kriterleri.....	6
1.3.1. Nicelik Yönünden Kriterler.....	6
1.3.2. Nitelik Yönünden Kriterler.....	7
1.4. Dünyada Uygulanan Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları.....	8
1.4.1. İstihdam Edilen Kişi Sayısına Göre.....	8
1.4.2. Yönetim ve Mülkiyet Açısından.....	8
1.5. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sınıflandırılması.....	9
1.5.1. Faaliyetleri Piyasaya Yönelik İşletmeler.....	10
1.5.1.1. Ekonomik açıdan büyük işletme olmaları gerekirken halen küçük işletme olarak faaliyet gösteren işletmeler.....	10
1.5.1.2. Küçük işletme olarak kalmaları ekonomik açıdan yararlı olan işletmeler.....	10
1.5.2. Faaliyetleri Büyük İşletmelere Yönelik Olan İşletmeler.....	11
1.6. Avrupa Birliği ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımlanması	11
1.7. Türkiye İmalat Sektöründe Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları.....	13
1.8. Değişik Ülkelerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı.....	15
1.9. Kalite Tanımı.....	21
1.10. Kalite Yönetim Kavramı.....	23

1.11. Kalite Yönetim Sistem Yaklaşımı.....	26
1.12. Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	28
1.13. Kalite Yönetim Sistemlerinin Standartlaştırılması.....	31
1.14. ISO Tanımı.....	32
1.15. TS-ISO 9000 Standartları.....	33

2. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ

2.1. Kalite Güvence Sisteminin Etkinliği.....	37
2.2. Kalite Güvence Sisteminin Etkinlik Kriterleri.....	38
2.2.1. Ürün Dizaynı.....	38
2.2.2. Üretimin planlanması.....	39
2.2.3. Uygun hammadde.....	39
2.2.4. Uygun donanım ve bakım-onarım.....	40
2.2.5. Hammadde giriş muayeneleri.....	40
2.2.6. Uygun İnsan Gücü ve Eğitim faaliyetleri.....	40
2.2.7. Müşteri Memnuniyeti.....	41
2.2.8. Kusursuz dokümantasyon.....	41
2.2.9. Denetim ve değerlendirmeler ile sürekli gelişimin sağlanması.....	42

3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI YARARLAR

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile İlgili Bir Değerlendirme.....	44
3.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları.....	45
3.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avantajları.....	45
3.1.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dezavantajları.....	48
3.2. İşletmeler Açısından ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Sahibi Olmanın Yararları.....	49
3.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	51

3.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Müşterilere Sağladığı Faydalar.....	53
3.5. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Çalışanlara Sağladığı Faydalar.....	54

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	55
4.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları.....	55
4.3. Veri Toplama Aracı.....	56
4.4. Ana kütle ve Örneklem.....	57
4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	57
4.6. Hipotezler.....	58
4.7. Bulgular ve Değerlendirme.....	59
4.7.1. İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemleri.....	59
4.7.2. İşletmelerin Performans Göstergeleri.....	68
4.7.3. ISO 9000:2000 Kalite Standartlarının Etkinliği ile Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki.....	68

5. SONUÇ	70
-----------------------	----

EKLER	72
--------------------	----

KAYNAKÇA	77
-----------------------	----

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1	ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları..... 35
Tablo 2	ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin KOBİ'lere Sağlayacağı Yararlar..... 49
Tablo 3	İşletmelerin ISO 9000:2000 Kalite Standartlarını Etkin Kullanma Düzeyleri..... 60
Tablo 4	2 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 61
Tablo 5	5 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 62
Tablo 6	4 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 63
Tablo 7	7 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 64
Tablo 8	1 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 65
Tablo 9	3 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 66
Tablo 10	6 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı..... 67
Tablo 11	Performans Göstergeleri..... 68
Tablo 12	Korelasyon Analizi Sonuçları..... 69

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Kalite Halkası.....	26

KISALTMALAR

AQAP	: Allied Quality Assurance Publication
AWU	: Annual Working Unit
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
ISO	: International Organization for Standardization
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NATO	: The North Atlantic Treaty
SBA	: Small Business Administration
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

GİRİŞ

Hızla gelişen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, rakipleriyle rekabet edebilmeleri, yakaladıkları rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, iç ve dış müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmeleri ve onları memnun edebilmeleri, işletmenin performansını ve kapasitesini arttırmaları ve tüm bu amaçlarda sürekliliği sağlayabilmeleri gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen gereklilikler işletmeleri zorlamaya başladığından beri, çeşitli kuruluşlar tarafından çeşitli yönetim sistemleri oluşturulmuş ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişimlere uğrayarak günümüze kadar gelmiştir.

Kalite Yönetim Sistemleri'nin temel amacına baktığımızda işletmenin tüm proseslerinin dokümante edilip, kontrol altına alınmak suretiyle kaliteyi artırmak olduğunu görürüz. Bu yönetim sistemi standartlarından biri olan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı da kuruluşun yaptığı işi dokümante etmesini ve standartlara bağlamasını öngörür.

Bu çalışmanın amacı, küçük ve orta ölçekli işletmelerde Kalite Yönetim Sistemlerinin kullanımının, yukarıda bahsedilen amaçlara ulaşmaktaki etkinliğini ölçmektir.

Çalışmamızın ilk bölümünde, ikinci ve üçüncü bölümlerde karşılaşacağımız küçük ve orta ölçekli işletmeler ve Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili genel kavramlar ve tanımları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde Kalite Yönetim Sistemlerinin etkinliği ile ilgili bilgiler verilmiş, üçüncü bölümde ise küçük ve orta boy işletmelerin Kalite Yönetim sistemleri ile ilişkisi açıklanmıştır.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ISO 9000 belgesine sahip küçük ve orta boy işletmelerden seçilen örneklem üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek küçük ve orta boy işletmelerin Kalite Yönetim Sistemini kullanma etkinliği ve etkililiği incelenerek işletmelerin performans göstergeleri ile ilişkisi belirlenmiştir.

1. GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihçesi

Özellikle 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra yaşanan yeniden yapılanma sürecinde göze çarpan en önemli hususlar, sanayileşmenin kalkınma ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanması ve büyük ölçekli, ileri teknolojiye sahip üretim birimlerinin sanayi yapısını belirlemesidir. Bu dönemde yaşanan sürekli gelişme ve sanayileşme yapısında, hükümetler büyük ölçekli işletmelere daha çok önem vermeye başlamışlardır¹.

Bu nedenle 1950'li ve 60'lı yıllarda, önemli bir üretim ve istihdam artışı sağlayan büyük ölçekli işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemini yitirmesine sebep olmuştur. Bu dönemde, küçük ölçekli işletmelerin verimli olamayacağı ve büyük ölçekli işletmeler karşısında rekabet edemeyeceği ileri sürülerek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin birleşmeleri ve ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi teşvik edilmiştir².

Ancak, 1970'li yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizde büyük ölçekli işletmelerin konjonktür dalgalanmalarına uyum sağlayamadığı ve yeterince esnek olmadığı görülmüştür. Nitekim, yaşanan ekonomik kriz neticesinde büyük ölçekli sanayi kuruluşları üretimlerini kısmak, istihdamı düşürmek ve krizden “küçülerek kurtulmak” zorunda kalırken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, sahip oldukları esneklik sayesinde bu krizi daha az maliyetle atlattıkları görülmüştür. Böylece ekonomik krizlerin aşılmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi kavranmış ve bu işletmeler hızla ön plana çıkmışlardır.

Bu gelişmeler neticesinde, küçük ve orta ölçekli sanayi, büyük sanayi ile birlikte ve bir anlamda büyük sanayii tamamlayarak varlığını yeniden ortaya koymuştur.

¹ Ünal Eryılmaz, “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Ticaret Performansı*”, **İktisat Politikası Yüksek Lisans Programı Seminer Dersi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1999, s.3.

² Eryılmaz, s.3.

Böylece, sanayi devriminin başlangıcından 70’li yıllara kadar sanayileşmenin ve kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru olarak görülen büyük ölçekli işletmeler ve bunun temel dayanağı olan “ölçek ekonomileri” ideolojisi yerini, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ön planda olduğu “esnek üretim” sistemlerine bırakmıştır³.

Dünya ekonomisinde yaşanan son gelişmeler, pek çok büyük firmanın üretimde ölçek ekonomilerine ulaşmaktan vazgeçerek, büyüklük içinde küçük firmalar yaratmaya çalışması yönündedir. Böyle bir iş örgütlenmesi ile, verimliliğin artırılması, tüketici tercihlerindeki değişmelerin daha hızlı ve gerçekçi yakalanabilmesi amaçlanmaktadır⁴.

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda, son yıllarda pek çok ülkede, gelişme ve büyüme ile ilgili politikalar hazırlanırken, küçük ve orta ölçekli işletmelere özel bir önem verilmeye başlanmıştır.

Avrupa Birliği’nde 1983 yılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yılı ilan edilmiş ve aynı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yönelik AB eylem planı kabul edilerek somut ve sürekli destek mekanizması oluşturulmuştur. 1980’li yıllarda ekonomilerdeki globalleşme ve artan rekabet sonucunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ticari ve ekonomik sıkıntıya düşmeleri ile bu destek, açık bir Küçük ve Orta Ölçekli İşletme politikasına dönüşmüştür⁵.

Özetle söylemek gerekirse, sanayi devriminin başlangıcından 1970’li yılların sonlarına kadar olan dönemde, sanayileşme süreci içinde büyük firma görüşü önemli olmuş ve bu görüşün ayrılmaz bir parçası haline gelen “Ölçek ekonomileri” kavramı önem taşımıştır.

Ancak petrol bunalımı ve bu bunalımı aşmak için çevresel koşulların uyum ve tepki esnekliğinin ön plana çıkması, özellikle teknolojik gelişmeler sonucu, sabit

³ Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), **AT’a Girerken Türkiye Makine İmalat Sanayiinde Küçük İşletmelerin Kalite Sorunları**, Ankara: Yayın No. 399, 1989, s.15.

⁴ İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: Ticaret Odası Yayın No.25, s.25.

⁵ Eryılmaz, s.3.

faktörlerin ve tesislerin küçük ve orta boy firmalara maliyet ve verimlilik açısından da büyük firmalar gibi üretim yapmalarını sağlayacak şekilde bölünmesi olanağının sağlanması, dünyadaki demokratikleşme eğilimindeki artışa paralel olarak coğrafi ve zaman itibarı ile tüketici tercihlerinin giderek çeşitlenmesi sonucu, büyük çaplı üretim yerine küçük ölçekli üretim yapmasının daha rasyonel olması gibi nedenlerle 1980’li yıllarda küçük ve orta boy firmaları destekler hale gelmiştir⁶.

1.2. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı

Genel olarak, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler büyük işletmelerin benzeri özelliklere sahip, küçük boy işletmeler olarak görülürler. Ancak bu çok doğru bir ifade değildir. Bağımsız olmaları, işletme sahibinin hem girişimci hem de yönetici konumunda olması, müşterilerle ve çalışanlarla olan kişisel ilişkiler Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri, büyük şirketlerden ayıran en belirgin özellikler olarak dikkatimizi çekmektedir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler bu özellikleri sayesinde daha esnek davranabilmekte, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmekte, talep boşluklarını yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilmekte, müşteri ve personel ile daha yakın ilişki kurabilmekte ve teknolojiye daha kolay uyum sağlayabilmektedir⁷.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, pek çok açıdan avantajlı gözükseler de, onların da karşılaştıkları bazı temel sorunlar vardır. Temelinde küçük ölçekli olmanın yarattığı kaynak ve finansman yetersizlikleri; yeni teknoloji edinmeyi, nitelikli işgücü istihdamını, araştırma-geliştirmeyi ve bilgiye erişmeyi zorlaştırabilmektedir⁸.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler tüm ülke ekonomilerinde büyük öneme sahiptir. Hemen hemen her ülkede ülke ekonomilerinin yaklaşık %95’i Küçük ve Orta

⁶ Atilla, Bağrıaçık , **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları**, Uluslar arası Sempozyum, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi Yayın No.5, 1991, s.138.

⁷ Tamer, Müftüoğlu ve Diğerleri, **Orta ve Küçük İşletmeler Raporu**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Redaksiyon Komitesi, Ankara, 1993

⁸ Oya, Erdil, Salih Zeki İmamoğlu ve Halit Keskin “*Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde) Ürün Yeniliği ve AR-GE Faaliyetleri*” **Öneri**. C.5.S.19, Ocak 2003, s.21.

Ölçekli İşletmelerden oluşmaktadır. Ancak, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ülke ekonomisine olan katkıları %20-50 arasında kalmaktadır⁹.

Ülkelerin kalkınmaları için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ülke ekonomisine olan katkılarının artırılması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelere baktığımız zaman kalkınmalarının temelinde hep bu yönde kendilerini geliştirmelerinin olduğunu görmekteyiz. Ülkemizin kalkınması için de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin zayıf oldukları yönlerden desteklenmeleri ve gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

1.3. Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Tanımlama Kriterleri

Ülkemizde ve dünyada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yönelik genel bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü, böyle bir tanımlamayı güçleştiren bazı nedenler vardır.

Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰ :

- İşletme büyüklüğü ile ilgili kriterler çeşitli kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir,
- Her kriterin önemi zaman içinde farklılıklar göstermektedir,
- Kriterler, ülkeden ülkeye, ülkenin kültür yapısına, ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörlere göre ve ülkenin ekonomik yapısına göre farklılıklar gösterir.

Ancak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için genel bir tanım bulunmamasına rağmen, tanım ve sınıflama yapmak için tüm ülkelerde kullanılan kriterler vardır. Bunlar nitel ve nicel kriterlerdir.

1.3.1. Nicelik Yönünden Kriterler

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri sınıflandırmak için kullanılan nicelik yönünden kriterleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹¹ :

⁹ Halil, Sarıaslan, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**, Ankara: TOBB Yayınları No.309, 1996

¹⁰ Süleyman Karataş, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: Veli Yayınları, 2001, s.15.

¹¹ Mete Oktav ve Diğerleri, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözümleri**, TOBB, Ankara, 1990, s.1.

- Çalışan personel sayısı : İşletmede her kademedeki çalışan toplam personel sayısını ifade eder.
- Yatırım miktarı : İşletme için yatırılan sermayeyi ifade eder.
- Bilanço büyüklüğü ve Öz kaynak miktarı : İşletmenin aktif toplamını ifade eder.
- Üretimde kullanılan enerji miktarı : Üretim için harcanan toplam enerji miktarını ifade eder.
- Satış hasılatı: Yıllık satış toplamını ifade eder.
- Kâr: Yıllık elde edilen kar değerini ifade eder.

1.3.2. Nitelik Yönünden Kriterler

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri sınıflandırmak için kullanılan nitelik yönünden kriterleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Yönetim şekli : Tek kişilik işletmeler, Aile işletmeleri vb.
- Hissedarların sayısı,
- Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi,
- Başka işletme ve pazarlara bağımlılık dereceleri¹²,
- Çalışma şekli,
- Sahip olunan pazar payı,
- Finans şekli : Finansmanın bireysel veya küçük sermaye grupları tarafından sağlanması,
- İşletme sahibinin işletmeyle özdeşleşmesi, tüm riskleri üstlenme derecesi¹³

Yukarıdaki kriterlere pek çok yeni kriter eklemek mümkündür ancak ortak bir tanımlamaya gidilmesinde hiçbir kriter tek başına yeterli olamamaktadır. Çok fazla kriter kullanılarak bir tanımlamaya ulaşma çabası ise karışıklıklara neden olacaktır.

¹² Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu, **Avrupa Topluluklarına Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerinin Durumu**, Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları, Ankara: Yayın No. 11, 1998, s.7-8.

¹³ Sema Gençay, *"Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boylu İşletmelerin Önemi, Destekleme Çalışmaları ve Türkiye"*, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 1993, s.3.

Bu kadar çok kriter ile tanımlama ve sınıflama yapmaya çalışmak gerçekten güçtür ancak belli tanımlamalar ulaşılmamasının da çeşitli yaralar sağlayacağı bir gerçektir. Örneğin; Her ölçekteki ve nitelikteki işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınmasına ve uygulanacak politikalara kolaylıklar sağlar. Bunun yanında, işletme sorunlarının daha kolay belirlenmesi ve çözümler geliştirilmesinde de önemli avantajlar sağlar¹⁴.

1.4. Dünyada Uygulanan Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme tanımlamasında çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Ancak dünyadaki bu tür uygulamalara bakıldığında genellikle işletmelerin istihdam edilen kişi sayısına ve yönetim mülkiyet açısından olmak üzere iki şekilde tanımlandığı görülmektedir.

1.4.1. İstihdam Edilen Kişi Sayısına Göre

İstihdam edilen kişi sayısına göre işletmeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Mikro işletmeler (1 -9 kişi)
- Küçük işletmeler (10 - 99 kişi)
- Orta boy işletmeler (100 - 499 kişi)

Mikro işletmelerin genellikle geleneksel sektörlerde yaygın olduğu düşünülür, küçük ve orta boy işletmelerin oldukça yüksek teknoloji gerektiren faaliyetlerde bulundukları görülmektedir. Ayrıca orta boy işletmelerin bu sınıflamaya girmekle beraber, bazı orta boy işletmelerin modern anlamdaki büyük işletme özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.

¹⁴ Karataş, s.19.

1.4.2. Yönetim ve Mülkiyet Açısından

Yönetim ve mülkiyet açısından işletmeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Tek kişilik işletmeler
- Modern aile işletmeleri
- Halka açık işletmeler

Tek kişilik şirket tanımlamasına giren işletmelerde, tek kişi hem işletme sahibi, hem yönetici, hem pazarlamacı, hem de teknik eleman görevini üstlenmektedir. Ancak bir işletmenin kendisini geliştirebilmesi için işletmecilik, yöneticilik ve teknik konularda özel bilgi birikimi gerekir. Bunların da tek kişide toplanması oldukça zordur.

Modern aile şirketleri şeklindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde işletme mülkiyeti ailededir. Fakat işletme, ücretli ve potansiyel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Halka açık şirket şeklindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde mülkiyet yaygınlaştırılmasına oldukça az rastlanır. Çünkü bu tür işletmelerin sahipleri, sermaye piyasası faaliyetlerinden yeterince haberdar değildir. Ayrıca ölçekleri de sermaye piyasası için uygun değildir¹⁵.

1.5. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sınıflandırılması

Küçük işletmeler faaliyetlerinin piyasaya ya da büyük işletmelere yönelik olmasına göre iki şekilde sınıflandırılmaktadır¹⁶.

¹⁵ Arma Leander, "Küçük ve orta Boy İşletmelerin Problemleri Açısından Devlet Yardımları" Çev. Müjde Yener, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Uluslararası Sempozyumu, ISO Araştırma Dairesi, Ankara: Yayın No. 5, 1991, s.192.

¹⁶ Karataş, s.28-29.

1.5.1. Faaliyetleri Piyasaya Yönelik İşletmeler

Faaliyetleri tamamı ile piyasaya dönük olan bu işletmeler de iki sınıfta incelenir¹⁷.

1.5.1.1. Ekonomik açıdan büyük işletme olmaları gerekirken halen küçük işletme olarak faaliyet gösteren işletmeler :

Bu tip işletmeler aslında ölçek olarak büyük olmaları gerekirken pazar yetersizliği v.b. gibi nedenlerle ölçekleri küçük tutulan işletmelerdir. Örneğin ülkemizde otomotiv, elektronik v.b. gibi bazı sanayi dallarında üretim yapmak üzere çok fazla sanayi işletmesi kurulmuştur. Bu durum maliyetleri yükseltmektedir. Bu nedenle bu tip işletmelerin sayısı azaltılarak büyük ölçekli işletmeler haline getirilmelidir.

1.5.1.2. Küçük işletme olarak kalmaları ekonomik açıdan yararlı olan işletmeler :

Küçük İşletmelerin ülke sanayiinde yer alması, modern sanayi ekonomisinin bir gereğidir. Çünkü küçük işletmeler, rekabet karşısında ortadan kalkmamakta, sanayi ekonomilerinin yapıları içinde rahatlıkla yaşamlarını sürdürebilmektedirler.

Bazı talepler özel ürünlerle karşılanmaktadır. Talep değişiklikleri çok ve ani olabilir. Büyük işletmelerin, bu tür değişimlere uyum sağlamaları teknik ve bürokratik nedenlerle zor olmaktadır. Ayrıca seri üretim yapan bir işletmenin, az sayıda ve ucuza başka bir ürünü üretmesi zordur. Buna karşın küçük işletmeler bu duruma karşı kolayca uyum sağlayarak piyasanın istediği malı kolaylıkla üretebilmektedir.

Mobilya, elbise, alet v.b. gibi bazı ürünler için büyük çaptaki fabrikalar diğer ürünlerde olduğu kadar avantajlı olmayabilir. Üretim arttıkça maliyetler düşmeyebilir.

¹⁷ Karataş, s.28-29.

Küçük işletmeler çabuk bozulan ürün çeşitlerinde talebe daha yakın olmaları nedeniyle daha avantajlı olmaktadır. Çünkü yerel küçük işletmeler, büyük çaptaki ancak daha uzak bir işletmeyle rekabet edebilir.

1.5.2. Faaliyetleri Büyük İşletmelere Yönelik Olan İşletmeler

Bu tür işletmeler büyük işletmelere bağlı olarak aşağıda sıralayacağımız şekillerde faaliyetlerini sürdürmektedirler¹⁸.

- Belirli bir işletme için iş yapan işletmeler,
- Büyük işletmelere hammadde, ara madde üreten işletmeler,
- Büyük işletmelerin ürünleri için bakım ve onarım yapan işletmeler. Örneğin, oto servis istasyonu, ev aletleri bakım vs.

Sanayileşme süreci içinde küçük işletmeler gelişen şartlar içinde modern birer işletme durumuna gelerek kendilerine ya da büyük işletmelere üretimde bulunarak büyük işletmelere de çeşitli açılardan yardımcı olmaktadır¹⁹.

1.6. Avrupa Birliği ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımlanması

Avrupa Birliği ve Türkiye’de küçük ve orta boy işletmeler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır²⁰:

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ):

- 250 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 40 milyon Euro’yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon Euro’yu geçmeyen,
- 3.paragrafta tanımlanan ‘bağımsızlık’ kriterine uygun olan işletmeler,

¹⁸ Karataş, s.28-29.

¹⁹ Uludağ, s.20.

²⁰ Mustafa H.Çolakoğlu (Haz.) ,**Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Rehberi**, Ankara: TOBB Genel Yayın No.359-PM: 2, 2002, s.2-4

Küçük işletmeler²¹ :

- 50 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 7 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 milyon Euro'yu geçmeyen,
- 3.paragrafta tanımlanan 'bağımsızlık' kriterine uygun olan işletmeler,

Bağımsız işletmeler: Sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir. Ancak bu şart şu iki durumda aşılabilmektedir;

Eğer işletmenin sermaye sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise,

Eğer işletme sermayesi, hisselerinin kime ait olduğunun belirlenemeyeceği kadar küçük hisselerle bölünmüş ise ve eğer işletme sermayesinin %25 veya daha fazlasının tek bir işletme tarafından üstlenilmiş olduğu veya sermayesinin küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olduğunu yasal olarak belirtirse,

1. ve 2. paragraflardaki koşulları değerlendirirken sermayesinin veya hisselerinin %25 veya daha fazlasını doğrudan veya dolaylı olarak kontrol eden işletmelerin dikkate alınması gerekmektedir.

Mikro işletmeleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar, 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanırlar.

Dönem sonu bilançosunda bir işletme, takip eden iki yıl içerisinde, üst üste: işçi sayısı ile ilgili ya da finansal kıstasları aştığı veya bu sınırların altına düşmesi

²¹ Çolakoğlu, s.2-4

durumunda o işletme, Küçük ve Orta Ölçekli İşletme. Orta büyüklükteki işletme ''Küçük işletme'', veya ''Mikro işletme'' statüsünü kaybedecek veya kazanacaktır.

İstihdam edilen işçi sayısı, yıllık çalışma ünitelerinin (Annual Working Unit-AWU) sayısı ile ilişkili olmalıdır. Bu demektir ki bir yıl boyunca tam gün çalışan işçi sayısının, kısmi ve dönemsel olarak çalışan işçi sayısı ile yıllık çalışma ünitelerinin (AWU) oranları olarak ilişkilendirilmesi gerekir. Esas alınacak referans yılı son hesap dönemini içeren yıldır.

Yıllık satış cirosu ile bilanço net değeri rakamları, son 12 aylık onaylanmış hesap dönemine ilişkin olmalıdır. Henüz hesapları onaylanmamış yeni işletmeler söz konusu olduğunda, o mali yılın gidişatına göre yapılacak gerçekçi tahminlerden çıkartılacak rakamlar, dikkate alınacaktır.

Komisyon, AB'deki ekonomik düzenlemeleri dikkate alarak, normal olarak her 4 yılda bir veya ihtiyaç oldukça bilanço net değeri ve yıllık satış cirosu ile ilgili rakamları değiştirebilir.

AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde 'Küçük ve Orta Ölçekli İşletme', ''Orta Büyüklükteki İşletme'', Küçük İşletme'' veya ''Mikro İşletme'' terimleri geçen tüm AB mevzuatını revize etmiştir.

İşletme tanımlarının AB istatistiklerine yansımaları Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (EUROSTAT) aşağıdaki belirtildiği şekilde düzenlemiştir²²:

- 0 işçi çalıştıran,
- 1-9 işçi çalıştıran,
- 10-49 işçi çalıştıran,
- 50-249 işçi çalıştıran,
- 250-499 işçi çalıştıran,
- 500 ve daha fazla işçi çalıştıran.

²² Çolakoglu, s.4.

1.7. Türkiye İmalat Sektöründe Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımları

Türkiye imalat sektöründe küçük ve orta boy işletmeler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır²³:

KOSGEB Tanımı (3624 Sayılı Kanun)

- 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük sanayi,
- 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır.

Halkbank Tanımı

- Teşvik Belgeli Küçük ve Orta Ölçekli İşletme : 1-50 işçi çalıştıran,
100 milyar TL'yi aşmayan sabit yatırım tutarı,
- Normal Küçük ve Orta Ölçekli İşletme : 1-250 işçi çalıştıran,
400 milyar TL'yi aşmayan sabit yatırım tutarı,

Eximbank Tanımı

Kısa vadeli Türk Lirası krediler kapsamında “Küçük ve Orta Boy İşletmeler İhracat Kredisi” için 1-200 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleridir.

Hazine Müsteşarlığı Tanımı

İmalat sanayiinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan ;

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,

²³ Çolakoğlu, s.7-8.

- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı Tanımı

28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetenin 45. sayfasında yayımlanan Tebliğe göre, imalat sanayiinde faaliyet gösteren , 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmelerdir.

DİE ve DPT Tanımı

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

TOSYÖV Tanımı

- 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

1.8. Değişik Ülkelerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı

Değişik ülkelerin küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁴:

²⁴ Mustafa Koyuncu “Türkiye’de ve Dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı” **Öneri**, C.2, S.11, Ocak 1999, s.170.

Amerika Birleşik Devletleri²⁵

Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için resmi bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, ülke ekonomisi açısından önemli bir yere sahiptirler.

Bunun sebeplerini şöyle sıralayabiliriz ;

- Çalışanların (16-24 yaş arası) %66'sını küçük işletmeler istihdam etmektedirler.
- Federal Hükümet, satın alınan %30'unu küçük işletmelerden sağlamaktadır.
- Üniversiteler, bünyesinde 500'e yakın küçük işletme enstitüsü bulunmaktadır.
- Toplam işletmelerin içinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin oranı %77,2'dir ve bu işletmeler istihdamın %50,4'ünü sağlamaktadır.
- Taşeronluk hizmetlerinin yaklaşık %50'si, küçük ve orta ölçekli işletmelerce sağlanmaktadır.

Ayrıca bu ülkede 1920'li yıllardan beri faaliyette bulunan Küçük İşletmeler Teşkilatı (SBA, Small Business Administration), genellikle istihdam edilen işçi sayısı yanında işletmenin satış tutarını da nicel ölçüt olarak benimsenmektedir²⁶. Fakat kuruluşlar tarafından geliştirilen tanıma göre iş gören sayısı esas alınmaktadır.

Buna göre 1-99 arası çalışan sahibi işletmeler küçük, 100-499 arasında çalışan işletmeler orta ölçekli işletme sayılmaktadır.

Avrupa

Avrupa Topluluğu'nda, işletmelerin %92'si 10'dan daha az iş görene sahip bulunmaktadır. Ayrıca bütün işletmelerin ancak %88'i 10-499 arasında iş görene

²⁵ Koyuncu, s.170.

²⁶ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, EGS Bankası A.Ş Yayını, Ankara, 1997,s. 107.

istihdam imkanı sağlamaktadır. Buna rağmen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, ülke ekonomisine katkısı konusunda iki farklı görüş kabul görmektedir. Bunlardan birincisi, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre daha az ekonomik gelişmeye destek sağlamaktadır. İkinci görüş ise küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin katkısının çok büyük olduğunu ileri sürmektedir.

- Almanya²⁷

Avrupa Topluluğu'na örnek olarak alınan Almanya'da da küçük ve orta boy işletmeler birçok yönden tercih edilmektedir. Bugün Almanya'nın rekabetçi gücü bu ülkedeki büyük firmalardan çok, küçük ve orta boydaki işletmelerden kaynaklanmaktadır. Almanya'da ülke ekonomisine üretim gücü ve rekabet yeteneği için özellikle firmaların teknik yenilik faaliyetlerine büyük önem verilir.²⁸

Küçük ve orta boy işletmelerin tüm işletmeler içindeki payı %98, bunların oluşturduğu istihdam %66 ve milli hasılanın %50'si bu sektör tarafından oluşturulmaktadır.

Ancak küçük ve orta boy işletmelerin sahip olduğu bu öneme rağmen, bu işletmeler için herhangi bir resmi tanım olmaması dikkat çekicidir.

Resmi tanım olmasa da kuruluşlarca kullanılan tanımlarda istihdam kapasitesi, yatırılan sermaye ve yıllık satış miktarları esas alınmaktadır.

- Fransa

Fransa'da da, küçük ve orta boy işletmeler için resmi bir tanıma rastlanmamaktadır. Burada önemli bir konu olarak küçük ve orta boy işletmeler için alt sınır koyulmuş olmasıdır.

²⁷ Koyuncu, s.170.

²⁸ Bağrıaçık, s.146.

10 kişiden az iş göreni olana kuruluşlar esnaf ve zanaatkar işletmesi sınıfına dahil edilmektedir.

Küçük ve orta boy işletmeler için üst sınır ise 500 olarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, işletme sahiplerinin işletmesiyle özdeşleştiği küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalıştırılan iş gören sayısı olarak, küçük işletmelerde 10-50, orta ölçekli işletmelerde 51-100 olarak belirlenmiştir.

- İngiltere²⁹

İngiltere’de, küçük ve orta boy işletmeler için resmi bir tanım mevcut değildir. Kullanılan pek çok tanım kendi alanında geçerli ve belirli bir sınıra sahiptir. 1971’de Balton Raporunda küçük ve orta boy büyüklükteki işletmeler şu şekilde tanımlanmıştır ; Küçük işletme, bağımsız, sahibi tarafından kişiselleşmiş bir metodla idare edilen ve pazar payı küçük olan işletmelerdir.

İngiltere’de yapılan küçük ve orta büyüklükteki işletme sınıflamasında önemli bir özellik dikkat çekmektedir. Bu da bazı sektörlerde cironun, bazılarında ise istihdam edilen personelin sınıflandırılmaya esas teşkil etmesidir. Sanayide personel sayısı 200’ün altında olanlar küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sınıfında ele alınırken, ticarete ise ciro dikkate alınmaktadır ve 200 bin sterlinin altında ciro yapanlar bu sınıfa dahil edilmektedir.

İngiltere’de en çok itibar gören nitel ölçütün işletmenin hukuki şekli olduğu belirtilmektedir. Burada sermaye şirketleri büyük işletme olarak kabul edilirken, şahıs şirketleri küçük işletme sınıfına dahil edilmektedir³⁰.

- İtalya

Küçük ve orta boy işletmeler için genel bir tanım olmama özelliği İtalya için de geçerlidir.

²⁹ Koyuncu, s.170.

³⁰ Müftüoğlu, s.112.

İtalya’da, tanımlamaya esas teşkil eden kriter, personel sayısı ve sabit sermaye yatırımdır. İş gören sayısı en fazla 500 olabilir.

Diğer ülkelerden farklı olarak, İtalya’da küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ayrı bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır.

Buna göre ;

- Küçük ve bağımsız işletmeler,
- Büyük işletmeye bağlı küçük işletmeler,
- Belirli bir sanayi bölgesinde veya bir ihtisas bölgesinde yerleşik küçük işletmeler, olarak tanım yapılmaktadır.

Uzak Doğu Ülkeleri³¹

Gelişmiş ülkelerin ihracatlarının büyük kısmını oluşturan gelişmekte olan ülkeler için en büyük problemlerden birisi işsizlik ve hayat standardının düşük olması ve sermaye yetersizliğidir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bu ülkeler için sorunların çözüm kaynağı olarak görülmektedir.

- Japonya

Japonya, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından diğer ülke tanımlarından daha farklı bir yapıya sahiptir. Japonya’da genel hatları ile büyük işletmeler dışında kalanlar küçük ve orta büyüklükteki işletme statüsündedir. Bu kavram kullanıldığında ve başka bir kriter kullanılmadığında 100 kişinin altında çalışanı olan işletmeler baz alınacaktır. Çalışan sayısı ve sermaye miktarı tanımlamaya esas teşkil eden iki nicel faktör olarak dikkat çekmektedir.

Buna göre üretim, hizmet ve ticaret sektörleri için farklı kriterler esas alınmaktadır.

³¹ Koyuncu, s.170.

- **Malezya**³²

Malezya'da, küçük ve orta ölçekli işletme tanımı yapılırken, bir alt sınır getirilmiştir.

Bu alt sınıra göre 5'ten az iş gören çalıştıran işletmeler ev sanayi olarak değerlendirilmiştir. Bu ülkede de çalıştırılan personel sayısı geçerli bir kriterdir.

Buna göre ;

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| - Ev sanayi işletmesi | 5'ten az iş gören |
| - Küçük sanayi işletmesi | 5-49 arasında iş gören |
| - Orta ölçekli işletme | 50-199 arasında iş gören |
| - Büyük ölçekli işletme | 200 ve daha fazla iş gören |

- **Güney Kore**

Güney Kore'de 1960-1961 askeri darbesinden sonra küçük ve orta boy işletmelerin değeri anlaşılmıştır. Konuyla ilgili pek çok araştırma ve inceleme yapılmakta ve hükümet tarafından desteklenmektedir.

Güney Kore'de fabrika ve fabrika dışı üretim olmak üzere ikili bir ayırım söz konusudur. 5 ve daha fazla personeli olan işletmeler sanayi işletmesi, 5'ten az iş göreni olan işletmeler ise bu sınıflamanın dışında tutulmaktadır.

Sanayi işletmelerinde de üst sınır 300 olarak belirlenmiştir.

Buna göre ;

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| - Küçük ve orta ölçekli işletme | 5-299 arası iş gören |
| - Büyük ölçekli işletme | 300 ve üzeri iş gören |

³² Koyuncu, s.170.

- Hindistan³³

Hindistan’da küçük ve orta ölçekli işletmeler yardımcı sanayi işletmeleri ve çok küçük sanayi işletmeleri şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuştur. Arazi ve makine sabit yatırımları 300.000\$’ı aşmayan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak belirlenmiştir. Küçük işletmeler içinde yer alan ve sabit yatırımları 16.000\$’ı geçmeyen işletmeler ise çok küçük sanayi işletmeleri olarak değerlendirilmektedir. Hindistan’ı, diğer ülkelerden ayıran en önemli fark sınıflandırma yaparken en önemli faktörün sabit yatırım olarak alınmasıdır. İstihdam edilen personel sayısı önem teşkil etmemektedir.

1.9. Kalite Tanımı

Kalite, tüketicinin, ürün veya hizmet ile karşılaştığı an yaşadığı deneyime bağlı olarak belirlediği bir nitelik olup, tüketici gereksinimlerine göre ölçülebilir. Bu gereksinimler yazılı ya da sözlü, bilinçli ya da içgüdüsel, kullanıma dayalı ya da sadece dışarıdan bakarak belirlenmiş olabilir. Ancak her durumda, rekabetin olduğu çağımızda hareketli bir hedef halindedir³⁴.

Kaliteyi, aşağıdaki cümleler ile de tanımlayabiliriz³⁵ :

Ürünün güvenilirlik, sağlamlık, fonksiyonellik ve dayanıklılık gibi gereklere cevap vermesi,

Bir ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayan tüm özellikleri,

Sürekli gelişim sistemi; insan ve makinenin mükemmel uyumu,

Mükemmelliğin anlamı; eldeki kaynaklar ile üretilebilecek en iyi ürünü üretmek,

Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ve müşterilerin beklentilerini karşılayan ürün ya da hizmetler sunmak veya

Kullanıma uygunluk.

³³ Koyuncu, s.170.

³⁴ Ferruh Tanyel, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 2000, s.2.

³⁵ Tülay Bozkurt ve Tülay Turgut “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler” **Öneri**, C.2,S.12, Haziran 1999, s.57.

Ancak herkesin genel anlamda uzlaşabileceği bir kalite tanımı yapmak pek mümkün değildir. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Aşağıda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları verilmiştir³⁶:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (ISO 8402)
- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)
- Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P. Crosby)
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M. Juran)
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır. (G. Taguchi)

1987 yılında kalitenin sekiz boyutu Garvin tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir³⁷ :

1. Performans: Ürün ya da hizmette bulunan birincil özellik. Örneğin, otomobilin hızı veya televizyonun görüntü netliği.
2. Özellik (Görünüş): Ürünün çekiciliğini sağlayan ana özellikler.
3. Güvenilirlik: Ürünün kullanım içinde performans özelliklerinin sürekliliği.
4. Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluğu.
5. Dayanıklılık: Kullanılabilir ömrünün uzunluğu. Hem teknik, hem de ekonomik boyutu içerir.

³⁶ Hélio Gomes, “**Kalite”li Sözlük**”, Çev: Nurdoğan Arkiş, Sistem Yayıncılık: 182, İstanbul,1998, s.22-23.

³⁷ Kadir Ardic, “Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 14, Sayı:2000-04, Temmuz-Ağustos, http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=492

6. Hizmet görürlük: Sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
7. Estetik: Albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat ve hissetmenin nasıl olduğuyla ilgilidir).
8. Algılanan Kalite (Perceived Quality): Müşterinin algıladığı kalite (imaj).

1.10. Kalite Yönetim Kavramı

Eskiden kalite kavramı en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tarif edilirdi. Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmıő, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıőtır³⁸.

Çoğunlukla üreticilerden, “kalite maliyeti çok fazla” şeklinde şikayetler duyarız. Bu ifade daima yanlış anlaşılan bir kalite kavramına dayandırılmıőtır.

Aslında bu ifadeyi, “yüksek kaliteli bir ürünün dizaynı çok pahalıya mal olabilir” şeklinde anlamak bir yanılgıdır. Yani kalitenin yüksek maliyeti söz konusu olduğuunda referans, daima dizayn kalitesi ile ilişkilidir. Şüphesiz bu gerçek bir maliyettir³⁹.

Kalite yönetimi ise bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır. Kullanıcının gereksinimleri tam olarak ve belirlendiği şekilde karşılanmadığı sürece Kalite yönetimi sistemi tanımlanmış sayılmaz.

³⁸ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s. 63.

³⁹ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.22-23.

ISO 8402 Kalite Sözlüğünde (1986) Kalite yönetimi “Ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gerekliliklerini karşılamaında yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik çalışmaların toplamı” olarak belirtilmiştir⁴⁰.

Kalite yönetiminde ilk adım, müşteri gerekliliklerinin tam ve doğru olarak karşılanmasıdır.

Yukarıdaki tanımı daha detaylı bir şekilde açıklamak amacı ile aşağıda belirtilen açıklamalardan yararlanabiliriz⁴¹.

Belirlenmiş gerekliliklerin müşterinin gereksinimlerini bütünü ile karşılamadıkça, Kalite yönetimi sağlanmamış olacaktır.

Üretim sonrası yapılan kalite kontrol ürün kalitesinin sağlanması açısından oldukça yetersiz ve pahalıdır. İşte bu yüzden Kalite yönetimi tasarımdan dağıtıma ürün kalitesinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu da organizasyonun her kademesinde dikkatli bir kalite yönetimini gerektirir. Bu tür bir yönetimin yerleştirilmesi belirli standartlar dahilinde gerçekleşir.

Etkinliğin sağlanması için Kalite yönetimi üretim, montaj ve muayene işlemlerinin denetimleri ve doğrulamaları çalışmalarında olduğu gibi, amaçlanan uygulamalar için spesifikasyon ya da tasarım uygunluğunu etkileyen faktörlerin sürekli olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Güven sağlama çalışmaları kayıtlarla desteklenmektedir.

Bir organizasyonda Kalite yönetimi sistemi bir yönetim aracı olarak işlev görür. Sözleşmeli durumlarda ise bu sistem müşteriye güven sağlar.

⁴⁰ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:549, 1995, s.8.

⁴¹ Bozkurt, s.8.

Kalite, mükemmellik gibi kişilerin bakış açısına bağlıdır, birisi için iyi kalite olarak değerlendirilebilecek herhangi bir ürün ya da hizmet başkası için yetersiz olabilir. Kalite yönetimi kavramında kalitenin duyarlı bir anlamı vardır⁴².

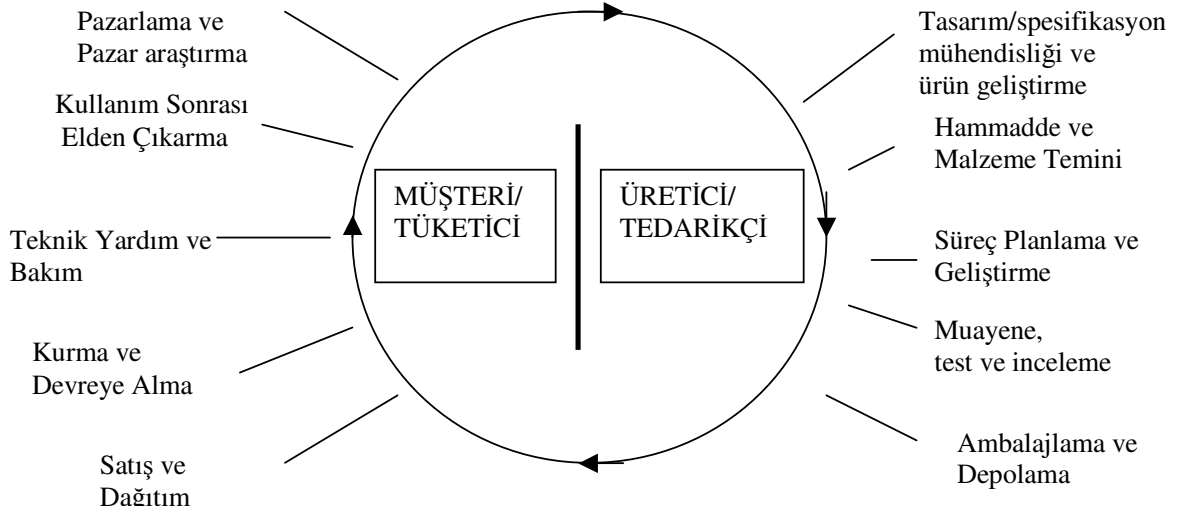
Bir tüketici toplumunda, büyük işletmelerde müşteri gereklilikleri pazar araştırması ile tanımlanır ve bu şekilde elde edilen bilgi yapılabirliğin ve uygulanabilirliğin incelenmesi için finans, tasarım ve üretim bölümlerine gönderilir. Özellikle büyük sanayi kuruluşlarına yan sanayi olarak hizmet veren küçük ve orta ölçekli işletmeler spesifikasyonlara ek olarak, üretimlerinin nerelerde kullanıldığı, beklenen hizmet sürelerinin ne olduğu, varsa garanti süresini müşterilerinden doğru olarak öğrenmelidir.

Kalite yönetiminin sağlanması için tüm müşteri gereklilikleri öncelikle bilinmelidir. İşletmeler, müşterileri ile çok sıkı işbirliği içinde olmalıdır. Bu durum herhangi bir Kalite Yönetim programının vazgeçilmez koşuludur. Herhangi bir çalışma başlamadan önce müşteriden yeterli bilgi toplanmalı, bütün çalışmalar planlanmalı ve gerekli talimatlar detaylı bir şekilde hazırlanmalıdır.

Kalite yönetimi, bir işletmenin bütün fonksiyonlarının toplam olarak bütünleştirilmesini ve kontrolünü gerektirir. Yalnızca kontrol ile kalite elde edilemez; kalite müşteri gerekliliklerini tanımlandığı aşamada tasarlanmalıdır. Bu duyarlı kalite oluşturma çalışmaları üretim, planlama, imalat ve sevkiyat sonrası aşamalarda da sürdürülmelidir.

⁴² Bozkurt, s.8.

Kalite sistemine bütünleştirilmiş bir yaklaşımın içerdği fonksiyonel bölüm ve çalışmalar Şekil 1 'de gösterilmiştir.



Şekil 1- Kalite Halkası

Kaynak : Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:549, Ankara, 2000, s.9.

1.11. Kalite Yönetim Sistem Yaklaşımı

Bir organizasyonu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemidir. Kurulacak ve sürekli yürütülecek bu sistem ile, beklentilerin karşılanması ve sürekli olarak iyileştirme sağlanması hedeflenmektedir⁴³.

Kalite Yönetim sistem tasarımında belli başlı ilkeler şunlardır:

- Üst yönetim liderlik etmelidir: Tepeden tabana doğru işleyen ve ters yönde geri bildirimler ile beslenen bir hiyerarşi oluşturulmalıdır.
- Firmanın çalışmalarının kaliteyi etkileyen yönleri iyice belirlenmiş olmalıdır: Firmanın kaliteyi etkileyen yönleri belirlendiği zaman Kalite Yönetim sisteminin

⁴³ Kalite Yönetim Sistemi Nedir?10 Temmuz 2006, <http://www.kalitekontrol.org/kalite.html>

sürekliliğinin sağlanması için hangi noktaların üstüne gidilmesi gerektiği kolaylıkla anlaşılacaktır.

- Kaliteye yönelik iletişim çabaları yazılı olmalıdır: Her yapılanın yazılması, her yazılanın yapılması bir standarda ulaşmak için gereklidir.

- Kaliteli ürün veya hizmetin tüm özellikleri herkes tarafından anlaşılır olmalıdır: Göreceli kavramlara mahal verilmemelidir. Kaliteli ürün veya hizmet herkes için net ve anlaşılır ifade edilmelidir.

- Tüm girdiler önem derecelerine uygun biçimde izlenmeli ve kontrol altında tutulmalıdır: Üretilen ürün veya hizmet için girdi kalitesi sonuç açısından çok önemlidir. Dolayısıyla girdilerin düzenli olarak izlenmesi ve kontrol altında tutulması çok önemlidir.

- Sistem zamanında ve duyarlı biçimde uyarı görevini yerine getirebilmelidir: Sistem zamanında müdahale edilmesini sağlayacak etkinlikte işlemelidir.

- Uygulanan sistemin verim derecesi gereken sıklıkta gözden geçirilmelidir: Eğer ters giden bir durum varsa anında müdahale edebilmek için bu çok önemlidir.

- Kalitesizliğin gizli maliyeti dikkatle izlenerek bu giderlerin olumlu yönde kullanılması sağlanmalıdır: Kalitesizliğin maliyetinin ortadan kaldırılabilmesi için sürecin her aşaması doğru ve düzenli çalışmalı, tecrübelerle sürekli geliştirilmelidir.

- Üretkenlik, kar ve kalite unsurlarının devamlılığının sağlanabilmesi için eğitime önem verilmelidir: Sürekli gelişim için, çalışanların da her yeni bilgi ve teknolojiye haberdar edilmesi gerekmektedir. Ancak işletmedeki en tepedeki çalışandan en alt kademedeki çalışana kadar kendilerini geliştirmelerini beklemek mümkün değildir. Bunun sağlanabilmesi için çalışanlar sürekli eğitimlerle desteklenmelidir.

Çağdaş sistem anlayışı beraberinde şu noktaları getirmiştir:

- Kalite kontrolü: Kusurlu ürünün muayene ile keşfedilip yok edilmesi yerine, kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.
- Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek: Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek, kuruluştaki herkesin sorumluluğu ve görevidir.
- Bir üründe olması gereken kalitenin, alıcının isteklerinin belirlenmesi ile başlayıp tasarım, üretim, montaj, sevkiyat, satış sonrası hizmetler vb. gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların birleşimi olduğunun kavranması ve uygulanması gerekmektedir.
- Bir kuruluş ürünlerinin kalitesini, kalite gerekleri ile uyumlu biçimde sürdürmeli ve sürekli geliştirmelidir.
- Kuruluşlar, alıcıların açık ve dolaylı ihtiyaçlarını sürekli cevaplayacak biçimde, uğraşlarının kalitesini geliştirmelidirler.
- Kuruluşlar, yönetici ve çalışanlarına, kalitenin gereklerini yerine getirmek, bu gereklerin sürekliliğinin sağlanması ve kalite düzeyinin sürekli gelişeceği hususlarında güven verebilmelidirler.
- Müşterilere sunulacak ürün veya hizmette, kalite gerekliliklerinin yerine getirilmiş olduğu veya yerine getirileceğinin güvencesi verilebilmelidir.

1.12. Kalite Yönetiminin Özellikleri

Kalite Yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁴:

- Kalite yönetimi, kalite kontrolü ya da muayenesi olarak algılanmamalıdır. Bir Kalite Yönetim programı kalite kontrolü ve muayene çalışmalarını içermekle birlikte, bu iki çalışma bir kuruluşun kaliteye toplam katılımının küçük bir bölümüdür

⁴⁴ Bozkurt,s.10.

ve direkt olarak imal edilen ürünlerin kontrolüne yöneliktir. Bu çalışmalara tasarım, hammadde ve malzeme temini, pazarlama ve satış gibi aktivitelerin doğrudan etkisi olmadığı için bunlar toplam sunuşun yalnızca bir unsurunu oluşturur.

- Kalite yönetimi, üstün bir kontrol etkinliği olarak görülmemelidir. Kalite Yönetim bölümü ve/veya sorumlusu, diğer bölümlerin yaptığı her işin kontrolünden sorumlu olmamalıdır. Kuruluştaki herkesin yaptığı işten sorumlu olması anlayışı yerleştirilmelidir⁴⁵.

- Kalite yönetimi, mühendislik kararlarından hiçbir zaman sorumlu tutulamaz. Kalite Yönetim bölümü ve/veya sorumlusu, mühendislik çalışmalarını ilgilendiren kararları almak zorunda değildir. Mühendislik kararlarından bu işler için gerekli olan nitelik ve eğitime sahip mühendisler sorumlu olmalıdır. Yani Kalite Yönetim sisteminde herkes kendi uzmanlık alanından sorumludur.

- Kalite yönetimi, yoğun olarak doküman hazırlanmasını gerektirmez. Organizasyonların çoğunda kalite kontrolü, Kalite Yönetim bölümünün sorumluluğuna verilir ve buna bağlı olarak dokümantasyon gereksinimi, mühendislik ya da üretim gereğinden çok, Kalite Yönetim gereği olarak anlaşılmaktadır. Deney sertifikaları, tahribatsız deney sertifikaları vb. spesifikasyonlara uygunluğun sağlanması için gereklidir ve spesifikasyonlar ise Kalite Yönetim dokümanı değil, mühendislik dokümanıdır. Üçüncü kişi belgelendirilmesi de çoğunlukla bir Kalite Yönetim gerekliliği olarak göz önüne alınmaktadır. Üçüncü kişi belgelendirilmesinde esas olan yasalarda ve ilgili yönetmeliklerde bir ürün ve/veya hizmetin karşılanması beklenen en alt düzeydeki gerekliliklerin tanımlanmasıdır.

- Kalite yönetimi, önemli bir maliyet unsuru değildir. Dokümantasyon ve belgelendirme göz önüne alındığında Kalite Yönetim sistemi aslında maliyet artırıcı bir özelliğe sahip değildir. Bütün bunlar bir Kalite Yönetim programını destekleyen prosedürel zorunluluklardır. Aslında, normal olarak her organizasyon her koşulda prosedürlere bağlı bir kontrol mekanizmasına sahip olmalıdır. Bu anlamda Kalite yönetimi “lüks” bir uygulama değil, aksine vazgeçilmez bir zorunluluktur. Kalite Yönetim sistem kurma

⁴⁵ Bozkurt, s.10.

alışmalarının ilk aşamalarında program geliştirilmesi ve uygulanması pahalıya mal olabilir ancak uygulama sonrası kalitenin sağlanması ve bunun sonucu olarak etkinlik ve verimlilikte meydana gelebilecek artışlar ile maliyetler dengelenebilir. Bu anlamda yeni faaliyete geçen şirketler, öncelikle Kalite Yönetim sistemini kurmalıdırlar.

- Kalite yönetimi, işletmenin her türlü problemini çözer veya çözmelidir yaklaşımı yanlış bir yaklaşımdır. Kalite yönetimi herkesin sorumluluğundadır. Kuruluş genelinde bütün çalışmaların müşterilerin (i ve dış) beklentilerine uygun olarak ve yapılan her işin ilk defada ve sürekli olarak doğru yapılması zaman alacaktır. Dolayısıyla Kalite Yönetim sisteminden her türlü problemi çözmesi beklenemez ancak sorunlar ile karşılaşıldığında nasıl hareket edilmesi konusunda gerçekten doğru ve güvenilir bir yol göstericidir⁴⁶.

- Kalite yönetiminin en temel unsurlarından biri kontroldür. Kalite yönetimi işletmeye süreçlerini kontrol altında tutmayı önerir. Kalite yönetimi sistemlerinde prosesin kontrol altında olmasını garanti etmek için imalat prosesinin atölye düzeyindeki kritik tüm birleşme noktalarında, ayrı ayrı kontrol şemaları kullanılır. Bu yolla makine performansının sürekli ve zaman içinde tahmin edilebilir olması sağlanabilir, standartlar kurulabilir ve prosesin bu standartlara uygun olması için gerekli düzenlemeler operatörler tarafından yapılabilir.

Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, "spesifikasyonlar içinde" yerine "Kontrol altında" kavramının kullanılmasıdır. "Kontrol Altında" en basit olarak, prosesin dengeli ve zaman içindeki gelişmesinin tahmin edilebilir olması demektir. Prosesin parametreleri sürekli olarak gözden geçirilir ve prosesteki değişimler kaydedilir. Fakat operatörler tarafından sık sık ayar yapılması istenmez, ve proses ortalama bir standardı bulur, ideal olarak da müşterinin istediğı spesifikasyonlar içinde olması hedeflenir.

Kalite Yönetim sistemi doğru bir şekilde oturtulduğu zaman, maliyetlerin ölçülebilir düzeyde azalmasına, verimliliğin iyileştirilmesine, bütün işlerin ilk seferinde

⁴⁶ Bozkurt,s.10.

ve doğru yapılmasına yardımcı olur. Kalite Yönetim sistemi iyi bir yönetim aracıdır ve kesinlikler herkesin sorumluluğundadır.

1.13. Kalite Yönetim Sistemlerinin Standartlaştırılması

Kalite yönetimi kavramı ilk kez II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya atılmıştır. 1960'lı yıllarda dünyanın önde gelen bazı askeri, kamu ve özel kuruluşları mal ve hizmet alımlarında satıcı firmaların değerlendirilmesine yönelik, “onaylama standartlarını” kullanmaya başlamışlardır. Bu standartlar 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858’e dayanmaktadır. Bu standartların kurulmasının amacı, bitmiş ürünün muayenesi yerine, üretim sisteminin hatalı ürün üretmemesi için güvence altına alınmasıdır. Bu çalışmaları 1968 yılında NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvenliği standardı olarak kabul edilen AQAP (Allied Quality Assurance Publication – Müttefikler Kalite yönetimi Yayınları) izlemiştir⁴⁷.

Savunma sanayiindeki bu gelişmelerden sonra kalite yaklaşımı enerji sektöründe de benimsenmiş ve Amerika Birleşik Devletleri’nde 1970 yılında 10 CFR 50, App. B (Quality Assurance Criteria For Nuclear Power Plants And Fuel Processing Plants - Nükleer ve Sıvı Yakıtlı Enerji Santralleri için Kalite Yönetim Kriterleri) standartları, 1971 yılında ANSI N 45.2 (Quality Assurance Programme Requirements For Nuclear Plants - Nükleer Tesisler için Kalite Yönetim Program Gereklilikleri) standardı ve 1973 yılında ASME III NCA 4000 (Quality Assurance - Kalite yönetimi) standartları yayınlanmıştır. Ayrıca 1978’de bu standartları Uluslar arası Atom Enerjisi Santralleri için Kalite yönetimi (Quality Assurance For Nuclear Power Plants) standartları izlemiştir⁴⁸.

Ürün ve yöntem standartlarının yanı sıra günümüzde artık sistem standartları kavramı ortaya çıkmıştır. Kalitenin güvenli biçimde sürekli korunmasının bir yönetim işi olduğu, bu işin de belli boyut ve ölçüler içindeki çabalarla gerçekleştirilebileceği, başka

⁴⁷ Mesut Rıfat Güney, **Kalite yönetimi Sistemleri**, İstanbul, 1994 , s.30-32.

⁴⁸ Bozkurt, s.11.

bir deyişle sistemli olmasının gereği ortaya koyulduktan sonra birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli araştırmacıları sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır.

Kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standart oluşturulması girişimi 1979 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsü tarafından ISO tarafından yapılmıştır.

Daha sonra ISO/TC 176 numaralı “Kalite yönetimi” adlı bir komisyon kurulmuş ve bu komisyon standartların yazımını 1986 yılında tamamlamış ve 1987 yılında da yayımlamıştır.

ISO 9000 standartlarının hazırlanmasında BS 5750 kodlu kalite sistemlerine ilişkin İngiliz Standardı esas alınmıştır. NATO’ya bağlı ülkeler için geçerli olmak üzere hazırlanan aynı amaca yönelik Askeri Standartlardan AQAP serisi ise 1970’li yıllar içinde hazırlanmıştır. 1987 yılından beri uluslararası bir boyut kazanma hızı ve kapsamı hızla genişleyen ISO 9000 standartları günümüzde pek çok ülkede tercüme edilerek ulusal standart olarak benimsenmiştir. Bu ülkeler arasında ABD, Avrupa Topluluğu, Japonya ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği’ne bağlı ülkeler bulunmaktadır. Bu standartlar 1991 yılında TSE tarafından TS-ISO 9000 adı altında Türkçe olarak yayınlanmıştır.

1.14. ISO Tanımı

ISO’ nun tanımı, misyonu ve standartlarını aşağıdaki paragraflar da belirtilmiştir⁴⁹:

1947 yılında kurulmuş olan ISO (Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu) 138 ülkenin ulusal standart hazırlama kuruluşlarını bünyesinde toplayan sivil bir federasyondur.

ISO' nun misyonu , tüm dünyada standardizasyonu teşvik ederek entelektüel,

⁴⁹ ISO Nedir?22 Haziran 2006, <http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso.asp>

bilimsel, teknolojik ve ticari faaliyetlerde işbirliğini geliştirirken, ürün ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını sağlamaktır.

ISO' nun yayınladığı bir uluslararası standart üyesi olan tüm ülkeleri temsil eden kuruluşların anlaşması sonucunda ortaya çıkar. Uluslararası standartlar ISO bünyesinde yer alan Teknik Komiteler (TC) ve Alt Komiteler (SC) tarafından 6 adımlı bir süreç sonunda oluşturulur:

- Teklif Aşaması
- Hazırlık Aşaması
- Komite Aşaması
- Soruşturma Aşaması
- Onay Aşaması
- Yayın Aşaması

1.15. TS-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000, bir kalite yönetim sisteminin gereklerini yerine getiren bir dizi standarda verilen genel bir isimdir. ISO, *International Standards Organization*'un kısaltılmışıdır.

ISO 9000 standart serisi ilk olarak 1987 yılında ISO tarafından uluslararası standart olarak yayınlanmıştır. TS EN ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, Uluslararası Standart Organizasyonu tarafından yayınlanan ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir. Bu standartlar kuruluşların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir.

Bu modele uygunluk işletme açısından, bir çok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslar arası bir standarda uygun nitelikteki Kalite Yönetim sistemine sahip olmak demektir⁵⁰.

⁵⁰ Bozkurt, s.12.

ISO 9000 standartları Avrupa Birliği ülkeleri için zorunlu bir faktördür. Bu nedenle, kuruluşlar kalite prosedürlerini dokümente etmek ve saha değerlendirmesi ile bunları kanıtlamak durumundadırlar. Bunlar yerine getirildiği zaman ISO 9000 belgelendirme aşaması dediğimiz sertifikasyon aşamasına gelinir. Artık kuruluş ISO kılavuz rehberi denilen katalogda yer almaya hak kazanmıştır⁵¹.

Belgelendirme süreci ortalama olarak 1-1,5 yıl kadar bir süre gerektirir. Belgelendirmeyi yapan kuruluşlar Türkiye’de TSE ve uluslararası alanda yetkili (SGS Yarsley, Bureau Veritas vb.) danışmanlık şirketleridir.

ISO 9000 yalnızca Avrupa Birliğine ürün ya da hizmet satmak isteyen şirketler için değil, aynı zamanda her hangi bir kalite sistemini henüz kurmamış şirketler için de yol gösterici bir araçtır. Bu noktada ISO 9000 standartları için araç sözcüğünü kullanıyoruz çünkü ISO 9000 hiçbir zaman amaç değildir. Bu standartların anlamı: böyle bir kalite sisteminin altyapısının söz konusu şirkette olduğunu, yapılan işlerin belli normlara uygun yapıldığını belirtmesidir, fakat ISO 9000 belgesi hiç bir zaman ürünün kaliteli olduğu anlamına gelmez⁵².

ISO 9000 Kalite Yönetim Standartları 1987’den bu yana önce 1994’te ve en son olarak da 2000 yılında revize edilmiştir. ISO 9000:1994 serisinde yer alan 27 standart, ISO 9000:2000 serisinde birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 temel standarda indirgenmiştir. Bunlardan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri(KYS) - Temel Kavramlar ve Terimleri, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar, ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri - Performans İyileştirme kılavuzu, ISO 19011 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetim Kılavuzudur⁵³.

ISO 9000:1994, ISO 9000:1994 standartlar serisindeki (9001,9002 ve 9003) belgelemeye esas olan üç ana standarttan en geniş kapsamlı olanıdır. Bu standart ürünün geliştirilip tasarlanmasından üretimine, sistemin kurulup çalıştırılmasından satış sonrası

⁵¹ Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1998, s.216.

⁵² Yamak, s.217.

⁵³ Canan Arıkbay ve Saniye Hamişoğlu, **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Gereklikler-Eğitim Notları**, Balıkesir: MPM, 2001 s.3.

hizmete kadar tüm aşamalarda ilgili kalite sistem koşullarını belirtmektedir. Toplam 20 maddeden oluşmaktadır⁵⁴.

ISO 9000:2000, ISO 9000:2000 standartlar serisinde belgelemeye esas olan tek standart konumuna gelmiştir. Bu standart, bir örgütün müşteri isteklerini ve yasal gerekleri karşılayan ürünleri sağlama yeteneğine sahip olması için gerekli olan ve müşteri tatmin düzeyini arttırmayı amaçlayan kalite sisteminin koşullarını belirlemektedir⁵⁵.

Tablo 1
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları

ISO Standardı	Başlığı
ISO 9000	<i>Kalite Yönetimi ve Kalite yönetimi Standartları</i>
ISO 9000	<i>Kalite Sistemleri-Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite yönetimi Modeli</i>
ISO 9002	<i>Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Serviste Kalite yönetimi Modeli</i>
ISO 9003	<i>Kalite Sistemleri-Son Muayene ve Deneylerde Kalite yönetimi Modeli</i>
ISO 9004	<i>Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları</i>

Kaynak: Niyazi Çiçek, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları’nda Evrak Üretimi ve Yönetimi” http://www.archimac.org/JAS/JAS2000/JAS02_02.spml#fn1, (22 Haziran 2006)

ISO 9003 çok sınırlıdır; sadece son muayene ve deney konularını kapsamaktadır. Üretimi ve daha önceki aşamalarını kapsamadığı için, aslında bu sistemin ‘Kalite yönetimi’ ve ‘kalite sistemi’ olarak tanımlanması hatalı olmaktadır. Bir çeşit modernleştirilmiş kitle kontrol anlayışını standardize etmeyi hedeflemektedir. Kaldı ki, bu şekilde ne üretici ne de müşteri bu standardı hedeflemeyi günümüzde düşünmeyecektir; veya düşünmemelidir.

⁵⁴ Nurettin Peşkirioğlu “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları” **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM, C.23, S.1, 1994, s.110.

⁵⁵ Arıkbay, s.3.

ISO 9000 ve 9002 arasındaki yegane fark ise ISO 9000 de tasarım hususlarının yer alması, ISO 9002 de ise bunlara yer verilmemesidir. Yani ISO 9000'in anlaşılması dizide yer alan diğer üç standardında anlaşılmasını sağlayacaktır.

ISO 9000 görüldüğü üzere, yönetim, tasarım, satın alma, üretim, kalite kontrol ve servis fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bir şirketin bu standartlara uyması, söz konusu fonksiyonlarda belirli faaliyetleri yapıyor olması anlamına gelmektedir.

2. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ

2.1. Kalite Yönetim Sisteminin Etkinliği

Günümüz koşullarında artan globalleşme hareketi ve bunun yaratmış olduğu rekabet, işletmeleri, ürün ve hizmetleri geliştirirken “müşteri odaklı” hareket etmeyi benimsemek durumunda bırakmıştır. “Müşteri odaklı” hareket etmeyi hedef alan anlayışın temelinde, üretilen ürünün gerçek sahibi ile olan müşterinin düşüncelerinin, isteklerinin ve beklentilerinin, ürün geliştirme sürecine yansıtılması ve bu süreç içerisinde sürekli iyileştirilmeye gidilmesi gerçeği yatmaktadır. Ürün geliştirme süreci, ürünün konseptinin ortaya konulmasıyla başlayan ve sırasıyla konseptin geliştirilmesi, tasarım ve prototip, süreç planlaması, pilot çalışma, üretime başlama aşamaları gibi aşamaları içermektedir⁵⁶.

Sürekli iyileştirme, ürünün kalitesini geliştirdiği gibi, maliyetlerde de tasarruf sağlamaya neden olacaktır. Bunun yanında çalışanların da sistem içinde çok önemli bir rolü vardır. Sonuçta müşteriyi memnun edecek kişiler, işletmenin çalışanlarıdır. Çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara katılmaları, sorumluluk yüklenmeleri, sürekli iyileştirme felsefesini benimseyip uygulamaları onların memnuniyetini arttıracaktır. Ayrıca işletmeler ürün geliştirme sürecindeki faaliyetlerini planlayacak, yaptığı planları en kısa zamanda uygulamaya koyacak, faaliyetlerini sürekli kontrol altında tutacak ve hataları zamanında fark edip düzenli önlemler alacak bir sistem geliştirdiklerinde Kalite Yönetim sisteminin etkinliğinden söz edilebilir. Böylece gerek üründe gerek süreçte meydana gelebilecek hatalar en aza indirgenebilir.

Tüm faaliyetleri içeren bir Kalite Yönetim sisteminin oluşturulması üst yönetimin desteği ve ciddi bir ekip çalışması gerektirir.

⁵⁶ Huriye Çatalca ve Cem Cüneyt Arslantaş “2000 Yılında TSE’den ISO 9000-9002 Belgesi Almış Reel Sektör İşletmelerinin Ürün Geliştirme Sürecindeki İyileştirme Çabaları Bakımından Sınıflandırılması” **Öneri**, C.5. S.17, Ocak 2002, s.43.

Kalite yönetimi sistemi tepeden tabana doğru işleyen ve ters yönde geri bildirimler ile beslenen bir hiyerarşiye sahiptir.

Kalite Yönetim sistemi önce işletmede organizasyonel yapının geliştirilmesine, bütün faaliyetlerin bu amaçla ortaya konulmasına ve uygulamaya geçilmesine bağlıdır.

2.2. Kalite Yönetim Sisteminin Etkinlik Kriterleri

Kalite Yönetim sisteminin kurulması ve devamının sağlanması amacıyla, önlem, yöntem ve uygulamaların gerçekleşmesinde dikkate alınması gereken konular şöyle sıralanabilir⁵⁷ :

Ürün Dizaynı, Üretimin Planlanması, Uygun Hammadde, Eğitilmiş İnsan Gücü, Uygun Donanım ve Bakım-Onarım, Üretim ve Kalite yönetimi, Hammadde Giriş Muayeneleri, Eğitim Faaliyetleri, Kusursuz Dokümantasyon, Denetim ve Değerlendirmeler, Müşteri Memnuniyetinin sağlanması ile Sürekli Gelişimin Sağlanması.

2.2.1. Ürün Dizaynı⁵⁸

Ürünün tasarımı, ürünün kalitesini belirler. Üretim sırasında tasarımdan yararlanılarak müşteri beklentilerine karşılık verilmelidir. Yeni bir ürün üretilirken iyi gözlenmeli ve yeterince denenmelidir. Ürünün sağlamlığı kadar kullanıma uygunluğu da çok önemlidir.

Ürün dizaynı ve kalite yönetimiyle ilgili hataların önlenmesi amacıyla, ürün tasarlama ve planlamada takip edilmesi gereken yöntemin bir prosedürde toplanması önem teşkil etmektedir.

⁵⁷ Canan Çetin ve Diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9000:2000 REVİZYONU)**, , İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.367-368.

⁵⁸ Canan Çetin, s.367-368.

Ürünlerde müşterilerden olumlu dönüşler olması bu prosesin ne kadar iyi çalıştığının göstergesidir.

2.2.2. Üretimin planlanması

Kalite yönetimi sisteminde tüm fonksiyonlar ve bunların içereceği faaliyetler bir bütün olarak ele alınır, ilişkileri belirlenir ve aşamaları saptanır. Ön değerlendirmede de ortaya çıkan öncelikler ışığında kapsamlı bir plan yapılır. Planda safhalar ve yapılacak işin mahiyetinin yanı sıra işi yapacak kişiler ve işlerin tamamlanma süreleri de belirtilir.

Üretim öncesinde Kalite yönetimi; üretimin planlanmasının doğru ve noksansız yapılmasına paralel olarak aynı yönde artış gösterir. Dolayısıyla Kalite Yönetim sisteminin etkinliğinin sağlanması açısından üretin planlaması büyük bir öneme sahiptir.

İstatistiksel proses kontrol çalışmaları ile de desteklenecek bu çalışmalarda temel alınacak değerler, istatistik ve güvenilirlik hesaplamalarıyla elde edilir.

Önceden yapılmış planlamaya fiili olarak da uyum ve sağlanan başarı, işletmenin planlama fonksiyonunun ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir.

2.2.3. Uygun hammadde⁵⁹

Uygun hammadde seçimi çok önemlidir. Uygun hammadde seçimi yapılırken tedarikçi firmanın sahip olduğu nitelikler de önem taşımaktadır. Hammadde ile ilgili yaşanan sorun tüm üretim zincirini etkileyecektir. Üretim ve Kalite yönetimini ancak uygun hammadde, eğitilmiş insan ve işgücü gerçekleştirilebilir.

Tedarikçilerden sağlanan hammadde ve hizmetlerden kaynaklanan üretim hatalarının veya gecikmelerin azalmış olması veya hiç olmaması hammadde ve hizmet

⁵⁹ Canan Çetin, s.367-368.

tedarikçisinin seçimin ve değerlendirilmesinin işletmede ne kadar iyi yapıldığının göstergesidir.

2.2.4. Uygun donanım ve bakım-onarım

Uygun donanım ve bakım onarım faaliyetleri, ürün dizaynından, ürünün müşteriye ulaşana kadar, hatta ulaştıktan sonraki zaman diliminde de sürecin en iyi şekilde işlenmesini ve müşteri memnuniyetini sağlar.

Dünyadaki üretim yöntemlerinin ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve şirket içinde uygulanması işletmenin bu konuya verdiği önemin bir göstergesidir.

İşletmede makinelerin bozulmasında ve çeşitli nedenlerden dolayı çalışamamasından kaynaklanan kayıplar işletmenin bakım onarım faaliyetlerine verdiği önemin bir göstergesidir.

2.2.5. Hammadde giriş muayeneleri

Hammadde ve Kalite yönetimi aşamasında;

Hammadde giriş muayeneleri, hammadde giriş spesifikasyonlarının doğru hazırlanması tüm sürecin problemsiz işlemesi açısından önemlidir.

2.2.6. Uygun İnsan Gücü ve Eğitim Faaliyetleri⁶⁰

Yapılacak işe uygun insan kriterlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, işe alımda da bu doğrultuda eleman alınması kalite için olumlu bir olgudur. Eleman sirkülasyonunun az olması ve personelin işletmeye sağladığı fayda işe uygun insan alımının ve değerlendirilmesinin ne kadar doğru yapıldığının bir göstergesidir.

⁶⁰ Canan Çetin, s.367-368.

Çalışmalara başlamadan önce, başta tepe yönetici olmak üzere tüm yöneticilerin temel bir eğitimden geçmeleri gerekir. İki veya üç gün sürecek bu eğitimde, konu özlü biçimde anlatılır, temel öğeler ve uygulama aşamaları açıklanır.

Çalışanların kaliteye katkısının arttırılması için eğitim faaliyetleri sürekli uygulanmalı, eğitim değerlendirmeleri yapılmalı ve kalite kontrol çemberi vb. etkinlikler ile desteklenmelidir.

Personelden kaynaklanan üretim hatalarının, gecikmelerin, müşteri şikayetlerinin sayısındaki değişimler eğitim faaliyetlerinin ne kadar etkin yürütüldüğünün bir göstergesidir.

2.2.7. Müşteri Memnuniyeti

İşletmenin temel varlık amacı müşteri memnuniyetidir. İşletme müşteri istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet üreterek müşterilerine sunar. Müşteri şikayetlerine önem verilmesi ve bir daha tekrarlanmayacak şekilde kök nedeninden çözülmesi, işletmenin müşteri memnuniyetine ve şikayetine verdiği önemin en önemli göstergesidir.

Müşterilerin, ürün ve hizmet hakkındaki düşüncelerinin ve varsa işletmenin eksikliklerinin öğrenilmesi amacıyla yapılan anket çalışmalarının etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve anketten edinilen bilgiler ile işletmelerin çeşitli kazanımlarda bulunması, müşterilerine verdiği önemin bir göstergesidir.

2.2.8. Kusursuz dokümantasyon⁶¹

“Her yapılanın yazılması, her yazılanın uygulanması” temeline dayanır. Kusursuz dokümantasyonun en temel amacı yeni gelen bir yöneticinin veya yeni gelen bir işçinin süreç hakkında kısa zamanda bilgi edinmesinin ve sürece en kısa zamanda uyum göstermesinin sağlanmasıdır.

⁶¹ Canan Çetin, s.367-368.

2.2.9. Denetim ve değerlendirmeler ile sürekli gelişimin sağlanması

Uygulamada karşılaşılan problemler izlenmeli ve böylece sistemin gelişmesi sağlanmalıdır.

Faaliyetlerini sürekli kontrol altında tutmak, hataları zamanında fark etmeyi, düzenli lemler olarak gerek üründe gerek süreçte meydana gelebilecek hataları en aza indirmeyi sağlar.

Ayrıca edinilen tecrübeler sonucu sisteme her zaman yeni bir şeyler katma fırsatı yaratılır ve sürekli gelişme sağlanır.

Kalite Yönetim ekibinin çalışmaları, klasik kalite kontrolünün etki alanı ve onlara verilen yetki ve sorumluluk anlayışından farklı olarak ele alınmadıkça ,sistem anlayışına geçilemez veya sistemden beklenen yarar sağlanamaz. Bunları maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁶² :

- Kalite Yönetim sisteminin çalışmaları klasik kalite kontrolünün gerektirdiği lme, muayene, kontrol ve sınama gibi çalışmaları ortadan kaldırmaz. Aksine, bunların olması gereken noktalarda yapılmasını sağlar ve etkinlik derecesini gözler.
- Kalite Yönetim sistemi, sistemin işlerliği ve verimliliği açısından, denetleyici durumundadır. Bu nedenle raporlarını en yetkili yönetim katına vermelidir.
- Kalite Yönetim sisteminin oluşturulması daima ortak sorumluluk olarak görülmelidir. Örgüt içerisinde diğer ekiplerle ilişkisini sürdürmekte zorluk çekeceği bir konumda bulunmamalıdır. Yani ilke olarak etkinliğini koruyabilecek kadar üst düzeyde fakat diğer ekiplerle sıkı işbirliği uzaklığında olmalıdır.

⁶² Alp Esin, Macit Karabay ve Yüksel Kılıçaslan , **Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000**, Ankara, 1996

- Kalite Yönetim sistemi, sistem bazında sorumludur. Üretim, satın alma vb. gibi bölümlere bağlı kalite kontrolü elemanlarının yakın amiri anlamında anlaşılmamalıdır. Örneğin, üretimin değişik aşamalarındaki kalite kontrolü elemanları, idari olarak en yakın üretim şefine bağlı olmalıdır. Ona rapor vermeli ve ondan talimat almalıdır. Ancak, genel eşgüdüm ve değerlendirme açısından; bu raporlar, özel durumlar, talimatlar ve işlem sırasındaki değişiklikler vb. gibi kalite düzeyini etkileyen tüm gelişmeler ,kesinlikle Kalite Yönetim sistemine ulaşmalıdır.

- Kalite Yönetim sisteminin varlığı, diğer bölümlerin kusurlu üretimden doğacak sorumluluğunu ortadan kaldırmamalıdır.

Kalite Yönetim sistemine tanınan yetkiler, firmanın uğraş alanlarının diğer sorumlularının gözünde, bu ekibin firmayı yönettiği gibi bir kanıya yol açmamalıdır. Bu anlayış, özellikle küçük işletmelerde, yönetim tekelinin paylaşılması gibi endişelere kolaylıkla yol açabilir.

3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI YARARLAR

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile İlgili Bir Değerlendirme

Günümüzde, istihdam sağlama ve büyümeyi gerçekleştirmede önemli rol üstlenen küçük ve orta boy işletmeler, yerel ve bölgesel gelişmenin itici güçleri olarak görülmektedirler. Özellikle sağlam yapılı ve büyümeye elverişli Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, esneklik özellikleri nedeni ile, büyük ölçekli işletmelere göre değişen çevresel koşullara daha çabuk uyum gösterdikleri, dolayısıyla pazar fırsatlarını yakalamada daha şanslı oldukları düşünülmektedir. Ancak bu işletmeler, çeşitli nedenlerden dolayı uluslararası pazarlara açılmada önemli zorluklar yaşamaktadırlar.

Uluslararası ticari faaliyetlerin niteliği ve içeriği, son yıllarda önemli ölçüde değişiklik göstermiştir. Bu durum işletmeler için hem yeni fırsatlar hem de yeni tehditler oluşturmaktadır. Bu çerçevede, küreselleşme, hızla artan teknolojik değişim, yenilikçilik, rekabet koşullarında ve stratejilerinde oluşan değişim, ürün maliyetlerinin oluşumundaki yapısal farklılıklar, tüketicinin bilinçlenmesi, çoğu mal ve hizmetler için söz konusu olan arz fazlalıkları vb. gibi temel dönüşümler; özellikle uluslar arası pazarlarda, rekabet avantajlarının kaynaklarını ve rekabet biçimlerini köklü olarak değiştirmekte ve işletmeleri yeni uyum sorunları ile karşı karşıya getirmektedir⁶³.

Uluslararası pazarlama literatürüne göre, uluslararasılaşma sürecinin ilk aşaması genellikle ihracat, son aşamasının ise dolaysız yatırımlar olduğu kabul edilmektedir. İhracat ve yatırım alternatiflerinin yanı sıra, işletmelerin uluslararası işletme statüsüne kavuşabilmeleri için kullanabilecekleri diğer stratejiler ise, lisans ve yönetim anlaşmalarıdır⁶⁴.

⁶³ Himmet Karadal ve O.Savaş, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlarda Rekabet Güçleri ve Sorunları Üzerine Bir Araştırma**, 6.Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001

⁶⁴ Hüseyin Özgen ve S.Doğan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB, Ankara, 1997

Uluslararası ticaretin ülkeler arasında olduğunu düşünmek yanlıştır. İhracat ve ithalat gibi uluslararası ticaret işlemleri, işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, ülkeler; tarifeler, kotalar, sağlık standartları veya mali politikalarla yerli ve yabancı işletmeler için farklı düzenlemeler yapmaktadır.

3.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları

Gerek uluslararası faaliyette bulunan, gerekse uluslararasılaşma durumunda olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin; uluslararası piyasalara açılmasını etkileyen bir çok sorunu vardır.

Bunları aşağıdaki temel başlıklar altında sıralamak mümkündür :

- Ekonomik ve Finansal Sorunlar
- Nitelikli Personel Eksikliği
- Bürokratik Düzenlemeler ve Sorunlar
- Tüketici Tercihleri ve Rakiplerin Yeni Politikaları
- Teknolojik Gelişmeler
- Yönetim ve Organizasyon Sorunları

3.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avantajları

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne sahip olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler bir çok durumda büyük firmalardan daha fazla avantaja sahiptirler. Günümüzde mevcut büyük firmaların bir çoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer Küçük ve Orta Ölçekli İşletme iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir.

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

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

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler bir çok olumsuzluğu daha az bir zararla geçirebilmektedirler.

Genel olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler şu tür ortamlarda bir takım avantajlar elde edebilmektedirler⁶⁵ :

- Büyük bir yatırım yapmadan önce, yeni bir fikir ya da buluşa pazarın vereceği tepkinin ölçülmesinde : Büyük işletmelerle karşılaştırıldığı zaman küçük ve orta ölçekli işletmeler için yeni bir buluşun gerçekleştirilmesi hem maliyet açısından daha avantajlıdır hem de bu ürün ile ilgili, kısa zamanda bir kamu oyu yoklaması yapmak çok da zor olmamaktadır.
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde : Küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle az sayıda çalışana sahip olmalarından dolayı, işletmenin her biriminde denetim kolaylıkla sağlanabilmektedir.

⁶⁵ Tahir Akgemci, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB, Haziran, 2001,s.15.

- Üretilen mal ya da hizmetin sınırlı olmasında : Üretilen mal ya da hizmetin sınırlı olması, olumsuzluklara (talebin az olması vb.) karşı hemen yeni bir ürünün üretilmesi açısından bir avantajdır⁶⁶.
- El emeğinin, mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında : Günümüz koşullarında el emeği geçmişte de olduğu gibi çok değerlidir. Ancak büyük ölçekli firmalarda üretim artık ciddi boyutta makineler ile yapılmaktadır ve el emeğinin bu üretim bandında yeri yoktur. Dolayısıyla el emeği ürünler konusunda küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük ölçekli işletmelere göre çok avantajlıdır.
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında : Burada anlatılmak istenen genelde sipariş usulü çalışılmasından dolayı, talebin karşılanamaması gibi sorunlar pek yaşanmamaktadır.
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesinde : Bu tip ürünlerde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelere göre konum itibari ile avantajlı olabilmektedirler. Örneğin günlük tüketilen ürünler için büyük marketler yerine evimizin yakınında bulunan küçük bir işletmeyi tercih etmemiz gibi vb.
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olmasında : Personel ile yakın ilişkiler kurulması işletmeyi her anlamda olumlu etkiler ancak büyük işletmelerde çalışan sayısının çokluğu ve yönetici kadrosunun belli bir sayıda olmasından dolayı bu ilişki büyük işletmelerde pek de mümkün olamamaktadır.
- Teknolojik gelişmelere kısa zamanda ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında : Küçük ve orta ölçekli işletmeler eğer finansal sıkıntı çekmiyorlarsa teknolojik gelişmelere kısa zamanda uyum gösterebilme özelliğine sahiptirler ancak büyük işletmelerde bu süreç uzun zaman almaktadır.
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde : Böylece yatırımın kontrolü daha kolay sağlanabilmektedir.
- Desteklenmelerinin aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde : Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisine katkıları gerçekten büyük bir orandadır. Dolayısıyla özellikle ülkemizde devlet tarafından

⁶⁶ Tahir Akgemci, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB, Haziran, 2001,s.15.

pek çok teşvik almaktadırlar. Bu teşvikler yolu ile hem kendi gelişimlerine katkıda bulunmaktadır ve hem de işsizliğinin önemli ölçüde azalmasını sağlamaktadırlar.

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

3.1.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dezavantajları

Küçük ve orta boy ölçekli işletmeler büyük işletmelerden farklı bir karakter gösterir ve farklı problemlerle karşılaşır. Bu işletmelerde daha az insan çalışır, az kaynakla hayatlarını sürdürürler, yöneticilerin birden fazla rol üstlenmelerinden dolayı bürokrasi hiyerarşisinde daha az zorlukla karşılaşır⁶⁷

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür :

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

⁶⁷ Mehmet Melemen, **Türkiye’deki Küçük Ve Orta Boy İşletmelere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, İstanbul,2001, s.57-58.

- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe : Finansal bir takım zorluklar veya tamamen işletme sahiplerinin şahsi görüşleri nedeni ile bu gibi durumlar yaşanabilmektedir.
- Sermaye yetersizliği : Gerektiği gibi büyüyememe, teknolojik gelişimlerden yoksun veya eksik kalma gibi sorunlara yol açmaktadır.
- Finansal planlama yetersizliği : Böyle bir departmanın bulunmaması finansal planlama yetersizliğine ve büyük maliyetlere yol açabilmektedir.
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe : İşletmenin büyüklüğüne göre banka veya finansal kurumlar bazen finansal destek vermemektedirler.
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Ürün geliştirme eksikliği : Bu problemin temelinde genellikle ürün geliştirme için bir ar-ge departmanının olmaması, finansal yetersizlikler veya teknolojik gelişimlerden uzak olunması gibi nedenler vardır.
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe :
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,

Tüm bu saydığımız dezavantajların temelinde öncelikle finansal bir takım güçlükler gelmektedir. Bunun yanı sıra nitelikli eleman eksikliği ve işletme sahiplerinin şahsi görüşlerini de sayabiliriz.

3.2. İşletmeler açısından ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Sahibi Olmanın Yararları

Yukarıda ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin, işletmelere, müşterilere ve çalışanlara ne gibi faydalar sağlayabildiğinden bahsettik.

İşletmeler açısından bakıldığında da aşağıdaki faydaları sıralayabiliriz⁶⁸ :

ISO 9000 sahibi olmak, müşteriler açısından isteklerin doğru anlaşıldığının, sağlıklı kaydedildiğinin ve karşılandığının güvencesi olur.

ISO 9000 sahibi olmak, müşterilerin satıcılarını denetlemek için yapacağı giderleri ortadan kaldırır.

ISO 9000 sahibi olmak, müşteriye ihtiyaçları anında ve hedeflenen kalitede karşılanacağını güvencesini verir.

ISO 9000 sahibi olmak, şikayetlerin titizlikle incelenmesi ve satıcının tekrarlamasını önleyici tedbirleri almasını sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, satıcıların kendi ürünlerini üretirken kullandıkları hammadde, üreticilerine de Kalite Yönetim sistemini anlatır.

ISO 9000 sahibi olmak, organizasyonun tümünde bir verim artışı sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, üretimde, verimlilikte, yönetimin kontrolünde ve kalitesinde temizlik, intizamda ve işin kalitesinde bir gelişme sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, işletmede problemlerin daha hızlı çözülmesini sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, rakiplere üstünlük sağlamak konusunda ciddi bir aşamadır.

ISO 9000 sahibi olmak, hurda, tamir ve yeniden işleme gibi maliyetlerin azalmasını sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, kişiye bağımlılığı ortadan kaldırır.

⁶⁸ Çolakoglu, s.240.

ISO 9000 sahibi olmak, sistematik çalışmanın gelişimini sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, veri toplama sistemi geliştirir.

ISO 9000 sahibi olmak, personelin sisteme katkısını artırır.

ISO 9000 sahibi olmak, çalışanların işiyle gurur duyması, işini sevmesi, işyerinde mutlu olmasını sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak ile dokümantasyon sistemi kurulur ve geliştirilir.

ISO 9000 sahibi olmak, hedeflerle yönetim sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, kuruluş içi ilişkilerde belirsizlikleri ortadan kaldırır.

ISO 9000 sahibi olmak, sorunların nedenlerinin belirlenmesi sağlar.

ISO 9000 sahibi olmak, pazar payında artışa yardımcı olur.

ISO 9000 sahibi olmak, işletme imajı geliştirilir/kuvvetlendirilir, itibar ve referans kazandırır.

ISO 9000 sahibi olmak, kayıtlar ve izlenebilirliğin sağlanması ile geriye dönük bilgilere ulaşılabilmesi sağlanır,

ISO 9000 sahibi olmak, eğitimin yaygın ve sürekli hale getirilmesini ve katılımı artırır.

3.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sağladığı Faydalar

Çalışmamızın ilk bölümde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kalite Yönetim Sistemleri hakkında detaylı bilgiler verdik. İkinci bölümde Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini açıklamaya çalıştık. Bu bölümde ise Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin hem yurtiçi ve yurtdışında daha geniş pazar payına sahip olmaları ve hem de avantajları ve dezavantajları üzerinde durduk.

Bu bölümün sonunda gelmek istediğimiz nokta, ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile ilgili bahsettiğimiz noktalarda nasıl artı yönde katkılar yapacağı ve aynı zamanda yol gösterici olacağı ile ilgilidir.

Öncelikle ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, üretim zincirinin her adımında, uygunsuzlukları önleyerek müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerine kurulmuştur. Eğer tüm işler ilk defada ve doğru olarak yapılırsa, işletmede hiç kayıp olmayacak, maliyetler düşecek ve kar yükselecektir.

İşte bu noktadan yola çıkarak ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere getireceği yararları aşağıdaki tabloda inceleyebiliriz :

Tablo 2

**ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere
Sağlayacağı Yararlar**

Yarar	Nasıl Sağlanır
Personelin işlerini bir defada ve doğru olarak yapmasını sağlar.	Uygun kaynakların, eğitimin, talimatların ve doğru çevre koşulları, motivasyon ve kontrollerin sağlanması (ISO 9000-madde 4.1.1, 4.1.2, 4.1.8, 4.2)
Doğru görevleri belirlemek için gerekli araçları temin eder ve doğru sonuçları verecek şekilde belirler.	Personelin yapılacak işi doğru seçmesine yardım edecek prosedürler, standartlar ve talimatların önceden planlanarak ilan edilmesi (ISO 9000-madde 4.2, 4.9)
Kuruluşun deneyimlerini düzenli bir şekilde belgelendirerek, personelin gelişmesini ve eğitilmesini sağlar.	Kalite el kitabı, yöntemler, iş talimatları gibi belgelerle sürekli gözden geçirilen ve yenilenen uygulamalar (ISO 9000-madde 4.2, 4.18)
Kuruluşun ürün ve hizmet kalitesini belirleyen tüm işlemlerin kontrol altında olduğunu gösteren nesnel verileri denetçilere ve müşteri temsilcilerine sağlar.	Tüm temel işlemlerin kayıtlarının tutulması (ISO 9000-madde 4.16)
İş akışında gereksiz kargaşayı önler.	İlgili personele kendi işlerini kontrol etmek için araçların verilmesi (ISO 9000-madde 4.2 ve 4.9)
Ürün ve hizmet kalitesinde tutarlılık sağlanır.	Uygunsuzlukların ve sapmaların belirlenmesi ve düzeltici-önleyici çalışmaların yapılması (ISO 9000-madde 4.14)
Görev ve sorumluluklarda açıklık sağlar.	İş tanımları, yetkini dağılması ve her kilit personelin sorumluluklarının belirtilmesi (ISO 9000-madde 4.1.2.1)
İzlenebilirliği geliştirir.	Malzemenin satın alınmasından son tüketiciye ulaşıncaya kadar her safhada izlenebilmesi (ISO 9000-madde 4.8)

Kaynak : Ferruh Tanyel, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları, KOSGEB, Ankara, Kasım, 2000, s.23

- Ürün veya hizmet kalitesi daha tutarlı olacak, kayıplar çok azalacaktır : Hem kalite artacak hem de bu maliyetlerin düşmesine neden olacaktır⁶⁹.
- Üretim daha verimli olacağı için maliyetler düşecektir : Kapasitenin etkin kullanımı sağlanacaktır.
- Kuruluşun tüm sistemleri kontrol altında olacağından “üretimde” ve yapılan işlerin tekrarına gerek kalmayacağından “zamanda” tasarruf sağlanacaktır : Yapılması gerekenler ilk defada doğru bir şekilde yapılacaktır.
- Yurtdışı müşteriler, ISO 9000 Kalite Yönetim sistemine önem verdikleri için dış satım daha kolay sağlanacaktır : İşletme yurt dışı pazarlarda da yer edinme fırsatına sahip olacaktır.
- Kuruluş, ISO 9000 Kalite Yönetim sistemi olan müşteri adayları tarafından tercih edileceğinden, iş kapasitesi genişleyecektir : Kalite yükseldiğinden talep artacaktır.
- Eldeki müşterilerin istekleri yerine getirileceği ve onların yeni üretici aramaları için gerekçe yaratılmayacağı için müşteri kaybı olmayacaktır : Müşterileri başka alternatiflere iten nedenler ortadan kalkacaktır.
- Kuruluş, cirosunu arttırmak için ISO 9000 Kalite Yönetim belgesini reklam olarak kullanabilecektir.

3.4. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Müşterilere Sağladığı Faydalar

- Müşteriler, bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenen, kaliteye sahip ürün ve hizmetleri satın alacaklardır : Müşteriler, alışveriş yaptıkları işletmeye ve aldıkları ürün veya hizmetin kalitesine güven duyacaklar, memnuniyetleri artacaktır.
- Müşteriler, birbirleriyle rekabet eden üreticiler arasından tercih yapabilmek için nesnel bir araca sahip olacaklardır : Müşteriler, işletmeler arasında net veriler ile kıyaslama yapma şansına sahip olacaklardır.

⁶⁹ Tanyel, s.23

- Kuruluşun ürünlerine olan müşteri güveni daha da artacaktır : Müşteriler satın aldıkları ürün veya hizmetin hangi koşullarda üretildiği ve kalitesi hakkında bilgi sahibi olacak, dolayısıyla ürüne güven duyacaklardır.

3.5. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Çalışanlara Sağladığı Faydalar⁷⁰

- Belge haline getirilmiş yönetim sistemine göre kendi işlerini ve amaçlarını daha iyi kavrayacaklardır.
- Daha verimli bir yönetim sisteminde çalıştıklarından ve kendilerinden ne istendiğini bildiklerinden, daha az stresli bir ortamda, daha mutlu çalışacaklardır.
- Sistemin denetimden geçerek belgelenmesinden ve müşterilerin memnuniyet belirtmeleri dolayısıyla çalışanların morali yükselecek ve iş yerleriyle gurur duyacaklardır.
- İşe yeni başlayan personel, tüm gerekli açıklamalar yazılı olduğu için, işini daha çabuk öğrenecektir.

⁷⁰ Tanyel, s.24

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma küçük ve orta boy işletmelerde, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ISO 9000 belgesine sahip küçük ve orta boy işletmelerden seçilen örneklem üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek küçük ve orta boy işletmelerin Kalite Yönetim Sistemini etkin ve etkili kullanma düzeyleri incelenerek işletmelerin performans göstergeleri ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.⁷¹ Buna göre araştırmada iki yıldan daha fazla süredir ISO 9000 belgesine sahip, küçük ve orta boy işletmelerde uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin ne etkide ve etkinlikte olduğu incelenerek karlılık, satış, müşteri şikayetleri ve hatalı üretim rakamlarındaki iyileştirme ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamını Türkiye’de iki yıldan fazla ISO 9000 belgesine sahip küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır. ISO 9000:2000 kalite yönetim sistemi; tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanıyor olmasından ve işletmenin çalışan sayısı, ciro büyüklüğü, sermaye yapısı, çalışanların eğitim düzeyi, emek yoğun ya da sermaye yoğun olması, işletmenin ana faaliyet konusu, işletmenin bulunduğu bölge ve benzeri özelliklerin işletmenin kalite yönetim sistemini etkilememesinden ötürü örneklem belirlenirken İşletmeler tamamen rastsal olarak seçilmiştir. Kalite yönetim sisteminin tam olarak bir işletmede oturması ve işlemesi en az iki yıllık bir süreyi alabileceği düşüncesinden; örneklem için seçilen firmalar iki yıl ve daha fazla süredir Kalite Yönetim Sistemi çalışmasında olan firmalardan seçilmiştir.

⁷¹ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Anket çalışmasından önce İşletmelerde uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin etkinlik ve etkililiğinin ölçülebilmesi için gerekli kriterleri belirlemek amacıyla; Uluslar arası Belgelendirme Şirketlerinde uzun yıllardır IRCA onaylı olarak ISO 9000:2000 baş denetçilik görevinde bulunan kişilerle birebir görüşme yapılmıştır.

Latif Murat YILMAZ QA International Baş Denetçisi

Özcan SAKA QA International Baş Denetçisi

Canan CAN Moody International Baş denetçisi

Leyla KAZAN TUV SUD Baş Denetçisi

Nezahat YILMAZ URS Baş Denetçisi

Yapılan birebir görüşmeler sonucunda, anket çalışması yapacağımız firmaların uyguladıkları Kalite Yönetim Sisteminin etkinlik ve etkililiğinin ölçülebileceği kriterler belirlenmiş ve görüşme yapılan kişilere dönüş yapılarak onayları alınmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan sorular ankete konulmuştur.

Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işletmelerin genel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (sektör, faaliyet gösterdiği il); ikinci bölümünde işletmenin kalite sistemini ne kadar etkin ve etkili uyguladıklarını değerlendirmeye yönelik sorular; üçüncü bölümde ise ISO 9000:2000 in işletmenin performans göstergelerini ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla sorulan sorular yer almaktadır.

Araştırmada işletmelerin kalite sistemini ne kadar etkin ve etkili uyguladıklarını değerlendirmeye yönelik ölçek toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “tamamen katılıyorum” seçeneğine 5, “hiç katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan işletmenin Kalite Yönetim Sistemini etkin ve etkili

uyguladığını, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için hesaplanan Cronbach α değeri (0,78) incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir.

Araştırmada işletmelerin performans göstergeleri ciro artışı, karlılık artışı, müşteri sayısında artış, müşteri şikayet sayısında azalma, hatalı üretim sayısında azalma, hatalı üretim miktarında azalma ve üretim planlamaya uygunluk kapsamında incelenmiştir. Göstergeler içerisinde müşteri şikayet sayısında azalma ve hatalı üretim sayısında azalma yüzdesel olarak ifade edilmiş; diğer göstergeler ise işletme yöneticilerinin 5’li Likert ölçeğinde verdikleri yanıtlara göre değerlendirilmiştir.

4.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de bulunan ve iki yıldan fazla süredir ISO 9000 belgesine sahip küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır. İnternet aracılığı ile KOSGEB’in web sitesinden bu özelliklere sahip ulaşılan firma sayısı yaklaşık 2500 civarındadır. Araştırmamıza konu olan ve rasgele seçilen işletme sayısı 146’dır. Araştırmada tüm işletmelerin yöneticilerine elektronik posta yoluyla anket gönderilmiş, eksik kalan formlar telefon edilerek tamamlanmış, sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı 100 olmuştur (geri dönüş oranı %68). Araştırmaya katılan işletmelerin %80’i imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden; geri kalan %20’si ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve varsa

ilişkinin yönü ve şiddetini ortaya koyan bir istatistik analizdir.⁷² Analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.6. Hipotezler

- 1) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile ciro artışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 2) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile karlılık artışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 3) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile müşteri sayısında artış arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 4) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile müşteri şikayet sayısında azalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 5) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile hatalı üretim sayısında arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 6) H1: İşletmenin ISO 9000'i etkin ve etkili uygulaması ile üretim planlamaya uygunluktaki artış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

⁷² Neyran Orhunbilge, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, S.10.

4.7. Bulgular ve Değerlendirme

4.7.1. İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemleri

Araştırmada işletmelerin ISO 9000:2000 kalite standartlarını ne düzeyde etkin kullandıklarını belirlemek amacıyla kullanılan ifadeler verilen yanıtlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 3) araştırma kapsamındaki işletmelerin genel olarak ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde (O=4,01) kullandıkları görülmektedir.

İşletmelerin ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin kullanma düzeyleri ölçekte yer alan ifadeler bazında incelendiğinde; işletmelerin ISO 9000:2000 kalite standartlarını uygulamaya başladıktan sonra tedarikçilerden kaynaklanan sorunlarında önemli ölçüde azalma yaşadıkları (O=4,15); müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettikleri (O=4,13), üretim, satış, satın alma ve benzeri süreçlerinde zaman ve maliyet açısından iyileşme yaşadıkları (O=4,10), müşteri anketleriyle eksik yönlerini öğrenerek bu alanlarda sorunlarını giderdikleri (O=4,10), uzun süredir çözüm bulamadıkları sorunları çözümledikleri (O=3,85), yeni ürünleri üretilmeden önce yeterince denemeye ve gözlemlemeye başladıkları (O=3,81) ve daha önce karşılaştıkları müşteri şikayetleri ile artık karşılaşmadıkları (O=3,80) görülmektedir.

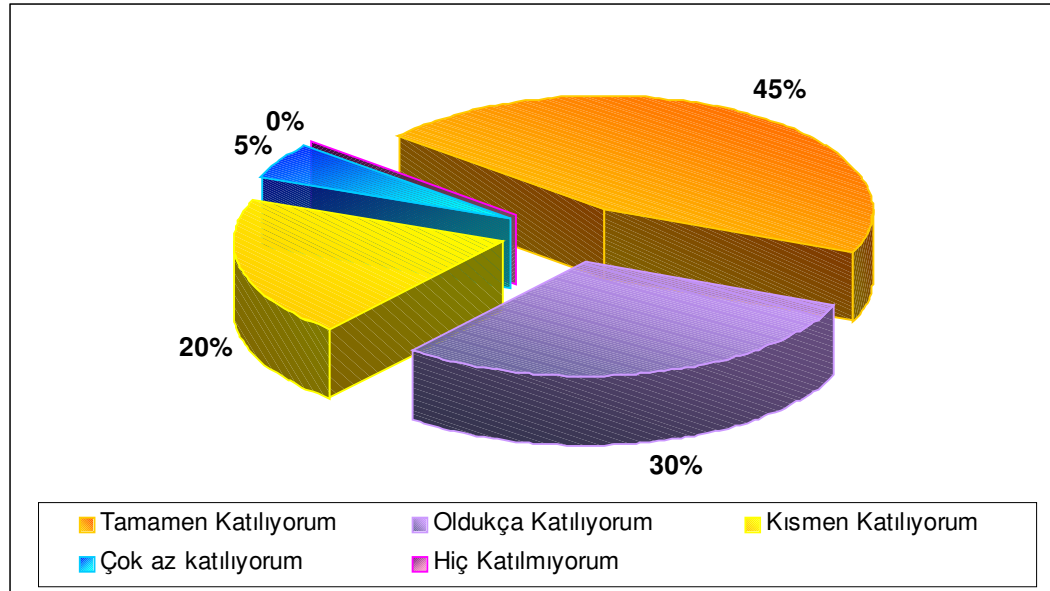
Tablo 3
İşletmelerin ISO 9000:2000 Kalite Standartlarını Etkin Kullanma Düzeyleri

	Ortalama	St.Sapma
Tedarikçilerden kaynaklanan sorunlarımızda önemli ölçüde azalma oldu (İfade 2)	4,15	0,93
Iso uygulamalarıyla birlikte müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettik (İfade 5)	4,13	0,96
Iso'dan sonra üretim, satış, satın alma ve benzeri süreçlerimizde iyileşme (zaman ve maliyet) kaydettik (İfade 4)	4,10	0,98
Müşteri anketlerinden eksik yönlerimizi öğrendik ve bu konularla ilgili sorunlarımızı giderdik. (İfade 7)	4,10	0,96
İşletmede uzun süredir çözüm bulamadığımız sorunlarımız bulunmakta idi, ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarıyla ile bu sorunların çözümü gerçekleşti (İfade 1)	3,85	0,99
Yeni ürünler üretilmeden önce yeterince denenir ve gözlemlenir (İfade 3)	3,81	1,17
Karşılaştığımız müşteri şikayetleri ile sonradan tekrardan karşılaşmıyoruz, aynı konuda tekrar müşteri şikayeti almıyoruz (İfade 6)	3,80	0,97
Genel	4,01	0,95

İşletme yöneticilerinin “tedarikçilerden kaynaklanan sorunlarımızda önemli ölçüde azalma oldu” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 4) işletmelerin %75’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %20; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %5 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt veren bulunmamıştır. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin tedarikçilerinden kaynaklanan sorunlarında önemli ölçüde azalma yaşadıkları ortaya çıkmaktadır (O=4,15; SS=0,93; Medyan=4).

Tablo 4
2 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“Tedarikçilerden kaynaklanan sorunlarımızda önemli ölçüde azalma oldu.”

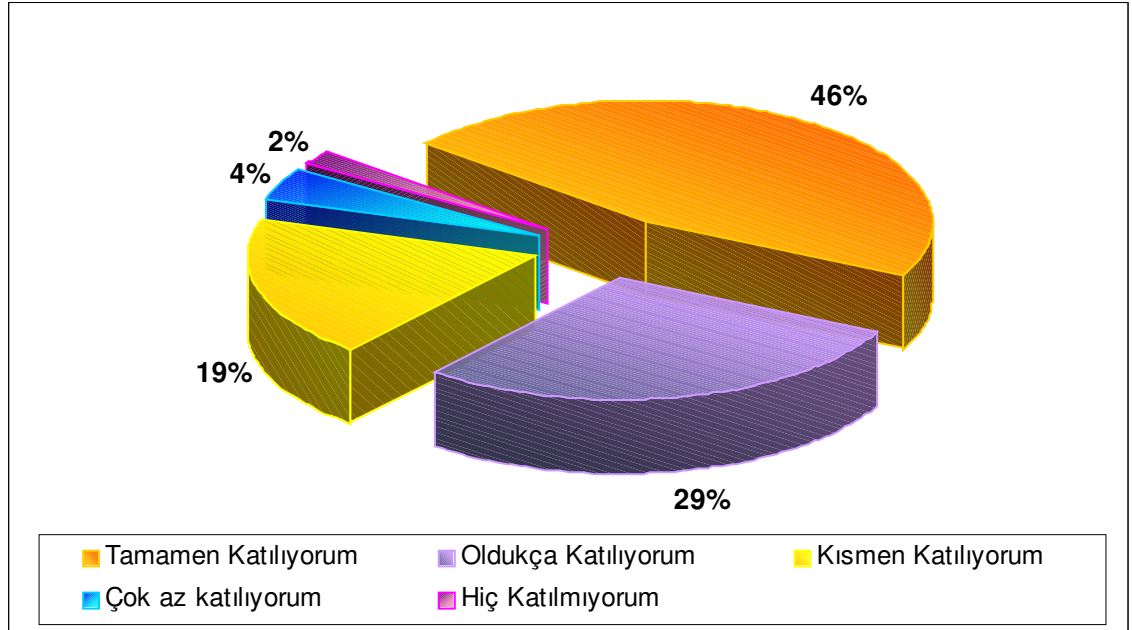
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	45	45
Oldukça Katılıyorum	30	30
Kısmen Katılıyorum	20	20
Çok Az Katılıyorum	5	5
Hiç Katılmıyorum	0	0
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “ISO uygulamalarıyla birlikte müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettik” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 5) işletmelerin %75’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %19; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %4 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %2’dir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin ISO uygulamalarıyla birlikte müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettikleri ortaya çıkmaktadır (O=4,13; SS=0,96; Medyan=4).

Tablo 5
5 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“ISO uygulamalarıyla birlikte müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettik.”

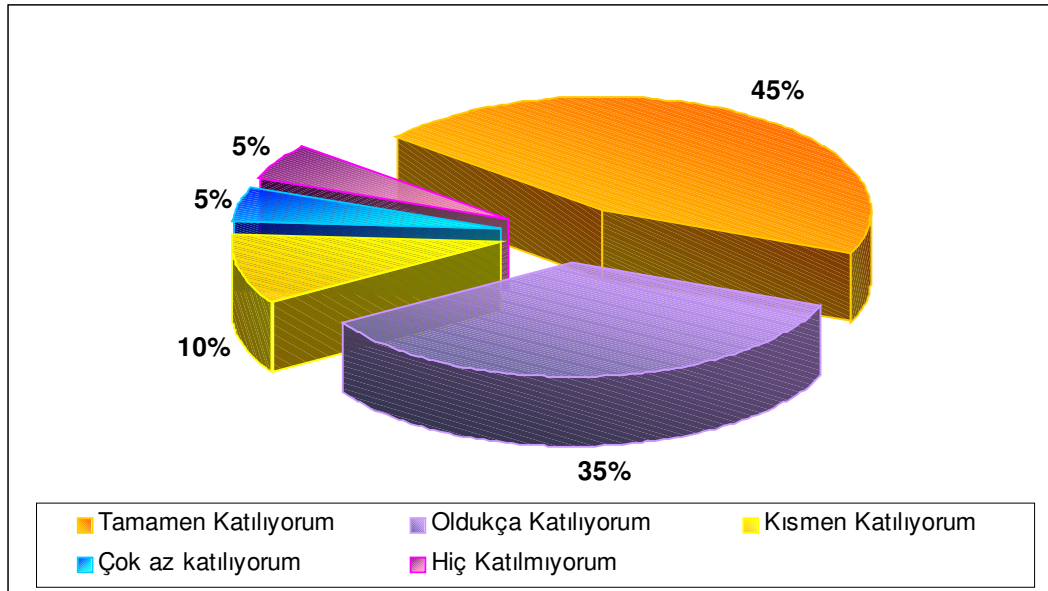
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	46	46
Oldukça Katılıyorum	29	29
Kısmen Katılıyorum	19	19
Çok Az Katılıyorum	4	4
Hiç Katılmıyorum	2	2
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “İso'dan sonra üretim, satış, satınalma ve benzeri süreçlerimizde iyileşme (zaman ve maliyet) kaydettik.” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 6) işletmelerin %75'inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %10; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %5 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %5'tir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin Iso'dan sonra üretim, satış, satınalma ve benzeri süreçlerinde zaman ve maliyet açısından iyileşme kaydettikleri ortaya çıkmaktadır (O=4,10; SS=0,98; Medyan=4).

Tablo 6
4 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“ISO'dan sonra üretim, satış, satınalma ve benzeri süreçlerimizde iyileşme (zaman ve maliyet) kaydettik.”

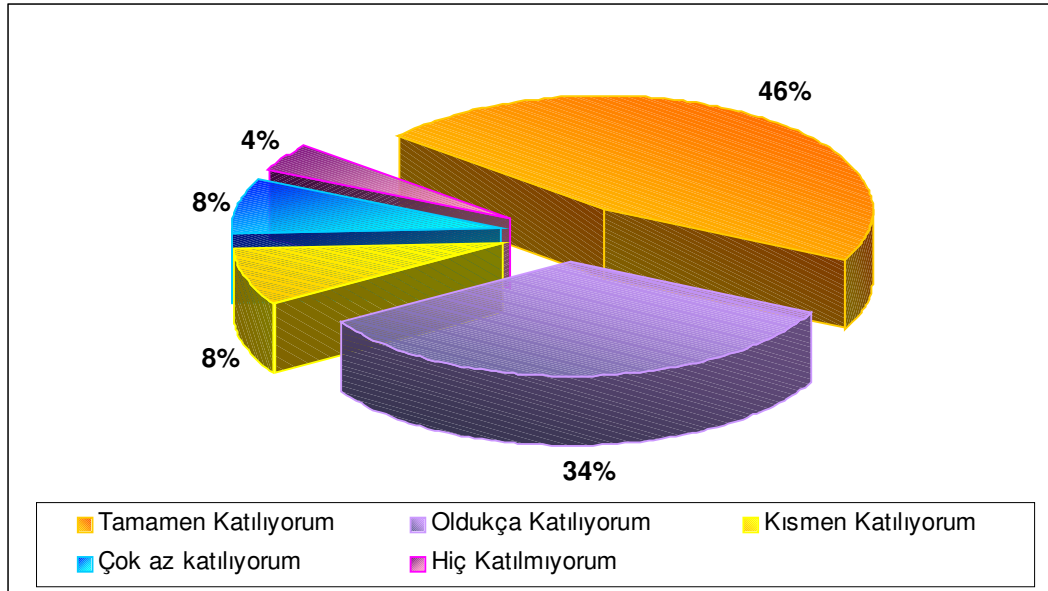
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	45	45
Oldukça Katılıyorum	35	35
Kısmen Katılıyorum	10	10
Çok Az Katılıyorum	5	5
Hiç Katılmıyorum	5	5
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “müşteri anketlerinden eksik yönlerimizi öğrendik ve bu konularla ilgili sorunlarımızı giderdik” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 7) işletmelerin %80’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %8; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %8 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %4’tür. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin müşteri anketlerinden eksik yönlerini fark ederek bu alanlarda sorunlarını giderdikleri ortaya çıkmaktadır (O=4,10; SS=0,96; Medyan=4).

Tablo 7
7 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“Müşteri anketlerinden eksik yönlerimizi öğrendik ve bu konularla ilgili sorunlarımızı giderdik.”

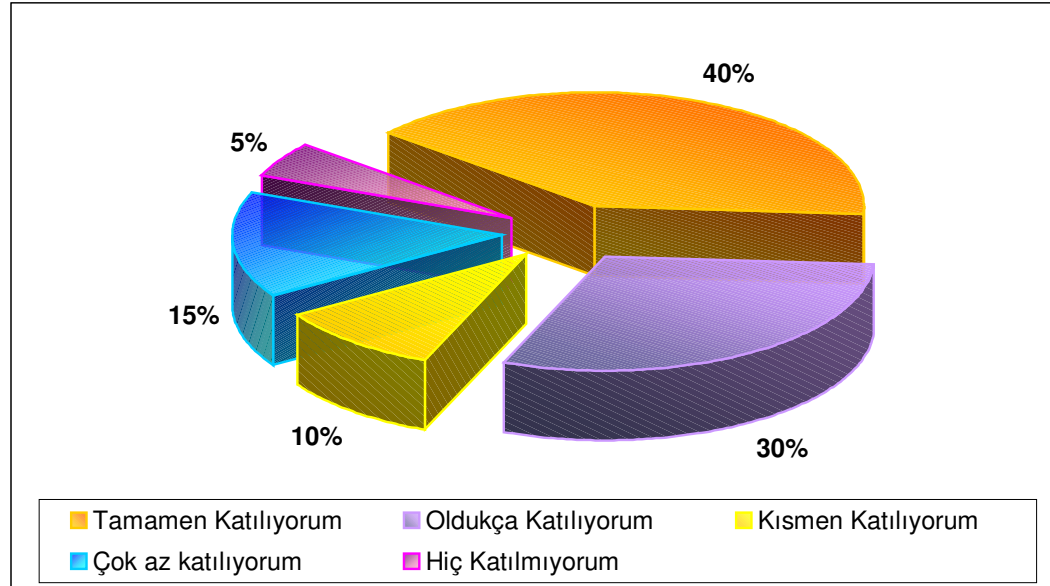
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	46	46
Oldukça Katılıyorum	34	34
Kısmen Katılıyorum	8	8
Çok Az Katılıyorum	8	8
Hiç Katılmıyorum	4	4
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “işletmede uzun süredir çözüm bulamadığımız sorunlarımız bulunmakta idi, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarıyla ile bu sorunların çözümü gerçekleşti” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 8) işletmelerin %70’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %10; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %15 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %5’tir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin uzun süredir çözüm bulamadıkları sorunları çözüme kavuşturdukları ortaya çıkmaktadır (O=3,85; SS=0,99; Medyan=4).

Tablo 8
1 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“İşletmede uzun süredir çözüm bulamadığımız sorunlarımız bulunmaktaydı, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarıyla ile bu sorunların çözümü gerçekleşti.”

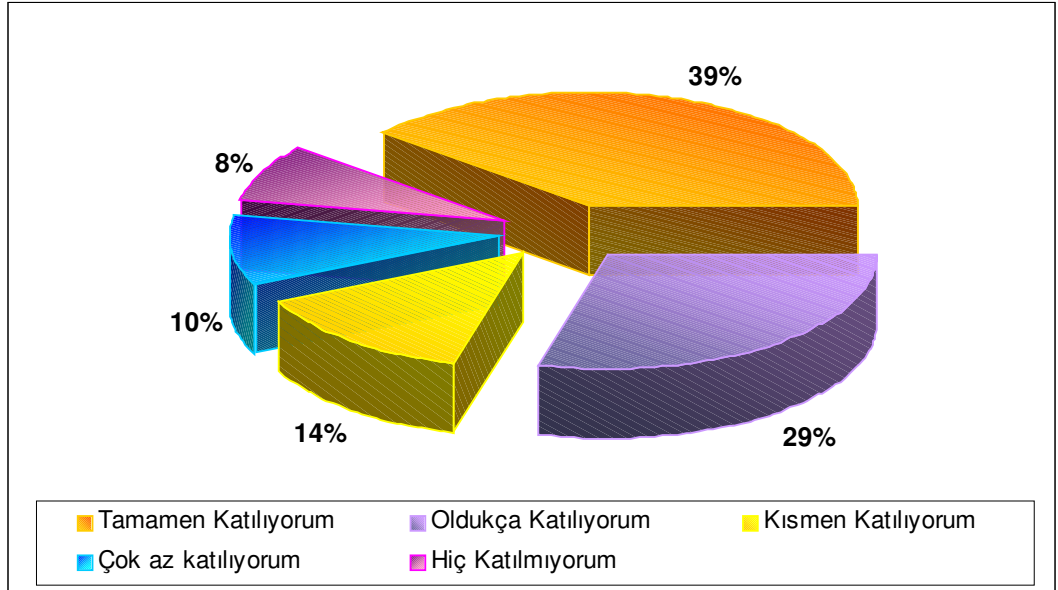
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	40	40
Oldukça Katılıyorum	30	30
Kısmen Katılıyorum	10	10
Çok Az Katılıyorum	15	15
Hiç Katılmıyorum	5	5
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “yeni ürünler üretilmeden önce yeterince denenir ve gözlemlenir” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 9) işletmelerin %68’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %14; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %10 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %8’dir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin yeni ürünlerini üretmeden önce yeterince denedikleri ve gözlemledikleri ortaya çıkmaktadır (O=3,81; SS=1,17; Medyan=4).

Tablo 9
3 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“Yeni ürünler üretilmeden önce yeterince denenir ve gözlemlenir.”

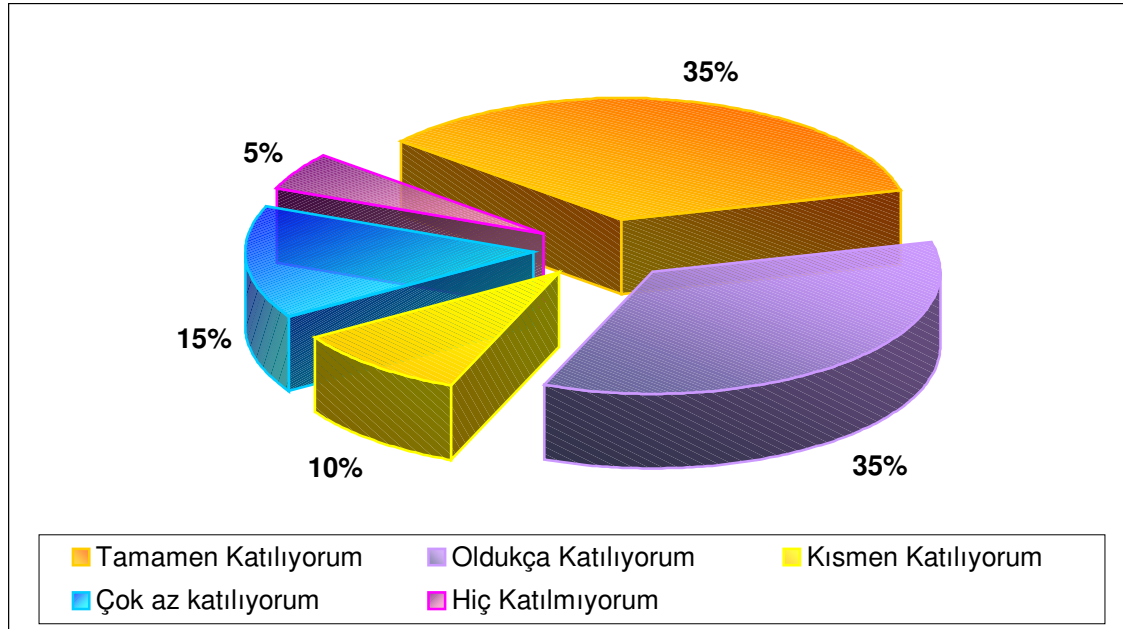
	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	39	39
Oldukça Katılıyorum	29	29
Kısmen Katılıyorum	14	14
Çok Az Katılıyorum	10	10
Hiç Katılmıyorum	8	8
Toplam	100	100



İşletme yöneticilerinin “karşılaştığımız müşteri şikayetleri ile sonradan tekrardan karşılaşmıyoruz, aynı konuda tekrar müşteri şikayeti almıyoruz” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde (Tablo 10) işletmelerin %70’inin söz konusu ifadeye katıldıkları görülmektedir. İfadeye kısmen katıldığını belirtenlerin oranı %10; çok az katıldığını belirtenlerin oranı ise %15 olmuştur. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %5’tir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin daha önce karşılaştıkları müşteri şikayetleri ile artık karşılaşmadıkları ortaya çıkmaktadır (O=3,80; SS=0,97; Medyan=4).

Tablo 10
6 Nolu İfadenin Frekans Dağılımı
“Karşılaştığımız müşteri şikayetleri ile sonradan tekrardan karşılaşmıyoruz, aynı konuda tekrar müşteri şikayeti almıyoruz.”

	Frekans	Yüzde
Tamamen Katılıyorum	35	35
Oldukça Katılıyorum	35	35
Kısmen Katılıyorum	10	10
Çok Az Katılıyorum	15	15
Hiç Katılmıyorum	5	5
Toplam	100	100



4.7.2. İşletmelerin Performans Göstergeleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin performans göstergelerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde (Tablo 11) işletme yöneticilerinin işletmelerinde ISO 9000:2000 kalite standartlarını uygulamaya başladıktan sonra cirolarında (O=4,01), karlılıklarında (O=3,99) ve müşteri sayılarında (O=3,81) artış olduğunu ve üretim planlamaya uygunluğun arttığını (O=3,80) belirttikleri görülmektedir. Sayısal olarak ifade edilen müşteri şikayeti ve hatalı üretim sayısında azalma oranları değerlendirildiğinde işletme yöneticilerinin işletmelerinde ISO 9000:2000 kalite standartlarını uygulamaya başladıktan sonra müşteri şikayetlerinde ortalama %32,0 oranında; hatalı üretim sayısında ise %28,2 oranında azalma yaşadıklarını belirttikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11: Performans Göstergeleri

	Ortalama	St.Sapma
Ciro artışı	4,01	0,93
Karlılık artışı	3,99	0,96
Müşteri sayısında artış	3,81	1,27
Müşteri şikayet sayısında azalma	%32,0	%21,9
Hatalı üretim sayısında azalma	%28,2	%19,8
Üretim planlamaya uygunluk	3,80	1,07

4.7.3. ISO 9000:2000 Kalite Standartlarının Etkinliği ile Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki

İşletmelerin ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uygulamaları ile performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 12) ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uygulanması ile tüm performans göstergeleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre işletme ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uyguladıkça cirosunda ($r=0,43$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 1 Kabul), karlılığında ($r=0,41$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 2 Kabul), müşteri sayısında ($r=0,42$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 3 Kabul) ve üretim planlamaya uygunluğunda ($r=0,39$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 6 Kabul) artış olmaktadır. Bununla birlikte işletme ISO

9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uyguladıkça müşteri şikayetlerinde ($r=0,31$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 4 Kabul) ve hatalı üretim sayısında ($r=0,36$; $p=0,00<0,01$; Hipotez 5 Kabul) azalma yaşamaktadır. ISO 9000:2000 kalite standartlarının etkin düzeyde uygulanmasının müşteri şikayet sayısında azalma, hatalı üretim sayısında azalma ve üretim planlamaya uygunluk göstergeleri ile düşük düzeyde ($r<0,40$); diğer göstergelerle ise orta düzeyde ilişkili olduğu ($0,40<r<0,70$) görülmektedir.

Tablo 12: Korelasyon Analizi Sonuçları

	R	p
Ciro artışı	0,43	0,00**
Karlılık artışı	0,41	0,00**
Müşteri sayısında artış	0,42	0,00**
Müşteri şikayet sayısında azalma	0,31	0,03*
Hatalı üretim sayısında azalma	0,36	0,04*
Üretim planlamaya uygunluk	0,39	0,01*

** $p<0,01$ * $p<0,05$

SONUÇ

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rakipleriyle rekabet edebilmek, rekabet avantajlarını sürdürebilmek, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek ve onları memnun edebilmek, işletmelerinin performansını ve kapasitesini arttırabilmek için yoğun çalışmalar yapmaktadırlar. Biz de bu çalışmamızda, işletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullandığı yöntemlerden biri olan Kalite Yönetim Sistemi ve bu sistemin işletmelerdeki etkinliği ile ilgili bir araştırma yaptık.

Çalışmamızın ilk bölümünde, daha sonra anlatılacak bölümlerin anlaşılması açısından yarar sağlamak için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili genel kavramlara ve tanımlara yer verdik.

İkinci bölümümüzde, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği ne demektir, hangi kriterlere göre bir işletmede Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğinden söz edilebilir gibi soruların yanıtlarına cevap verdik.

Uygulamamızdan önce son bölüm olan, üçüncü bölümümüzde ise Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile Kalite Yönetimi Sisteminin ilişkisini, bu ilişkinin önemini Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sorunları, avantajları ve dezavantajları gibi konulara yer vererek açıkladık. Aynı zamanda bir işletmede Kalite Yönetim Sistemi kurmanın işletme, müşteriler ve çalışanlar açısından ne gibi faydalar sağlayabileceğine de değinerek bu uygulamayı niçin yaptığımızı anlattık.

İşletmelerde Kalite Yönetim Sisteminin etkin ve etkili kullanımını ölçmek amacı ile çalışmamızın son bölümünde küçük ve orta ölçekli işletmelere yaptığımız uygulama sonucunda ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uygulanması ile tüm performans göstergeleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Buna göre işletme ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uyguladıkça cirosunda, karlılığında, müşteri sayısında ve üretim planlamaya uygunluğunun iyileşmesinde artış olmaktadır. Bununla birlikte işletme ISO 9000:2000 kalite standartlarını etkin düzeyde uyguladıkça müşteri şikayetlerinde ve hatalı üretim sayısında azalma yaşamaktadır. ISO 9000:2000 kalite standartlarının etkin düzeyde uygulanmasının müşteri şikayet sayısında azalma, hatalı üretim sayısında azalma ve üretim planlamaya uygunluk göstergeleri ile düşük düzeyde ($r < 0,40$); diğer göstergelerle ise orta düzeyde ilişkili olduğu ($0,40 < r < 0,70$) görülmektedir.

EK 1. Anket

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ETKİNLİĞİ VE SAĞLADIĞI YARARLAR İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

FİRMA BİLGİLERİNİZ

Firma Adı : ...

Sektör / Ürün : ...

Kuruluş Yılı : ...

Adres : ...

Telefon / Faks : ...

E-Posta / Web Adres : ...

ANKET SORULARI

BÖLÜM 1:

Lütfen Anketin Birinci bölümünü doldururken İşletmenizin ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları öncesini ve Kalite Yönetim Sistemi Çalışmalarını uygulamaya başladıktan sonraki değişikliklere göre cevaplandırınız.

1. “İşletmede uzun süredir çözüm bulamadığımız sorunlarımız bulunmakta idi, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarıyla bu sorunların çözümü gerçekleşti.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

2. “Tedarikçilerden kaynaklanan sorunlarımızda önemli ölçüde azalma oldu.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

3. “Firmamızda yeni ürünler üretilmeden önce yeterince denenir ve gözlemlenir.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

4. “Iso uygulamalarıyla birlikte üretim, satış, satın alma ve benzeri süreçlerimizde iyileşme (zaman ve maliyet) kaydettik.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

5. “İso uygulamalarıyla birlikte müşteri siparişlerini istenilen adette ve zamanda teslim etme oranında iyileştirme kaydettik.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

6. “Karşılaştığımız müşteri şikayetleri ile sonradan tekrardan karşılaşmıyoruz, aynı konuda tekrar müşteri şikayeti almıyoruz.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

7. “Müşteri anketlerinden eksik yönlerimizi öğrendik ve bu konularla ilgili sorunlarımızı giderdik.”

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

BÖLÜM 2:

Lütfen bu bölümdeki soruları cevaplarken işletmenizin yapısına bağlı olmayan değişkenlerin (sektörel değişiklikler, ekonomik krizler, global hareketler) şirketinize olan etkilerini göz ardı ederek cevaplayınız.

İşletmenizde ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları sonucunda aşağıdaki sorulardaki değişimleri cevaplayınız.

8. Ciro artışı sağlanmıştır.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

9. Karlılık artış sağlanmıştır.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

10. Müşteri sayımızda artış sağlanmıştır. (%sayısal)

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

11. Müşteri şikayet sayısında azalma sağlanmıştır.(%sayısal)

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

12. Hatalı üretim-ıskarta sayısında azalış sağlanmıştır.(%sayısal)

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

13. Üretim planlamaya uygunluk konusunda iyileşme sağlanmıştır.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Oldukça katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

KAYNAKÇA

Kitaplar

Alpugan, Oktay; Müftüoğlu, Tamer; Esin, A.; Sungur, M., **Orta ve Küçük İşletmeler Raporu**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Redaksiyon Komitesi, Ankara, 1993

Akgemici, Tahir, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB, Haziran, 2001

Bağrıaçık, Atilla, **Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları**, Uluslar arası Sempozyum, Mayıs 1991

Bozkurt, Rıdvan ve Odaman, Aynur, **ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları:549, Ankara, 2000

Çetin, Canan, Akın, Besim ve Erol Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9000:2000 Revizyonu)**, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2001

Çolakoğlu ,Mustafa H. (Haz.), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Rehberi**, Ankara: TOBB Genel Yayın No.359-PM: 2, 2002

Eryılmaz, Ünal, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Ticaret Performansı**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Yüksek Lisans Programı Seminer Dersi, Ankara, 1999

Gomes, Helio, **“Kalite”li Sözler**”, Çeviren: Nurdoğan Arkış, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

Güney, Mesut Rıfat, **Kalite yönetimi Sistemleri**, İstanbul, 1994

Karataş, Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 2001

Karadal, Himmet ve O.Savaş, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlarda Rekabet Güçleri ve Sorunları Üzerine Bir Araştırma**, 6.Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001

Melemen Mehmet, **Türkiye’deki Küçük Ve Orta Boy İşletmelere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Arttırıcı Bir Model Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**, İstanbul, 2001

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), **AT'a Girerken Türkiye Makine İmalat Sanayiinde Küçük İşletmelerin Kalite Sorunları**, No: 399, Ankara, 1989
Müftüoğlu, Tamer, **"Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler"**, EGS Bankası A.Ş. Yayını

Oktav, Mete ve Diğerleri, **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözümleri**, TOBB, Ankara, 1990

Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000

Özgen, Hüseyin ve S.Doğan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB, Ankara, 1997

Şimşek, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001

Tanyel, Ferruh, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara, Kasım, 2000

Uludağ, İlhan ve Serin, Vildan, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısal ve Finansal Sorunları, Çözümler**, İTO Yayın No: 25, 1991

Yamak, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1998

Süreli Yayınlar

Arıkbay, Canan ve Hamişoğlu, Saniye, **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Gereklikler-Eğitim Notları**, MPM, Balıkesir, 2001

Bozkurt, Tülay ve Turgut, Tülay, **"Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler"**, Öneri C.2,S.12, Haziran 1999

Çatalca, Huriye ve Arslantaş, Cem Cüneyt, **"2000 Yılında TSE'den ISO 9000-9002 Belgesi Almış Reel Sektör İşletmelerinin Ürün Geliştirme Sürecindeki İyileştirme Çabaları Bakımından Sınıflandırılması"**, Öneri,C.5.S.17, Ocak 2002

Erdil, Oya; İmamoğlu, Salih Zeki ve Keskin, Halit, **"Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde) Ürün Yeniliği ve AR-GE Faaliyetleri"**, Öneri.C.5.S.19, Ocak 2003

Esin, Alp, **"Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarında Kalite Sistemleri ve ISO 9000"**, İstanbul Sanayi Odası Yayın No:1993/13

Koyuncu, Mustafa, **"Türkiye'de ve Dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı"**, Öneri, C.2, S.11, Ocak, 1999

Kurtuluş, Kemal, “**Pazarlama Araştırmaları**”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996

Lenander, Arma, “**Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Problemleri Açısından Devlet Yardımları**” çev. Müjde Yener, **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Uluslararası Sempozyumu**, ISO Araştırma Dairesi, Yayın No: 5, 17 Mayıs 1991

Orhunbilge, Neyran, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, S.10

Peşkircioğlu, Nurettin, “**Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları**”, Verimlilik Dergisi, MPM, C.23, S.1, 1994, s.110

Sarıaslan, Halil, “**Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**”, TOBB Yayınları No:309, Ankara, 1996

Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu, “**Avrupa Topluluklarına Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerinin Durumu, Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları**”, Yayın No: 11, Ankara, 1998

Yararlanılan Tezler

Gençay, Sema, “**Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boylu İşletmelerin Önemi, Destekleme Çalışmaları ve Türkiye**”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü, 1993)

İnternet Kaynakları

Kadir Ardıç, “Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 14, Sayı:2000-04, Temmuz-Ağustos, http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=492

ISO Nedir?22 Haziran 2006, <http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso.asp>

Niyazi Çiçek, “*ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları'nda Evrak Üretimi ve Yönetimi*”25 Haziran 2006, http://www.archimac.org/JAS/JAS2000/JAS02_02.spml#fn1

ISO 9000 İle ilgili bazı tanımlar, 15 Temmuz 2006, <https://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>

Kalite Yönetim Sistemi Nedir? 10 Temmuz 2006,
<http://www.kalitekontrol.org/kalite.html>