

**TC.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Fırat DÖNEN

Danışman

Doç. Dr. Aysun KAPUÇUGİL İKİZ

İZMİR - 2021

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../....

Fırat DÖNEN

İmza

DECLARATION

I here by declare thatt his master's thesis titled as “**Evaluation of ISO 9001:2015 Quality Management System Practices in Small and Medium Enterprises**” has been written by myself in accordance with the academic rules an dethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of them entioned resourses in there ferencelist. I verify all these with my honour.

../../....

Fırat DÖNEN

İmza



ÖZET

Tezli Yüksek Lisans
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde
ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi
Uygulamalarının Değerlendirilmesi
Fırat DÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi Programı

Kuruluşlar rekabet ortamında hayatta kalabilmek için sürekli olarak gelişime açık olmak zorundadır. Bu gelişimi sağlayabilmek için pek çok kuruluş Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Altı Sigma, Yalın Üretim gibi kalite yönetimi yaklaşımlarını kullanmaktadır. Bunlardan TKY yaklaşımını hayata geçirmenin en yaygın yolu ise ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını uygulamaktır. İlk kez yayınlandığı 1987 yılından sonra ISO 9001 standardı, 2015 yılında yapılan güncellemeler ile en son haline getirilmiştir. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ölçeğinden ve çalışma şeklinden bağımsız olarak tüm işletmelere uygulanabilecek bir yapıda hazırlanmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra, sağladığı faydalar nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) de bu sisteme olan ilgisi artmaya devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler (örneğin, risk temelli düşünme) çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerde ne derece etkin uygulandığını araştırmak ve sistemin uygulanmasına yönelik zayıf alanlar ve başarı faktörlerini ortaya koymaktır. Çalışmada KOBİ'lerin kalite yönetim sistemine neden ihtiyaç duyduklarının açıklanması ve uygulama başarısını artırmak için yapılabilecek iyileştirmelere yönelik önerilerin geliştirilmesi de hedeflenmiştir. Çalışmada, Kayseri ilinde ticari alanda faaliyet gösteren 22 KOBİ'de ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları incelenerek, standarttaki yeni kavram ve konulara uyum

sağlama durumları, karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirilmeler yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan görüşmelerde yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soru formu aracılığı ile elde edilen farklı türde veriler, tanımlayıcı istatistikler ve içerik analizi yöntemi ile bulgulara dönüştürülmüştür.

Çalışmada ISO 9001:2015 sürümü ile gelen yeni kavram ve konular temelinde, özellikle “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” gibi yeni konuların KOBİ’lerde ne derece uygulandığı PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde detaylı olarak ele alınmıştır. KOBİlerin bu değişikliklere uyumu açısından firma ölçeğine göre farklılaşan uygulamalar görülmüştür. KOBİlerin büyüklüğü arttıkça ISO9001 standardında yapılan değişikliklere verilen tepkiler olumlu karşılanmış ve uygulamaların etkinliğinin artmıştır. Bu uygulamalar orta ölçekli firmalarda ağırlıklı olarak fayda algısı oluştururken, küçük firmalarda reklam amaçlı yapılan iş yükü ve zaman kaybı olarak algılanmıştır. Daha çok kalite yönetim sisteminde süreç yaklaşımının uygulanması, ‘liderlik ve taahhüt, yetkinlik, farkındalık, iç denetim ve risk ve fırsatları belirleme ile ilgili uygunsuzlukların yaşandığı gözlenmiştir. KOBİ’lerin uygulamalarda yaşadıkları zorluklar açısından ise, ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi, çok fazla dokümantasyon gerektirmesi, çalışanların standardın önemini bilmemesi, motivasyon eksikliği, standart ile ilgili eğitimlerin yetersizliği ilk sıralarda yer almıştır.

Çalışmanın, diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar için ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lere yönelik çalışmaların anlaşılması ve yorumlanması açısından ümit vadeden bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001:2015 Standardı, Risk Temelli Düşünme, İçerik Analizi.

ABSTRACT
Master's Thesis
Evaluation of ISO 9001:2015 Quality Management System
Practices in Small and Medium Enterprises
Firat DÖNEN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Quality Management Program

Organizations must be continually open to improvement in order to survive in a competitive environment. For this achievement, many organizations benefit from quality management approaches such as Total Quality Management (TQM), Six Sigma, Lean Production. The most common way to implement the TQM approach is to apply the requirements of the ISO 9001 Quality Management System. After 1987, when it was first published, the ISO 9001 standard was brought to the latest with the updates made in 2015. The ISO 9001: 2015 Quality Management System has been prepared in a structure that can be applied to all businesses regardless of its scale and way of working. In addition to large-scaled enterprises, the interest of small and medium-sized enterprises (SMEs) in this system continuously increases due to the benefits it provides.

The purpose of this study is to investigate how effectively the ISO 9001: 2015 Quality Management System is implemented in SMEs within the framework of the updates (e.g., risk based thinking) that came with its latest version and to reveal the weak areas and success factors for the implementation of the system. In the study, it was also aimed to explain why SMEs need a quality management system and to develop suggestions for improvements that can be made to increase the success of the implementation. In the study, ISO 9001: 2015 Quality Management System applications were examined in 22 SMEs operating commercially in Kayseri province, and their adaptation to the

new concepts and issues in the standard, the nonconformities and the difficulties they encountered in practice were evaluated. In this context, different types of data obtained through structured and semi-structured questionnaires were transformed into findings by descriptive statistics and content analysis method.

In this study, on the basis of new concepts and themes introduced with the ISO 9001: 2015 version, especially such new themes as "business planning and strategic direction", "process risk", " product and service risk ", "risk associated with the control of externally provided process, product and service" were examined in detail through PDCA cycle and identified the extent to which these themes were applied in SMEs with evidences. In terms of adaptation of SMEs to these changes, different practices were observed according to firm scale. As the size of SMEs increased, the reactions to the changes in the ISO9001 standard were welcomed and the efficiency of the implementation increased. While the ISO9001 implementation practices predominantly create the perception of benefit in medium-sized enterprises, they are perceived as a waste of time and workload just for advertising purposes in small enterprises. It was observed that there were nonconformities in the implementation of the process approach in the quality management system, leadership and commitment, competence, awareness, internal audit and determining risks and opportunities. The challenges experienced by SMEs in applying and maintaining the standard were determined as follows: Different interpretation of the concepts in the ISO 9001 standard by individuals, too much documentation, lack of awareness for the importance of the standard, lack of motivation, and inadequacy of standard training.

The study is thought to be a promising resource for other researchers and practitioners in terms of understanding and interpreting the ISO 9001 Quality Management System for SMEs.

Keywords: SME, Quality Management System, ISO 9001: 2015 Standard, Risk Based Thinking, Content Analysis.

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	ii
DECLARATION	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEM

1.1. KALİTE KAVRAMI	5
1.2.KALİTE VE KURUM KÜLTÜRÜ	6
1.3.KALİTEDE STANDARTLAŞMA	7
1.4.ISO9001STANDARTLARININ GELİŞİMİ	9
1.5.ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	10
1.5.1.ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri	11
1.5.2.Süreç Yaklaşımı	13
1.5.3.PUKÖ Döngüsü	16
1.5.4.Risk Temelli Düşünme	18
1.6.ISO9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARI	24
1.6.1.Madde 4:Kuruluşun Bağlamı	24

1.6.2.Madde 5: Liderlik	26
1.6.3.Madde 6: Planlama	27
1.6.4.Madde 7: Destek.	28
1.6.5.Madde 8:Operasyon	29
1.6.6.Madde 9: Performans Değerlendirme	31
1.6.7.Madde 10: İyileştirme	32

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KALİTE VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

2.1.KOBİ'LER VE ÖZELLİKLERİ	34
2.1.1.Dünyada KOBİ'ler	35
2.1.2.Türkiye'de KOBİ'ler	37
2.1.3.KOBİ'lerin Avantajları	38
2.1.4.KOBİ'lerin Dezavantajları	40
2.2.KOBİ'LERDE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	40
2.2.1.KOBİ'lerdeki ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	41
2.2.2.ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İşletme Performansına Etkisi	43
2.2.3.ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerin Performansına Etkisi	45
2.2.4.KOBİ'lerde ISO 9001 İçin Kritik Başarı Faktörleri	47
2.2.5.KOBİ'lerde ISO 9001 Uygulamalarındaki Zorluklar	50
2.2.6.KOBİ'lerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	59
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	60
3.3.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI	63

3.4.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE SÜRECİ	63
3.5.VERİ ANALİZİ	66
3.6.DEĞERLENDİRME VE BULGULAR	66
3.6.1.Araştırılan KOBİ'lerin Özellikleri	66
3.6.2.ISO 9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramlar	70
3.6.2.1.Uygulanabilirlik ve Dokümanite Edilmiş Bilgi	71
3.6.2.2.Yönetim Temsilcisi	72
3.6.2.3.Süreçlerin Belirlenmesi ve Etkileşimi	73
3.6.2.4.Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı	75
3.6.3.StandarttakiYeni Konular	77
3.6.3.1.Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim	77
3.6.3.2.Süreç Riskleri	80
3.6.3.3.Ürün ve Hizmetler İle İlgili Riskler	83
3.6.3.4.Dışarıdan Tedarik Edilenin Kontrolü ile İlgili Riskler	85
3.6.4.ISO 9001:2015 Maddelerine Yönelik KOBİ'lerdeki Uygunsuzluklar	88
3.6.5. KOBİ'lerin Standardı Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar	92
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	104
EKLER	

KISALTMALAR

ASQ:	American Society for Quality (Amerikan Kalite Derneği)
BS:	British Standards (İngiliz Standardı)
BSI:	British Standards Institute (İngiliz Standartları Enstitüsü)
DÖF:	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet
DÜF:	Düzeltilici Faaliyet
ISO:	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
HTEA:	Hata Türü ve Etkileri Analizi
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KYS:	Kalite Yönetim Sistemi
PEST:	Political Enviroment Social Technological (Politik-Çevresel-Sosyal Teknolojik)
PESTEL:	Political, Economic, Socio-Cultural Technological Environmental and Legal (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal)
PUKÖ:	Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önleme
SIPOC:	Suppliers Inputs Process Outputs Customers (Tedarikçiler, Girdiler, Süreç, Çıktılar ve Müşteriler)
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Oppurtunities and Threats (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler)
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: ISO 9001:2015 Standardındaki Risk Maddeleri	s. 22
Tablo 2: KOBİ'lerin Büyüklük Ölçekler	s. 36
Tablo 3: KOBİ'lerin Girişimciler İçindeki Payı (2019)	s. 38
Tablo 4: ISO 9001 KYS'nin Uygulanmasındaki Zorluklar	s. 53
Tablo 5: Veri Toplama ve Analiz Yöntem	s. 65
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Firmalar ve Kod Yapısı	s. 67
Tablo 7: ISO 9001:2015 Belgesine Sahip Olma Nedenler	s. 70
Tablo:8: ISO 9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramların KOBİ'lerdeki Durumu	s. 71
Tablo 9: Süreçlerin Belirlenmesi ve Süreç Yaklaşımının Uygulanması	s. 74
Tablo 10: Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı	s. 76
Tablo 11: Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim	s. 79
Tablo 12: Süreç Riskleri	s. 81
Tablo 13: Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler	s. 84
Tablo 14: Dışarıdan Tedarik Edilen Süreç, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü İle ilgili Riskler	s. 86
Tablo 15: KOBİ'lerde Karşılaşılan Uygunsuzluklar	s. 89
Tablo 16: KOBİ'lerin ISO 9001:2015 Standardını Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar	s. 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: ISO 9001 Tarihçesi	s. 9
Şekil 2: ISO 9001:2015 PUKÖ Döngüsü	s. 11
Şekil 3: Süreç Şeması	s. 14
Şekil 4: ISO 9001:2015 Standardında Süreç Yaklaşımını	s. 16
Şekil 5: Deming Döngüsü	s. 17
Şekil 6: Risk Yönetim Süreci	s.20
Şekil 7: Kuruluşun Bağlamı	s. 24
Şekil 8: TKY'nin İşletme Performansına Etkisi	s. 44
Şekil 9: Kalite Yönetim Sistemini Uygulanmasındaki Zorluklar	s. 52
Şekil 10: Araştırma Yönetiminin Genel Akışı	s. 61
Şekil 11: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin ve Temsilcilerinin Demografik Özellikleri	s. 69

EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu	ek.s.1
EK 2: Risk Belirleme ve Aksiyon Planı	ek.s.2
EK 3: Risk Analizi Değerlendirme Tablosu	ek.s.3
EK 4: SWOT Analizi	ek.s.4
EK 5: Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet İstek Formu	ek.s.5
EK 6: Süreç Hedef İzlem Formu	ek.s.6
EK 7: Yönetimi Gözden Geçirme Raporu	ek.s.7
EK 8: Yönetimi Gözden Geçirme Tutanağı	ek.s.8
EK 9: Süreç Kartı	ek.s.9
EK 10: Süreç Kontrol Planı	ek.s.10

GİRİŞ

Kuruluşlar rekabet ortamında hayatta kalabilmek için sürekli olarak gelişime açık olmak zorundadır. Bu gelişimi sağlayabilmek için pek çok kuruluş Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Altı Sigma, Yalın Üretim gibi kalite yönetimi yaklaşımlarını kullanmaktadır. Bunlardan TKY yaklaşımını hayata geçirmenin en yaygın yolu ise ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını uygulamaktır. ISO 9001 standardı ilk kez yayınlandığı 1987 yılından beri 160'tan fazla ülkeye yayılmış ve son sürümü ile bir milyondan fazla işletme standardın gerekliliklerini yerine getirmiştir (Euro Belge, 2020). Standart belirli dönemlerde değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli güncellenmiş ve 2015 yılında yapılan revizyonla en son haline getirilmiştir. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ölçeğinden ve çalışma şeklinden bağımsız olarak tüm işletmelere uygulanabilecek bir yapıda hazırlanmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra, Dünya Ticaret Örgütü'nün 2016 yılındaki raporuna göre uygulayıcıların %98'ini küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİler) oluşturmaktadır.

ISO 9001 standardının KOBİ'lerde uygulamasına yönelik başarı, etki ve yararlarının incelenmesi literatürde devamlı olarak yer alan bir araştırma konusudur. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lere sağladığı faydalar nedeniyle bu sisteme olan ilgi artmaya devam etmektedir. KOBİ'ler ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini şartlara uygun şekilde kurduğunda ve etkin biçimde sürdürdüğünde, işletme performansı ve verimliği artırmakta, böylelikle rekabette üstünlük fırsatları yakalayabilmektedir. Ayrıca zaman ve maliyet kayıpları da önlenebildiği için artan iş verimliği daha yüksek müşteri memnuniyetine sebebiyet vermektedir.

Literatürde yer alan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili çalışmalar çoğunlukla bu standardın 2015 öncesindeki sürümlerine yönelik olup, ISO 9001 standardının uygulanmasından kaynaklanan hem olumlu hem de olumsuz etkileri ele almaktadır. Ancak standardın son sürümü ile ilgili çalışmalar da literatürde yerini almaya başlamıştır.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin küçük bir işletmede uygulanması ile iyileşmelerin meydana geldiği, israfın azaldığı, maliyetin düştüğü ve müşteri memnuniyetsizliğinin azaldığı belirtilmiştir (İç ve Yeşiloğlu, 2017:66). Bir başka

küçük işletmenin standardı benimsemesi ile malzeme israfının azaldığı görülmüştür. Böylece, üretim akışında iyileşmeler meydana gelmiş ve sonuç olarak maliyet tasarrufu elde edilmiştir. Aynı çalışmada, yemek servisi olan bir küçük işletmede yapılan uygulamada maliyetlerin düşmesi ile pazarda işletmenin daha rekabetçi bir konuma ulaştığı; imalat alanında faaliyet gösteren bir başka sekiz kişilik işletmede üründe iyileşmelerin ve malzeme israfında azalmanın olduğu ifade edilmiştir (Pearson, 2016:10). ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin 2016 yılında St. Petersburg’da küçük bir işletmede uygulanması ile üretim ve işgücü verimliliğinin arttığı; bunun nedeninin ise ISO 9001 uygulamasına yönetimin ilgisi ve kişisel katılım olduğu gözlenmiştir (Ivanova1 ve Lavrova, 2017:1077). Bu çalışmalarda, kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi için daha planlama aşamasında bütün boşlukların tanımlanmasının önemli olduğu, yönetim ve çalışanlar tarafından tam olarak uygulandığında böyle bir sistemin büyük faydalar sağlayabildiği ifade edilmiştir. Sözü edilen çalışmalardan, dünya çapında küçük ve orta ölçekli işletmelerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin kullanılmasının işletmelerin üzerinde olumlu etki oluşturduğu görülmektedir.

Literatürde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi’nin işletmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı yönünde çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Wayhan ve diğerleri (2002),ISO 9000 sertifikasyonunun işletme performansı üzerinde çok sınırlı bir etkisinin olduğunu ve finansal büyüme performansını etkilemediğini ortaya koymuştur. İlkayve Aslan (2012) ise ISO 9001 sertifikası ile performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığını ve sertifikasyonun performans üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Yunanistan’da yapılan bir araştırmada ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin firma performansına uzun vadede fayda sağladığını, fakat kısa vade bir etkisi olmadığı görülmüştür (Tsekouras ve diğerleri 2002).

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi’ni KOBİ’lerde uygulamasını inceleyen az sayıdaki çalışmalardan: Zimon ve Gajewska (2017), KOBİ temsilcilerinin ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemindeki değişimleri nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışılmış; İç ve Yeşiloğlu (2017) küçük işletmede ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ile ilgili gerekliliklerden ve bu uygulamaların sağladığı kazanımlarından bahsedilmiş; Ivanova1 ve

Lavrova(2017)ise ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin 2016 yılında St. Petersburg’da küçük bir işletmede uygulanması sonucu gözlenen değişimleri ele almıştır. Sözü edilen araştırmalar standardın getirdiği yenilikleri uygulayıcıların algıları, edindikleri kazanımları ve değişimleri birer firma üzerinden incelemişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler (örneğin, risk temelli düşünme) çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerde ne derece etkin uygulandığını araştırmak ve sistemin uygulanmasına yönelik zayıf alanlar ve başarı faktörlerini ortaya koymaktır. Literatür taramasında belirlenen araştırma boşluklarından ve konulardan yararlanarak; özel olarak ISO 9001:2015 standardında yer alan yeni kavramlar, konular, karşılaşılan uygunsuzluklar ve uygulama zorlukları ile ilgili durum tespiti için bir saha çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilk olarak literatür taraması yapılarak, kalite yönetim sistemleri ve özel olarak ISO 9001 standardının gelişimi, temel kavramları, uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik tartışmalar hakkında bilgiler edinilmiştir. Ardından KOBİ’ler özelinde bir tarama yapılmış, KOBİ’lerin yapısı, çalışma şartları, kaliteye bakış açıları ve nihayetinde ISO9001 uygulamaları incelenmiştir. Tüm bu incelemeler sonucunda, çalışmanın amaç ifadesi netleştirilmiş ve çalışmada cevap aranan temel sorular belirlenmiştir. Buna göre, araştırmanın soruları şu şekildedir:

I.KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemindeki yeni kavramlara ve konulara uyum sağlayabilmiş midir?

II.KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi şartlarını karşılayabiliyor mu? Uygulamada ne gibi uygunsuzluklarla karşılaşmaktadır?

III.KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi şartlarını karşılamaya çalışırken ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?

Çalışmada ISO 9001:2015 sürümü ile gelen yeni kavram ve konular temelinde, özellikle “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” gibi yeni konuların KOBİ’lerde ne derece uygulandığı PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulanacak şekilde detaylı olarak ele alınmıştır. KOBİ’lerin kalite yönetim sistemine neden ihtiyaç duyduklarının

açıklanması ve uygulama başarısını artırmak için yapılabilecek iyileştirmelere yönelik önerilerin geliştirilmesi de hedeflenmiştir.

Çalışmada ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerdeki uygulamaları değerlendirilirken nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu bağlamda, Kayseri ilinde ticari alanda faaliyet gösteren 22 KOBİ'de ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları incelenmiş, yapılan görüşmelerde yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soru formu aracılığı ile elde edilen farklı türde veriler, tanımlayıcı istatistikler ve içerik analizi yöntemi ile bulgulara dönüştürülmüştür. Araştırma kapsamı yalnızca Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan KOBİ özelliği taşıyan, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi sahip ve görüşme talebi kabul eden firmalarla sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, buradan elde edilen sonuçlar ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerdeki uygulamalarına ilişkin durumun dar bir ifadesidir.

Tezin birinci bölümde, öncelikle kalite ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi; ikinci bölümde, KOBİ'lerde kaliteye ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine genel bakış; son olarak üçüncü bölümünde ise KOBİ'lerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik izlenen araştırma süreci adım adım açıklanmış ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Çalışmada elde bulgular, sonuç bölümünde yorumlanarak değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Bu bölümde, kalite ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İçerğinde kalite, kurum kültürü, standartlaşma kavramları açıklanmış, standardın gelişim sürecinden bahsedilmiş, daha sonra ISO 9001:2015 standardının dayandığı kalite yönetim prensipleri ile kalite yönetim sisteminin temelini oluşturan süreç yaklaşımı, PUKÖ döngüsü ve risk temelli düşünme bileşenleri detaylı şekilde anlatılmıştır. Ayrıca ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini oluşturan şartlar standardın kendi madde yapısı içerisinde özetlenerek açıklanmıştır.

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kuruluşlar, günden güne artan rekabet ortamında rakipleri ile mücadele edebilmek için, mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetler sunmak ve bunu sürekliliğini sağlamak durumundadır. Bunun için kuruluşların kalite kültürünü oluşturmaları ve kalite ile ilgili çalışmaları sistematik olarak yürütmeleri gerekir.

Winters ve Ebrahimpour (2001:139) kalite, eskiden sadece hata oranı gibi ürün odaklı kıstaslarla ölçülürken artık müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Küçük ve diğerleri 2015:54) Müşterilerin beklentileri içinde bulundukları toplum ve kültüre göre değişkenlik gösterebildiği için, kalite tanımı da müşteriye göre değişebilir. Burada istenen müşterilerin istediklerini daha iyi anlayıp rakip firmalardan daha iyi mal ve hizmet sunumu yapmaktır. Mal ve hizmetin kalitesine ilişkin değerlendirmeyi müşteri yapar. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nın kalite için yaptığı tanım şöyledir: “Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. Amerikan Kalite Derneği (ASQ) kaliteyi her bir sektör ya da kişinin öznel tanıma sahip olmanın yanında teknik kullanımda iki anlamı: 1) bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama

kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı; 2) eksiksiz bir ürün ve hizmet olarak tanımlamaktadır (American Society For Quality, 2020).

Kalite, işi zamanında yapma, kusursuz ürün yapma ve bir süreç içerisinde programlı hareket etmek olarak da tanımlanabilir. Kalite yalnızca ürün ya da hizmetin bir niteliği ve yalnızca ürün ya da hizmetin üretildiği birimi ilgilendiren bir olgu değildir. Kalite tedarikçilerin sağladığı girdilerin başlangıç noktasından, satış sonrası servise kadar bütün işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir. Bu nedenle firma çapında gerçekleştirilmesi düşünülen tüm kalite sağlama faaliyetlerinin belirli bir kalite yönetim sistemi içerisinde planlanması gerekmektedir. Bir kalite yönetimi sisteminde amaç, müşteri gereksinimlerini ve şartlarını analiz etmek, müşterinin kabul edebileceği bir ürünün ya da hizmetin elde edilmesine katkıda bulunacak süreçleri belirlemek ve süreçleri kontrol altında tutmak için teşvik etmektir(Durukan ve Kapucugil-İkiz, 2007:40). Böyle bir kalite sistemi kurulduğunda, müşterilerin ve kuruluşun diğer paydaşlarının memnuniyet olasılığını artırmak için sürekli iyileştirme fırsatları elde edilebilir. Ayrıca, kuruluşa ve kuruluşun müşterilerine sürekli olarak şartları yerine getiren ürünlerin ve hizmetlerin sağlanabileceği konusunda güven verilebilir (ISO 9001, 2015; 6-9).

1.2. KALİTE VE KURUM KÜLTÜRÜ

Kurum kültürü, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünüdür. Kalite yönetimi alanında başarılı olan firmalar, kurum kültürünü kalite kültürüne yansıtması ile olmaktadır. Kurum kültürünü etkileyen; vizyon, misyon, iletişim, motivasyon, güçlü liderlik, kurum tarihi ve geleneği, teknolojik ürünler ve hizmetler vb in aynı zamanda kalite yönetim sisteminin uygulanmasında önemli etkilere sahiptir. “Örgütsel kültürün ¹kalite performansını ve firma performansını etkilediği görülmüştür” (Erdil ve diğerleri, 2000:259). Güçlü bir kalite kültürünün oluşturulması ile işletmenin rekabet ve performansında iyileşmeler elde edilebilir. KOBİ’lerde kalite kültürünün olması için kazandırılması gereken faktörler; etkin bir liderlik anlayışının olması, çalışanların katılımı, çalışanlara değer verilmesi, sürekli

¹¹**Örgütsel kültür:** Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eşanlamlıdır (Büte, 2018:12).

iyileşme ve öğrenmenin sağlaması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olması gerektiği söylenebilir. KOBİ'lerde bu faktörlerin büyük işletmelere nazaran eksiklik görüldüğü, iyi bir kalite yönetim sisteminin oluşmasından önce bunların yansımalarının görünmesi gerekir (Pakdil, 2004; Erdil ve diğerleri, 2000).

1.3. KALİTEDE STANDARTLAŞMA

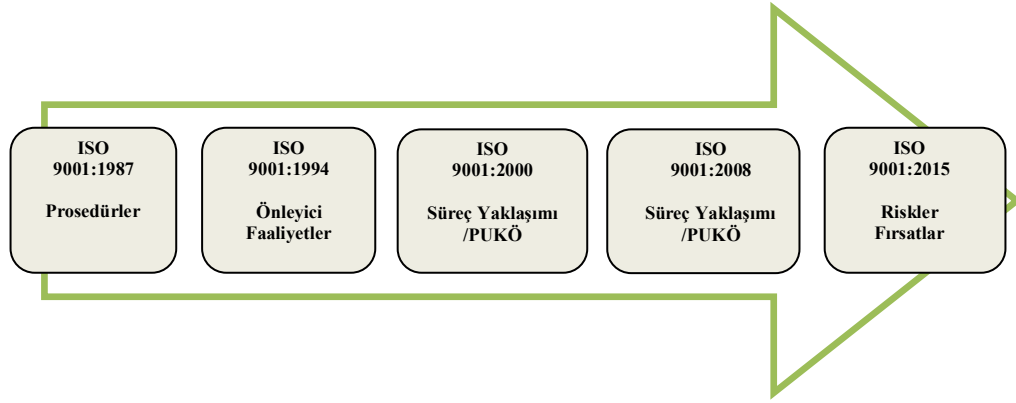
Küresel rekabetin artması, hataya tahammülün kalmaması, kısa zamanda ve düşük maliyetle daha iyiye ulaşma isteği, ülkelerin yâda kuruluşların kaliteye verdiği önemi artırmış ve böylelikle kalitede standartlaşma çalışmaları başlamıştır. İlk olarak 23 Şubat 1947 yılında Uluslararası Standartlar Kurumu (International Organization for Standardization) Cenevre'de kurularak ürün ve hizmetin belirli bir standartta uygunluğunun kontrolü ve tescili misyonunu üstlenmiştir. Ayrıca dünya çapında ticaretin daha kolay hale gelmesi, ürün ve hizmet alanındaki hızlı değişime katkı sağlamak istenmiştir.

Standartlaşmada ordu önemli bir yere sahip olmuştur. İlk olarak askeri ürünlerin yapılmasında imalatçı firmalar prosedürleri hazırlanıp incelenmesi için müşterilere vermek zorundaydı. Böylece ürün imalatında işçiler bu prosedürleri takip etmek zorun kaldı. Uluslararası standartlaşmanın başlaması ile 1971 yılında İngiltere BSI kalite güvencesi olan elektronik endüstrisi için geliştirilmiş BS 9000'i yayımladı. Ardından 1971 yılında BS 5179 Kalite Güvence Kılavuzunu yayınlanması ile denetim müşteriden tedarikçiye kaydırıldı (Röyttä, 2016:3-4). 1980 yılının başında kalite, imalat alanının yanında hizmet alanında da aranan bir şart haline gelmeye başladı. Kalitenin artık kuruluşun tüm alanlarında olması ve standart haline gelmesi gerektiği anlaşılmayla 1987 yılında ilk ISO 9000:1987 standartları bir set şeklinde ve çok geneldi. İşletmeler süreçlerini devamlı iyileştirmek için kalite üzerinde devamlı yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca piyasa uygulamalarına ayak uydurmak, değişen ve gelişen sektörlerle uyum sağlamak için işletmeler kalite güvence ve ISO 9001 serisi kalite yönetim sistemlerini geliştirmek istemiştir. Bu nedenle Şekil 1 gösterildiği gibi ISO 9001 standartlarının sürekli olarak revize edilerek yayınlanmasına neden olmaktadır. Bunu takiben 1994 yılında gözden geçirilerek kalite güvence sistemi standardı olarak yeniden yayınlanmıştır. Bu aşamada da standart üç seriden

oluşmaktaydı. Bu serinin içerisinde ISO 9001 9002 ve 9003 yer almıştır. ISO 9001 kalite yönetim sistemi idi. İlk yayınlandığı da prosedür odaklı iken tarihsel süreçte yeni kavramlar ile gelişmelere ve ihtiyaçlara cevap verilmesi için revizyona tabi tutulması öngörülmüştür. 2000 yılında revize edildiğinde ISO 9002 ve 9003 geçerliliğini yitirmiş sadece ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirilmesi yapılmaya başlanmıştır. Ancak ana standart olan ISO 9001:2000'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştı. 2000 revizyonu standardın büyük bir revizyonuydu. Burada süreç yaklaşımı yenikleri arasında yer alıyordu. Ayrıca revizyon, sürecin iyi çalıştığını göstermek için net kanıtlar sunulabildiğinde prosedürleri belgeleme vurgusunu azaltmakta idi. 2009 yılında yayınlanan ISO 9001:2008 revizyonunda ise köklü değişiklikler yerine bazı madde değişiklikleri olmuştur. Son sürüm olan ISO 9001:2015 birçok değişiklik olmak birlikte en bariz değişiklik ise Risk ve Fırsatların Yönetimi Risk analizi gelmiştir (ICT Sert Danışmanlık Eğitimi, 2019).

Yıldırım (2006: 12) Ülkemizde 1988 yılında ISO 9000 serisi standartları TS 6000 serisi standartları olarak TSE tarafından yayınlanmıştır. 1991 yılında ise içeriği değişmeden çeviri ile TS-ISO 9000 serisi standartları olarak ISO 9000 serisi standartlarına uygun olarak yayınlamıştır.(aktaran Adıgüzel ve Aydınli, 2016:368)1990 lı yılların başlarında özel sektör de kullanılmaya başlandı. ISO 9001 günümüzde sanayi sektöründen bağımsız olarak diğer ISO yönetim sistemleri arasında en yaygın uygulanan standarttır. ISO 9001 standardı dünya çapında tanınmakta uygulanmakta ve bir milyondan fazla işletmede uygulanmıştır. (Civcisa ve Grisliş, 2014: 1928-1929)

Şekil 1: ISO 9001 Tarihçesi



Kaynak: (Röyttä, 2016:4)

1.4. ISO 9001 STANDARTLARININ GELİŞİMİ

ISO 9001 standardı organizasyonların müşteri memnuiyetini artırılmasında ve gelişmesine rehberlik eden, Kalite yönetim sisteminin kurulması için gerekli şartların belirlendiği ve belgelendirmesi gerekli olan ISO tarafından yayınlanmış standartlardır. ISO 9001 standardında ise kalite yönetim sisteminin nasıl kurulacağı standartta belirtilmiştir. Kuruluş için gerekli olan şartların; kalite yönetim sistemin tanımlanması, dokümantasyonu, kontrolü ve devamlılığın sağlanmasını içermektedir.

ISO 9000 sertifikası sistemin sonucu olarak ürün ve hizmetler elde edilmesidir. Ayrıca sistemin girdi ve çıktıların belirli noktalarda ölçülebilir olmasıdır. ISO 9000 standardı sistemdeki prosedürleri belgeler ve bu belgelerin ne kadar uygun olduklarını ölçer. Bir başka ifade ile kurumsal sistemler kurmak için yönergeler belirleyerek ürüne değil dokümantasyona yönelik standartlarını belirlemesidir (Thomas H, 2001:46). ISO 9000 kalite standartları maliyetlerin azalmasına, kaynakların verimli kullanılmasına ve kazançların artırılmasını da sağlar. ISO 9000 yönetim standardı kuruluşların yönetim sistemlerini geliştirmek iyileştirmek için bir model göstermektedir. Kuruluşların kalite yönetim sistemini benimsemesi müşteriye kalite güvencesi vermek ve sıfır hatalı ürün üretmek için bir yönetim standardı oluşturmayı amaçlar. Bu sistem yalnızca üretim yapan veya sadece hizmet veren sektörlerde değil tüm sektörlerde uygulanabilir olan standartlardır (Kalkan ve diğerleri, 2012; Szutest Türkiye, 2016).

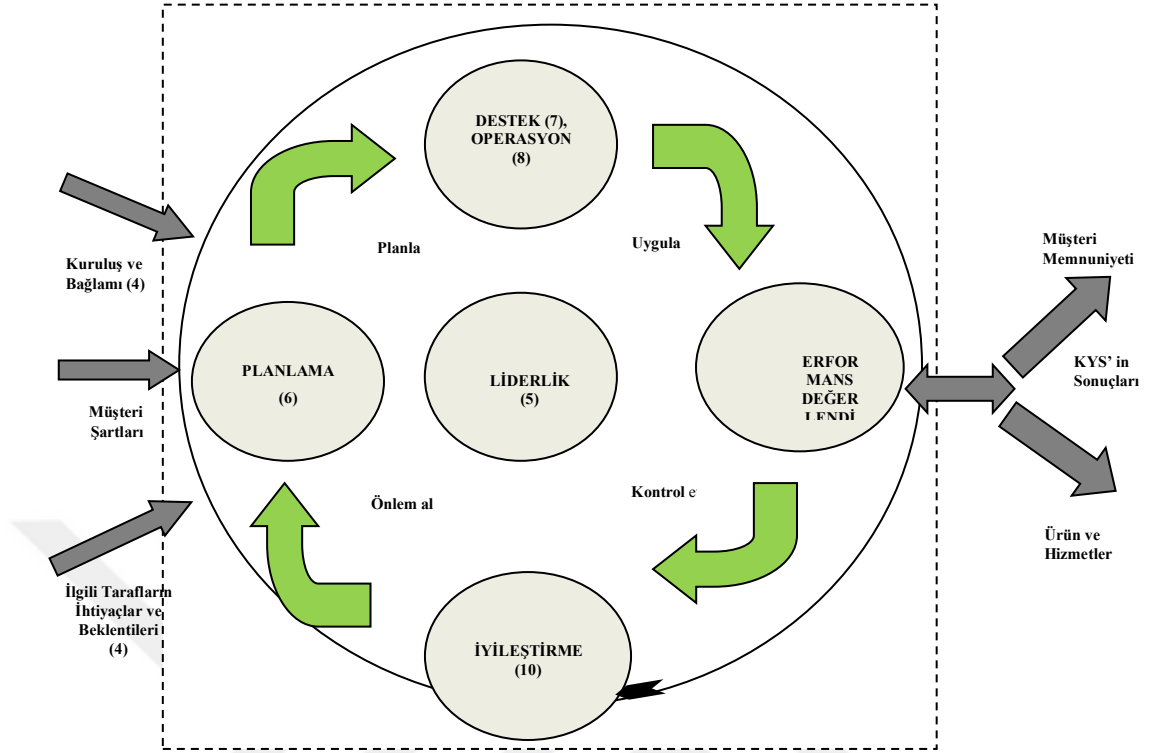
1.5. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Günümüz pazar koşullarına uyum ve devamlılığı sağlaması için ISO 9001:2008 sürümü revize edilerek ISO 9001:2015'i yayınlamıştır. 2015 rakamı ise revizyonun 2015 yılında yapıldığını gösteren tarihidir. ISO 9001'in 2015 sürümü; kalite ve sürekli iyileştirmeyi kuruluşun merkezine yerleştirerek yönetimin sürece etkin bir şekilde katılmasını, oluşabilecek risk ve fırsatların farkında olması istenmektedir. Ayrıca bu yeni yaklaşımla ortaya çıkabilecek risk den kaçınmayı ve fırsatları değerlendirerek işletmenin etkinliğini artırılması istenmektedir. Risk temelli düşünce yeni standardın giriş maddesinde süreç yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Şekil 2'de gösterildiği gibi Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü de bütün süreçlerde yer almıştır (İç ve Yesiloğlu, 2017:59). ISO 9001:2015 Kalite yönetim Sistemi'ni kurmanın organizasyonlara sağladığı yararlar aşağıdaki gibi listelenebilir (ISO 9001, 2015:VI, British Standards Institution, 2020):

- Liderlik takımı ile yönetim sistemine daha fazla katkı sağlaması, hedef ve amaçlarına ulaşmada motive etmesi.
- Yönetim sisteminde denetim mekanizması sağlayarak oluşabilecek risk ve fırsatlar ile iyileştirmelerin sağlanması
- Diğer ISO yönetim sistemleri ile uyumlu olması ile çoklu sistemlere entegrasyonun kolay olması
- Müşteri memnuniyeti ve güveninde artırmasında fırsatlara imkân verilmesi

ISO9001-2015 Kalite Yönetim Sistemi'nde, farklı kalite yönetim sistemlerinin ortak bir yapıya sahip olmasına, madde yapısı ile dokümantasyon sırasının aynı olması ve kuruluşlarda bu standarda özgü yöntemin kullanılması bu standardın amaçları arasında değildir(ISO 9001,2015:VI)

Şekil 2: ISO 9001:2015 PUKÖ Döngüsü



Kaynak:(ISO 9001, 2015: viii)

1.5.1. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri

Bir önceki sürümde tanımlanan sekiz kalite yönetim prensibi ISO 9001:2015 sürümünde yedi başlık altında yeniden düzenlenmiştir. Yönetim sistemi yaklaşımı, süreç yaklaşımı olarak ele alınmış, tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişki prensibi ise ilişki prensibi olarak ele alınmıştır. ISO (2015),e göre kalite yönetimi ilkeleri, kalite yönetiminin temelini oluşturan norm ve değerlerdir. Bir kuruluşun performansını iyileştirmek için prensipleri rehber olarak kullanılabilir. Yeni kalite yönetim sistemini kuracak alan firmaların aşağıdaki yedi prensibi uygulamaları istenmektedir:

1-Müşteri odaklılık: Kuruluşlar, bütün faaliyetlerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve üzerinde çıkarmak için hareket etmelidir. Kuruluş sürekli başarı sağlaması için müşteri ve ilgili tarafların güveni kazanması ve koruması gerekir. Müşteri ile ilişkilerin aktif tutulması; hedef, planlama, tasarımların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılması, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, izlenmesi ve

önlemlerin alınması gibi faaliyetler yapılabilir. Böylece kuruluş müşteri memnuiyetinde artış, itibarın gelişmesi, gelir ve pazar payının gelişmesi gibi faydalar elde edebilir (ISO, 2015:2-3).

2-Liderlik: Lider, çalışanlarını etkileme gücüne sahip olan kişidir. Çalışanları motive etmede ve hedeflere ulaşmada rol üstlenir. Kuruluş amaç ve yön birliği kurması ve insanların katılımının sağlanması ile stratejini, politikasını, süreçlerin ve kaynakların dengelenmesi sağlar. Bunun için vizyonu stratejini politikasını ve süreçlerini organizasyona yaymalı, liderin insanlar örnek olması, çalışanların motive edilmesi ve teşvik edilmesi, her kademede adalet ve ahlaki değerlerin oluşturulması gibi faaliyetler yapılabilir. Böylece kuruluş, kalite hedeflerin gerçekleşmesinde etkinlik ve verimlilikte yükseliş, süreç ilişkilerinin daha iyi olması, çalışanların kabiliyetlerinin gelişmesi gibi faydalar elde edebilir (ISO, 2015:4-5).

3-Personelin bağlılığı: Kuruluşları etkili ve verimli yönetmek için tüm çalışanlar değer vermek ve dâhil etmek gerekir. Yetkin yetkilendirilmiş ve bağlı insanlar, kuruluşun her seviyede hedeflerini ulaşmasını kolaylaştırır. İnsanların istekli olduğu ortam da bilgi ve becerilerinden etkin bir şekilde yararlanır. Çalışanlarda bu bağlılığı oluşturmak için; motivasyonun artırılması, ekip çalışmasının teşvik edilmesi, açık tartışma ve bilgi ve deneyimlerinin paylaşılması gibi faktörler kolaylık sağlanabilir (ISO, 2015:6-7).

4-Süreç yaklaşımı: Yapılacak faaliyetler birbiri ile ilişkili olarak anlaşılıp ve yönetildiğinde daha etkin ve verimli sonuçlar elde edilir. Bunun için süreçlerin tanımlanması yetki ve sorumlulukları belirli olması, birbiri ile ilişkilerin belirlenmesi, kaynakların sağlanması gerekir. Ayrıca süreçleri çalıştırılması, iyileştirmesi ve performansını izlemek için analiz etmek ve değerlendirmek gerekir. Bütün süreçlerde uygulanan PUKÖ döngüsü içinde oluşabilecek risklerin yönetilmesi gerekir (ISO, 2015:8-9).

5-İyileştirme: Müşteri ihtiyaçların sürekli değişmesi performansını koruması, fırsatlar oluşturması ile başarılı kuruluşlar bütün süreçlerini sürekli olarak iyileşme

sağlamaktadırlar. İyileşme ile kök nedenlerin belirlenmesi düzeltici ve önleyici faaliyetlere yönelmesini sürekli öğrenmeyi, risk ve fırsatları belirleme ve aksiyon almayı geliştir. Bunun için süreçlerde iyileştirme projeleri; planlanmalı, uygulanmalı ve sonuçlar; izlenmeli, gözden geçirilmeli ve denetlenmelidir. (ISO, 2015:10-11)

6-Kanıt esaslı karar alma: Kuruluşlar doğru ve etkin karar almak için, tüm süreçlerde elde edilen bütün verileri iyi analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Karar alma karmaşık olabildiği gibi belirsizlikte içerebilir. Birden fazla girdi kaynağı olduğu gibi subjektif olarak inceleyebilir. Kararların objektif ve güven sağlanması için gerçekler, kanıtlar ve veri analizine dayalı olmalıdır. Kuruluşlar tüm verileri doğru ve güvenilir bir şekilde yetkin kişiler tarafından analiz edilip değerlendirdikten sonra kararlar alınarak faaliyetlerini gerçekleştirmelidir(ISO, 2015:12-13).

7-İlişki yönetimi: İlgili tarafların, kuruluşun performans üzerinde etkisi vardır. Kuruluşun performansı üzerindeki etkisinin en iyi olması için etkin işbirliği ilişkisi olmalıdır, ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamayı ve iletişimi güçlü kılmayı gerektirir. Ayrıca ilgili taraflarla ilişkilerini belirlenmesi; ortak hedef ve değer anlayışının oluşmasına, iyi yönetilen bir mal ve hizmet akışına neden olur(ISO, 2015:14-15).

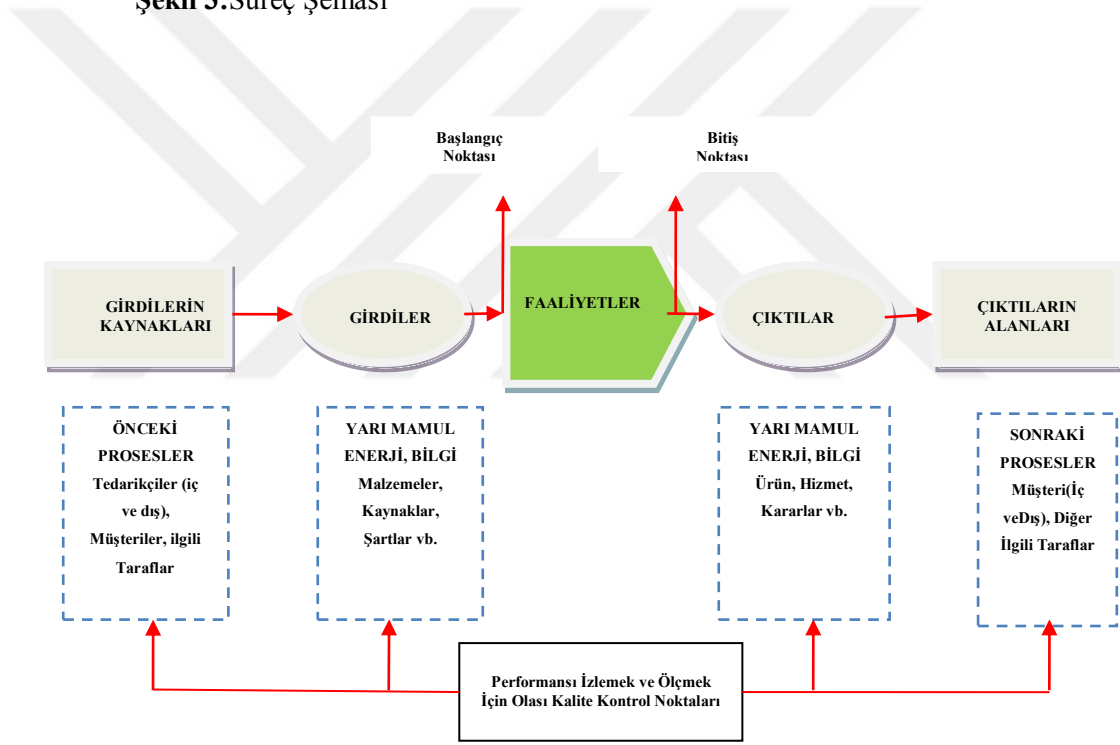
Kalite prensipleri, kalite yönetim sisteminin amacını ifade etmektedir. ISO 9001:2015 KYS'yi kuracak bütün firmalardan beklendiği gibi kurumsallaşmak isteyen firmalarında sahip olması gereken prensiplerdir. Kuruluşların belirtilen prensipleri yerine getirmesi ile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin etkin bir şekilde kullanılabileceği görülmektedir.

1.5.2. Süreç Yaklaşımı

Özkan (2016:7)'e göre süreç; müşteriye girdilerden değer oluşturan çıktının yaratıldığı, tekrarlanabilen, tanımlanabilen, ölçülebilen, fonksiyonlar arası bağı olan, mutlaka bir sorumlusu olan ve hiyerarşik değil yatay olarak akan faaliyetler dizisidir. Kısaca sürecin girdilerini çıktılara dönüştüren faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Kalite yönetim sistemi birbiri ile etkileşim içinde olan süreçler ağından oluşur. Kalite yönetim sisteminde süreçler girdi, çıktı veya dönüşüm etkinliği olarak üç aşamadan oluşur. Şekil3’de tek bir sürecin elemanları ile ilişkisi ve ortasında sürecin faaliyetlerini görülmektedir. Girdileri sağlayan girdi kaynakları sol tarafta, çıktıları da alıcılar en sağda görülmektedir. Bu şematik gösterim SIPOC (Tedarikçiler, Girdiler, Süreç, Çıktılar ve Müşteriler) modeli olarak da bilinir. Birden fazla olan süreçlerde, her sürecin birbiri ile etkileşimleri tanımlanmalı, ortaya çıkabilecek riskleri göz önünde bulundurulmalı ve önlem almak için uygun kontroller uygulanmalıdır.

Şekil 3:Süreç Şeması



Kaynak:(ISO 9001, 2015:vii)

Küçük işletmelerde tüm işletme süreçleri bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmekte fakat kalite yönetim sistemi süreçlerini şirket içinde yürütecek kadar çalışanı olmayabilmektedir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde işletme süreçleri ve aksiyonlarının her birisinin gerçekleşmesi için yöneticiye ihtiyaç olmasına karşın, küçük işletmelerde bu süreçler tek bir sorumlu ya da yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Küçük ölçekli firmaların pek çoğunda(aslında olduğu halde)

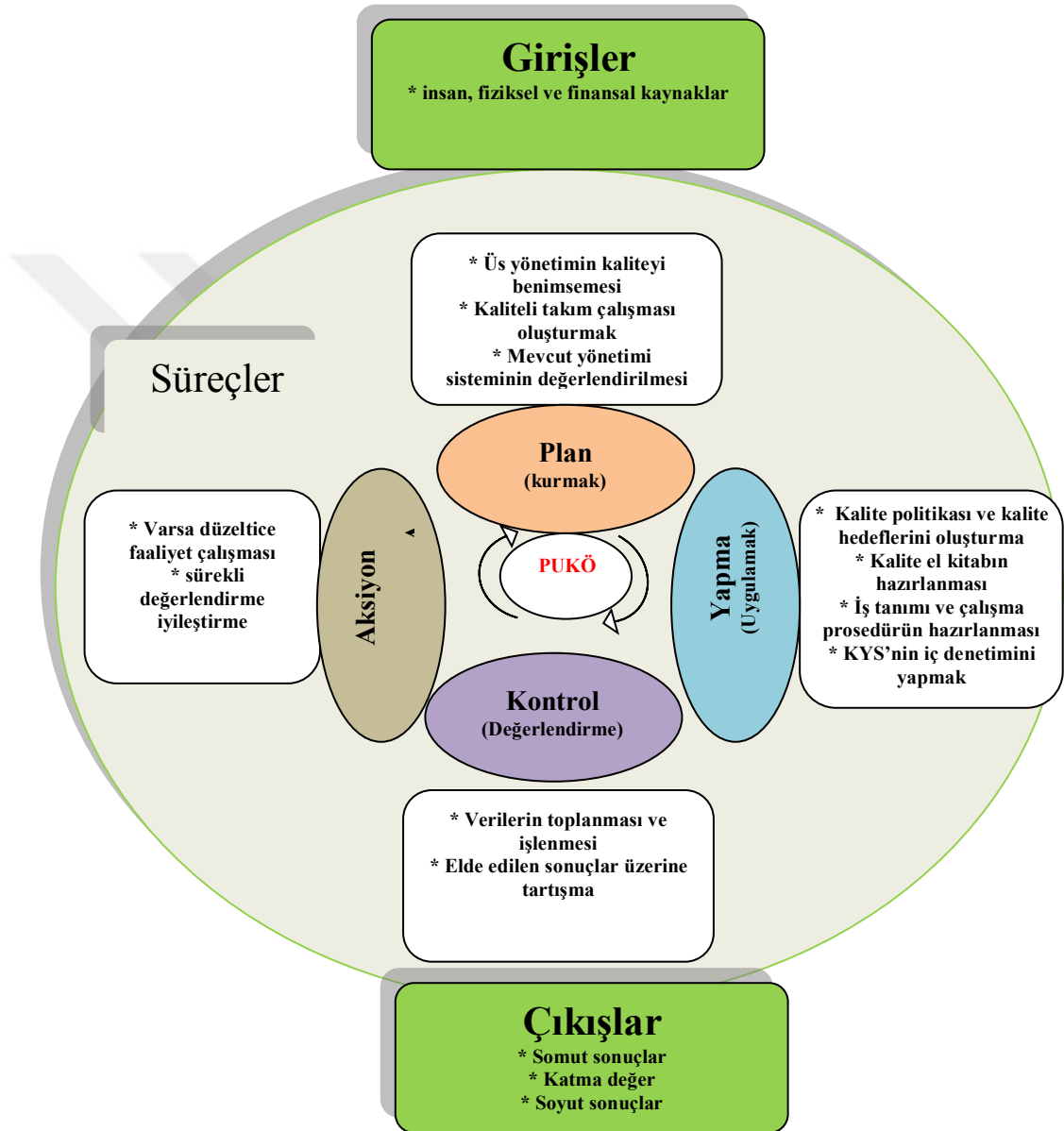
insan kaynakları, muhasebe ve finans süreçleri tanımlanmamaktadır. Gerçek bir kalite yönetim sisteminde olması gerekirken sadece denetime yönelik hazırlıkları bulunmaktadır. Küçük işletme sahibinin sermaye, zaman, yöntem ve insan kaynağı gibi kısıtlılıklarda vardır. Bundan dolayı KOBİ'lerin daha etkili bir süreç yönetimi becerisine sahip olması bunun için güçlü lider özellikleri ve nitelikli çalışanların olması önem taşımaktadır.(Fortune Danışmanlık, 2006;ADL Danışmanlık, 2017)

Süreç yaklaşımının benimsenmesi ve kabul görmesi her ne kadar büyük ölçekli işletmelerde mümkün gözüktü de, bu uygulamaları KOBİ'lerin de örnek alması gerekmektedir KOBİ'ler için temel iş süreçlerinin doğru şekilde belirlenmesi, sınıflandırılması ve tanımlanması önemlidir. KOBİ'ler ürün ve hizmet oluşturmak için çok sayıda birim, alt birim, bölüm ve iş süreçlerinden oluşurlar. Kalite yönetim sisteminin temel önceliği kuruluşlarda süreç yaklaşımı ile operasyonlarını yönetmektir. Tüm faaliyet alanları bir süreç olarak düşünülüp ve yönetildiği zaman operasyonlar daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmiş olur. Süreç yaklaşımı ya da iş süreçleri yönetimi bir işletmenin ana akışının tümünü kapsar. KYS içinde süreç yaklaşımı; stratejik hedefleri işlere ve görevlere indirerek, bunları makro süreç, ana süreç, alt süreç, detay süreç, prosedür, faaliyet tanımları temelinde bir hiyerarşi ile gerçekleşmesine yardımcı olur. Böyle bir tanımlama sayesinde tüm süreçler arasındaki etkileşimler de kolayca belirlenebilir. Ayrıca finansman ve nitelikli personel yetersizlikleri giderildiğinde ve süreç uygulamalarını tanımlı bir metodolojiye dayandırarak doğru süreç otomasyonu kullandıklarında, KOBİ'ler süreç yönetimini daha başarılı bir şekilde uygulayabilir ve bu uygulamaları sürdürebilirler (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011).Bu nedenle ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulayarak istenen etkinliği ve verimliliği elde etmek isteyen KOBİ'ler için süreçlerin çalışması ve yönetimi önemlidir.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardında süreç yaklaşımı ile ilgili özel şartlar madde 4.4 belirtilmiş ve 4 ile 10.maddeleri arasında kapsayacak şekilde süreç bağlantılarını göstermektedir. Şekil:4 de gösterildiği gibi müşterilerin gereksinimlerinin, ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin, organizasyon ve bağlamı ile birlikte önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu Kalite yönetim sisteminde ihtiyaçları girdi olarak tanımlarken sürecin çıktısı ise müşteri memnuniyetiyle sonuçlanan ürün ve hizmeti oluşturmaktadır. Kuruluşlar ISO 9001:2015 Kalite

PUKÖ² döngüsü, Deming Wheel/Cycle olarak da bilinir. Şekil 5’de gösterildiği gibi PUKÖ döngüsü tüm süreçlere ve kalite yönetim sistemine bir bütün olarak uygulanabilir.

Şekil 5: Deming Döngüsü



Kaynak : (El-Morsy ve diğerleri, 2014:121)

²PUKÖ Döngüsü: Sistemlerin sürekli iyileştirme çalışmaları için kullanılan “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” modelinin kısaltılmışı(Yesiloğlu ve İç, 2017)

Şekil 4’de PUKÖ döngüsünde ilk olarak, planlama ile kuruluşun amacının tanımlanmasına sonra uygulanmasına ihtiyaç vardır. Daha sonra ise, planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri ile kontrol edilir. Son adım, planlanan hedefler ile uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların ve sapmaların sebeplerini araştırılmasıdır. Bunlar için önleyici faaliyetler bulunulur. ISO 9001: 2015 standardı bu döngüye göre gruplandırılmıştır.

1.5.4. Risk Temelli Düşünme

Riski beklenmeyen bir sonuç üzerinde belirsizliğin etkisi olarak tanımlayabiliriz. Günümüz çağında teknoloji değişiminin çok hızlı olması, bilgi teknolojisinin ilerlemesi organizasyonlarda da riskleri de beraberinde getirdi. Ürün ve hizmetlerin artık dünyanın farklı yerlerinde üretilip ulaştırılmaya başlaması ve dış kaynaklardan temin edilmesi riskleri beraberinde getirmeye başladı. Kuruluşlarda için risklerin bir takım zorluklar oluşturması, bir kontrol mekanizması olan risk yönetimi ihtiyacı ortaya çıktı (Kaliten, 2015). “Risk yönetimi kuruluşların misyon ve vizyonuna, planlı faaliyetleri ve çalışanlarına zarar verebilecek olumsuzlukları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir” (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2018). Risk yönetimi yaklaşımı ile potansiyel oluşabilecek uygunsuzları önceden ortadan kaldırmak, oluşabilecek uygunsuzları analiz etmek ve uygunsuzluğun oluşmaması için önleyici faaliyet planları oluşturmuş oluruz.

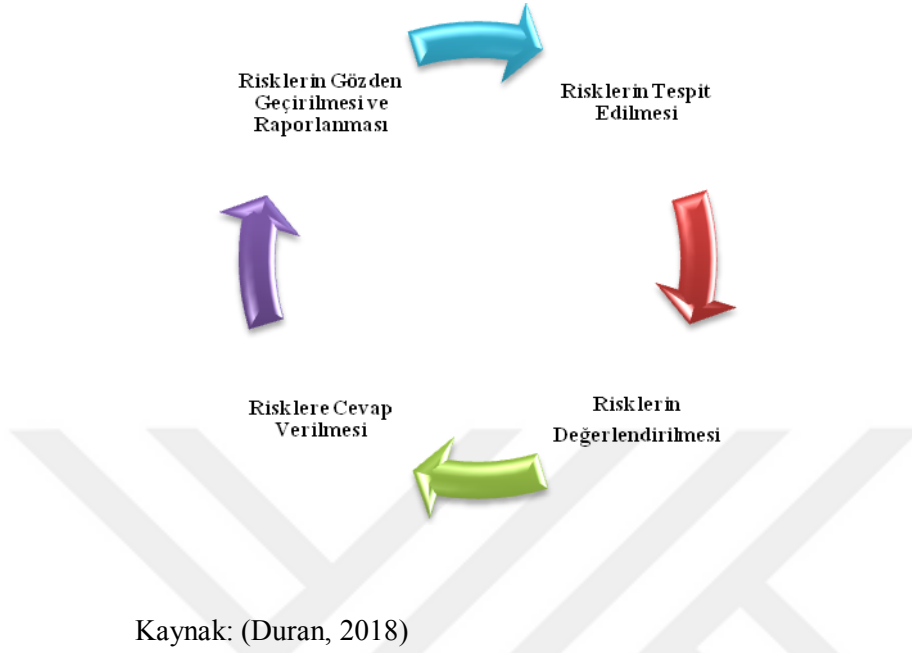
Risk yaklaşımı ile ilgili daha önceden OHSAS 1800, ISO 45001, ISO 14001, ISO3100 gibi standartlar risk yaklaşımında etkili ve yatkındı. ISO 9001:2008 sürümünde risk odaklı süreç yaklaşımı, düzenleyici ve önleyici faaliyet olarak geçmekte idi. ISO 9001:2015 sürümünde önleyici faaliyet kaldırılarak risk dikkate alınıp standarda dahil edilmiştir ISO 9001:2015’in ISO 9001:2008 sürümün dan en belirgin farklılığı ise risk temelli düşünce olup süreç yaklaşımın bir parçasını oluşturmaktadır.

ISO 9001'in 2015de riske bir kalite yönetim sisteminin tek bileşeni olarak değil sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde de risk temelli düşünce ile önleyici faaliyet olarak kullanılır. Risk

yaklaşımli bir benimsenerek reaktif değil proaktif hale gelerek, istenmeyen etkileri önlemesi, azaltması ve sürekli iyileştirmeyi sağlar (ISO/TC, 2014). Eskiden risk kötü bir şey olarak bilinmesine karşın risk yaklaşımı ile olumlu etkisinin olabileceğinden bahsedilmektedir. Amaçlanan bir durum için riskin olumlu yanların olması ve kazanç sağlaması fırsat olarak tanımlanır. Riskin her olumlu etkisi fırsat olarak sonuçlanmaz. Bu pozitif ve negatif etkiden pozitif bir sapmadır. Beklenen sapma pozitif ise bunu fırsat olarak görebiliriz. Riski olumsuz yanının tehdit oluşturması negatif sapma olarak tanımlanabilir. Risk temelli düşüncede risk ve fırsatları birlikte ele alarak negatif etkilerini önlemeye çalışır. Bunun için kuruluşlar risk gerçekleşikten sonra tedbir almak yerine hedeflere ulaşmasını engelleyen veya zayıflastıran riskleri Şekil 6 da gösterildiği gibi risklerini belirlenmeli, değerlendirmeli, cevap verilmesi son olarak da gözden geçirme ve raporlama aşamalarını uygulamalıdır. Kuruluşlar riskleri etkin yönetmesi için risk yönetim sürecini öğrenmeli ve revize ederek uygulamak zorundadır (Kaliten, 2015; ISO 9001, 2015:ix).

ISO 9001:2015 de kuruluş risk için faaliyetleri planlamamızı istese de, risk yönetimi için formel yöntem veya dokümente edilmiş bir risk yönetimi süreci ile ilgili bir şart yoktur. Risk ve fırsatları değerlendirmede bütün kuruluşlar için farklılık gösterebilir. Buna bağlı olarak risk yönetimine dair formel bir model olan Neden /Sonuç Analizi, Sonuç /Olasılık Matrisi gibi yöntemlerden bahsedilmemektedir. Kuruluş isterse yapısını uygun olarak daha kapsamlı bir risk yönetimi geliştirilebileceği gibi isterse, ISO 3100 Risk Yönetimi –Prensip Ve Kılavuzunu rehber olarak kullanabilir ve risk değerlendirmesinde kullanılan araç ve gereçlerinden; Beyin fırtınası, HTEA, Tehlike ve İşletilebilirlik Analizi Markov analizi, Monte Carlo Similasyon, Sonuç/Olasılık Matrisi, Çok Kritik Karar Verme Modelinden bir kaçını kullanabilir (Yeşiloğlu ve İç, 2017:67-68).

Şekil 6: Risk Yönetim Süreci



i. Risklerin Tespit Edilmesi

Kuruluşlar hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran riskleri belirlenmesi gerekir. Risklerin belirlenmesinde ana hedeflerin faaliyetlerinin ne olduğu, paydaşların kim olduklarına yönelik riskleri gruplanması ve sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Risklerin belirlenmesinde; SWOT, Hata Ağacı Analizi, HTEA, Hata Modu Etkileri ve Kritiklik Analizi, Sebep-Sonuç Analizi, Pestle analizleri ve Beyin fırtınası gibi birçok yöntem kullanılabilir.

ii. Risklerin değerlendirilmesi

Kuruluşların istenen hedefe ulaşmasını etkileyen risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme de tespit edilen risklere karşılık verilmesinde fayda/maliyet dengesinin göz önüne alınması gerekir.

Riskler tespit edildikten sonra sırasıyla;

- Risklerin Ölçülmesi
- Önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi
- Her riskin etki ve olma olasılığının tespit edilmesi
- Riskin olumu ya da olumsuz sonuçlarını göz önüne alınması
- Risk belirlemede faaliyet planları ve uygulaması yapılmalıdır.

Kuruluş isterse ISO 31010 standardında rehber olarak kullanarak risk değerlendirmesinde beyin fırtınası, HTEA, Tehlike ve İşletilebilirlik Analizi, Markov analizi, Monte Carlo Similasyon, Sonuç/olasılık matrisi, Çok kritik karar verme modeli gibi araç ve gereçleri kullanabilir (İç veYesiloğlu, 2017:67-68).

iii. **Risklere Cevap Verilmesi**

Burada riskin etkisi ve olasılığını azaltarak istenen hedefe en etkili şekilde ulaşmaktır. Bunun için bir aksiyon ortaya koyarak riskin oluşturduğu tehlike ortadan kaldırılmalıdır.

iv. **Risklerin Gözden Geçirilmesi**

Riskleri karşı alınan önlem ve tedbirler zamanla etkisin kaybedebilir ve yeni risk alanları oluşabilir. Bu nedenle belirli periyotlarla riskler gözden geçirilerek mevcut risklerdeki değişiklikler ve varsa yeni riskler değerlendirilmelidir.

v. **Raporlama**

“Risk raporlama bir işletmenin, potansiyel riskleri ve alınan riskleri ile ilgili açıklama olarak tanımlanabilir” (Koç ve Uzay, 2015:205).Değerlendirilen risklerin karar alma sürecini etkileyen bir unsurdur. Raporların oldukça kısa ve öz olması gerekir. Ayrıca değerlendirmede ortaya çıkan olguların firmanın amaçlarını gerçekleştirmesinde yönetime ve çalışanlara yardımcı olduğundan ilgili kişilerle ihtiyaç anında paylaşılmalıdır

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardında süreçler standardın 4.4 maddesine göre planlaması ve yürütülmesi gerekmektedir. Risk temelli düşünce ISO 9001: 2015’in giriş kısmında açıklanmış ve kuruluşlar, süreçleri standardın 6.1 maddesine göre de risk ve fırsatları belirlemesi gerekir. ISO 9001: 2015'te risk temelli düşünceyi başarmak için Tablo 1’de belirtilen maddelerde kullanır.

Tablo 1:ISO 9001:2015 Standardındaki Risk Maddeleri

Standart maddesi	Risk temelli düşünme ile ilgisi
4. Madde (Bağlam)	Kuruluş, kendi bağlamını etkileyebilecek riskleri belirlemelidir
5. Madde (Liderlik)	Üst yönetim, 4. maddenin takip edilmesini sağlamayı taahhüt etmelidir.
6. Madde (Planlama)	Kuruluş riskleri ve fırsatları belirlemek için gerekli faaliyetler de bulunmalıdır.
8. Madde (Operasyon)	Riskleri ve fırsatları belirlemek için tayin edilen faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan süreçleri çalıştırmalıdır
9. Madde (Performans Değerlendirme)	Kuruluş riskleri ve fırsatları izlemeli, ölçmeli, analiz etmeli ve değerlendirmelidir
10. Madde (İyileştirme)	Gerektiğinde, planlama esnasında tayin edilen risk ve fırsatlarda değişiklik olduğunda, bu değişikliklere cevap vererek iyileştirme yapmalıdır

Kaynak: (ISO/TC, 2014).

Süreçlerde ki riskler belirlenen riskleri değerlendirilmesi ortadan kaldırılması zaman açısından verimli ve maliyeti avantajı sağlayabilir. Burada önemli olan riskten kaçınma, azaltma ve kabul etme kararları ile hangi sorunların ortadan kaldırılacağını düşünmek ve bunlar hakkında yapılacak olana karar vermek gerekir. Örneğin riskin maliyeti sorunun maliyetinden fazla olduğunda risk kabul etmek iyi bir karar olabilir. Süreçlerdeki riskleri bulmak ve ne yapılacağını karar vermek için aşağıdaki yerler tanımlanmıştır (Hammar, 2014):

Kalite Yönetim Sistemi Planlaması; Süreçlerdeki riskler, süreçlerdeki değişiklikte ortaya çıkan riskleri, riskler için hangi kaynakların gerekli olduğunun belirlenmesi gerekir

- i. Ürün / Hizmet Gerçekleştirmenin Planlanması; Ürün veya hizmeti planlamasında, süreçlerdeki risklerin belirlenmesi, ortaya çıkan sorunlarda ne

yapılması gerektiği yada önlemek için önleyici bakım planlarının belirlenmesi gerekir.

- ii. Ürün / Hizmet Gereksinimlerinin İncelenmesi; Ürün veya hizmeti gerekliliklerini yerine getirememe risklerinin belirlenmesi, yeni tasarım ve gereksinimleri karşılamak için yeni teknolojilerin varlığı belirlenmelidir.
- iii. Tasarım; Tasarımda gereksinimlerin karşılanamayabileceği risklerin belirlenmesi, tasarım değişikliği olduğunda hangi risklerin ortaya çıktığı, ürün veya hizmet uygunsuzluk olduğunda neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi gerekir
- iv. Satın alma; Yeni bir tedarikçi ne gibi risklerin olduğu ve bunlar için ne yapılacağı, Tedarikçiden ilk defa yapılacak siparişlerde teslimattaki risklerin belirlenmesi gerekir.
- v. Ürün ve Hizmet Sunumunun Kontrolü; Ürün veya hizmeti oluşturmada süreçlerinde risklerin kontrol edilmesi, teslimat sonrası yapılan risk değerlendirmelerinin ne amaçla ele alındığının belirlenmesi gerekir.
- vi. Ölçme, analiz ve geliştirme; Risklerin ölçümlerinin en önemli risklerin ölçülüp analiz edildiğinden emin olunması ve iyileştirmede süreçlerin en riskli kısımlarının ele alınması gerekmektedir.
- vii. İç Denetim; yüksek riskli süreçlerin daha sık denetlenmesinin planlanması, Bir süreci denetlemesinde doğruluğundan emin olmak için risklerin göz önünde bulundurulması, Uygunsuzluklar ortaya çıktığında, bunlar risk değerlendirmesinde gözden kaçan riskler olduğunu anlaşılması gerekir
- viii. Uygun Olmayan Ürün: Uygun olmayan bir ürünün elden çıkarılması kararında oluşabilecek risklerin belirlenmesi, Bir ürünün uygunluğun kabule edilmesinde ürünün yeniden yapılması veya onarılma risklerinin değerlendirmesi gerekir.
- ix. Düzeltici Faaliyet / Önleyici Faaliyet: Risklerin ele alınmasında bir düzeltici veya önleyici faaliyetin uygulanmasının getirdiği yeni ve daha yüksek risklere bakılması gerekir.

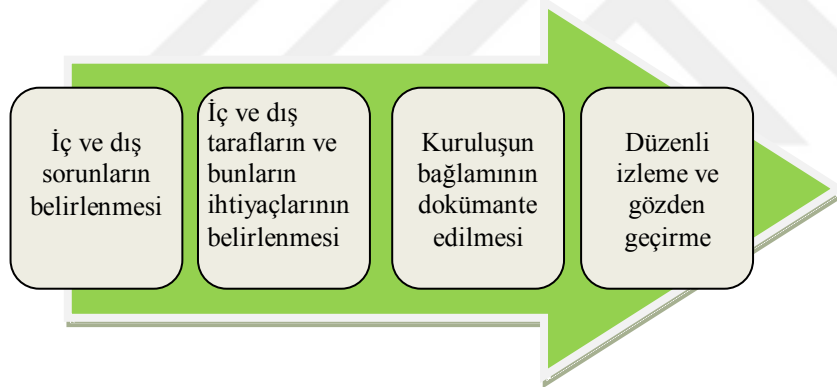
1.6. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARI

TS EN ISO9001:2015 sürümünde ana maddeleri 10 adettir. ISO 9001:2015'in ilk üç maddesi kapsam, atıf yapılan standartlar, terimler ve tariflerden oluşur. Kalan yedi madde ise uygulamaya yönelik şartları içermektedir.

1.6.1. Madde 4: Kuruluşun Bağlamı

Bu madde kuruluşun neden var olduğunu ifade eder. Kalite yönetim sisteminde istenilen çıktıları elde etmesi için ilgili tarafların ve onların gereksinimlerinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca kalite yönetim sisteminin uygulamasında süreçlerin ve etkileşimlerinin ortaya konması gerekir. Kuruluşun bağlamını oluştururken Şekil 2'deki adımların atılması gerekir.

Şekil 7: Kuruluşun Bağlamı



Kaynak: Alfa Değer, 2017

Bu maddeyi karşılarken müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün ve hizmetin sunulmasını etkileyecek konulara odaklanılmadır. Bir kuruluşun iç bağlamı amaçların gerçekleştirmek istediği yerdir. İç bağlam, yönetim, müşteri ve ilgi taraflarla olan sözleşme ilişkilerini ele alır. Kuruluşun içindeki kültürü, inanç değerleri, yapısı, performansı ve altyapısı ile ilgili değerlendirmeleri içerir. Dış bağlam ise politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, rekabetçi, pazar, çevresel ve yasal hususları içererek bunlardan kaynaklanan sorunları ele alır. Bir kuruluşun nerede durduğunu gösteren, yönetim direktörleri, kurucular, CEO'lar ve diğer yönetim üyeleri tarafından bilinen bu bilgilerin harmanlanması ve belgelenmesi önemli olduğu gibi bir (beyin fırtınası

gibi) yöntemle sistematize edilerek düzenlenebilir ve kuruluşun mevcut durumu hakkında bilgi verebilir (National Security Inspectorate, 2016:5; Alfa Değer, 2017).

Kuruluşu etkileyecek içi ve dış hususların belirlenmesi ve belirlerken pozitif ve negatif yanlarını da dikkate alması gerekir. İç ve dış faktörlerin belirlenmesine destek olarak SWOT (güçlü, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yöntemi kullanılabilir. İç faktörler; güçlü yanlar (Strengths) ve zayıf yanlar (Weaknesses) Dış faktörler ise fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) olarak nitelendirilir. Ayrıca PEST, PESTEL ve Risk Değerlendirme Matrisi de kullanılabilir. Bu faktörlerin belirlenmesi ile kuruluşun mevcut durumun ne olduğu ve gelecekte neler ile karşılaşılacağı önceden değerlendirilmiş olur (ISO 9001, 2015:1; Szutest, 2018).

Madde 4.2 Etkin ve verimli bir kalite yönetim sistemi için ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerini anlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu ilgili taraflar şunları içerir:

- a) İç paydaşlar; çalışanlar, içi müşteriler, hissedarlar ve servis elamanları gibi
- b) Dış paydaşlar; müşteriler, rakipler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, tedarikçiler ve işletmeniz üzerinde etkisi olan herkes

.Bu iç ve dış paydaşlar kuruluşu doğrudan etkiler ve değer katmaktadır. İlgili tarafların ihtiyaç ve beklentileri genel olarak aynıdır fakat her ilgili tarafa özel olarak belirlenmesi gerekir. Örneğin, burada ilgili taraf firma ise karlılık, pazar değerinde artış ve yatırım getirisi; yönetim ise; artan büyüme, satış, karlılık, verimlilik ve operasyonların etkiliği; çalışanlar için ise iyi çalışma ortamı, iş güvenliği, sağlık, emniyet, eğitim terfi, takdir edilme ve ödüllendirme olacaktır. Bunu için “Kuruluşun Bağlamı Prosedür”ünde kaliteyi etkileyen ilgili taraflar olarak paydaşların “İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentileri Analiz Formu” ile analizi yapılarak sonucuna göre risk ve fırsatları belirleme girdisi olarak kullanılabilir. YGG toplantısında bu girdiler ile ilgili tarafların değerlendirmesi yapılabilir (ISO 9001, 2015:1; ADL Danışmanlık,2020).

Madde 4,3 e göre kuruluş kalite yönetim sisteminin sınırlarını ve uygulanabilirliği dikkate alınarak kapsamı belirtilmelidir. Bu belirleme aşamasında işletmenin sunmuş olduğu ürün/hizmetler dikkate alınır. Bu madde ile kuruluş standardın bütün gerekliliklerini yerine getirir. Standardın bir maddesini kapsam dışı bırakmak istenirse çok sağlam bir sebep bulması ve belirtilmesi gerekir. Kapsam dışı

bırakılan faaliyet ürün ve hizmet kalitesini etkilememesi gerekir. Örneğin bir firmada üretimin standart ürün olarak üretilmekte ve müşteriler tarafından herhangi bir üründe özel tasarıma yer verilmiyorsa tasarım kapsam dışı olarak belirtilebilir (ISO 9001, 2015:2)

Madde 4.4 'e göre kuruluş istenen çıktıları üretmesi, politika ve hedeflerine ulaşması için bir bölüm yada organizasyon şemasına göre değil tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde süreçlerini belirlemesi ve uygulanması gerekir Süreçleri belirlerken:

- a) Girdi ve çıktıların tespit edilmesi
- b) Süreçlerin akışı ve birbiri ile etkileşimin belirlenmesi
- c) Süreç sorumlusu ve yetkilerin belirlenmesi
- d) Süreçlerin ihtiyaç duyulan kaynaklarının belirlenmesi
- e) Süreçlerin ölçülmesi, izlenmesi ve analiz edilmesi
- f) Sürekli iyileştirmeyi sağlamak için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi
- g) Ürün ve hizmetin verilmesinde karşılaşılabilecek engellere karşı risk ve fırsatların tanımlanması

Süreçleri sıralarken modelleme, diyagram, matris, akış şeması vb. araçlar kullanılarak geliştirilebilir. Süreçlerin etkileşimin yönetilmesi için “yönetim sistemi takımı” kurulabilir. Bu takım, tüm süreçlere hakim olacak şekilde etkileşimde olan tüm süreç ve faaliyet temsilcilerini içerebilir (SlidePlayer, 2017). Süreçler, süreç ağacı içerisinde ihtiyaçları, kullanılan ekipmanları, sürecin sorumluluklarını, yöntem ve kriterlerini gösterebilir. Sürece ait birçok bilgiyi sahip olan “Süreç Kartları” ile de amacı, kapsamı, girdileri, çıktıları, ilişkili süreçleri, kontrol noktaları ve ilgili dokümanları görülebilir. Süreçlerin çalıştırılması, ölçme ve izlenmesini sağlamak için ise, “Süreç Kontrol Planları” oluşturabilir(ISO 9001, 2015:2).

1.6.2. Madde 5: Liderlik

Üst yönetim, stratejik planlama yaparak kurulunun kalite politikası ve hedeflerini oluşturulmasına ve kaynakların bu stratejiyle uyumlu olmasını sağlar. Swot analizi (Ek-4) kullanarak bunu uyumlu politikalar ve amaçlar oluşturabilir. Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin etkinliği için hesap verilebilirliği, performans

yönetimi sağlaması için “yönetimi gözden geçirme süreci” oluşturabilir ve uygulayabilir. Ayrıca üst yönetim liderliğin görev ve sorumluluklarını benimseyerek daha fazla katılımın sağlanmasına ve çalışanlara liderlik ederek teşvik etmesi istenmektedir (ISO 9001, 2015 Madde 5; Kalite Belgelendirme ve Eğitim Hizmetleri, 2016) .

Müşteri odaklılığı sağlamak için, ürün ve hizmetlerin uygunluğuna ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına etki edecek risk ve fırsatlarının belirlenmesinde üst yönetim gereksinimleri yerine getirmelidir. Tasarım ve üretim süreçlerinde “HTEA ve Süreç yetenek analizleri” ile ürün ve hizmetlerin etkinliği sistematik olarak ele alınarak kullanılabilir. Ayrıca müşteri istek ve beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını ve memnuniyetin sürekliliğini sağlamak için müşteri ile “iletim süreçleri” oluşturulup uygulanabilir (ISO 9001, 2015 Madde 5.1).

Üs yönetim, kuruluşun stratejik yönünü destekleyen, amaç ve hedeflerine uygun, sürekli iyileştirilmesi için taahhüt sağlayan politika oluşturmalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Oluşturulan kalite politika herkesin erişimine açık olarak paylaşılmalı ve anlaşılır olmalıdır. Bunu için ilan panoları, web siteleri toplantılar iç eğitimler vb kullanılabilir (ISO 9001, 2015 Madde 5.2)

Kalite yönetim sisteminin kuruluş bünyesinde geliştirilmesi, uygulanması ve yönetilmesinden kalite yöneticisi sorumludur. Kalite yönetimin sorumluluğu üst yöneticilere verilerek organizasyonun genelinde daha etkin ve verimli olacaktır. Üst yönetim tarafından süreçlerin yetki ve sorumlulukları kişilere verilir. (Kaliten Danışmanlık, 2016) Bununla ilgili organizasyon şeması ve görev tanım tanımları hazırlanabilir. Süreç sorumluları almış olduğu pozisyonun gereği kalite yönetim sisteminin standarda uygunluğunu sağlaması, uygulaması ve iyileştirmesi gerekmektedir. Üst yönetim müşteri odaklılığın teşvik edilmesinde ve kalite yönetim sisteminde değişikliklerin planlaması ve uygulanmasında kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün devam etmesini sağlar (ISO 9001, 2015 Madde 5.3).

1.6.3. Madde 6: Planlama

Kalite Yönetim Sistemi ile kuruluşun istenilen sonuçlara ulaşması, istenmeyen ise önlemek ya da en aza indirmesi gerekir. Gelecekte ulaşılmaya

Çalışılan hedefler, belirsizlikler ve değişiklikler ile karşılaşması planlamayı güçlendirmektir. Bunun için bu madde önleyici faaliyetlerin yerini alarak risk ve fırsatların tanımlanması istenmektedir. Risklerin ve fırsatların belirlenmesinde faaliyetlerin ürün ve hizmetlerin uygunluğu üzerinde yaratabilecekleri etkiler göz önüne alınmalıdır. Bunlar ‘Risk Belirleme Aksiyon Planları’ (Ek-2) oluşturularak gösterilebilir (ISO 9001,2015Madde 6.1).

Madde 6,2’e göre kalite hedefleri oluşturulurken bunlar ile ne yapılacağı, kaynaklarının ne olacağı, sorumlusunun kim olacağı, ne zaman hazır olacağı ve sonuçlarının nasıl değerlendirileceği belirli olmalıdır. Örneğin bir firma kalite hedefi olarak; sevkiyat performansını 2020 yılı sonu ile %90’nın üzerine çıkarmak isteyebilir. Bu kalite hedefi yasal şartlar stratejik plana ve kalite politikalarına bağlı olarak oluşturulmalı ve ‘‘Hedef Takip Formu’’ (Ek-6) ile izlenmesi yapılabilir. Bunların gerçekleşme durumu ile ilgili rapor yılın belirli zamanlarında s yönetime bildirilerek YGG toplantılarında gündem maddesi olarak ele alınır. Burada sürekli iyileştirme göz önünde tutularak takip edilir ya da gerekli revizyonlar yapılarak ilgili birimlere duyurulur (ISO 9001,2015:Madde 6.2).

Madde 6,3’e göre kalite yönetim sisteminde bir değişiklik ihtiyaç olursa değişiklerin kayıt altına alınması, potansiyel risk ve fırsatların göz önüne alınması ve gerekli durumda yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi gerekir. Bunu ‘‘Kalite Yönetimi Eylem Planı’’içinde değişiklikler yapılarak ilgili birimlere bildirilebilir. Örneğin yeni bir makine firmaya kurulduğunda ilgili tüm süreçler ve dokümanlar gözden geçirilerek revize edilir ve ilgili çalışanlara eğitimler verilir (ISO 9001,2015Madde 6.3)

1.6.4. Madde 7: Destek

Firmalar, istenen hedefleri elde etmesi için kaynakları alt yapı ve iş gücünü doğru şekilde sağlaması istenmektedir. Kuruluş süreçlerin işletilmesi için psikolojik; stresi azaltan tükenmişliği azaltan, fiziksel; ısı, nem, işık ve sosyal; sakin, ayrımcılık yapılmayan ortamlar için gerekli kaynakları sağlaması gerekir. Bunların faaliyetleri için gerekli bilgilerin temin edilmesi, yeterli çalışan sayısının tespit edilerek planlanması, çalışanları için uygun çalışma ortamının oluşturulması ve

operasyonlarda kullanılacak ekipmanların belirlenerek alt yapısının oluşturulması gibi detaylandırılabilir. Bütün bunlar kalite yönetim sistemi içinde bir planlama ile ihtiyaç duyulan kaynaklar sağlanmalıdır (ISO 9001, 2015 Madde 7.1).

Kuruluş sunmuş olduğu ürün ve hizmetler de görev olan kişi ya da kişilerin gerekli yetkinliklerini belirlemelidir. Standardın amacı, beklenti ve gereksinimlerini bilmenin başlangıç noktası olduğun düşünürsek yetkinlik ve farkındalık olmadan iyileşme ve gelişme olmayacaktır (İntersistem Teknik, 2020) Bu yetkinliklerin kazanılması için gerekli eğitimler planlanmalı, çalışanın yetkinler belirli aralıklarla tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir. Bunlar ile ilgili ihtiyaç halinde eğitimler yapıldığına verileri kayıt altına alınmalıdır (ISO 9001, 2015 Madde 7.2).

Kuruluş bünyesinde bulunan çalışanlara üs yönetim tarafından kalite yönetim sistemi ile ilgili gerekli duyuruyu e-mail ve web sitesinden ya da hizmet içi eğitim ile bilgilendirme yapabilir. Kuruluş bir eğitim planı düzenleyerek kalite yönetim sisteminin etkin işletilmesinin performansına katkısı ve çalışanların etkisi ile ilgili farkındalık oluşturabilir (ISO 9001, 2015Madde 7.3).

Kuruluş kalite yönetim sistemi için gerekli olan iç ve dış iletişimlerini için ne zaman, kiminle ve nasıl iletişim kuracağını belirlemeli ve çalışanları ile paylaşmalıdır. Bunu iletişim kanallarının işletildiğinden emin olarak; web sitesi, toplantılar, ilan panoları, e-mail, telefon vb. gibi araçlarla gerçekleştirebilir (ISO 9001, 2015Madde 7.4).

Kuruluşun kalite yönetim sistemi büyüklüğü ve faaliyetlerine göre prosedürler, süreç haritaları, form ve talimatlar gibi belgelenmiş bilgileri içerir. Belgelenmiş bilgiler, “Doküman Kontrol Prosedürü” içinde doküman listesiyle revize edilmesi, dağıtılması ve gerekli kişilerin erişimi sağlanabilir. Dokümanların güncelliğinin kaybettiği durumda ise elden nasıl çıkarılacağını belirtmelidir(ISO 9001,2015 Madde 7.5).

1.6.5. Madde 8: Operasyon

Ürün ve hizmetlerin üretim yerinden tüketiciye teslimine kadar olan süreçleri ve bu süreçlerde yapılan plan ve sorumlulukların uygulanmasına “Operasyon” denir (İntersistem Teknik, 2020)Kuruluş önceden belirlenmiş olan ürün ve hizmetlerin

şartlarını karşılamak için madde 4.4 de ihtiyaç duyulan süreçleri madde 6 da risk ve fırsatları göz önüne alarak planlanmalıdır. Bunu yaparken süreç şemaları ya da süreç akış şeması kullanılabilir. Bir firma ürün ya da hizmet ortaya koyarken nasıl yapacağını ve süreci nasıl kontrol edeceğini bir “Kontrol Planı” ile belirtebilir. Örneğin, süreç akışını “İstatistiksel Süreç Kontrol yöntemi” kullanarak kalite kontrol noktalarını ve sürecin içindeki kalite kontrol noktalarını belirleyebilir. Ayrıca firma planların dokümantasyon haline getirmesi ve sürekliliğini sağlamak için muhafaza altına alması gerekir (ISO 9001, 2015Madde 8.1).

Müşterilerden gelen memnuniyet, istek ve beklentileri şikâyetleri tam ve etkin olması için müşteri ile iletişim de devamlı olması gerekir. Müşteri şikâyetleri ve yapılan anketler müşteri memnuniyetini gösteren etkili bir yöntem olarak kullanıldığı gibi müşterilerin yeni ihtiyaçlarını tespiti ve iyileşmenin yapılması için önemlidir.

Müşteriye sunulacak ürün ve hizmet şartlarını belirlenmesinde; yasal, tüzük, standartlar, tebliğler, odalar gibi mevzuat şartlarına uygun olarak yerine getirmeli, ayrıca firmalar gerekli gördüğü şartları da belirtmelidir. Bu şartların nasıl belirlenip ürüne nasıl etki edeceği planlama aşamasında belirtilmelidir. Müşteri den talep edilen ürün ve hizmet ile ilgili talepler yazılı veya elektronik ortamda yapılabilir. Bu talepler ilgili mevzuat doğrultusunda gözden geçirilerek müşteriye yazılı olarak bilgilendirilir. Firmalar, ürün ve hizmet faaliyetleriyle ilgili şartlarda herhangi bir değişiklik olduğunda iletişim metodu kullanılarak çalışanlar ve ilgili taraflara bilgilendirilir (ISO 9001,2015Madde 8.2).

Firmalar ürün ve hizmete ait tasarım süreçlerini oluşturmalıdır. Firmalar tasarım ve geliştirme faaliyetlerini planlamalı, girdi ve çıktıları belirlemeli, gözden geçirmeli, önceden doğrulamalı ve sürecin nasıl kontrol edeceğini sağlamalıdır (ISO 9001, 2015Madde 8.3).

Firmalar dış tedarikçiden gelen ürün ve hizmetin kendi ürün ve hizmeti ile birleştirilmesi amaçlandığında da ya da dış tedarikçiden ürün müşteriye tedarik edildiğinde ürün ve hizmetlere uygulanan şartlara uygunluğunu izlenmesini ve yaptırımların denetlenmesiyle ilgili prosedür hazırlanabilir. Tedarikçiden kaynaklanabilecek sıkıntılara karşı firmalar kendi süreçlerini etkilememesi için tedarikçileri “Tedarikçi değerlendirme formu” ile değerlendirilme ve sürekli

izleyebilir. Tedarik süreci içerisinde ürün ve hizmetin bütün kriterleri, kontrolleri, ihtiyaç duyulan talimatların belirlenmesi için kalite kontrol faaliyetlerinin planlanması ve kayıt altına alınması gerekir. Tedarik edilen üründe meydana gelebilecek hata durumunda yapılan operasyonlar ve kontrol faaliyetlerine ulaşılabilir olması gerekir. Bunun için ürün ve hizmetin geriye doğru izlenilirliğinin sağlanması gerekmektedir (ISO 9001, 2015:Madde 8.4).

Firmalar, kontrollü şartlar altında ürün ve hizmet sağlaması için ürün ya da hizmet gerçekleştirme planlarını oluşturmalıdır. Müşteriye sunulan ürün ve hizmetler tanımlanır ve kayıt altına alınarak geri doğru izleme, ölçme ve veri toplamayı kolaylaştıracak şekilde muhafaza edilmesi gerekir. Firmalar ürün ve hizmetin teslim olana kadar mülkiyete sahip olması nedeni ile sevkiyat ve depolama aşamasında hasar ya da bozulmaması için gerekli koşulları sağlanmalıdır. Ayrıca teslimat sonrasında ise ürün ve hizmetle ilgili müşteriye verilen taahhüt süresi boyunca ihtiyaçlarına cevap vermelidir (ISO 9001, 2015:Madde 8.5).

Ürün ve hizmetlerin şartlarının karşılanması ve yetkin kişilerin tarafından kontrol edilmesi ile ürün serbest bırakılır. Bunun için ürün ve hizmetin müşteriye teslimi öncesi planlamaların (Süreç faaliyet planı, Risk eylem planı vb) başarılı bir şekilde uygulanması ve müşteri tarafından onaylanması ile gerçekleşir. Ayrıca ürün ve hizmetin süreç boyunca yapılan dokümanlar muhafaza edilerek istendiğinde hazır hale getirilmelidir.(ISO 9001, 2015:Madde 8.6)

Firmalar taahhüt ve gereksinimleri karşılayamadığı çıktıları, hatanın tanımlanması için süreç sonunda ayrı tutar. Çeşitli durumlar sebebiyle mümkün olmayan çıktılarda elde edildi ise düzeltici faaliyet uygulanır ve ürün veya hizmetin son durumu belgelenerek talebe göre müşteriye tekrar sunulur ya da hurdaya ayrılır. Uygun olmayan ürün/hizmet tanımlanması ve kontrolüne ilişkin esaslar “Uygun olmayan ürün/hizmetin kontrolü prosedürü” ile yapılabilir (ISO 9001, 2015:Madde 8.7).

1.6.6. Madde 9: Performans Değerlendirme

Firmalar; ürün ve hizmetin uygunluğu, yönetim sistemlerinin etkinliğini ve sürekli iyileştirmek için izleme, ölçme ve analiz yöntemlerini belirlemelidir. İç

denetim ve veri analizi uygulamalarında istatistiksel metotlar kullanılarak kalite yönetim sistemi uygunluğunu değerlendirebilir. Firma, müşterinin istek ve beklentilerini gerçekleştiren süreçlerin, hangi yöntemle hangi kriterlerinin ne zaman ölçülmesi gerektiğini ve analiz edeceğini belirlemelidir. Müşteri istek ve beklentilerini belirleme sürecinde ve müşteriden alınan sonuçlar beraber analiz edilerek gerekli iyileştirme faaliyetlerini ortaya koyabilir. ‘Risk Analizi Değerlendirme Tabloları’ (Ek-3) oluşturarak da firma için risk önleme ve iyileştirme faaliyetlerinde bulunabilir (ISO 9001, 2015:Madde 9.1).

Firma kalite yönetim sistemi uygulaması hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve sistemin standarda uygunluğu etkili bir şekilde sürdürülmesi için önceden planlamış zaman aralıklarıyla iç denetimler planlamalı ve içeriğini belirlemelidir. Denetimde tarafsız ve yetkin iç denetçiler, ürün ve hizmet kalitesine etki eden süreçlerin uygun olup olmadığını denetleyebilir. Denetim sonuçları üst yönetime rapor olarak sunularak düzeltilmesi gereken faaliyet planları yapılır ve uygulanır (ISO 9001,2015 Madde 9.2).

Üst yönetim ve ilgili kişiler planlı periyodik aralıklar ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini, yeterliliğini ve iyileştirme için yapılması gereken vb çalışmalarını gözden geçirmelidir. YGG toplantılarında alınan kararlar “YGG Toplantı Tutanağında”(Ek-8) kaleme alınarak muhafaza edilir. Bu toplantıda her bir sürecin kalitede hedeflerinin takibi için “Hedef İzleme Formları” kullanılabilir. Gözden geçirme toplantılarında alınan kararlar kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan değişiklikler yapıldığı gibi düzeltici önleyici faaliyetlere de veri teşkil eder (ISO 9001, 2015:Madde 9.3).

1.6.7. Madde 10: İyileştirme

Firma müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetinin artırılması için sürekli olarak iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve performansını artırmak için çalışmaları yapmalıdır. Firma, istenmeyen şikâyet ve uygunsuzluklar görüldüğünde ve tekrarlanmaması için düzeltici faaliyetler uygulanmalıdır. Düzeltici faaliyetler ise risk ve fırsatların belirlenmesinde, içi ve dış denetimlerin sonuçlarında, müşteriden gelen istek ve şikâyetlerin sonucunda vb gibi yerlerde gerekebilir. Bunun

için kalite yönetim sisteminde performansı etkileyen bütün veriler analiz edilerek kök sebebin bulunması ve gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılması gerekir. En etkili yöntemlerden birisi “³balık kılçığı” veya “Ishikawa diagramı” olarak da bilinen yöntemdir. Firmalar uygunsuzları tespit etmek ve takip etmek için sürekli iyileştirme prosedürleri ile “Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet Formları” (Ek-5) kullanarak gerekli önlemleri de alabilir (ISO 9001, 2015:Madde 10.2; Aytimur, 2012).

Firma, gelişimde sürekliliği sağlamak için elde edilen verileri analiz ederek iyileştirme faaliyetinde bulunması gerekir. İyileştirme PUKÖ döngüsünün son aşamasını temsil eder. PUKÖ döngüsü içinde Kaizen, 6 sigma ve 5S vb gibi araçları kullanarak kalite yönetim sisteminde iyileştirme sağlanabilir (ISO 9001, 2015:Madde 10.3).

³Balık kılçığı (Ishikawa diagramı):Bir tür kalite diyagramıdır. Sonuçları ortaya çıkarmak sebepleri ortaya koymak görselleştirme ve üzerinde çalışmak için yapılır (Vikipedi,2010).

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KALİTE VE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Bu bölümde ilk olarak KOBİ'ler tanıtılmakta, dünyada ve ülkemizdeki konumları, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar hakkında genel bilgiler verilmektedir. Daha sonra literatürde ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerdeki uygulamalarına yönelik yer alan çalışmalar belirli alt başlıklar çerçevesinde gruplanarak aktarılmıştır.

2.1. KOBİ'LER VE ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler, genel bir tanımı olmamakla beraber, ülkeye ve bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir. KOBİ tanımlarında çalışan işçi sayısı, varlıkları ciroları sermaye miktarı gibi kriterlerin çeşitli olması tanımın ortak olmasını güçleştirmektedir. Ayrıca ülkelerin ekonomik yapıları firmaların sektör özellikleri KOBİ tanımında kriter ölçütlerinin değişmesine neden olabilmektedir (Para ve Borsa, 2013). Genel olarak KOBİ'lerin çalışan sayısı 500 kişiden az olduğuna önüne alındığında büyük firmalara göre farklılıkları vardır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:7-8). KOBİ'ler az sermaye ile el emeğinin olduğu, hızlı karar verme özelliğine sahip, yönetim giderlerinin az olduğu ve üretimin ucuz olduğu işletmeler diyebiliriz (Soyda, 2006:540). Küçük bir bakkal ya da tek kişilik temizlik işlerinden eleman çalıştıran küçük işletme olarak, bir şarap fabrikası veya konserve fabrikası orta ölçekli işletme olarak kabul edilebilir (Çetin, 2015).

Ülkelerin ekonomik yapıları, sektör ölçütleri ve hedeflerin olması KOBİ politikalarında da farklılıklar oluşmuştur. KOBİ'leri bu politikalarının gerçekleştirme için belirli standartlara göre tanımlanmaktadır. Literatürde ortak bir görüş birliğine varılmış bir KOBİ tanımlamasının olmaması, sağlıklı bir değerlendirmelerin yapılması güçleştirmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin dünya ile entegre olmasından dolayı KOBİ tanımlamaların belirli standartlar da birbiri ile uyumlu olmasını gerektirmektedir. İşletme büyüklüğünü tanımlayan kriterlerinin belirlemesi, küçük işletmelerin devlet desteklerinden ve banka kredilerinden yararlanması,

rehberlik ve danışmanlık yardımı alması gibi nedenlerden dolayı da önemlidir (Mecek, 2020:29).

KOBİ'ler yetmişli yılların ortalarında sektördeki büyük firmaların seri üretim yapması nedeni ile ekonomik kalkınmada küçük etki yapmıştır. Daha sonra büyük firmaların parçalanması, işsizlik gibi gerekçeler tekrar küçük ölçekli firmaların oluşmasına neden olmuştur. Tarihin her döneminde kalite ile ilgili problemler var olmuştur. Ürünü geliştirme aşamasında ortaya çıkan problemlerin çözümü için üreticinin teknik gereksinimleri belirlemesi bunun içinde kaliteyi benimsemesi gerekmiştir (Sahran ve diğerleri 2010:165). Tarihsel süreçte kalite yönetimi ile ilgili araştırmaların daha çok büyük firmalar üzerinde olduğu, KOBİ'lerde ise kişilerin ön plan çıkması ve finansal açıdan zayıf olmaları gibi nedenlerle etkin bir kalite yönetiminin her zaman mümkün olmadığı görülmüştür (Zimon ve Malindžák, 2013:1).

Gelişmekte olan ülkeler ekonominin gelişmesinde KOBİ'lerin büyük bir öneme sahip olduğunu kabul etmektedir. Bunun yanında dünya pazarındaki değişiklik ve yenilikler, KOBİ'lerin yönetim, teknik ve araçlarını tekrar gözden geçirmesini gerektirmiştir. Böylece KOBİ'ler etkili uygulayabilecekleri kalite araçlarını araştırmaya yönelmişlerdir. Günümüz çağında teknolojinin hızlı gelişmesi ile, işletmeler ve paydaşları, büyük firmaların süreçlerinin birleşmesinden dolayı uluslararası bir ağ oluşturmuştur. Bütün bunlar, bilimsel bir yönetim anlayışının ihtiyacını gerekli kılmıştır

2.1.1. Dünyada KOBİ'ler

Dünyada ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörel farklılıklarından dolayı KOBİ'lerin ülkelerde tanımlamaları değişebilmektedir. Tablo 1'de Avrupa Komisyonu'nun tanımına göre, KOBİ tanımında personel sayısı yıllık ciro ve yıllık bilanço kriterleri dikkate alınır.

Buna göre orta büyüklükteki işletme (KOBİ), 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış hacmi 50 milyon Euro'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibarıyla 43 milyon Euro'yu geçmeyen; Küçük işletmeler, 50 kişiden daha az kişiyi istihdam eden ve yıllık cirosu veya yıllık cirosu

toplamı 10 milyon Euro'yu geçmeyen ve Mikro işletmeler, 10 kişiden daha az kişiyi istihdam eden ve yıllık cirosu veya yıllık bakiyesi toplamı 2 milyon Euro'yu geçmeyen işletmelerdir (European Commission, 2015:3-11).

Tablo 2: KOBİ'lerin Büyüklük Ölçekleri

KOBİ Sınıfı	Çalışan Sayısı	Yıllık Hâsılat	Bilanço Toplamı
Orta Ölçekli İşletme	< 250 kişi	≤ 50 Milyon Euro	≤ 43 Milyon Euro
Küçük Ölçekli İşletme	< 50 kişi	≤ 10 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro
Mikro Ölçekli İşletme	< 10 kişi	≤ 2 Milyon Euro	≤ 2 Milyon Euro

Kaynak: (European Commission, 2015:11)

KOBİ'ler küresel ölçekte büyük yer oluşturmaktadır. Dünyada KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı % 95'in üzerindedir. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler incelendiğinde, toplam işletme sayısının % 99,78'ini KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin oluşturduğu görülmektedir (Aksoy ve Çabuk, 2005:42). Avrupa'da ise tüm işletmelerin% 99,8'ini, tüm işlerin% 66,5'ini ve katma değerini% 57,6'sını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Dünya çapında KOBİ sektörü, inovasyon⁴ ve iş yaratma için hayati bir motordur. Inovasyonun daha fazla ihtiyaç duyulduğu zamanda büyüme ve gelişmeye olumlu katkıda bulunabilir. Ayrıca Dünya pazarında rekabet edebilmek için her yıl 1000'den fazla işletme Avrupa'da ISO 9001 standardını kabul etmektedir."Avrupa Standardizasyonunun Geleceği" adlı raporunda Avrupa Parlamentosu, KOBİ'lerin Avrupa pazarının önemli bir bölümünü temsil etmelerine rağmen, standardizasyon sistemine yeterince dâhil olmadıklarını ve bu nedenle standardizasyondan elde edilen faydalardan tamamen yararlanamadıklarını vurgulamaktadır. Avrupa Parlamentosu, KOBİ temsilinin ve sisteme katılımının gerekli olduğunu görmektedir.(Small Business Standards, 2012)

KOBİ'ler ekonomide büyümeye, iş sahası oluşturmaya ve daha fazla yeniliğe olanak sağlamaktadır. Fakat hepsinden önemlisi büyük firmalara göre daha az

⁴Inovasyon: "yenilik" ve "yenileşim (TDK, 2011)

karmaşık (yapısal olarak), daha verimli ve esnektirler. Ancak KOBİ'ler daha geniş istihdam ve ekonomik verim üzerinde büyük bir etkiler oluştururken, servetleri finansal krizden orantısız bir şekilde etkilenmektedir. Yani, KOBİ'lerin hem iş yaratma olanağı bulunmakta hem de iflas gibi durumlarda kendini devam ettirememektedir. Bu da onları Schumpeter'in "yaratıcı yıkımının"⁵, yani teknolojik değişim süreci yenilikler ile sürdürülen bir süreçtir. Yeniliğe ayak uyduramayan şirketler yıkılacak buda yıkıcı etkisi olduğunu gösterecektir Bunu doğrulayan Avrupa Birliği, 2001 yılında çalışmaya başlayan firmaların yarısının beş yıldan daha uzun süre kalmasının zor bir gerçek olduğunu belirtmiştir. KOBİ'lerin ürün ve hizmet etme ile ilgili uzun soluklu ayakta kalamama sorunu yeni olmamakla birlikte, birçok araştırmacı, akademisyen ve iktisatçının çözüm aramasına rağmen bu sorun devam etmektedir. Ancak uluslararası standartların yaygınlaşmaya başlaması ile küçük işletmelerde girişimin teşvik edilmesine ve eşit bir ortamda rekabet etmesine imkân sunulabilir. KOBİ'lerin geleceğini şekillendirmesinde asıl konu ise karşılaşılan zorlukları ve fırsatları ortaya koyması olmuştur(ISO focus, 2015:7-8).

2.1.2. Türkiye’de KOBİ’ler

Türkiye’de Bakanlar Kurulu’nun almış olduğu 9617 sayılı kararı ile küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırma ve nitelikleri hakkında yönetmelik 2005 yılında yürürlüğe konmuştur. Ülkemizde KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

a) **Mikro işletme:**10 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) **Küçük işletme:**50 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

⁵Yaratıcı yıkım: Schumpeter'e göre; "yaratıcı yıkımın fırtınası", ekonomik yapıyı aralıksız olarak içten devrimden geçiren, sürekli olarak eskiyi imha ederken yeniyi yaratan endüstriyel mutasyon sürecini tarif etmektedir (Vikipedi, 2020)

c) **Orta büyüklükteki işletme:** 250 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (4778-1 İlgili Yönetmelik, 2012: 2).

Tablo 3: KOBİ'lerin Girişimciler İçindeki Payı (2019)

KOBİ'lerin payı (%)	
Çalışan sayısı tanımına göre girişimler	99,8
Çalışan sayısı	72,4
Personel maliyeti	51,8
Cironun	50,4
Üretim değeri	44,1
Katma değer	44,0
İhracat	36,6
İthalat	21,5
Ar-Ge harcamaları	31,0

Kaynak: (Tablodaki veriler, Türkiye İstatistik Kurumunun 2020 yılında yayınladığı KOBİ'ler ile ilgili istatistikler kullanılarak yazar tarafından derlenmiştir.)

Türkiye sanayisi genelde, küçük ve orta ölçekli yapıda olup, mevcut bütünün büyük bir oranını oluşturmaktadır. Tablo 3'de KOBİ'lerin 2019'deki girişim istatistiklerine bakıldığında, sanayi ve hizmet sektöründe 3 milyon 221 bin girişimin faaliyetine rastlanmıştır. KOBİ'lerin toplam girişim sayısının %99,8'i ile neredeyse tamamını oluşturmaktadır. Bununla birlikte istihdamın %72,4'ünü, personel maliyetinin %51,8 cironun %50,4'nü, üretim değerinin %44,1'ini, katma değer %44'nü, ithalat ve ihracatın %58,1'sini, toplam kredilerin %25'ini, Ar-Ge harcamalarının ise %31'ini oluşturduğu görülmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2020).

2.1.3. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler ülkelerin ekonomisinde önemli bir yere sahip ve istihdamda önemli katkısı sağlaması rastlantı değildir KOBİ'lerin büyük işletmelere göre avantajı

yanlarının olması önemli bir etkidir. Kolay uyum sağlamada teknik gelişmelere daha yakın olmasına karşın büyük organizasyonlar zorlu süreçleri uyum sağlaması zaman alır. Küçük işletmelerin müşteri ve çalışanlar ile daha yakın ilişki kurması, pazarlama, üretim ve hizmet konusunda daha esnek olması rekabet konusunda büyük işletmelere göre avantajlı olduğunu söylenebilir. KOBİ'lerin alanında ki pazarı iyi tanınması ile pazarın ihtiyaç ve taleplerini büyük işletmelere göre daha iyi görebilir, müşterilerini daha iyi tanınması ile samimi yakın ilişkiler kurabilir. Böylece müşterinin ihtiyaçlarına yönelik ürünleri ortaya koyması sağlamış olur (Çatal, 2005:346-347).

KOBİ'lerin yapısı kalite yönetimini oluşturmasıyla elde edeceği avantajlar vardır KOBİ'ler ellinde kaynakları etkin şekilde kullandığında kalite yönetim sistemini etkin şekilde uygulayabilir. KOBİ'ler ile büyük işletmelerin özellikleri karşılaştırıldığında, büyük firmalara göre KOBİ'lerde yönetim silsilesi daha azdır, basit bir planlama sistemi bulunmaktadır, resmi kurallar yoktur, müşteri sayısı sınırlıdır, bireysel çalışmalar görünür durumdadır, iletişim süreçleri daha basittir, değişime karşı direniş daha minimal düzeydedir (Ghobadian ve Gallear, 1997:127-129).

Kalite Yönetim Sistemi oluşturma ve sürdürme bağlamında değerlendirilecek olursa (Duffy, 2004:27-28):

- Küçük işletmelerde değişikliğe kaşı süreç ve çalışan sayısının az olmasından daha kolay karşılık ve daha hızlı sonuç alabilir
- Katılım sayısının az olması ile iletişim kanalları kolay ve basit yapıdadır.
- Büyük işletmelerin uzun program sonucunda gerçekleşen toplantı ve buluşmalara karşın küçük işletmeler kısa sürede planlayarak gerçekleştirebilir.
- Küçük işletmelerde bürokrasinin az olması ile müşteriye yönelik iyileştirme faaliyetlerde daha hızlı ve kolay aksiyon alınmasını sağlar.
- Küçük işletmelerin yönetim silsilesinin büyük firmalara oranla az olması ile karar verme ve aksiyon almada süre kayıpları azalır.
- Kalite yönetim sistemi faaliyetleri bir takım işidir bundan dolayı küçük işletmelerin takım çalışmasında büyük işletmelere oranla daha yatkın olması bir avantaj sağlamaktadır.

2.1.4. KOBİ'lerin Dezavantajları

Para ve Borsa, (2013) KOBİ'lerde genellikle uzman personel bulunması yerine, işletme sahibinin bilgi ve tecrübesine dayalı olması ve sonra bu bilginin yerini sadece tecrübeye bırakmasına neden olmaktadır. KOBİ'lerin tam olarak tanımlanamamasından dolayı işletmelere sağlanan kredi olanaklarından yararlanamamakta, bunun yerine büyük işletmeler faydalanmaktadır. Müşteri ile ilişkilerinin iyi olmasına rağmen teknolojik değişimi sağlamak için yerinde para ve zamana sahip olmaması, müşteri ilişkilerin gelişmesi ve memnuniyetin artmasında engellemektedir. Yapılan özel ya da devlet ihalelerinde yeterli teknolojik yeterliliğe sahip olmadıklarından büyük işletmelere göre daha zayıf durumda kalmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'ler üretim de esnek olması ve tüketicinin talebine göre ürün ortaya koyması için girdi farklılıkların büyük miktarlarda olması gerekmekte, dolayısı ile büyük miktarda alım yapılamaması ve büyük işletmelere göre toplu indirim olanaklarından istenen ölçüde yararlanamamaktadır. KOBİ'lerin üretiminin sınırlı alan içinde kalması, ihracatta rekabet açısından zorluklar ile karşı karşıyadır.

Genel olarak dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayhan, 2015; Çatal, 2005:347) :

- Yönetimde yetersizlik
- Rekabette olumsuzluklar
- Finans desteğinde yeterli desteğin sağlanamaması
- Ürün araştırma ve geliştirme eksikliği
- Yetkin çalışan sağlayamama
- Mevzuat ve bürokrasi

2.2. KOBİ'LERDE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) büyük işletmelerden daha fazla istihdam sağlamaktadır. Fakat büyük kuruluşların sahip olduğu operasyonlar gibi sistematik iyileştirme çalışmalarından yoksundurlar. Genellikle küçük işletmelerde geleneksel yönetim anlayışı yani sezgi ve deneyime dayalı anlayış tercih edilirken kalite yönetim sistemlerine bu işletmelerde çok az rastlanmaktadır. Ancak

günümüzde artık kalite yönetim sistemi KOBİ'lerde daha fazla uygulanır hale gelmiştir. Bunun nedeni KOBİ'lerde müşteri isteklerine uygun şekilde ürün ve hizmet sunmada ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemli bir araç olduğunun ve bunu da müşterilerine gösterme ihtiyacının fark edilmesidir (Zimon ve Malindžák, 2013:1).

İşletmelerde büyüklük arttıkça yönetim ve işlevselliğin karmaşıklığı ortadadır. Büyük işletmelerde bundan dolayı daha formel⁶ bir yapıya sahip olması, yetki ve sorumlulukların belirli olması, yetkinin bir hiyerarşi içinde alt kısımlara devredilen bir sistem olması gerekmektedir. Küçük işletmelerde informal⁷ bir yapı olup yetki ve sorumluluklar net olarak belirli değildir. Bundan dolayı KOBİ'lerin ISO 9000 standardı ile daha formel bir yapıya ulaşabilmesi büyük kuruluşlardan daha fazla ihtiyaç haline gelebilmektedir.

Küçük firmalarda çalışan kişi sayısının az olduğundan çalışanların kaliteye katılımı önem arz etmektedir. Küçük işletmeler istenen standarda ulaşmak için mücadele etmekte ve düşük kalite algısını ortadan kaldırmak için uğraşmaktadır. ISO 9000, işletmenin büyüklüğüne, ürününe ve çalışma alanına bakılmaksızın KOBİ'lerde uygulanabilmektedir (Briscoe ve diğerleri, 2005) .

KOBİ'ler dünya pazarında kritik bir rol oynamaktadır. Pazarda rekabetçi olabilmesi için kaliteli ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu rekabet ve müşteri gereksinimlerini karşılayabilen birçok KOBİ kalite yönetim sistemini uygulamaktadır.

2.2.1. KOBİ'lerdeki ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları

KOBİ'lerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini etkin uygulamak ve geliştirmek için başlangıç durumunu ve yönünü doğru şekilde tanımlaması gerekir. Sousa-Poza ve diğerleri (2009), KOBİ'lerde ISO 9001'in uygulanmasına yönelik bazı önemli hususları vurgulamıştır. Yaygın olarak kullanılan ISO 9001 uygulayan tüm kuruluşlar kültürünü, büyüklüğünü ve kaynaklarını dikkate almasının da ötesinde kalite yönetim sisteminin diğer sistemler ile paralel olarak ele alınması, eğitim ve

⁶Formel: Resmi (TDK, 2011)

⁷İnformel: Resmi olmayan (TDK, 2011)

öğretim eksikliğinden kaynaklan sorunların önlenmesi ve denetlemenin olması gerekmektedir. Ayrıca üst yönetimin kuruluşun kalite farkındalığına ve iyileştirme konusunda taahhüdünü sürekli olarak doğrulamalıdır. Böylece işlevsel ISO 9001 uygulaması müşteri memnuniyetinin artmasına ve süreçlerin sürekli iyileşmesine yol açar.

Büyük kuruluşlara hizmet veren birçok KOBİ vardır ve bunlardan başarılı olanlar ulusal ekonomilerde önemli yer tutar. KOBİ'ler özellikle onları tedarikçi olarak kullanan büyük şirketlerin varlığı açısından kritik role sahip oldukları için bir kalite yönetim sistemi içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekir. Elbette büyük şirketler de tedarik süreçlerini iyileştirmek durumundadır. Aksi takdirde KOBİ'ler de bu anlamda bir iyileştirme yapmayı gerekli görmeyebilir. Büyük işletmeler genellikle KOBİ'lerin kalite yönetim sistemine etkili bir şekilde geçişine yardımcı olmaktadır. Böylelikle KOBİ'ler süreçlerin etkin yönetmekte ve yüksek kalitede ürün ve hizmet sunabilmektedir (Assarlind, 2011:i).

Pommer (2014), ISO 9001:2015 ile ilgili KOBİ'lerde kalite yöneticileriyle yaptığı görüşmelere dayanan röportajında, bu standart ile şirketlerin yönetim sistemleri, yazılım ve süreçlerle ilgili çalışmalarını değerlendirmiştir. Bunlardan biri olan Gottfred Petersen A / S şirketinin kalite müdürü Peter Nørgreen ilk başta, şirketin temel fikrine ve şirketin güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini hakkında bilgi edinmek için SWOT analizi yaparak başlanmalıdır. Organizasyonun da kararlar doğru zamanda, doğru yerde ve doğru maliyette verilmesinde personelin yetkilerin doğru kişileri verilmesi başarıları ve sapmaları takip etmenin bir yoludur. Bir diğer yolu ise, ISO 9001: 2015 standardında gerekli maddelerini uygulayarak temel iş alanlarına odaklanan temiz bir süreç odaklı yönetim sistemi oluşturmaktır. Kalite yönetimi ile çalışırken, fazla bilgi vermemeye ve fazla veri oluşturmamaya dikkat edilmeli, bunun yerine kısa ve kesin ifadelerle bir sistem oluşturmaya çalışılmalıdır. Sürüm tabanlı belgeler, referanslar ve bağlantılar oluşturabilecek bir ISO 9001: 2015 yazılım programının kullanılması sistemin verimliliği düzenlerken ve revize ederken kolay hale getirmektedir. Ayrıca devamlı değişmekte olan sürüm ve süreçleri basit tutmak gerekir. Kalite yönetim sisteminin günlük işi eğlenceli ve kolay hale getirmenin profesyonel bir sonuç almanın bir parçası olduğunu anlamak uygulamayı kolaylaştıracaktır (Pommer, 2014).

2.2.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İşletme Performansına Etkisi

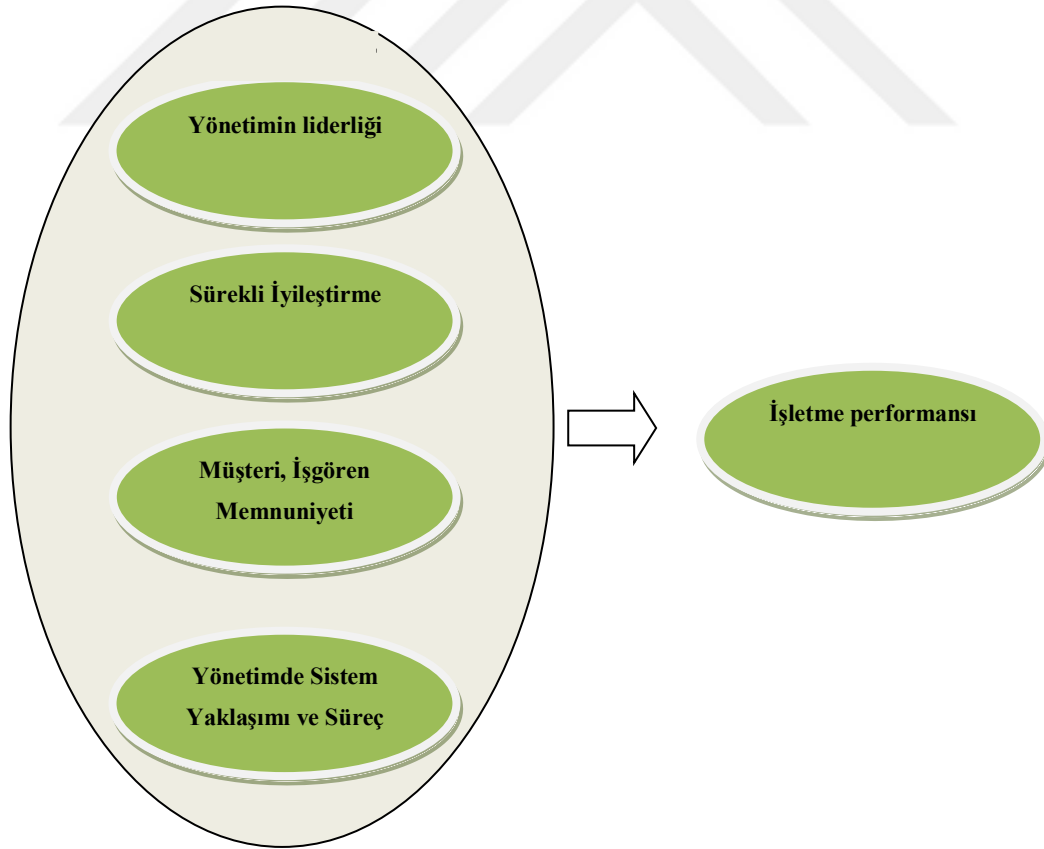
Son yıllarda ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine sahip firma sayısının artmasıyla kalite yönetimi ile ilgili uygulamaların işletme performansına etki edip etmediği tartışma konusu olarak ortaya çıkmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda bu konu ile ilgili bir fikir birliği olmadığı görülmektedir.

ISO 9001 sisteminin birçok içsel ve dışsal faydası vardır. Ancak bu uygulamalar her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Standardın genellikle etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ISO 9001 kalite yönetim sisteminin başarıyla kurulabilmesi ve uygulanabilmesi için üst yönetimin katılımı ve desteği, takım çalışması ve şirket genelinde ISO 9001 tanıtımı gibi bazı kritik faktörler karşımıza çıkmaktadır.(Kalkan ve Bozkurt, 2012:112)

Küreselleşen pazarda teknolojinin, biliminin gelişmesi ve değişmesi ile müşteriler ürün ve hizmetlerini temin ederken genellikle topluma, doğaya saygılı ve satış sonrası hizmetleri olan firmaları tercih etmektedir. Bu durumda işletmeler kalite felsefelerini değerlendirdiğinde, ISO 9001 kalite yönetim sisteminin uygulamasının işletme performansını olumsuz etkileyen unsurları en aza indirmeyi hedeflediği fark edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalarda ISO 9001 sertifikasyonunun işletme performansı üzerinde önemli faydaları görülmüş ve bu işletmenin performansı ile amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmuştur (Adıgüzel ve Aydın, 2016). Amerika’da yapılan bir araştırma sonucunda; ISO 9001 sertifikası olan işletmelerde insan kaynakları ve işletme performansı üzerinde önemli faydaları olduğu ve bunun sonucunda iş süreçlerinde iyileşmelerin olduğu görülmüştür (Ataseven ve diğerleri 2013). Ürdün’de yapılan ISO 9001 sertifikasına sahip 24 farklı hem hizmet hem de sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işletme üzerinde yapılan araştırmada ise ISO 9001’in kalite çıktısı, müşteri memnuniyeti ve yönetim performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Al-Refaie ve diğerleri 2012). Yine Türkiye’de imalat sektöründe yapılan araştırma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının, genel işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu

görülmüştür. Bu durum kalite yönetiminin iş sonuçlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Eroğlu, 2003). Eskişehir’de imalat sektöründe yapılan araştırmada TKY ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kutlu ve Duran, 2015). Yapılan başka bir araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren ISO 9001 sertifikasına sahip Yunan şirketlerinde müşteri memnuniyetinde, uygunsuzlukların önlenmesinde ve sürekli iyileştirmede pozitif bir etki oluşturduğunu göstermiştir. (Psomas, 2013: s.769). Şekil 6’da görüldüğü gibi başka bir çalışmada ise, TKY uygulamasının işletmelerin performansını olumlu yönde etkilediğini ve değerlendirme sonucunda performans ile TKY arasında istatistiksel bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Küçük ve diğerleri, 2015). ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin doğru bir şekilde uygulanmasının tasarruf elde edilmesi ve iş performansının artması açısından etkili olduğu görülmüş; böylece performansta kalıcı bir iyileşme elde edilmiştir (Samson ve diğerleri, 2009).

Şekil 8:TKY’nin İşletme Performansına Etkisi



Kaynak: (Küçük ve diğerleri, 2015:58)

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin işletmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı yönünde sonuçlar da karşımıza çıkmaktadır.

Singels ve diğerleri (2001: 73) firmaların ISO 9000 belgeli ve belgesiz olması arasında performans yönelik bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Wayhan ve diğerleri (2002), ISO 9000 sertifikasyonunun işletme performansı üzerinde çok sınırlı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada ISO 9000 sertifikası ile finansal büyüme arasında bir bağlantı kurulmuş fakat yalnızca bir finansal performans değişkenine sahip bir bağlantının rekabet avantajı sağlamadığı ve ISO 9000 sertifikasına katılım için zorlayıcı bir neden olduğu durumlarda uygulanabileceği (örneğin, Avrupa’da iş yapılıyor ise) ortaya konmuştur. ISO 9000’nin şirketlerin pazarda aşması gereken tüm rekabetçi dezavantajları giderecek mucizevî bir derinlik olmadığı ve ISO 9000 sertifikasyonunun performans geliştirme programı olmadığı vurgulanması gerektiği belirtilmiştir. Tsekouras ve diğerleri (2002: 228) tarafından Yunanistan’da yapılan bir araştırmada ise imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 143 firmada yapılan araştırmada ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin firma performansına uzun vadede fayda sağladığını fakat kısa vadede bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Literatürdeki bahsi geçen çalışmalarında, ISO 9001 kalite sisteminin etkin olduğu yönünden ele alırsak, ürün ve hizmetlerde gözle görülür bir iyileşme elde edileceği ortaya çıkmaktadır. Bu iyileşme ile verimliliğin artmasına, sonunda etkin bir performansa sahip olmasına ve rekabet avantajı elde etmesine neden olmaktadır. Fakat ISO 9001’in etkin uygulanamama yâda etkin uygulansana dezavantajları ortadan kaldıracak bir belge olmadığı ortaya konmuştur.

2.2.3. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerin Performansına Etkisi

Literatürde ISO 9001 sertifikasyonu ile KOBİ’lerin performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar vardır. Bu çalışmalarda ISO9001 belgesine sahip

olmanın KOBİ'lerin performansını artırmaya yardımcı olup olmağına dair çelişkili sonuçlar çıkmıştır.

Günebakan ve Basık (2011) tarafından Hatay'da yapılan araştırmada ISO 9001 standardının etkin bir şekilde uygulanmasının KOBİ'lerin performansına olumlu etkisi olduğu, bunun da rekabette önemli bir üstünlük kazandırdığı görülmüştür. Bayati ve Taghavi (2007:147)' in İranlı KOBİ'ler üzerinde yapılan bir çalışmada, ISO 9001 sertifikasını almaya çalışan şirketlerin performansını artırdığı sonucuna varmıştır fakat ISO 9000 sertifikası almanın maliyeti düşürme potansiyeli açısından ve kaynak verimliliği açısından yetersiz olduğu görülmüştür. Aslan(2007: 81).KOBİ'ler üzerinde yapılan başka bir araştırmada, belgeli ve belgesiz firmalar arasında performans açısından anlamlı bir fark bulunamadığı, bundan dolayı belgenin performansa doğrudan bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İlkay ve Aslan (2012) tarafından KOBİ'ler üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise ISO 9001 sertifikası ile performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı, ancak sertifikalı şirketlerin kalite uygulamalarının sertifikalı olmayanlardan daha ileri düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, kalite uygulamaları ve performans arasında ilişki olduğu, ancak sertifikalı şirketlerin ileri düzey kalite uygulamalarının mutlaka daha yüksek performans anlamına gelmediği anlaşılmıştır.

Ahire ve diğerleri (1996) Amerika'da Kalite Yönetim Sistemi uygulayan 500 firma üzerinde yapılan ve yaklaşık yarısı KOBİ olan araştırmada, Kalite Yönetim Sistemi uygulamasında bu firmaların üçte birinin başarısız olduğu görülmüştür. Kalite sistemi felsefesini benimseyen kuruluşlar, kendi firmalarında kalite sisteminin olup olmadığına bakılmaksızın, kalite sistemini uygulamayan firmalardan daha iyi performans elde ettiklerini öne sürmüşlerdir (aktaran Assarind, 2011: 2)].

İmalat alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerin perspektifinden yapılan bir çalışmada, sertifikasyon sonrası ürün teslimat performansında, ürün kalitesinde, ürün hacmi ve ürün çeşitliliği esnekliğinde bir iyileşme olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ISO 9000 kalite yönetim sisteminin küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretime etkisi üzerindeki araştırmada;79 tanesi ISO 9000 standardını uygulayan toplam 106 KOBİ örnekleme havuzu incelemesinde, ISO 9000 uygulamasının sertifikalı ve sertifikalı olmayan firmalar arasında firmaların performansında önemli bir fark yarattığını göstermiştir. Benzer sonuçlar firmaların imalat parametreleri ve

rekabet önceliklerinin analizinde önemli faydalar elde ettiğini gösteren bulgularda da bulunmuştur. Bununla birlikte şaşırtıcı bir şekilde, iki grup arasında hatalı parça üretimi ve üretim maliyeti açısından önemli bir fark bulunamamıştır (Koç, 2007: 207). Portekiz’de firmalar üzerinde yapılan bir uygulamada ise birden fazla yönetim standardına (Kalite Yönetim Sistemi, Çevre Yönetim Sistemi(EMS)ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSMS): sahip sertifika almış olan KOBİ’lerde temel faydalar olarak; iç organizasyonlarında ve dış imajlarında iyileşmeler, bilgiye erişim kolaylığında ve müşteri sayısında artış gözlenmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemi sertifikası ile çalışanların ve dış müşterilerin memnuniyeti artmış ve maliyetlerde tasarruf elde edilmiştir (Santos ve diğerleri, 2011:1973).

Bu sonuçlar firmaların kalite yönetim belgesine sahip olması performansına etki ettiği görülmektedir. Adıgüzel ve Aydın (2016:366)’ya göre fakat belgeyi alma sebebi, belgenin gerekliliklerin karşılanıp karşılanmadığı ve üst yönetimin desteği olup olmadığı gibi faktörlerin varlığı her belgeye sahip olunmanın performansın olumlu yönde etkinliğini mümkün kılamamaktadır.

2.2.4. KOBİ’lerde ISO 9001 İçin Kritik Başarı Faktörleri

Ekonomide küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel bir süreci vardır. KOBİ’ler büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptir. Her büyük firmanın geçmiş çıkış noktası küçük bir işletmedir. KOBİ’ler rekabet etmede müşteri ve çalışan personel ile daha yakın ilişki içinde olması, ürün ve hizmetin üretim sürecinde ve pazarlanmasında daha esnek olması gibi nedenlerle büyük işletmelere göre daha avantajlı olabilmektedir. KOBİ’lerin amaçları ve stratejik planlarına kritik başarı faktörlerini dâhil etmesi ile başarı sağlar. Kritik başarı faktörleri strateji ve amaçlarını ne derece başardığını ölçmek için kullanılan bir göstergedir. Her bir kuruluş kendi içinde değişken kritik başarı faktörlerine sahiptir.

İşletmelerin istenen amaca ulaşmak için yapması gereken stratejik plan ve amaçların ne derece başarılı olduğunu göstermesi için kritik başarı faktörlerine ihtiyaç vardır. Kritik başarı faktörlerinin tam oturmamış olmaması istenen başarıya amaca ulaşmayı engelleyebilir. Örneğin küçük bir işletmenin amacı müşteri tatminini %98’e çıkarmak istiyorsa, burada kritik başarı faktörü, personeli müşteri odaklı

olarak eğitmek olabilir. Yani, küçük işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen personele sahip olarak müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilir. Bu durum KOBİ'lerin bir avantajı olarak ortaya çıkar.

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinin ISO 9001 standardının etkin bir şekilde uygulanmasında önemli yere sahip olduğu da araştırmalarla ortaya konmuştur. ISO 9001 standardı, kuruluşlara kalite sistemini oluşturması için gereken şartları sağlar. Bu şartların karşılanması, müşterilere kaliteli ürün ve hizmet alma konusunda güvence verir.

ISO 9001 standardının şartları hayata geçirilirken ortaya çıkan bazı zorluklar (Tablo 4) uygulamayı zorlaştırmaktadır. Ancak bunun yanında ISO 9001 standardını uygulamayı kolaylaştıran belirli faktörler mevcuttur. Burada uygulamayı etkileyen faktörler ile ilgili sistematik bir literatür çalışmasının sunumuna ihtiyaç vardır. Poksinska (2006), yaptığı araştırmada ISO 9001 şartlarının uygulanmasını etkileyen faktörleri sürekli gelişim, çalışanların katılımı, çalışanların bağımlılığı, çalışanların aldığı eğitim ve dokümantasyon olarak belirlemiştir. İlgili çalışmada ayrıca ISO 9001 standardizasyonun etkili bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin de etkili bir şekilde katılması önemsenmiştir.

Gopal ve Attrı (2017), ISO 9001'in başarılı şekilde uygulanmasına etki eden kritik başarı faktörlerini, üst yönetim, motivasyon faktörleri, finansal faktörler, sürekli iyileştirme faktörleri, müşteri odaklı davranış, şirket kültürü, süreç ölçümü ve takibi, geri bildirim, çalışanların katılımı eğitimi öğretimi ve niteliği şeklinde belirlemiştir.

İlkay ve Aslan (2012: 771) sertifikasyon için motivasyon faktörlerinin performans üzerinde kısmi bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, KOBİ'ler sertifikasyon aldıktan sonra performansında bir iyileşme gözlenmezse, sistemin etkin olmayıp sadece sözde sertifikalı olduğu ifade edilmiştir ve Türkiye'deki faaliyet gösteren çoğu KOBİ'ler için de bu durumun söz konusu olduğudur. İşletmelerde performansı iyileştirmek için ISO 9001 standardının şartlarının etkin bir şekilde uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Motivasyon faktörleri, sertifika-performans ilişkisini etkileyen ana faktörler olmasının yanında sertifikasyon alımında danışmanlık hizmeti, üst yönetimin desteği, çalışanların tutumu, şirketin ölçeği ve sertifikasyondaki süre gibi birçok etkileyen faktör vardır

Georgiev E ve Georgiev S. (2015:1020),ISO 9001serifikasyonun uygulamasında motivasyonu⁸ faktörleri olarak; şirketin imajı, müşteri baskısı ve gereklilikleri, rekabetçiliği, süreç iyileştirme ve ürün kalitesinin iyileşmesi gibi iç motivasyonların etkili olduğu ortaya koymuştur. ISO 9000 sertifikasyonu ile motivasyon arasında faydalı pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Kalkan ve Bozkurt (2012:111-115)ISO 9001kalite yönetim sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için motivasyon büyük önem taşımaktadır. İçsel ve dışsal olarak başlık altında toplanabildiği gibi, kuruluşun amacı ISO 9001 ile içten gelen iyileştirme birlikte başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir. Böylece ISO 9001 için motivasyonun önemi bir etken olduğunu göstermiştir. Ayrıca Paksinsko ve diğerleri (2002:297) “motivasyon” fonksiyonu olarak ele alınan müşteri baskısı, kuruluşlara uygulanan ISO 9000 standardının uygulaması sonucunda verimliliğin artmasına, yüksek kaliteli ürünler elde edilmesine ve pazarlamada avantaj sağlaması gibi etkileri görülmüştür.

Kritik başarı faktörlerinde üst yönetimin desteği, verimli bir eğitimin verilmesi, işletmelerin donanımlarının uygun olması, vizyonun açık ve anlaşılır olması gibi faktörler işletmelerin gelişmesinde ve ilerlemesinde önem arz etmektedir. Kritik başarı faktörleri işletmeye başarılı bir şekilde rekabet edebilme olanağı sağlar. Başarı faktörlerinin belirlenmesi firmaların rekabetçi konumunun belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Augustyn ve Pheby, (2000:386).İngiltere’de turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, ISO 9000 standardının başarılı uygulamaları üzerinden tespit ettikleri kritik başarı faktörlerini tanımlamışlardır. Bu faktörlerden; üst yönetimin taahhüdü ve desteği ile şikâyetleri izleme sisteminin olması en önemli başarı faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca firma kendi tecrübelerine dayanarak aşağıdaki kritik başarı faktörlerini sıralamıştır:

- ISO 9000’i çalışanlara anlaşılır bir şekilde sunmak
- Hata önlemeye odaklanmak
- Kültür değişimi üzerindeki güçlü vurgu

⁸**Motivasyon:** Motivasyon kendi istek ve arzusu ile kişilerin önceden belirli hedefe ulaşmak için hareket etme sürecidir. İşletmede ise işletmede ve personelin taleplerini karşılayan bir ortamda kişiden beklenen davranışı göstermesi için isteklendirme süreci olarak kabul edilebilir.” ((Berkman ve diğerlerinden aktarılan Ünser, ve diğerleri, 2010:250).

- Aşağıdan yukarıya yaklaşımı
- Hafif yürekli yaklaşımı

Yapılan çalışmaları değerlendirdiğimizde, ISO 9001 etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kritik başarı faktörlerini göz önünü alınması gerekmektedir. KOBİ'lerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini etkin bir şekilde kurulabilmesi, işletebilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için kritik başarı faktörlerine odaklanması gerekir ve kritik başarı faktörleri konusunda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Böylece daha fazla kritik noktalar belirlenerek standardın KOBİ'lerde daha etkin şekilde uygulanması sağlanabilir.

2.2.5. KOBİ'lerde ISO 9001 Uygulamalarındaki Zorluklar

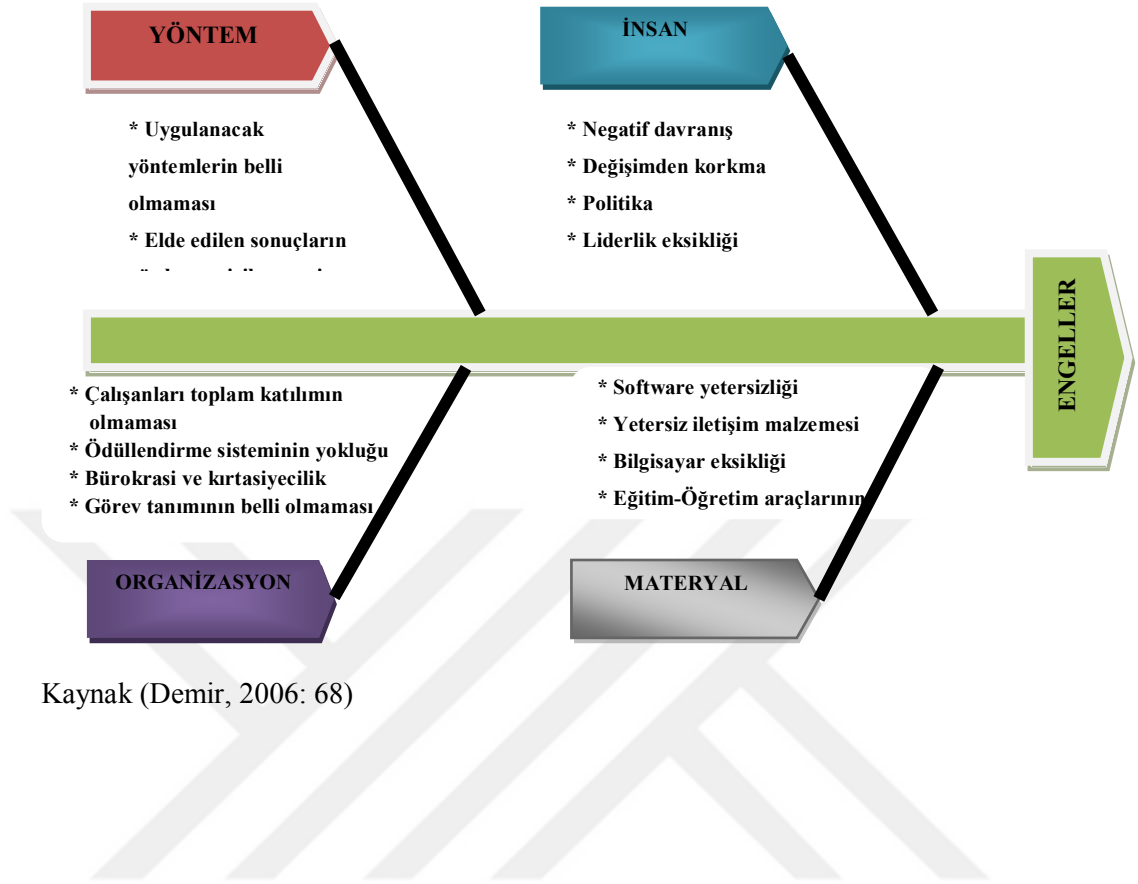
KOBİ'ler için kalite yönetimi, büyümek ve rekabet edebilmek için oldukça önemlidir. Etkin bir kalite yönetim sistemi süreçlerin iyileşmesine ve müşteri memnuniyetin artmasına neden olur. Bunun için KOBİ'lerin kalite yönetim sisteminin başlangıç gereksinimlerini karşılaması, yolunu doğru ve açık bir şekilde belirtmesi gerekmektedir(Sousa-Poza ve diğerleri,2009:220,221). Bir başka deyişle, KOBİ'lerin kalite yönetim sisteminde sistematik yaklaşım geliştirmesi başarılı olmalarına yardımcı olabilir. Sousa-Poza ve diğerleri (2009), kalite yönetim sisteminin uygulama zorluklarının temelinde yer alan en önemli nedenler olarak, KOBİ'lerde uygulama süreçlerinin karmaşıklığını ve kalite yönetim sisteminin etkin olması için gerekli örgütsel değişikliklerin yapılmamasını ifade etmiştir.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi uygulanırken karşılaşılabilecek zorluklar literatürde yer alan çeşitli çalışmalardan derlenerek Tablo 4 de gösterildiği şekilde listelenmiştir. ISO 9000 uygulamalarında özellikle yönetim ve liderlik eksikliği, kuruluşları başarısızlığa götüren önemli faktör olarak tanımlanmıştır. Park ve diğerleri (2007), ISO 9000'nin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar, Tablo 4'de verildiği gibi, şirket politikası ve kültürel alt yapı, ISO 9000 detaylı gerekleri, ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin etkileri, belgelendirme kuruluşu ve müşteri politikası olarak beş gruba ayırmıştır. ISO 9000 ailesinde planlama ve uygulama sırasında kuruluşlar sorunlarla karşılaşabilir. Bunlar ISO 9000 standardı ile ilgili bilgi ve tecrübe eksikliği, üst yönetimin ve çalışanların destek durumu gibi konularla

ilişkilidir. Bu gibi sorunlar küçük işletmelerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü küçük işletmelerin ISO 9000'ni uygulamasına yeteri kadar hazır olmaması, hazırlanma ve geliştirme benzeri maliyetleri karşılayamadıkları görülür. Athanasopoulos ve diğerleri (2007),ISO 9000 ile ilgili bütün personelin deneyim ve bilgi eksikliğini işletme için önemli bir zorluk olarak görmüştür. Ayrıca çalışanların eğitim eksikliği, ISO 9000 değerlendirme sonucunda gerekliliklerin yerine getirilmemesi, kuruluşun alt yapısının eksik olması, ekipman ve kalibrasyon gibi konularda uygunsuzlukların olması bir engel olarak görülmüştür. Heras, ve diğerleri (2008), ISO 9000 sertifikasyonu uygulamasındaki zorlukları sektörün karakteristiği, uygulama, liderlik ve motivasyon şeklinde sınıflandırarak sunmuştur. Yılmaz ve diğerleri (2006),Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapmış olduğu çalışmada kalite yönetim sisteminin kurulumu sırasında yaşanan güçlükleri yansıtmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan zorlukları insan odaklı ve sistem odaklı olarak ayırmıştır. İnsan odaklı güçlüklerin sistem odaklı güçlüklerden daha fazla olduğu bilgisini elde etmiştir. Kanar (2005),genel olarak değişen ve eklenen standart maddeleri, çalışanların niteliksiz olması, eğitimlerinin yeterli olmaması, üst kademenin çalışanı motive etmede yetersizliği gibi faktörleri belirtmiş olup (aktaran Yılmaz, ve diğerleri, 2006) en çok zorlanılanları Tablo 4'de gösterildiği gibi sıralamıştır. Demir (2006),kalite yönetim sisteminin uygulanması esnasında karşılaşılan zorlukları Şekil 9 de balık diyagramında göstermiştir.

Mustikasari ve diğerleri (2018), bir KOBİ statüsü üzerinde yapılan bir çalışmada ISO 9001:2015 standardın her bir maddesinin kontrol listesi oluşturup değerlendirildiğinde standartta eksiklikler olduğu ve uygulamaya hazır bulunmadığı ifade edilmiştir. Üs yönetime ve çalışanlara eğitim verilerek standardın anlaşılması ve gözden geçirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca standardın maddeleri ile ilgili risk yönetimi eğitimini verilmesi, iç iletişimin geliştirilmesi, prosedürlerin net uygulanması, değerlendirmelerin, iç denetimin ve hata analizlerin yapılması gibi iyileştirmeler önerilmiştir.

Şekil 9: Kalite Yönetim Sistemini Uygulanmasındaki Zorluklar



Kaynak (Demir, 2006: 68)

Tablo 4:ISO 9001 KYS'nin Uygulanmasındaki Zorluklar

Yazar	Veri Toplama Yöntemi	Ülke/ Örneklem Hacmi	Zorluklar
(Yılmazve diğerleri, 2006: 105)	Anket	Manisa OSB/ 32 işletme	Çalışan Odaklı Güçlükler: - Eğitim eksikliği yetersizliği - Sistem kurma çalışmalarına ayrılacak işgücü yetersizliği - Çalışanların kalite yönetim sistemini benimsemesi - Standardın anlaşılmasına ve yanlış yorumlanmasına Sistem Odaklı Güçlükler: - Çalışanların yetki, sorumluluklarının organize edilememesi - Maliyet yüksekliği - Yönetimin kalite yönetim sistemini benimsememesi - Teknolojik güçlükler(kalibrasyon, yetersiz ekipman...)
(Kantar'dan aktaran Yılmaz, ve diğerleri 2006)	Anket	Manisa / 30	- Sürekli iyileştirme maddesinin yeni bir madde olmasından dolayı, iç bünyede uygulamalara dönüştürülmesinde yaşanan zorluklar, iyileştirme çalışmalarında Deming Döngüsü'nün (PUKO) tam etkin kullanılamaması - Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili optimum bir yöntem bulunamaması, eğitim eksiklikleri - Kalite sistemini kurma görevini üstlenen personelin tecrübesiz olması, nitelikli personel sayısının az olması - Üst yönetimin, her kademedeki çalışan personelin katılımını sağlamada ve motive etmede yetersiz olması - Standarttaki "Süreç Yönetimi" kavramının oluşturulması, yeni bir kavram olduğu için anlatılmasında ve uygulamasında zorluklar, süreçlerin performans kriterlerinin saptanmasında ve izleme yöntemlerinin tespitinde zorluklar - Verilerin toplanması ve analiz yöntemlerinin belirlenmesinde yaşanan zorluklar, veri analizinde istatistiksel metotların etkin kullanılamaması, - Süreç akışı oluşturulması (İletişim süreçlerinin oluşturulması) esnasında sıkıntılar yaşanması
(Demir, 2006)	Anket	Konya/60 işletme	Yöntem odaklı: - Uygulanacak yöntemlerin belirli olmaması - Elde edilen sonuçların gözden geçirilmemesi İnsan odaklı: - Negatif davranış - Değişimden korkma - Politika - Liderlik eksikliği Organizasyon: - Çalışanların toplam katılımının olmaması - Ödüllendirme sisteminin yokluğu - Görev tanımının belirli olmaması - Bürokrasi ve kırtasiyecilik Materyal: - Software yetersizliği - Yetersiz iletişim malzemesi - Eğitim öğretim araçlarının yetersizliği - Bilgisayar eksikliği

Tablo 4'ün devamı

(Park ve diğerleri, 2007: 38)	Anket	Kore /413 şirket	• Şirket politikası ile ISO arasındaki uyumsuzluk, Kalite Yönetim Sisteminin sadece kalite bölümü tarafından sürdürülmesi, çalışanların gereksinimleri anlama eksikliği ve yetersiz performans göstermeleri, • Şirketin büyüklüğüne bağlı olarak uygulanamayan yönetim incelemesi, satın alma, eğitim, denetim gibi gereksinimlerin belirtilmemesi • Sertifikasyon etkileri konusunda anlayış eksikliği ve verimlilik, kusurlu oran, maliyet, fabrika işlem oranı gibi etki analizinin zorluğu • Tutarlılık olmadan samimiyezsiz denetim • Şirket büyüklüğünü ve iş türünü dikkate almadan yapılan tutarsız denetimler • Müşterilerden gelen talepler ve tek taraflı talimatlar • Tedarikçilerini korumak için ön koşul olarak sertifika istenmesi
(Athanasopoulos ve diğerleri, 2007)	Vaka çalışması	Paros adası/1	• Bütün personeli deneyim ve bilgi eksikliği • Çalışanların eğitim eksikliği • Kuruluşun alt yapısındaki eksiklikler
Heras ve diğerleri Iradi (2008)	Delphi çalışması, Anket	Almanya ve İngiltere/ 13 özel tesis	• Sektörün karakteristikleri; kaynak eksikliği, kalite yönetim modelleri hakkında bilgi eksikliği, sektörde sertifika eksikliğinin duyulmama eksikliği • Liderlik ve motivasyon; Yönetim ve liderlik eksikliği, çalışanlar arasında motivasyon eksikliği • Uygulama; Uygulama ve belgelendirme giderleri, ek bürokrasi, ISO 9000 uygulamasının dışarıdan yürütülmesi
(Gopal ve Attri, (2017)	Literatür incelemesi	Hindistan Haryana	• İletişim eksikliği • Üst yönetim taahhüdü ve katılımın yetersizliği • Eğitim ve öğretim eksikliği • Çalışan desteği ve katılımın eksikliği • Takım çalışması olmaması • Motivasyon eksikliği • İç denetimlerin zorluğu
(Mustikasari ve diğerleri 2018)	Vaka çalışması	Endoneya /1 işletme	• Anlayış eksikliği ve uygulamaya hazır olmaması • Bağlılık ve iş bölümü eksikliği • Risk önlemeye yönelik planlama olmaması • Sınırlı zaman ve imkânlar • Kaynakların sınırlı olması • Kontrol noktalarını az olması • Daha az bilgi ve yapma arzusunun olması

Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt (2012: 111) “KOBİ’lerin kaynak eksikliği sorunu ile birlikte daha büyük organizasyonlar ile rekabet ettikleri için ISO 9000’i başarılı bir şekilde uygulamaları daha zordur”. Boulter ve diğerleri. (2000) yaptığı İngiltere de 1000’den fazla KOBİ’nin katıldığı bir araştırmada, KOBİ’lerin ISO 9000 standartlarına uyacak şekilde yapması gereken değişikliklerin farkında olmadıklarını tespit etti. Ayrıca, KOBİ’lerin değişiklikleri bildiklerinde dahi; yüzde 90’ının zaten şirket içinde ISO 9001 geliştirme becerisine sahip olmadığına ve dış desteğe ihtiyaç duymaktadır (aktaran Mulhaney ve diğerleri, 2004:111).

Karadeniz (2019), ISO 9001 ve diğer standart belgelerine sahip olsalar bile KOBİ’lerde standartlara uygun ürün yapılamadığını, bunun da ihracat potansiyelini düşürdüğünü ve rekabetin olduğu dünya pazarında ve iç pazarda başarılı olmak için

asgari düzeyde kalite güvence sistemine sahip olunması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenler KOBİ'lerin ISO 9001 standardını etkin uygulanmaması ya da uygulayamamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür bir sistemi kurmaya yönelik ortaya çıkan kaynak kısıtlamaları, ülkemizde KOSGEB tarafından verilen KOBİ desteği ile bir derece aşılabilmektedir.

KOBİ'ler kaynak kısıtlarını ortadan kaldırdıktan sonra, Briscoe ve diğeleri (2005)'in de belirttiği gibi, işletmede ISO 9001 uygulamasının içselleştirilmesi ve kalite kültürünü oluşturulması için gerekli çalışmaları yapmalı ve bu uygulamaların benimsenmesini engelleyen davranışların azaltılması yönünde önlemleri almalıdır.

Özet olarak, KOBİ'ler ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin uygulamasında bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır. KOBİ'lerin karşı karşıya kaldıkları zorluklar genel olarak finansal ve insan kaynakları eksikliği, kalite yönetimi konusunda bilgi eksikliği ve denetim eksikliğidir. KOBİ'lerde işletme çeşitliliğinden kaynaklanan nedenler bunu farklı kılsa da KOBİ'ler genellikle üretim ve hizmet gibi temel konulara odaklanarak kalite yönetiminin gereklilikleri ve süreçlerin iyileştirmelerine gerekli önemin verilmediği ve bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Literatür taramasında elde edilen bilgilere göre ISO 9001 standardının KOBİ'lerde uygulanmasında:

- Kültürel alt yapıdan dolayı değişim direnci
 - Şirket politikası ile ISO arasındaki uyumsuzluk
 - ISO 9001 etkilerinde farkındalık olmaması
 - SO 9001 uygulamasında deneyim ve bilgi eksikliğini
 - Üst yönetim taahhüdü ve katılımın yetersizliği
 - Motivasyon eksikliği
 - Kuruluş içinde iletişim eksikliği
 - Yetkin İnsan kaynağı yetersizliği
 - Uygulama ve belgelendirme giderleri
- şeklinde genel bir engellemelerle karşılaşmaktadır.

2.2.6. KOBİ'lerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi

Global Certification Body (2018), ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde süreç yaklaşımını geliştirmek için risk temelli düşünmeye vurgu yapılması, daha etkin uygulanabilmesi için liderliğin ön planda olması ve kuruluşun bağlamının belirlenmesi gerekliliği gibi değişikliklerin temel nedeni, endüstrinin mevcut ve yeni ihtiyaçlarını karşılamak olsa da. ISO / TC 176 komitesi özellikle küçük ölçekli işletmelerin isteklerine yönelmiştir

Bu haliyle yeni standart, şirketlerin ihtiyaçlarını karşılaması ve daha etkili olması için kalite yönetim sistemlerini yeniden düşünme ve gözden geçirme fırsatı sunmaktadır. ISO 9001: 2015 belgesine sahip olmanın KOBİ'lere sağlayacağı çeşitli avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar (Global Certification Body, 2018; International Organization for Standardization, 2018):

- Artan iş verimliliği
 - Ürünlerin güvenilir olduğuna dair yüksek müşteri memnuniyeti
 - Maliyetlerin düşmesi ile sistem ihtiyaçların karşılanması
 - Güvenli kalite süreçleri ve ürünler elde edilmesi
 - Dünya pazarına erişim imkânı vermesi
- olarak sayılabilir.

Pearson (2016), İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) adına, küçük işletme sahipleri için ISO 9001'i basitleştirerek aktardığı bir iş geliştirme kılavuzu hazırlamıştır. Bu kılavuzda, standardı benimseyen ve sonuçta ortaya çıkan kalite yönetim sistemini etkili bir şekilde kullanan küçük ve mikro işletmelerin elde ettiği faydalardan ve örnek uygulamalardan bahsetmiştir. Örneğin, on kişilik çalışana sahip bir küçük işletmede ISO 9001'i benimsemeden önce müşteriler için herhangi bir ret kaydı tutulmazken, ISO 9001 sistemini çalıştırmaya başladıktan sonra takım çalışması ile bunları doğru bir şekilde kaydederek ve gözden geçirerek hataların nedenlerinin belirlendiği ifade edilmiştir. Böylece üretilen bir malzemenin boyutlarının ön hazırlık evresinde kesilmesiyle mevcut malzeme israfı düşürülmüş buna bağlı olarak malzeme tüketimi düşmüştür. Böylece üretim akışının iyileşmesi

ile kayda değer bir maliyet tasarrufu elde edilmiştir. Yine Catering⁹ hizmeti veren beş kişilik küçük bir işletmede yemek ve hizmet standardına dair müşteri geribildirimlerinin gözden geçirildiği bir ISO 9001 denetiminde, müşterilerin önemli miktarda yemek israfında bulunduğu fark edilmiş ve bunun için daha önce gözlem yapılmadığı anlaşılmıştır. İsraf edilen yemek miktarına ilişkin bir süre veri toplanmış ve bu verilerin analiz sonuçlarına göre porsiyonlar yeniden düzenlenmiştir. Bu tür gözden geçirmeler, daha sonra üretim ve teslimat süreçlerinde de yapılmaya başlamış, böylece israf azaltılarak maliyetler yeniden değerlendirilmiş ve müşterilere küçük bir fiyat indirimi yapılmıştır. Bu ücret tasarrufu ve düşük maliyet, yeni iş kurma ve pazarda daha rekabetçi olmaları adına fırsat sağlamıştır (Pearson, 2016: 10).

Literatürde kalite yönetim sistemi uygulamaları incelendiğinde bazı çalışmalara rastlanmakla birlikte, bu çalışmalar genellikle ISO 9001'in önceki sürümlerine ait uygulamaları içermektedir. Standardın son sürümü ile yapılan birkaç çalışma bulunmaktadır.

KOBİ temsilcilerinin ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemindeki değişimleri nasıl algıladıklarını belirlemeye yönelik Güneydoğu Polonya'da faaliyet gösteren 23 KOBİ'de çalışma yapılmıştır. Araştırma, ISO 9001 gerekliliklerinin uygulanmasında karar unsurlarını etkileyebilecek aşağıdaki sonuçlara izin vermiştir. Bu çalışmanın sonucunda, katılımcıların çoğunluğuna göre SO 9001:2015'te yapılan değişikliklerin ihtiyaçlarına göre yeteri kadar yenilikçi olmadığı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına göre yanıt verenlerden en yüksek puan alanın kuruluşun bağlamının tanımlanmasının ihtiyaç olduğunu, standardın yapısındaki değişikliklerin ve bilgi yönetimine yapılan referansların daha küçük kuruluşlar için en az gerekli değişiklikler olduğu belirtilmiştir (Zimon ve Gajewska, 2017:262). İmalat alanında faaliyet gösteren bir küçük işletmede, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ile ilgili gerekliliklerden ve bu uygulamaların sağladığı kazanımlardan detaylı olarak bahsedilmiştir. Firmada elde edilen iyileşmelerin yanı sıra kalite hedefleri, kalite politikası, verilerin analizi, denetim sonuçları, risk analizi ile yönetimin gözden geçirmesi işlevleri vasıtasıyla kalite

⁹Catering: yemek hizmeti (Türk Dil Kurumu, 2011).

yönetim sisteminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanmıştır. Yapılan iyileştirmelerde; fire, ıskarta ve yeniden işleme oranları, işgücü ve malzeme israfı, stok seviyeleri ve maliyetleri, kalitesizlik maliyetleri ve müşteri memnuniyetsizliği (iade – şikâyetler) gibi ölçütlerde azalma ve süreçlerin standart zamanlarında iyileşme meydana gelmiştir (İç ve Yeşiloğlu, 2017:66). Standardın yeni sürümünde müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını belirlemede ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine göre daha az katı kuralın sunulması, kalite yönetimi ve sürekli iyileştirmenin firmanın merkezine oturmasına, böylece yeni standardın firmaya stratejik gayesi ile uyum sağlama fırsatı vermiştir (İç ve Yeşiloğlu, 2017:67,68).

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin 2016 yılında St. Petersburg’da küçük bir işletmede uygulanması, üretim çıktısının ve işgücü verimliliğinin artmasına neden olmuştur. St. Petersburg’da etkin bir şekilde çalışan bu küçük firmanın (LLCZETA CONTACT) kalite yönetim sisteminden kaynaklı başarısının temelinde, şirketteki ISO 9000 uygulama stratejilerinin, genel müdürün ilgisinin ve kişisel katılımının bulunduğu ifade edilmiştir. İşletmenin iş süreçlerini geliştirmesi, çalışanlarına eğitim vermesi, sistemin faydalarını açıklayan nitelikli bir uzmana ve genel müdüre sahip olması ve standartları teknik kontrol bölümünde ve depoda etkin uygulaması işletmenin üretim problemlerinden kurtulmasına yardımcı olmuş, ayrıca 2016 yılında üretim hacminin ve iş gücü verimliliğinin artmasıyla yeni stratejik hedeflere odaklanılmıştır. Personeldeki bilgi ve yeteneğin artması ile birlikte, geleceğe yönelik iş hacmi ve siparişler artmıştır (Ivanova1 ve Lavrova, 2017).

Bu ve bunun gibi dünya çapında küçük işletmelerde kalite yönetim sisteminin kullanılmasının işletmelerin performansları üzerinde etki oluşturduğu görülmektedir. Kalite yönetim sisteminin uygulamasında başarı faktörlerini tanımlanması süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanmasına etki yapmaktadır. Kalite yönetim sisteminin yönetim ve çalışanlar tarafından tam olarak uygulanması ile birçok kazanım elde etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, ISO 9001:2015 belgesine sahip ve Kayseri'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi şartlarının karşılanmasına yönelik uygulamalar değerlendirilmiştir. Literatür taramasında belirlenen araştırma boşluklarından ve konulardan yararlanarak; özel olarak ISO 9001:2015 standardında yer alan yeni kavramlar, konular, karşılaşılan uygunsuzluklar ve uygulama zorlukları ile ilgili durum tespiti için bir saha çalışması yapılmıştır. Bu bölümde; öncelikle çalışmanın amaç, önem ve kapsamı, araştırma yöntemi, araştırmanın örnekleme ve sınırlılıkları, veri toplama süreci ve analiz yöntemi hakkındaki bilgilere yer verilmiş ve ardından elde edilen bulgular literatürdekilerle kıyaslanarak yorumlanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

ISO 9001 standardının KOBİ'lerde uygulamasına yönelik başarı, etki ve yararlarının incelenmesi literatürde devamlı olarak yer alan bir araştırma konusudur. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lere sağladığı faydalar nedeniyle bu sisteme olan ilgi artmaya devam etmektedir. KOBİ'ler ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini şartlara uygun şekilde kurduğunda ve etkin biçimde sürdürdüğünde, işletme performansı ve verimliliği artırmakta, böylelikle rekabette üstünlük fırsatları yakalayabilmektedir. Ayrıca zaman ve maliyet kayıpları da önlenebildiği için artan iş verimliliği daha yüksek müşteri memnuniyetine sebebiyet vermektedir.

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerde ne derece etkin uygulandığını araştırmak ve sistemin uygulanmasına yönelik zayıf alanlar ve başarı faktörlerini ortaya koymaktır. Çalışmada KOBİ'lerin kalite yönetim sistemine neden ihtiyaç duyduklarının açıklanması ve uygulama başarısını artırmak için yapılabilecek iyileştirmelere yönelik önerilerin geliştirilmesi de hedeflenmektedir. Literatürde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin yeni içeriğinin KOBİ'lerde uygulamalarının

değerlendirildiğini gösteren bazı çalışmalar vardır. Bu çalışma farklı olarak, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin getirdiği yeni kavram ve konular temelinde, özellikle “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” başlıkları altında bahsedilen yeni konuların KOBİ’lerde ne derece uygulandığını PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde detaylı olarak ele almakta ve bulgular içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmektedir. Ayrıca KOBİ’lerdeki ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları incelenerek karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirilmeler yapılmıştır. Ayrıca firmaların standartlaşmaya neden ihtiyaç duyduklarına, elde ettikleri iyileşme ve gelişmelere değinilmiştir.

Bu araştırma ürün ve hizmet üretimini tamamen ISO 90001: 2015 standardına göre yapan, belgelendirilmiş KOBİ’leri kapsamaktadır.

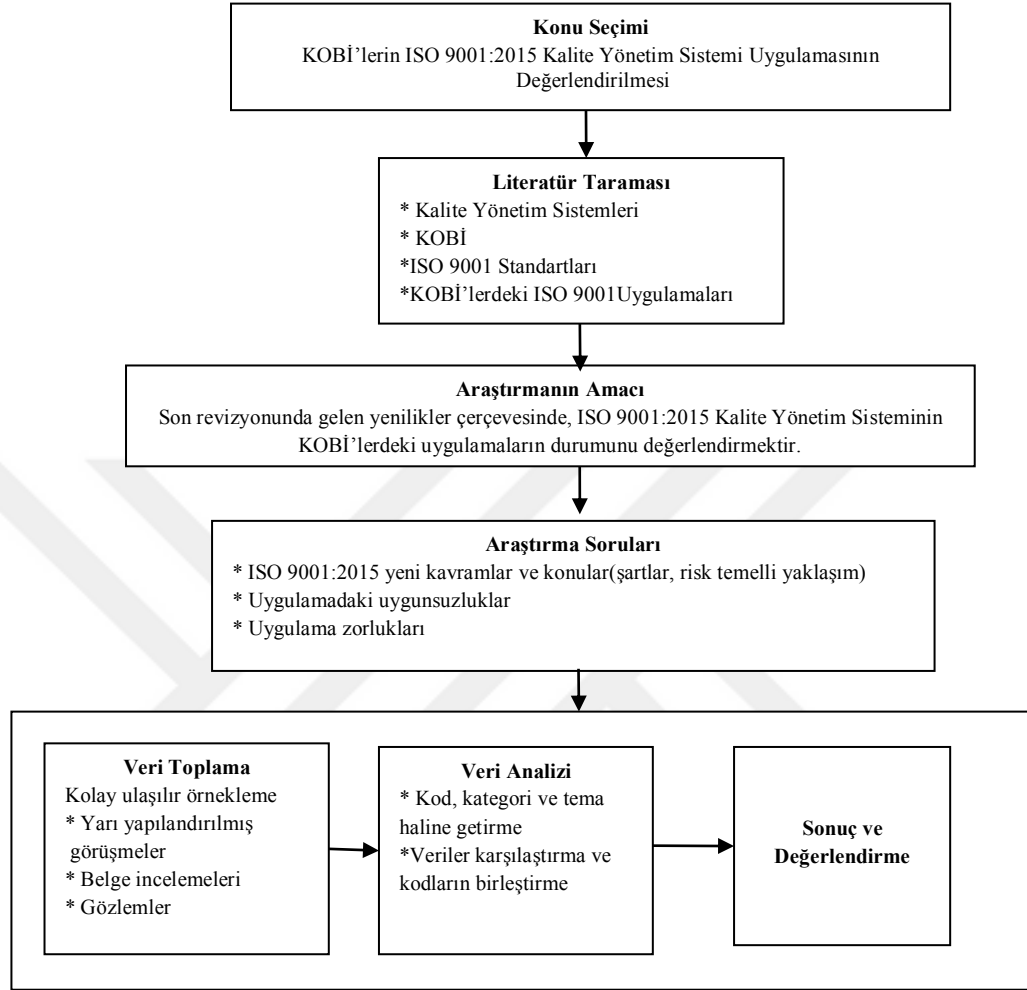
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilk olarak literatür taraması yapılarak, kalite yönetim sistemleri ve özel olarak ISO 9001 standardının gelişimi, temel kavramları, uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik tartışmalar hakkında bilgiler edinilmiştir. Ardından KOBİ’ler özelinde bir tarama yapılmış, KOBİ’lerin yapısı, çalışma şartları, kaliteye bakış açıları ve nihayetinde ISO9001 uygulamaları incelenmiştir. Tüm bu incelemeler sonucunda, çalışmanın amaç ifadesi netleştirilmiş ve çalışmada cevap aranan temel sorular belirlenmiştir. Buna göre, araştırmanın soruları şu şekildedir:

- i. KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemindeki yeni kavramlara ve konulara uyum sağlayabilmiş midir?
- ii. KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi şartlarını karşılayabiliyor mu? Uygulamada ne gibi uygunsuzluklarla karşılaşmaktadır?
- iii. KOBİ’ler ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi şartlarını karşılamaya çalışırken ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?

Şekil 10, bu çalışmanın araştırma yöntemine dair yol haritasını göstermektedir.

Şekil 10:Araştırma Yönetiminin Genel Akışı



Çalışmada ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerdeki uygulamaları değerlendirilirken nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; “kültür analizi” (etnografi), “antropoloji”, “durumsal araştırma”, “yorumlayıcı araştırma”, “eylem araştırması”, “doğal araştırma”, “betimsel araştırma”, teorik geliştirme” ve “içerik analizi” gibi çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Tüm bu nitel araştırma yöntemleri araştırma deseni ve analiz teknikleri açılarından birbirlerine benzer yapılara sahiptir (Yıldırım: 1997:9). Bunlardan içerik analizi, dokümanların sistematik bir biçimde incelenmesi durumunda kullanılan ve özünde nitel biçimde sunulan verilerin çözümlenmesi için geliştirilmiş bir yöntemdir (Öğülmüş,1991: 215).İçerik analizi ile, metinsel (nitel) veriler nicel verilere dönüştürülerek sayısal değerler üzerinden analiz edilir ve

metinler belirli ölçütler kullanılarak sınıflandırılır. Böylece mevcut veriler özetlenerek standartlaştırılır yâda başka bir biçime dönüştürülmüş olur(Alkan, 2014).

Literatürde ISO 9001 standardı ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesinde içerik analizinin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Polsinska ve diğerleri (2004), üç küçük işletme üzerinde ISO 9001:2000 uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemek için bir vaka çalışması yapmıştır. İlk olarak tüm görüşmelerde ana temalar aranmış, uzun ifadeler bir veya iki kelime ile tanımlanan basit kategorilere indirgenmiş ve kategoriler arasındaki belirli bir yapıları ortaya çıkarmak için içerik analizi kullanılmıştır. Lu ve Wu (2005), ISO 9001:2000 tarafından sağlanan bilgiyi yönetmek için bir vaka çalışmasında toplanan nitel verilere içerik analizi uygulamıştır. İçerik analizinin değerlendirmesi ve yorumlanması sonucunda kuruluşlar için bir başlangıç modeli sunmuştur. Bucak (2012), İzmir ilinde faaliyet gösteren ve ISO 22000 GGYS belgesine sahip olan yiyecek-içecek işletmelerine yönelik yürüttüğü bir çalışmada; ISO 22000 GGYS standartlarının uygulanabilirliğini analiz etmiştir. Çalışmada, 8 yiyecek-içecek işletmesinde yarı yapılandırılmış sorular kullanılarak, yüz yüze görüşme yöntemi ile sorumluların fikirleri alınmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yeloğlu ve Yumak (2016), Ankara ilinde faaliyet gösteren ve ISO 9001 belgesi veren kuruluşlara, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliği konusunda yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulamış, elde edilen verilere içerik analizi yapmıştır. Belgelendirme kuruluşlarında görev yapan baş denetçilerin gözlemlerine yönelik elde edilen veriler; ISO 9001 belgesine sahip olma nedenleri, örgütlerin karşılaştığı problemler ve ISO 9001 belgesinden elde ettiği yararlar şeklinde üç kategori haline getirilmiş ve bir paket programla analiz edilmiştir. Bu kategoriler bazında veriler, sıklık, yüzde ve yanıtlayanların yüzdeleri belirtilerek yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Yukarıdaki çalışmalara bakıldığında yapılan çalışmaların içerik analizi ile yöntemi ile değerlendirildiği; böylece elde edilen veriler ISO 9001 standartları alanında yapılan çalışmalar sıkça kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada yürütülen saha çalışmasında, aşağıdaki alt bölümlerde daha detaylı olarak anlatılacağı gibi, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış sorular yardımıyla incelemeler ve gözlem yapılarak farklı türde veriler elde edilmiştir.

Özellikle yarı-yapılandırılmış sorularla elde edilen verilerin özetlenmesi ve sınıflandırılmasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın evreni, KOBİ statüsünde faaliyet gösteren ve ISO 9001:2015 belgesine sahip olan ticari amaç güden firmalardır. Çalışmanın örnekleme “kolay ulaşılabilir (elverişli) örneklem yöntemi” ile seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, tamamen mevcut olan, ulaşması hızlı ve kolay olan öğelere dayalı olmasıdır. Var olan öğeler içinden yeterli sayıda örnekleme yapılarak belirlenmesidir (Baltacı, 2018:259).

Örnekleme dahil edilecek firmalar belirlenirken, firmanın ticari amaç gütmesi, ISO 9001:2015 KYS sertifikasına sahip olması ve KOBİ özelliği taşıması şeklinde üç kriter dikkate alınmıştır. Bu firmaların belirlenmesi aşamasında, Kayseri ilindeki Organize Sanayi Bölgesi Müdürlükleriyle irtibata geçilerek ve ilgili Kayseri Sanayi Odası’nın internet sitesi üzerinde kayıtlı 1395 firma taranmış, uygun şartları sağladığı düşünülen 72 firma ile mail, telefon yolu ile iletişim kurulmuştur. İstenen şartları sağlayan ve görüşmeye olumlu cevap veren 22 firma üzerinde çalışma yapılmıştır.

Özetle, bu çalışma kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi belirlenen, Kayseri ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin alt örnekleriyle (“mikro”, “küçük” ve “orta” ölçekli firmalar) ile sınırlıdır. Bu nedenle, buradan elde edilen sonuçlar ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerdeki uygulamalarına ilişkin durumun dar bir ifadesidir.

3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE SÜRECİ

Çalışmanın verilerini toplamak için, açık uçlu bir görüşme protokolü kullanılarak “yarı yapılandırılmış görüşme formu” hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler; önceden hazırlanmış sorularla görüşme sırasında kısmi esneklik sağlar ve akışa göre soruların yeniden düzeltilip veya ilgili konu üzerinde tartışılmasına izin verir. Böylece katılımcıların konu üzerinde söz sahibi olduğu bir görüşme olmuş olur (Ergun 2019).

Soruların kolay anlaşılır ve amacına yönelik hazırlanmasına dikkat edilerek Ek-1’da verildiği şekilde yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış soruları içeren görüşme formu oluşturulmuştur. Bu form yardımıyla, görüşmelerde kişilerin yorumlarını serbestçe açıklamaları sağlanarak ISO 9001:2015 uygulaması ile ilgili olarak uygulayıcıların ayrıntılı görüşleri toplanmıştır.

Soru formu, firmayı tanımaya yönelik demografik soruları içeren bir giriş bölümü ile araştırma sorularına cevap bulmaya yönelik hazırlanan dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan soru formu, literatürde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili yer alan Küçük ve diğerleri (2015); Yeloğlu ve Yumak (2016); Jönsson ve Berglund (2016). tarafından yapılan çalışmalar ve National Quality Assurance (2017) tarafından yayınlanan ISO 9001:2015 kontrol listesi başlıklı dokümandan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Giriş bölümünde firmalar hakkında genel bilgiler edinmek için demografik sorular sorulmuş ve firmanın hangi amaçla ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olduğuna dair görüşleri alınmıştır (Ek 1-Demografik yapı).

Standart 2015 sürümünde temel olarak, hariç bırakmalar için maddelere atıfın bulunmaması ve varsa bunların gerekçelerinin ifade edilmesi, kalite el kitabına atıfın bulunmaması, süreç yaklaşımının ve buna ilişkin taleplerin daha belirgin olarak tanımlanması, zorunlu şartların azaltılması (esnek yapı), doküman ve kayıt kavramlarının yerini “dokümanite edilmiş bilgi” kavramının alması, yönetim temsilcisine atıfın bulunmaması ve liderlik vurgusunun standardın içinde daha belirgin olması gibi yenilikler getirmiştir. Formun birinci bölümünde, KOBİ’lerin ISO9001:2015 standardının getirdiği bu yeni kavramlarla ilgili yaklaşım ve uygulamalarının durumunu ortaya çıkarmaya yönelik yarı yapılandırılmış sorular bulunmaktadır (Ek 1- I. Bölüm).

Yukarıda bahsedilen kavramsal değişimlerin yanı sıra, ISO 9001:2015 standardında kurumsal planlama ve stratejik yaklaşım, pek çok maddede risk ve fırsatların belirlenmesinin ve önlemlerin alınmasının istendiği risk temelli yaklaşım, daha net ifade edilmesi beklenen dış kaynak kullanımı ve bununla ilgili risklerin yönetimi gibi yeni konular da kalite yönetim sistemi şartlarının içerisinde yer almıştır. Soru formunun ikinci bölümü, “Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim”, “Süreç Riskleri”, “Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler”, “Dışarıdan tedarik edilen

süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ilgili Riskler” şeklinde dört ana başlıkta, bahsedilen yeni konuların ne derece uygulandığını kanıtlarıyla PUKÖ döngüsü temelinde sorgulayacak şekilde yarı yapılandırılmıştır (Ek 1- II. Bölüm).

Formun üçüncü bölümünde KOBİ’lerdeki güncel denetimlerde ortaya çıkan ISO9001:2015 standardındaki maddelerle ilgili uygunsuzlukları belirlemeye yönelik açık uçlu sorular bulunmaktadır (Ek 1- III. Bölüm).

Dördüncü bölümde ise, literatürde tanımlanmış ISO9001:2015 standardının uygulamasını zorlaştırabilecek çeşitli faktörlerin KOBİ’lerdeki uygulamalar açısından zorluk yaratıp yaratmadığı hakkında katılımcıların görüşleri tam yapılandırılmış formatta alınmıştır. Listelenen faktörler, Likert tipi (verilen ifadeye "Katılıyorum" veya "Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak kapalı uçlu sorular şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir (Ek 1- IV. Bölüm).

Tablo 5, çalışmadaki veri toplama ve analiz yöntemlerini özetlemektedir.

Tablo 5:Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bölüm	Konu	Görüşme Biçimi	Analiz Şekli
i.	Araştırılan KOBİ’lerin özellikleri	Yapılandırılmış	Tanımlayıcı istatistikler
ii.	Yeni kavramlar	Yarı yapılandırılmış	İçerik analizi
iii.	Yeni konular	Yapılandırılmış	İçerik analizi
iv.	Uygulamadaki uygunsuzluklar	Yarı yapılandırılmış	İçerik analizi
v.	Uygulama zorlukları	Yapılandırılmış	Tanımlayıcı istatistikler

Belirlenen firmalardan verileri toplamak üzere, 1 Ocak-30 Mayıs 2020 tarihleri arasında 18 firma ziyaret edilmiştir. Firmaların çeşitli pozisyonlarda görev yapan kişilerle yüz yüze görüşme yapılmış ve görüşmeye ait bilgiler katılımcıya anlatılmıştır. Fakat diğer dört firma ile yüzü yüze görüşme imkânı sağlanamadığından bu firmalardan telefon (iki firma) ve e posta (iki firma) yoluyla

veriler toplanmıştır. Katılımcılardan herhangi bir tanımlayıcı bilgi istenmeyerek, firması ile ilgili demografik özelliklerine ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemine vakıf olduğu düşünülmüştür.

3.5. VERİ ANALİZİ

Çalışmada KOBİ'lerle görüşmeler sonunda elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Görüşmelerin çözümlenmesinde içerik analiz tekniklerinden kategorik (tematik) analiz kullanılmıştır. Tavşancıl ve Aslan'a (2001) göre(aktaran Cevher,2015:807), kategorik analiz belirli bir mesajın birimlere bölünmesi ve sonrasında önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler haline getirilmesidir.

KOBİ'ler ile görüşmelerde elde edilen ifadeler, benzerliklerine göre kategorilere ayrılmıştır. Çözümlemede katılımcı KOBİ'ler isimleri verilmeyerek “F1, F2” gibi rastgele kodlarla gösterilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların verdiği benzer cevaplar kategori bazında frekans ve yüzde olarak ifade edilerek yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

3.6. DEĞERLENDİRME VE BULGULAR

3.6.1. Araştırılan KOBİ'lerin Özellikleri

Kayseri ilinde araştırmaya konu olan firmaların hepsi yerli sermayeye sahip kuruluşlardır. Tablo 6'da firmalarda görüşme yapılan katılımcıların görevi ve deneyim süresi, ilgili firmanın içinde yer aldığı sektör ve ölçeği, firmada kullanılan yönetim sistemi standartları ve belgeler gösterilmektedir. Analizlerde kullanılan kod yapısı da bu tabloda verilmiştir. Katılımcı KOBİ'lere atanan “F#” şeklindeki kodlar tablonun birinci sütununda gösterilmiştir. Tüm analizlerde, bu kodlar aynı zamanda firmanın ölçeğine göre font özelliği değiştirilerek kullanılmıştır. Buna göre, kalın karakter (**F#**),orta ölçekli firma; ince karakter (*F#*), küçük firma;italik karakter (*F#*), mikro firmayı temsil etmektedir.

Tablo 6:Araştırmaya Katılan Firmalar ve Kod Yapısı

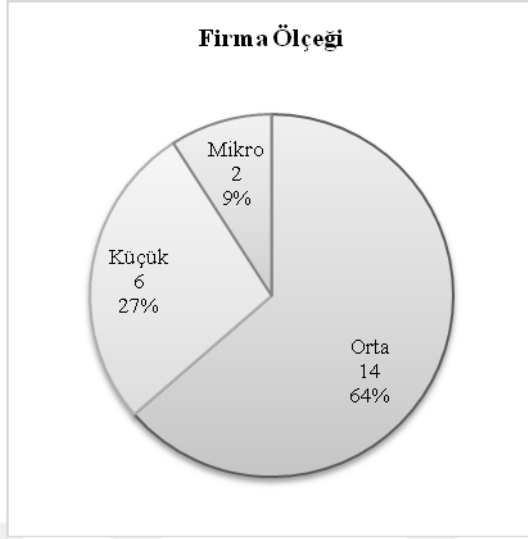
Firma Kodu	Katılımcının Pozisyonu	Katılımcının Deneyimi (yıl)	Yer Aldığı Sektör	Firma Ölçeği	Diğer Kullanılan Standartlar ve Belgeler
F1	Kalite Sorumlusu	7	Metal	Orta	TSE Uygunluk Belgesi,ISO 14001, OHSAS 18001,ISO 10002
F2	Kalite Sorumlusu	23	Metal	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001,IQ NET
F3	Kalite Sorumlusu	15	Mobilya	Orta	TSE Uygunluk Belgesi
F4	Ar-Ge ve Kalite Şefi	5	Metal	Orta	ISO 27001
F5	Kalite Temsilcisi	3	Tekstil	Orta	ISO 22000
F6	Kalite Yönetim Temsilcisi	1,5	Metal	Mikro	IQNET
F7	Kalite Sorumlusu	2	Elektrik	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001, IQ NET
F8	Kalite Sorumlusu	4	Elektrik	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001
F9	Kalite ve Üretim Sorumlusu	2	Metal	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi
F10	Sekreter ve Kalite Sorumlusu	1	Kâğıt ve Petrokimya	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi
F11	Ürün Kalite Sorumlusu	2	Kâğıt ve Petrokimya	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi
F12	Yönetici	12	Kâğıt ve Petrokimya	Mikro	TSE Uygunluk Belgesi
F13	Kalite Güvence ve Sertifikasyon mühendisi	13	Metal	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, AS 9100, AQAP-2120
F14	Kalite belgelendirme	4	Metal	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001
F15	Kalite Sorumlusu	10	Elektrik	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001,ISO 10002,ISO50001, ISO 27001
F16	Kalite Sorumlusu	2	Metal	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001,IQ NET
F17	Ar-Ge ve Kalite Sorumlusu	2	Kâğıt ve Petrokimya	Orta	TSE, ISO 14001, OHSAS 18001,ISO 10002
F18	Satış ve Kalite Sorumlusu	10	Kâğıt ve Petrokimya	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, CE
F19	Kalite Sorumlusu	10	Kâğıt ve Petrokimya	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001,ISO 45001
F20	Dokümantasyon Şefi	7	Elektrik	Orta	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001,ISO 10002
F21	Kalite Yönetim Müdürü	1/6	Kâğıt ve Petrokimya	Orta	TSE Uygunluk Belgesi
F22	Gıda mühendisi	3	Gıda	Küçük	TSE Uygunluk Belgesi, ISO 14001, OHSAS 18001

Araştırmaya katılan toplam 22 KOBİ'nin 14'ü (%64) orta ölçekli işletme; 6'sı (%27) küçük işletme ve 2'si (%9) mikro işletmedir (Şekil 11-a). Firmalar metal (%40), kâğıt ve petrokimya (%35), elektrik (%20) ve tekstil (%5) sektörlerinde faaliyet göstermektedir (Şekil 11-b). Firmaların ISO 9001:2015 Kalite Yönetim

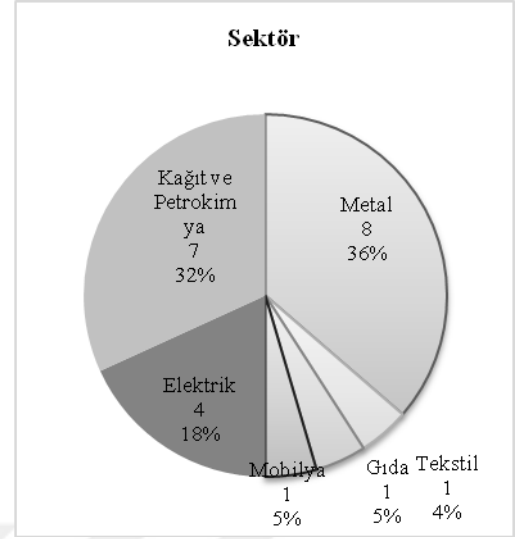
Sisteminin yanı sıra ISO 114001, OHSAS 18001, ISO 10002, TSE Uygunluk belgesi, CE belgesi gibi diğer standartları da kullandıkları görülmektedir (Tablo 5). Firmalarda görüşmelerin yapıldığı kişiler genellikle kalite sorumlusu (%58) ya da (%32) kalite temsilcisidir. Kalite temsilcisi pozisyonunda görev yapanlar, dokümantasyon şefi, kalite yönetim müdürü, kalite güvence ve sertifikasyon mühendisi gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Kalite sorumlularının yaptığı görev haricinde üretim, satış, sekreterlik gibi görevleri de bulunmaktadır (Şekil 11-c). Görüşmeye katılanların deneyim süreleri 1 ile 23 yıl arasında değişmektedir. 10 yıl ve daha az süre firmada görev yapanlar (%82) çoğunluktadır (Şekil 11-d).

Genel olarak gelişen ve değişen dünyaya uyum ihtiyacı, kuruluşların daha karmaşık hale gelmesi, kuruluşlarla ilişkili olan tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi karşılanma isteği, standartlaşmayı gereklilik haline getirmiştir. Fakat görüşmelerde araştırmaya konu olan KOBİ'lerde ISO 9001:2015 belgesinin eden aldıkları sorulduğunda daha farklı gerekçelerle karşılaşılmıştır. Örneğin mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, müşterilerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesin en fazla önem atfetmediği, ancak bu belgenin yine de müşteri profiline kaliteli ürün algısı oluşturarak firmanın reklam yapmasına yardımcı olduğu ifade edilmiştir. Bu sektörde daha önemli görülen gerekçeler arasında ise, ISO9001 belgesine sahip olmanın ihalelere katılımda firmanın önüne bir koşul olarak sunulması ve diğer kalite belgelerinin onaylanmasına ve alınmasına kolaylık sağlaması yer almaktadır. Örneğin belirli bir belgelendirme denetimini geçmek isteyen bir firmanın, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olduğunda bu firmada yeniden bir dokümantasyon kontrolünün yapılmadığı, denetiminde kolay geçtiği belirtilmektedir. Çünkü standartların gerektirdiği dokümantasyon ve uygulamalar arasındaki benzerlik; tekrar kontrol ihtiyacını ortadan kaldırabilmektedir.

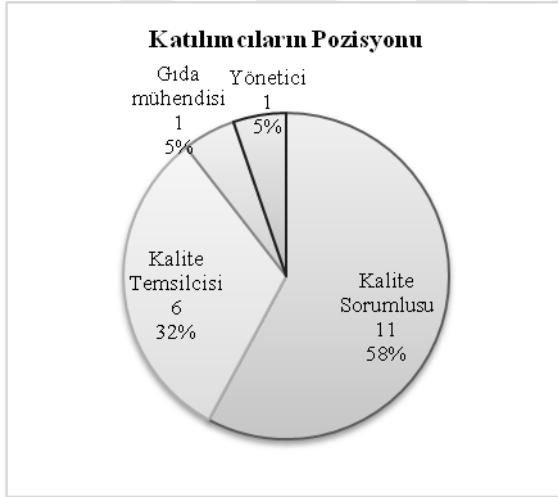
Şekil 11: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin ve Temsilcilerinin Demografik Özellikleri



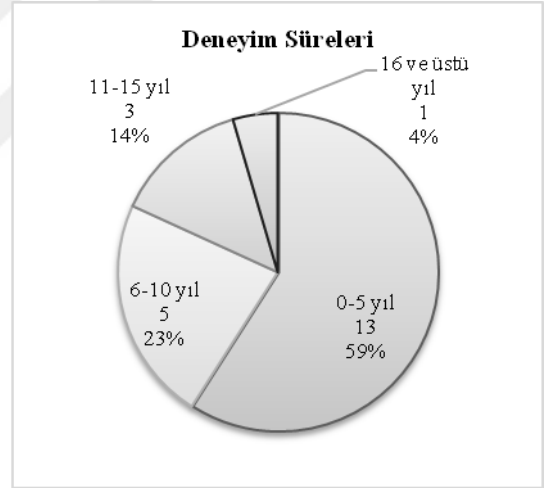
(a)



(b)



(c)



(d)

Görüşmeler sonucunda, KOBİ'lerin ifade ettikleri ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olma nedenleri frekans değerleri ile birlikte Tablo 7'de listelenmiştir. Buna göre, mikro ve küçük büyüklükteki işletmelerde, genellikle 'tedarikçi firmanın talebi' ve 'reklam ve dış pazara açılma'; orta büyüklükteki işletmelerde ise, 'dış pazara açılma' ve 'kalite yönetim sistemini iyileştirme' gibi isteklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 7: ISO 9001:2015 Belgesine Sahip Olma Nedenleri

Nedenler	Firma	Frekans
Dış ve iç pazara açılma isteği	F1, F7, F11, F19	4
İhalelerde şart koşulması	F10, F21	2
Tedarikçi firmaların talebi	F12, F9	2
Kalite Yönetim Sistemini iyileştirme isteği	F2,F3,F13, F14, F15, F20	6
Diğer denetimlerden geçme isteği	F18	1
Müşteri profili açısından reklam olması	F6,F17, F22	3

3.6.2. ISO 9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramlar

ISO 9001:2015 sürümünde kalite yönetimi ile ilgili içerik değişikliği yapılmıştır. Temel olarak, hariç bırakmalar için maddelere atıfın bulunmaması ve varsa bunların gerekçelerinin ifade edilmesi, kalite el kitabına atıfın bulunmaması, süreç yaklaşımının ve buna ilişkin taleplerin daha belirgin olarak tanımlanması, zorunlu şartların azaltılması (esnek yapı), doküman ve kayıt kavramlarının yerini “dokümante edilmiş bilgi” kavramının alması, yönetim temsilcisine atıfın bulunmaması ve liderlik vurgusunun standardın içinde daha belirgin olması gibi yenilikler getirilmiştir.

KOBİ’lerin bu yeniliklere uyum sağlama durumlarını belirlemek için soru formunun birinci bölümünde yer alan yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar kodlanmış, daha sonra kategori haline getirilerek değerlendirilmiştir. Tablo 8’de ilk olarak firmaların kalite yönetim sistemleri kapsamında ISO 9001 maddelerine yönelik hariç bırakma uygulamaları, kalite el kitabı ve dokümante edilmiş prosedürleri kullanım durumları ve kalite yönetim temsilcisi rolünün durumu ile ilgili uygulamaları özetlenmiştir. Takip eden alt bölümlerde bu uygulamalara yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 8:ISO 9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramların KOBİ'lerdeki Durumu

Yeni Kavramlar	Firma	Frekans
* Tüm maddeler dâhil	(F3,F8, F13, F14, F15, F16, F19, F20, F21)	9
* Tasarım ve geliştirme maddesi hariç	(F1, F2, F4, F5,F6, F7, F9,F10,F11, F12, F17, F18, F22)	3
* Müşteriye teslim sonrası hizmetler hariç	(F1, F2,F6, F7, F9, F12, F20, F22)	8
*Kalite el kitabı var	(Tüm firmalar)	2
* Dokümanite edilmiş prosedür var	(Tüm firmalar)	2
* Kalite sorumlusu/ Yönetim temsilcisi var	(F1, F2,F3, F4, F5,F6,F8, F9,F10, F11, F12,F16, F17, F18, F20, F21,F22)	7

3.6.2.1. Uygulanabilirlik ve Dokümanite Edilmiş Bilgi

ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin 2008 sürümünde standardın uygulanamayan maddelerini hariç bırakmalar vardı ve eğer uygulanmayan bir standart maddesi var ise bir cümle ile açıklanarak hariç tutulabiliyordu. Fakat ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardında ise hariç bırakmalar 4.3 maddesine göre uygun olmayan maddenin detaylı bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. “Sizce ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardında yer alan şartlardan sizin kuruluşunuza uygulanamayacak herhangi bir şart (ya da şartlar) var mıdır?” sorusuna ‘alınan cevaplardan, özellikle orta ölçekli işletmelerin (F3, F8, F13, F14, F15, F16, F19, F20, F21) ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının bütün maddelerini uyguladığı görülmüştür (Tablo 8). Standardın 8.3 Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi maddesini hariç tutan firmalar (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, F12, F17, F18, F22), üretimini yaptıkları ürün ile ilgili gerekli standartların var olması ve ürün ve hizmet ile ilgili istenen standart ölçü ve tasarımlarının müşteri tarafından verilmiş olması veya bunların piyasada daha önceden belirlenmiş olması nedeniyle tasarım ve geliştirme sürecine ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. F1, F2, F6, F7, F9, F12, F20, F22 firmaları 8.5.5 maddesinde belirtilen teslimat sonrası faaliyetleri de uygulamamaktadır.

Firmalar standardın 2008 sürümünde hariç tutma, kapsam, ürün/ hizmetler gibi konulara kalite el kitabında yer vermektedir. 2015 sürümünde bu bilgiler 4.3 Kalite yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi, 4.4 Kalite yönetim sistemi ve

süreçleri ve 7.5.1 Genel (Dokümanite edilmiş bilgi)maddelerinde yer almaktadır (ISO 9001, 2015). “*ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala bir Kalite El Kitabı bulunduruyor musunuz?*” ve “*ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala dokümanite edilmiş prosedürleri kullanıyor musunuz?*” sorularına araştırmaya katılan tüm firmalar ‘*evet*’ şeklinde cevap vermiştir (Tablo 8).

Bütün firmaların 7.5 Dokümanite edilmiş bilgi maddesinin gereklilerini yerine getirdiği, ancak yeni sürümde bulundurma zorunluluğunun ortadan kalkmasına rağmen halen kalite el kitabını kullandıkları görülmüştür. Her ne kadar ISO 9001:2015 standardı dokümantasyon konusunda istemi oldukça serbest bıraksa da veya zorunlu dokümanite edilmiş bilgi şartlarını minimum seviyeye indirse de, kalite el kitabı gibi sistemin tüm bileşenlerini bir arada gösteren bir dokümantasyonun kuruluş çalışanlarına içinde yer aldıkları kalite yönetim sistemini anlamaları açısından oldukça yardımcı olduğu ve uygulamada önemini koruduğu söylenebilir.

3.6.2.2. Yönetim Temsilcisi

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmaların yönetim temsilcisi ataması ya da belirlemesi yönünde zorunluluğu bulunmaktaydı. Yönetim temsilcisi tüm denetim ve kurulum işlemleri ile ilgilenirdi. Ancak tüm işlerin bir temsilci üzerinden yürütülmesi, çok etkin olmayan bir duruma ve yönetimin sorumluluk üstlenmemesine yol açmıştır. ISO 9001:2015 standardında ise bu yanlış uygulamanın önlenmesi için yönetim temsilcisi belirlenmesi zorunluluğu kaldırılmıştır (ICT Sert Danışmanlık Eğitimi, 2019). Bunun yerine standardın beşinci sırada yer alan liderlik maddesinde üst yönetimin KYS’yi desteklemesini ve önderlik etmesini istemektedir. KYS’nin başarısı yönetimin desteğine bağlıdır. ISO 9001:2015’de yönetim temsilcisinin tek bir kişi olması yerine sorumlulukların tepe yönetimine dağıtılması istenmiştir (ISO 9001, 2015).

Araştırmada bununla ilgili “*ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde bir Yönetim Temsilcisi var mıdır?*” şeklinde sorulan soruya araştırmaya katılan firmaların 17si (%77) ‘*evet*’ şeklinde cevap vermiştir. Tablo 8’de gösterilen firmalarda (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10, F11, F12, F16, F17, F18, F20, F21, F22)zorunluluk olmamasına rağmen halen kalite yönetim temsilcisi bulunmakta ve görüşmelerde alınan bilgilere göre firmanın KYS ile ilgili bütün sorumluluğun kalite

yönetim temsilcisinde olduğu bir yönetim şekli tercih edilmektedir. Bu durum istisnasız küçük ve mikro işletmelerin hemen hemen hepsinde gözlenmiştir. Üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi ve iş yükünün fazla olması gibi gerekçeler firmanın kalite temsilcisi bulundurmasındaki önemli etkenler olarak ifade edilmiştir.

Orta ölçekli işletmelerde ise hem eski uygulamayı sürdüren hem de yeni duruma uyum sağlayan firmaların olduğu gözlenmiştir. Yönetim temsilcisi atamayan firmalarda (F7, F13, F14, F15, F19) üst yönetimin KYS'nin sorumluluğunu daha fazla almaya başladığı, ancak KYS performansının raporlanması ve KYS şartlarının yerine getirilmesi konularında firmaya destek olacak şekilde bir kalite sorumlusunun yer aldığı bildirilmiştir.

3.6.2.3. Süreçlerin Belirlenmesi ve Etkileşimi

Kuruluşlar, ISO 9001:2015 standardının 4.4.1 maddesine göre, ihtiyaç duyulan süreçleri, birbiri ile etkileşimi dâhil bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve sürekli iyileştirmelidir.

Araştırmada firmaların uyguladıkları süreç yaklaşımına dair bilgi edinmek için, “*ISO 9001: 2015 standardına uygun olarak, kuruluşunuzda ihtiyaç duyduğunuz süreçleri ve bu süreçler arasındaki etkileşimleri nasıl belirlediğinizi detaylı olarak anlatır mısınız?*” şeklinde açık uçlu bir soru yönetilmiştir. Yüzyüze görüşme yapılabilen 20 KOBİ'den bu konuda bilgi edinilebilmiştir. Bu soruya verilen cevaplara içerik analizi uygulanarak, uygulama düzeyine göre bir kategorizasyon yapılmıştır. Süreç yaklaşımını uygulama düzeyi üç seviyede ele alınmış ve “*Tanımlı ancak Uygulama Yapılmıyor*”, “*Kısmi Uygulama*” ve “*Tam Uygulama*” şeklinde kategorilere ayrılmıştır (Tablo 9). Belirlenen kategoriler bazında araştırmaya katılan firmalar gruplanmış ve her kategori için frekans değerleri gösterilmiştir.

Tablo 9: Süreçlerin Belirlenmesi ve Süreç Yaklaşımının Uygulanması

Tema	Kod ve Kategoriler	Firma Kodları	Frekans
ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yaklaşımının Uygulanması	Tanımlı ancak Uygulama Yapılmıyor		
	* Sürecin belirlenip girdi ve çıktının tanımlanması		
	* Süreçlerin etkileşimlerin belirlenmesi	F9, F12, F21, F18, F22	5
	* Süreçler ile ilgili dokümantasyonun olmaması		
	* Süreçler ile ilgili dokümantasyonun eksikliği		
	Kısmi Uygulama		
	* Sürecin belirlenip girdi ve çıktının tanımlanması		
	* Süreçlerin etkileşimlerin belirlenmesi	F1, F5, F11, F17, F19,	5
	* Süreçlerin yetki ve sorumluluğu yalnız kalite temsilcisi yada danışman firma		
	Tam Uygulama		
	* Sürecin belirlenip girdi ve çıktının tanımlanması		
	* Süreçlerin etkileşimlerinin belirlenmesi		
	* İzleme, ölçme ve performans değerlendirme	F2, F3, F4, F6, F7, F10, F13, F14, F15, F20	10
	* Kaynakların sağlanması		
	* Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi		
	* Süreçlerdeki risk ve fırsatların belirlenmesi		
	* Çıktının değerlendirmesi ve değişiklik yapma		
	Bilgi edinilemedi		
	* Yüz yüze görüşme sağlanamadı	F8, F16	2

Tablo 9'daki verilerden hareketle, “*Tanımlı, ancak Uygulama Yapılmıyor*” şeklinde tanımlanan birinci kategoride yer alan KOBİ’lerin, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği süreç yaklaşımının ne olduğunu tam olarak kavramadıkları ve süreçlerin sadece tanımlanma düzeyinde kaldığı gözlenmiştir. Bu firmalar da süreçlerle ilgili herhangi bir hedef belirlemedikleri, veri toplamadıkları, süreç performansını değerlendirip iyileştirme yapma yönünden sistematik yaklaşımlar uygulamadıkları ve bunlara ihtiyaç hissetmedikleri yönünde eğilimleri olduğu anlaşılmıştır.

“*Kısmi Uygulama*” yapan KOBİ’lerde göre, süreçlerin tanımlı olduğu ve süreçler arasındaki etkileşimlerin belirlendiği, ancak bu süreçlerin çalıştırılması ve iyileştirilmesi açısından sorumlulukları kalite temsilcisi/sorumlusu ya da hizmet alınan bir danışmanlık firmasının üstlendiği bildirilmiştir. Bu firmalarda, süreçlerin

çalıştırılması ve sürdürülmesi için görev ve sorumlulukların hem yönetim hem de personel tarafından alınmadığı ve KYS çerçevesinde üst yönetim ve çalışanların yetkinlik ve farkındalıklarının eksik olduğu anlaşılmıştır. Bu yönde firmaların herhangi bir eğitim planlamasını yapmadığı da ifade edilmiştir.

İncelenen firmaların yarısı (%50) süreç yaklaşımını hayata geçirme ile ilgili “*Tam Uygulama*” yapan KOBİ kategorisinde yer almıştır. Bu firmaların ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi 4.4 maddesinde belirtildiği şekilde süreç yaklaşımını sistemin geneline yayarak uyguladığı görülmüştür. Uygulamalar açısından süreç tanımlamalarının daha önceki sürümde yer aldığı için var olduğu, ancak 2015 sürümü ile birlikte gelen risk temelli düşünme yaklaşımını da süreçlerin tanımlanması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetlerine uyguladıkları ve gerekli güncellemeleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu firmalar da süreçlerin birbiri etkileşimleri tanımlanmış ve süreç sorumluları belirlenmiştir.

3.6.2.4. Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı

ISO 9001:2008 sürümünde yer alan üst yönetimin taahhüdü maddesi “liderlik” olarak güncellenmiştir. ISO 9001:2015 sürümünde kuruluştaki hem üst yönetimin hem de çalışan tüm personelin katılımı ve yetkinlik durumlarına göre yaptıkları işlere liderlik etmesi ve kalite yönetim sistemi için hesap verebilmeleri istenmektedir. Ancak üst yönetimin kalite yönetim sistemi içinde etkin bir liderlik sergilemeleri en kritik başarı faktörlerinden biri olduğu için, görüşmelerde katılımcılara “*Üst yönetim kalite yönetim sistemine ilişkin liderliğini ve bağlılığını ne şekilde göstermektedir?*” sorusu yöneltilmiş ve bu bağlamda örnekler vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilere içerik analizi uygulanmış ve standardın liderlik maddesindeki şartları çerçevesinde KOBİ’lerde üst yönetim “*Liderlik ve taahhütleri yerine getirir*”, “*Liderlik ve taahhütleri kısmi yerine getirir*” ve “*Liderlik ve taahhütleri yerine getirmez*” olarak üç kategori tanımlanmıştır (Tablo 10).

Tablo 10:Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı

Kod ve Kategori	Liderlik Maddesi ile İlişkisi	Firma Kodları
Liderlik ve Taahhütleri Yerine Getirir		
Liderlik ve taahhütlerin tamamını gösterir	5. Liderlik maddesi şartlarının tümünü karşılamaktadır	F2,F3,F4, F13, F14, F15, F20
Liderlik ve Taahhütleri Kısmi Yerine Getirir		
* Kalite hedeflerini destekleme	5.1 Hedefler ve göstergeler politika çerçevesinde oluşturulması ve değerlendirilmesi	F10, F5, F16, F17
* Gerekli eğitim, danışman vb hizmetleri sağlanması ve desteklenmesi	5.1.1 h KYS etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin katılımının sağlanması, yönlendirilmesi ve desteklenmesi,	F16
* Alt yapı ve kaynağı sağlamakta	5.1 Kaynak ihtiyaçlarını sağlanması	F5
* Kalite Yönetim Sistemi eğitimlerini almış olması	5.3 Personel Görev tanımları yapılması ve görevlerinin bilincinde olması	F7,F17
* YGG toplantılarında kuruluşun değerlendirilmesi	5.3. e. Kalite yönetim sistemindeki değişiklikler planlanır ve uygulanırken, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün devam ettirilmesini sağlaması	F8,F5
* Müşteri memnuniyetini odaklı	5.1 Müşteri memnuniyetinin sağlanması	F1
* İyileştirmenin teşvik edilmesi	5.2 Politikada sürekli iyileştirme olması	F5
* İstek, taleplere ve eleştiriye açık olması	5.2 İlgili tarafların erişimine açık olması	F7
Liderlik ve Taahhütleri Yerine Getirmez		
Liderlik ve taahhütlerin hiçbirini yerine getirmez.	Standardın 5. Liderlik maddesi ile ilgili bir kanıt rastlanmamıştır	F6,F9, F12,F11, F18, F19, F21, F22

Tanımlanan kategoriler standardın ilgili maddesi ile ilişkilendirilmiştir. “*Liderlik ve taahhütleri yerine getirir*” kategorisinde yer alan KOBİ’lerin, standartta belirtilen liderlik maddesi şartlarının tamamını yerine yetirdiği ve bunların orta ölçekli firmalar olduğu görülmektedir.

‘Liderlik ve taahhütleri kısmi yerine getirir’ kategorisinde yer alanlar ise standardın maddelerinden en az birini gerçekleştirenler olarak gruplanmıştır. Bu tanıma uyan firmalar ise küçük işletmeler ve çoğunlukla orta ölçekli işletmelerdir.

‘Liderlik ve taahhütleri yerine getirmez’ kategorisi ise üst yönetimin kalite yönetim sistemi ile ilgili çalışmaların dışında durduğu ve standartta belirtilen hiçbir şartı karşılamadığı firmaları gruplamaktadır. Bu firmalarda üst yönetimin ISO9001 kalite yönetim sistemini ve belgelendirmesini, ‘dokümantasyon olarak görülmesi’, ‘karlılığa hizmet eden bir araç olarak görmesi’, ‘tanımlanan görev ve sorumlulukların gereksiz görülmesi’ ve ‘yetenek ve bilgi eksikliğinin olması’ gibi sebeplerden dolayı liderlik maddesinin uygulanmadığı görülmektedir.

3.6.3. Standarttaki Yeni Konular

ISO 9001:2015 Standardı, PUKÖ döngüsü ve risk temelli düşünmeyi içeren süreç yaklaşımını uygulamaktadır. PUKÖ döngüsü her seviyede uygulanabilmektedir. Bu alt bölümde soru formunun II. Bölümünde yer alan “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” başlıkları altında bahsedilen yeni konuların KOBİ’lerde ne derece uygulandığını PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Görüşmelerde firmalardan konu bazında standardın ilgili maddelerine yönelik faaliyetlerin olup olmadığı sorulmuş ve bununla ilgili uygulama kanıtlarından örnekler istenmiştir. Katılımcıların bazıları uygulama kanıtlarını göstermiş fakat bazı firmalarda konularla ilişkilendirilmiş maddelerin anlaşılabilirliği açısından zorluklar yaşanmıştır. Bu tür firmalar evet, hayır ya da kısıtlı uygulandığını belirtecek şekilde cevaplar verebildiği için değerlendirmeler de sınırlı yapılmıştır.

3.6.3.1. Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim

ISO 9001:2008 sürümü, standardı kullananlardan hedeflerini belirlemesini isterken; ISO 9001:2015 sürümü, hedeflerin gerçekleşebilmesi için stratejik yönelimli bir yapıda planlanmasını istemektedir. Belirli analizler ve stratejik

planlama çerçevesinde hedeflerin belirlenmesi ön plana çıkmıştır. Stratejik planlama, kuruluşun güçlü/zayıf yönlerini ve karşı karşıya kaldığı fırsat/tehditleri analiz ederek kendini tanıması, buna bağlı olarak misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

Tablo 11, firmaların kurumsal planlama ve stratejik yönelimini belirleme konusundaki uygulamalarını, PUKÖ döngüsü içinde standardın ilgili maddelerini referans alarak elde edilen verileri özetlemektedir. Görüşmelerde edinilen bilgilere ve sunulan kanıtlara göre KOBİlerin uygulama düzeyleri “tam uygulama”, “kısmi uygulama” ve “uygulama yok” şeklinde üç kategoride değerlendirilmiştir.

“Tam uygulama” kategorisinde PUKÖ aşamaları boyunca firmaların pek çoğu ilgili maddeleri uygulasa da, tümünü uygulayan firmalar şunlardır: **F2, F3, F4, F5, F7, F13, F14, F15, F20**. Bu firmalar, kuruluşun bağlamındaki iç ve dış hususları belirlemekte, kuruluş hedeflerini süreçlerin girdisi olarak tanımlamakta, kalite yönetim sisteminin hedeflerini yönetim gözden geçirmesi (YGG) toplantılarında değerlendirmekte ve herhangi bir değişiklik olduğunda güncellemelerini yapmaktadır.

Kurumsal planlama ve stratejik yönelim konusunda uygulamaları bulunan firmaların, kalite temsilcisi ve üst yönetim tarafından SWOT, PEST veya PESTEL analizi ile hedeflerini ve bunlarla ilgili iç ve dış hususları belirledikleri; bu çalışmalara ilişkin bilgileri kalite kitabında belirttikleri ve ilgili kanıtları oluşturdukları ‘hedef tabloları’ üzerinde gösterdikleri gözlenmiştir. Bu firmalarda, süreç sahipleri hedefler hakkında bilgilendirilmekte ve bunların takibini ‘hedef planları’ ile yapmaktadır. YGG toplantılarında yönetim, süreç sahipleri ile yılda bir kez kalite yönetim sistemini gözden geçirmekte (kalite hedefleri, müşteri memnuniyetleri, uygunsuzluklar, denetim sonuçları gibi) ve toplantı sonunda iyileştirme için fırsatlar belirlemekte, gerekli değişiklikler ve kaynak ihtiyaçları belirlenerek kalite hedefleri güncellenmektedir. Toplantıda alınan kararlar ‘toplantı tutanağı’ (Ek-7) ile kayıt altına alınarak ilgili birimlere uygulaması için gönderilmektedir.

Tablo 11: Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim

Yeni Konu	PUKÖ aşaması	ISO9001:2015 Şartları	İlgili Faaliyet	Uygulama Kanıtları			
				Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim	Planla	4.1, 4.2	Kuruluş, kendi stratejik yönüyle (hedefleri) ilgili olan ve/veya stratejik yönünü destekleyen tarafları (paydaşları) ve iç ve dış hususları belirledi mi?	F1, F2, F3,F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, F13, F14, F15, F17, F20	F12, F18,F19, F21		F8, F16,F22
	Uygula	5.2.1	Kuruluşun stratejik yönelimi (hedefleri), Kalite Politikası / Kalite Hedefleri / Risk Yönetimi / Yönetim Gözden Geçirme süreçlerine girdi olarak kullanılıyor mu?	F2,F3,F4, F5, F7, F13, F14, F15, F20,	F1, F10, F17,	F6,F9, F11, F12,F18,F19, F21	F8, F16,F22
	Kontrol Et	4.1, 4.2, 5.1.1,9.3.2	Kalite sistemi, kuruluşun stratejik yönelimine (hedeflerine) göre değerlendirilmekte ve gözden geçirilmekte midir?	F2,F3,F4, F5, F7, F8, F13, F14, F15, F20	F1,F12,F19,F21	F6, F9,F12F10, F11,F17, F18, F19, F21	F8, F16,F22
	Önlem Al	10.3	Yukarıdakilerin herhangi birindeki değişikliklere cevap olarak kalite sistemi gerektiği gibi güncelleniyor mu?	F2 ,F3,F4, F5, F7, F13, F14, F15, F20,	F1	F6, F9, F10 F11, F12,F17, F18,F19, F21	F8, F16,F22

“Kısmi uygulama” yapan firmalarda (F1, F10, F11, F17), kurumsal hedefler ve iç ve dış hususlar belirlenmesine rağmen bunların takip, kontrol ve önleme faaliyetlerinin kısıtlıya da olmadığı görülmüştür. Hedefler ve bunlarla ilgili iç ve dış hususların, kalite temsilcisi ya da yöneticisi tarafından hazır dokümanlar üzerinden uyarlayarak yapıldığı anlaşılmıştır. “Uygulama yok” kategorisinde olan firmalar (F6, F9, F12, F18, F19, F21) ise hedefler, iç ve dış hususların planlamasının yapıldığı ya

da kısıtlı olduğu fakat kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerinin olmadığı görülmektedir.Örneğin, **F1** ve **F6** firmaları uygulama, kontrol etme ve önleme aşamalarında kısıtlı uygulaması olan ve uygulaması olmayan firmalardır. Bu firmalarda planlama aşaması ile ilgili bilgilerin kalite kitabında dokümantasyon olarak kaldığı görülmüştür.

3.6.3.2. Süreç Riskleri

ISO 9001:2015 Standardında risk temelli düşünme, daha önceki sürümde var olan süreç yaklaşımının daha etkin bir şekilde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla ön plana çıkarılmıştır. Bu düşünme biçiminin, standardın zaten kendisi önleyici bir mekanizma olduğu için KYS'nin tüm bileşenlerine uygulanması gerekliliği vurgulanmıştır.

KYS bileşenlerinde oluşabilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, baş etme yöntemlerinin tanımlanması ve bunların etkinliğinin analiz edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan risk temelli düşünmenin KOBİlerdeki süreçlere ne derece uygulandığı bu çalışmada soru formunun II. Bölümündeki süreç riskleri alt başlığı içerisinde belirtilen sorular çerçevesinde incelenmiştir. Sorular PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde yapılandırılmış olup, katılımcılardan elde edilen bilgilere göre, Tablo 12'de özetlendiği gibi, KOBİlerin uygulama düzeyleri “tam uygulama”, “kısmi uygulama” ve “uygulama yok” şeklinde üç kategoride değerlendirilmiştir.

“Tam uygulama” kategorisinde PUKÖ aşamaları boyunca ilgili maddelerin tümünü uygulayan firmalar şunlardır: **F1, F2, F3, F4, F5, F7, F11, F13, F14, F15, F20**. Bu firmalar, süreçlerindeki riskleri belirlemekte, değerlendirilmekte, riskleri ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetleri analiz etmekte ve yapılan düzeltici faaliyetler sonrasında gerekli güncellemeleri yapmaktadır.

Tablo 12: Süreç Riskleri

Yeni Konu	PUKÖ aşaması	ISO9001:2015 Şartları	İlgili Faaliyet	Uygulama Kanıtları			
				Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Süreç Riskleri	Planla	4.4.1, 6.1, 6.2, 6.3, 8.5.6	KYS'yi kurarken ve değişiklikleri planlarken, süreç hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek riskler belirlendi mi?	F1, F2, F3,F4, F5,F6, F7, F9, F10, F11,F13, F14, F15, F17,F20	F16, F18,F19, F21	F12	F8, F22
	Uygula	8.1	Belirlenen süreç riskleri değerlendirildi mi?	F1, F2,F3,F4, F5, F6,F7, F11, F13, F14, F15,F19, F20,	F10, F16 F17, F21	F9, F12, F18, F19	F8, F22
	Kontrol Et	6.1.2, 9.1.3, 9.3.2	Kuruluş, süreç riskleri ile baş edebilmek için belirlediği aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	F1,F2 ,F3,F4, F5,F6, F7, F11, F13, F14, F15, F20	F16	F9, F10, F12,F17, F18, F19, F21	F8,F22
	Önem Al	10.2.1, 10.3	Analiz ve düzeltici faaliyet sonrasında süreç risklerinin güncellendiğine dair kanıt var mı?	F1, F2,F3,F4, F5, F7, F11, F13, F14, F15, F20	F10, F16,	F6, F9, F12, F17, F18, F19, F21	F8, F22

Süreç riskleri konusunda uygulamaları bulunan firmalarda, risklerin belirlenmesinde üst yönetim, takım liderleri, kalite yöneticisi ve süreçlerde yer alan çalışanlar rol oynamaktadır. Riskler genel olarak bölüm bazında tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanılarak belirlenmektedir. Uygulayan firmalar her süreci ayrı 'süreç kartı'(Ek-9) ile tanımlamakta ve süreçlerdeki hedeflerin performansları (Ek-6)

izlenmektedir. Süreç sorumluları ve kalite temsilcisi/sorumlusu tarafından belirlenen hedeflerde oluşabilecek riskleri, 'risk belirleme ve aksiyon planı formu'(Ek-2) kullanarak belirlemektedirler. Risklerin değerlendirmesini ise kalite temsilcisi süreç sorumluları ile beraber yapmaktadır. Risk analizi tablosu (Ek-3) ile risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kayıt altına alınarak değerlendirmesi yapılmaktadır. Risk analizi ile olasılık, sıklık ve şiddet değerlerinin belirlenmesi sonucu, ortaya çıkan etkiler tekrar değerlendirilerek aksiyon alınmaktadır. Risk analizi yapan firmaların bir çoğu bilgisayar ortamında değerlendirmeleri yapmakta ve kayıt tutmaktadır. Firmalar aksiyonların etkinliğini değerlendirmekte; belirledikleri uygunsuzlukları 'düzeltici faaliyet formu' (Ek-5) ile ortadan kaldırmaktadır. Risklerin belirlenmesi, aksiyon sonrası tekrar başka bir yerde oluşmaması için, sebeplerin benzer olup olmadığı, YGG toplantılarında değerlendirilerek dikkate alınmaktadır. Riskler ile ilgili doğrudan aksiyon yerine, gözlem süresi verilmekte ve süre sonunda fizibilite çalışması sonucuna göre kararlar alınmaktadır. Riskler devamlı olarak güncellenmekte; kabul edilemez risklerin oluşması halinde, eylem planları ile ortadan kaldırılarak iyileştirilebilmektedir.

"Kısmi uygulama" yapan firmalarda (F6, F16, F10, F17, F21), süreç riskleri belirlenmesine rağmen bunların uygulama, kontrol ve önleme faaliyetlerinin kısıtlı ya da olmadığı görülmüştür. Örneğin bunlardan risk analiz tablolarını oluşturmuş olan firmalar, sadece dış denetimlerin dokümantasyon kontrolü safhasından olumlu sonuç almak amacıyla bu çalışmalarını yaptıklarını belirtmişlerdir. Risk analizlerinin güncellenmesi ve kayıt altına alınması ile ilgili faaliyetler sadece dokümantasyon olarak sistemde bulunmaktadır.

"Uygulama yok" kategorisinde olan firmalarda (F9, F12, F18, F19) ise süreçlerindeki risklerin planlamasının yapıldığı ya da kısıtlı olduğu fakat uygulama, kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerinin olmadığı anlaşılmıştır.

3.6.3.3. Ürün ve Hizmetler İle İlgili Riskler

Ürün ve hizmetler ile ilgili risk temelli düşünmeye dayalı uygulamalar, PUKÖ döngüsü temelinde yapılandırılan sorular çerçevesinde incelenmiş olup, katılımcılardan elde edilen bilgiler ve kanıtlar kullanılarak bu uygulamalar “tam uygulama”, “kısmi uygulama” ve “uygulama yok” şeklinde üç kategoride değerlendirilmiştir (Tablo 13).

“*Tam Uygulama*” kategorisinde tüm şartları sağlayan firmalar; **F2, F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20**’dir. Bu kategoride yer alan firmalar, ürün veya hizmet uygunluğunu sağlamaya yönelik riskleri, operasyonel planlama ve kontrolün bir bileşeni olarak, müşteri şartlarını tanımlama ve tasarım planlaması sırasında belirlemekte ve kontrolünü yapmakta, risklerle baş etme aksiyonlarını analiz etmekte ve iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin firmalar ürün ve hizmet şartlarını gösteren ve her aşamada yapılacak kontrollerini özetleyen ‘Kontrol planları’ (Ek-10) oluşturmuşlardır. Ürün gerçekleştirme esnasında oluşabilecek riskler için ‘risk fırsat prosedürü’ ve ‘risk kontrol tabloları ve şablonları’ kullanmaktadır. Tasarım ve geliştirme esnasında müşterinin şartlarını etkileyebilecek, oluşabilecek riskler belirlenip ve değerlendirilerek risk kontrol matrisi formuna kaydedilmektedir. Risk analizi sonrasında ortaya çıkan fırsatlar ile ilgili gerekli faaliyetler uygulanmaktadır. Kabul edilemez riskler, aksiyon planları ile ortadan kaldırılarak iyileşmeler elde edilmektedir. Ayrıca ürünün ve kalite yönetimi sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek amacıyla, müşteri memnuniyeti ve şikâyetleri, düzeltici faaliyet talepleri, iç denetim periyodu, uygun olmayan ürün raporları ve süreçlerin performans raporlarından elde edilen verilerin analizi yapılmaktadır. Bu analizlerin sonuçları ‘yönetimi gözden geçirme toplantılarında’ değerlendirilmekte, kalite temsilcisi, süreç ve yönetim sorumlusu ile beraber karar verilerek ihtiyaç halinde hedefler güncellenmektedir.

Tablo 13: Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler

Yeni Konu	PUKÖ aşaması	ISO9001:2015 Şartları	İlgili Faaliyet	Uygulama kanıtları			
				Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler	Planla	5.1.2, 6.1, 6.2, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3.2	Ürün veya hizmet uygunluğunu sağlamaya yönelik riskler: *Operasyonel planlama ve kontrolün bir bileşeni olarak görülüyor mu? *Müşteri şartlarını belirlerken ve gözden geçirirken dikkate alınıyor mu? *Tasarım planlaması sırasında belirleniyor ve ürün karmaşıklığı göz önüne alınıyor mu?	F1,F2, F3,F4, F5, F6, F13, F14, F15, F20	F10, F17,	F7, F9, F11, F12, F18,F19, F21	F8, F16, F22
	Uygula	8.1, 8.2.3.1, 8.3.3	Ürün ve hizmetlerle ilgili belirlenen riskleri değerlendirmek için tasarımda ve operasyonel düzeyde kontroller uygulanıyor mu?	F2,F3,F4, F5, F6, F13, F14, F15, F20	F1,F17	F7, F9, F10, F11, F12, F18, F19, F21	F8, F16, F22
	Kontrol Et	9.1.3, 9.3.2	Kuruluş, ürünle ilgili riskler ile baş etmek için uyguladığı aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	F2,F3,F4, F5, F6, F13, F14, F15, F20,	F1,F17	F7, F9, F10, F11, F12, F18, F19, F21	F8, F16,F22
	Önlem Al	10.1	Kuruluş ürün ve hizmet ile ilgili iyileştirme fırsatları belirliyor ve seçiyor mu?	F2,F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20	F1,F17	F6, F7, F9, F10, F11, F12, F18, F19, F21	F8, F16, F22

“Kısmi uygulama” yapan firmalar, **F1, F6, F10** ve **F17**’dir. **F1** ve **F6** firmaları ürün gerçekleştirme esnasında oluşabilecek risklere yönelik uygulama, kontrol etme ve önleme safhasında kısıtlı uygulayan ve uygulamayan kategorisinde yer aldıkları görülmektedir. **F10, F17** firmalarında ürün ve hizmet uygunluğunu sağlamaya

yönelik riskler belirlenmiş ancak **F17** bunların takibi ve kontrol ve önlem alma faaliyetlerini kısmi olarak yerine getirdiği, F10 firmasında ise uygulamanın olmadığı görülmektedir. Bu firmaların, kalite yönetim sisteminin kurulumu esnasında oluşabilecek risklerin, risk ve fırsatlar prosedürü altında yer alan formlar ve tablolar yardımıyla belirlendiği fakat bunları uygulamaya, kontrol etmeye ve önlem almaya dönük bir çalışma yapmadıkları görülmüştür. Ürün ve hizmetlere yönelik veya ürün gerçekleştirme esnasında kontrol noktalarında önleyici bir faaliyet yerine daha çok düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun için, uygun olmayan ürün ve hizmet kontrol prosedürü uygulanarak 'uygunsuzluk bildirim formları' doldurulmaktadır.

F7, F9, F11, F12, **F18, F19, F21** firmalarının ürün ve hizmetler ile ilgili risk temelli düşünmeye dayalı herhangi bir uygulama yapmadıkları gözlenmiştir.

3.6.3.4. Dışarıdan Tedarik Edilenin Kontrolü ile İlgili Riskler

Bu kısımda, dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrolü ile ilgili risklerin belirlenmesi; belirlenen risklerin dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin üzerindeki potansiyel etkisinin, kontrollerin türü ve kapsamının belirlenmesinde ve tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılması ve bu bilgilerin tedarikçi seçim ve değerlendirme kriterlerinin ve tedarikçilere uygulanan kontrol yöntemlerinin güncellenmesinde kullanılması ile ilgili uygulamalar değerlendirilmiştir. Firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler, ilgili maddeleri uygulama derecesine göre Tablo 14'te belirtildiği gibi üç kategoride ele alınmıştır.

Tablo 14: Dışarıdan Tedarik Edilen Süreç, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü İle İlgili Riskler

Yeni Konu	PUKÖ aşaması	ISO9001:2015 Şartları	İlgili Faaliyet	Uygulama kanıtları			
				Tam Uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler	Planla	6.1	Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün (yani, daha önce dış kaynaklı olarak adlandırılan) ve hizmetin kontrolü ilgili riskler belirleniyor mu?	F2, F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20	F16, F21	F1, F6, F7 F9, F10, F11, F12, F17, F18, F19	F8, F22
	Uygula	8.4.1, 8.4.2	Belirlenen riskler, · *Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin potansiyel etkisini *kontrollerin türü ve kapsamını *dış tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesini · *bu kaynaklara sağlanan bilgileri değerlendirirken girdi olarak kullanılıyor mu?	F2, F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20		F1, F6, F7 F9, F10, F11, F12, F17, F18, F19, F21	F8, F16, F22
	Kontrol Et	8.4.1, 9.3.2	Kurum, dış tedarikçileri değerlendirmek, seçmek, performanslarını izlemek ve yeniden değerlendirmek için kriterler uyguluyor mu?	F2, F3, F4, F5, F10, F13, F14, F15, F20		F1, F6, F7, F9, F10, F11, F12, F17, F18, F19, F21	F8, F16, F22
	Önlem Al	9.3.3	Kuruluş, değerlendirme sonuçlarına dayanarak dış tedarikçilere uygulanan kontrolleri değiştiriyor mu?	F2, F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20		F1, F6, F7, F9, F10, F11, F12, F17, F18, F19, F21	F8, F16, F22

Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrolü ile ilgili riskler için PUKÖ döngüsü içinde standartta tanımlanan maddelerin tümünü uygulayan

firmalar şunlardır: **F2, F3, F4, F5, F13, F14, F15, F20**. Bu firmalar tedarikçilerini risk yönetimi prosedürüne göre ‘tedarikçi değerlendirme formu’ ile belirlenmekte ve her yıl tüm onaylı tedarikçiler gözden geçirilerek oluşabilecek riskler “Risk değerlendirme tablolarında” analiz edilmektedir. Bu değerlendirme içerisinde teknik yeterlilik, fiyatlandırma, teslimat, kalite ve hizmet kriterleri olduğu gibi, yerinde denetim, tedarikçi firmadan örnek numune alma ve istenen standart ve prosedürlerin bulunması gibi birçok şart göz önüne alınmaktadır. Tam uygulama yapan firmalarda, YGG toplantılarında tedarikçi kaynaklı oluşabilecek süreç, ürün ve hizmet ile ilgili kabul edilemez riskler görüldüğünde ve şartların sağlanamaması durumunda başka bir tedarikçi değerlendirilmektedir. Toplantılarda ihtiyaç halinde tedarikçi değerlendirme kriterlerinde değişikliğe gidilmektedir. Kriterlerin sağlanıp sağlanmadığına yönelik denetimlerde, yerinde denetim yapıldığı gibi istenen analiz sonuçlarına göre de değişiklik yapılabilir.

“*Kısmi uygulama*” yapan iki firma (**F16, F21**), dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin uygunluğunu sağlamaya yönelik riskleri belirlemekte ancak bu risklerin takibi ve kontrol ve önlem alma faaliyetlerini gerçekleştirmemektedir. Bu firmalarda genellikle tedarikçiler ilgili bilgilerin yer aldığı dokümantasyon olmasına karşın tedarikçilerin risk değerlendirmesi yapılmamaktadır. Bu firmalar kendi içlerinde oluşan bilgi birikimini ve tecrübeyi kullanarak karar aldıklarını ve bu kararları uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşülen firmaların yaklaşık %50sinin bu konu kapsamında herhangi bir uygulaması bulunmamaktadır. Bu firmalarda (**F1, F6, F7, F9, F10, F11, F12, F17, F18, F19**) tedarikçilerin sabit olması yada kısıtlı olması nedeni ile elde edilen süreç, ürün ve hizmet ile ilgili oluşabilecek risklerin ve etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmadığı belirtilmiştir. Ayrıca ihtiyaç hissedilmediğinden bu firmaların dış tedarik ile ilgili tanımlı bir süreci, dolayısıyla bununla ilgili bir risk değerlendirme mekanizması bulunmamaktadır. Bu firmaların tedarikçi seçim kriterleri; müşteri taleplerinin devamlı değişmesinden dolayı, tedarikçiden talep edilen girdilerle birlikte revizyona tabi tutulmaktadır. Periyodik yapılan toplantılarda tedarikçiler aldıkları puana göre değerlendirilerek tedarikçi seçimi gözden geçirilmektedir. Herhangi bir risk değerlendirmesi olmadan üst yönetim, çağın gerekleri neticesinde değişime gitmektedir.

3.6.4. ISO9001:2015 Maddelerine Yönelik KOBİ'lerdeki Uygunsuzluklar

Uygunsuzluk standardın bir şartının yerine getirilmemesidir. İç ve dış denetim sonucunda ortaya çıkan uygunsuzluklar genelde kayıt altına alınır. Denetim sonuçları süreç yetkililerine sunularak, gerekli planlama ile önlemler alınarak düzeltici faaliyetlerde bulunulmalıdır. Bunun için firmalar ile yapılan görüşmede *“Son 1 yılda yapılan denetimde standardın maddeleriyle ilgili bir uygunsuzluk ortaya çıktı mı?”* sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Tablo 15’te ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi şartlarına yönelik firmalarda karşılaşılan uygunsuzluklar listelenmiştir. Firmalardan alınan veriler kodlanarak sonrasında kategori haline getirilmiş ve ilgili standart maddesi ile ilişkilendirilmiştir. Bu tabloda firmaların denetlemelerin sonuçlarına bağlı olarak belirttikleri uygunsuzluklar “denetim” sütununda verilmiştir. Fakat katılımcılarla yapılan görüşmelerde firmaların standart maddelerini karşılamaları açısından daha fazla uygunsuzluğun olduğu ortaya çıkmıştır. Tabloda “gözlenen” başlıklı sütun, katılımcıların diğer açık uçlu sorulara verdiği cevaplardan elde edilen ve kayıtlı olmayan uygunsuzluklardır.

Standardın uygulamasında araştırmaya konu olan her bir firmanın karşılaştığı uygunsuzluklar farklılık göstermektedir. Firmaların sıklıkla karşılaştıkları uygunsuzluklar ilgili maddeler çerçevesinde aşağıda açıklanmıştır.

“Kalite yönetim sistemi ve süreçleri” (12):Bütün süreçleri kalite sorumlusu ya da danışman takip etmektedir. Firma içerisinde bütün süreçlerin tanımlı olmadığı gözlenmiştir. Firmada tüm faaliyetleri kapsayan süreçlerin belirlenmiş olması gerekir. Süreçlere göre çalışanların, hangi süreçlerin içinde olduğunu bilmesi gerekir. Ayrıca sürecin girdileri, çıktıları, birbiri ile etkileşimleri, izleme, ölçme ve performans kriterleri, kaynakları belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Her sürecin sınırı belirlenmiş olmalı ve süreç sorumlu/sorumluları belirlenmiş olunmalıdır.

Tablo 15:KOBİ'lerde Karşılaşılan Uygunsuzluklar

S/N	Kodlama	Kategori	Denetim	Gözlenen	Frekans
1	* Bütün süreçleri kalite sorumlusu ya da danışman takibinde olması *Süreçlerin belirli olmaması	4.4 Kalite yönetim sistemi ve süreçleri		F1,F5, F6, F7, F10, F11, F17, F18, F21, F22	12
2	* Liderlik vasfının oluşmaması * Üst yönetimin görev ve sorumluluklarını bilmemesi	5.1 Liderlik ve taahhüt		F5, F6, F7, F9, F10, F11, F12, F17, F18, F21, F22	11
3	* İnternet tanıtım sayfasında kalite politikasının olmaması	5.2.2 Kalite politikasının duyurulması	F5		1
4	* Süreç sorumlusunun faaliyetleri kayıt altına alma eksiğinin olması * Bütün süreçleri kaliteden sorumlu bir kişinin takip etmesi	5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar		F2, F7, F9, F18, F17	5
5	*Bölüm bazlı aksiyon planı, fırsat ve risklerin belirleme ve takibinin yapılmaması, * Risk analizinde eksiklerin bulunması (Ör. Verilerin güncel olmaması)	6.1 Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri	F11, F15, F20	F18, F19, F17	6
6	*Süreçler için yetki ve sorumlu kişilerin belirlenmemesi	7.1.2 Kişiler		F9, F10, F21	3
7	*Ürün gerçekleştirmede (operasyon) hedeflerin sayısal ifadelerinin ölçülebilir olmaması	7.1.5.2 Ölçüm izlenebilirliği	F4, F7		2
8	*Kişilerin kalite yönetim sistemi için gerekli eğitim ve bilgiye sahip olmaması	7.2 Yetkinlik		F7, F9, F10, F11, F17, F18, F19, F21	9
9	*Çalışanların kalitenin önemini kavrayamamış olması *Uygulamada gereken önemin verilmemesi. * Süreç sahiplerinin direnç göstermesi * Kalitenin ekstra iş ve zaman kaybı olarak görülmesi	7.3 Farkındalık		F1,F6,F7, F10, F11, F17, F18, F19, F21	9
10	* Dokümanların güncel olmaması (Ör. Kalibrasyon belgelerinin yıllık kontrol edilmemesi) *Kalite çalışmalarının kayıt altına alınmaması	7.5.2 Oluşturma ve güncelleme	F2, F7, F9,F20,	F21	5
11	*Sürecin çalıştırılması ile ilgili prosedürlerde kontrol talimatı eksikliği *Bölümlerde planlama (Eylem planı) ve takibin olmaması	8.1 Operasyonel planlama ve kontrol	F7, F11		2
12	* Müşteri şikâyeti ile ilgili iletişim kanallarının olmaması * Müşteri şikâyeti sonucu açılan DÖF'lerin süresinde kapatılmaması	8.2.1 Müşteri ile iletişim	F8, F11	F10	4
13	*Onaylı tedarikçi listesinin olmaması	8.4 Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrolü	F18		2
14	*Üretim esnasında (uygun olmayan ürün için) ilgili kontrol formlarının doldurulmaması	8.7 Uygun olmayan çıktının kontrolü	F17		1
15	* Müşteriye ürün gönderildikten sonra memnuniyet anketinin yapılmaması	9.1.2 Müşteri memnuniyeti	F15		

16	* Firmalarda kullanılan iç tektik değerlendirme listesinin değişiklikler ile güncellenmemesi * Denetlemelerinin yalnızca dokümantasyon üzerinden ele alınması (denetlemenin olumlu geçtiği yanlışına girilmesi), * İç denetimlerin etkin yapılmaması	9.2 İç denetim	F1,F3,F18, F19, F20	F10, F11, F21	8
17	* İç ve dış hususların YGG toplantılarında detaylı görüşülmemesi	9.3.2 Yönetimin gözden geçirme girdileri		F3,	1

“*Liderlik ve taahhüt*” (11): firmalarda liderlik anlayışının oluşmadığı ve üst yönetimin görev ve sorumluluklarını bilmediği görülmektedir. Firmalarda bu kapsamda herkesin yetkinlik durumuna göre yaptığı işler için liderlik etmesi ve hesap verebilmesi istenmektedir. “*Yetkinlik*” (9): Kişilerin kalite yönetim sistemi için gerekli eğitim ve bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Çalışan kişilerin gerekli yetkinlikleri belirlenmeli ve mevcut durumu belirli periyotlarla ölçmeli ve ihtiyaç duyulan yetkinliğe ulaşılması için gerekli faaliyetleri uygulaması gerekir.

“*Farkındalık*” (9): firmalarda çalışanlar kalitenin önemini kavrayamamakta ve uygulamada gerekli özveriye göstermemektedir. Ayrıca süreç sahipleri standardın gerekliliklerine direnç göstermekte ve kaliteyi ekstra iş ve zaman kaybı olarak görmektedirler. Firmalarda çalışan kişilerin kalite politikası ve hedeflerinin farkında olması ve kişinin kalite yönetimine katkısının farkında olması gerekmektedir. “*Risk ve fırsatları belirleme*” (6): Firmalarda bölüm bazlı aksiyon planı, fırsat ve risklerin belirlenmediği ve takibinin yapılmadığı ve risk analizlerinde eksikler olduğu görülmektedir. Firmaların hedeflere ulaşmasını engelleyen veya zayıflastıran risklerin, önceden tanımlanmış olması ve yöntemlerle belirlenmiş olması gerekir. Ayrıca firmalar risk yaklaşımını benimsediklerinde, risklerini analiz edebilir, kontrol edebilir ve etkin olarak yönetebilirler.

“*Oluşturma ve güncelleme*” (5): Düzeltici faaliyet gerektirecek olan bilgilerin kayıt edilmesinde ve güncellenmesinde eksiklikler yaşanmaktadır. Süreç sorumlularının ve personelinin bu aksaklıkları tespit etmekle ilgili yaptıkları düzeltici faaliyet çalışmaları esnasında; personel hatasından kaynaklanan sorunların var olması durumunda, bunun düzeltilmesi için kayıt altına alınmasının, şikâyet olarak algılandığı ve personel arasında rahatsızlığa sebebiyet verdiği görülmektedir.

“İç denetim” (8) Firmaların, iç denetimlerde kalite yönetim sisteminin belirlenen gerekliliklere uygun ve etkin biçimde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi, uygunsuzlukların saptanması ve düzeltmelerin önerilmesi ile ilgili çalışmaları etkili ve yeterli ölçüde yapmadığı görülmektedir. İç denetim uygulamasında denetlenecek bölüm çalışanı ve görev yapacak denetçilerin bulunmadığı belirtilmiştir. İç denetim sürecinde, gözlemlerin tarafsızlık ilkesine uymayacak şekilde yapıldığı ve genellikle sadece kalite temsilcisi tarafından denetimlerin yürütüldüğü belirtilmiştir.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesini bulunduran F6, F9, F10 F11, F12 **F18**, **F21**, F22 firmalarında standardın bütün maddeleriyle ilgili uygunsuzluk gözlenmiştir. Bu firmalarda standardın gerektirdiği dokümanite edilmiş bilginin, danışman firmalar tarafından yada firmanın edindiği örnek dokümanların formatı üzerinden değişiklik yapılarak uyarlama yapıldığı görülmektedir. Bunun da firmaların dokümanite edilmiş bilginin oluşturulması ve muhafaza edilmesi ile ilgili istenen şartları uygulamasında büyük eksikliklere sebep olduğu görülmektedir. Firmaların kurumsal kalite anlayışını firmada oluşturmaktan daha çok, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesini bulundurmaya yönelik faaliyetlere odaklandıkları gözlenmektedir. Örneğin; müşteri memnuniyeti anketinden istenen sonucun %80 altında olmaması yönünde bir kalite hedefi aslında tutturulamadığında, sonuç raporları denetlemeye yönelik istenen hedef değere ulaşıldığı gösterecek şekilde düzenlenebilmektedir. Ayrıca e mail ile veri toplanan F8, **F14**, **F16** firmalarından bu konuda bilgi edilememiştir. **F4** firmasında ise ISO 27000 gereği bilgi paylaşımı yapmamıştır.

Görüşmelerde denetlemelerin kriterlere uygun yapılmadığı ifade edilmiştir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurulumu aşamasında belgelendirme yapan firmanın aynı zamanda danışmanlık faaliyetinde bulunduğu görülmekte, böylece tarafsızlık ve bağımsızlık prensibi ile bağdaşmamaktadır. Bazı yabancı kaynaklı ISO 9001 standardı veren kuruluşların hem danışman hem denetçi olmasının yanında, standardın verilmesinde gerekli şartları karşılamamasına rağmen, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve diğer kalite belgelerinin, 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği, ISO 14001 Çevre standartları gibi belgeleri verebildikleri bildirilmiştir. Örneğin, bir X firmasının belgelerinin eksik olması, üzerinde başka bir işletmenin adı

ve verilerinin yer alması, hatta yerinde denetim yapılmaması durumlarında bile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesini alabildikleri belirtilmiştir.

KOBİ'lerde yukarıda belirlenen zorlukların yanında; mikro, küçük ve orta ölçekli firma sayılarının kıyaslama yapmak için yeterli olmaması nedeni ile uygunsuzluk maddeleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

3.6.5. KOBİ'lerin Standardı Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar

Çalışmada, literatürde tanımlanmış ISO9001:2015 standardının uygulamasını zorlaştırabilecek çeşitli faktörlerin KOBİ'lerdeki uygulamalar açısından zorluk yaratıp yaratmadığı hakkındaki katılımcı görüşleri 5li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Veriler tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiş, analiz sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Bu tabloda belirtilen katılım oranı, verilen ifadeye "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin toplam katılımcı sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir. Firmaların karşılaştıkları zorluklar, katılım oranı büyükten küçüğe sıralanarak listelenmiştir.

KOBİ'lerde uygulama zorluğu açısından en önemli faktör "*ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi (77,30%)*" olarak görülmüştür. Standardı uygulayan firmalarda kişilerin farklı düzeyde sahip oldukları bilgiler nedeniyle, standardın kuruluşlardan yerine getirmesi istediği şartlar fark edilememekte ve etkili uygulanmamaktadır.

"*Çok fazla dokümantasyon gerektirmesi (68,20%)*" de bir diğer önemli zorluk olarak belirtilmiştir. Genellikle küçük işletmelerde yeterli personel olmaması iş yükünün fazla olmasına neden olmakta ya da yeterli bilgi sistemi ve iletişim alt yapısına sahip olmayan firmalarda dokümantasyonun oluşturulması, takibi ve revize edilmesi gibi işler zaman almaktadır. Ayrıca kalite yönetim sistemi ile ilgili görev ve sorumlulukları yaygınlaştıramayan, kalitenin sadece belirli kişi ya da kişilerin sorumluluğu gibi görülen firmalarda bu tür zorluklar görülmektedir. "*Çalışanların ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemini bilmemesi(59,10%)*", firma içinde standardın liderlik maddesinin şartlarından biri olan etkin kalite yönetiminin ve kalite yönetim sistemi şartlarına uygunluğun öneminin paylaşılmaması ve farkındalık maddesinin uygulanamaması sonucunda ortaya çıkan bir faktördür.

Tablo 16:KOBİ'lerin ISO 9001:2015 Standardını Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar

Sıra No	Zorluklar	Tanımlayıcı İstatistikler						
		Ortalama	25. Yüzde lik	Medyan	75. Yüzdelik	Mod	Mod Değeri Tekrar Sayısı	Katılı m Oranı (%)
1	ISO9001'deki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi	3,68	3,75	4	4,25	4	12	77,30
2	Çok fazla dokümantasyon gerektirmesi	3,55	2	4	5	5	8	68,20
3	Çalışanların ISO9001 KYS' nin önemini bilmemesi	3,27	2	4	4	4	9	59,10
4	ISO9001 standardı ile ilgili eğitimlerin yetersizliği	3,14	1,75	4	4,25	4	7	54,50
5	Yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması	3,27	2	4	5	2; 4; 5	6	54,50
6	Çalışanların motivasyon eksikliği	3,18	2	3,5	4,25	4	6	50,00
7	Ekstra İş Yüğü	2,86	1,75	2,5	4	2	6	40,90
8	Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarını anlamaması/bilmemesi	2,68	1	2	4	1	7	40,90
9	Uygulama ve belgelendirme giderleri	2,86	1,75	3	4	4	6	40,90
10	Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği	3,05	2	3	4	3; 4	5	40,90
11	Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarına uygun davranmaması	2,5	1	2	4	1	8	36,40
12	Çok detaylı şartları içermesi	2,59	1,75	2	4	2	8	27,30
13	Katı kurallarının olması	2,36	1	2	3,25	2	8	22,70
14	Dedikodular, Söylentiler ve Huzursuzluk	1,91	1	2	2	2	10	9,10

“ISO9001 Standardı ile ilgili eğitimlerin yetersizliği(54,50%)”ve “yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması (54,50%)”, personelin standart ile ilgili eğitimlere yeterince tabi tutulmadığını ve yetkinliklerin güvence

altına alınmadığını işaret etmektedir. “Çalışanların motivasyon eksikliği (50,00%)”, çalışanların ISO 9001 standardının 7.2 maddesinde ifade edilen yetiye ve 7.3 maddesindeki farkındalığa sahip olmamasının en büyük sonucu olarak görülmektedir. ISO 9001 ile ilgili personel tarafından eğitim eksikliğine bağlı olarak standardın bazı maddelerinin gereksiz olduğu, bu maddelerdeki gerekliliklerin iş ve zaman kaybına neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu gerekçelerden dolayı, standart maddelerinin uygulamasında dirençle karşılaşmaktadır. Yine üst yönetim ve liderlik taahhüdünün kuruluştaki istenen şekilde çalıştırılmaması da etken olarak görülmektedir.

“Ekstra İş Yükü (günlük işleri yapmak için çalışanın kendini aşırı baskı ve stres altında hissetmesi, Çalışan personelin iş yükünün fazla olması, personele; standardın gereksinimlerini yerine getirmesinin, iş ve zaman kaybına neden olduğunu düşündürtebilmektedir. “Üst yönetimin ISO 9001 Standardının liderlik şartlarını anlamaması /bilmemesi, yukarıdaki analizlerde de ortaya çıktığı gibi, daha çok mikro ve küçük ölçekli işletmelerde karşılaşılmaktadır. Standartta var olan liderlik yaklaşımı, süreçlerde etkin kullanılmamakta; yani kuruluşlarda bütün süreçleri tek bir kalite sorumlusu veya kalite müdürü takip ederek faaliyetleri yürütmektedir. Buna personel yetersizliğine bağlı olarak zaman yetersizliği ve iş yoğunluğunun fazla olması gibi sonuçlar önemli etki yapmaktadır. Bunun kaynağı ise maliyet giderlerinin artmaması için ihtiyaç duyulan personel temininin yapılmamasıdır.

“Uygulama ve belgelendirme giderleri” de genellikle finansal zayıflık nedeniyle mikro ve küçük ölçekli firmalarda zorluk olarak görülmektedir. Burada bahsedilen uygulama giderleri, standardın maddelerinde ihtiyaç duyulan gereksinimlerin karşılanmasından ve makine, teçhizat ya da personel talebinden doğan maliyetlerdir. “Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği” ise danışmanlık şirketlerinin, firmaların kurumsal yapısına uygun kalite yönetim sisteminin kurulmasında gerekli desteği sağlamadığı görüşü hâkimdir. Danışmanlık hizmetine gelen kişilerin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması ya da işletmeye bunu aktarmaması sonucu işletmelerin, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini kullanamamasında etkili olduğu görülmektedir. Bir başka olumsuz durum ise, özel danışman firmaların Kayseri ili dışında olmasıdır. Kayseri ilinde ISO 9001 Kalite

Yönetim Sistemi Eğitimi yeterli sayıda verilmemekte, verilen eğitimlerin ise il dışında organize edilmiş olması, bu durumu olumsuz etkilemektedir. Kayseri ilinde faaliyet gösteren ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimini alacak yeterli sayıda personelin bulunmaması, eğitimin başka illerde gerçekleşmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak istenen eğitimlerin verilmemesi ya da alınmaması olumsuz etkiye neden olmaktadır.

“Üst yönetimin ISO 9001Standardının liderlik şartlarına uygun davranmaması”, “Çok detaylı şartları içermesi”, “Katı kurallarının olması, “Dedikodular, Söylentiler ve Huzursuzluk” şeklinde belirtilen faktörlerin firmalarda çok büyük negatif etki yapmadığı görülmektedir.



SONUÇ

Tarihi süreç boyunca, kalite yönetim sistemi uygulaması daha çok büyük firmalarca yapılmıştır. KOBİ'lerdeki finansal zayıflık, geleneksel yönetim anlayışının ön plana çıkması, firmaların sezgi ve deneyime dayalı bir anlayışla yönetilmesi, kalite yönetim sisteminin az tercih edilmesine sebep olmaktadır. Oysaki bu sistem, KOBİ'lerin iş dünyasında önemli bir yere sahiptir. Günümüzde birçok KOBİ, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini tercih eder hale gelmiştir. KOBİ'lerin yönetim hiyerarşisinin basit olması, standarda entegre olmasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Erdil ve diğerleri (2000), KOBİ'lerin örgütsel kültürünü kalite kültürüne yansıtması kalite yönetim alanında başarılı olmasını böylece rekabet ve performansında iyileşmeler elde etmesini sağlayabilir. ISO focus (2015)'e göre KOBİ'lerin yeniliklere ayak uyduramaması “yaratıcı yıkımın” etkisiyle yok olmasına rağmen etkin bir kalite yönetim sistemi uygulamasıyla ürün kalitesinde sürekliliği sağlanmasına ve sürekli iyileştirmeye alt yapı oluşturmasını sağlayabilir. Ayrıca literatürde, KOBİ'lerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin gerekliliklerini yerine getirerek uyguladığında israfın ve maliyetin azaldığı ve müşteri memnuniyetinde önemli derecede artış olduğu görülmüştür. (Yeşiloğlu ve İç, 2017, Pearson, 2016; Ivanova1 ve Lavrova, 2017).

Bu çalışmada, KOBİ'lerdeki ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları incelenerek, Kayseri ilinde, ticari alanda faaliyet gösteren 22 firmanın, standarttaki yeni kavram ve konulara uyum sağlamaları, karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirilmeler yapılmıştır. Ayrıca firmaların standartlaşmaya neden ihtiyaç duyduklarına, elde ettikleri iyileşme ve gelişmelere değinilmiştir. KOBİ'lerle görüşmeler sonunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

KOBİ'lerin ISO 9001 standardına, en çok “kalite yönetim sistemini iyileştirme isteği”, ve “dış ve iç pazara açılma isteği” nedenleriyle sahip olmak istedikleri; aynı zamanda “müşteri profili açısından reklam olması” ve “ihalelerde şart koşulması” gibi nedenlerin de KOBİler için önemli bir gerekçe olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca paydaşların talebi, standardın verdiği prestij ve uluslararası pazarda önemli bir anlamının olması önemli bir oranda firmalara avantaj sağladığı görüldü de

asıl istenen amaca hizmet etmemesi durumunda emek ve maddi kayıplara sebep olabilir. Zimon ve Malindžák'a (2013) göre tarihsel süreçteki araştırmalar, kalite yönetiminin daha çok büyük kuruluşlarda olduğunu, KOBİ'lerde kişilerin ön plan çıkması ve finansal açıdan görülen zafiyetlerin olması etkin bir kalite yönetiminin uygulamasının her zaman mümkün olmadığını göstermiştir. Ayrıca Wayhan ve diğerleri (2002), Tsekouras ve diğerleri (2002), İlkay ve Aslan'a (2012) göre ISO 9001 sertifikasının olmasının, kalite uygulamaları olmayanlara göre daha yüksek olmasına rağmen, daha yüksek performansa sahip olması anlamına gelmediğini belirtilmiştir. Etkin bir kalite yönetim uygulamasında kritik başarı faktörleri firmaların performansına etki yapmaktadır. Kalite Yönetim Sistemini iyileştirmek amacı ile sahip olmak isteyen firmaların öncelikli olarak kritik başarı faktörlerini belirlemesiyle performansında olumlu etki görülebilir.

Çalışmada, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmaların, standarttaki yeni konulara adaptasyonuna yönelik bulgular elde edilmiştir. Hariç bırakmalara yönelik yaklaşımlar değerlendirildiğinde, standardın tüm maddelerini uygulayan firmaların çoğunlukla orta ölçekli firmalar olduğu; 4.3 maddesine dayanarak, standardın 8.3 ve 8.5.5 maddelerini uygulayamayan firmaların ise çoğunlukla mikro ve küçük ölçekli firmalar olduğu görülmüştür. Nedeni ise, bir başka firmaya tedarikçi konumunda olması, firmanın ölçeğinin Ar-Ge faaliyetleri için gerekli alt yapıya sahip olmaması ve ürün tasarımında yenilemeye ve değişime ihtiyaç duyulmamasıdır. Ayrıca standardı uygulayan firmalardan hariç tutmaların detaylı anlatılmasını istenmesi hariç tutmaların kısıtlı kalmasına sebebiyet verebilmektedir.

Firmalarda kalite el kitabı bulundurma zorunluluğu kaldırılmasına karşın, KOBİ statüsündeki bütün firmaların kalite el kitabı, dokümanite edilmiş prosedürleri halen bulunduğu görülmüştür. Kalite el kitabının zorunlu olmamasından dolayı sadece bir belge olarak var olduğu, uygulamada bir faydasının olmadığı düşünülmektedir. Dokümanite edilmiş prosedürlerin ise genelde dokümantasyon üzerinde kaldığı ve uygulamalarının kısıtlı olduğu görülmektedir. Firmaların sadece reklam için belgeye sahip olmak istemesi durumunda, dokümantasyonun normal iş süreçlerine zarar verdiği ve performans gelişime katkı da sağlamadığı literatürde de ifade edilmiştir. Kalite yönetim sisteminin sadece dokümantasyon üzerinden kayıt

olarak ele alınması ve eylemsel faaliyetlerin yerine getirilmemesi, kalite yönetim sistemini etkisiz hale gelmesine, böylece firmaların kalite yönetim sistemi uygulamalarından fayda sağlayamamasına neden olmaktadır.

ISO 9001:2015 sürümünde firmaların yönetim temsilcisi bulundurma zorunluluğu olmamasına rağmen, pek çok firmanın bulundurmaya devam ettiği görülmüştür. Çalışmada ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalarda kalite temsilcisi KYS'nin performansının raporlanması ve KYS'nin standarda uyumunu gözetmek için bulundurulurken, küçük işletmelerde bütün sorumluluğun kalite yönetim sorumlusunda olduğu bir yönetim şekli tercih edilmektedir. Üst yönetimin denetim işlerinde sorumluluk üstlenmemesi, üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi ve iş yükünün fazla olması, kalite temsilcisi bulundurmasında önemli etkenler olarak görülmektedir.

Firmaların ISO 9001:2015 belgesini alma nedenleri içinde süreçlerin verimliliğini artırarak zaman ve maliyeti düşürmesi beklenmektedir. Kalite yönetim sistemi, firmaların süreç odaklı yaklaşım içinde olmasını, iyileştirmelerle süreçlerden maksimum verim alarak ürün çıktısında kaliteyi yakalamasını ve müşteri memnuniyetini sağlamasını beklemektedir. Çalışmada, süreçlerin belirlenmesi ve etkileşimlerinin yönetiminin, küçük firmalara göre genelde orta ölçekli firmalarda daha etkin uygulandığı ve süreç yaklaşımını sistemin geneline yaydığı görülmüştür.

Bunun yansıra KOBİ'ler arasında süreçleri 'tanımlı olan ancak uygulama yapmayan' ve 'kısmi uygulayan' firmalar da gözlenmiştir. Bu firmalarda süreçlerin tanımlanması ve dokümanite edilmesinde üst yönetimin görev sorumluluklarını yerine getirmediği, çalışanların, hangi süreçlerin içinde olduğunu bilmemesi, çalışanların farkındalık ve yetkinlik eksikliği olduğu görülmüştür. Sürecin önemli bir unsuru insanlar olsa da süreçler iyileştirilemediği sürece tek başına istenilen sonuçlara ulaşılamaz. Bunun için firmanın süreç odaklı yaklaşıma başlaması ve iyileştirme elde etmesi için üst yönetiminin kararı ve gerekli kaynakları sağlaması ve kalite yönetim sistemi çalışmalarında herkesin yer almasını sağlaması gerekir.

Üst yönetim, firmanın amacına ve kalite hedeflerine ulaşmasında uygun koşulları oluşturmaktadır. ISO 9001: 2015'de etkili bir kalite yönetim sisteminin oluşması için lider yönetici rolünü ve süreç yöneticilerini güçlendirmek için üst yönetimin sorumluluğu ve bağlılığı artırılmıştır. (Sickinger-Nagorni ve Schwanke,

2016: 42). Firmalarda tüm sorumluluğun üst yönetimde olması durumunda kalite yönetim sisteminin tam olarak uygulanabilir olduğu gözlenmiştir. Kısmi uygulayan firmalarda ise, liderlik maddelerinin tam olarak uygulanmadığı görülmüştür. Ayrıca bu firmalarda üst yönetimin; maliyet odaklı olduğu, standardı dokümantasyon olarak gördüğü ve etkin bir kalite yönetim sisteminin işletilmesi için gerekli görev ve sorumlulukları yerine getirmediği bildirilmiştir. Uygulamayan firmalarda ise, geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması nedeni ile üst yönetimde yer alan hiç kimsenin standartta belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmediği; genelde küçük işletmelerde standardın alınmasında üst yönetimin önemli bir etkisi olmasına rağmen standardın uygulanmasında kalite temsilcisi/sorumlusu veya çalışanların sorumlu olduğu görülmektedir.

ISO 9001:2015 sürümü, hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik yönelimli bir yapıda planlanmasını istemektedir. Belirli analizler ve stratejik planlama çerçevesinde hedeflerin belirlenmesi ön plana çıkmıştır. Ayrıca oluşabilecek riskler, firmaların stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Bu nedenle, ISO 9001:2015 Standardı, PUKÖ döngüsü ve risk temelli düşünmeyi içeren süreç yaklaşımını uygulamaktadır. PUKÖ döngüsü her seviyede uygulanabilmektedir.

Çalışmada, “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” başlıkları altında bahsedilen yeni konuların KOBİlerde ne derece uygulandığını PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Görüşmelerde edinilen bilgilere ve sunulan kanıtlara göre KOBİlerin bu konulardaki uygulama düzeyleri standardın ilgili maddeleri referans alınarak “tam uygulama”, “kısmi uygulama” ve “uygulama yok” şeklinde üç kategoride değerlendirilmiştir.

Firmaların kurumsal planlama ve stratejik yönelimini belirleme konusunda, genellikle orta ölçekli işletmelerin etkin uygulamalar gerçekleştirdiği, küçük ve mikro ölçüdeki işletmelerde ise kısmi uygulamaların olduğu ya da hiçbir uygulamanın yapılmadığı gözlenmiştir. “*Tam uygulama*” yapan firmalar, kuruluşun bağlamındaki iç ve dış hususları belirlemekte, kuruluş hedeflerini süreçlerin girdisi olarak tanımlamakta, kalite yönetim sisteminin hedeflerini yönetim gözden geçirmesi

(YGG) toplantılarında değerlendirmekte ve herhangi bir değişiklik olduğunda güncellemelerini yapmaktadır. “Kısmi uygulama” yapan firmalarda, kurumsal hedefler ve iç ve dış hususlar belirlenmesine rağmen bunların takip, kontrol ve önleme faaliyetlerinin kısıtlı ya da olmadığı görülmüştür. Hedefler ve bunlarla ilgili iç ve dış hususların, kalite temsilcisi ya da yöneticisi tarafından hazır dokümanlar üzerinden uyarlayarak yapıldığı anlaşılmıştır.

Risk temelli düşünce süreç yaklaşımının bir parçası olarak, koruyucu bir faaliyet şeklinde bulunmaktadır. Risk ve fırsatların belirlenmesinde firmalarda belirtilen uygulama farklılıklarının ortaya çıktığı gibi genel olarak risk yaklaşımının da etkin bir şekilde kullanılmadığı görülmektedir. Çünkü firmalardan, süreçlerdeki hedeflerine ulaşmayı engelleyecek riskleri belirlemesi ve gerekli aksiyonları çalıştırması istenmektedir. Çalışmada incelenen firmaların uygulamalarında, süreçlerin çalıştırılmasını engelleyecek risklerin belirlendiği ancak belirlenen riskleri değerlendirme, gerekli kontrol ve önlem alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmediği anlaşılmıştır. Daha çok küçük ve mikro ölçekli firmalarda risk yaklaşımının olmadığı, ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalarda ise standardın ilgili şartlarının gerçekleştirildiği görülmüştür.

Firmalarda ürün ve hizmetlere yönelik risklerin de bir süreç olarak ele alınarak; tasarım ve geliştirme esnasında oluşacak risklerin belirlenmesi; gerekli aksiyonların alınması istenmektedir. Firmalar, bu açıdan da önemli bir ölçüde risk yaklaşımını planlamasına karşın, uygulama, kontrol etme ve önlem alma döngüsünü gerçekleştirmemektedir. Ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalarda uygulamaların olduğu fakat genelde kısıtlı ya da uygulanmadığı görülmüştür. Firmaların ürün ve hizmetlere yönelik veya ürün gerçekleştirme esnasında oluşabilecek riskleri ve fırsatları belirleyerek önlem alması istenirken, firmaların çoğu sorunlar karşısında daha çok düzeltici faaliyetler uygulamaktadır.

Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrolü ile ilgili riskler için PUKÖ döngüsü içinde standartta tanımlanan maddelerin tümünü uygulayan az sayıda firmanın hepsinin ortak özelliği orta ölçekli işletme olmalarıdır. Ancak görüşülen firmaların yaklaşık %50 sinin bu konu kapsamında herhangi bir uygulaması bulunmamaktadır. Kısmi uygulama yapan iki firmada, dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin uygunluğunu sağlamaya yönelik riskleri

belirlemekte ancak bu risklerin takibi ve kontrol ve önlem alma faaliyetlerini gerçekleştirmemektedir. Bu firmalarda genellikle tedarikçiler ilgili bilgilerin yer aldığı dokümantasyon olmasına karşın tedarikçilerin risk değerlendirmesi yapılmamaktadır. Geleneksel yönetim tarzına sahip bu firmalar kendi içlerinde oluşan bilgi birikimini ve tecrübeyi kullanarak karar aldıklarını ve bu kararları uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Standardın 10.2 maddesi gereği, standart maddelerinde uygunsuzluk görüldüğünde, düzeltici faaliyetler uygulanmalıdır. Uygunsuzlukların tespiti için yapılan denetimlerde, sürecin planlanan durumu ile gerçekleşen performansı karşılaştırılarak uyumluluğu doğrulanmaktadır. Bir şartın yerine getirilmemesi uygunsuzluktur. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde ortaya çıkan uygunsuzluklarda, araştırmaya konu olan firma sayısı kısıtlı olmakla beraber farklılıklar göstermektedir. Firmaların denetimlerinde tanımlanmış olan ve aynı zamanda görüşmeler sırasındaki gözlemlere dayalı olan uygunsuzluklar incelendiğinde, daha çok kalite yönetim sistemi ve süreçleri, 'Liderlik ve taahhüt, Yetkinlik, Farkındalık, İç denetim ve Risk ve fırsatları belirleme ile ilgili oldukları belirlenmiştir. Firmaların denetimlerinin kriterlere uygun yapılmadığı ya da dokümantasyon üzerinden kontrol edildiği görülmüştür. Ayrıca bazı firmaların kalite yönetim sistemi denetiminden önce geriye dönük evrakların düzenleyerek uygunsuzlukları gidermesi gerçekliğin yansımaları da engellemektedir. Kalite yönetim sistemini etkin uygulamak isteyen firmaların, uygunsuzluklarının tespiti için, iç ve dış denetimlerini kriterlere uygun olarak yapması gerekmektedir. L.Psomas'ında (2013) gösterdiği gibi, ISO 9001 sertifikasına sahip firmalarda uygunsuzlukların önlenmesi, sürekli iyileşmede pozitif bir etki oluşturmaktadır.

Tarihin her döneminde kalite ile ilgili problemlerin varoluşunun yanı sıra bunların çözülmesi için ihtiyaç duyulan teknik gereksinimlerin belirlenmesi ve kalitenin benimsenmesi önem arz etmiştir. ISO 9000 uygulanmalarında özellikle yönetim ve liderliğin başarıyla uygulanması literatürde de en önemli faktör olarak tanımlanmıştır. Çalışmada, KOBİ'lerin uygulamalarda yaşadıkları zorluklar sorulduğunda, ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi, çok fazla dokümantasyon gerektirmesi, çalışanların ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemini bilmemesi, motivasyon eksikliği, standart ile

ilgili eğitimlerin yetersizliği ilk sıralarda yer almıştır. Ayrıca çalışanların form ve dokümanlar arasında ilişki kuramaması, her şeyi kayıt altına alınmasının iş yükü olarak görülmesi, her şeyin kayıt ve takibini bir kişinin yapması ve denetleme öncesi sadece kayıt düzenleme olarak algılanması gibi uygulama zorlukları da görülmektedir. Bunlarla beraber literatür verilerine göre üst yönetimin taahhüdü, eğitim, motivasyon ve liderlik eksikliği, çalışanların yetki ve sorumluluklarını benimsememesi, iç denetimler ve iletişimde yaşanan problemler birçok araştırmada uygulama zorluklarıyla paralellik göstermektedir.

Ortaya çıkan bu zorluklara yönelik etkili çözümler üretilmediğinde, kalite yönetim sistemi şartlarının yerine getirilmemesi ve ilgili kişilerin dokümantasyon içinde boğularak kalite yönetimin sisteminin gereksiz olarak görülmesi kaçınılmaz olmaya devam edecektir. Bütün bu zorluklar birbiri ile ilişkili olmakla beraber, KOBİ'ler tarafından standarda uyum sağlayarak gerekli kurumsal değişikliklerin yapılmaması, standardın amacını ve önemini kavrayamamasından kaynaklanmaktadır. Firmalara engel teşkil eden zorluklar ortadan kaldırıldığında ISO 9001 kalite yönetim sistemi başarılı bir şekilde uygulanabilir.

Özetle, bu çalışmada ISO 9001:2015 sürümü ile getirilen yeni kavram ve konulara KOBİlerin uyum sağlaması açısından firma ölçeğine göre farklılaşan uygulamalar görülmüş ve aynı zamanda KOBİ'lerde ortaya çıkan uygunsuzluklar ve karşı karşıya kaldıkları zorluklar ele alınmıştır. Firmalar, yeni sürümde yapılan değişikliklere olumlu tepki vermiş fakat ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalarda fayda algısı oluşurken, küçük firmalarda reklam (tanıtım), iş yükü ve zaman kaybı olarak görülmüştür. Standardın uygulamasında ölçek büyüklüğü arttıkça uygulanabilirliğinde de bir artış eğilimi gözlenmektedir. Literatürde standardı uygulayan firmaların daha çok büyük ölçekli olması da bunu doğrular niteliktedir. Dış paydaşlarının zorunlu kılması, reklam beklentisi gibi nedenlerle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan KOBİ'ler, o anki ticari beklentisini karşılayabilir. Fakat düşük maliyetli ve kaliteli ürün ortaya koyarak, müşteri memnuniyeti sağlamak isteyen KOBİ'ler, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin gerekliliklerini yerine getirdiği sürece bu tür faydalar edinebilirler. Aksi takdirde KOBİ'ler için sadece bir sertifika belgesine sahip olmaktan başka değer ifade etmeyecektir.

Çalışmada sunulan ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lere yönelik uygulama sonuçları, bu yönde çalışmaların anlaşılması ve yorumlanmasında ümit vadeden bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamı yalnızca Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan KOBİ özelliği taşıyan, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi sahip ve görüşme talebi kabul eden firmalarla sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, buradan elde edilen sonuçlar ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerdeki uygulamalarına ilişkin durumun dar bir ifadesidir.

Bu çalışma genişletilerek KOBİ firmaları üzerinde daha geniş bir örnekleme ile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin uygulamalarına dair daha fazla incelemeler yapılabilir ve sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.



KAYNAKÇA

4778-1 İlgili Yönetmelik(2012). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*.

<http://www.ticaretkanunu.net/ttk-madde-778/>, (10.11.2019).

Adıgüzel, O. ve Aydın, C. (2016). ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(1): 366-381.

Adl Belge Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri (26 Mart 2020). *ISO 9001:2015 Revizyonunda Prosedürler Kalktı mı?*.<https://www.adlbelge.com/ISO-9001-2015-revizyonunda-prosedurler-kalkti-mi>, (20.06.2020).

Adl Belge Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri. (27 Mart 2017).*ISO 9001 2015 Zorunlu Doküman ve Kayıtları Nelerdir?*.<https://www.adlbelge.com/ISO-9001-2015-zorunlu-dokuman-ve-kayitlari-nelerdir>, (12.07.2020).

Adl Belge Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri(29 Mart 2020). *ISO 9001:2015 İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması*. <https://www.adlbelge.com/ISO-9001-2015-ilgili-taraflarin-ihhtiyac-ve-beklentilerinin-anlasilmasi>, (07.06.2020).

Aksoy, U. A. ve Çabuk, A. (2007). KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri.*B.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(16):39-57.

Alfa Değer (22 Mayıs 2017). *Kuruluşun Bağlamı*. <http://www.alfadeger.com/ic-hususlar-dis-hususlar/>, (12.06.2020).

Alkan, Z. (2014). *İçerik Analizi*. <https://prezi.com/3vkqpxf8piio/icerikanalizi/>, (02.01.2020).

Al-Refaie, A., Ghnaimat, O. ve Li, M. H. (2012). Effects of ISO 9001 Certification and KAAE on Performance of Jordanian Firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. 6(1): 45-53.

American Society for Quality (2020). *Quality Glossary*. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>, (13.10.2020).

Assarlind, M. (2011). *Antecedents for Quality Management in Small and Medium Enterprises*. (Yayınlanmamış lisans Tezi). Gothenburg: Chalmers University of Technology.

Aslan, E. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerin Performansları Üzerine Etkileri*. (yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataseven, C., Prajogo, D. I. ve Nair, A. (2013). ISO 9000 Internalization and Organizational Commitment - Implications for Process Improvement and Operational Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 61(1): 5-17.

Athanasopoulos, P., Drosinos, E.H.ve Aggelogiannopoulos, D. (2007). Implementation of a Quality Management System (QMS) According to The ISO 9000 Family in a Greek Small-Sized Winery: A Case Study. *Food Control*.18(9) :1077-1085.

Augustyn, M. M., ve Pheby, J. D. (2000). ISO 9000 and Performance of Small Tourism Enterprises: A Focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality: An International Journal*.6 (10):374-388.

Aytimur, S. (11 Nisan 2012). *Uygunsuzluk, kök neden analizi ve düzeltici faaliyetler üzerine*. <https://selcukaytimur.wordpress.com/2012/04/11/kok-neden-analizi-uzerine/>,(02.09.2020).

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1): 231-274.

Bayati, A., ve Taghavi, A. (2007). The Impacts of Acquiring ISO 9000 Certification on the Performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*. 19(2):140-149.

Bayhan, A. (2015). *KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları*. <https://paratic.com/kobilerin-avantajlari-ve-dezavantajlari/>. (10.10.2020).

Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (4 Nisan 2012). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Ankara: Baskı, TMMOB Makina Mühendisleri Odası. MMO(583):1-74.

Berglund, M. ve Jönsson, A. (2016). *ISO 9001: 2015 Implementation at a Manufacturing Company*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Halmstad Üniversitesi Makine Mühendisliği Programı.

Briscoe, b. J., Fawcett, S. E., ve Todd, R. H. (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 43 (3): 309-330.

British Standards Institution(2020.). *Yeni Standardın Faydaları*. <https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-9001-Kalite-Yonetimi/ISO-9001-Revizyonu-2015/>, (09.07.2020).

Bucak, T. (2012). Yiyecek İçecek İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin *Uygulanabilirliği: İzmir İli Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Büfe, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Civcisa, G., Rudnevs, J., ve Grislis, A. (2014). Quality Management Systems in Small and Medium Mechanical Engineering Enterprises in Latvia. *International Journal of Automotive and Mechanical Engineering*. 10(1): 1928-1934.

Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2): 333-352.

Çetin, M. (14 Aralık 2015). *Kobi Vasfını Taşıdığınıza Eminmisiniz?*
<https://muhasabefinans.wordpress.com/2015/12/14/kobi-vasfini-tasidiginiza-emin-misiniz/>, (10.04.2020).

Demir, M. E. (2006). *İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Arastırma*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duffy, G. (2004). Quality From Scratch: A Model For Small Business. *Quality Progress*. 37 (7): 27-35.

Duran, E. (27 Şubat 2018). *TSE EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Farkındalık Eğitimi*.
<http://strateji.csb.gov.tr/tse-en-ISO-9001-2015-kalite-yonetim-sistemi-farkindalik-egitimi-duyuru-345500>, (02.10.2019).

Durukan, M,B ve Kapucugil İkiz, A. (2007). Denetim Kalitesi Kalite ve Hizmet Kalitesine İlişkin Modeller Kavramsal Çerçeve. *Mali Çözüm*. 17(82): 35- 62.

El-Morsy, A., Shafeek, H., Alshehri, A., ve Gutub, S. A. (2014). Implementation of Quality Management System by Utilizing ISO 9001: 2008 Model in the Emerging Faculties. *Life Science Journal*. 11(8):119-125.

Erdil, O., Kitapçı, H., ve Turan, E. (2000). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1):259-273.

Ergun, O. (29 Eylül 2019). *Sosyal Bilimlerde Görüşme Teknikleri*.<https://medium.com/@oktayergun/g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fme-teknikleri-881f03b1cb66>, (20 09 2020).

Eroğlu, E. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Euro Belge (2020).*ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi*.
<https://www.eurobelge.com/ISO-9001-kalite-yonetim-sistemi>,(17.09.2020)

European Commission. (2015). *User guide to the SME definition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fonseca, L. M. (2015).From Quality Gurus And Tqm to ISO 9001:2015: A Review of Several Quality paths.*International Journal for Quality Research* 9(1): 167–180

Fortune Danışmanlık, (2006).*KOBİ'lerde Yönetim Süreci*.
<http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp>,(01.01.2021)

Georgiev, S., Georgiev, E. (2015). Motivational Factors for the Adoption of ISO 9001 Standards in Eastern Europe: The Case of Bulgaria.*Journal of Industrial Engineering and Management*. 8(3):1020-1050.

Ghobadian, A., Gallea, D. (1997). TQM and Organization Size. *International Journal of Operations and Production Management*.17(3): 121-163.

Global Certification Body (2018). *ISO 9001:2015 Impact On Small Business*.
file:///C:/Users/admin/Desktop/Downloads/SMEe%20de%20standart/How%20Does%20ISO%209001_2015%20Impact%20Small%20Business_%20_%20NQA.html,
(01.10.2020).

Gopal ve Attri, R. (2017). A Literature Review on Factors Affecting ISO 9001 Implementation in SMEs. *International Review of Business and Finance*. 9 (1):41-44.

Günebakan, İ. ve Basık, H. (2011). Hatay Organize Sanayi Bölgelerindeki KOBİ’lerde ISO 9000 Standartlarının Uygulanması Üzerine Bir Araştırma. *Akademik BakışUluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 23(1):2-30.

(Hammar, M. (2014). *The Role of Risk Assessment in the QMS*. <https://advisera.com/9001academy/blog/2014/01/07/role-risk-assessment-qms/>.(02.01.2011)

Handayani, N. U., Mustikasari, A., Hutagalung, S. ve Monica, B. (2018). Analysis of Implementation of ISO 9001: 2015 in SME Aldin Natural Home. *In SHS Web of Conferences-EDP Sciences*. 49: 1-5.

Heras, I., Cilleruelo, E., ve Iradi, J. (2008). ISO 9001 and Residential Homes for the Elderly: A Delphi study. *Managing Service Quality: An International Journal*. 18 (3):272-288.

ICT Sert Danışmanlık Eğitimi (2019). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Tarihçesi Nedir Nasıldır*. <https://www.ISOkalitebelgesi.com/kalite-yonetim-sistemi-tarihcesi>. (17.09.2019).

ICT Sert Danışmanlık Eğitimi (2019). *ISO 9001 2015 de Yönetim Temsilcisi Temsilciği Kavramı Kaldırılmıştır*. <https://www.ISOkalitebelgesi.com/ISO-9001-2015-de-yonetim-temsalcisi-temsalcigi-kavrami-kaldirilmistir>, (10.10.2020).

International Organization for Standardization (2018). *ISO and SMEs*. <file:///C:/Users/admin/Desktop/Downloads/SMEe%20de%20standart/ISO%20and%20Small%20&%20Medium%20Enterprises.html>, (02.10.2020).

ISO 9001:2015(2015). Kalite yönetim sistemleri –Şartlar.

<https://cdn.bartın.edu.tr/kalite/2f12130b2ddb2849f776711088a821eb/dis0000tseniso90012015kaliteyonetimsistemisartlari.pdf>, (03.08.2020).

ISO/TC (2014). “Risk” inISO 9001:2015.http://www.iaar.org/docs/ISO-TC176-SC2_Risk_in_ISO_9001_2014-07.pdf, (09.11.2020).

ISO.focus(2015).The Big Business of Small

Companies.[https://www.ISO.org/files/live/sites/ISOorg/files/news/magazine/ISOfocus%20\(2013-NOW\)/en/2015/ISOfocus109/ISOfocus_109.pdf](https://www.ISO.org/files/live/sites/ISOorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/en/2015/ISOfocus109/ISOfocus_109.pdf), (08.07.2018).

Ivanova1, N. ve Lavrova, Z. (2017). Quality Management Technology Impact on Small Enterprise Production Activities. *SHS Web of Conferences-EDP Sciences*. 35(01077):1-6

İç, Y. T. ve Yeşiloğlu, A. G. (2017). Bir İmalat Firmasında ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması. *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*. 15(2):58-74.

İlkay, M. S. ve Aslan, E. (2012). The Effect of the ISO 9001 Quality Management System on the Performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 29 (7):753-778 .

İntersistem Teknik (2020).*Madde:8-Operasyon*.

<http://www.ISO9001kalitebelgesi.com/operasyon.html>, (25.11.2020)

İntersistem Teknik (17 Ocak 2020). *ISO 9001 Yetkinlik ve Farkındalık Yaklaşımı Nedir?*.<https://www.intersistemteknik.com/ISO-9001-yetkinlik-ve-farkindalik-yaklasimi-nedir.html>, (03.05.2020).

İntersistem Teknik, (17 Ocak 2020).

Operasyon.<http://www.ISO9001kalitebelgesi.com/operasyon.html>, (09.08.2020).

Kaliten Danışmanlık (03.Temmuz.2016). *ISO-9001:2015-madde-5-3-Yetki-ve-Sorumluluklar*.<http://www.kaliten.com/ISO-9001-2015-madde-5-3-yetki-ve-sorumluluklar.html>, (13.06.2019).

Kaliten Danışmanlık (26 Şubat 2015). *ISO 9001-2015 Risk Odaklı Yaklaşım*.<http://www.kaliten.com/ISO-9001-2015-risk-odakli-yaklasim.html>, (15.07.2019).

Kalitest Belgelendirme ve Eğitim Hizmetleri (2 Eylül 2016). *ISO 9001-2015 Kalite Yönetim Sistemine Geçiş Klavuzu*. <https://www.kalitest.com.tr/Haber/19/ISO-90012015-Gecis-Kilavuzu>, (13.06.2019).

Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2012). Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde ISO 9000'nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12 (2):105-125.

Karadeniz Teknik Üniversitesi (2018). *Risk Değerlendirme Standartları*.https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/16_00_00_5d20f.pdf, (06.05.2020).

Karadeniz, A. Z. (13 Mayıs 2019). *Critical Success Factors Analysis*.https://www.academia.edu/25758027/Bilgi_Sistemleri_Kritik_Ba%C5%9Far%C4%B1_Fakt%C3%B6r_Analizi_Information_Systems_Critical_Success_Factors_Analysis_, (01.05.2019).

Karakaş, Z. ve Savaş, H. (2019). ISO 9001:2015 ile Ortaya Çıkan Farklılıkların İşletmelerin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8 (4): 3516-3532.

Koç, F.Ö ve Uzay, Ş. (2015) . Risk Raporlaması: Gelişmiş Ülke Uygulamalarından Çıkarılacak Dersler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 45: 205-230.

Koç, T. (2007). The impact of ISO 9000 Quality Management Systems on Manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology* . 186(1-3):207-213.

Kutlu, S. ve Duran, C. (2010). Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28:1-8.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (2015). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*.

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf), (02.10.2020) .

Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. ve Küçük, N. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Academic Social Science Studies*.34: 53-67.

Lin, C.ve Wu, C. (2005). *Managing Knowledge Contributed by ISO 9001: 2000*. International Journal of Quality & Reliability Management. 22(9): 968-985.

Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*. 6(1): 29-55.

Mulhaney, A., Sheehan, J. ve Hughes, J. (2004). Using ISO 9000 to Drive Continual Improvement in a SME. *The TQM Magazine*. 16 (5): 325-330.

National Security Inspectorate (Haziran 2016) . *Annex A to 9001:2015 Guidance Document for Approved Companies*. <http://www.nsi.org.uk/wp-content/uploads/2012/11/9001-Guidance-Documents-for-NG-FG-AG.pdf>, (14.05.2019).

National Quality Assurance, (2017)*USA ISO 9001:2015 Client Transition Checklist*.<https://studylib.net/doc/7097772/transition-checklist>,(2.02.2019)

Öğülmüş, S. (1991). İçerik Çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 24(1): 213-228.

Özkan, F.Z. (23.Kasım.2016). *Süreç İyileştirme ve Sorun Çözme Teknikleri*.
http://dso.org.tr/userFiles/File/surec_iyilestirme.pdf, (15.12.2019).

Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3):167-183.

Para ve Borsa (17 Şubat 2013). *KOBİ nedir*. <https://www.paraborsa.net/i/kobi-nedir/>, (03.10.2020).

Park, D. J., Kim, H. G., Kang, B.H. ve Jung, H. S. (2007). Business Values of ISO 9000:2000 to Korean Shipbuilding Machinery Manufacturing Enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24 (1):32-48.

Pearson, M. (2016). *The Small Business Owner's Simplified Guide to ISO 9001 and Business Improvement*. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/small-business/UK-SB-BSI-ISO-9001-Whitepaper-UK-EN.pdf>, (09.12.2018).

Poksinska, B., Dahlgaard, J. J. ve Antoni, M. (2002). The State of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations. *The TQM magazine*. 14(5): 297-306.

Poksinska, B., Eklund, J. A. ve Dahlgaard, J. J. (2006). ISO 9001:2000 in Small Organisations: *International Journal of Quality & Reliability Management*. 23 (5):490-512.

Poksinska, B., Eklund, J. A. ve Dahlgaard, J. J. (2006). *ISO 9001: 2000 In Small Organisations*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 23 (5):490-512.

Pommer, S. (2019). *Case study: ISO 9001:2015 in Small businesses*. <https://www.gluu.biz/case-ISO9001-sme/>, (05.05.2019).

Psomas, E. L. (2013). The Effectiveness of the ISO 9001 Quality Management System in Service Companies. *Total Quality Management & Business Excellence*. 24(7-8):769-781.

Röyttä, J. (Mayıs 2016). *Implementing or Updating ISO 9001 for Small and Medium-Sized*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kokkola: Industrial Management Centria University of Applied Sciences.

Sahran, S., Zeinalnezhad, M. ve Mukhtar, M. (2010). Quality Management in Small and Medium Enterprises Experiences from a Developing Country. *International Review of Business Research Papers*. 6(6):164 –173.

Samson, G. W., Rowland-Jones, R. ve Thomas, A. (2009). The Implementation of a Quality Management System in the not-for-Profit Sector. *The TQM Journal*. 21(3): 273-283).

Santos, G., Mendes, F. ve Barbosa, J. (2011). Certification and Integration of Management Systems: The Experience of Portuguese Small and Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 19(17-18):1965-1974.

Sickinger-Nagorni, R., ve Schwanke, J. (2016). *The new ISO 9001:2015 Its Opportunities and Challenges*. (Yayınlanmamış Lisans tezi) Tampere University f Applied Sciences.

Singels, J. Ruel, G. ve Water, H. (2001). ISO 9000 Series: Certification and Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 18(1): 62-74

SlidePlayer (17 Nisan 2017). *Risk Tabanlı Proses Yönetimi Eğitimi: TS EN ISO 9001:2015*.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LScyjPawWt8J:https://slideplayer.biz.tr/slide/15159610/+&cd=18&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, (05.05.2020).

Small Business Standards (2012). *Standards and SMEs*

file:///C:/Users/admin/Desktop/Downloads/SMEe%20de%20standart/Standards%20and%20SMEs%20_%20SBS%20SME.html, (01.10.2020).

Sousa-Poza, A., Altinkilinc, M. ve Searcy, C. (2009). Implementing a Functional ISO 9001 Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Engineering*.3(3): 220-228.

Sun, H. (2000) Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement. *International Journal of Quality & Reliability Managemen*.17 (2): 168- 179.

Szutest (2018). *Kuruluşun Bağlamı*. <https://www.szutest.com.tr/kurulusun-baglami/>, (04.07.2020) .

Szutest Türkiye (2016). *ISO 9000 Standart Serisi ve ISO 9001 Nedir*. <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, (20.12.2016).

TE EN ISO 9001:2015 (2015). Kalite Yönetim Sistemleri- Şartlar.

Thomas. H. S. ve Barnes, Frank C. B. (2001). Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits. *Business Horizons*. 44(3) :45-51.

Tsekouras, K., Dimara, E. ve Skur, D. (2002). Adoption of a Quality Assurance Scheme and its Effect on Firm Performance: A Study of Greek Firms Implementing ISO 9000. *Total Quality Management*. 13 (6):827- 841.

Türk Dil Kurumu (2011). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, (11.12.2019).

Türkiye İstatistik Kurumu (2020). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2019*.<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2019-37548>,(02.01.2021).

Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. Y. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* .12(1): 248-262.

Wayhan, V. B., Kirche, E. T. ve Khumawala, B. M. (2002). ISO 9000 Certification: The Financial Performance Implications. *Total Quality Management*.13(2): 217-231.

Winters, B. E. ve Ebrahimpour, M. (2001). Impact of ISO 9000 Registration on European Firm: A Case Analysis. *Integrated Manufacturing Systems*.12(2): 139-151.

Yeloğlu, H. O. ve Yumak, H. C. (2016). ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliği Sorunu: Gönüllülük Mü? Zorunluluk Mu?. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. 2(1):65-88.

Yeşilay, C. (12 Temmuz 2017)8D Problem Çözme Yöntemi.
<https://www.kuark.org/2017/08/8d-8-disiplin-problem-cozme-yontemi/>,
(13.03.2020).

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*. 23 (112):7-17.

Yılmaz, C., Özdi, T. ve Kanar, C. (2006). İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemine Geçişte Yaşadıkları Güçlükler. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(1): 95-117.

Yılmaz, A. ve Sarıaltın, H. (2011). KOBİ'lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2):155-186.

Vikipedi (2010). *Balık kılçığı diyagramı*.
https://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1k_k%C4%B1%C3%A7%C4%B1%C4%9F%C4%B1_diyagram%C4%B1,(27.12.2020).

Zimon, D. ve Gajewska, T. (Kasım 2017). *The Legitimacy of The Implementation of The Requirements of ISO 9001: 2015 In Small and Mediumsized Sized.*

<https://www.researchgate.net/publication/320881254>, (24.02.2019).

Zimon, D. ve Malindžák, D. (2013). Application of Quality Management System on Operating Cost For Small and Medium-Sized Business Organizations. *The International Journal of Transport & Logistics*. 28(3):1-7.



EKLER



Ek 1: Soru Formu

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen bir tez çalışmasının kapsamı içinde hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin **küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki** uygulamalarının durumunu ortaya çıkarmaktır. Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın, **idari veya siyasi herhangi bir yönü yoktur.**

Lütfen soru formuna **adınızı, soyadınızı veya kimliğinizi belirten hiçbir şey yazmayınız.** Formda demografik özellikler ve ISO9001 Standardının uygulamaları ile ilgili dört bölüm halinde düzenlenmiş yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış sorular bulunmaktadır. Sorulara eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Fırat DÖNEN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Toplam Kalite Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç Dr. Aysun KAPUCUGİL İKİZ
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Tez Danışmanı

Ek 1: Soru Formu (Devam)

DEMOGRAFİK YAPI

1. Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör

- () Gıda -İçecek () İletişim-Ulaştırma () Çimento () Lastik ()Tütün
() Yapı-İnşaat () Basın-Yayın () Demir – Çelik () Maden () Plastik
() Otomotiv () Ağaç-Orman () Enerji-Petrol () Metal () Makine
() İlaç-Kimya () Kuyumculuk () Tekstil () Diğer

2. Firmanızda çalışan sayısı

- a) 1-50 arası b) 51-100 arası c) 101-150 arası d) 151-200 arası e) 200 ve üstü

3. Firmadaki pozisyonunuz

- a) Genel Müdür b) Kalite sorumlusu c) Şube/Hat Müd. d) İnsan Kayn. Müd. e) Diğer.....

4. Kaç yıldır bu pozisyonda görev yapmaktasınız

- a) 1 yıldan az b) 1-2 yıl arası c) 2-3 yıl arası d) 3-4 yıl arası e) 4 yıl ve üstü

5. Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

6. Firmanızda yabancı ortakların sermaye üzerindeki payı ne kadardır?

- a) %0 - %15 arası b) %15-%30 arası c) %30-%45 arası d) %45 - %60 arası e) %60 ve üstü

Ek 1: Soru Formu (Devam)

I. BÖLÜM (ISO9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramlar)

1. Sizce ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardında yer alan şartlardan sizin kuruluşunuza uygulanamayacak herhangi bir şart (ya da şartlar) var mıdır?

- Evet
- Hayır (3. Soruya geçiniz)

2.Uygulanabilir olmayan şartları belirtir misiniz? Bu şartların her biri için, kuruluşunuzun ürün ve hizmetlere uygunluğu güvence altına alma ve müşteri memnuniyetini artırma ile ilgili sorumluluğunu ve kabiliyetini neden etkilemediğine dair gerekçelerinizi açıklayabilir misiniz? (ref. ISO 9001: 2015, 4.3).

Kuruluşun cevabı:

3.ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala bir Kalite El Kitabı bulunduruyor musunuz?

- Evet
- Hayır

4.ISO 9001 : 2015 standardına uygun olarak, kuruluşunuzda ihtiyaç duyduğunuz süreçleri ve bu süreçler arasındaki etkileşimleri nasıl belirlediğinizi detaylı olarak anlatır mısınız? (ref. ISO 9001 : 2015, 4.4.1)

Kuruluşun cevabı:

5.ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala dokümente edilmiş prosedürleri kullanıyor musunuz?

- Evet (7. Soruya geçiniz)
- Hayır

6.Kuruluşunuzun, Kalite Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde sürdürülmesi açısından bu dokümanede edilmiş bilginin (yani, prosedürlerin) gerekli olmadığına ilişkin kanıya hangi temele dayanarak ulaştığını belirtebilir misiniz? (ref. ISO 9001: 2015, 7.5.1).

Kuruluşun cevabı:

7.ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde bir Yönetim Temsilcisi var mıdır?

- Evet
- Hayır

8.Üst yönetimin kalite yönetim sistemine ilişkin liderliğini ve bağlılığını ne şekilde göstermektedir? Örnek verebilir misiniz? (ref. ISO 9001: 2015, 5.1.1)

Kuruluşun cevabı:

Ek 1: Soru Formu (Devam)**II. BÖLÜM (ISO9001:2015 Standardındaki Yeni Konular)**

Yeni Konu	PUKÖ aşaması	ISO9001:2015 Şartları	İlgili Faaliyet	Uygunluk Kanıtları
Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim	Planla	4.1, 4.2	Kuruluş, kendi stratejik yönüyle (hedefleri) ilgili olan ve/veya stratejik yönünü destekleyen tarafları (paydaşları) ve iç ve dış hususları belirledi mi?	
	Uygula	5.2.1	Kuruluşun stratejik yönelimi (hedefleri), Kalite Politikası / Kalite Hedefleri / Risk Yönetimi / Yönetim Gözden Geçirme süreçlerine girdi olarak kullanılıyor mu?	
	Kontrol Et	4.1, 4.2, 5.1.1, 9.3.2	Kalite sistemi, kuruluşun stratejik yönelimine (hedeflerine) göre değerlendirilmekte ve gözden geçirilmekte midir?	
	Önlem Al	10.3	Yukarıdakilerin herhangi birindeki değişikliklere cevap olarak kalite sistemi gerektiği gibi güncelleniyor mu?	
Süreç Riskleri	Planla	4.4.1, 6.1, 6.2, 6.3, 8.5.6	KYS'yi kurarken ve değişiklikleri planlarken, süreç hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek riskler belirlendi mi?	
	Uygula	8.1	Belirlenen süreç riskleri değerlendirildi mi?	
	Kontrol Et	6.1.2, 9.1.3, 9.3.2	Kuruluş, süreç riskleri ile baş edebilmek için belirlediği aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	
	Önlem Al	10.2.1, 10.3	Analiz ve düzeltici faaliyet sonrasında süreç risklerinin güncellendiğine dair kanıt var mı?	
Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler	Planla	5.1.2, 6.1, 6.2, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3.2	Ürün veya hizmet uygunluğunu sağlamaya yönelik riskler: • Operasyonel planlama ve kontrolün bir bileşeni olarak görülüyor mu? • Müşteri şartlarını belirlerken ve gözden geçirirken dikkate alınıyor mu? • Tasarım planlaması sırasında belirleniyor ve ürün karmaşıklığı göz önüne alınıyor mu?	
	Uygula	8.1, 8.2.3.1, 8.3.3	Ürün ve hizmetlerle ilgili belirlenen riskleri değerlendirmek için tasarımda ve operasyonel düzeyde kontroller uygulanıyor mu?	
	Kontrol Et	9.1.3, 9.3.2	Kuruluş, ürünle ilgili riskler ile baş etmek için uyguladığı aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	
	Önlem Al	10.1	Kuruluş ürün ve hizmet ile ilgili iyileştirme fırsatları belirliyor ve seçiyor mu?	
Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ilgili Riskler	Planla	6.1	Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün (yani, daha önce dış kaynaklı olarak adlandırılan) ve hizmetin kontrolü ilgili riskler belirleniyor mu?	
	Uygula	8.4.1, 8.4.2	Belirlenen riskler, Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin potansiyel etkisini kontrollerin türü ve kapsamını dış tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesini bu kaynaklara sağlanan bilgileri değerlendirirken girdi olarak kullanılıyor mu?	
	Kontrol Et	8.4.1, 9.3.2	Kurum, dış tedarikçileri değerlendirmek, seçmek, performanslarını izlemek ve yeniden değerlendirmek için kriterler uygulanıyor mu?	
	Önlem Al	9.3.3	Kuruluş, değerlendirme sonuçlarına dayanarak dış tedarikçilere uygulanan kontrolleri değiştiriyor mu?	

Ek 1: Soru Formu (Devam)

III. BÖLÜM (Uygunsuzluklar)

Son 1 yılda yapılan ya da en son yapılan denetimde) bu maddelerle ilgili bir uygunsuzluk ortaya çıktı mı? Detaylarını paylaşabilir misiniz? (özel olarak hangi alt maddelerde ve ne gibi uygunsuzluklar?)

Kuruluşun cevabı:

Ek 1: Soru Formu (Devam)**IV. BÖLÜM (Uygulama Zorlukları)**

Aşağıdaki ISO9001:2015 standardının uygulamasını zorlaştırabilecek faktörler listelenmiştir. Bu faktörlerin uygulamalara zorluk getirip getirmediğine yönelik katılım durumunuzu verilen ölçeğe göre belirtiniz. Size uygun seçeneğin altına X işareti koyarak cevaplandırınız.

	1	2	3	4	5
Uygulama Zorlukları	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çok fazla dokümantasyon gerektirmesi					
Katı kurallarının olması					
Çok detaylı şartları içermesi					
Çalışanların motivasyon eksikliği					
Dedikodular, Söylentiler ve Huzursuzluk (ISO 9001'in uygulanma nedeni hakkında çalışanları arasında çıkan çeşitli söylentiler ve dedikodular (örneğin, kuruluştaki çalışan sayısının azaltılması gibi).					
Ekstra İş Yüğü (günlük işleri yapmak için çalışanın kendini aşırı baskı ve stres altında hissetmesi)					
ISO9001'deki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi (Özellikle KYS nasıl olmalı? KYS nasıl kurmalı? Beklenen hedefleri (kazanımları) neler olmalı? gibi konular)					
Çalışanların ISO9001 KYS nin önemini bilmemesi					
Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarını anlamaması/bilmemesi					
Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarına uygun davranmaması					
ISO9001 standardı ile ilgili eğitimlerin yetersizliği					

Yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması					
Uygulama ve belgelendirme giderleri					
Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği					
Diğer (Lütfen Belirtiniz):					

EK 2: Risk Belirleme ve Aksiyon Planı

Risk Belirleme ve Aksiyon Planı		Doküman Tarih:	
		Doküman No:	
		Say. Tarih/No:	
Form No:		Aksiyon Planlama Tarih:	
Bölümü:		Sorumlusu:	
DF:	☐ Evet ☐ Hayır	DF Form No:	
Riskin Tanımı:			
Risk Nasıl Fark Edildi?			
☐ Kurumsal Tecrübe	☐ İç Denetim	☐ Dış Denetim	☐ Müşteri Şikayeti
☐ Personel Önerisi	☐ Düzeltici Faaliyet	☐ Uyumsuz Ürün	
☐ Diğer:			
Aksiyon Öncesi Risk Değerlendirme Alanı:			
Risk Derecesi:			
Risk Periyodu:			
Risk Puanı:			
Değerlendirme:			
Planlanan Aksiyon:		Aksiyon Sorumlusu:	
Aksiyon Sonrası Risk Değerlendirme Alanı:			
Risk Derecesi:			
Risk Periyodu:			
Risk Puanı:			
Değerlendirme:			
Aksiyon Sonrası Değerlendirme:			
Uygulanacak Aksiyon:			
Hazırlayan		Kontrol Eden	Onaylayan

EK3: Risk Analizi Değerlendirme Tablosu

..... Prosesi RİSK Aksiyon Planı

Doküman Tarihi:

Doküman No:

Revizyon:

Sıra	Bölüm	Riskin Tanımı	Aksiyon Öncesi (RİSK)				Gerçekleştirilen Aksiyon	Aksiyon Sonrası (RİSK)				Gerçekleştirilecek Aksiyon
			Derecesi	Periyodu	Risk Puanı	Risk Sınıfı		Derecesi	Periyodu	Risk Puanı	Risk Sınıfı	
1						Sarı				Yeşil		
2						Kırmızı				Yeşil		
3						Kırmızı				Yeşil		

EK 4: SWOT Analizi

SWOT Analiz Formu		DOKÜMAN TARİHİ:	
		DOKÜMAN NO:	
		REV. TARİHİ/NO:	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER		
Hangi alanlarda, konularda güçlüsünüz? Daha fazla güç için neleri değiştirilebilirsiniz? Rakiplerinize göre üstün olduğunuz taraflarınız nelerdir?	Rakipleriniz zayıf yönlerinizi biliyorlar mı? Zayıf yönlerimizin ne kadar farkındasınız? Hangi zayıf yönlerinizi güçlendirebilirsiniz?		
FİRSATLAR	TEHDİTLER		
Görünen fırsatlar neler? Diğer fırsatların (henüz farkında olmadığımız) nasıl farkında olabilirsiniz? Yeni fırsatları görebilmek için çalışanların desteğini (katılımını) sağlayabilir misiniz?	Olmamasından en çok çekindiğiniz, en büyük tehdit nedir? Risk planlarınız hazır mı? Gereken tedbirleri alıyor musunuz? Olası tehditlere karşı ne kadar hazırlıksınız?		

Hazırlayan	Kontrol Eden	Onaylayan

EK 5: Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet İstek Formu

		UYGUNSUZLUK ve DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEK FORMU		Tarih	
				DÖFİ No	
				DÖFİ Çıkış No	
Bu bölüm, DÖFİ'yi yazan tarafından doldurulur.	TALEP EDİLEN UYGUNSUZLUK		☐ DÜZELTİCİ FAALİYET	☐ ÖNLEYİCİ FAALİYET	☐ İYİLEŞTİRİCİ FAALİYET
	İsim			Çalıştığı Bölüm	
	İmza			Görevi	
	İlgili Bölüm :			İstenen Cevap tarihi:/...../.....	
	Uygunsuzluğun/Riskin/Önerinin Tanımı :				
Bu bölüm, DÖFİ'yi cevaplayan tarafından doldurulur.	Uygunsuzluğun/Riskin Nedeni :				
	Düzeltici / Önleyici/İyileştirici Faaliyet Planı :				
	Uygunsuzluk Kapanış Termini :/...../.....				
	DÖFİ'yi Cevaplayan:		Onaylayan:		
	Takip Denetimi : Bu bölüm, Düzeltici/Önleyici Faaliyet Planı yerine getirildikten sonra doldurulacaktır.				
DÖFİ'yi Cevaplayan		DÖFİ'yi Hazırlayan		Yönetim Temsilcisi	
				Kapanış Tarihi :	

Form-010/Rev. 0
PR-003

EK 6: Süreç Hedef İzlem Formu

	SÜREÇ HEDEF İZLEME ÖLÇME FORMU	Dokuman Kodu	~~~~~
		Revizyon No	~~~~~
		Revizyon Tarihi	~~~~~
		Yürürlük Tarihi	~~~~~
		Sayfa Sayısı	1 / 1



Süreç Adı	Hedef	Performans Göstergesi	İzleme Periyodu (3 ay- 6 ay)	Gerçekleşme												Açıklama
				1 ay	2 ay	3 ay	4 ay	5 ay	6 ay	7 ay	8 ay	9 ay	10 ay	11 ay	12 ay	

EK 7: Yönetimi Gözden Geçirme Raporu

KURUM ADI	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTI RAPORU Toplantı Tarih: Saat:	Doküman Kodu	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Yürürlük Tarihi	
		Sayfa No	

TOPLANTI TARİHİ ve SAATİ	
TOPLANTI YERİ	
GÜNDEM	

EK 8:Yönetimi Gözden Geçirme Tutanağı

	YÖNETİM GÖZDEN GEÇİRME (YGG) TOPLANTI TUTANAĞI FORMU	Doküman No	FRM_
		Yayın Tarihi	0
		Revizyon No	0
		Revizyon Tarihi	0
		Sayfa No	

YGG Tarihi:	
YGG Yeri:	
YGG Saati	

Sıra No	Adı Soyadı	Ünvanı ve Birimi	İmza
1			
2			
3			
4			
5			
6			

HAZIRLAYAN		ONAYLAYAN	
Ünvanı	Yönetim Temsilcisi	Ünvanı	Müdür

EK 9: Süreç Kartı

SÜREÇ KARTI		Doküman Tarihi:		
		Doküman No:		
		Revizyon Tarihi/No:		

Proses Adı:				
Sorumluluk ve Yetki:				
Amaç ve Kapsam:				
Kritik Kontrol Noktaları:				
GİRDİLER		FAALİYETLER		ÇIKTILAR
GİRDİLERİN KAYNAKLARI		ANA ve DESTEK SÜREÇLER		ÇIKTILARI ALANLAR
RİSK BELİRLEME FAALİYETLERİ		FİRSAT BELİRLEME FAALİYETLERİ		
PERFORMANS ÖLÇÜM KRİTERLERİ		KAYNAKLAR	İNSAN:	
			ALTYAPI:	
			ORTAM:	
İLGİLİ DOKÜMAN ve KAYITLAR:				

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

EK10: Kontrol Planı

KONTROL PLANI

[illegible]