



HATAY ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDEKİ KOBİ'LERDE ISO 9000 STANDARTLARININ UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



Öğr. Gör. İslam GÜNEBAKAN*



Öğr. Gör. Hamit BASIK**

Özet

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

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

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

* Mustafa Kemal Üniversitesi, Reyhanlı Meslek Yüksek Okulu, islamgunebakan@hotmail.com

** Mustafa Kemal Üniversitesi, Reyhanlı Meslek Yüksek Okulu, hamitbasik@gmail.com



AN INVESTIGATION ABOUT ISO 9000 STANDARDS APPLYING ON SMEs IN HATAY ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES

Abstract

Quality is one of the important subjects that firms must focus on, in today's increasing competitive environment on globalization. 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 practice. The aim of this study is examining the efficiency of ISO 9000 standards on small and medium sized business at Hatay Organized Industrial Zones. For this aim firstly the firms confirmed which have ISO 9001 certificate and trying to measure their opinion with polls face to face if they apply conditions or not. At last it is understood that the firms joined the explanations that apply the conditions. From this result it can be said the firms performance is perfect to apply and practice the conditions.

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

Kobi Tanımı

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

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

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

- Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler,
- Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL’yi aşmayan işletmeler.



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

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

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

Tablo 1 <burada>

ISO 9000 Kalite Yönetim Ssistemi Standartları

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

Kalite Kavramı

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

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

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



ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri genel itibariyle *genel ve dokümantasyon şartları, 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.

Kalite yönetim sistemi - Genel şartlar - Dokümantasyon şartları

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

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

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, 2003:35-36).

Yönetimin sorumluluğu - Yönetimin taahhüdü - Müşteri odaklılık - Kalite politikası - Planlama - Sorumluluk, yetki ve iletişim - Yönetimin gözden geçirmesi

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.

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

Giderek artan rekabetin baskısı firmaları “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Müşteri odaklılık “kaliteyi müşteri belirler” deyimini özdeş olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2004:135). Firmalar kazançlarını müşteri



memnuniyetinden elde ettiklerine göre müşterilerinin profilini, ürünle ilgili beklentilerini, şikayetlerini çeşitli analizlerle tespit edip gereklerini yerine getirmelidirler (Şale, 2004:76).

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 karşılama gerektirdiğinden, kalite politikası da müşteri ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Hedeflerin oluşturulması ve gözden geçirilmesine temel teşkil etmelidir (Baş, 2003:49-50). Tüm dokümantasyon yapısı kalite politikasının içeriğine ve çerçevesine uygun olarak hazırlanmalıdır. Kalite politikasının tüm personel tarafından anlaşılması sağlanmalıdır (Şale, 2004:77).

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 karşılanması 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, 2003:57).

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

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

Kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesinin taahhüdü ve bunun kanıtlarla ortaya konması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunların



yanında yönetimin sistemi planlanmış aralıklarla gözden geçirip, değişiklik ihtiyaçlarını ve iyileştirme fırsatlarını değerlendirmesi gerekir. Gözden geçirme sonucunda kalite yönetim sisteminin, proseslerin ve ürünün iyileştirilmesi sağlanır, kaynak ihtiyaçları belirlenir (Şale, 2004:81).

Kaynak yönetimi - Kaynakların sağlanması - İnsan kaynakları - Altyapı - Çalışma ortamı

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.

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

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).

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı 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).

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

Ürün gerçekleştirme - Ürün gerçekleştiriminin planlanması - Müşteri ile ilişkili prosesler - Tasarım ve geliştirme - Satın alma - Üretim ve hizmetin sağlanması - İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

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.

Bu madde firmadaki en somut işlemler olan üretim ve üretim prosesi planlama faaliyetlerini düzenleyen, son derece önemli bir konudur. Ürün gerçekleştirme konusunda yapılması gereken, öncelikle yapılacak tüm prosesleri adım adım tanımlamak, ardından da gerçekleştirme faaliyetlerinde bulunmaktır (Şale, 2004:118). Ürün için kalite hedeflerinin belirlenmesi, proseslerin, dokümanları oluşturulması, ürün için doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri, ürün kabulü için kıstaslar, gerçekleştirme sonucunda ortaya çıkan ürünün şartları karşıladığına dair kayıtlar ürün gerçekleştirme planlaması kapsamında yapılması gereken faaliyetlerdir.

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

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

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

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 karşılanması 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).

Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanacak kontrol tipi ve içeriği, satın alınan ürünün, bir sonraki ürün gerçekleştirme basamağına ve nihai ürüne etkisine bağlı olarak değişecektir. Eğer satın alınan ürün, ürün gerçekleşmesi ya da nihai ürün için büyük öneme



sahipse, sıkı bir kontrol yapılması gerekecektir. Satın alınan ürünün öneminin nispeten daha az olduğu durumlarda ise daha esnek bir kontrol yeterli olacaktır.

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

Firma satın alınan ürünün özelliklerini sahip olması gereken özelliklerini formel olarak belirleyerek bu dokümanlar çerçevesinde tedarik etmelidir (Şale, 2004:146). Satın alınan ürünün belirlenen şartları karşıladığından emin olmak için; %100 kontrol, kabul örnekleme, tedarikçinin tesislerinde doğrulama ya da bunların bir kombinasyonu uygulanabileceği gibi, gösterdikleri 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, 2003:123).

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

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

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



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

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

Ölçme, analiz ve iyileştirme - Genel - İzleme ve ölçme - Uygun olmayan ürünün kontrolü - Veri analizi - 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.

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

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 koşmakla birlikte, bunun nasıl yapılacağını kuruluşa bırakmıştır. Dolayısıyla nelerin izleneceği ve ölçüleceği, izleme ve ölçümün nasıl yapılacağı, hangi analizlerin uygulanacağı, elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı gibi kararları vermek tamamen kuruluşun sorumluluğundadır (Baş, 2003:145-146).

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

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



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

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

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

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

KOBİ'lerde ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması

Firmalarda ölçek büyüdükçe faaliyetlerin karmaşıklaştığı, yönetiminin zorlaştığı bir gerçektir. Dolayısıyla büyük firmaların daha formal 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 formal bir yapı kazandırma aracı olarak ele alındığında, KOBİ'lerin bu standarda büyük firmalardan daha fazla ihtiyaç duydukları iddia edilebilir.

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

ISO 9000'in firmalara etkilerini konu alan çalışmalarda bu konuda KOBİ'lere yönelik yapılmış çalışmaların azlığından bahsedilmekte, KOBİ'lerin önemine vurgu yapılmakta ve



ekonomilerdeki önemli yerlerinden dolayı bu firmalara yönelik de çalışmaların yapılması önerilmektedir (Briscoe vd., 2005:309; Sharma, 2005:170).

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

Araştırmanın Temel Probleminin Tanımı

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

Araştırmanın Amacı

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

Araştırmanın Önemi

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

Araştırmanın Varsayımları

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



Araştırmanın Sınırlılıkları

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

Yöntem

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

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

1. Tamamen Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

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

Bulgular

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



Hatay Organize Sanayi Bölgelerindeki Kobiler Hakkında Genel Bir Değerlendirme

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

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

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

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

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

Demografik Verilerin Analizi

Tablo 2 <burada>

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

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

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

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

Tablo 3 <burada>



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

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

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

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

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

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

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Analizi

Tablo 4 <burada>

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

Tablo 5 <burada>

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

Tablo 6 <burada>



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

Tablo 7 <burada>

Firmaların müşterilerin beklentilerine uygun ürün üretim yapılmasıyla ilgili yargıya 1,1500 oranında tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu tabloda en dikkat çeken durum firmaların AR-GE birimiyle ilgili yargıya diğerlerinden çok daha düşük oranda 2,100 katıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak firmaların çoğunda AR-GE bölümünün olmaması gösterilebilir. Toplama bakıldığında ise firmaların verilen yargılara 1,506 oranında katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 8 <burada>

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

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

Tablo 9 <burada>

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

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

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



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

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

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

Tablo 10 <burada>

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

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

Tablo 11 <burada>

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

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

Tablo 12 <burada>

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



yönetimi (1,2533), ürün gerçekleştirme (1,3509), ölçme, analiz ve iyileştirme (1,3185) ile ilgili yargılara katılım düzeyi diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 13 <burada>

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

Tablo 14 <burada>

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

Tartışma

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

Günümüzde bir 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, uygulayanların da bunu ne derecede gerçekleştirebildikleri incelenmeye çalışılmıştır.

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

- Anketi cevaplayan kalite temsilcilerinin demografik dağılımlarına bakıldığında yüzde 65'inin erkek, yüzde 96'sının yüksek okul mezunu, yüzde 69'unun 26-35 yaş arasında olduğu ve yüzde 65'inin de orta düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçta genç, eğitim seviyesi yüksek ve orta kademedeki yöneticilerin kalite temsilciliğinde görevlendirildiği ve kaliteye önem verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu durum anketin güvenilirliği açısından da olumlu değerlendirilebilir.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Öneriler

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

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

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

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



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

Kaynakça

ASQ; Quality Glossory, (2007), <http://www.asq.org/glossary/q.html> (Erişim Tarihi:13.04.2009).

Baş, T. (2003). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

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

Esin, Alp; (2002). *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, İstanbul: Metu Press.

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

<http://www.antakyaosb.org.tr>, (Erişim Tarihi: 10.04.2010)

KOSGEB, (2007). “2006 yılı faaliyet raporu”, <http://www.kosgeb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 14.04.2009)

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

Şale, İ.; (2004). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Şimşek, M.; (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Kitabevi.

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

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



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

Tablo 1: Türkiye’deki KOBİ Tanımı (KOSGEB, 20007:26)

	Yıllık Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı veya Mali Bilançosu	Bağımsızlık Durumu
Mikro İşletme	10 kişiden az	1.000.000 TL (Bir Milyon TL)	Büyük bir işletmenin %25 veya daha fazlasına sahip olmamak veya %25 hissesinin büyük bir işletmeye ait olmaması
Küçük İşletme	50 kişiden az	5.000.000 TL (Beş Milyon TL)	
Orta Büyüklükteki İşletme	250 kişiden az	25.000.000 TL (Yirmibeş Milyon TL)	

Tablo 2: Anketi Cevaplayan katılımcıların Demografik Durumları

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



Tablo 3: Ankete Katılan Firmaların Demografik Durumu

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



Tablo 4: Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Analizi

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

Tablo 5: Yönetimin Sorumluluğuyla İlgili Bulguların Analizi

Yönetimin Sorumluluğu (Yönetimin Taahhüdü, Müşteri odaklılık, Kalite Politikası, Planlama, Sorumluluk, Yetki ve İletişim, Yönetimin Gözden Geçirmesi)	Ortalama	Standart Sapma
Firmamızda üst yönetim kalite hedef ve politikalarını düzenli olarak Yönetimi gözden geçirme toplantılarında ele almakta ve Yönetim temsilcisi tarafından toplantı öncesi Sistem performans raporu hazırlanmaktadır.	1,5769	0,57779
Firmamızda üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik müşteri şartlarının belirlenmesini ve yerine getirilmesini sağlar.	1,2308	0,42967
Firmamızda üst yönetim etkin bir iletişim sistemi oluşturmuştur.	1,4615	0,64689
Firmamızda üst yönetim kalite politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini ve anlaşılmasını sağlamış ve bununla ilgili gerekli eğitimleri düzenlemiştir.	1,5000	0,58310
Firmamızda üst yönetim Kalite Yönetim Sistemindeki değişiklikleri planlayıp uygulayarak bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamıştır	1,5000	0,70711
Firmamızda yönetim temsilciliği görevi firmamız bünyesinde çalışan bir personel tarafından yürütülmektedir.	1,1538	0,36795
Firmamızda yapılan yönetimi gözden geçirme toplantıları, ilgili kişilerin de katılımı sağlanarak etkin bir şekilde yapılmaktadır.	1,4231	0,50383



Firmamızda üst yönetim, sorumluluk, görev ve yetkileri tanımlamış ve çalışanlara bunu duyurmuştur.	1,1538	0,36795
Firmamızda üst yönetim ölçülebilir ve kalite politikasına uygun kalite hedefleri belirlemiştir	1,2692	0,45234
Firmamızda üst yönetim kalitenin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerini yerine getirir.	1,2692	0,45234
TOPLAM	1,354	

Tablo 6: Kaynak Yönetimiyle İlgili Bulguların Analizi

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

Tablo 7: Ürün Gerçekleştirmeye İlgili Bulguların Analizi

Ürün Gerçekleştirme (Planlama, Müşteri ile İlişkili Süreçler, Tasarım ve Geliştirme, Satın Alma, Üretim ve Hizmetin Sağlanması, İzleme ve Ölçme cihazlarının Kontrolü)	Ortalama	Standart Sapma
Üretim ve hizmetlerin sağlanması için gerekli alt yapı oluşturulmuş ve kurulan sisteme göre faaliyetlerimiz gerçekleşmektedir.	1,5000	0,76089
Tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili AR-GE birimimiz faaliyetlerini, belirlemiş olduğu plan ve programlar doğrultusunda yürütmektedir.	2,1000	1,37267
Firmamız tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler sürdürme doğrultusuna uygun bir sistem kurmuş ve uygulamaktadır.	1,4000	0,59824
Firmamız tedarikçilerle ilgili detaylı bilgiye sahiptir	1,4000	0,50262
Firmamızda üretilecek ürünler ve hizmetlerle ilgili planlamalar yapılmaktadır.	1,3000	0,47016
Firmamızda müşteri beklentilerine uygun üretim yapılmaktadır.	1,1500	0,36635



Firmamız tedarikçi seçiminde ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.	1,4500	0,51042
Firmamız tedarikçi ürünlerinin performanslarını izler	1,7000	0,80131
Firmamızda bulunan bütün ölçme ve izleme cihazlarının Kalibrasyon faaliyetleri belirlenen planlar doğrultusunda yaptırılmakta ve takibi yapılmaktadır.	1,5500	0,60481
TOPLAM	1,506	

Tablo 8: Ölçme, Analiz ve İyileştirme ile İlgili Bulguların Analizi

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



Tablo 9: Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörle ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

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



Tablo 10: Firmalarda Çalışan Sayısı ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

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



Tablo 11: Firmaların Yıllık Satış Cirosu ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

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



Tablo 12: Firmaların Faaliyet Yılları ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

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

Tablo 13: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesine Sahip Olma Süresi ile Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesine ne kadar süredir sahipsiniz?	Kalite Yönetim Sistemi	Yönetim Sorumluluğu	Kaynak Yönetimi	Ürün Gerçekleştirme	Ölçme, Analiz ve İyileştirme
1-5 Yıl	Ortalama 1,2944	1,3167	1,3500	1,3819	1,3600



	Std. Sapma	0,34225	0,27579	0,45227	0,34535	0,36557
5-10 Yıl	Ortalama	1,1875	1,2000	1,2250	1,2552	1,1806
	Std. Sapma	0,41248	0,26186	0,34538	0,36656	0,35105
10-30 Yıl	Ortalama	1,4444	1,6833	1,4667	1,7060	1,6481
	Std. Sapma	0,51280	0,42151	0,51640	0,41578	0,46304
Toplam	Ortalama	1,2962	1,3654	1,3385	1,4177	1,3713
	Std. Sapma	0,40103	0,34979	0,42996	0,39203	0,40779

Tablo 14: Belgelendirme Çalışmaları Sırasında Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti alınması ile ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarının Karşılaştırılması

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