

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
KOBİ'LERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Tezi Hazırlayan
Emre ASLAN**

**Tezi Yöneten
Yrd. Doç. Dr. Mehmet S. İLKAY**

**İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

**Mayıs 2007
KAYSERİ**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet S. İLKAY danışmanlığında Emre ASLAN tarafından hazırlanan “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerin Performansları Üzerine Etkileri” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

28.06/2007

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet S. İLKAY *g.orkan*

Üye : Yrd. Doç. Dr. Fazıl CANBULUT *Fazıl Canbulut*

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZDEMİR *Ali İhsan Özdemir*

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 29.06.2007 tarih ve 18 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

29.06/2007

KA
Prof.Dr. Kerim TÜRKMEN

Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın başından sonuna ilgisini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet S. İLKAY'a teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince zaman zaman fikirlerini aldığım, tezimi okuyup katkıda bulunan mesai arkadaşım Arş. Gör. M. Said DÖVEN'e, tezin uygulama kısmındaki verilerin analizi konusunda yardımcı olan ve bu kısmı gözden geçiren değerli hocam Doç. Dr. Osman ÇEVİK'e, son olarak anketimi cevaplayıp yorumlarıyla katkıda bulunan KOBİ yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN KOBİ'LERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Emre ASLAN

ÖZET

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

Son yıllarda ISO 9001 belgesi edinen ve edinmek için başvuran firma sayısındaki artış, belgenin firmaların performansına etki edip etmediği sorusunu akla getirmektedir. Bu çalışmanın amacı ISO 9001 belgeli firmalarla, belge sahibi olmayan firmalar arasında performans açısından fark olup olmadığını incelemektir. Belgenin performansa etkisini belirleyebilmek için, firmalardaki kalite uygulamaları ve firmaların belge alma nedenleri de dikkate alınmıştır. Çalışmanın uygulaması Türkiye çapındaki KOBİ'lerden örnekleme yoluyla firmalar seçilerek yapılmıştır. Belgeli ve belgesiz firmalar arasında, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ile performans ve kalite uygulamaları açısından farklılıklar incelenmiştir. Ayrıca kalite uygulamaları ile performans arasındaki korelasyona bakılmıştır.

Sonuçta ankete cevap veren belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Belgenin performansa doğrudan bir etkisinin olmadığı ifade edilebilir. Belgeli firmaların kalite uygulamalarının, belgesizlerden daha yüksek olduğu, 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunarak belirlenmiştir. Ancak, belgeli firmaların kalite uygulamalarının yüksek olması, performanslarının da yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Firmaların belge alma nedenleri de performanslarını etkilemektedir; içsel nedenlerle belge alan firmaların performansları dışsal nedenlerle alanlara göre kısmen daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu belgeli firmaların performansları ile belgesizlerin performansları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamasının bir nedeni olarak gösterilebilir.

Anahtar Kelimeler : ISO 9000, kalite yönetim sistemi, performans, KOBİ

THE EFFECT OF ISO 9001:2000 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON PERFORMANCES OF SMES

Emre ASLAN

ABSTRACT

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

Increasing number of firms that has been ISO 9001 certified and planning to be certified last years, has made it essential to ask whether there is an effect of certification on performance. The aim of this study is examining whether there is a difference between ISO 9001 certified and non-certified firms according to performance. In order to determine the effect of certification on performance, firms' quality practices and motivations for certification have been considered. Application of the study is done by selecting samples from the SMEs within Turkey. The differences between certified and non-certified firms according to performance and quality practices are examined by analysis of variance (One-Way Anova). Also correlation between quality practices and performance has been analyzed.

As a result, no statistically significant difference has been found between certified and non-certified firms according to performance. It can be said that there is no direct effect of certification to performance. Also it has been stated that, quality practices of certified firms is higher than non-certified by finding a statistically significant difference, in the 0,01 level of significance. However, higher quality practices of certified firms doesn't necessarily mean higher performances. Motivations for certification also effects performance; it is found that firms internally motivated for certification have partly higher performance than firms externally motivated. And this result may be a reason for not finding a significant difference between the performances of certified and non-certified firms.

Key Words : ISO 9000, quality management system, performance, SME

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

1	ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI	4
1.1	KALİTE	4
1.2	Kalite Yönetim Prensipleri.....	6
1.2.1	Müşteri Odaklılık	7
1.2.2	Liderlik.....	7
1.2.3	Çalışanların Katılımı	7
1.2.4	Proses Yaklaşımı	8
1.2.5	Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	8
1.2.6	Sürekli İyileştirme.....	8
1.2.7	Karar Almada Gerçekçi Yaklaşım	9
1.2.8	Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri.....	9
1.3	ISO 9000 STANDARTLARI.....	9
1.3.1	ISO ve TSE	11
1.3.2	ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar	13
1.3.3	2000 Revizyonunun Getirdiği Yenilikler.....	17
1.3.3.1	Proses Yaklaşımı	17
1.3.3.2	Basitleştirilmiş Dokümantasyon Şartları	18
1.3.3.3	Üst Yönetimin Rolü	18
1.3.3.4	Müşteri Odaklılık	18
1.3.3.5	Sürekli İyileştirme.....	19
1.3.4	Belgelendirme	20

1.4	ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ – ŞARTLAR	21
1.4.1	Kalite Yönetim Sistemi	22
1.4.1.1	Genel Şartlar	22
1.4.1.2	Dokümantasyon Şartları	22
1.4.2	Yönetimin Sorumluluğu	22
1.4.2.1	Yönetimin Taahhüdü	22
1.4.2.2	Müşteri Odaklılık	23
1.4.2.3	Kalite Politikası	23
1.4.2.4	Planlama	23
1.4.2.5	Sorumluluk, Yetki ve İletişim	24
1.4.2.6	Yönetimin Gözden Geçirmesi	24
1.4.3	Kaynak Yönetimi	25
1.4.3.1	Kaynakların Sağlanması	25
1.4.3.2	İnsan Kaynakları	25
1.4.3.3	Altyapı	25
1.4.3.4	Çalışma Ortamı	26
1.4.4	Ürün Gerçekleştirme	26
1.4.4.1	Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması	26
1.4.4.2	Müşteri ile İlişkili Prosesler	26
1.4.4.3	Tasarım ve Geliştirme	27
1.4.4.4	Satın Alma	28
1.4.4.5	Üretim ve Hizmetin Sağlanması	29
1.4.4.6	İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü	30
1.4.5	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	30
1.4.5.1	Genel	30
1.4.5.2	İzleme ve Ölçme	30
1.4.5.3	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	31
1.4.5.4	Veri Analizi	31
1.4.5.5	İyileştirme	32
1.5	KOBİ'LER VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	32
1.5.1	KOBİ Tanımı	32
1.5.2	KOBİ'lerin Özellikleri	33
1.5.3	KOBİ'lerin Önemi	35

VI

1.5.4	Türkiye’de ve Dünya’da KOBİ’ler	35
1.5.5	KOBİ’lerin Sorunları	36
1.5.6	KOBİ’lerde ISO 9000 Uygulamaları	38
1.5.6.1	KOBİ’lere Sağlayacağı Faydalar	38
1.5.6.2	KOBİ’lerin ISO 9000’e Geçişte Sorunları	39

BÖLÜM II

2	ISO 9000 VE PERFORMANS	41
2.1	PERFORMANS	41
2.1.1	Performansın Ölçümü	42
2.1.2	Performans Ölçüm Metotları.....	46
2.2	ISO 9000 - PERFORMANS İLİŞKİSİ	46
2.2.1	ISO 9000 – Performans İlişkisine Etki Eden Faktörler.....	50
2.2.1.1	Belge Alma Nedenleri.....	51
2.2.1.2	Kalite Uygulamaları	52
2.2.1.3	Diğer Faktörler	54
2.3	LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	55
2.3.1	Vaka Analizleri	55
2.3.2	Tanımlayıcı İstatistik Çalışmaları	56
2.3.3	Performansa Etkisi Üzerine Çalışmalar	57
2.3.3.1	Performansı Olumlu Etkilediğine Dair Görüşler	57
2.3.3.2	Performansa Etkisinin Çok Sınırlı Olduğuna Dair Görüşler	59
2.3.3.3	Performansı Etkilemediğine Dair Görüşler.....	60

BÖLÜM III

3	ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE’DEKİ KOBİ’LERİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BERİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA	62
3.1	Araştırmanın Yöntemi.....	62
3.1.1	Araştırmanın Amacı	62
3.1.2	Model	62
3.1.3	Hipotezler	63
3.1.4	Veri Toplama	64

3.1.4.1	Kalite Uygulamaları Ölçeği	64
3.1.4.2	Performans Ölçeği.....	66
3.1.5	Anakütle ve Örneklem	68
3.1.5.1	Anakütle	68
3.1.5.2	Örneklem.....	68
3.1.6	Firmaların Dağılımı.....	70
3.1.7	Verilerin Analizi.....	72
3.2	Bulgular.....	72
3.2.1	ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	72
3.2.1.1	Performans Açısından Farklılıklar	72
3.2.1.2	Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar.....	73
3.2.2	Belge Alma Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	74
3.2.2.1	Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar.....	75
3.2.2.2	Performans Açısından Farklılıklar	77
3.2.3	Kalite Uygulamaları - Performans İlişkisi Bulguları	78
SONUÇ		80
KAYNAKÇA		84
EK 1: ANKET FORMU		97
ÖZGEÇMİŞ		101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 ISO 9000 1994 – 2000	15
Tablo 1.2 Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ’lerin Yeri	35
Tablo 2.1 Geleneksel ve Yeni Performans Ölçülerinin Karşılaştırılması	44
Tablo 3.1 Kalite Uygulamaları Ölçeği, İfadeleri ve İçsel Tutarlılığı	65
Tablo 3.2 Performans Ölçeği, İfadeleri ve İçsel Tutarlılığı	67
Tablo 3.3 Düzey II (Nuts II) İstatistiki Bölge Birimlerine Göre KOBİ’lerin, Örneklem Hacminin ve Cevap Alınan Firma Sayısının Dağılımı	69
Tablo 3.4 Cevaplayan Firmaların Sektörel Dağılımı	70
Tablo 3.5 Firmaların Çalışan Sayısına göre Dağılımı	70
Tablo 3.6 Firmaların Belge Durumu	71
Tablo 3.7 Firmaların Kaç Yıldır Belge Sahibi Olduğu	71
Tablo 3.8 Belgelendirme Kuruluşu	71
Tablo 3.9 Danışmanlık Hizmeti	72
Tablo 3.10 ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasında Performans Açısından Farklılıklar	73
Tablo 3.11 ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasında Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar	74
Tablo 3.12 İçsel ve Dışsal Nedenlerle Belge Edinen Firmalar Arasında Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar	76
Tablo 3.13 İçsel ve Dışsal Nedenlerle Belge Edinen Firmalar Arasında Performans Açısından Farklılıklar	77
Tablo 3.14 Kalite Uygulamalarının Performans Kriterleri ile Korelasyonu	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Üretici ve Tüketici Perspektifinden Kalite	5
Şekil 1.2 Dünya Çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası (Eylül 1993 – Aralık 2000).....	14
Şekil 1.3 Dünya Çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi (Aralık 2001- Aralık 2005)	16
Şekil 1.4 ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye’nin Durumu.....	16
Şekil 1.5 Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli	17
Şekil 1.6 ISO 9001:2000 Belgesinde Dünyadaki İlk 10 Ülke	20
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 3.2 ISO 9001 Belgesi Edinme Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçek.....	75

GİRİŞ

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

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

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

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

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

Belgeyi edinen ve edinmek isteyen firma sayısı artarken, bu firmaların bu standardı tam olarak uygulayıp uygulamadıkları, belge almadaki motivasyonları, ve belgenin firmaların performansına etkisinin olup olmadığı merak konusudur.

Türkiye’de pek fazla olmamakla birlikte, yurtdışında kalite yönetim sistemlerinin firmaların performanslarına etkilerini inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır. ISO 9001 belgesinin performansa etkisi olup olmadığına dair bir görüş birliği yoktur. Performansa etkisinin olduğunu savunanların yanında, herhangi bir etkisinin olmadığını ifade eden pek çok araştırma da mevcuttur. Bu çalışmaların hemen hemen hepsinin ortak yönüyse, bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmeleridir.

Normal şartlarda belgenin firmadaki kalite anlayışını ve sistemini, bunun da firmanın faaliyet ve bütünsel performansını arttırması beklenmektedir. Fakat belge ve performans ilişkisine etki eden başka faktörlerin varlığı, her belge sahibi firmanın yüksek performans göstermesini beklemeyi mümkün kılmamaktadır. Belgeli firmaların belge alma nedenleri, belgenin gerekliliklerini yerine getirip getirmediği, üst yönetimin desteği gibi pek çok faktör belgenin performansa etkisini yönlendirmektedir.

Bu çalışmanın amacı ISO 9001 belgesinin KOBİ’lerin performanslarına etkisini incelemektir. ISO 9001 belgesi ve performans arasında ilişki kurulurken, belge alma nedenleri ve belgeden bağımsız olarak firmadaki kalite sistemi uygulamaları bu ilişkiyi etkileyen faktörler olarak dikkate alınmıştır. Türkiye’de bu konuda yapılmış çalışmaların azlığı, ayrıca literatürdeki çalışmaların görüş birliğinde olmaması ve daha

fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunun belirtilmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

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

Çalışma giriş ve sonuç dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak kalite kavramı, ISO 9000 standartları, ISO 9001 kalite yönetim sistemi ve bölümün alt başlığı olarak da KOBİ'lerde ISO 9000 uygulamalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ISO 9000 ve performans ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle performans ve performans ölçümleri ele alınmıştır. Sonrasında ISO 9000 ve performans arasındaki ilişki anlatılmış ve bu ilişkiye etki eden faktörlere yer verilmiştir. Ayrıca literatürdeki çalışmalar belli bir sınıflamaya tabi tutulup, üzerlerinde durulmuştur.

nc bölüm, önceki iki bölümde oluşturulan teorik alt yapıyı kapsayacak şekilde, Türkiye'deki KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmadan oluşmaktadır. Bu bölümde de araştırmanın yöntemi, kullanılan model ve hipotezler açıklanmış, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analizde belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans ve kalite uygulamaları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır. Firmaların belge alma nedenleri ve kalite sistemi uygulamaları da belge performans ilişkisinde dikkate alınmıştır.

Sonuç kısmında ise bulgular çerçevesinde genel yorumlara yer verilmiş, literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılmıştır.

BÖLÜM I

1 ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

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

1.1 KALİTE

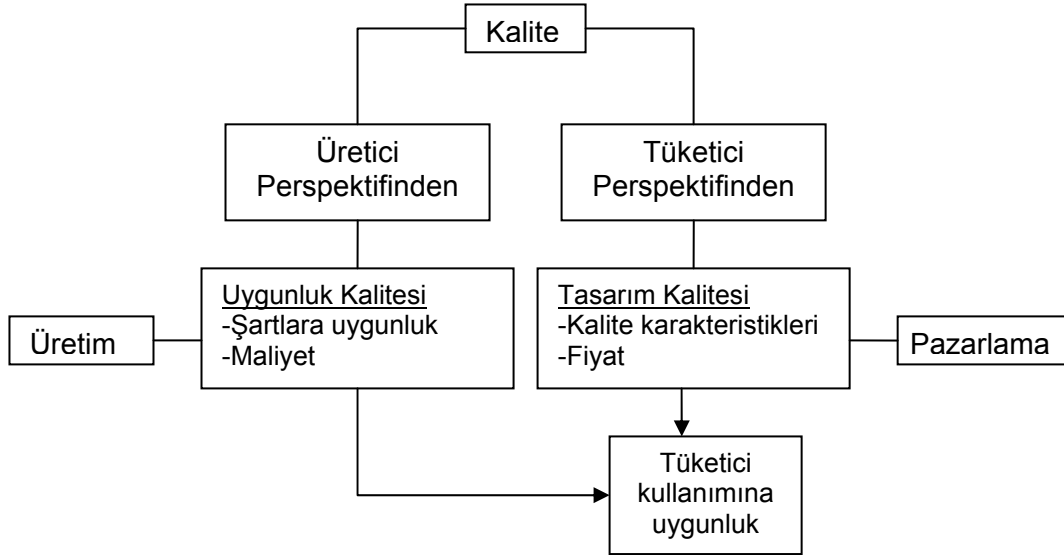
Günümüzde, giderek artan rekabet karşısında, firmaların rakiplerinin önüne geçebilmek ya da onlardan geri kalmamak için üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisi de kalitedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, buna uygun mamuller üretmek, hizmetler vermek ve bunu sürekli yapılabilir hale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

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

Amerikan Kalite Derneği (ASQ – American Society for Quality) kaliteyi “bir ürün ya da hizmetin belirli veya gizli ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özellikleri ve karakteristiklerinin tamamı” şeklinde tanımlamaktadır (ASQ 2007).

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

Bu tanımlara rağmen kaliteyi tek bir bakış açısıyla ifade etmek mümkün değildir. Genel itibariyle, kullanıma, amaca, şartlara uygunluk olan kalite, tüketici ve üretici perspektifinden farklı olarak değerlendirilir. (Bkz. Şekil 1.1)



Şekil 1.1 Üretici ve Tüketici Perspektifinden Kalite

Kaynak: Russell, R.S.; B.W. Taylor; Operations Management, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey 2003, p.618.

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

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

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

ekipman, teknoloji, kullanılan malzeme, çalışanların eğitimi, kalite kontrol tekniklerinin kullanımı gibi bir takım faktörlere bağlıdır (Russell; Taylor 2003, 617).

Müşterilerin şartlarını karşılamayı amaçlayan firmaların bu şartları sürekli olarak karşılayabilmeleri süreçlerini uygun şekilde düzenlemelerine bağlıdır. Firmaların, ürünün kalitesinden çok, bu ürünü sürekli, tutarlı, kabul edilebilir kalitede üretecek sistemi kurmak üzerinde durmaları gerekir. Bu sayede kaliteyi ve kaliteli ürünü sürecin başından itibaren güvence altına almış olacaklardır. Yani firmalar aslında ürünün kalitesini değil, o ürünü üreten sistemin kalitesini yöneteceklerdir.

İşletmelerde kalite anlayışının tarihsel gelişimi kalite muayene, kontrol, güvence ve yönetim olarak dört aşamada ele alınabilir (Efil 2006, 21-24): *Muayene* anlayışı, üretim süreci sonunda, tüketiciye kalitesiz mamul gitmemesi için, nihai mamullerin uygunluğunun denetimi esasına dayanmaktadır. Bu anlayış müşteriyi korumuşsa da üretici için sıkıntı yaratmıştır. Sonrasında gelen *kalite kontrol* anlayışı, süreç sonundaki muayenenin süreç içinde kontrol halini almasıdır. Bu sayede kalitesizlik sürecin daha erken aşamalarında tespit edilebilmiştir. Fakat bu durumda da, daha erken farkına varılabilmesine rağmen, kalitesiz ürünler firmalara ek maliyet getirmektedir. Kaliteli ürünler üretebilen firmaların, müşterilerine bu konuda güvence vermek istemeleriyle *kalite güvence* anlayışı gelişmiştir. Bu ürün odaklı anlayışta firmaların kaliteli ürün üretmesi dışarıdan üçüncü şahıslar tarafından da denetlenmektedir. Son olarak gelişen *kalite yönetim* anlayışı ise kalitenin ürüne değil sisteme odaklanarak sağlanabileceği, kaliteli ürünlerin kaliteli sistemlerden çıkacağı esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla sistem ve başından sonuna kadar sistemi oluşturan prosesler kontrol altında tutulursa, bu sistemin çıktıları da sürekli arzu edilen uygunlukta olabilir.

1.2 KALİTE YÖNETİM PRENSİPLERİ

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

yönetim düşüncesi ve felsefesidir (Efil 1999, 42-43). TKY anlayışı altında bazı kalite yönetim prensipleri tanımlanmıştır. Bunlar genel olarak sekiz başlık altında sınıflandırılabilir.

1.2.1 Müşteri Odaklılık

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

1.2.2 Liderlik

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

1.2.3 Çalışanların Katılımı

Kalitenin sağlanması, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğundadır. Kalite olgusunun önemi firma içindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Kalite çalışmalarına herkesin katılımının sağlanması kaliteyi arttırmakla beraber çalışanların motivasyonunun da artmasını sağlar (Efil 1999, 144-145). Çalışanlar kalite iyileştirme faaliyetlerine kişisel olarak katılmakla yeni bilgiler kazanır, kalite disiplininin faydalarını görür ve kalite problemlerini çözerek başarı duygusu elde eder. Katılım, çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmelerini,

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

1.2.4 Proses Yaklaşımı

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

1.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı

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

1.2.6 Sürekli İyileştirme

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

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

1.2.7 Karar Almada Gerçekçi Yaklaşım

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

1.2.8 Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri

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

1.3 ISO 9000 STANDARTLARI

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

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

ISO 9000 bir ürün standardı değildir. Kaliteyi sağlama sürecindeki temel katma değerın yönetimine odaklanmaktadır. Bir firmanın kaliteyle ilişkili süreçlerin yönetiminde yapması gerekenler için şartları belirlemektedir (Briscoe; Fawcett; Todd 2005, 311). Kaliteli bir ürün garanti etmemekte, sadece, bir firmanın kalitenin yönetildiği bir dizi proseslere sahip olduğunu temin etmektedir (Wayhan; Kirche; Khumawala 2002, 217). Belgelendirmenin tek anlamı, bağımsız bir denetçi tarafından kuruluştaki genel normlara göre bir kalite sisteminin uygulandığının tasdik edilmesidir (Martinez-Cota; Martinez-Lorente 2003, 1179). Müşterilere, tedarikçilerinin tutarlı bir yönetim süreci olduğu güvencesini vermektedir. Ürün kalitesini teşvik eder ama tek başına güvence veremez (Terziovski; Samson; Dow 1997, 1).

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

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

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

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

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

1.3.1 ISO ve TSE

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

dağıtımını yapabildiğini gösteren ISO 9000 standartları serisini geliştirmiştir (Ragothaman; Korte 1999, 60).

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

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

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

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

Türk Standardları Enstitüsü her türlü standardı hazırlamak ve hazırlatmakla görevlidir. Enstitü bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları tetkik edip uygun bulduğu takdirde Türk Standardları olarak kabul eder. Kabul edilen standartları yayımlar ve ihtiyari olarak uygulanmalarını teşvik eder. Mecburi olarak uygulanmasında fayda gördüğü standartları ilgili bakanlığın onayına sunar. Standartlar konusunda her türlü bilimsel teknik incelemeler ve araştırmalarda bulunur, uluslararası ve yabancı standard

kurumları ile ilişkiler kurar ve işbirliği yapar. Üniversiteler ve diğer bilimsel ve teknik kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlar. Standartlarla ilgili araştırmalar yapmak ve standartların uygulanmasını kontrol etmek için laboratuvarlar kurar. Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek çalışmalar yapar ve bunlarla ilgili belgeleri düzenler. Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarını yapar ve gerekli laboratuvarları kurar (TSE 2006a).

1.3.2 ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar

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

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

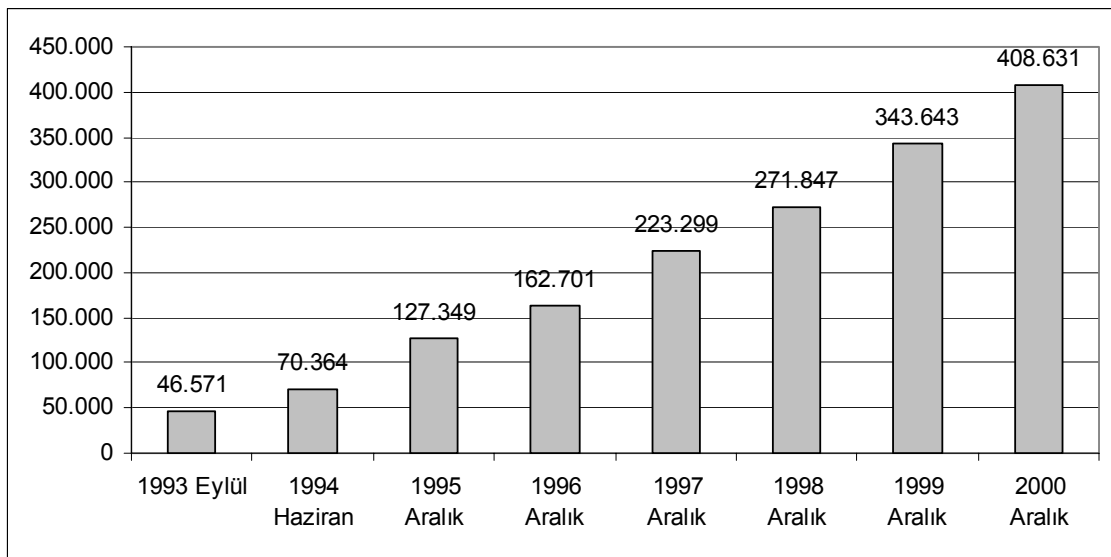
Kalite sistemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan standart ISO 9000 serisidir. Serinin farklı ülkelerde bazı farklı isimleri olsa da, kalite güvencesinde uluslararası bir dil haline gelmiştir. ISO 9000'in orijini MIL-Q-9858 ve bazı Amerikan askeri standartları ve AQAP-1 gibi NATO standartlarıdır (Gustafsson; Klefsjö; Berggren et al. 2001, 232). İlk ticari kalite yönetim standardı olan 1979'da İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institute) BS 5750 standardı 1987'de küçük birkaç değişiklikle ISO 9000 uluslararası standardına dönüştürülmüştür. Bu uluslararası standart 1994'te tekrar güncellenmiştir fakat bu büyük değişikliklerin 2000 yılına ertelendiği küçük bir değişikliktir. ISO 9000:2000 Aralık 2000'de yeniden yayınlanmıştır. Bu revizyon kapsamlı değişiklikler içermektedir (Boulter; Bendell 2002, 37).

ISO 9000, kalite yönetim standartlarının jenerik ismidir. ISO 9000 standartları ailesinin 1994 versiyonuna göre firmalar faaliyetlerinin doğasına göre ISO 9001, 9002 veya 9003

belgeleri alabilmekte idiler. Fakat, 2000 versiyonunda firmalar sadece ISO 9001 altında belge alabilmektedirler (Quazi; Jacobs 2004, 515).

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

Şekil 1.2'den ISO 9000 belgelerinin (ISO 9001/2/3:1994) 2000 yılına kadarki seyrine bakıldığında her yıl artışını devam ettirdiği görülmektedir. Standartların 1989'da Avrupa Topluluğu'nda kabul görmesi tüm dünyadaki kuruluşlar tarafından genel kabul görmesine hız kazandırmıştır (Withers; Ebrahimpour 2000, 431).



Şekil 1.2 Dünya Çapında Toplam ISO 9000 Sertifikası (Eylül 1993 – Aralık 2000)

Kaynak : ISO; The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates, ISO, Switzerland 2002, p.3'den uyarlanarak alınmıştır.

Yürürlükteki standartların belirli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilmelerinin temel amacı, yeni kavramlara ve ihtiyaçlara yer verebilmek, söz konusu standartların kullanımlarını kolaylaştırmak ve yaygınlaştırmak, tüm bunlara bağlı olarak firmaların verimliliklerini geliştirmek ve tüketicilerin memnuniyetini sağlamaktır (Tanyel 2000, 16). Tablo 1.1’de standartların 1994 ve 2000 yıllarındaki karşılaştırılması görülmektedir. ISO 9001:2000 standardı şu genel değişiklikleri içermektedir (Terziovski; Power; Sohal 2003, 582):

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

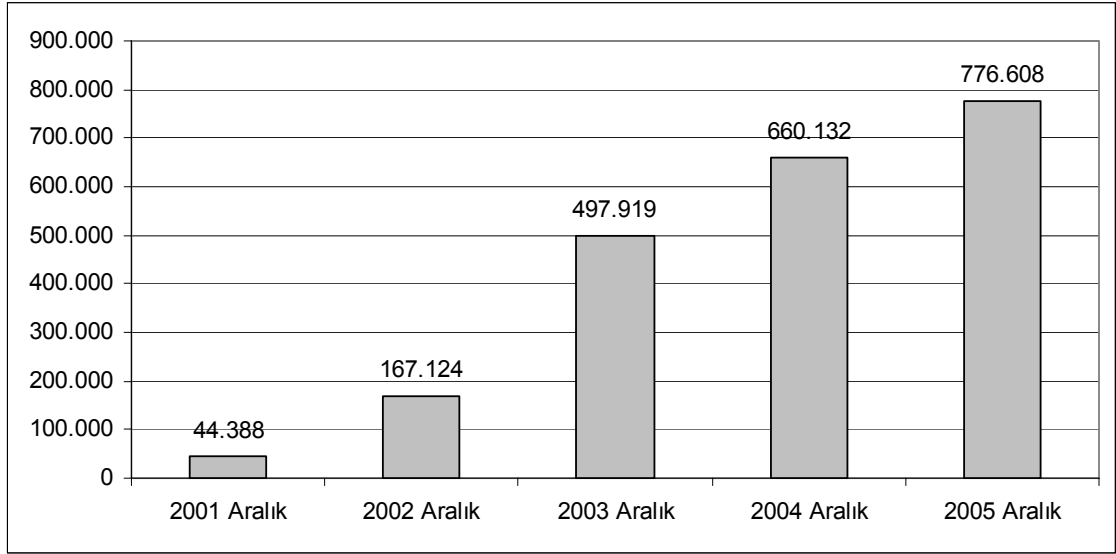
Tablo 1.1 ISO 9000 1994 – 2000

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

Kaynak: Stevenson, T.H.; F.C. Barnes; “Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits”, Business Horizons, Vol.11, No.3, 2001, p. 46.

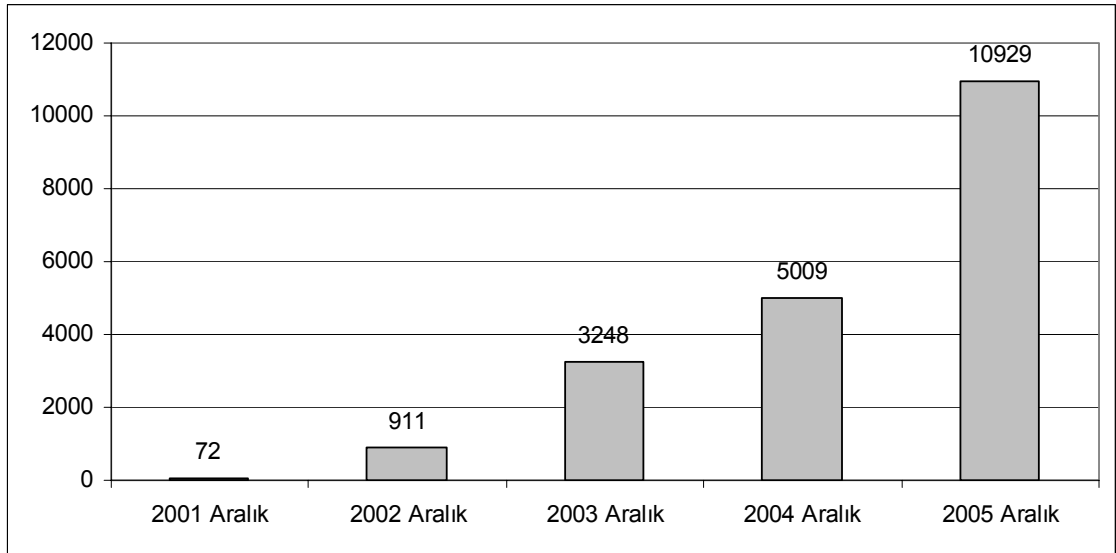
2000 revizyonunun, kalite yönetim prensiplerine dayanan birçok yeni yönü vardır. Müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçları değiştikçe, sürekli performans geliştirmeye odaklı, müşteri memnuniyetine daha güçlü vurgu yapan, sürece yönelik bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (McAdam; Fulton 2002, 339).

Şekil 1.3’den ISO 9001:2000 belgesinin dünyadaki gelişimine bakıldığında, 2001 yılından beri hızla arttığı gözlenmektedir. ISO 9000’in 1994 versiyonu 2000 yılında 408.000’e ulaşmıştı. 2000 revizyonuyla birlikte 5 yıl içinde 776.000’e ulaşmasıyla eski versiyonuna göre daha hızlı bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 1.3 Dünya Çapında Toplam ISO 9001:2000 Belgesi (Aralık 2001- Aralık 2005)
Kaynak: ISO; The ISO Survey of Certifications – 2005, ISO, Switzerland 2006b, p.5.

ISO 9001 belgesinin 2001-2005 yılları arasında Türkiye’deki gelişimi Şekil 1.4’de görülebilir. 2001 yılında sadece 72 belgeli kuruluş varken, her yıl katlanarak 2005 yılında 10929’a çıkmıştır. 2001 yılındaki belge sayısının azlığının bir nedeni 2000 revizyonu olsa da 5 yılda belge sayısındaki artış dikkate değer görünmektedir.



Şekil 1.4 ISO 9001:2000 Belgesinde Türkiye’nin Durumu

Kaynak: ISO; The ISO Survey of Certifications – 2005, ISO, Switzerland 2006b, p.14’deki tablodaki bilgilerden oluşturulmuştur.

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

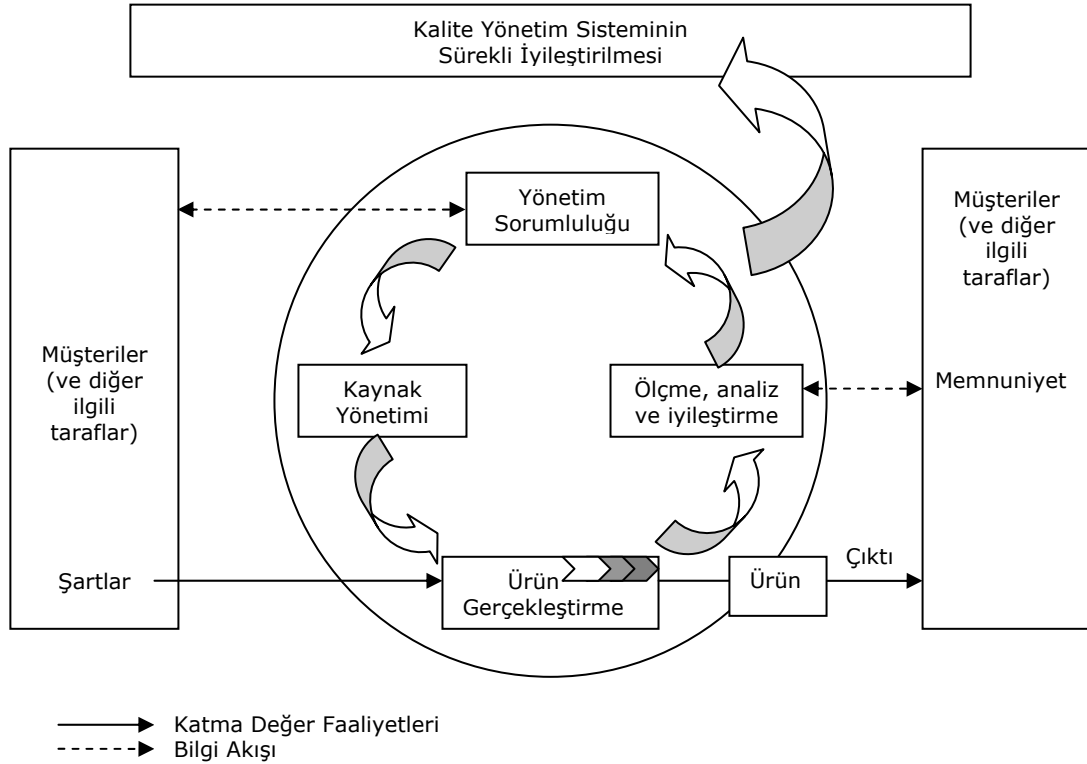
1.3.3 2000 Revizyonunun Getirdiği Yenilikler

1.3.3.1 Proses Yaklaşımı

ISO 9001:2000, birbirleriyle ilişkili prosesleri tanımlamayı, prosesler arası iletişimi sağlamayı, proseslere yeterli kaynak ayırmayı, proseslerin planlanan sonuçlarını ve performansını izlemeyi ve analiz etmeyi gerektirmektedir (Tsim; Yeung; Leung 2002, 247-248).

Proses yaklaşımının avantajı, hem prosesler sistemi dahilindeki bireysel prosesler arası bağlantı, hem de bunların bileşimi ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır (TSE 2001, 1).

ISO 9000:2000 standardında yer alan Şekil 1.5'deki genel hatlarıyla ele alınan bu model, kullanılabilecek tek model değildir. Firmalar kendi faaliyetlerine uygun bir proses modeli geliştirebilirler.



Şekil 1.5 Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

Kaynak: TSE; TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler, Ankara Mart 2004, s.3.

1.3.3.2 Basitleştirilmiş Dokümantasyon Şartları

2000 revizyonunun temel amaçlarından birisi de, standardı daha anlaşılabilir hale getirmektir. 1994 versiyonundaki 18 dokümanite edilmiş prosedür 6'ya düşürülmüştür. Bu da kuruluşlara sistem dokümantasyonu konusunda büyük bir inisiyatif kazandırmaktadır (Baş 2003b, 3).

Standartta Madde 4.2'de verilen nota göre dokümantasyonun içeriği; kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerinin özelliği, proseslerinin karmaşıklığı ve aralarındaki etkileşim, personelin yeterliliği konularına göre bir kuruluştan diğerine farklılık gösterir (TSE 2001, 4).

1.3.3.3 Üst Yönetimin Rolü

ISO 9001:2000'de, üst yönetimin sistem içindeki rolü ve sorumluluklarında belirgin bir artış göze çarpmaktadır (Baş 2003b, 4). Standardın 2000 versiyonunda, üst yönetim kalite politikası ve hedeflerinin belirlenmesi, kalite yönetim sisteminin bu hedefleri gerçekleştirmedeki etkinliğinin ve firma performansının gözden geçirilmesi, çalışanlarla iletişim yoluyla kalitenin öneminin anlatılması ve gerekli kaynakların sağlanmasından sorumludur (Tsim; Yeung; Leung 2002, 247). Kalite çabalarının başlangıcı ve tüm etkinliklerin dürtücü etmeni, kalite politikası ve üst yönetimin bu politikayı sürdürmedeki kararlılığıdır. Üst yönetimin amaçlar belirlemesi, bunlara ulaşmayı planlaması ve gereken kaynakları sağlaması gerekir (Esin 2002, 41).

1.3.3.4 Müşteri Odaklılık

Standardın 2000 versiyonundaki temel fikir, uygunsuzluğun önlenmesi ve sürekli iyileştirmeyi kapsayan kalite yönetim sisteminin etkin bir şekilde kullanılması sonucu müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu nedenle müşterilerin memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin ölçülmesi kalite yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Tsim; Yeung; Leung 2002, 248). ISO 9001:2000'de kuruluşun müşteri tatmini ile ilgili bilgiyi izlemesi şart koşulmaktadır. Kuruluşun temel amacı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğundan, müşteri tatmini ile ilgili elde edilen bilgi, kalite yönetim sisteminin en önemli performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Kuruluşun müşteri tatminini izlemesi şart koşulmuş, fakat bunun hangi yöntemler yapılacağı kuruluşa bırakılmıştır (Baş 2003b, 4-5).

1.3.3.5 Sürekli İyileştirme

ISO 9001:1994 sadece düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerekli görmekte, fakat sürekli iyileştirmenin önemini göz ardı ediyor görünmekteydi. Ayrıca düzeltici ve önleyici faaliyetler birbirlerinden net olarak ayrılmamıştı. 2000 revizyonunda düzeltici ve önleyici faaliyetler net olarak tanımlanmıştır. Ayrıca sürekli iyileştirme kavramı, ürün veya hizmetin sürekli geliştirilmesi olarak değil, kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli artırılması anlamında ele alınmaktadır (Tsim; Yeung; Leung 2002, 249).

Yukarıda bahsedilenler dışında personelin eğitiminin yeterliliği ve uygulamada tanınan esneklik 2000 revizyonunun getirdiği diğer yeniliklerdir. Personelin eğitim almış olması tek başına yeterli olmayıp, bu eğitim sonucunda personelin istenilen özellikleri kazanıp kazanmadığının belirlenmesi gereklidir. Uygulama konusunda ise kuruluşlar standardın kendi faaliyetlerine uymayan kısımlarını hariç tutabilmektedirler (Baş 2003b, 6).

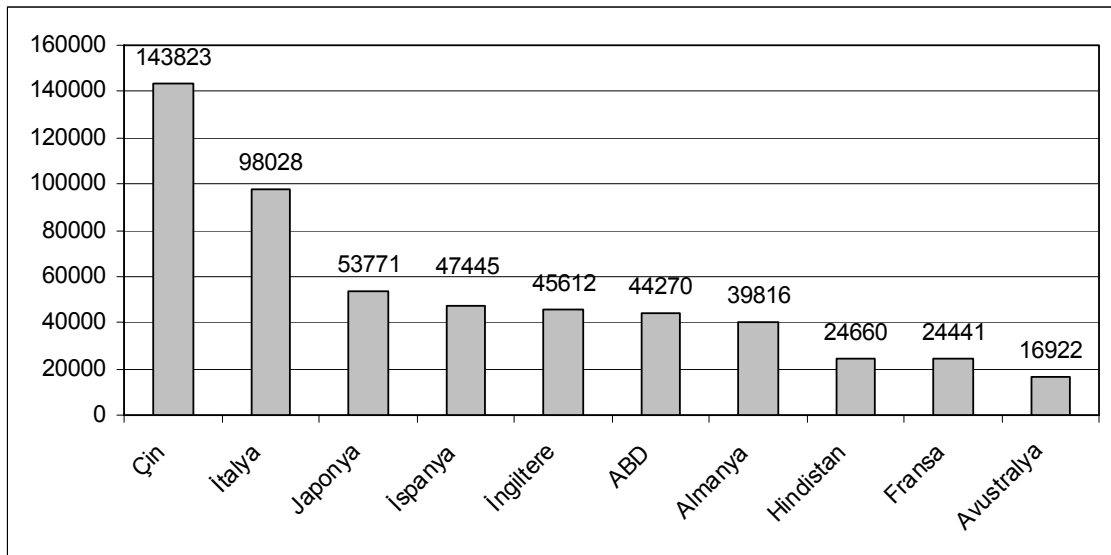
ISO 9000 standartları 2000 revizyonu öncesinde adından da anlaşılacağı üzere kalite güvenceye odaklı ve daha dar kapsamlıydı. 2000 revizyonuyla birlikte standart, toplam kalite felsefesine daha yaklaşmış ve kalite yönetim sistemi adını almıştır.

Literatürdeki yaygın görüş ISO 9000'in TKY'ye geçişte bir basamak olduğudur. Genel görüşe göre ISO 9000 bir sonuç değil, kalite konusunda bir süreçtir. Belge alan firmaların bunu bir sonuç olarak görmemesi, toplam kalite felsefesiyle kalite yolculuğuna devam etmesi gerekir. Fakat bu yaygın görüşe rağmen önce ISO 9000 belgesinin mi yoksa TKY felsefesi ve metodunun mu olması gerektiği konusunda tartışmalar da vardır (Terziovski; Samson; Dow 1997, 4).

ISO 9000'in ve TKY'nin performansa etkisini inceleyen bazı çalışmalarda TKY'nin ISO 9000'e göre performansa etkisinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Zhang 2000; Mann; Kehoe 1994, 39). ISO 9000 ve TKY'nin birbirinin tamamlayıcısı olduğu, birlikte uygulanmalarının başarı sağladığı ifade edildiği gibi (Magd; Curry 2003), ikisini birlikte uygulayan firmaların, sadece ISO 9000 veya sadece TKY uygulayan firmalardan daha iyi olmadıklarını ifade eden çalışmalar da vardır (Martinez-Lorente; Martinez-Costa 2004, 260).

1.3.4 Belgelendirme

Kaliteyi geliştirmek ve yönetmek için pek çok yöntem olduğu halde, diğerklerine oranla çok baskın ikisi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)dir. TKY'ye ilgi durağanken ISO 9000 standardı belgelendirmesi son yıllarda hızlı bir şekilde artmaktadır (Heras; Casadesus; Dick 2002, 72). ISO 9000 standartlarını uygulayan firmalar ISO 9001 adı altında belge edinebilmektedirler. ISO her yıl düzenli olarak dünya çapında belge sahibi firmaların istatistiğini tutmaktadır. 2005 yılı itibariyle dünyadaki en çok ISO 9001 belgeli kuruluşa sahip ilk 10 ülkesi Şekil 1.6'daki gibidir.



Şekil 1.6 ISO 9001:2000 Belgesinde Dünyadaki İlk 10 Ülke

Kaynak: ISO; The ISO Survey of Certifications – 2005, ISO, Switzerland 2006b, p.8'den uyarlanarak alınmıştır.

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

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

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

ISO 9000 belgelendirme maliyeti ise genel itibarıyla dört ana kalemden oluşur: Zaman, eğitim, danışmanlık ve belgelendirmenin kendisi. Belgelendirme için gereken zaman; firmanın büyüklüğü, karmaşıklığı, mevcut iş kalitesi, yönetimin katılım derecesi gibi birçok faktöre bağlıdır. ISO 9000 koordinatörü, üst yöneticiler ve takım liderlerinden oluşan bir grubunun seminerleri, dokümantasyonun hazırlanması, kontrolü ve çalışanların eğitimleri vardır. Sürece yardımcı olması için danışmanlığa başvurmak da maliyetleri arttırmaktadır. Danışmana belgelendirme sürecinin herhangi bir aşamasında ya da sürecin başından sonuna kadar başvurulabilir. Belgelendirmenin kendi maliyetleri de oldukça yüksektir. (Stevenson; Barnes 2001, 48).

1.4 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ – ŞARTLAR

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, genel itibarıyla *yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme, ölçme, analiz ve iyileştirme* ana başlıklarından oluşmaktadır. Bu kısımda standardın bütün maddeleri üzerinde durmak yerine, başlıklar altındaki maddeler kısaca açıklanacaktır.

1.4.1 Kalite Yönetim Sistemi

1.4.1.1 Genel Şartlar

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

1.4.1.2 Dokümantasyon Şartları

Kalite yönetim sistemi çerçevesinde belirlenen bütün faaliyetler ve bunların nasıl, ne şekilde yapılacağı dokümente edilmelidir. Dokümantasyonun içeriği kuruluşun büyüklüğü, proseslerin karmaşıklığı gibi etkenlere göre değişiklik gösterebilmektedir.

Kalite el kitabı, kalite yönetim sistemini, onun proseslerini ve bu prosesler arasındaki etkileşimi tanımlamaktadır. Proseslerin tanımlanması, dokümente edilmiş prosedürlerin el kitabına dahil edilmesi ya da bunlara atıfta bulunulması suretiyle yapılabilir. El kitabı kalite yönetim sisteminin nasıl çalıştığını göstermeli ve sistemin anlaşılmasını kolaylaştırmalıdır (Baş 2003b, 35-36).

1.4.2 Yönetimin Sorumluluğu

Yönetimin Sorumluluğu başlığı altında, yönetimin yapması gereken, yapılmasını sağlaması gereken ve denetlemesi gereken işler sıralanmaktadır. Kalite politikasının oluşturulması (Madde 5.1) ve kuruluşun amacına uygunluğunun sağlanması (Madde 5.3), kalite politikası ile tutarlı kalite hedeflerinin oluşturulmasının sağlanması (Madde 5.4.1), kuruluş içindeki yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve dağıtılmasının sağlanması (Madde 5.5.1), kalite yönetim sistemiyle ilgili değişik birimler arasında iletişimin sağlanması (Madde 5.5.3) ve kalite yönetim sistemi ile ilgili tüm faaliyetlerin gözden geçirilmesi (Madde 5.6) yönetimin sorumlulukları arasındadır.

1.4.2.1 Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için; mevzuat şartları ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayanın önemini duyurmalı, kalite politikası ve hedeflerini belirlemeli, gözden geçirme

toplantılarını yapmalı, ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır (Baş 2003b, 45; TSE 2001, 5).

1.4.2.2 Müşteri Odaklılık

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

1.4.2.3 Kalite Politikası

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

Kalite politikası kuruluşun amacına uygun olmalıdır. Kuruluşun amacını gerçekleştirmesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaını gerektirdiğinden, kalite politikası da müşteri ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Hedeflerin oluşturulması ve gözden geçirilmesine temel teşkil etmelidir (Baş 2003b, 49-50). Tüm dokümantasyon yapısı kalite politikasının içeriğine ve çerçevesine uygun olarak hazırlanmalıdır. Kalite politikasının tüm personel tarafından anlaşılmış olması sağlanmalıdır (Şale 2004, 77).

1.4.2.4 Planlama

Kalite hedefleri hem kalite politikası ile tutarlı, hem de ölçülebilir olmalıdır. Farklı fonksiyon ve seviyelerdeki hedefler birbirleri ile çelişmemelidir. Ürün için gereken şartlar kalite hedeflerinin konusu olabilir, her sürecin çıktısının karşılaması gereken şartlar belirlenebilir.

Üst yönetim tüm birimleri de içine alacak şekilde kalite hedeflerini belirlemelidir. Hedeflerin belirlenmesinde; faaliyette bulunan pazar hakkındaki araştırma verileri, faaliyet alanındaki diğer firmalar ve ürünleri hakkındaki bilgiler, firmanın kendi faaliyet ve finansal gücünü belirleyen raporlar, personel tarafından getirilen görüş ve öneriler,

önceki yıllar da dahil olmak üzere kullanılan kaynaklar ve ileriki yıllarda kullanılması tahmin edilen kaynak türleri ve miktarları gibi bilgiler kullanılabilir (Şale 2004, 77-78).

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

1.4.2.5 Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Üst yönetim, firmada görevli personelin yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasını ve ilgili kişilere iletimini sağlamalıdır.

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

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

1.4.2.6 Yönetimin Gözden Geçirmesi

Kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesinin taahhüdü ve bunun kanıtlarla ortaya konması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunların yanında yönetimin sistemi planlanmış aralıklarla gözden geçirip, değişiklik ihtiyaçlarını ve iyileştirme fırsatlarını değerlendirmesi gerekir. Gözden geçirme

sonucunda kalite yönetim sisteminin, proseslerin ve ürünün iyileştirilmesi sağlanır, kaynak ihtiyaçları belirlenir.

1.4.3 Kaynak Yönetimi

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

1.4.3.1 Kaynakların Sağlanması

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

1.4.3.2 İnsan Kaynakları

İnsan kaynaklarının istenilen niteliklerde olabilmesi için eğitilmesi önem arz etmektedir. Özellikle ürün kalitesini etkileyen çalışanlar eğitilmeli, bilinçlendirilmeli, yaptığı işlerin nihai ürüne ve firmanın kalite sistemine katkısının farkında olması sağlanmalıdır.

Nihai üründe emeği olan her personelin kendilerinden sürekli daha iyi yapmaları beklenen prosesler konusunda bilgili, tecrübeli ve yetkin olması gerekir, bu da ancak eğitim faaliyetlerine gerekli önemin verilmesiyle mümkündür. Eğitim verilmeden önce mevcut durum tespit edilmeli, belirlenen seviyeye göre ihtiyaç duyulan eğitimin uygun kişiler tarafından verilmesi sağlanmalıdır. Bu eğitimlerden personelin ne derece faydalandığı da tespit edilmelidir (Şale 2004, 103).

1.4.3.3 Altyapı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalıdır. Altyapı; bina, tesis, yazılım, donanım gibi proses teçhizatları, ulaştırma, iletişim gibi destek hizmetlerini kapsar.

Altyapı konusundaki düzenlemeler; kalite yönetim sistemi çalışmalarından ziyade, firmada ürüne yönelik olarak uygulanan proseslerin daha kolay, etkin ve ucuz hale getirilmesi maksadı ile ele alınmıştır (Şale 2004, 117).

1.4.3.4 Çalışma Ortamı

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

1.4.4 Ürün Gerçekleştirme

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

1.4.4.1 Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

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

Ürün için kalite hedeflerinin belirlenmesi, proseslerin, dokümanları oluşturulması, ürün için doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri, ürün kabulü için kriterler, gerçekleştirme sonucunda ortaya çıkan ürünün şartları karşıladığına dair kayıtlar ürün gerçekleştirme planlaması kapsamında yapılması gereken faaliyetlerdir.

1.4.4.2 Müşteri ile İlişkili Prosesler

Müşterinin beklentilerini karşılamak için müşteri ile iletişim kurulması ve müşteri şartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerini karşılamak veya müşterinin beklentilerini aşmak maksadı için öncelikle müşterinin beklentileri çok iyi şekilde

formel bir sistemle tespit edilmelidir. Yeni bir ürünün teklif aşamasından önce veya üretimi devam eden bir ürünün sözleşme koşullarında önemli bir değişiklik meydana geldiğinde müşteri beklentileri tüm yönleri ile tespit edilip dokümente edilmelidir. Firmanın ürün hakkındaki bilgileri, siparişleri, siparişlerin ele alınış şekli, teslimatları, müşteri şikayetlerini kapsayan tüm müşteri ile iletişim faaliyetlerini düzenleyen bir çalışma içinde bulunması gerekir (Şale 2004, 121).

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

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

1.4.4.3 Tasarım ve Geliştirme

Standart, tasarım ve geliştirme konusunda da belli bir yolun izlenmesini önermektedir. Tasarım ve geliştirmenin planlanmasında (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirme aşamaları, her aşamadaki yapılacak işler, sorumluluklar ve yetkiler belirlenir. Geliştirilen ürünün karşılaması gereken fonksiyonel özellikler, yasal ve mevzuat şartları, önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgiler tasarım ve geliştirme aşamasında kullanılır (Madde 7.3.2). Belli aşamalarda tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin planlandığı gibi gidip gitmediği kontrol edilir (Madde 7.3.4), sonuçların girdi şartlarını sağladığı doğrulanır (Madde 7.3.5). Tasarım ve geliştirmede değişikliğe gidileceği durumlarda, değişiklikler doğrulanmalı, geçerli kılınmalı, parçalar ve ürün üzerindeki etkisi değerlendirilmeli ve ilgili kayıtlar tutulmalıdır (Madde 7.3.7).

1.4.4.4 Satın Alma

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

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

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

Tedarikçilerden alınan malzemelerin üretici firmanın satışlarındaki payı ve ürünle ilgili problemler içindeki payı büyüktür, yani bir kuruluşun kalite sonuçlarının neredeyse yarısı tedarikçilerin elindedir. Bu nedenle tedarikçilerin kalitesini belgelendirme satın alıcı firmalar arasında önemli bir uygulama haline gelmiştir. Tedarikçi belgelendirmesinin net sonucu kalitenin güvence altına alınması işini kaynağına yani tedarikçiye devretmesidir. Etkin şekilde yürütüldüğünde tedarikçi belgelendirmesi alınan partilerin muayene edilme ihtiyacını ortadan kaldırır (Briscoe; Fawcett; Todd 2005, 311-313).

1.4.4.5 Üretim ve Hizmetin Sağlanması

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

Prosesin sonucunda kabul edilebilir çıktıların elde edilebilmesi için, prosesin yeterliliği önemlidir. Çıktıların kontrol edilemediği veya ancak kullanımdan sonra kontrolünün mümkün olduğu durumlarda, prosesin hata yapma olasılığı minimuma indirilmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla çıktıların da şartları karşılama kabiliyeti arttırılmış olacaktır.

Proses geçerli kılındıktan sonra, bu geçerlilik korunmalıdır. Kullanılan prosedür, metot, donanım ve malzemelerde değişiklik yapılması, işe yeni personel alınması gibi firma içi faktörler ile pazar şartlarının değişmesi, müşteri ihtiyaçlarının farklılaşması, mevzuat değişiklikleri gibi firma dışı faktörler tekrar geçerli kılmayı gerektirebilir. Bunun için kuruluş, geçerli kılmanın tekrarlanmasını gerektirecek koşulları tanımlamalıdır (Baş 2003b, 130-131). Proseslerin geçerli kılınması, hatalı ürünlerin bulunup düzeltici önlemlerin alınmasından çok, prosesin baştan itibaren hata yapma olasılığının azaltılması, yani ortaya çıkabilecek hataların çıkmadan önce önlenmesi anlamında önemlidir.

Firma ürünü ve ürünün kendisini oluşturan tüm parçalarını kendi kontrolüne geçtiği ilk andan müşteriye ulaşana kadar muhafaza etmelidir (Şale 2004, 177). Tanımlama, taşıma, ambalajlama, depolama, koruma muhafaza kapsamındadır. Bu kapsamda standartta yer almasa da; tanımlama için kullanılacak etiket ve işaretlerin okunabilir ve anlaşılır olması, taşımanın uygun araç ve yöntemler kullanılarak yapılması, ambalajlamanın ürünü her türlü dış etkiden koruyacak nitelikte olması, ürünü bozulmasına yol açabilecek etkilere koruyacak depolama şartlarının sağlanması önemlidir (Baş 2003b, 137).

1.4.4.6 İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

Firma ürünün aranan özellikleri, kriterleri karşılamaını izleme ve ölçme ile sağlayacaktır. Ölçümde ürüne, prosese ve ölçülecek özelliğe göre değişiklik gösteren izleme ve ölçüm cihazları kullanılır. Fakat bu cihazların da doğru sonuç verdiğinden emin olunması için düzenli aralıklarla kalibre edilmesi gerekmektedir.

1.4.5 Ölçme, Analiz ve İyileştirme

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

1.4.5.1 Genel

İzleme, ölçme, analiz ve iyileştirme prosesleri; proseslerin ve ürünlerin uygunluğunu sağlamak, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak ve etkinliğini sürekli iyileştirmek için planlanmalı ve uygulanmalıdır.

1.4.5.2 İzleme ve Ölçme

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

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

Firmanın müşteri şartlarını belirlenmesinin ve karşılanmasının önemi kadar, bunların müşteri tarafından algılanıp algılanmadığı da önemlidir. Dolayısıyla firma

müşterilerinin memnuniyetini de sistematik bir şekilde ölçmelidir. Bunu anket, müşterilerle doğrudan iletişim, müşteri şikayetlerinin elde edilmesi gibi yollarla yapabilir. Fakat bu bilgilerin analiz edilip, bir geri besleme, ürün ve süreçleri düzeltme aracı olarak kullanması gerekmektedir.

İç tetkik faaliyetleri; kuruluşun, dokümante edilmiş prosedürlere uygun çalışıp çalışmadığını doğrulamak, dokümante edilmiş prosedürlerin ve bunlara uygun olarak yapılan faaliyetlerin etkinliğini tespit etmek, kalite yönetim sistemindeki zayıf noktaları, uygunsuzlukları ve iyileştirmeye açık alanları belirlemek ve personelin iyileştirme faaliyetlerine katkısını sağlamak amacıyla ilgili prosedürlere uygun olarak, planlı aralıklarla, gerekli yetkiye sahip, eğitilmiş personel tarafından yerine getirilir ve raporlanır (Baş 2003b, 151).

Ürünler ve prosesler etkin bir şekilde izlenilip, ölçülmelidir. Proseslerin yeterlilikleri kontrol edilmeli, planlanan sonuçları sağlamadığı durumlarda düzeltici tedbirler alınmalıdır. Ürünlerin de, üretim prosesinin uygun aşamalarında, şartları sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmeli, uygunsuz durumlar için düzeltici tedbirler alınmalıdır. Tüm bu izleme ve ölçme faaliyetlerinin kayıtları tutulmalıdır.

Ürünlerin izlenmesi ve ölçülmesi, kabul muayenesinden, ürün dağıtımına kadar, hammadde, yedek parça, tamamlayıcı malzeme ve ürünlerle ilgili tüm ölçüm faaliyetlerini içerir (Baş 2003, 160).

1.4.5.3 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

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

1.4.5.4 Veri Analizi

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

İstatistiki metotların kullanıldığı veriler; müşteri memnuniyeti seviyesini, ürünlerin beklentileri karşılayabilme seviyesini, personelin performansını, kullanılan makinaların verimini, proseslerin etkinliğini, tedarikçilerin performanslarını içermelidir (Şale 2004, 196).

1.4.5.5 İyileştirme

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

1.5 KOBİ'LER VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

1.5.1 KOBİ Tanımı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşları kapsamaktadır. Geleneksel yöntemlerle çalışan firmalardan modern firmalara, bağımsız çalışan firmalardan uydu şirketlere kadar çok geniş bir yelpazededirler. (Akgemci 2001, 65). Dolayısıyla KOBİ'lerin, herkesin kabul ettiği, her yerde, her zaman geçerli olan bir tanımı yoktur. Bu şekilde tek bir tanım yerine, farklı amaçlara göre farklı tanımların yapılması daha uygundur (Müftüoğlu 1991, 102). KOBİ'lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedir. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmekte, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. (Akgemci 2001, 8).

KOBİ'lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle uygulamada farklılıklar oluşmakta, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğer bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir. Ayrıca farklı tanımlar KOBİ'lere yönelik istatistiklerin farklı sonuçlar vermesine yol

açmaktadır. Bazı KOBİ tanımlarındaki diğer bir sorun da sadece “imalat sanayii” firmalarını kapsama almasıdır. Dolayısıyla diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm firmalar, esnaf ve sanatkarlar kapsam dışında kalmakta; mevcut devlet teşviklerinden yararlanamama durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir (Yılmaz 2003, 1).

KOBİ’lerin tanımını yapabilmek için, onları diğer firmalardan ayıran nitel ve nicel özellikleri üzerinde durmak gerekir.

1.5.2 KOBİ’lerin Özellikleri

KOBİ’leri diğer firmalardan, özellikle büyük firmalardan ayıran bazı nitel ve nicel özellikleri vardır. Firma sahibinin girişimci bir karaktere sahip olması, aynı zamanda yönetici olması, risk üstlenmesi, çalışanlarla yakın ilişkiler içinde olması, işi ile özdeşleşmesi; ayrıca firma yapısındaki finansman, pazarlama gibi birimlerin ve bu konularda uzman kişilerin olmaması, firmaların genellikle siparişe dayalı ve emek yoğun bir yapıda çalışmaları KOBİ’lerin ayırdedici nitel özellikleri olarak sayılabilir (Müftüoğlu 1991, 45-73).

Bu nitel özelliklerinin yanında küçük ve orta ölçekli firmaların belirlenmesinde kullanılan, önerilen veya alternatif olarak değinilen nicel ölçütlerin bazıları şunlardır (Müftüoğlu 1991, 77-78):

- | | |
|--|------------------------------|
| - İstihdam edilen personel sayısı | - Kullanılan hacim |
| - Ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı | - Kullanılan malzeme miktarı |
| - Sabit varlıklar | - Toplam sermaye |
| - Sabit varlıkların değeri | - Özsermaye |
| - Makine sayısı | - Çalışma sermayesi |
| - Makine parkı değeri | - İşletme kapasitesi |
| - Yıllık amortisman tutarı | - Satış tutarı |
| - Kullanılan alan | - Kar hacmi |
| | - Ödenen vergi tutarı |

Nicel ölçütler firmanın sadece bir boyutunu yansıtabilmektedir. Firmanın tümü hakkında bilgi verebilmesi için birkaç ölçütün birlikte kullanılması gerekir. Fakat uygulamada genellikle sadece bir ölçüt kullanılmaktadır. Nicel ölçütlerin birbirinden bağımsız olmaması, aralarında ilişkiler olması da tek bir ölçüt kullanılmasını makul hale

getirmektedir. Bu durumda asgari sayıda hatta tek nicel ölçüt kullanılmalı ve bu ölçüt parasal değerden ziyade fiziksel değerlere dayanmalıdır. Ayrıca firmanın ölçek büyüklüğünü temsil etmeli, ölçülebilmeli ve ölçülmesi maliyetli olmamalıdır (Müftüoğlu 1991, 79-84).

Bu ifade edilen kriterlere göre *istihdam edilen personel sayısı* birinci derecede nicel ölçüt olarak kabul edilirken, *firmanın makine parkı değeri* ve *firmanın satış tutarı* ikinci derecede nicel ölçüt olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu 1991, 98).

Ülkelerin ekonomik büyüklüğü KOBİ tanımındaki üst sınırları yukarıya çekmektedir. Örneğin Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler için kabul edilen üst sınır 250 çalışan iken, ABD'de bu 1500 çalışana kadar çıkmaktadır.

Türkiye'de KOSGEB, Halk Bankası, Eximbank, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye İstatistik Kurumu gibi kurumların farklı amaçlarla yapılmış farklı KOBİ tanımları vardır. Fakat Bakanlar Kurulunca 19.10.2005 tarihinde alınan kararla yürürlüğe konulan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile tek bir tanım benimsenmiştir. Bu yönetmelikte KOBİ'ler “ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan, mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca KOBİ olarak adlandırılan ekonomik birimler” olarak tanımlanmıştır.

Bu yönetmeliğe göre;

- On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler *mikro işletme*,
- Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler *küçük işletme*,
- İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler *orta büyüklükteki işletmedir*.

1.5.3 KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler, ekonomik ve sosyal sistemlere pek çok bakımdan fayda sağlamakta ve bu bakımdan önem arz etmektedirler. Gelir dağılımında denge sağlayıp, bölgesel istihdama katkıda bulunmaktadır. Üretim ve sanayileşmenin farklı bölgelere yayılmasını; kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesini sağlamaktadırlar. Emek yoğun çalıştıklarından ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duyduklarından, birçok kalifiye elemanın yetişmesine de katkıda bulunmaktadır. Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılmasını sağlar, uzun dönemde de büyük endüstrilerin girdilerini ve ara mallarını sağlama durumuna gelirler (Akgemci 2001, 18-19).

1.5.4 Türkiye'de ve Dünya'da KOBİ'ler

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (yeni adıyla TÜİK-Türkiye İstatistik Kurumu) 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'na göre Türkiye'de 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli 1.657.271 firmanın payı %96,32, 10-49 işçi çalıştıran 53.246 firmanın payı %3,09, 50-250 işçi çalıştıran 8271 firmanın payı ise %0,48'dir. Bu durumda 250'den az işçi çalıştıran 1.718.788 KOBİ'nin payı tüm firmalar içindeki payı %99,89'dur (DİE 2003, 10). Bu rakamlar imalatla beraber madencilik, inşaat, ticaret, ulaştırma, eğitim, sağlık gibi tüm sektörleri kapsamaktadır.

Tablo 1.2 Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Yeri

Ülke	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri (%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri (%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G. Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
Türkiye	98,8	45,6	6,5	37,7	8,0	3,0-4,0

Kaynak: Akgemci, Tahir; KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını, Ankara 2001, s.17.

Gelişmiş ülkelerde de KOBİ'lerin tüm firmalar içindeki oranı Türkiye ile benzer şekilde yüksektir. Fakat Tablo 1.2'den de görüldüğü üzere, KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki

oranı benzeşirken, toplam istihdam içindeki pay, toplam yatırım içindeki pay, toplam ihracat içindeki pay ve toplam kredilerden aldığı pay açısından Türkiye'deki KOBİ'ler diğer ülkelerin çok gerisinde kalmaktadır. Bu durum, gerek Türkiye'nin ekonomik yapısından, gerekse KOBİ'lerin bazı alanlardaki sorunlarından kaynaklanmaktadır.

1.5.5 KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'ler ile ilgili çalışmalarda sorunlar genel olarak yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, ihracat, finans, insan kaynakları, ar-ge ve bilgi noksanlığı başlıkları altında incelenmektedir (Müftüoğlu 1991; Akgemci 2001; Atik; Sezer 2001; Uygun; Kazan 2002; Yılmaz 2003, Yelkikalan; Ener 2001; Yelkikalan; Kalmış 2001).

KOBİ'lerde firma sahiplerinin aynı zamanda yönetici ve girişimci olması ve genellikle mühendis, teknisyen, usta gibi teknik kökenli olmaları üretimde başarılı olmalarına rağmen, pazarlama, finansman gibi konularda yetersiz kalmalarına neden olmaktadır (Müftüoğlu 1991, 175-188). Planlama ve karar verme konularında yöneticilerin bilimsel değil de sezgisel yöntemleri kullanmaları ve bilgi eksikliği de sorunlara neden olmaktadır (Akgemci 2001, 22-25).

Büyük firmaların sipariş hacmine ulaşamamaları, miktar iskontosu için büyük miktarda hammadde, malzeme siparişi vermeleri durumunda da stok maliyetlerinin artması KOBİ'lerin sorunları arasındadır (Akgemci 2001, 26-27). Genellikle emek yoğun ve siparişe dayalı çalışmaları, düşük teknoloji kullanımından kaynaklanan verimlilik ve kalite düşüklüğü üretim sorunları arasında gösterilmektedir (Uygun; Kazan 2002, 9).

Bürokratik engeller, teşviklerin yetersizliği, finansman yetersizliği, kalite düşüklüğü, yanlış fiyatlama KOBİ'lerin ihracat yapamamalarına veya bu konuda sorun yaşamalarına neden olmaktadır (Akgemci 2001, 30-31). Yetersiz pazarlama anlayışı, yetersiz piyasa araştırması, pazarlarının sınırlı ve dar olması KOBİ'lerin pazarlama konusunda sorun yaşamalarına neden olmaktadır (Müftüoğlu 1991, 67).

Finansman, KOBİ'lerin kuruluş aşamasından başlayıp sonrasındaki faaliyetlerinde devam eden en büyük sorunudur (Yılmaz 2003, 5). KOBİ'lerin finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, sermaye piyasasına girememeleri, kredi almada yeterli teminatlarının olmaması, alabilecekleri kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması temel finansal sorunlarından (Akgemci 2001, 31-33; Müftüoğlu 1991, 62).

KOBİ'lerde, büyük firmaların tersine, alt seviyede çalışan personelin nitelikli olması gerekliliği, nitelikli eleman bulunmasının zorluğu, bulunması halinde yüksek ücret vermenin sadece maliyet olarak algılanması insan kaynakları konusundaki sorunlardır (Müftüoğlu 1991, 253).

KOBİ'lerin büyük firmaların kitle üretimindeki verimliliğine ulaşmaları imkansızdır. Dolayısıyla büyük firmaların yapamadıklarını yapmaya çalışmalı, yenilikleri aramalıdır (Müftüoğlu 1991, 199-205). Fakat Türkiye'de KOBİ'lerin genel olarak teknoloji düzeyleri düşüktür ve teknolojik gelişmeleri tek başlarına takip edebilmeleri oldukça zordur. Dışarıdan teknoloji ithal etmeleri de maliyetinden dolayı mümkün olmamaktadır (Yelkikalan; Ener 2001, 231).

KOBİ'ler yukarıda bahsedilen bazı sorunlarını avantaj olarak da kullanabilirler. Küçük olmaları ve sınırlı bir pazara hitap etmeleri hem çalışanlarla hem de müşterilerle yakın ilişkiler içine girebilmelerini sağlar. Aynı zamanda büyük firmalara göre üretim ve pazarlama konusunda daha esnek olabilmeleri, müşterilerin isteklerine uyarlanmış üretim ve hizmet arzedeabilmeleri avantajlı taraflarıdır.

KOBİ'lerin, esnek ve müşteri tercihleri doğrultusunda üretim yapabilme olanaklarına sahip olabilmeleri, rekabet ortamında faaliyet gösterebilme şanslarını artırmaktadır. Ancak küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar, kalite, maliyet ve hızdır. Firmalar, müşteri tercihleri doğrultusunda kaliteli ürünleri, düşük maliyetle üretilip, müşterilerin istediği yerde ve zamanda sunmak suretiyle başarılı olabilmektedir. Bunun da yolu, verimlilik temelinde, kaliteli ve maliyet etkin biçimde faaliyet göstermekten geçer. (Yelkikalan; Kalmış 2001, 386).

KOBİ'lerin sorunlarını aşmak için kalite, maliyet ve hız etkenleri çerçevesinde yeniden yapılanmaları gerekir. Kaliteye ve verimliliğe önem vermeleri pek çok darboğazı aşmalarına, rekabet edebilmelerine yardımcı olacaktır. Kalite, müşteri memnuniyeti ve rekabetçi başarı için gereklidir. Kaynak kısıtı, kalite bilgisi eksikliği gibi konular KOBİ'leri kalite konusunda dezavantajlı bir duruma düşürse de, standart bir kalite programı kullanılıp, kalite uygulamaları geliştirilerek bu sorun aşılabılır (Briscoe; Fawcett; Todd 2005, 309).

1.5.6 KOBİ’lerde ISO 9000 Uygulamaları

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

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

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

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

1.5.6.1 KOBİ’lere Sağlayacağı Faydalar

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

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

ISO 9000 belgesi işletmecilik anlayışı, ürün geliştirme, fiyat, pazarlama gibi konularda KOBİ'lere yardımcı olarak küresel rekabette bir yol açabilecektir (Özel 1998). Yöneticilerin ve çalışanların kalite yönetim sisteminin kurulum sürecine daha fazla katılımıyla, sistemin daha fazla kullanımıyla gelişmeler sağlanması mümkündür (Gustafsson; Klefsjö; Berggren et al. 2001, 232). Ancak yönetimin temel ISO 9000 uygulamalarını benimsemesi kritik öneme sahiptir. Firmada kalite kültürünü yerleştirmek, uygulamaları firma ihtiyaçlarına uygun hale getirmek, çalışanların da ISO 9000 uygulamalarını benimsemesini sağlamak başarıyı getirecektir (Briscoe; Fawcett; Todd 2005, 309). Müşteri memnuniyetinin ve kalitede sürekliliğin sağlanması, firma içindeki belirsizliklerin kalkarak sistematik düzen kurulması, her işlemin kaydı tutulduğu için kişilere bağımlılığın azalması ISO 9000'in KOBİ'lere sağlayacağı diğer faydalardır (Tanyel 2000, 41-43).

1.5.6.2 KOBİ'lerin ISO 9000'e Geçişte Sorunları

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

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

Yöneticilerin standardı anlamaması, gerekli katılımı göstermemesi ve önem vermemesi, belgenin getirdiği kırtasiye yükü, insan kaynaklarının gerek sayı gerekse bilgi ve

tecrübe açısından yetersizliği ISO 9000 uygulamaları sırasında KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Karapetrovic; Rajamani; Willborn 1997, 24; Brown; Wiele; Loughton 1998, 283). Bunların dışında tüm çalışanların katılımının sağlanamaması, sistem kurulması sırasında danışmanlık, eğitim gibi kalite altyapısını oluşturacak konuların yarattığı işyüküne hazırlıklı olmamak, yeterli eğitim düzeyine ulaşamamak KOBİ'lerin kalite yönetim sistemi kurma sırasında karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Tanyel 2000, 41-43).

KOBİ'lerin ISO 9000 belgesi almak istemelerinin önemli nedenlerinden birisi tedarikçisi durumunda oldukları büyük firmaların bu konudaki baskısıdır. Belge sahibi büyük firmalar tedarikçilerinin de belgeli olmasını istediklerinden, tedarik zincirinde aşağıya doğru küçük firmaların da belge sahibi olma eğilimleri artmaktadır (Gustafsson; Klefsjö; Berggren et al. 2001, 234; Atherton; Austin 1996, 25; Boulter; Bendell 2002, 38; McAdam; McKeown 1999, 229; Brown; Wiele; Loughton 1998, 273). Ancak bu durum, dışarıdan bir baskı ile belge almaya neden olduğu için, büyük firmayla ilişkilerin devamı dışında bir fayda sağlamayacağı, hatta küçük firmanın bürokrasisini ve maliyetini arttıracığı düşüncesiyle eleştirilmekte ve bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Boulter; Bendell 2002, 38).

BÖLÜM II

2 ISO 9000 VE PERFORMANS

2.1 PERFORMANS

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Firmanın nihai amacı örgütsel performansı, yani firmanın bir bütün olarak performansını maksimize etmektir (Baş; Artar 1991, 13-15).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans bir etkinliğin sonucunda belirlenir, dolayısıyla performansın belirlenmesi için bu etkinliğin değerlendirilmesi gerekir. Bir firmanın performansı ise belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç firma amacının veya görevinin yerine getirilme derecesi olarak düşünülmelidir. Bu durumda performans, firma amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal 2005, 17).

1980'lere kadar kâr, yatırımların getirisi gibi finansal göstergelerin hakim olduğu bir performans anlayışı varken, sonraki yıllarda küresel rekabetin etkisiyle kalite, esneklik, zaman ve teslimat gibi kavramlar öncelik kazanmaya başlamış, böylece geleneksel performans anlayışı da değişmiştir (Ghalayini; Noble 1996, 63).

Performans kavramı aşağıdaki boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Akal 2005, 34-63; Baş; Artar 1991, 18-64):

- Etkenlik: Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.
- Verim ve girdilerden yararlanma: Bir firmanın ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur.
- Verimlilik: Mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır. Örgütsel performansın fiziksel bir ölçümüdür.
- Ekonomiklik: Satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir.
- Kalite: Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece firmaların kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur.
- Yenilik: Ürün üzerinde yapılan yenilikler, üretim süreci üzerinde yapılan yenilikler, mevcut ürünler için yeni kullanım olanakları veya yeni pazarları kapsar.
- Çalışma yaşamının kalitesi: Örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanıma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.
- Karlılık ve bütçeye uygunluk: Kar ve karlılık firmada toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir ilişkidir. Bütçeye uygunluk ise planlanan değerlere göre hareket etmek ve fiili değerlerin planlanana yakın olmasını sağlamaktır.

2.1.1 Performansın Ölçümü

Firmalar amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirdiklerinde, üretim süreçlerini değerlendirmek, kontrol etmek ve geliştirmek için performans ölçüleri kullanırlar. Performans ölçümü firma çapında yapılabileceği gibi fabrika, departman, takım ve birey bazında karşılaştırma için de kullanılır (Ghalayini; Noble 1996, 63).

Performans ölçüm sistemi firmadaki faaliyetlerin yönetimine, kontrolüne, planlanmasına ve gerçekleştirilmesine yardımcı olan faydalı bilgileri sağlayan performans ölçüleri kümesidir. Performans ölçüm sisteminden elde edilen bilgiler

eksiksiz, ilgili, zamanlı ve ihtiyaç duyanlar tarafından kolayca ulaşılır olmalıdır. Dahası, performans ölçüleri firmadaki farklı süreçlerin verimliliğini etkileyen önemli faktörleri yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır (Tangen 2005, 46). Performans ölçüm sistemi, kalite geliştirme süreçlerinin firmaya etkilerine nicel bir bakış açısı getirmesinin yanında gelişme sürecinin kendisine de motivasyon sağlamaktadır (Najmi; Kehoe 2001, 170).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde performans ölçüsü olarak kullanılan kriterlerin finansal ve finansal olmayan şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda finansal ölçüler kullanılırken (Lima; Resende; Hasenclever 2000, 144; Sharma 2005, 152-153; Wayhan, Kirche, Khumawala 2002, 220; Tsekouras; Dimara; Skuras 2002, 834; Naser; Karbhari; Mokhtar 2004, 511; Heras; Casadesus; Dick 2002, 76; Beirao; Cabral 2002, 472), bazılarında sadece finansal olmayan ölçüler (Elmuti; Kathawala 1997, 54; Samson; Terziovski 1999, 397) bazılarında ise hem finansal hem de finansal olmayan ölçüler (Yeung; Lee; Chan 2003, 549; Zhang 2000, 135; Terziovski; Samson; Dow 1997, 9-10; Naveh, Marcus 2005, 1; Mann; Kehoe 1994, 32; Rahman 2001, 43; Singels; Ruel; Water 2001, 65-66) kullanılmıştır.

Finansal göstergeler, performans ölçümlerinde çok eskiden beri yaygın olarak kullanılan tipik göstergelerdir. Bu göstergeler finansal raporlardan (gelir tabloları, bilançolar), muhasebe kayıtlarından sağlanan verileri kullanan göstergelerdir. Teknik göstergeler, yani finansal olmayan göstergeler, firmalarda performansın tüm boyutları ile ölçülmesine olanak sağlarlar. Bu göstergeler firmada en üst düzeyden en alt düzeylere kadar etkinliklerin, üretim kaynaklarının, birimlerin ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılabilmektedir (Akal 2005, 176-178).

Geleneksel maliyet muhasebesi verilerini temel alan performans ölçüm sistemleri bugünün pazar ortamında bir firmanın rekabetçi kalabilmesi için gereken bilgi zenginliğini sağlayamamaktadır. Finansal göstergeler, firmanın geçmişi hakkında bilgi vermekte, şimdiye kadar ne durumda olduğunu göstermektedir (Najmi; Kehoe 2001, 162). Finansal ölçülerin kesin ve objektif olmaları gibi bir avantajı olsa da; ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışan morali gibi daha az somut faktörleri göz ardı etmesi ve gecikmeli göstergeler olması eksik yanlarıdır (Parker 2000, 63). Tablo 2.1’de geleneksel finansal ölçütler ve yeni finansal olmayan ölçütler karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1 Geleneksel ve Yeni Performans Ölçülerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüleri	Yeni Performans Ölçüleri
Geçmiş geleneksel muhasebe sistemine dayanır	Firma stratejisine dayanır
Genellikle finansal ölçüler	Genellikle finansal olmayan ölçüler
Orta ve üst yöneticiler için tasarlanır	Tüm çalışanlar için tasarlanır
Gecikmeli ölçüler (haftalık veya aylık)	Zamanında ölçüler (saatlik veya günlük)
Zor, kafa karıştırıcı ve yanlış yönlendirici	Basit, doğru, kullanımı kolay
Fabrika düzeyinde kullanılmaz	Fabrika düzeyinde sıkça kullanılır
Sabit bir formatı vardır	Sabit bir formatı yoktur (ihtiyaca göre değişir)
Farklı yerlerde değişmez	Farklı yerlere göre değişir
Zamanla değişmez	Zamanla ihtiyaçlar değiştikçe değişir
Performansı izlemek için kullanılır	Performansı geliştirmek için kullanılır
Sürekli gelişimi engeller	Sürekli gelişimin başarılmasına yardımcı olur

Kaynak: Ghalayini, A.M.; J.S. Noble; “The Changing Basis of Performance Measurement”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No.8, 1996, p.68.

Finansal kriterler her ne kadar performans ölçümünde objektiflik sağlasa da tek başına firmanın sadece finansal performansını yansıtabilir, yani bütün olarak firma performansını ölçmek için yeterli değildir. Firma günlük faaliyetlerinde, müşteri memnuniyetinde iyi performans göstermeye başlamış, fakat bu durum henüz finansal göstergelere yansımamış olabilir. Bunda finansal göstergelerin gecikmeli olmasının da payı vardır. Etkin bir performans ölçümü için finansal kriterlerin yanında finansal olmayan kriterler de kullanılmalıdır (İlkay; Aslan 2006, 72).

Ürün kalitesi, hatalar, çalışan memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerin, firmadaki kişi ya da kişiler tarafından cevaplandığından, objektiflikten yoksun olacağı ifade edilmektedir (Sharma 2005, 152). Burada performans ölçümünde şöyle bir sorun ortaya çıkmaktadır. Finansal ölçütler objektif ama yetersiz, finansal olmayan ölçütler ise yeterli ama subjektiftir.

Finansal performans verilerinin elde edilebilirliğinin zorluğuna yönelik bir görüş de şu şekildedir (Lopez 2005, 153):

“Cevap verenlerin karlılık, yatırımların karlılığı vs. gibi konular hakkında bilgi vermede tereddüt etmeleri şaşırtıcı değildir. Bu durumun önüne geçmek için veri toplamada daha dolaylı bir yaklaşım tercih edilmelidir. Kişilere doğrudan firma performanslarının objektif ölçülerini sorup kesin rakamlar istemek yerine karlılık, kar marjı vs. konularında firmaların “ne kadar iyi” performans gösterdiği sorulmalıdır.”

Özellikle finansal konularda satışlar, karlılık vs. gibi objektif ölçüler sorulup net rakamlar istendikçe firmalardan cevap almanın güçleştiği bir gerçektir. Eğer büyük

ölçekli, finansal verilerini düzenli bir şekilde ilan eden ve bu verilerin çeşitli yollardan kolayca elde edilebildiği firmalara yönelik çalışmalar yapılıyorsa, objektif kriterler, kesin rakamlar bulunabilir. Ama özellikle küçük ve orta büyüklükte firmalara yönelik çalışılıyorsa bu bilgileri edinmek zordur. Dolayısıyla firmanın objektif ölçülerini de, firmadaki kişilerden edinmek gerekmektedir. Bu sorulara doğrudan yanıt almak güçleştiği için dolaylı yoldan sorulmalıdır. Yani sonuç olarak firmaların finansal ve finansal olmayan ölçüleri için subjektif ölçüleri kullanmak tek alternatiftir.

Performans ile ilgili kriterler firmadaki ilgili kişiye sorulacak, dolayısıyla subjektif cevaplarla *algılanan* performans ölçülecektir. Fakat subjektif kriterler ne derece güvenilirdir? Bu konuda Bontis; Keow; Richardson (2000); Dess; Robinson (1984); Pearce (1987); Caruana; Pitt (1997); Chin; Pun; Chan (2002) kaynaklarından aktaran Naktiyok; Küçük (2003, 53) şöyle demektedir:

“İşletme performansını belirlemenin en uygun yöntemi objektif ölçümdür. Bununla birlikte performansı ölçmek ve gerçek performans verilerini elde etmek pek mümkün değildir. Gerçek performans verilerini çeşitli yayınlardan (ticari ve diğer yayınlar) elde etmek, uygulanabilir bir alternatif olarak görülmemektedir. Bu nedenle araştırmacılar, örgüt performansının subjektif algı ölçüsünün performans ölçümü için güvenilir araç olacağını önermektedirler. Çünkü yapılan araştırmalarda firma performansının algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu, performansın objektif ölçümü ile algılanan ölçüm arasında önemli bir korelasyonun olduğu görülmüştür.”

Dolayısıyla tek alternatif olan subjektif kriterlerle algılanan performansın ölçülmesinin, firmanın performansı hakkında bilgi elde edebilmek için yeterli olduğu söylenebilir.

Sadece finansal kriterlerle firma performansını ölçen bazı çalışmalarda, performansın etkinlik, verimlilik, pazar payı gibi finansal olmayan kriterlere göre de ölçülmesinin uygun olacağı ifade edilmektedir (Lima; Resende; Hasenclever 2000, 147; Wayhan, Kirche, Khumawala 2002, 229)

Firmaların birbiri ile ilişkili pek çok değişkeni içeren karmaşık bir düzen olmalarından dolayı farklı sektörlerde çalışan farklı firmalarda bu değişkenler ve ilişkileri farklılık göstermektedir. Bu nedenle tüm değişimleri ve ilişkileri içeren genel amaçlı, standart göstergelerin ve modellerin geliştirilmesi oldukça zordur. Ancak yine de çeşitli

varsayımlar ve basitleştirmelerle değişik modeller geliştirilmektedir (Akal 2005, 363-364).

Firmalar arasında eş ölçüm yapılabilmesinin mümkün olması için performans ölçümünde kullanılan kriterler olabildiğince genel olmalı, farklı sektörlerdeki firmalara hitap etmeli, fazla ayrıntıya inmemelidir. Üstelik KOBİ'lere yönelik ve farklı sektörlerin dahil edildiği bir araştırma yapıldığı düşünüldüğünde performans kriterlerinde detaya inmek sakıncalıdır. Her firma o kritere göre ölçüm yapmıyor olabilir, o kriter o sektörde kullanılmıyor olabilir. Bu yüzden mümkün olduğunca genel, farklı sektörlerle hitap eden performans kriterleri oluşturulmaya çalışılmalıdır.

2.1.2 Performans Ölçüm Metotları

Performans ölçüm metotları, aslında firmaların ne durumda olduklarını, amaçlarına ne derece ulaştıklarını ve eksik taraflarını görüp, geliştirebilmeleri için, firma bazında kullanılmak için geliştirilmiş yöntemlerdir. Genellikle firmalarda performansı takip etmek ve geliştirmek için kullanılırlar. Fakat literatürde pek çok çalışmada kullanıldığı üzere, performans ölçüm sisteminin ana hatları kullanılıp, kriterleri genelleştirilerek, firmalar arası karşılaştırmaların yapılabilceği şekilde düzenlenebilmektedirler.

Finansal ve finansal olmayan ölçüleri entegre bir şekilde kullanan çeşitli performans ölçüm metotları vardır. Dengelenmiş Skor Kartı (BSC, Balanced Scorecard) (Kaplan; Norton, 1992), Performans piramidi modeli (PPS, Performance Pyramid System) (Laitinen, 2002, 72), hizmet sektörü için performans ölçüm sistemi (PMSSI, Performance Measurement System for Service Industries) (Laitinen, 2002, 73), sürekli iyileşme için performans gösterge sistemi (PISCI, Performance Indicator System for Continuous Improvement) (Azofra; Prieto; Santidrian 2003, 370) bunlardan bazılarıdır.

2.2 ISO 9000 - PERFORMANS İLİŞKİSİ

ISO 9000 – Performans ilişkisi konusunda literatürde bir görüş birliği yoktur. Belgenin performansı olumlu etkilediğine dair görüşler olduğu gibi herhangi bir etkisinin olmadığını ifade eden çalışmalar da vardır. Belgenin herhangi bir faydasının olmadığını ifade eden bazı araştırmalarda belgeye yönelik eleştiriler şu şekildedir.

Belgelendirme sürecinde firmaların bazı zayıf uygulamaları sistematikleştirip onlara bağlı kalma riski (Terziovski; Power; Sohal 2003, 581), belgelendirme kuruluşları

arasında bir standart olmamasından dolayı, farklı belgelendirme kuruluşlarına başvuran firmaların yapmaları gereken iş miktarlarının da çok farklı olabilmesi (Stevenson; Barnes 2001, 47), firma içi sistemi katılaştırması, esnekliği azaltması, firma içi bürokrasi ve kırtasiyeciliği aşırı şekilde arttırması (Tanyel 2000, 25) standarda yapılan bazı eleştirilerdir.

Acaba ISO 9000 gerçekten faydasız mıdır, yoksa bu durum uygulamadaki hatalardan veya yanlış beklentilerden mi kaynaklanmaktadır?

Firmaların ISO 9000'den fayda sağlamaları için öncelikle standardı geçici bir çözüm olarak değil, katılım ve sürekli çaba gerektiren uzun vadeli bir yatırım olarak görmeleri gereklidir (McAdam; McKeown 1999, 232). Belgelendirme, kısa vadede, maliyetli, zaman alıcı ve zorlayıcıdır. Yarar sağlanabilir fakat uzun vadeli bir görüş gerekmektedir (Stevenson; Barnes 2001, 50).

Belgenin sunulmuş ve uygulanış tazındaki problemler (Conti 2004, 666), standardın kağıt üzerinde kalması ve kısa vadeli yanlış beklentiler (Tsekouras; Dimara; Skuras 2002, 838) ISO 9000 belgesinin performansı etkilememesine veya etkisinin anlaşılmamasına neden olmaktadır. Belgenin edinilmesi fakat gerekliliklerinin yerine getirilmemesinin firmaya bir fayda sağlaması elbette beklenemez. Belge edinilip, uygulamaya başlandıktan sonra da kısa vadede firmanın finansal göstergelerinde bir iyileşme beklenmemelidir. Bu yanlış beklentiler belgenin faydasız olduğu yanılgısına neden olmaktadır.

Ayrıca ISO 9000'den sağlanacak faydalar tamamen firmanın belgeyi nasıl kullanmak istediğiyle alakalıdır. Eğer sadece bir belge alma ve reklam amaçlanıyorsa, dokümanlar ve prosedürler normal iş süreçlerine zarar verecek ve performansın geliştirilmesine katkıda bulunmayacaktır (Sun 2000, 177).

Maalesef, belli pazarlarda rekabet edebilmede gereken ISO 9000 için harcanan çaba genellikle amacından sapmakta, örgütler ISO 9000 ve toplam kalite arasındaki bağlantıyı kaybetmektedir. Bu durumda belgelendirme için harcanan çaba bürokratik bir alıştırmaya, bir kırtasiye kovalamacasına dönüşmektedir. Standardın kendisi değil, harfleri takip edilir ve sonuçta çok az kalite gelişmesi sağlanır; standardın gerçek amacı ve yararları kaybolur (Tague 1994, 24).

Tüm firmalar için aynı olan ISO 9000 “standard”ı nasıl olur da firmalara rekabetçi avantaj kazandırabilir? Standartlaşma için firmalar arasında tek tiplik yaratmak gibi genel önyargılar, uygulamadaki önemli farklılıkları hesaba katmadıkları için geçersiz olmuştur. Uygulamadaki farklılıklar bir firmanın bir başkasından daha fazla yarar sağlamasına imkan tanımakta; firmaları benzer yapmak için tasarlanan ISO 9000 gibi kopya edilebilen bir standart, farklılaştırma ile sonuçlanabilmekte ve bu şekilde rekabetçi avantaj için temel sağlayan farklılıklar oluşmaktadır (Naveh; Marcus 2005, 24). Bir kuruluşun kalite sistemi kuruluşun amaçlarından, ürününden, hizmetinden ve kuruluşa özgü uygulamalardan etkilenir. Bu nedenle, kalite sistemi bir kuruluştan diğerine farklılık gösterir (Terziovski; Power; Sohal 2003, 580).

Firmalar ISO 9000 belgelendirmesinin ve uygulamasının gereklerini yapmak zorundayken, potansiyel rekabetçi avantaj elde etmek için de uygulamadan maksimum faydayı elde etmeye çalışmalıdırlar. Bu bağlamda, standart sadece bir araçtır, her kuruluşun kendi stratejisini oluşturması gerekir (Ofori; Gang 2001, 150). Bir firma ISO 9000’i toplam kalite felsefesi, insan kaynakları ve stratejik yönetim ile birleştirmelidir (Sun 2000, 177). ISO 9000, kalite sistemini geliştirmek isteyen rekabetçi firmalar için bulunmaz bir araçtır. Belgenin gerçek değeri firmanın stratejik yönü ile tutarlı hale getirildiğinde elde edilecektir (Curkovic; Pagel 1999, 65).

Naveh, Marcus (2005, 1-5) ISO 9000 standardının performansa etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, ISO 9000’i kurulum ve kullanım olarak iki kısımda; performansı ise, faaliyet performansı ve firma performansı olarak iki kısımda incelemişlerdir. Kurdukları modele göre de ISO 9000’in kurulumu, kullanımıyla pozitif ilişkili, kullanımı faaliyet performansı ile pozitif ilişkili, faaliyet performansı ise firma performansı ile pozitif ilişkilidir. ISO 9000’in kurulum aşamasını *içsel entegrasyon* ve *dışsal koordinasyon* olarak iki bölüme ayırmışlardır. İçsel entegrasyon firmanın faaliyetlerinin standart ile uyumunu, yani eski iş yapma yöntemleriyle standardın gereklilikleri arasındaki uyumu; dışsal koordinasyon ise standardın firma dışı etkenlerle uyumunu, yani müşterilerin ya da tedarikçilerin istekleriyle uyumu ifade etmektedir. ISO 9000’in kullanım aşaması da *günlük uygulamalar* ve *değişim katalizörü* olarak iki bölümde incelenmiştir. ISO 9000 gibi bir kalite sisteminin uzun vadede kuruluşun performansına etkisinin olabilmesi için kurulum yeterli değildir. Bir yandan günlük uygulamalarda kullanılmalı, diğer yandan da değişimi hızlandırmalıdır. Günlük uygulamalar standardın, kuruluşun günlük rutin

işlerine dönüştüğü noktalardaki düzenli uygulamalardır. Kuruluş günlük kullanımın ötesine de geçebilmelidir. ISO 9000 bir firmanın iş yapış tarzını yeniden düşündüğü bir başlangıç noktası ve yenilik için bir yol olmalıdır.

Kalite üzerine artan bir vurgu yapan kalite yönetim sistemi sayesinde, kabul edilebilir ürünleri üretmek için harcanan daha fazla zaman; daha az yeniden işleme, ıskarta, artık malzeme, daha az israf ve artan kalite ile sonuçlanır. Bu gelişmeler maliyetleri düşürür, gelişen ürün kalitesi, zamanında teslimat ve azalan müşteri şikayetlerine bağlı olarak satışlar artar. Bütün bu kalite yararları somut olarak kendini göstermese bile kalite belgesine sahip olmanın satış imkanlarını, hacmini ve karlılığı arttırması, yani ISO 9000 belgesi sahibi firmaların üstün performans göstermeleri beklenebilir (Naveh; Marcus 2005, 11; Heras; Dick; Casadesus 2002, 776).

Genelde ISO 9000 ile performans arasında yukarıda ifade edilen şekilde bir neden sonuç ilişkisi kurulur. Yani ISO 9000 kalite yönetim sisteminin firmanın performansını arttıracığı, dolayısıyla belgeli firmaların performanslarının belgesizlerden daha yüksek olduğu. Fakat bu neden sonuç ilişkisinin tam tersinin de geçerli olabileceği, yani performansı yüksek firmaların ISO 9000 belgesini takip etme eğiliminde olabilecekleri ihtimalini de sorgulamak gerekir.

400 ISO 9001 belgeli ve 400 belgesiz firma üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda belgeli firmaların belgesizlere göre finansal açıdan (satışlardaki büyüme ve karlılık) çok daha üstün performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Fakat belgeli firmaların belgelendirme öncesindeki ve sonrasındaki performansları karşılaştırıldığında aralarında bir fark gözlenememiştir, yani belgeli firmaların belgelendirme öncesinde de performansları belgesizlere göre yüksektir. Burada ISO 9000 belgesi ile performans arasındaki neden sonuç ilişkisi üzerinde durmak gerekir. Bu durumda “ISO 9001 belgesi firmaların performansını arttırıyor” demek yerine üstün performanslı firmaların ISO 9001 belgesi alma eğiliminde olup olmadıklarını düşünmek gerekir. Araştırmadaki bulgulara göre de üstün performans gösteren firmaların ISO 9001 belgesi alma eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun için de şu nedenler sıralanmıştır (Heras; Dick; Casadesus 2002, 788):

- ISO 9001 belgesinin maliyetli olması ve bu yüzden daha karlı firmaların belge alma eğilimlerinin daha fazla olması.

- Belgeli firmaların daha öncesinden de ISO 9000 dışında kalite yönetim sistemlerinin olma ihtimali.

Bahsi geçen çalışmada belgeli firmaların performansı belgesizlerden daha yüksek çıkmış; üstün performansa sahip firmaların, belgelendirmeden önce de üstün performansa sahip oldukları belirtilerek; belgeli firmaların üstün performans gösterdikleri değil, üstün performanslı firmaların belge aldıkları sonucuna varılmıştır. Fakat belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından bir fark bulamayan çalışmaların sayısının da azımsanamayacağını belirtmek gerekir. Ayrıca, bu şekilde ters bir neden sonuç ilişkisi çerçevesinde firmaların belgelendirmeden önceki performanslarıyla sonraki performansları arasında fark bulan çalışmalar açıklanılmakta zorlanılır.

ISO 9001 belgesi ve performans arasında doğrudan kurulan bir neden sonuç ilişkisinin açıklama gücü zayıf olacaktır. Belgelendirmenin performansı arttıracığı varsayılsa bile, performansı arttıracak olan aslında belge değil, belgeye bağlı olarak firmada gelişecek olan kalite uygulamaları, süreçler, yani firmanın faaliyetlerindeki değişimlerdir.

Bu nedenle ISO 9001 belgesi ve performans arasında ilişki kurulurken, buna etki edecek belge alma nedenleri, kalite uygulamaları gibi karmaşık değişkenler de dikkate alınmalıdır. Kalite belgesinin sağladığı iddia edilen kalitenin artması ve israf edilen malzemenin azalmasıyla düşen maliyetler, algılanan kalitenin yükselmesiyle artan pazar payı gibi genel yararları destekleyen tutarlı kanıtlar bulunabilmesi için belge-performans ilişkisine etki eden faktörlerin de hesaba katılması gerekir (Dick 2000, 368).

2.2.1 ISO 9000 – Performans İlişkisine Etki Eden Faktörler

ISO 9001 belgesi tek başına performansı arttırmaz. Firmaların performansları arasındaki farkları incelerken, belgenin dışındaki diğer faktörlere de bakmak gerekir. Belgeli firmaların belge edinme nedenleri, belge edinmedeki motivasyon kaynakları performanslarını etkileyebilir. Belgeli ya da belgesiz firmalardaki kalite kültürü ve kalite uygulamaları bir başka faktördür. Belgelendirme aşamasında alınan danışmanlık, üst yönetimin desteği, tutumu, çalışanların tutumu, firma büyüklüğü, belgeye sahip olma süresi, belge almadan önceki beklentiler, belge almadaki isteklilik, firmanın stratejik yönelimi, belge almada erken davranması veya geç kalması belge-performans

ilişkisini etkileyen diğer faktörlerdir (Buttle 1997, 943; Terziovski; Power; Sohal 2003, 592; Dimara; Skuras; Tsekouras ve d. 2004, 85; Naveh; Marcus; Moon 2004, 1843; Sharma 2005, 167).

ISO 9000 – Performans ilişkisine etki eden faktörlerin tamamını bir araştırmada ele almak araştırmanın kısıtlarından dolayı mümkün değildir. Tezin araştırmasında da bu ilişkiye etki eden faktörlerden belge alma nedenleri ve kalite uygulamaları ele alındığından bunlar üzerinde daha ayrıntılı durulacaktır.

2.2.1.1 Belge Alma Nedenleri

Belgeli firmaların büyük çoğunluğu, belgeyi edinme nedenleri sorulduğunda kaliteyi arttırmak ve müşterilerini memnun etmek için aldıklarını iddia etmektedirler. Fakat maalesef “gerçek” nedenleri her zaman bunlar değildir. Dış baskı, rakiplerin belgeli olması, reklam ihtiyaçları çoğu firmanın ISO 9001 belgesi edinmesinin ardında yatan gerçek nedenlerdir (Gotzamani; Tsiotras 2002, 151).

1990’ların ortalarında belgesiz kuruluşların bazı ihalelere katılamaması, ISO 9001 belgesinin kalite olarak algılanmasının artışı ve müşteriler tarafından benimsenmesi gibi gelişmelerle, belgesiz firmalar belgeye ihtiyaçları olup olmadığı üzerine fazlaca düşünmeden rakiplerinin belgeli olmasından dolayı üzerlerinde belge alma baskısı hissettmişlerdir (Naveh; Marcus; Moon 2004, 1846).

ISO 9000’ın faydaları içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir: İçsel yararlar kuruluşun iç fonksiyonlarıyla alakalıdır; üretkenlikte artış, etkinlikte iyileşme, maliyetlerde ve israfta azalma, daha iyi yönetim kontrolü, açıkça tanımlanmış görevler ve sorumluluklar, çalışanların motivasyonlarında artış gibi. Dışsal yararlar ise kuruluşun çevresiyle ilişkili yararlardır; rekabetçi avantaj, satışlarda ve pazar payında artış, yeni pazarlara girme imkanı, müşteri ilişkilerini koruma, yeni müşteriler bulma, artan müşteri memnuniyeti, firma güvenilirliğinde ve ününde artış gibi (Singels; Ruel; Water 2001, 63). Bu bağlamda belge alma nedenleri de içsel yararlar elde etmeye yönelik ve dışsal yararlar elde etmeye yönelik; yani kısaca içsel nedenler ve dışsal nedenler olarak ikiye ayrılabilir.

Belge ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışmada, belge alma nedenleri bu ilişkiyi etkileyen bir faktör olarak dikkate alınmıştır. Bu çalışmaların

hepsinde de içsel nedenlere göre belge alan firmaların faydalarının, performanslarının; dışsal nedenlere göre belge alan firmalara göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Brown; Wiele; Loughton 1998, 284; Withers; Ebrahimpour 2000, 440; Huarng; Horng; Chen 1999, 1009; Terziovski; Power; Sohal 2003, 594; Martinez-Cota; Martinez-Lorente 2003, 1181; Gotzamani; Tsiotras 2002, 166; Leung; Chan; Lee 1999, 675; Atherton; Austin 1996, 25; Escanciano; Fernandez; Vazquez 2001, 492; Jones; Arndt; Kustin 1997, 658).

ISO 9001 belgesi eğer sadece müşterilerden gelen dış baskıya karşı bir hareket ise, kalite sisteminden gelen yararların algılanması daha güç olacaktır (Brown; Wiele; Loughton 1998, 284). Belgeyi müşteri isteklerinden dolayı alan firmaların da daha az fayda sağladığı tespit edilmiştir (Leung; Chan; Lee 1999, 675). Firmalar, ISO 9001 belgesinden, müşterilerine gösterecek basit bir kağıt parçasından daha fazlasını elde etmeyi amaçladıklarında, performanslarını arttıracak faydaları sağlayabilirler (Martinez-Cota; Martinez-Lorente 2003, 1181). ISO 9001 belgelendirmesi için motivasyon ve olgun bir kalite kültürü belgeden sağlanacak faydaların önemli göstergeleridir (Terziovski; Power; Sohal 2003, 594). Ayrıca, belgeyi dışsal nedenlerle edinen firmalar, belgelendirme sonrasında standardın asıl amacı olan kalite ve iş süreçlerini geliştirmekle ilgilenmeyebilmekte, fakat içsel nedenlerle edinen firmalar zaten sürekli kalite iyileştirme ile ilgilendikleri için faydalarını daha rahat görebilmektedirler (Escanciano; Fernandez; Vazquez 2001, 492).

2.2.1.2 Kalite Uygulamaları

ISO 9001 belgesi ve firma performansı arasındaki ilişkideki kilit nokta kalite uygulamalarıdır. Firmanın performansını arttıracak olan belge değil, belgeye bağlı olarak gelişen uygulamalardır. ISO 9000 standardı esasen firmadaki kalite uygulamalarını, iş süreçlerini geliştirmeye yöneliktir. Her ne kadar belgeyi alma nedenleri belgenin kullanımını, dolayısıyla kalite uygulamalarını etkilese de, yine de ISO 9001 belgesinin firmadaki kalite uygulamalarını, bunun da firma performansını etkilemesi beklenebilir.

ISO 9001 belgesinin firmalardaki kalite uygulamalarına etkisini inceleyen çalışmalarda belgeli firmalardaki kalite uygulamaları, belgesiz firmalara göre daha yüksek bulunmuştur (Rao; Ragu-Nathan; Solis 1997, 342; Gupta 2000, 451). Fakat bunun

tersine rastlamak da mümkündür. Bir araştırmada ISO 9001 belgeli ve belgesiz firmalar arasında TKY'nin 6 kritik faktörünü uygulama bakımından farklılık bulunamamıştır (Rahman 2001, 38).

Amacı firmadaki kalite uygulamalarını, firmanın iş süreçlerini geliştirmek olan bir standardın, bunu yapamaması nasıl yorumlanabilir? ISO 9001 belgesinin doğal olarak firmadaki kalite uygulamalarını geliştirmesi beklenir. Belgenin kalite uygulamalarında herhangi bir gelişme sağlamamasının muhtemel nedenleri şunlar olabilir: Dışsal nedenlerle belge alan firmalar, sadece belgeyi almaya odaklandıklarından, belgenin içeriği ve gereklilikleri ile, dolayısıyla kalite uygulamaları ile ilgilenmiyor olabilirler. Bu da belgenin kalite uygulamalarına bir etkisinin olmadığı görüntüsünü veriyor olabilir. Diğer muhtemel nedeni ise belgesiz firmaların ISO 9000 dışında bir kalite sistemi uyguluyor olmaları ihtimalidir. Bu durumda da, belgeli ve belgesiz firmalardaki kalite uygulamaları arasında fark bulunamayabilir.

Tanyel (2000, 23) belgenin hangi yararları nasıl sağlayacağını şu şekilde sıralamıştır. Uygun kaynakların, eğitimin, talimatların, doğru çevre koşulları, motivasyon ve kontrollerin sağlanması personelin işini bir defada ve doğru olarak yapmasını sağlar. Personelin yapılacak işi doğru seçmesine yardım edecek prosedürler, standartlar ve talimatların önceden planlanarak ilan edilmesi doğru görevleri belirlemek için gerekli araçları temin eder ve doğru sonuçları verecek şekilde belirler. Kalite el kitabı, yöntemler, iş talimatları gibi belgelerle sürekli gözden geçirilen ve yenilenen uygulamalar kuruluşun deneyimlerini düzenli bir biçimde belgelendirerek, personelin gelişmesini ve eğitilmesini sağlar. İlgili personele kendi işlerini kontrol etmek için araçların verilmesi iş akışında gereksiz kargaşayı önler. Uygunsuzlukların ve sapmaların belirlenmesi ve düzeltici-önleyici çalışmaların yapılması ile ürün ve hizmet kalitesinde tutarlılık sağlanır, iş tanımları, yetkinin dağıtılması ve her kilit personelin sorumluluklarının belirtilmesi, görev ve sorumluluklara açıklık kazandırır. Tüm temel işlemlerin kayıtlarının tutulması, kuruluşun ürün ve hizmet kalitesini belirleyen tüm işlemlerin kontrol altında olduğunu gösteren nesnel verileri denetçilere ve müşteri temsilcilerine sağlar.

ISO 9000 standardının firmalara sağlayacağı içsel gelişim, bir ürünle ilgili bütün firma faaliyetlerinin sürekli bir planlama, kontrol ve dokümantasyon döngüsü içinde olmasını

gerektirir. Bu döngü, ölçüm ve test aletlerinin düzenli kalibrasyonunu sürdürür, kalite standardını karşılamayan ürünlerin sevkiyatını önler, müşteriden geri dönen ürün sayısını azaltır. (Wilson; Walsh; Needy 2003, 3).

Kalite kontrolü ile gelişen, rakiplerinkine göre daha iyi ürün kalitesi, daha iyi süreç denetimi, etkin bir kalite yönetimi firmanın iç süreçlerinde hataları ve yeniden işlemleri azaltacak, maliyetleri düşürecek, satışlar ve rekabetçi avantaj artacak ve tüm bunlar daha iyi performans olarak sonuçlanacaktır (Heras; Dick; Casadesus 2002, 776).

2.2.1.3 Diğer Faktörler

Belge alma nedenleri ve kalite uygulamaları araştırmada kullanılan ISO 9001 belgesi ve performans ilişkisindeki modele dahil edildiğinden üzerlerinde daha fazla durulmuştur. Fakat ISO 9000 ve performans ilişkisine etki eden pek çok faktör vardır. Bunlardan literatürde karşılaşılan bazıları aşağıda verilmiştir.

- *Belge almadan önceki beklentilerin ve belgeyi almadaki istekliliğin*; belge-performans ilişkisini etkilediği ifade edilmektedir. ISO 9001 belgeli 1220 firma üzerinde yapılan bir araştırmada firmaların belge almadan önceki beklentileri, belge almadaki isteklilik dereceleri ve belgeden memnuniyetleri arasında yapılan ikili korelasyon analizinde, değişkenler arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Yani beklentiler ve memnuniyet, beklentiler ve isteklilik, memnuniyet ve isteklilik arasında önemli bir ilişki vardır. Belgeden memnuniyet ve sağlanan yararlar arasında da önemli bir korelasyon bulunmuştur (Buttle 1997, 943).
- *Belgeye sahip olma süresi* de belge-performans ilişkisini etkileyebilmektedir. Belgeye daha uzun süredir sahip olan firmaların daha iyi performans göstermeleri beklenebilir. Bir araştırmada belgeye sahip olma süresi ile malzeme israfının azalması arasında pozitif ilişki bulunmuştur, bu da belgeli firmaların örgütsel öğrenme sürecinden geçtiklerini göstermektedir (Terziovski; Power; Sohal 2003, 592).
- Firmaların *stratejik yönelimi* de belge-performans ilişkisini etkileyebilir. ISO 9001 belgeli firmaların belgelendirme öncesindeki ve sonrasındaki performanslarının karşılaştırıldığı bir araştırmada performanslar arasında bir fark bulunamamıştır. Fakat, firmaların stratejik yönelimleri dikkate alındığında (maliyet liderliği, pazar farklılaştırma, odaklanma) finansal performanslarında

farklılık tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisini takip eden firmaların karlılığında daha fazla artış bulunurken, pazar farklılaştırması stratejisini uygulayan firmaların satışlarında ve özsermayelerinde daha fazla artış tespit edilmiştir (Dimara; Skuras; Tsekouras ve d. 2004, 85).

- Belge almada *rakiplere göre erken davranma* veya *geç kalmanın* belge-performans ilişkisine etkisi araştırılmıştır. Literatürdeki erken davranan firmaların gerçekten bir ihtiyaçtan hareketle belge aldıkları, geç kalanların ise rakiplerinin gerisinde kalmama ve müşteri beklentileri nedenleriyle belge aldıkları konusundaki görüşlerden hareketle, erken davrananların geç kalanlardan daha üstün performans göstereceği hipotezi kurulmuş, fakat durumun böyle olmadığı tespit edilmiştir. Buna gerekçe olarak ise öğrenme gösterilmiştir. Erken davranan firmalar kendi tecrübelerinden öğrenip performanslarını geliştirirken, geç kalanlar başkalarının tecrübelerinden de yararlanıp öğrenerek performanslarını geliştirmektedirler (Naveh; Marcus; Moon 2004, 1843).
- Firmaların *belge almadan önceki performansları* da belgelendirme sonrası performanslarına etki edebilir (Sharma 2005, 167).

2.3 LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde ISO 9000 uygulamalarının firmalara faydaları veya firma performansına etkileri konulu pek çok çalışma mevcuttur. Fakat bu çalışmalar arasında fikir birliği yoktur. Kimi belgenin faydalı olduğunu, firmaların performansını arttırdığını öne sürerken, kimi de belgenin herhangi bir faydasının veya firmaların performanslarına bir etkisinin bulunmadığını ifade etmektedir. Bir kısmı da çok sınırlı bir faydasının olduğu sonucuna varmıştır.

2.3.1 Vaka Analizleri

Literatürdeki çalışmalardan bir kısmı istatistiksel bir çalışma olmayıp sadece bir tek firmadaki kalite yönetimi uygulamasını ele alan vaka analizleridir.

Vaka analizleri başarı hikayelerini tasvir etmede ideal bir yöntem olsa da kalite belgelendirmesinin performansı arttıracığına dair kanıt sağlamaz, sadece bunun mümkün olabildiğini gösterirler (Heras; Casadesus; Dick 2002, 72).

ISO 9000 uygulamaya başlayan bir hastanenin sağladığı faydaları (Staines 2000), belge edilen bir tıbbi laboratuvarın 5 yıl içinde müşteri şikayetlerindeki ciddi düşüşü (Barak; Younes; Froom 2003), belgeli bir firmadaki çalışanların verimliliğinin, ürün kalitesinin, ihracat satışlarının artışı (Elmuti; Kathawala 1997) ifade eden çalışmalar bu türdendir.

2.3.2 Tanımlayıcı İstatistik Çalışmaları

Birden çok firma üzerinde belgenin faydalarına yönelik yapılmış çalışmaların da bir kısmı sadece belgeli firmalara, doğrudan faydaların sorulduğu tarzda çalışmalardır. Bu çalışmaların eksik tarafı sadece belgeli firmalar üzerinde yapılması, belgesiz firmalarla karşılaştırma imkanı vermemeleri ve belgenin faydalarının firmalara doğrudan sorulmasıdır.

Tanımlayıcı istatistikler de neden-sonuç bağlantıları gösteremedikleri ve kalite belgelendirmesi ile firma performansı arasında zayıf kanıtlar sundukları için problemlidir (Heras; Casadesus; Dick 2002, 72).

Bu şekilde yapılmış çalışmalarda belgenin sık rastlanılan faydaları şunlardır: Dokümantasyonda gelişme, kalite bilincinde gelişme, ürün kalitesinin algısında gelişme, sorumlulukların netleşmesi (Skrabec; Ragu-Nathan; Rao et al. 1997, 27); firmanın kurumsal imajını güçlendirmesi, faaliyet prosedürlerini iyileştirmesi, rekabet yeteneğini arttırması, üretkenliği arttırmaya yardımcı olması, çalışanlar arasındaki iletişimi arttırması, israf edilen malzemeyi azaltması, faaliyet maliyetlerini düşürmesi (Ofori; Gang 2001, 153); iş prosedürlerinin tanım ve standardizasyonunda gelişme, işçilerin sorumluluk ve yükümlülüklerinin tanımında gelişme, firmanın kalite güvenilirliğinde artış, işe daha iyi katılım, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme, yeni pazarlara giriş, müşteri ilişkilerinde gelişme, müşteri hizmetlerinde gelişme (Casadesus; Gimenez 2000, 434-440); artan etkinlik, daha iyi yönetim kontrolü, artan müşteri memnuniyeti, prosedür problemlerinin farkındalığın artması, mevcut müşterileri elde tutma, yeni müşteriler kazanma, müşteriler tarafından kalite denetimine ihtiyacın azalması, üretkenlik artışı (Mezher; Ramadan 1999, 112); iç ve dış iletişimde gelişme, rekabet gücünün artması, ürün ve hizmet kalitesinde gelişme, firma imajında gelişme (Withers; Ebrahimpour 2001, 148); daha sistematik kayıt tutma, iç performans değerlendirme sisteminde gelişim, firmanın artan rekabetçiliği, faaliyetlerde sürekli gelişim (Dissanayaka; Kumaraswamy; Karim et al. 2001, 37) azalan müşteri şikayetleri, artan

verimlilik, azalan maliyetler, artan satışlar, firma üzerinde daha iyi kontrol (McAdam; McKeown 1999, 237).

2.3.3 Performansa Etkisi Üzerine Çalışmalar

Diğer türdeki çalışmalar ise, firmalara doğrudan doğruya belgenin faydasının olup olmadığını sormayıp, performansa ilişkin sorular sorarak belge ile bir neden-sonuç ilişkisi kurmaya çalışan, belgeli ve belgesiz firmalar arasında veya firmaların belgelendirmeden önceki ve sonraki durumları arasında karşılaştırma yapan araştırmalardır. Sadece ISO 9000 belgesi ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu gibi, TKY ve kalite uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da vardır.

2.3.3.1 Performansı Olumlu Etkilediğine Dair Görüşler

ISO 9000 belgesinin finansal performansa etkisini inceleyen bir çalışmada, belge ile finansal performanstaki ilerleme arasında bağlantı olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Belgenin, kar marjında, satışlardaki artışta ve hisse başına kazançta belirgin gelişmelerle bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Sharma 2005, 167).

Ismail; Baradie; Hashmi (1998, 519) ISO 9000 belgesine sahip firmalar ile belgesi olmayan firmaların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuşlardır.

146 firma üzerinde yapılan bir araştırmada ISO 9000 belgeli firmaların belgesiz firmalara göre daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Belgeli firmalardan da borsada işlem görmeyenlerin, işlem görenlere göre daha iyi dokümantasyon prosedürleri, daha yüksek algılanan ürün kalitesi ve çalışanlar arasında daha etkin iletişim gerçekleştirdikleri belirtilmiştir (Chow-Chua; Goh; Wan 2003, 936).

ISO 9000 belgesinin firmaların finansal performansına etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, belgeli firmaların belgesiz firmalara göre daha iyi performans gösterdiklerini ifade edilmiştir (Naser; Karbhari; Mokhtar 2004, 509).

ISO 9000 belgesinin Amerika'daki firmaların gelirlerine ve net karlarına etkisini inceleyen bir çalışmada, firmaların belgelendirmeden önceki durumlarıyla, belgelendirmeden sonraki durumları karşılaştırılmış; sonuçta ortalama gelirin ve

ortalama net karın belgeden önceki duruma göre daha hızlı bir oranda arttığını tespit edilmiştir (Puderbach; Brown 1998, 1698).

ISO 9000 belgesinin firmaların borsa değerine etkisini inceleyen bir çalışmada, piyasanın küçük firmaların belgelendirmesine olumlu tepki verdiği, fakat büyük firmaların belgelendirmesine tepki vermediğini tespit edilmiş, bu da iki sebebe bağlanmıştır. İlk olarak, büyük ve iyi bilinen firmaların harici bir kalite göstergesine ihtiyaç duymamaları, yatırımcıların ISO 9000 belgesini bu firmalar için iş yapmanın bir gereği olarak görmeleri ve buna ekstra prim vermemeleri; küçük, bilinmeyen firmalar içinse ISO 9000 belgesinin firmanın kalitesinin ve yönetiminin kaliteye uzun vadeli katılımının göstergesi olarak algılanmasıdır. İkinci neden ise yatırımcıların ISO 9000'in büyük firmalar için fayda ve maliyetinin aşağı yukarı eşit olduğunu, küçük firmalar içinse uzun vadede faydaların maliyetinden fazla olacağını düşünmeleridir (Docking; Dowen 1999, 156).

ISO 9000'in finansal performansa etkileri üzerine yapılan bir araştırmada, sınırlı örnekleme hem belgenin firmaların borsadaki hisse senedi değeri üzerindeki etkileri, hem de yıllık açıklanan finansal tablolarındaki bazı oranlara göre performansları incelenmiştir. Sonuçta borsanın belgelendirmeye pozitif tepki verdiğine dair bazı kanıtlar bulunmuştur. Hisse senedi değerlerinin belgelendirmeden 15 gün öncesinden 9 gün sonrasına kadar pozitif bir eğilim gösterdiği ifade edilmektedir. Ayrıca finansal oranlarına göre bakılan performanslarında (satışların varlıklara oranı, faaliyet karının satışlara oranı, net karın satışlara oranı, net karın varlıklara oranı, net karın özsermayeye oranı) belgelendirmeden 1 yıl sonrasına kadar düşüş, takip eden yıllarda ise yükselme gözlenmiştir. Buradan da ISO 9000 belgelendirmesinin genellikle yüksek maliyetli olduğu, fakat uzun vadede faydaların maliyetleri geçtiği, belgelendirmenin uzun vadeli bir yatırım olarak görülmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Beirao; Cabral 2002, 473).

Borsanın ISO 9000 belgelendirmesine tepkisini inceleyen bir çalışmada, belgeli firmaların belgelerini aldıklarını duyurdukları günün 3 gün öncesinden 3 gün sonrasına kadar hisse senedi değerleri incelenmiş ve belgelendirmenin duyurulduğu gün firmaların hisse senetlerinde anormal hareketler gözlemlenmiştir, yani piyasa belgelendirmeye pozitif tepki vermektedir (Nicolau; Sellers 2002, 639).

ISO 9000'in firmaların finansal göstergelerine etkisini inceleyen bir çalışmanın sonucunda, belgeli firmaların belgelendirmeden 1 yıl önce kontrol grubuna göre (belgesiz firmalar) kazanç oranları %20 fazlayken, belgelendirmeden 2 yıl sonra belgeli firmaların belgesizlere göre kazanç oranlarının %35 fazla olduğunu tespit edilmiştir. Yani belgeli firmaların hem belgelendirme öncesindeki hallerine göre hem de belgesiz firmalara göre kazanç oranı kriteri ile ölçülen performanslarında bir artış söz konusudur. Fakat bu artışın içsel nedenlerden değil, satışların artışından yani dışsal nedenlerden kaynaklandığı da ifade edilmektedir (Haversjö 2000, 51).

230 belgeli imalat firması üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda firmalardaki kalite uygulamalarının, bütünsel firma performansı üzerine pozitif etkilerinin bulunduğu ifade edilmektedir (Eroğlu 2004, 88).

ISO 9000 ve TKY'nin performansa etkisini inceleyen bir çalışmada ISO 9000 belgeli firmaların hatalı ürünlerin ve müşteri şikayetlerinin azaltılması, karlılık, üretkenlik gibi konularda daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Fakat pazardaki pozisyon ve rekabetçilik konularında çok az etkisinin olduğu; çalışan memnuniyeti ve çevre koruması konularında ise hiç etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Sun 2000, 177).

TKY'nin performansa etkilerini inceleyen bir çalışmada, TKY'nin üç faktörünün (liderlik, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılık) performans ile belirgin bir şekilde pozitif ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir. Diğer üç faktörün (stratejik planlama, süreç yönetimi, enformasyon ve analiz) performans ile bir ilişkisi tespit edilememiştir (Samson; Terziovski 1999, 403)

Naktiyok; Küçük (2003, 61) TKY'ye ilişkin kriterlerle performans değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlar, bu durumu, örgütlerin TKY'ye verdikleri önemdeki artış/azalışın, performanslarını arttırıp/azalttığı şeklinde yorumlamışlardır.

2.3.3.2 Performansa Etkisinin Çok Sınırlı Olduğuna Dair Görüşler

ISO 9000'in; satışlardaki ve özsermayedeki artışa göre ölçülen finansal büyüme performansına etkisinin olmadığı, brüt kara göre ölçülen karlılık performansına etkisinin olmadığı, varlıkların karlılığına göre ölçülen karlılık performansına ise çok sınırlı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir (Wayhan; Kirche; Khumawala 2002, 228).

Başka bir araştırmada 13 performans kriterinden sadece nakit akışı bakımından belgeli ve belgesiz firmalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Genel olarak belgenin örgütsel performansa anlamlı bir pozitif etkisinin olmadığı ifade edilmiştir (Terziovski; Samson; Dow 1997, 10).

Naveh; Marcus (2005, 1) kurdukları modele göre ISO 9000'in kurulumu, kullanımıyla pozitif ilişkili, kullanımı faaliyet performansıyla pozitif ilişkili, faaliyet performansı ise firma performansı ile pozitif ilişkilidir. Araştırmanın sonucunda, ISO 9000 standardının kurulmasının faaliyet performansını geliştirdiği, fakat bu sonucun daha iyi firma performansı anlamına gelmesinin gerekmediği bildirilmiştir.

Türkiye'de 500 büyük imalat firması üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda, kalite iyileştirme faaliyetleri ile firma performansı arasında bir ilişkinin olduğu, fakat şiddeti ile ilgili güçlü bir destek bulunamadığı ifade edilmektedir (Sarıkaya; Altunışık 2004).

2.3.3.3 Performansı Etkilemediğine Dair Görüşler

ISO 9000 belgeli firmaların finansal ölçütlere göre ölçülen performanslarının, belgesiz kontrol grubu firmalar ile karşılaştırıldığı bir çalışmada iki grup arasında farklı performans seviyeleri gözlenememiştir (Lima; Resende; Hasenclever 2000, 147).

Başka bir araştırmada finansal kriterlere göre yapılan performans ölçümünde ISO 9000 uygulanmasının firma performansına bir etkisi bulunamamıştır (Tsekouras; Dimara; Skuras 2002, 827).

İspanya'da borsada işlem gören 30 İspanyol firması üzerinde yapılan bir çalışmada, firmaların hisse senetlerindeki hareketler ISO 9000 belgesine sahip olduklarını duyurdukları günün 3 gün öncesinden, 3 gün sonrasına kadar incelenmiştir. Yatırımcılar eğer ISO 9000 belgesinin firmaya yarar sağlayacağını düşünürlerse, firmanın belgeyi alış tarihinde bu bilgi hızla yayılacak ve firmanın değeri artacaktır. Sonuçta piyasanın ISO 9000 belgelendirmesini pozitif olarak değerlendirdiğine dair açık bir kanıt bulunamamıştır (Martinez-Cota; Martinez-Lorente 2003, 1179).

ISO 9000 belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından bir fark bulunmadığı sonucunu ifade eden bir çalışmada, belgenin tek başına performansı

arttırmada bir neden olamayacağına, belge alma nedeninin performansla önemli ölçüde ilişkili olduğuna değinilmiştir (Singels; Ruel; Water 2001, 73).

ISO 9000'in finansal bir perspektifle firmaların hisse senetlerine etkisini inceleyen bir çalışmada, firmaların belgelendirmeyi duyurduklarından iki hafta öncesinden başlayıp, iki hafta sonrasına kadar hisse senedi fiyatlarındaki farklılıklar incelenmiş, fakat piyasanın ISO 9000 belgelendirmesine herhangi bir tepkisi tespit edilememiştir. Bu da piyasanın belge kazanma sonucuna değil belge edinme sürecine değer vermesine bağlanmıştır. Ayrıca ISO 9000 belgeli firmaların hisse senedi performansları incelendiğinde, piyasa ortalamasına göre daha düşük bir performans gözlemlenmiştir (Aarts; Vos 2001, 190).

4 farklı ülkeden (ABD, Meksika, Hindistan, Çin) 500 firma üzerinde yapılan bir araştırmada ISO 9000 belgeli firmalarla belgesi olmayan firmaların kalite yönetimi uygulamaları ve kalite sonuçları bakımından arasında önemli bir fark olduğu ortaya konmuştur (Rao; Ragu-Nathan; Solis 1997, 342). Fakat bu çalışmayı temel alarak Singapur'daki firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, Rao ve diğerlerinin bulgularının tersine belgeli ve belgesiz firmalar arasında kalite yönetimi uygulamaları ve kalite sonuçları bakımından herhangi bir fark bulunamamıştır (Quazi; Hong; Meng 2002, 53).

Türkiye'de yapılan bir çalışmada, ISO 9000 belgesinin firmaların performanslarına etkileri iki şekilde ölçülmüştür. 1999-2000 döneminde İMKB'de işlem gören firmaların ISO 9000 belgesini aldıklarını duyurduklarından 45 gün öncesinden 45 gün sonrasına kadar hisse senedi değerleri incelenmiş ve piyasanın ISO 9000 belgesine pozitif tepki vermediği tespit edilmiştir. Bunun olası nedenleri yatırımcıların ISO 9000'i bir gereklilik olarak gördükleri, bu yüzden de ekstra bir değer vermemiş olabilecekleri, ISO 9000 belgelendirmesinin duyurulmasının İMKB'deki yoğun bilgi akışı arasında kaybolmuş olabileceği, belge alınması bilgisinin duyurudan önce yatırımcılar tarafından öğrenilmiş olabileceği, ve yatırımcıların belgenin maliyetinin faydalarından daha ağır basacağını düşünebilecekleri şeklinde sıralanmıştır. Diğer yöntemde ise firmaların çeşitli finansal oranları hesaplanmış fakat buna göre de ISO 9000 belgesinin firmaların finansal performansına pozitif bir etkisi tespit edilememiştir (Kasapçopur 2000, 34-35).

BÖLÜM III

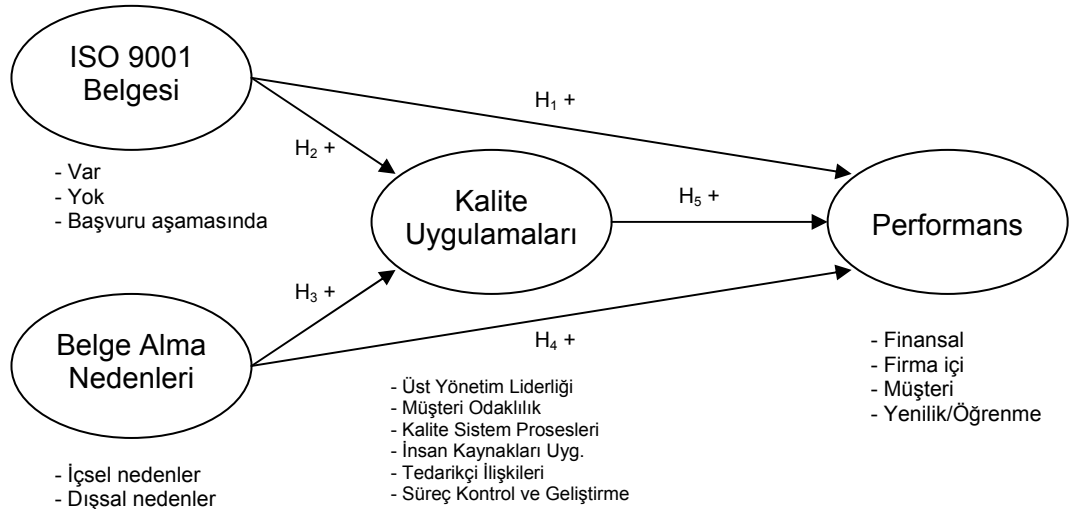
3 ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ BERİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerin performanslarına etkisini incelemektir. Bu etkiyi incelemeye yönelik olarak öncelikle belgeli ve belgesiz firmalar arasındaki performans farklılıklarına bakılmıştır. Daha sonra belge ve performans ilişkisine etki eden kalite uygulamaları ve belge alma nedenleri incelenmiştir.

3.1.2 Model



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline göre (Şekil 3.1) ISO 9001 belgesi firmalardaki kalite uygulamalarını ve firma performansını olumlu etkilemektedir. Belge alma nedenleri de

firmalardaki kalite uygulamalarına ve firma performansına etki etmektedir. Ayrıca kalite uygulamaları firma performansını etkilemektedir.

3.1.3 Hipotezler

H₁: ISO 9001 belgeli firmaların performansı belgesiz firmalardan daha yüksektir.

H₂: ISO 9001 belgeli firmalarda kalite uygulamaları belgesiz firmalardan daha yüksektir.

H₃: İçsel nedenlerle belge alan firmalarda kalite uygulamaları dışsal nedenlerle belge alan firmalara göre daha yüksektir.

H₄: İçsel nedenlerle belge alan firmaların performansı dışsal nedenlerle belge alan firmalardan daha yüksektir.

H₅: Kalite uygulamaları ve performans arasında ilişki vardır.

H₁ hipotezinde belge sahibi firmalar ile belgesi olmayan firmaların performansları arasında farklılık çıkması beklenmektedir. Belge sahibi firmaların performanslarının belgesizlerden yüksek çıkması ve bu farklılığın da anlamlı olması durumunda hipotez kabul edilmiş olacaktır. Aksi takdirde belgeli firmaların performanslarının yüksek çıkmamasının nedenlerine inmek gerekecektir. Nedenlerine inebilmek için de diğer hipotezlerin test edilmesi gerekmektedir.

Firmaların performanslarını geliştirecek olan, ISO 9001 belgesi değil, bu belgeye bağlı olarak firmada gelişmesi beklenen uygulamalardır. Dolayısıyla belge sahibi olan fakat bunun gerekliliklerini yerine getirmeyen firmaların performanslarının yüksek olması beklenemez. Belgenin firmadaki kalite uygulamalarına etkisini belirleyebilmek için de H₂ hipotezinde belgeli ve belgesiz firmalar arasında kalite uygulamaları açısından farklılığa bakılmaktadır. Belgeli firmalardaki kalite uygulamalarının belgesizlerden daha yüksek çıkması beklenmektedir.

B Belgeli ve belgesiz firmaların kalite uygulamaları arasında fark bulunamaması durumunda firmaların belge alma nedenlerini sorgulamak gerekir. Buna göre bir firmanın belge alma nedeni, firmadaki kalite uygulamalarını etkilemektedir. İçsel fayda sağlamaya yönelik olarak yani içsel nedenlerle belge alan firmaların kalite

uygulamalarının ve buna bağılı olarak performanslarının gelişmesi beklenmektedir. Dışsal fayda sağlamaya yönelik olarak yani dışsal nedenlerle belge alan firmalarda ise kalite uygulamaları ve performansın içsel nedenlerle alanlara göre daha az gelişmesi beklenmektedir. Kısacası H_3 ve H_4 hipotezlerinde belgeyi firmanın kalite sisteminin etkinliğini, iş süreçlerini geliştirmek gibi nedenlerle alan firmaların kalite uygulamalarının ve performanslarının; belgeyi müşteri istekleri, rekabet baskısı gibi nedenlerle alan firmaların kalite uygulamaları ve performanslarından daha yüksek olması beklenmektedir.

Kalite uygulamaları gelişen firmaların performanslarında da bir gelişme olup olmayacağını belirleyebilmek için firmaların kalite uygulamaları ve performansları arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir. H_5 hipotezinde kalite uygulamaları ve performans arasında pozitif ilişki bulunması beklenmektedir.

3.1.4 Veri Toplama

Verilerin toplanmasında yapılandırılmış anket tekniğı kullanılmıştır. Anketler internet üzerinden web destekli veri tabanı uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketlerin cevaplanması, e-posta içinden verilen bir web sayfası bağlantısıyla firmaların anket formuna yönlendirilmesi ve cevapların anında veri tabanına kaydedilmesiyle sağlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firmalardaki kalite uygulamaları seviyesini ölçmeye yönelik 24 ifade, ikinci bölümde firmaların performanslarını ölçmeye yönelik 20 ifade vardır. Üçüncü ve son bölümde ise firma bilgileri ağırlıklı 10 soru sorulmuştur. (Bkz. EK I, s.97)

Birinci ve ikinci bölümdeki ifadelerde 5'li Likert ölçeğı (Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.1.4.1 Kalite Uygulamaları Ölçeğı

Anketin ilk bölümü firmaların kalite uygulamaları algılarını ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde altı başlık altında toplanan 24 ifade vardır. İfadeler literatürdeki çalışmalardan (Anderson; Sohal 1999, 869; Badri; Davis; Davis 1995, 53; Jeng 1998, 136; Lee; Leung; Chan 1999, 91; Sila; Ebrahimpour 2005, 1148; Yeung; Lee; Chan 2003, 562) ve standarttaki maddelerinin uygulamasının kontrol listelerinden (Baş 2003b) derlenmiş,

ISO 9000'e bağılı olarak firmalarda gelişmesi beklenen kalite uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Tablo 3.1 Kalite Uygulamaları Ölçeği, İfadeleri ve İçsel Tutarlılığı

	Ortalama	Cronbach Alpha
<u>Üst Yönetimin Liderliği</u>	4,18	0,8455
Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar.		
Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır.		
Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur.		
Üst yönetim, kalite ile ilgili faaliyetleri düzenli aralıklarla gözden geçirir.		
<u>Müşteri Odaklılık</u>	4,35	0,7996
Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar.		
Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir.		
Firmamızda, müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır.		
<u>Kalite Sistem Prosesleri</u>	4,11	0,8337
Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.		
Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı araştırılır.		
Firmamızda ürünlerin uygun / yeterli olmasına dair kriterler belirlenmiştir.		
Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve "şartlara uygun" olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur.		
Firmamızda ürünlerin, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır.		
<u>İnsan Kaynakları Uygulamaları</u>	4,06	0,8150
Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır.		
Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır.		
Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel; eğitim ve deneyim yönünden yeterlidir.		
<u>Tedarikçi İlişkileri</u>	4,03	0,7978
Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur.		
Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir.		
Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılamasını teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır.		
<u>Süreç Kontrol ve Geliştirme</u>	3,93	0,9043
Firmamızda ürün veya sürecin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.		
Firmamızda hassas ölçümlerde kalibreli ölçüm cihazları kullanılır, bu cihazların kalibrasyonları zamanında yaptırılır.		
Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer.		
Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir.		
Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.		
Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.		
Genel Ortalama	4,09	0,9516

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Kalite uygulamaları ölçeğinin içsel tutarlılığı yüksek çıkmıştır. ($\alpha = 0,9516$) Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ölçeğin alt başlıklarının güvenilirlik değerleri de Tablo 3.1’de görülmektedir. En düşük α değerleri ile tedarikçi ilişkileri ve müşteri odaklılık alt başlıklarında bulunmuştur ($\alpha = 0,7978$, $\alpha = 0,7996$), fakat bu değerler de oldukça güvenilirdir. Diğer alt başlıklar yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.1.4.2 Performans Ölçeği

Anketin ikinci bölümü firmaların algılanan performansını ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde dört başlık altında 20 ifade kullanılmıştır. Bu bölümde KOBİ’lerden cevap almanın güçlüğü dikkate alınarak, sorular “Yıllık cironuz ne kadardır?” gibi kesin cevaplar istenen şekilde doğrudan sorulmamış, bunun yerine “Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır” şeklindeki dolaylı ifadelerle katılma dereceleri istenmiştir. Bu şekilde elde edilen verilerin ne derece objektif olacağı tartışılabilir. Ancak hem performans ölçümünü başka şekilde yapmanın güçlüğü, hem de algılanan performansla objektif performans arasında önemli bir korelasyon olması ve algılanan performansın, objektif performansın uygun bir ikamesi olması (Naktiyok; Küçük 2003, 53) nedenlerinden dolayı performansın algısal olarak ölçümü makul gösterilebilir.

Performans ölçümünde finansal ve finansal olmayan kriterler birlikte kullanılmıştır. Belirlenen kriterlere çerçeve olması açısından Dengelenmiş Skor Kartı yöntemi (Kaplan; Norton 1992) tercih edilmiştir.

Dengelenmiş Skor Kartı daha önce yapılmış işlerin sonuçlarını anlatan finansal ölçüleri ve bu ölçülerin tamamlayıcısı olarak da gelecekteki finansal performansın habercisi olan, müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve örgütün yenilik ve öğrenme aktiviteleri üzerine olan operasyonel ölçüleri içermektedir (Kaplan; Norton 1992, 71).

Dengelenmiş Skor Kartı dört temel soruya cevap verir (Kaplan; Norton 1992, 71):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri Perspektifi)
- Ne üzerine odaklanıyoruz? (Firma İçi Perspektif)
- Gelişmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Yenilik ve Öğrenme Perspektifi)
- Hissedarlarımıza nasıl bakıyoruz? (Finansal Perspektif)

Dengelenmiş Skor Kartı bir şablon olarak düşünülmelidir, ihtiyaç duyulduğunda yeni boyutlar ve kriterler eklenilip, ihtiyaç duyulmayanlar çıkartılabilmelidir. Zaten dengeli bir şekilde olması demek sadece bir boyuta bağlı kalmadan, farklı boyutlardan, perspektiflerden firma performansına bakabilmek anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada da Dengelenmiş Skor Kartı sadece performans ölçüm sistemine çerçeve olması açısından tercih edilmiştir. Bu yöntemin dörtlü perspektifi şablon olarak alınmış, bu perspektifler doğrultusunda literatürdeki farklı çalışmalardan (Augustyn; Pheby 2000, 383; Mann; Kehoe 1994, 33; Najmi; Kehoe 2001, 166; Naveh; Marcus 2005, 11; Sila; Ebrahimpour 2005, 1153; Singels; Reul; Water 2001, 66; Sun 2000, 172; Terziovski; Samson 2000, 147; Terziovski; Samson; Dow 1997, 14; Yeung; Lee; Chan 2003, 565; Zhang 2000, 135) değişik sektörlerle hitap edebilecek, genel kriterler toplanmıştır.

Tablo 3.2 Performans Ölçeği, İfadeleri ve İçsel Tutarlılığı

	Ortalama	Cronbach Alpha
<u>Finansal Kriterler</u>	3,38	0,8527
Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır.		
Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır.		
Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.		
Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir.		
Firmamızda stok devir hızı yüksektir.		
<u>Firma İçi Kriterler</u>	3,69	0,7841
Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür.		
Firmamızda kapasite kullanımı oranı yüksektir.		
Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.		
Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.		
Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.		
<u>Müşteri Kriterleri</u>	4,18	0,8727
Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür.		
Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir.		
Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.		
Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.		
Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.		
<u>Yenilik ve Öğrenme Kriterleri</u>	3,71	0,8638
Firmamızın piyasaya yeni ürün sürme konusunda başarısı yüksektir.		
Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir.		
Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir.		
Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.		
Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.		
Genel Ortalama	3,74	0,9193

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere performans ölçeğinin içsel tutarlılığı yüksek çıkmıştır. ($\alpha = 0,9193$) Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. En düşük α değeri firma içi kriterler

alt başlığında bulunmuştur ($\alpha = 0,7841$), fakat bu değer de yüksek derecede güvenilirdir. Diğer alt başlıklar yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.1.5 Anakütle ve Örneklem

3.1.5.1 Anakütle

Araştırmanın anakütlesi Türkiye'deki tüm KOBİ'lerdir. Türkiye'deki tüm KOBİ'lerin iletişim bilgilerine ulaşmak mümkün değildir. Yine de mümkün olan en çok sayıya ulaşmanın yolu Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Bilgi Ağı (KOBİNET) veritabanıdır. Bu veritabanından firmanın bulunduğu şehre, cirosuna, personel sayısına ve statüsüne göre arama yapmak mümkündür. Veritabanına kayıtlı firmaların her birinin adresine, telefon numarasına, çoğunun fax numarasına ulaşmak mümkündür. Bu firmalara KOBİNET web sitesi üzerinden e-posta göndermek de mümkündür. KOBİNET web sitesinden (www.kobinet.org.tr) 06.10.2006 tarihinde alınan bilgiye göre veritabanına 250'den az çalışanı olan 21404 firma kayıtlıdır. Araştırmada herhangi bir sektör ayırımına gidilmediğinden bu sayı araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır.

3.1.5.2 Örneklem

%95 güven aralığında %5 örnekleme hatası ile 25.000'lik ana kütlede örneklemin homojen olduğu durum için ($p=0,8$; $q=0,2$) 244 firma, örneklemin homojen olmadığı durum için ($p=0,5$; $q=0,5$) 378 firma seçilmesi uygundur (Baş 2003a, 46).

Bu 378 firmanın 21404 KOBİ arasından seçimi de önemlidir. Öncelikle illerdeki KOBİ'ler İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına (DİE 2004, 403) göre yeniden düzenlenmiştir. KOBİ'lerden bilgi almanın ve onlara web tabanlı anket uygulamanın güçlüğü, bu nedenle geri dönüş oranının düşük olacağı düşünülerek 1000 firma belirlenmiş ve belirlenen firmalara anket gönderilmesi planlanmıştır. Seçilen 1000 firma KOBİ'lerin Düzey II bölgelerindeki dağılımına göre ağırlıklandırılarak tabakalı örnekleme yoluna gidilmiştir. Buna göre her bölgeden kaç firmanın seçileceği belirlenmiştir. (Tablo 3.3)

Bölge içindeki firmaların seçiminde ise tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Tesadüfi sayılar tablosundan yararlanılarak her bölgedeki seçilecek firma sayısı kadar bölgenin

anakütlesinden küçük olmak koşuluyla tesadüfi sayı belirlenmiş ve bu sıradaki firmalar seçilmiştir.

Tesadüfi olarak seçilen firmalardan bir kısmının e-posta adreslerine KOBİNET sitesi üzerinden ulaşılabilmektedir. E-posta adresine ulaşılamayan firmalar ise telefon ile aranarak araştırmadan bahsedilmiş ve e-posta adresleri istenmiştir. Bazı firmalara iletişim bilgilerinin, telefon numaralarının değişmesinden dolayı ulaşılamamıştır. Toplamda 892 firmaya e-posta 19.03.2007 ve 09.04.2007 tarihleri arasında 4 kez tekrarlanmıştır. 117 firmaya e-posta adreslerindeki sorunlardan dolayı ulaşılamamış, geriye kalan 775 firmadan ise tekrarlanan e-postalara rağmen ancak 279'u anketi doldurmuştur. Bu anketlerden 24'ü eksik veya hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamış, 255'i kullanılabilir veri olarak analiz edilmiştir. Bu 255 firmanın bölgelere göre dağılımı da Tablo 3.3'de görülmektedir.

Tablo 3.3 Düzey II (Nuts II) İstatistiki Bölge Birimlerine Göre KOBİ'lerin, Örneklem Hacminin ve Cevap Alınan Firma Sayısının Dağılımı

Kod	İller	KOBİ sayısı	Örneklem büyüklüğü	Anket gönderilmesi planlanan firma sayısı	Cevap alınan firma sayısı
TR10	İstanbul	6779	120	317	72
TR21	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	174	3	8	3
TR22	Balıkesir, Çanakkale	220	4	10	4
TR31	İzmir	1585	28	74	18
TR32	Aydın, Denizli, Muğla	1008	18	47	7
TR33	Afyon, Manisa, Kütahya, Uşak	583	10	27	5
TR41	Bilecik, Bursa, Eskişehir	1185	21	55	26
TR42	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	819	14	38	7
TR51	Ankara	2567	45	120	30
TR52	Karaman, Konya	883	16	41	9
TR61	Antalya, Burdur, Isparta	421	7	20	6
TR62	Adana, Mersin	753	13	35	15
TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	392	7	18	6
TR71	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde	184	3	9	1
TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	690	12	32	13
TR81	Bartın, Karabük, Zonguldak	281	5	13	3
TR82	Çankırı, Kastamonu, Sinop	93	2	4	2
TR83	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	604	11	28	6
TR90	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	491	9	23	6
TRA1	Bayburt, Erzincan, Erzurum	146	3	7	1
TRA2	Ağrı, Ardahan, Kars, Iğdır	14	0	1	0
TRB1	Bingöl, Tunceli, Elazığ, Malatya	548	10	26	3
TRB2	Bitlis, Hakkari, Muş, Van	116	2	5	0
TRC1	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	637	11	30	12
TRC2	Diyarbakır, Şanlıurfa	193	3	9	0
TRC3	Batman, Mardin, Siirt, Şırnak	38	1	2	0
Toplam Sayı		21404	378	1000	255

3.1.6 Firmaların Dağılımı

Anketi cevaplayan firmaların sektörel dağılımı Tablo 3.4'te gösterilmiştir. Makine, teçhizat alanında çalışan firmalar %17,6 ile ilk sırada gelmekte, bunu %11,8 ile metal sanayi / metal işleri sektörü takip etmektedir. Hizmet sektörü içinde medya, reklam, mimari proje, nakliye-taşımacılık, bilişim, bilgisayar, yazılım, internet; “diğer” seçeneği dahilinde endüstriyel havalandırma, endüstriyel soğutma, madencilik, tıbbi cihaz, enerji, kauçuk alanlarında çalışan firmalar vardır.

Tablo 3.4 Cevaplayan Firmaların Sektörel Dağılımı

	<i>n = 255</i>	
	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
Gıda	22	8,6
Metal Sanayi / metal işleri	30	11,8
Makine, teçhizat	45	17,6
Tekstil	22	8,6
Elektrik, elektronik	24	9,4
İnşaat, yapı ve ürünleri	23	9,0
Kimya / petrol	13	5,1
Plastik, kağıt, ambalaj	14	5,5
Otomotiv ve otmtv. yan sanayi	21	8,2
Mobilya, ağaç işleri, ahşap ürünler	18	7,1
Hizmet	15	5,9
Diğer	8	3,1

Firmaların çalışan sayısına göre dağılımı Tablo 3.5'te verilmiştir. Mikro ölçekli firmalar %40,8'lik bir oranla ilk sırada gelmektedir. Küçük ölçekli firmaların oranı %33,3, orta ölçekli firmaların oranı ise %25,9'dur.

Tablo 3.5 Firmaların Çalışan Sayısına göre Dağılımı

	<i>n=255</i>	
	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
1-9 çalışan	104	40,8
10-49 çalışan	85	33,3
50-249 çalışan	66	25,9

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere anketi cevaplayan firmaların %43,5'i ISO 9001:2000 belgesi sahibi, %13,7'si belgeye başvuru aşamasındadır. %42,7 si ise belge sahibi değildir. ISO 9001 belgesi olmayan ve başvuru aşamasında olan bazı firmaların kendilerinin geliştirdiği kalite uygulamaları, bazılarının ise TSE, TSE yeterlilik, ürün

tescil belgeleri, CE işareti gibi ürün belgeleri, Tarım Köyişleri Bakanlığı üretim izni belgesi ve kendi iş alanlarında bazı akreditasyon belgeleri bulunmaktadır.

Tablo 3.6 Firmaların Belge Durumu

	<i>n=255</i>	
	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
ISO 9001 belgeli	111	43,5
ISO 9001 belgesiz	109	42,7
Başvuru aşamasında	35	13,7

Belge sahibi firmaların kaç yıldır belge sahibi oldukları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Firmaların Kaç Yıldır Belge Sahibi Olduğu

	<i>n=109</i>	
	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
1 yıldan az	10	9,2
1 yıl	16	14,7
2 yıl	20	18,3
3 yıl	18	16,5
4 yıl	9	8,3
5 yıl veya daha fazla	36	33

Belge sahibi ve başvuru aşamasındaki firmaların %31,9’u ISO 9001 belgesini TSE’den almış ya da almaktayken, %68,1’i TSE dışında ICR (International Certification Registrar), UKAS (United Kingdom Accreditation Service), BVQI (Bureau Veritas Quality International), TÜV, WCS, SGS, AQA, RoyalCert gibi belgelendirme kuruluşlarından almış ya da almaktadırlar. (Tablo 3.8)

Tablo 3.8 Belgelendirme Kuruluşu

	<i>n=135</i>	
	<i>(f)</i>	<i>(%)</i>
TSE	43	31,9
Diğer	92	68,1

Belge sahibi ve başvuru aşamasındaki firmalardan %75,2’si belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti almış ya da almaktayken, %24,8’i almamış ya da almamaktadır. (Tablo 3.9)

Tablo 3.9 Danışmanlık Hizmeti

	<i>n=137</i>	
	(f)	(%)
Danışmanlık hizmeti almış/alıyor	103	75,2
Danışmanlık hizmeti almamış/almıyor	34	24,8

3.1.7 Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir. Hipotezlerin testinde firmalar arası performans ve kalite uygulamaları seviyeleri farklılıklarını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi testi (One-Way Anova) uygulanmıştır. Kalite uygulaması seviyesi ve performans arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır.

3.2 BULGULAR

3.2.1 ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

ISO 9001 belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans ve kalite uygulamaları açısından farklılıklar incelenmiştir. Başvuru aşamasındaki firmaların, belgeli ve belgesiz firmalardan farklı özellikler göstermeleri muhtemeldir. Zira bu firmalar henüz belge sahibi olmadıkları, bu aşama sonucunda belge almaları da kesin olmadığı için belgeli gibi dikkate alınamazlar. Başvuru aşamasında olmalarından kaynaklanan kalite uygulamalarındaki gelişmeler, belgesiz firmalardan ayrılmalarına neden olur, dolayısıyla belgesiz firmalar gibi dikkate alınmaları da mümkün değildir. Firmaların başvuru aşamasında olmaları, farklı uygulamalar sergilemelerine, bu da kalite uygulamaları ve performans sonuçlarının tutarlı olmamasına neden olmaktadır. Bu yüzden bu kısımdaki analizlerde başvuru aşamasındaki firmalar dikkate alınmamıştır.

3.2.1.1 Performans Açısından Farklılıklar

ISO 9001 belgeli firmaların performanslarının belgesizlerden daha yüksek olduğu hipotezinin (H_1) testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Belgeli ve belgesiz firmaların performans kriterleri ortalamaları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. (Tablo 3.10)

Performansın genel ortalaması açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. H_1 hipotezi red edilmiştir. Dört başlık altında toplanan

performans kriterlerinden sadece finansal kriterler açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır. Firma içi kriterler, müşteri kriterleri, yenilik ve öğrenme kriterleri açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Sadece yenilik ve öğrenme kriterleri başlığı altında firmanın rekabetçi pozisyonu açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır.

Tablo 3.10 ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasında Performans Açısından Farklılıklar

	Belgeli Ortalama (n=111)	Belgesiz Ortalama (n=109)	p
<u>Finansal Kriterler</u>	<u>3,51</u>	<u>3,22</u>	<u>0,009**</u>
Karlılık	3,54	3,47	0,629
Ciro	3,63	3,26	0,006**
Pazar payı	3,62	3,20	0,002**
Alacakların devir hızı	3,33	2,98	0,026*
Stok devir hızı	3,43	3,18	0,081
<u>Firma İçi Kriterler</u>	<u>3,66</u>	<u>3,71</u>	<u>0,608</u>
Hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler	3,39	3,51	0,409
Kapasite kullanımı oranı	3,54	3,47	0,653
Kusurlu ürün oranı	3,89	3,89	0,954
Siparişten ürün teslimatına geçen süre	3,78	3,88	0,412
Çalışanların memnuniyet düzeyleri	3,70	3,78	0,495
<u>Müşteri Kriterleri</u>	<u>4,16</u>	<u>4,19</u>	<u>0,795</u>
Müşterilerden gelen şikayet sayısı	4,14	4,15	0,897
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,23	4,22	0,878
Müşteriden geri dönen ürün sayısı	4,26	4,25	0,964
Zamanında ve tam teslimatları	4,09	4,23	0,175
Teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü	4,10	4,08	0,824
<u>Yenilik ve Öğrenme Kriterleri</u>	<u>3,74</u>	<u>3,62</u>	<u>0,278</u>
Piyasaya yeni ürün sürme başarısı	3,73	3,68	0,713
Rekabetçi pozisyonu	4,07	3,79	0,018*
Çalışanların işleriyle ilgili düzenli eğitimleri	3,71	3,47	0,097
Eğitimlerin geri dönüşü	3,56	3,44	0,395
Yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu	3,64	3,73	0,517
Genel Ortalama	3,77	3,68	0,308

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

3.2.1.2 Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar

Kalite uygulamalarının ISO 9001 belgeli firmalarda, belgesiz firmalardan daha yüksek olduğu hipotezinin (H₂) testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Başvuru aşamasındaki firmalar analize dahil edilmemiş, belgeli ve belgesiz firmalar arasında kalite uygulamaları ortalamaları açısından farklılıklar incelenmiştir. (Tablo 3.11)

Tablo 3.11 ISO 9001 Belgeli ve Belgesiz Firmalar Arasında Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar

	Belgeli Ortalama (n=111)	Belgesiz Ortalama (n=109)	p
<u>Üst Yönetimin Liderliği</u>	4,32	4,04	0,004**
Üst yönetimin kalite faaliyetlerine kaynak sağlaması	4,45	4,15	0,005**
Üst yönetimin oluşturduğu kalite politikası	4,46	4,19	0,012*
Birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri	4,21	3,77	0,000**
Üst yönetimin gözden geçirmesi	4,15	4,06	0,449
<u>Müşteri Odaklılık</u>	4,40	4,32	0,394
Müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgi toplama	4,27	4,13	0,212
Müşterilerden edinilen bilgilerin incelenmesi	4,46	4,41	0,576
Bilgilerin ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılması	4,45	4,43	0,774
<u>Kalite Sistem Prosesleri</u>	4,26	3,94	0,000**
Kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığının kontrolü	4,16	4,04	0,303
Proseslerin yeterliliği	4,01	3,81	0,094
Ürünlerin uygunluk/yeterlilik kriterleri	4,34	4,00	0,001**
Uygun olmayan ürünlerin ayrı tutulması	4,45	4,10	0,001**
Uygunluğun izlenmesi sonucunda kayıt tutulması	4,33	3,76	0,000**
<u>İnsan Kaynakları Uygulamaları</u>	4,11	4,02	0,339
İşlerin içeriğinin net olarak tanımlanması	4,26	4,14	0,286
Çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olarak tanımlanması	4,13	4,07	0,594
Personelin eğitim, beceri yönünden yeterliliği	3,94	3,84	0,385
<u>Tedarikçi İlişkileri</u>	4,21	3,82	0,000**
Tedarikçi seçme, değerlendirme kriterleri	4,13	3,78	0,005**
Satın alınan ürünler için kriterler	4,30	3,94	0,001**
Ürün kabulü sırasında muayene ve kontrol	4,20	3,73	0,000**
<u>Süreç Kontrol ve Geliştirme</u>	4,28	3,58	0,000**
İzleme ve ölçme cihazları	4,28	3,31	0,000**
Cihazların kalibrasyonu	4,36	3,10	0,000**
Ürünlerin izlenmesi/ölçülmesi	4,30	3,44	0,000**
Bilgilerin analizi	4,18	3,56	0,000**
Bilgilerin kalite etkinliğini sürekli iyileştirmede kullanılması	4,18	3,83	0,006**
Düzeltilici ve önleyici faaliyetler	4,37	4,22	0,183
Genel Ortalama	4,27	3,91	0,000**

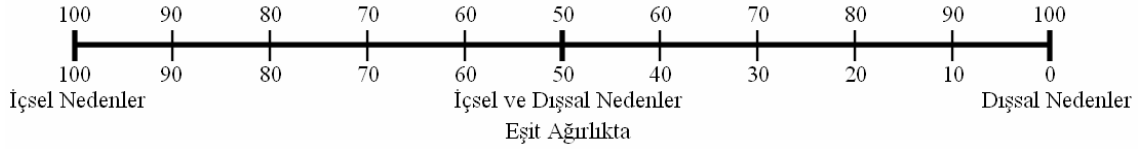
* p<0,05 ** p<0,01

Kalite uygulamaları genel ortalaması açısından ISO 9001 belgeli ve belgesiz firmalar arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Altı başlık altında toplanan kalite uygulamalarından üst yönetimin liderliği, kalite sistem prosesleri, tedarikçi ilişkileri ve süreç kontrol-geliştirme başlıkları açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır. Müşteri odaklılık ve insan kaynakları uygulamaları başlıkları açısından ise anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

3.2.2 Belge Alma Nedenlerine İlişkin Bulgular

Belge alma nedenlerinin kalite uygulamalarına ve performansa etkisi incelenmiştir. Firmalar kalite sistemlerini geliştirmek, kurumsallaşmayı sağlamak, iş süreçlerini

geliştirmek gibi içsel nedenlerle; müşteri isteklerini karşılamak, belgeli rakiplerden geri kalmamak gibi dışsal nedenlerle ya da hem içsel hem dışsal nedenlerin karışımıyla belge almak istemektedirler.



Firmaların belge alma nedenlerini belirleyebilmek için Şekil 3.2'deki gibi bir ölçek geliştirilmiştir. Buna göre tamamen içsel nedenlerle belge alan firmalar soldaki 100 seçeneğini, tamamen dışsal nedenlerle belge alan firmalar sağdaki 100 seçeneğini, içsel ve dışsal nedenleri eşit ağırlıkta olan firmalar ortadaki 50 seçeneğini işaretleyeceklerdir. İçsel ve dışsal nedenler farklı ağırlıktaysa ilgili seçenek işaretlenebilecektir. Örneğin soldaki 70 seçeneği içsel nedenler %70, dışsal nedenler %30 ağırlıkta demektir. Firmaların doldurduğu seçeneklerin analizde kullanılan değerleri ise ölçeğin alt kısmındaki sayılardır. Yani tamamen içsel nedenler '100' değerini alırken, tamamen dışsal nedenler '0' değerini almaktadır.

Veriler analiz edilirken, 60 ve yukarısı değer alan firmalar içsel nedenlerin ağırlıkta olduğu, 40 ve aşağısı değer alan firmalar ise dışsal nedenlerin ağırlıkta olduğu firmalar olarak iki gruba ayrılmıştır. Analizde bu iki grup arasındaki farklılık incelenmiştir. 50 değerini alan, yani içsel ve dışsal nedenlerin eşit ağırlıkta olduğu firmalar analize dahil edilmemiştir.

Firmaların belge alma nedenleri ayrıca bir soruda sorulmuştur. Fakat bu soru, ölçeğe verilen cevapları teyit etmek için kullanılmıştır.

3.2.2.1 Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar

İçsel nedenlerle belge alan firmalarda kalite uygulamalarının, dışsal nedenle belge alan firmalardan daha yüksek olduğu hipotezinin (H_3) testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Başvuru aşamasındaki firmalar analize dahil edilmemiş, sadece belgeli firmalar incelenmiştir. İçsel fayda sağlamaya yönelik olarak, yani içsel nedenlerle belge alan firmalardaki kalite uygulamalarının; dışsal fayda sağlamaya yönelik, yani dışsal

nedenlerle belge alan firmalardaki kalite uygulamalarından yüksek olması beklenmektedir. Farklılıklar Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12 İçsel ve Dışsal Nedenlerle Belge Edinen Firmalar Arasında Kalite Uygulamaları Açısından Farklılıklar

	İçsel (n=38)	Dışsal (n=26)	p
<u>Üst Yönetimin Liderliği</u>	4,45	4,13	0,065
Üst yönetimin kalite faaliyetlerine kaynak sağlaması	4,57	4,34	0,156
Üst yönetimin oluşturduğu kalite politikası	4,57	4,30	0,110
Birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri	4,31	4,11	0,369
Üst yönetimin gözden geçirmesi	4,34	3,76	0,016*
<u>Müşteri Odaklılık</u>	4,43	4,20	0,148
Müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgi toplama	4,42	4,07	0,069
Müşterilerden edinilen bilgilerin incelenmesi	4,47	4,19	0,149
Bilgilerin ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılması	4,39	4,34	0,765
<u>Kalite Sistem Prosesleri</u>	4,29	4,13	0,271
Kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığının kontrolü	4,34	3,80	0,005**
Proseslerin yeterliliği	4,00	3,88	0,611
Ürünlerin uygunluk/yeterlilik kriterleri	4,42	4,19	0,164
Uygun olmayan ürünlerin ayrı tutulması	4,39	4,53	0,342
Uygunluğun izlenmesi sonucunda kayıt tutukması	4,31	4,26	0,804
<u>İnsan Kaynakları Uygulamaları</u>	4,22	3,87	0,053
İşlerin içeriğinin net olarak tanımlanması	4,31	4,03	0,164
Çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olarak tanımlanması	4,28	3,80	0,039*
Personelin eğitim, beceri yönünden yeterliliği	4,07	3,76	0,141
<u>Tedarikçi İlişkileri</u>	4,33	3,98	0,052
Tedarikçi seçme, değerlendirme kriterleri	4,28	3,76	0,014*
Satın alınan ürünler için kriterler	4,36	4,11	0,168
Ürün kabulü sırasında muayene ve kontrol	4,34	4,07	0,190
<u>Süreç Kontrol ve Geliştirme</u>	4,37	4,23	0,366
İzleme ve ölçme cihazları	4,44	4,26	0,322
Cihazların kalibrasyonu	4,39	4,53	0,382
Ürünlerin izlenmesi/ölçülmesi	4,31	4,38	0,691
Bilgilerin analizi	4,23	4,03	0,335
Bilgilerin kalite etkinliğini sürekli iyileştirmede kullanılması	4,34	3,92	0,041*
Düzeltilici ve önleyici faaliyetler	4,50	4,26	0,187
Genel Ortalama	4,35	4,11	0,094

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

Kalite uygulamaları genel ortalaması açısından içsel ve dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. H_3 hipotezi red edilmiştir. Altı başlık altında toplanan kalite uygulamalarından hiçbir başlık için içsel ve dışsal nedenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sadece üst yönetimin gözden geçirmesi, çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olarak tanımlanması, tedarikçi seçme-değerlendirme kriterleri ve toplanan bilgilerin kalite etkinliğini sürekli iyileştirmede kullanılması kriterleri açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır. Ayrıca kalite hedeflerine ne

derece ulaşıldığının kontrolü açısından 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır.

3.2.2.2 Performans Açısından Farklılıklar

İçsel nedenlerle belge alan firmaların performanslarının, dışsal nedenle belge alan firmalardan daha yüksek olduğu hipotezinin (H₄) testinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Başvuru aşamasındaki firmalar analize dahil edilmemiş, sadece belgeli firmalar incelenmiştir. İçsel fayda sağlamaya yönelik olarak, yani içsel nedenlerle belge alan firmaların performanslarının; dışsal fayda sağlamaya yönelik, yani dışsal nedenlerle belge alan firmaların performanslarından yüksek olması beklenmektedir. Farklılıklar Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13 İçsel ve Dışsal Nedenlerle Belge Edinen Firmalar Arasında Performans Açısından Farklılıklar

	İçsel (n=38)	Dışsal (n=26)	p
<u>Finansal Kriterler</u>	3,52	3,43	0,638
Karlılık	3,47	3,46	0,959
Ciro	3,57	3,50	0,745
Pazar payı	3,65	3,69	0,889
Alacakların devir hızı	3,39	3,03	0,217
Stok devir hızı	3,52	3,46	0,797
<u>Firma İçi Kriterler</u>	3,78	3,46	0,038*
Hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler	3,60	3,00	0,016*
Kapasite kullanımı oranı	3,50	3,38	0,614
Kusurlu ürün oranı	4,02	3,73	0,183
Siparişten ürün teslimatına geçen süre	3,97	3,73	0,251
Çalışanların memnuniyet düzeyleri	3,81	3,50	0,147
<u>Müşteri Kriterleri</u>	4,26	3,93	0,012*
Müşterilerden gelen şikayet sayısı	4,23	3,88	0,007**
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,28	4,07	0,123
Müşteriden geri dönen ürün sayısı	4,31	3,92	0,012*
Zamanında ve tam teslimatlar	4,26	3,84	0,028*
Teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü	4,23	3,92	0,124
<u>Yenilik ve Öğrenme Kriterleri</u>	3,82	3,62	0,273
Piyasaya yeni ürün sürme başarısı	3,68	3,80	0,584
Rekabetçi pozisyonu	4,13	4,07	0,785
Çalışanların işleriyle ilgili düzenli eğitimleri	3,86	3,57	0,244
Eğitimlerin geri dönüşü	3,63	3,42	0,380
Yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu	3,81	3,23	0,017*
Genel Ortalama	3,85	3,61	0,077

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

Performans genel ortalaması açısından içsel ve dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. H₄ hipotezi red edilmiştir. Dört başlık altında toplanan performans kriterlerinden firma içi kriterler ve

müşteri kriterleri açısından içsel ve dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır. Bu başlıkların alt kriterleri dışında yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu kriteri açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmıştır.

3.2.3 Kalite Uygulamaları - Performans İlişkisi Bulguları

Kalite uygulamaları ve performans arasında ilişki olduğu hipotezinin (H_5) testinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Kalite uygulamaları yüksek olan firmaların performanslarının da yüksek olması, düşük olan firmaların performanslarının da düşük olması, yani kalite uygulamaları azalıp arttıkça, performansın da buna bağlı olarak azalıp artması, aralarında pozitif ilişki olması beklenmektedir. Analizde kalite uygulamaları ölçeğinin genel ortalama değerleri ile performans ölçeğinin ortalaması ve diğer performans kriterleri arasındaki korelasyona bakılmıştır. (Tablo 3.14)

Tablo 3.14 Kalite Uygulamalarının Performans Kriterleri ile Korelasyonu

	n=255	
	r	p _{cift}
<u>Finansal Kriterler</u>	0,334	0,000**
Karlılık	0,250	0,001**
Ciro	0,201	0,000**
Pazar payı	0,235	0,000**
Alacakların devir hızı	0,305	0,000**
Stok devir hızı	0,328	0,000**
<u>Firma İçi Kriterler</u>	0,496	0,000**
Hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler	0,343	0,000**
Kapasite kullanımı oranı	0,271	0,000**
Kusurlu ürün oranı	0,490	0,000**
Siparişten ürün teslimatına geçen süre	0,318	0,000**
Çalışanların memnuniyet düzeyleri	0,416	0,000**
<u>Müşteri Kriterler</u>	0,599	0,000**
Müşterilerden gelen şikayet sayısı	0,530	0,000**
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	0,523	0,000**
Müşteriden geri dönen ürün sayısı	0,500	0,000**
Zamanında ve tam teslimatları	0,426	0,000**
Teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü	0,479	0,000**
<u>Yenilik ve Öğrenme Kriterleri</u>	0,667	0,000**
Piyasaya yeni ürün sürme başarısı	0,480	0,000**
Rekabetçi pozisyonu	0,423	0,000**
Çalışanların işleriyle ilgili düzenli eğitimleri	0,618	0,000**
Eğitimlerin geri dönüşü	0,619	0,000**
Yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu	0,530	0,000**
Genel Ortalama	0,643	0,000**

** p<0,01

Kalite uygulamaları ölçeği ortalaması ile performans ölçeği ortalaması arasında korelasyon analizi sonucuna göre H_5 hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul

edilmiştir. Korelasyon katsayısı $r = 0,643$ bulunmuştur. Bu da kalite uygulamaları ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani kalite uygulamalarının artmasıyla birlikte performansın da artması beklenebilir. Ölçeklerin ortalamaları arasındaki korelasyon dışında, kalite uygulamaları ölçeği ortalaması ile performansın her bir kriteri arasında da pozitif korelasyon bulunmuştur. İlişkinin kuvveti bazı performans kriterleri için düşük, bazıları için yüksek olsa da her bir performans kriteri ile kalite uygulamaları ortalaması arasında anlamlı ilişki vardır.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin arttığı günümüzde, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek kalitede ürün ve hizmetler sunabilmek ve bunu sürekli yapılabilir hale getirmek, firmaların rakiplerinden geri kalmamak için uymaları gereken bir kural gibidir. Ürün ve hizmet kalitesini sağlamanın yolu da, onları ortaya çıkaran sistemin kalitesinden geçmektedir.

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

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

Son yıllarda ISO 9001 belgesi sahibi olan ve olmak için başvuran firma sayısında artış gözlenmektedir. Eskiden ISO 9000 büyük ölçekli firmalar ile anılırken, artık orta hatta küçük ölçekli firmaların da kalite sistem belgesi alma konusunda atağa geçmeleriyle belgeli firma sayısı hızla artmaktadır. Belgeye talep bu denli artarken, belge sahibi firmaların, standardı tam olarak uygulayıp uygulamadıkları, belge alma nedenleri ve belge sahibi olmanın performanslarına etkisinin olup olmadığı merak konusudur.

ISO 9001 belgesinin firma performansına etkisi konusunda literatürde bir görüş birliği yoktur. Performansa etkisinin olduğunu ifade eden çalışmalar olduğu gibi, herhangi bir etkisinin bulunmadığını ifade eden araştırmalar da vardır. Bu çalışmaların çoğunun

ortak özelliğiye, bu konuda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmeleridir.

ISO 9000 ile firma performansı ilişkisini belirleyebilmek için, bu ilişkiye etki eden faktörleri dikkate almak gerekir. Firmaların belge alma nedenleri, kalite uygulamaları, belgelendirme aşamasında alınan danışmanlık, üst yönetimin desteği, çalışanların tutumu, firma büyüklüğü, belgeye sahip olunan süre, belge almadaki isteklilik, firmanın stratejik yönelimi gibi pek çok faktör belge – performans ilişkisini etkilemektedir. Bu tezin modelinde bu ilişkiye etki eden faktörler olarak belge alma nedenleri ve kalite uygulamaları dikkate alınmıştır.

Araştırmanın modelinde ilk olarak belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış, fakat genel performans ortalaması açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Performansın alt başlıklarından ise, finansal performans açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aslında beklenen, belgeli firmaların öncelikle firma içi süreçlerde ve müşteri kriterlerinde belgesizlere göre bir gelişme göstermesi, bu gelişmelerin de finansal göstergelere yansımalarıdır. Yani belgeli firmaların finansal performanstaki gelişmelerinden daha fazla firma içi ve müşteri kriterlerine göre ölçülen performanslarının belgesizlerden daha yüksek olması beklenmiştir. Fakat durum tam tersidir. Finansal kriterlere bakıldığında özellikle ciro ve pazar payı kriterleri açısından belgeli firmaların daha iyi durumda oldukları görülmektedir. Bu durum belgenin reklam ve satışları artırma amaçlı kullanılmasından kaynaklanıyor olabilir. Literatürde belgenin performansa etkisi konusunda görüş birliği olmadığı için buradaki bulguların herhangi bir görüşle örtüşüğünü veya çeliştiğini söylemek güçtür.

ISO 9001 belgesinin firma performansına etkisinin olmamasının nedenlerine inebilmek için öncelikle belgenin firmadaki kalite uygulamalarına bir etkisinin olup olmadığına, ayrıca kalite uygulamaları ile performans arasında ilişki olup olmadığına bakmak gerekir. Belgeli firmaların belge alma nedenlerini de kalite uygulamalarını ve performanslarını etkileyen bir faktör olarak dikkate almak gerekir.

Belgeli ve belgesiz firmalar arasında kalite uygulamaları genel ortalaması açısından 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani ankete

katılan ISO 9001 belgeli firmaların kalite uygulamaları belgesiz firmalardan daha yüksektir. Bu durum literatürdeki bazı çalışmalar ile örtüşmektedir (Chow-Chua; Goh; Wan 2003, 936; Rao; Ragu-Nathan; Solis 1997, 342; Gupta 2000, 451). Ayrıca test edilen kalite uygulamaları ve performans arasında güçlü sayılabilecek korelasyon bulunmuştur ($r = 0,643$). Kalite uygulamaları ve performans arasında ilişki bulunmuş, ayrıca belgeli firmaların kalite uygulamaları belgesiz firmalardan 0,01 anlamlılık düzeyinde yüksek bulunmuş olmasına rağmen belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum belgeli firmaların kalite uygulamalarının belgesizlerden daha yüksek olduğu, fakat bu farkın performansları etkileyecek derecede olmadığı şeklinde açıklanabilir. Ayrıca kalite uygulamalarının alt başlıkları incelendiğinde, belgeli ve belgesiz firmalar arasında üst yönetimin liderliği, kalite sistem prosesleri, tedarikçi ilişkileri ve süreç kontrol – geliştirme başlıkları açısından anlamlı bir fark bulunmasına rağmen; müşteri odaklılık ve insan kaynakları uygulamaları başlıkları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamış olması belge - performans ilişkisini etkileyebilir.

Belge alma nedenleri de belgeli firmaların performansını etkileyen bir faktördür. Literatürdeki çalışmalarda içsel nedenlerle belge alan firmaların faydalarının, performanslarının dışsal nedenlerle belge alan firmalara göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Brown; Wiele; Loughton 1998, 284; Withers; Ebrahimpour 2000, 440; Huarng; Horng; Chen 1999, 1009; Terziovski; Power; Sohal 2003, 594; Martinez-Cota; Martinez-Lorente 2003, 1181; Gotzamani; Tsiotras 2002, 166; Leung; Chan; Lee 1999, 675; Atherton; Austin 1996, 25; Escanciano; Fernandez; Vazquez 2001, 492; Jones; Arndt; Kustin 1997, 658). Performans genel ortalaması açısından içsel nedenlerle belge alan firmalarla dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamışsa da p değerinin yaklaşık bir değer olması ($p=0,077$) ve performansın bazı alt başlıkları açısından anlamlı farklılıklar bulunması belge alma nedenlerinin performansa etkisi olabileceği ihtimalini güçlendirmektedir. Performansın alt başlıkları olan firma içi kriterler ve müşteri kriterleri açısından içsel ve dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu performans kriterleri açısından içsel ve dışsal nedenlerle belge alan firmalar arasında farklılık bulunması, yine bu kriterler açısından belgeli ve belgesiz firmalar arasında farklılık bulunamamasını açıklamaktadır.

Zira dışsal nedenlerle belge alan firmaların bu kriterler açısından performansları, belgesiz firmalara yaklaşmakta, bu da belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından fark yokmuş gibi görünmesine neden olmaktadır. Bu bulgular da literatürdeki yaygın görüş ile örtüşmektedir.

Sonuç olarak, ISO 9001 belgesi ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişki kurmaya çalışan hipotez red edilmiştir. Belge ve performans arasında doğrudan ilişki kurmaya çalışan bir modelin açıklayıcı gücü zayıf olmaktadır. Belgenin performansa etkisinin olmamasının nedeni olarak belgenin kalite uygulamalarına etkisine bakıldığında, belgeli firmaların kalite uygulamalarının belgesizlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kalite uygulamaları ile de performans arasında ilişki vardır. Ancak, belgeli firmaların kalite uygulamalarının yüksek olması, performanslarının da yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Ayrıca firmaların belge alma nedenlerinin performanslarına kısmen etkisinin olduğu belirlenmiştir. Belgeli ve belgesiz firmaların performansları arasında fark bulunamamasının diğer nedeni olarak da belge alma nedenleri belirlenmiştir.

Bu tezin araştırmasında belge alma nedenleri ve firmaların kalite uygulamaları, belge – performans ilişkisine etki eden faktörler olarak dikkate alınmıştır. Fakat bu ilişkiye etki eden belgelendirme aşamasında alınan danışmanlık, üst yönetimin desteği, çalışanların tutumu, firma büyüklüğü, belgeye sahip olunan süre, belge almadaki isteklilik, firmanın stratejik yönelimi gibi daha pek çok faktör vardır. Bu faktörleri de dikkate alan modellerin belge ile performans arasındaki ilişkiyi açıklama gücü artacaktır.

KAYNAKÇA

Aarts, F.M.; E. Vos; “The Impact of ISO Registration on New Zealand Firms’ Performance: A Financial Perspective”, The TQM Magazine, Vol.13, No.3, 2001, pp.180-191.

Akal, Zühal; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Altıncı Baskı, Ankara 2005.

Akgemci, Tahir; KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını, Ankara 2001.

Anderson, M.; A.S. Sohal; “A Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16, No.9, 1999, pp.859-877.

ASQ; Quality Glossary, 2007, <<http://www.asq.org/glossary/q.html>> [13.03.2007].

Atherton, M.A.; P. Austin; “Experiences of ISO 9000 with Small Firms in Building Services”, Facilities, Vol.14, No.10-11, 1996, 25-27.

Atik, H.; S. Sezer; “Avrupa Birliği’ne Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları: Kayseri ve Nevşehir Örneği”, (I. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir), Bildiriler, KOSGEB, Ankara 2001, s.85-93.

Augustyn, M.M.; J.D. Pheby; “ISO 9000 and Performance of Small Tourism Enterprises : A Focus on Westons Cider Company”, Managing Service Quality, Vol.10, No.6, 2000, pp.374-388.

Azofra, V.; B. Prieto; A. Santidrian; “The Usefulness of a Performance Measurement System in the Daily Life of an Organization: A Note on a Case Study”, The British Accounting Review, Vol.35, 2003, pp.367-384.

Badri, M.A.; D. Davis; D. Davis; “A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.12, No.2, 1995, pp.36-53.

Barak, M.; H. Younes; P. Froom; “The Effect of Implementation of ISO 9000 on Customer Complaints; A 5-year Follow-up Study in a Regional Laboratory”, Accreditation & Quality Assurance, Vol.8, 2003, pp.282-285.

Baş, İ.Melih; Ayhan Artar; İşletmelerde Verimlilik Denetimi – Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara 1991.

Baş, Türker; Anket, Seçkin, Ankara 2003b.

Baş, Türker; ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Sistem, İstanbul 2003a.

Beirao, G.; J.A.S. Cabral; “The Reaction of the Portuguese Stock Market to ISO 9000 Certification”, Total Quality Management, Vol.13, No.4, 2002, pp.465-474.

Biazzo, S.; G.Bernardi; “Process Management Practices and Quality Systems Standards: Risks and Opportunities of the New ISO 9001 Certification”, Business Process Management Journal, Vol.9, No.2, 2003, pp.149-169.

Boulter, L.; T. Bendell; “How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence? What the Companies Think”, Measuring Business Excellence, Vol.6, No.2, 2002, pp.37-41.

Brah, S.A.; S.S.L. Tee; B.M. Rao; “Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19, No.4, 2002, pp.356-379.

Briscoe, J.A.; S.E. Fawcett; R.H. Todd; “The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises”, Journal of Small Business Management, Vol.43, No.3, 2005, pp.309-330.

Brown, A.; T. Wiele; K. Loughton; “Smaller Enterprises Experiences with ISO 9000”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.15, No.3, 1998, pp.273-285.

Buttle, F.; “ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.14, No.9, 1997, pp.936-947.

Casadesus, M.; G. Gimenez; “The Benefits of the Implementation of the ISO 9000 Standard: Empirical Research in 288 Spanish Companies”, The TQM Magazine, Vol.12, No.6, 2000, pp.432-441.

Chow-Chua, C.; M. Goh; T.B. Wan; “Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.20, No.8, 2003, pp.936-953.

Conti, T.; “How to Conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Levels of Excellence Recognition and Real Improvement”, Total Quality Management, Vol.15, No.5-6, July-August 2004, pp.665-677.

Curkovic, S.; M. Pagell; “A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage” Journal of Quality Management, Vol.4, No.1, 1999, pp.51-67.

Dick, G.P.M.; “ISO 9000 Certification Benefits, Reality or Myth?”, The TQM Magazine, Vol.12, No.6, 2000, pp.365-371.

DİE; 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Devlet İstatistik Enstitüsü Yayını, 14.10.2003 <<http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/GSIS/gsisII141003.pdf>> [13.02.2007].

DİE; “İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması”, Türkiye İstatistik Yıllığı, 2004, 403. <http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik_2004.pdf> [25.01.2007].

Dimara, E.; D. Skuras; K. Tsekouras; S. Goutsos; “Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.21, No.1, 2004, pp.72-89.

Dissanayaka, S.M.; M.M. Kumaraswamy; K. Karim; M. Marosszeky; “Evaluating Outcomes from ISO 9000-Certified Quality Systems of Hong Kong Constructors”, Total Quality Management, Vol.12, No.1, 2001, pp.29-40.

Docking, D.S.; R.J. Downen; “Market Interpretation of ISO 9000 Registration”, The Journal of Financial Research, Vol.22, No.2, Summer 1999, pp.147-160.

Efil, İsmail; Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Aktüel, Altıncı Baskı, İstanbul 2006.

Efil, İsmail; Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa, Dördüncü Baskı, İstanbul 1999.

Elmuti, D.; Y. Kathawala; “An Investigation into the Effects of ISO 9000 on Participants’ Attitudes and Job Performance”, Production & Inventory Management Journal, Vol.38, No.2, 1997, pp.52-57.

Eroğlu, E; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, Yönetim Dergisi, 49, 2004, s. 88-102.

Escanciano, C.; E. Fernandez; C. Vazquez; “Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM”, International Journal of Quality & Reliability Management.

Esin, Alp; ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, Metu Press, Ankara 2002.

Forker, L.B.; S.K. Vickery; C.L.M. Droge; “The Contribution of Quality to Business Performannce”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No.8, 1996, pp.44-62.

Ghalayini, A.M.; J.S. Noble; “The Changing Basis of Performance Measurement”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No.8, 1996, pp.63-80.

Gotzamani, K.D.; G.D. Tsiotras; “The True Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effects on the overall Certification Benefits and Long Term Contribution towards TQM”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19, No.2, 2002, pp.151-169.

Gupta, A.; “Quality Management Practices of ISO vs non-ISO Companies: A Case of Indian Industry”, Industrial Management & Data Systems, Vol.100, No.9, 2000, 451-455.

Gustafsson, R.; B. Klefsjö; E. Berggren et al.; “Experiences from Implementing ISO 9000 in Small Enterprises – A Study of Swedish Organizations”, *The TQM Magazine*, Vol.13, No.4, 2001, pp.232-246.

Haversjö, T.; “The Financial Effects of ISO 9000 Registration for Danish Companies”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No.1-2, 2000, pp.47-52.

Heras, I.; G.P.M. Dick; M. Casadesus; “ISO 9000 Registration’s Impact on Sales and Profitability – A Longitudinal Analysis of Performance Before and After Accreditation”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, No.6, 2002, pp.774-791.

Heras, I.; M. Casadesus; G.P.M. Dick; “ISO 9000 Certification and the Bottom Line: A Comparative Study of the Profitability of Basque Region Companies”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, No.1-2, 2002, pp.72-78.

Huarng, F.; C. Horng; C. Chen; “A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance”, *Total Quality Management*, Vol.10, No.7, 1999, pp.1009-1025.

Ismail, M.Y.; M.E. Baradie; M.S.J. Hashmi; “Quality Management in the Manufacturing Industry: Practice vs Performance”, *Computers Ind. Engng.*, Vol.35, No.3-4, pp.519-522.

ISO; The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates, ISO, Switzerland 2002, <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>> [14.03.2006].

ISO; Overview of the ISO System, 2006a, <<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>> [16.12.2006].

ISO; The ISO Survey of Certifications – 2005, ISO, Switzerland 2006b. <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf>> [17.11.2006].

ISO; ISO 9000:2005 Quality Management System – Fundamentals and Vocabulary, 2006c, <<http://www.iso.org/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=42180&ICS1=3&ICS2=120&ICS3=10>> [04.12.2006].

İlkay, M.S.; E. Aslan; “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kayseri Bölgesindeki KOBİ’lerin Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, 2006, s.67-83.

Jeng, Y.; “Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan”, The TQM Magazine, Vol.10, No.2, 1998, pp.132-138.

Jones, R.; G. Arndt; R. Kustin; “ISO 9000 Among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.14, No.7, 1997, pp.650-660.

Kaplan, R.S.; D.P. Norton; “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February 1992, pp.71-79.

Karapetrovic, S.; D. Rajamani; W. Willborn; “ISO 9000 for Small Business: Do It Yourself”, Industrial Management, Vol.39, No.3, 1997, pp. 24-31.

Kasapçopur, H.T.; ISO 9000 Registration and Performance: An Empirical Investigation on Turkish Companies, Unpublished Master Thesis, Bilkent University Graduate School of Business Administration, 2000.

Laitinen, E.K.; “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies”, Scandinavian Journal of Management, Vol.18, 2002, pp.65-99.

Lee, T.Y.; H.K.N. Leung; K.C.C. Chan; “Improving Quality Management on the Basis of ISO 9000”, The TQM Magazine, Vol.11, No.2, 1999, pp.88-94.

Leung, H.K.N.; K.C.C. Chan; T.Y. Lee; “Costs and Benefits of ISO 9000 Series: A Practical Study”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16, No.7, 1999, pp.675-690.

Lima, M.A.M.; M. Resende; L. Hasenclever; “Quality Certification and Performance of Brazilian Firms: An Empirical Study”, International Journal of Production Economics, Vol.66, 2000, pp.143-147.

Lopez, S.P.; J.M.M. Peon; C.J.V. Ordas; "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance", Human Resource Development International, Vol.8, No.2, 2005, pp.147-164.

Ludwig-Becker, M.; "Quality Management Principles as Top Team Performance Practices: ISO 9000 Criteria Re-interpreted", Team Performance Management, Vol.5, No.7, 1999, pp.207-211.

Magd, H.; A. Curry; "ISO 9000 and TQM: Are They Complementary or Contradictory to Each Other?", The TQM Magazine, Vol.15, No.4, 2003, pp.244-256.

Mann, R.; D. Kehoe; "An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.11, No.4, 1994, pp.29-44.

Martinez-Costa, M.; A.R. Martinez-Lorente; "Effects of ISO 9000 Certification on Firms' Performance: A Vision From The Market", TQM & Business Excellence, Vol.14, No.10, December 2003, pp.1179-1191.

Martinez-Lorente, A.R.; M. Martinez-Costa; "ISO 9000 and TQM: Substitutes or Complementaries? An Empirical Study in Industrial Companies", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.21, No.3, 2004, pp.260-276.

McAdam, R.; M. McKeown; "Life After ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland", Total Quality Management, Vol.10, No.2, 1999, pp.229-241.

McAdam, R.; F.Fulton; "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", Managing Service Quality, Vol.12, No.5, 2002, pp.336-345.

Mezher, T.; H. Ramadan; "The Costs and Benefits of Getting the ISO 9000 Certification in the Manufacturing Sector in Saudi Arabia", Quality Assurance, Vol.6, 1999, pp.107-122.

Mo, J.P.T.; Chan, A.M.S.; "Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers", The TQM Magazine, Vol.9, No.2, 1997, pp.135-145.

Müftüoğlu, Tamer; Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler, Desen Ofset, İkinci Baskı, Ankara 1991.

Najmi, M.; D.F. Kehoe; “The Role of Performance Measurement Systems in Promoting Quality Development Beyond ISO 9000”, International Journal of Operations and Production Management, Vol.21, No.1-2, 2001, pp.159-172.

Naktiyok, A.; O. Küçük; “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, Temmuz-Aralık 2003, s.43-65.

Naser, K.; Y. Karbhari; M.Z. Mokhtar; “Impact of ISO 9000 Registration on Company Performance: Evidence from Malaysia”, Managerial Auditing Journal, Vol.19, No.4, 2004, pp.509-516.

Naveh, E.; A. Marcus; “Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standart: Installing and Using ISO 9000”, Journal of Operations Management, Vol.24, No.1, 2005, pp.1-26.

Naveh, E.; A. Marcus; H.K. Moon; “Implementing ISO 9000: Performance Improvement By First or Second Movers”, International Journal of Production Research, Vol.42, No.9, May 2004, pp.1843-1863.

Nicolau, J.L.; R. Sellers; “The Stock Market’s Reaction to Quality Certification: Empirical Evidence from Spain”, European Journal of Operational Research, Vol.142, 2002, pp.632-641.

Ofori, G.; G. Gang; “ISO 9000 Certification of Singapore Construction Enterprises: Its Cost and Benefits and Its role in the Development of the Industry”, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol.8, No.2, 2001, pp.145-157.

Özel, A.; ISO 9000 Standartları, Uluslararası Rekabet ve Kobiler, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir 1998.

Parker, C.; “Performance Measurement”, Work Study, Vol.49, No.2, 2000, pp.63-66.

Puderbach, L.D.; K.L. Brown; “Financial Effects of ISO 9000 Certification in American Corporations”, (Proceeding of the Decision Science Institute, November, 21-24, 1998, Las Vegas, Nevada), <<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/1998/Pdffiles/Papers/1696.pdf>> [10.10.2005].

Quazi, H.A.; C.W. Hong; C.T. Meng; “Impact of ISO 9000 Certification on Quality Management Practices: A Comparative Study”, Total Quality Management, Vol.13, No.1, 2002, pp.53-67.

Quazi, H.A.; R.L. Jacobs; “Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.21, No.5, 2004, pp.497-517.

Ragothaman, S.; L. Korte; “The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms”, International Journal of Applied Quality Management, Vol.2, No.1, 1999, pp.59-73.

Rahman, S.; “A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18, No.1, 2001, pp.35-49.

Rao, S.S.; T.S. Ragu-Nathan; L.E. Solis; “Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management Practices? An International Empirical Study”, Total Quality Management, Vol.8, No.6, 1997, pp.335-346.

Russell, R.S.; B.W. Taylor; Operations Management, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey 2003.

Samson, D.; M. Terziovski; “The Relationship between Quality Management Practices and Operational Performance”, Journal of Operations Management, Vol.17, 1999, pp.393-409.

Sarıkaya, N.; R. Altunışık; “Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması”, (Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep-Adana), <<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/pages/bildiriler.htm>> [18.10.2005].

Schenkel, A.; “Conceptualizing and Exploring the Organizational Effects of ISO 9000: Insights from the Oresund Bridge Project”, *Total Quality Management*, Vol.15, No.8, October 2004, pp.1155-1168.

Sharma, D.S.; “The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance”, *The International Journal of Accounting*, Vol.40, Issue 2, 2005, pp.151-172.

Sila, I.; M. Ebrahimpour; “Critical Linkages among TQM Factors and Business Results”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.11, 2005, pp.1123-1155.

Singels, J.; G. Ruel; H. Water; “ISO 9000 Series: Certification and Performance”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.18, No.1, 2001, pp.62-75.

Skrabec, Q.R.; T.S. Ragu-Nathan; S.S. Rao; B.T. Bhatt; “ISO 9000: Do the Benefits Outweigh the Costs?”, *Industrial Management*, Vol.39, No.6, November-December 1997, pp.26-31.

Staines, A.; “Benefits of an ISO 9001 Certification – The Case of a Swiss Regional Hospital”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.13, No.1, 2000, pp.27-33.

Stevenson, T.H.; F.C. Barnes; “Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits”, *Business Horizons*, Vol.11, No.3, 2001, pp.45-51.

Sun, H.; “Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.17, No.2, 2000, pp.168-179.

Şale, İsmail; *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Seçkin, Ankara 2004.

Şimşek, Muhittin; *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa, İstanbul 2004.

Tague, N.R.; “Using ISO 9000 to Drive Total Quality”, Managing Service Quality, Vol.4, No.1, 1994, pp.24-27.

Tangen, S.; “Analyzing the Requirements of Performance Measurement Systems”, Measuring Business Excellence, Vol.9, No.4, 2005, pp.46-54.

Tanyel, F; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları, KOSGEB yayını, Ankara 2000.

Terziovski, M.; D. Samson; D. Dow; “The Business Value of Quality Management System Certification: Evidence from Australia and New Zeland”, Journal of Operations Management, Vol.15, 1997, pp.1-18.

Terziovski, M.; D. Samson; “The Effect of Company Size on the Relationship Between TQM Strategy and Organizational Performance”, The TQM Magazine, Vol.12, No.2, 2000, pp.144-148.

Terziovski, M.; D. Power; A.S. Sohal; “The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance”, European Journal of Operational Research, Vol.146, 2003, pp.580-595.

TSE; TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, Ankara Kasım 2001.

TSE; TS EN ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler, Ankara Mart 2004.

TSE; TSE’nin Kuruluşu ve Görevler, 2006a

<<http://www.tse.org.tr/Turkish/tse/kurulus.asp?sira=1&Islem=B>> [16.12.2006].

TSE; ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi – Genel Bilgilendirme, 2006b,

<<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>> [04.12.2006].

Tsekouras, K.; E. Dimara; D. Skuras; “Adoption of a Quality Assurance Scheme and Its Effects on Firm Performance: A Study of Greek Firms Implementing ISO 9000”, Total Quality Management, Vol.13, No.6, 2002, pp.827-841.

Tsim, Y.C.; V.W.S. Yeung; E.T.C. Leung; “An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organizations”, *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, No.5, 2002, pp.245-250.

Uygun, M.; H. Kazan; “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği”, (21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 3-4 Ocak 2002, KKTC), *Bildiriler*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, <http://www.emu.edu.tr/smeconf/paper_list.htm> [19.02.2007].

Wayhan, V.B.; E.T. Kirche; B.M. Khumawala; “ISO 9000 Certification: The Financial Performance Implications”, *Total Quality Management*, Vol.13, No.2, 2002, pp.217-231.

Withers, B.; M. Ebrahimpour; “Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage?” *European Management Journal*, Vol.18, No.4, 2000, pp.431-443.

Withers, B.; M. Ebrahimpour; “Impacts of ISO 9000 Registration on European Firms: A Case Analysis”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.12, No.2, 2001, pp.139-151.

Wilson, J.P.; M.A.T. Walsh; K.L. Needy; “An Examination of the Economic Benefits of ISO 9000 and the Baldrige Award to Manufacturing Firms”, *Engineering Management Journal*, Vol.15, No.4, December 2003, pp.3-10.

Yelkikalan, N.; H. Kalmış; “KOBİ’lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri”, KOSGEB Yayınları, I. Orta Anadolu Kongresi 18-21 Ekim 2001, Nevşehir.

Yelkikalan, N.; M. Ener; “KOBİ’lerin Avrupa Birliği’ne Entegrasyon Sürecinde Karşılaştıkları Teknolojik Sorunlar”, (I. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir), *Bildiriler*, KOSGEB, Ankara 2001, s.227-233.

Yeung, A.C.L.; T.S. Lee; L.Y. Chan; “Senior Management Perspectives and ISO 9000 Effectiveness: An Empirical Research”, *International Journal of Production Research*, Vol.41, No.3, 2003, pp.545-569.

Yılmaz, F.; Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler), Türkiye İş Bankası Ekonomik Raporları, 5 Aralık 2003 <http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf> (13.02.2007).

Zhang, Z.; “Developing a Model of Quality Management Methods and Evaluating Their Effects on Business Performance” Total Quality Management, Vol.11, No.1, 2000, pp.129-137.

Zhang, Z.; A. Waszink; J. Wijngaard; “An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, No.7, 2000, pp.730-755.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın İşletme/Fabrika Müdürü/Yetkilisi;

Bu anket "Kalite Uygulamalarının KOBİ'lerin Performansları Üzerindeki Etkisi" konulu bir Yüksek Lisans tezinin araştırma aşamasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Verdiğiniz bilgilerin gizliliği korunacak, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve sonuçlar arzu eden kuruluşlarla paylaşılacaktır. Soruların doğru bir şekilde cevaplanması araştırmanın sağlığı açısından son derece önemlidir. Değerli zamanınızı ayırarak, anketi cevapladığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Emre ASLAN

Araştırma Görevlisi

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

TOKAT

0 (356) 252 16 16 / 2441

emreas@gop.edu.tr

I. BÖLÜM		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<u>Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
1	Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Üst yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Firmamızda, müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır.	☐	☐	☐	☐	☐

	I. BÖLÜM (DEVAM)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<u>Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
10	Firmamızda ürünlerin uygun / yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve "şartlara uygun" olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Firmamızda ürünlerin, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel; eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılamaıını teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Firmamızda ürün veya prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Firmamızda ölçme teçhizatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.	☐	☐	☐	☐	☐

	II. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<u>Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</u>					
1	Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Firmamızda stok devir hızı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Firmamızda kapasite kullanımı oranı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Firmamızın piyasaya yeni ürün sürme konusunda başarısı yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

III. BÖLÜM

1. Firmanızın bulunduğu şehir

2. Firmanızın faaliyet alanı nedir?

- | | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|
| ☐ Tarımsal Ürün | ☐ Gıda | ☐ Deri Sanayi | ☐ Metal Sanayi |
| ☐ Makine, teçhizat | ☐ Kağıt Sanayi | ☐ Tekstil | ☐ Elektrik, elektronik |
| ☐ İnşaat | ☐ Kimya / petrol | ☐ Plastik / ambalaj | ☐ Otomotiv |
| ☐ Mobilya | ☐ Orman ürünleri | ☐ Hizmet | ☐ Diğer |

3. Firmanızdaki çalışan sayısı

- O 1-9 çalışan O 10-49 çalışan O 50-99 çalışan O 100-149 çalışan
O 150-199 çalışan O 200-249 çalışan O 250 veya daha fazla çalışan

4. Firmanızda ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi var mı?

- O Var O Yok O Başvuru aşamasında
ISO 9001 dışında başka bir kalite belgeniz veya kalite uygulamanız var ise belirtiniz

.....

4. soruya cevabınız “Yok” ise doğrudan 10. soruya geçebilirsiniz.

5. ISO 9001:2000 belgesini hangi nedenlerle aldığınızı (**başvuru aşamasındaysanız almak istediğinizi**) aşağıdaki şekilde belirtiniz.

Tamamen içsel nedenlerle alıyorsanız sol taraftaki %100 seçeneğini, tamamen dışsal nedenlerle alıyorsanız sağ taraftaki %100 seçeneğini, her iki neden eşit önemde ise ortadaki %50 seçeneğini, eğer nedenler farklı ağırlığa sahip ise uygun seçeneği işaretleyiniz. Örneğin %70 içsel nedenler, dışsal nedenlerin ağırlığı %30 demektir.

100	90	80	70	60	50	60	70	80	90	100
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
İçsel Nedenler (Süreç iyileştirme, kalite sistemi etkinliğini artırma, kurumsallaşma..)					Her ikisi (içsel-dışsal nedenler) eşit ağırlıkta			Dışsal Nedenler (Müşteri istekleri, rekabet baskısı, reklam amaçlı ...)		

6. ISO 9001: 2000 belgesini hangi neden(ler)le aldığınızı (**başvuru aşamasındaysanız almak istediğinizi**) belirtiniz. (**Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.**)

- O İş süreçlerini iyileştirmek için O Rekabet baskısından dolayı
O Etkin bir kalite sistemi kurmak için O Reklam amaçlı
O Firma performansını iyileştirmek için O Firma imajı için
O Kurumsallaşmak için O Müşterilerden gelen isteklerden dolayı
O Pazar payını arttırmak için O Diğer

7. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesine ne kadar süredir sahipsiniz?

- O 1 yıldan az O 1 yıl O 2 yıl O 3 yıl
O 4 yıl O 5 yıl veya daha fazla süredir

8. Kalite Yönetim Sistem Belgesini hangi kuruluştan aldınız? (**Başvuru aşamasındaysanız hangi kuruluştan alıyorsunuz?**)

- O TSE O Diğer

9. Belgelendirme çalışmaları sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı? (**Başvuru aşamasındaysanız alıyor musunuz?**)

- O Evet O Hayır

10. İşletmedeki göreviniz

Sonuçlardan haberdar olmak için lütfen e-mail adresinizi yazınız.

Anketle ilgili diğer görüşlerinizi lütfen belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Emre Aslan, 1981 yılında Kayseri’de doğdu. 1999 yılında Talas Fatma Kemal Timuçin Anadolu Lisesi’nden mezun olup aynı yıl Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimine başladı. 2004 yılında lisans eğitimini tamamlayıp Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. Aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Halen Araştırma Görevliliğine ve Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir.

	Emre ASLAN
Adres	Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 60240 TOKAT
Telefon	0 356 252 16 16 / 24 41
e-posta	emreas@gop.edu.tr emreas@yahoo.com