T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ULUSLARARASI GÖZETİM ŞİRKETLERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE'YE YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI

145281

Orçun ERBAYRAKTAR

145281

Danışman
Doç. Dr. Okan TUNA

2004

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Uluslararası Gözetim Şirketlerine Etkileri: Türkiye'ye Yönelik Bir Durum Çalışması" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
14/09/2004
Orçun ERBAYRAKTAR



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 29/09/2004 tarih ve 18 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 18 maddesine göre Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Orçun ERBAYRAKTAR'ın "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Uluslararası Gözetim Şirketlerine Etkileri: Türkiye'ye Yönelik Bir Durum Çalışması" konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 4/11/2004 tarihinde, saat ~~10~~ 13³⁰' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.

BAŞKAN

Doç.Dr. Okan Tuna

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Ender Asyalı

ÜYE

Öğr.Gör.Dr. Özkan Şeker

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: **Konu Kodu:** **Üniv. Kodu**

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: ERBAYRAKTAR Adı: Orçun

Tezin/Projenin Türkçe Adı: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Uluslararası Gözetim Şirketlerine Etkileri: Türkiye'ye Yönelik Bir Durum Çalışması

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: The Effects of ISO 9001:2000 Quality Management System to International Inspection Companies: A Case Study Aimed at Turkey

Tezin/Projenin Yapıldığı
Üniversitesi:D.E.Ü. Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl:2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans: ☒ Dili: Türkçe

Doktora: ☐ Sayfa Sayısı: 121

Tıpta Uzmanlık: ☐ Referans Sayısı: 57

Sanatta Yeterlilik: ☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Doç. Dr. Adı: Okan Soyadı: TUNA

Türkçe Anahtar Kelimeler:
1- Gözetim
2- Kalite
3- ISO 9001:2000
4- Müşteri Odaklılık
5- Süreç Yaklaşımı

İngilizce Anahtar Kelimeler:
1- Inspection
2- Quality
3- ISO 9001:2000
4- Customer Focus
5- Process Approach

Tarih: 21/09/2004
İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet ☒ Hayır

ÖNSÖZ

Dünya dış ticaretine paralel olarak, ticareti yapılan malları miktar ve kalite bakımından kontrol ederek tarafları güvence altına alan gözetim şirketlerine olan talep de artmaktadır.

Hizmet sektörünün hızlı büyümesi rekabeti ve kaliteli hizmetlere olan talebi artırmıştır. Gözetim hizmetlerinde de kaliteli hizmet sunumu şirketlerin varlığını devam ettirmelerinin en önemli gerekliliği haline gelmektedir.

Bu çalışmada da belgelendirme tabanlı bir kalite yönetim sistemi olan ISO 9001:2000'in uluslararası gözetim şirketlerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bölümde, bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımı ve desteği olan kişilere teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Yardımları ve çok değerli fikirleri için tez danışmanım Doç. Dr. Okan TUNA'ya, sonsuz desteği ve katkıları için denizcilik sektörünün seçkin yöneticilerinden Sayın Mustafa KARLUK'a ve en zor anlarımda hep yanımda olan Binnur TOKER'e ve aileme teşekkür borçluyum.

ÖZET

Uluslararası gözetim şirketleri, alanında uzman çalışanlarla uluslararası standart ve kurallara uygun olarak, malların taraflar arasındaki anlaşmalara kalite ve miktar açısından uygunluğunu kontrol ederler ve belgelerler. Bu kuruluşlar tedarik zincirinin bir çok noktasında verdikleri hizmetle ticaretin hızlı ve sorunsuz olarak yapılmasına yardımcı olurlar.

Gözetim şirketleri, tam zamanında ve doğru hizmet sağlamalıdır. Faaliyetlerinin belli kurallara, standartlara ve tarafsızlığa dayalı olması sebebiyle hizmetin kalitesi ve güvenilirliği önemlidir.

Uluslararası gözetim şirketlerinin verdikleri hizmetin kalitesini güvence altına almak ve sistemli hizmet sunumunu gerçekleştirmek için kalite yönetim sistemi oluşturmaları ve uygulamaları gerekmektedir.

Kalite kavramı zaman içerisinde kontrol boyutundan sistem boyutuna geçmiştir. Günümüzde toplam kalite yönetimi ilkelerine dayalı kalite yönetim sistemlerinin oluşturulmasıyla, kalite standartları, üretim sektörünün yanı sıra hizmet sektöründe de yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

ISO, 2000 yılında yayınladığı ISO 9000 serisi standardıyla, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılığa dayalı bir kalite yönetim sistemi standardı oluşturmuştur.

Bu çalışmada ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin uluslararası gözetim şirketlerine süreç yaklaşımı ve müşteri odaklılık yönünden etkileri, Türkiye'deki bir gözetim şirketi örnek alınarak yapılan durum çalışmasıyla incelenmektedir.

ABSTRACT

International inspection companies control and document the conformity of the goods to the agreements made between the parties in terms of quality and quantity, by specialized employees and acting according to international rules and standards.

Inspection companies must provide in time and accurate service. The quality and reliability of their service is important because their activities are dependent on certain rules, standards and impartiality.

Constituting and applying quality management system is important for international inspection companies in order to assure the quality of the services offered and realize the systematic service flow.

In the course of time, quality concept passed from control aspect to system aspect. Nowadays by the forming of total quality management principles oriented quality management systems, besides production sector, quality standards are started to be commonly used in service sector.

ISO formed a process, continuous improvement and customer orientation based quality management system standard by the 2000 revision of ISO 9000 series standard.

In this study, the effects of the ISO 9001:2000 Quality Management System on international inspection companies has been examined with a case study aimed at Turkey.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
Y.Ö.K.DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	
ULUSLARARASI GÖZETİM HİZMETLERİ	
1.1. Gözetimin Tanımı	3
1.2. Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Gelişimi	4
1.3. Gözetimin Hizmetlerinin Uluslararası Ticarete Katkıları	7
1.4. Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Sınıflandırılması	11
1.4.1. Mala Ait Gözetim Hizmetleri	11
1.4.1.1. Sevk Öncesi Gözetim	11
1.4.1.2. Ticari Alış-Veriş Sırasında Verilen Gözetim Hizmetleri	12
1.4.1.2.1. Miktar Denetimi	12
1.4.1.2.2. Kalite Denetimi	12
1.4.1.2.3. Temizlik Denetimi	13
1.4.1.2.4. Ağırlık ve Kalite Garantileri	14
1.4.2. Taşıma Araçlarına Ait Gözetim Hizmetleri	14
1.4.2.1. Değer Biçme	15
1.4.2.2. Hasar İncelenmesi	15

1.4.2.3. Durum Gözetimleri (Condition Survey) 15
1.4.2.4. Klas, Sigorta ve P&I Gözetimleri 16
1.4.2.5. İstif ve Yitik Hacim Hesaplamaları 16
1.5. Uluslararası Gözetim Şirketlerinin Çalışma Prensipleri 17
1.6. Türkiye'de Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Gelişimi 22

BÖLÜM 2

KALİTE, HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI

2.1. Hizmet Kavramı 24
2.2. Kalitenin Tanımı 30
2.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi 35
2.3.1. Muayene 36
2.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol 36
2.3.3. Toplam Kalite Kontrol 37
2.3.4. Toplam Kalite Yönetimi 39
2.3.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı 44
2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücünü Artırmada Etkisi 45
2.4. Hizmet Kalitesi 46
2.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi 50
2.5.1. ISO 9000 Serisi Kalite Standartlarının Gelişimi 51
2.5.2. Kalite Yönetim İlkeleri 53
2.5.3. Kalite Yönetim Sistem Gerekleri 60
2.5.4. ISO 9001:2000'in Hizmet Sektöründe Uygulanışı 61

BÖLÜM 3

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ BİR ULUSLARARASI GÖZETİM ŞİRKETİNDE UYGULAMASINA YÖNELİK DURUM ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amaçları ve Kısıtları 64
3.2. Araştırma Yöntemi 64

3.2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli 66
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi 67
3.2.3. Analiz Birimi 68
3.2.4. Veri Analizi 69
3.3. Veriler ve Değerlendirme 69
3.3.1. Sektör ve Örnek Kuruluş Hakkında Genel Bilgi 69
3.3.1.1. Uluslararası Gözetim Şirketlerinin Çevre Analizi 69
3.3.1.1.1. Makro Çevre 69
3.3.1.1.2. Mikro Çevre 70
3.3.1.2. Örnek Kuruluş Hakkında Genel Bilgi 72
3.3.1.3. Kuruluşun Kuvvetli-Zayıf Yanlar ve Fırsatlar-Tehditler Analizi 76
3.4.1. Süreç Yaklaşımı Uygulaması Yönünden Değerlendirme 80
3.4.2. Müşteri Odaklılık Yaklaşımı Uygulaması Yönünden Değerlendirme 90
SONUÇ VE ÖNERİLER 102
KAYNAKLAR 115
EKLER 121

KISALTMALAR

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IAF	Uluslararası Akreditasyon Forumu
IFIA	Uluslararası Gözetim Kuruluşları Federasyonu
ISO	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
KZFT	Kuvvetli-Zayıf Yanlar ve Fırsatlar-Tehditler Analizi
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1 Kuruluşun Kuvvetli ve Zayıf Yanları	77
Tablo 3.2 Kuruluş için Fırsatlar ve Tehditler	79
Tablo 3.3. 05-16 Ocak 2004 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Anketi	98
Tablo 3.4. 05-16 Temmuz 2004 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Anketi	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Hizmet İçeriğinde Ürüne Bağlılık	25
Şekil 2.2. Kalite Kavramının Gelişimi	35
Şekil 2.3. Toplam Kalite Yönetimi Planı	41
Şekil 2.4. Deming Çevrimi	42
Şekil 3.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli	67
Şekil 3.2 Uluslararası Gözetim ve Makro ve Mikro Çevre	71
Şekil 3.3 Kuruluşun Organizasyon Şeması	73
Şekil 3.4. Kuruluşun Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli	84
Şekil 3.5. Kuruluşta Kalite Yönetim Sistemi Süreçlerinin Sırası ve Etkileşimi	86
Şekil 3.6. Gözetim Süreci İş Akış Şeması	88
Şekil 3.7. Müşteriyle İlişkili Süreçler	96

EKLER LİSTESİ

EK.1-Satın Alma Süreci İş Akış Şeması

Ek. 2-Satış ve Pazarlama Süreci İş Akış Şeması

GİRİŞ

Uluslararası ticaret ekonomik, politik ve kültürel sebeplerle yapılmaktadır. Uluslararası ticaretin başlıca ekonomik temeli ülkeler arası fiyat farklarıdır. Ekonomik açıdan bakıldığında, ülke içinde daha yüksek fiyata bulunabilen malların dış pazarlardan daha ucuza sağlanması, ve malların çok daha geniş olan dış pazarlarda satılması şirketler için oldukça çekicidir. Küresel pazarın bu denli çekici olmasına karşın uzaktaki bir noktadan yüklenecek ya da uzak bir yere gönderilecek malın doğuracağı riskler firmalar açısından bazı çekinceler oluşturmaktadır. Dış ticarete yeni girişecek kuruluşların veya yeni bir bölgeyle ticarete başlayacak kuruluşların kafasında, işlerin yolunda gidip gitmeyeceği konusunda bir takım soru işaretleri olması doğaldır ve hatta bu durum bazen işin ertelenmesine veya vazgeçilmesine sebebiyet vermektedir.

Uluslararası ticaret yapan şirketlerin dış pazarlar ile ilgili ekonomik, politik ve sosyal konulardaki bilgilenmeleri kendi ülkelerinde bulunan dış ticarete yönelik kurumlar ve kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Fakat uluslararası ticaret piyasalarında çıkan uyuşmazlıkların çoğu malların, anlaşmada belirlenmiş olan şartlara uygun olmama durumundan kaynaklanmaktadır (Biton, 2000; 11).

Sözleşmenin yazılı yapılması ve mala ilişkin miktar ve kalite gibi istenilmiş tüm konuları içermesi bile bu zararları önlemekte yetersiz kalmaktadır. Çünkü detaylı düzenlemeler içeren bir satış sözleşmesinin varlığı dahi satıcının sözleşmede belirtilmiş olan şartlara uygun yükleme yapacağı anlamını taşımamaktadır. (Şanlı, 1997; 49)

Uluslararası gözetim şirketleri yaptıkları bağımsız denetim ve raporlama ile, malın yüklendiği yerden çok uzakta olan alıcıya, satın aldığı malın anlaşma şartlarına kalite ve miktar açısından uygun olduğu güvencesini sağlamaktadır. Malını dış pazarlara gönderen satıcı ise, yapılan gözetim sayesinde sonradan oluşacak hasar

ve kayıplardan doğabilecek sorunlara karşı kendini garanti altına almaktadır. Gözetimin taraflara sağladığı faydalar, "Gözetimin Hizmetlerinin Uluslararası Ticarete Katkıları" başlığı altında daha geniş olarak ele alınacaktır.

Gözetim şirketleri, malın sözleşmede belirtilen şartlara uygun olup olmadığını denetleyerek tespit ettiklerinden, verdikleri raporlar tüm riskleri en aza indirmektedirler. Risklerin azalması da ihracatçıların uluslararası pazarlara girmesini ve bu pazarlarda kalabilmesini mümkün kılmaktadır. Böyle bir tespitin yapılmadığı hallerde, teslim edilen malın sözleşmede belirtilen şartlara uymaması durumunda anlaşmazlık çıkmakta, taraflar zor durumda kalmakta, zarar görmekte, zaman kaybı meydana gelmektedir. Lojistik zincirin uluslararası ayaklarının her noktasında verilen gözetim hizmetleri sayesinde, malların dünyada daha hızlı ve güvenilir şekilde dolaşması sağlanmaktadır.

Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi ile birlikte, üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de tutunmak ve rekabet gücü kazanmak için kalite kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Yaptıkları kontroller ve verdikleri raporlar ile uluslararası ticaretteki taraflara güvence sağlayan uluslararası gözetim şirketleri için de Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasının önemli etkileri bulunmaktadır.

Bu çalışmanın 1. Bölümünde uluslararası gözetim hizmetleri ile ilgili bilgi verilmekte ve gözetim şirketlerinin uluslararası ticarete sağladığı katkılar belirtilmektedir.

İkinci bölümde kalite kavramının gelişimi, hizmet kalitesi kavramı, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı ve hizmet sektörüne uygulanışı üzerinde durulmaktadır.

Bölüm 3'te ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin standardının uluslararası gözetim şirketine "Süreç Yaklaşımı" ve "Müşteri Odaklılık" yönünden etkileri üzerine Türkiye'ye yönelik bir durum çalışması yer almaktadır.

BÖLÜM 1

ULUSLARARASI GÖZETİM HİZMETLERİ

1.1. Gözetimin Tanımı

Gözetim; ticarete konu olan malların kalite, miktar ve durum açısından; kullanılan taşıma araçlarının temizlik ve elverişlilik açısından taraflar arasında yapılan anlaşmalarda belirtilen spesifikasyonlara uygunluğunun bağımsız üçüncü kişiler tarafından incelenmesidir.

Gözetim, genellikle müşterilerin çıkarlarını korumak için ve özellikle yüklenen/boşaltılan malın miktar, kalite ve durumunu veya gemiye ve çevresine gelen hasarı veya geminin genel durumunu belgeleyen bağımsız gözetim sertifikası sağlamak için talep edilir ve yapılır (Durham, 2000; 5).

Gözetim sertifikası, bağımsız gözetim firması tarafından verilen, malların kalitesini, miktarını ve siparişe uygunluğunu belgeleyen yazılı ifadedir. İthalatçılar, yapılan gönderinin doğruluğunu sağlama almak için sıklıkla bu belgeyi talep ederler (Subhash, 2001; 459)

Gözetim şirketleri ticari mallara gereken hizmetleri vererek bu malların dünyada sağlıklı ve istenilen amaca uygun olarak hızlı dolaşımını sağlamaya katkıda bulunur. Alıcının ısmarladığı bir mamulün üretimi ve/veya taşıması sırasında imalatçının malın öngörülen koşullara ne derecede uygun olduğunu tespit ettirmesi ilerde doğabilecek her türlü zararın önlenebilmesi hatta gerekirse yeni fiyat ayarlanmaları açısından önemli etken olmaktadır.

Bir malın kalite miktar ve sevk kontrolünü emniyetli bir şekilde gerçekleştirmek için en garanti yol, bağımsız bir uluslararası gözetim şirketine başvurmak olmaktadır. Bu şekilde gerekli kontroller yapılır ve mamulün öngörülen

standartlar ve şartlara uygunluğunu belirten ve uluslararası geçerliliği olan bir sertifika alınır.

Müşteri tarafından, takip edilecek prosedürlerle ve gerekli belgelendirmelerle ilgili talimatlar açıkça belirtilmemişse gözetmen, gözetim için, genel kabul görmüş endüstriyel standartları ve prosedürleri takip eder (Durham, 2000; 5).

1.2. Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Gelişimi

Uluslararası gözetim şirketleri, günümüzde ticaretin yapıldığı her yerde, uzmanlaşmış, geniş kapasiteli, yaygın şube ağına sahip, etkin birer kurum olarak çalışmaktadır. Bu şirketler 20. yüzyılın başında İsviçre'de bankaların kredi vermiş oldukları şirketleri kontrol etmek, bu şirketlerin yasadışı yollara girmelerini engellemek, kredilerin amaca uygun kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek amacı ile, verilen krediye ilişkin olarak düzenlenen kredi sözleşmelerinde gözetime başvurulması gerekliliğini şart olarak belirlemeleri sonucunda kurulmuşlardır. Hatta bu bankalar gözetim şartını yerine getirecek gözetim şirketlerinin kurulmasında da etkin rol oynamışlardır (Bilgen, 1997; 126).

Devletler de gözetim şirketlerini vergi kaçakçılığı önlemekteki etkileri, yerel üretici ve tüketicilerine sağlamış oldukları faydalar sebebi ile hem desteklemişler hem de faaliyetlerini belli şartlara bağlamışlardır (Bilgen, 1997; 128).

Uluslararası ticaretin gelişmesi ile gözetim şirketlerinin faaliyetleri ticareti yapılan malların kalite ve miktar bakımından taraflar arasındaki anlaşma şartlarına uyumunu denetleme konusunda yoğunlaşmıştır.

Gözetim şirketleri yaptıkları kontroller ile uzaktaki alıcının mala ilişkin kalite ve miktar konusundaki risklerini en aza indirerek ticaretin sağlıklı ve güvenilir şekilde gelişimini sağlamışlardır.

Uluslararası ticaretin risklerinden biri anlaşma tarafları arasındaki mesafenin uzaklığı ve dolayısıyla malların teslim süresinin uzun olabilmesidir. Bu konu dikkate alındığında aşağıdaki durumlar alıcının ek risklerini arttırmaktadır:

- Daha aşağı kalitede ve miktarda bir malı teslim alma ve onun getireceği maliyetler (mahrece iade işlemleri, zaman kaybı, müşterilere verilen taahhüdün yerine getirilememesi, vb.),
- Üretim esnasında teknik açıdan denetleme için teknik bilgi ve tecrübe eksikliğinin ayrıca yeterli sayıda eleman bulunduramamanın yaratacağı risk,
- Satış yapılan bölgeye ait bölgesel özellikleri yeterince tanımamanın doğuracağı risk (Yazıcı, 1998; 4)
- Malın taşıma sırasında bozulma riski.

Dünyada uygulanan, malların alıcıya tam zamanında (Just-in-time) teslimi sistemi, müşterileri kabarık envanterin doğuracağı maliyetten kurtarmayı hedeflemektedir. Tam zamanında teslimatın kullanımı, malların en az kusurla ve zamanında ulaşması anlamına gelmektedir (Daniels ve Radebaugh, 2001; 646). Bu sebeple, ticaretin mümkün olduğunca hızlı yapılması gerekmekle birlikte, ticarete konu olan mal veya hizmetin aynı zamanda istenilen amaçlara uygun olarak kullanılabilmesi de önem arz etmektedir. Bu şartların herhangi birinden vazgeçmek mümkün değildir.

Uluslararası ticaretin risklerinden bir diğeri, malın sözleşme şartlarına uygun olmaması halidir. İç piyasada da risk oluşturan bu durumun, satıcıdan uzak, malı teslimat anında kontrol edemeyen alıcı için, malın yüklemeden sonra uzun süre nakliye aracında kaldığı da düşünüldüğünde, doğabilecek zarar mutlaka ki iç piyasaya göre daha fazla olacaktır. Malın istenilen özellikte çıkmadığı durumlarda zararın malın nakliyeciye tesliminde mi meydana geldiği yoksa nakliye sırasında mı meydana geldiğinin tespiti doğabilecek problemlerden biridir.

Gözetim hizmetleri sayesinde, firmalar birçok sorunu ortadan kaldırmışlardır. Çünkü uluslararası gözetim şirketleri, sözleşmede belirlenmiş olan kalite, miktar ve diğer koşullara satıcı tarafından uyulup uyulmadığının tespit edilmesi, malların miktar ve kalitesinin, fiyatının, gümrük sınıflandırmasının doğruluğunun saptanması ile ilgili faaliyetlerini tarafsız olarak gerçekleştirerek hem taraflara güven sağlamakta hem de ileride doğabilecek zararları önlemektedir (Biton, 2000; 11).

Uluslararası gözetim şirketlerine başvurulduğunda işlemler daha hızlı ve kesin bir şekilde sonuca ulaşmaktadır. Bu sebepledir ki ticari mal veya hizmetlerin istenilen amaca uygun olarak hızlı dolaşımını sağlayan uluslararası gözetim şirketleri uluslararası ticaretin vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısından bu yana özel sektördeki alıcılar ve satıcılar, ticareti yapılacak malların satış sözleşmesinde belirtilen şartlara miktar ve kalite bakımından uygunluğunu garanti altına almak için taşıma öncesi gözetime (preshipment inspection) sıklıkla başvurmaktadırlar (www.wto.org).

Bu gelişmeler sonucunda 01.01.1995 tarihinde yürürlüğe giren Dünya Ticaret Örgütü gözetim esaslarını belirleyen "Sevkıyat Öncesi Gözetim" anlaşması oluşturulmuştur. Uluslararası Gözetim Şirketleri Federasyonu da oluşturularak uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetlerinin standart hale getirilmesi amaçlanmış, bu şirketlerin çalışma prensipleri belirli kurallara bağlanmıştır (Biton, 2000; 9).

Anlaşma, gelişmiş ülkelerin ithal ettikleri malların kalite, miktar ve fiyatının doğrulanması gereğine olan ihtiyacın sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat gereksiz gecikmeler ve eşit olmayan muamelenin ortaya çıkmaması için yürütülecek programa ihtiyaç duyulduğu da belirtilmiştir.

Dünya Ticaret Örgütü tarafından oluşturulan bu anlaşma gereği yapılacak sevkıyat öncesi gözetimlerin Uluslararası Gözetim Şirketleri Federasyonu üyesi

kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmesi kurala bağlanmıştır. Bu gözetimlerin şartlarını belirlemek amacıyla federasyon tarafından Uygulama Kuralları (Code of Practice) oluşturulmuştur (www.ifia-federation.org)

Sevkıyat öncesi gözetimi yapacak kuruluşların başlıca iki işlevi vardır (www.wto.org);

- Malların satış sözleşmesine uygunluğunu sağlamak
- Fatura bedelinin doğrulamasını yapmak.

Uluslararası Gözetim Şirketleri Federasyonuna üye kuruluşlar bu hizmeti yerine getirme konusunda yetkili olmaları sebebiyle birçok ülkede aynı isimle hizmet vermektedir. Bu çok uluslu gözetim şirketlerinin birçoğu geçmişi çok eskilere dayanan, verdiği hizmet ve güvenilirliği ile dünya ticaretinde isim yapmış kuruluşlardır.

Bu kuruluşların dışında da ülkelerin ilgili kurumlarından gözetim şirketi yetkisi alarak hizmet veren gözetim şirketleri bulunmaktadır. Verilen hizmetin hassasiyeti ve önemi dolayısıyla, devletler de bu hizmette bulunma yetkisini genellikle hukuken belli şartları gerçekleştiren şirketlere verme ve onları tanıma yoluna gitmişlerdir.

1.3. Gözetimin Hizmetlerinin Uluslararası Ticarete Katkıları

Uluslararası ticaret yapan birçok firma, büyüklükleri ve ticaretini yaptıkları malın cinsi ne olursa olsun, gözetim hizmetinden yararlanmaktadır. Dünyada, tedarik zincirinin birçok noktasında uluslararası gözetim hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Mallar, hammaddeden son tüketiciye ulaşmasına kadar birçok noktada kalite, miktar ve durum açısından çeşitli gözetimlere tabi tutulmaktadırlar. Dolayısıyla uluslararası ticarette rol oynayan, üreticiler, ticari acente veya aracılar, ihracatçılar, taşımacılık şirketleri, sigorta şirketleri, bankacılık veya diğer finansman kuruluşları, liman/terminal işletmecileri, bazı resmi ya da yarı resmi kuruluşlar, ithalatçılar, v.b.

bir çok taraf doğrudan veya dolaylı olarak gözetim hizmetinden ve gözetim raporlarından yararlanmaktadırlar.

Küreselleşen ticaret, beraberinde fiyat rekabetini de en üst noktaya çıkarmıştır. Firmalar için, maliyetleri düşürmek ve rekabet avantajı elde etmek büyük önem taşımaktadır. Gözetim şirketleri, verdikleri hizmetler ile üretici firmalara, istenilen özelliklere uygun hammaddeyi almak, zamanında ve istenilen standarda uygun mal üretmek ve malın bedeline daha kısa sürede ulaşmak gibi faydalar sağlamaktadır. Gözetim karşılığında ödenecek bedel, denetim, test ve laboratuar hizmetleri gibi faaliyetlerin iç kaynaklarla karşılanmasından daha düşük olacaktır. Gözetimin yapılmamasından doğacak risklerin maliyeti çok daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca satıcı bu sayede alıcının miktar ve kaliteye yönelik taleplerine uluslararası geçerliliği olan bir yolla cevap verebilecektir. Uluslararası alanda çıkabilecek uyuşmazlıklarda, hakem mahkemeleri gözetim raporları doğrultusunda karar vermektedir.

Uluslararası gözetim hizmetlerinin satıcıya sağladığı bir başka fayda ise, yeni gireceği pazarlarda, alıcının malın kalitesine ve miktarına yönelik kuşkularını ortadan kaldırmak yönünde güvence sağlamak olmaktadır.

Alıcılar açısından bakıldığında, gözetim hizmetleri, risklerini en aza indirme konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Gözetim şirketleri alıcılara, anlaşmaya uygun malı teslim alacaklarının güvencesini vermektedir.

Uluslararası mal ticaretinin yapıldığı her yerde ödeme şekli olarak akreditifin kullanılması yaygın bir uygulamadır (Roberts, 1995; 53). Akreditif, satıcıya, malı uygun olarak yüklediği ve gerekli evrakları bankaya ilettiğinde ödemeyi hemen alabilme garantisi, alıcıya da satıcının ancak anlaşmada belirtilen tüm şartları yerine getirmesi durumunda ödemeyi alabileceği garantisini veren bir ödeme şeklidir. Akreditif metninde, satıcının malın bedelini tahsil etmesi, istenilen gözetimlerin yapılması ve raporların diğer evraklarla beraber bankaya verilmesi şartına bağlanarak ödemeye ilişkin riskler ortadan kaldırılabilmektedir. Bu yolla

taraflar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkların önüne geçilmiş ve daha sağlam ilişkilerin sağlanmasının yolu açılmış olmaktadır. Gözetim şirketlerinin anlaşmalara ve standartlara bağlı ve tamamen tarafsız iş görür olmalarının önemi büyüktür.

Belli kalitede malın sağlanması ile ilişkili olarak alıcı, malın üretiminde kullanılacak hammadde konusunda da bazı şartlar getirmiş olabilir. Gözetim şirketleri üretim öncesi ve sırasında yaptıkları denetimlerle bu tür hammadde garantilerini de sağlamaktadır.

Alıcı, malın niteliğine uygun, mala zarar vermeyecek, dış etkenlerden ve taşıma sırasında doğabilecek hasarlardan koruyacak ambalajlamanın yapılması konusunda da gözetim şirketinin kontrolünü talep edebilmektedir. Malın tanımlanması ve izlenebilmesi için yapılması gerekli etiketleme de gözetimin kapsamı içerisine alınabilmekte ve böylelikle bu sebeplerden doğacak hasar ve kayıpların önüne geçilebilmektedir.

Bunlarla birlikte, alıcı, malı teslim aldıktan sonra yürüteceği işlemleri ve yerine getirmesi gerekli taahhütleri riske atmamış olmaktadır. Malın herhangi bir sebepten, belirtilen özelliklere uygun olmadığı fakat kabul edilebilecek nitelikte olduğu durumlarda, yapılacak tespit ile mal bedelinde indirime gidilmesi de söz konusu olabilmektedir.

Malın alıcıya tesliminde kabul edilebilecek durumda olmaması, herhangi bir hasar veya kayba uğramış olması durumunda, meydana gelen zararın kimin sorumluluğunda olduğu, sigortalanmış riskten önce mi yoksa sonra mı meydana geldiği konusunda çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemede gözetim raporunun rolü büyüktür. Satıcı, ara nakliyeci, depocu, yükleme müteahhidi, denizaşırı taşıyıcı, alıcı, v.b. taraflar söz konusu zararla ilgili sorumlu olabilirler ve konunun tespitinde gözetim raporları sigorta şirketleri açısından da yol gösterici olmaktadır.

Taşımacılık türlerinin içerisinde birim taşıma maliyeti en düşük ve güvenli; büyük hacimli/kitle tipi yükler(petrol, kömür, tahıl vb.) için en uygun tür denizyolu taşımacılığıdır.. Dünya ticaretinin büyümesine paralel olarak denizyolu taşımacılığı da hızla gelişmekte, her geçen gün yeni boyutlar kazanmaktadır.

Mal, alıcıya, gemi tarafından teslim alındığı durum ve miktarda teslim edilmelidir (Roberts, 1995; 109). Dolayısıyla, malların bir yerden bir yere taşınmasında ortaya çıkabilecek hasar ve kayıplara karşı gemi sahipleri ve işletmecileri de kendi çıkarlarını korumak amacıyla yükleme ve tahliye sırasında benzer amaçla bağımsız gözetime başvurabilmektedir. Tahliyede malın miktarının eksik olması, deniz suyunun ambar içine sızması sonucu malın bozulması, malın ambar içine düzgün istiflenmemesi sonucu zarar görmesi, ambar veya tank içerisindeki koku veya sızıntının mala zarar vermesi v.b. birçok konuda çıkabilecek anlaşmazlıkların çözülmesi veya oluşmasının engellenmesi amacıyla gemilerde gözetim hizmetleri verilmektedir. Ayrıca, gemilerin alım-satım, kiraya giriş-çıkış hallerinde durum tespitleri yapılmaktadır.

Uluslararası gözetim şirketleri, ticaret konusu malların gözetimini yaparken ülkelerin resmi kurumlarının talebiyle bu malların fiyatının da inceleme konusu yapabilmektedir. Bu inceleme sırasında malın fiyatının gerçek değerinden düşük veya yüksek olup olmadığı da tespit edilmektedir. Malın değerinin düşük gösterildiği durumlarda ithalatçı ülkenin malın değeri üstünden aldığı gümrük vergilerinde bir kayıp ortaya çıkmaktadır. İşte bu gibi durumlarda uluslararası gözetim şirketlerince malın değerinin gözetime tabi tutulmuş olması ithalatçı ülkelerin vergi kaybını önlemekte; gümrük işlemlerinin daha kısa zamanda, daha ucuza tamamlanmasını sağlamaktadır. Bunun dışında ithalatçı ülkenin bazı düzenlemeler ile yerel üreticilerini ihracatçı firmaların haksız rekabetine karşı koruyabilmesi imkanını da sağlamaktadır. Örneğin dampingli malların tespiti kolaylaşmakta böylece daha kolay önlem alınması sağlanabilmektedir (Biton, 2000; 22).

Görüldüğü gibi, malın üretim öncesi aşamasından, alıcıya teslimine kadar olan her aşamada talep edilecek gözetim hizmeti ile uluslararası ticarette yaşanabilecek bir çok riskin ve sorunun önüne geçilebilmektedir.

1.4. Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Gözetim hizmetleri genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılır.

- Mala ait gözetim hizmetleri
- Deniz ve taşımacılık konusundaki gözetim hizmetleri

1.4.1. Mala Ait Gözetim Hizmetleri

Uluslararası gözetimde temel amaç, daha önce de belirtildiği gibi, ticaret konu olan malın, miktar ve kalite olarak anlaşma şartlarına uygunluğunun tespitidir. Mala ilişkin bu tespitler, bazı durumlarda malın belli bir standartta olması için, malın üretiminde kullanılacak hammaddenin uygunluğunun kontrol edilmesine kadar uzanabilir.

1.4.1.1. Sevk Öncesi Gözetim

Bu hizmet genellikle üretim başlamadan önce üretici fabrikaya gidilerek bu üretimi, anlaşma şartları ve belirlenen standartlara göre yapmaya elverişli olup olmadığını denetler. Bu aşamadan sonra üretim ve kalite kontrol sürecinin gözetimi gelir. Malın paketleme, markalama ve etiketlemelerinin doğruluğu ve anlaşma şartlarına uygunluğu incelenir.

İmalat esnasında gereken denetimler yapılarak uygun mal ayrılıp işaretlenir, hatalar varsa düzelttirilir. Bu kontroller sırasında gereken sayıda numune alınıp ayrıca şahit olarak saklanır.

Ayrıca yine sevk öncesi stok kontrolü amacıyla miktar tespiti hizmeti de verilir. Üretim prosedürleri hakkında tavsiyede bulunmak, mekanik örnekleme yapmak, tartı ölçümleme sistemlerini tespit etmek gibi bazı hizmetler de verebilir.

1.4.1.2. Ticari Alış-Veriş Sırasında Verilen Gözetim Hizmetleri

Malın ticari alış-verişi, satıcı tarafından, alıcıya ulaştırılmak üzere taşıma aracına yüklenmesinden, alıcının kullanacağı yere indirilinceye kadarki süreyi içerir. Bu süre içerisinde malın birçok ayrı taşıyıcıya yüklenip boşaltılması ve aktarılası söz konusu olabilir.

1.4.1.2.1. Miktar Denetimi

Genellikle malın taşıma aracına yüklenmesi veya boşaltılması sırasında yapılan tespitleri içerir. Bunlardan başlıcaları;

- Tartıda kullanılan aletlerin ve diğer ölçü aletlerinin doğruluk ve geçerliliğini tespit etmek,
- Tartıya baştan sona nezaret ederek tüm malın tartımını sağlamak, çetele tutmak,
- Sıvı ve kimyasal maddelere tank içindeki sıvıların miktarını ölçme (ullage) metodu ile diğer kabul edilen sistemlerle hacim tespiti yapmak, özgül ağırlıkları tespit edilerek malın miktarını belirlemek,
- Özellikle dökme tahıl ve minerallerde ve hurda demirlerde su içinde batma seviyesine göre ağırlık hesaplama (Draft Survey) metodu ile miktar tespiti yapmaktır.

1.4.1.2.2. Kalite Denetimi

İstatistik verilere ve söz konusu malın belirlenen standartlarına uygun, geçerli numune alımı yapmak ve bu numuneleri test ve analiz etmek, rutubet tespiti,

yabancı madde ve kirlilik tespiti, genel durum tespiti ve spesifikasyonların belirlenen toleranslar içinde olup olmadığının tespiti gibi işlemler yapılır.

Numune alımı ile ilgili esaslar, mal gruplarına, malın miktarına, ebadına ve numunelendirmenin yapılacağı aşamaya göre değişmekle beraber uluslararası standartlarda detaylı olarak belirtilmiştir.

Gözetim yapılan malzemelerden gözetim şirketi elemanı tarafından alınarak mühürlenen numuneler, gözetim şirketinin anlaşmalı olduğu ya da varsa kendine ait ve akreditasyonu olan bir laboratuarda test ve analizleri yapılarak standardı belgelenir.

Yukarıda belirtilen tüm kontrollerin müşterinin talebi ve standartların o mal için ön gördüğü şartlar ve anlaşma şartlarına uygun olarak, yükleme ve boşaltma noktalarında taşıyıcıya en yakın yerde gerçekleştirilmesi esastır.

1.4.1.2.3. Temizlik Denetimi

Bu kontrollerdeki amaç, ürünleri bulaşmalardan ve bozuşmalardan korumaktır. Gemi ambarları ya da tankları, kamyonlar, konteynerler, diğer yükleme depolama olanağı sağlayan mahaller ve donanımlar geniş çaplı kontrolden geçirilerek, ürünlerin taşınması için temiz ve elverişli oldukları tespit edilir.

Gemiler veya diğer taşıma araçları, yükü alacakları bölümlerini, temiz ve yüklenecek mala uygun tutmak zorundadır. Buna karşın daha önce taşınan yükün zaman veya imkan kısıtı dolayısıyla tam olarak temizlenemediği ya da temizliğin ihmal edildiği durumlarla karşılaşılabilir. Bu yüzden gözetmen, anlaşmada istenmiş olsun ya da olmasın, malın yükleneceği bölümü mutlaka kontrol etmelidir. Aksi takdirde mal yükleme öncesinde her ne kadar temiz ve anlaşmaya uygun olursa olsun, teslim noktasında bu özelliğini kaybetmiş olacaktır. Bu gibi bir durumda malın gemiye temiz teslim edilmiş olması ve tahliye de yüklendiği durumdan farklı bir

durum ortaya çıkması sebebiyle kusurun gemide olduğu ve zararın tazmini yükümlülüğünün gemiye düştüğü düşünülebilir. Belki gerçekte de böyle olacaktır ama bu durum malların dünyada sorunsuz ve hızlı dolaşımını sağlamak amacıyla hizmet veren gözetim şirketlerinin mantığına ters düşer. Bu yüzden gözetmen, anlaşmada istenmiş olsun ya da olmasın, malın yükleneceği bölümü mutlaka kontrol etmelidir.

1.4.1.2.4. Ağırlık ve Kalite Garantileri

Bazı ithalat ve ihracatlar gözetim şirketleri ile bağlayıcı anlaşmalar yapmak isteyebilir. Bu bir tür hizmeti sigortalamak gibidir. Bu gibi anlaşmalarda ceza ve primler tespit edilir. Boşaltma ve yükleme noktalarında verilmiş olan hizmetler neticesinde kalite ve miktar farkları söz konusu olduğunda gözetim şirketi bu farkların parasal değerini anlaşma gereği talimattarına öder. Böylece gözetim şirketleri anlaşmaya göre miktar ve kalite garantisi verebilmektedir (Yazıcı, 1998; 8).

Bu gibi garantiler genellikle dünyanın bir çok ülkesinde kendi adıyla faaliyet gösteren çok uluslu gözetim şirketleri tarafından verilmektedir. Değerli malların ya da risk taşıyan ülkelerden alınan malların ticaretinde daha çok talep edilmektedir.

1.4.2. Taşıma Araçlarına Ait Gözetim Hizmetleri

Uluslararası mal taşımacılığının büyük kısmının deniz yoluyla yapılması sebebiyle kullanılan ve gözetimi yapılan taşıma aracı genellikle gemi olmaktadır. Gözetimi yapılan taşıma aracı, hukuken, geminin taşınabilir ambarı olarak değerlendirilen konteyner veya kamyon ya da tren olabilmektedir.

1.4.2.1. Değer Biçme

Değer biçme, alım-satımda, konu olan taşıma aracının teknik açıdan incelenerek raporlanması ve tavsiye edilen piyasa değerinin bağımsız 3. kişilerce belirlenmesidir. Taraflar arasında temel fonksiyonları bakımından mutabık kalınan geminin bağımsız bir gözetmen tarafından tüm özellikleriyle incelenmesi ve piyasadaki değerler de göz önünde tutularak bir fiyat belirlemesi yapılmasıdır.

1.4.2.2. Hasar İncelenmesi

Taşıma aracının hasarının tespiti ve değerlendirilmesini içerir. Taşıma araçlarına malın yüklemesi boşaltılması sırasında gelen hasarların incelenmesi olabileceği gibi, taşıma araçlarının kendi aralarında ya da tek taraflı olarak oluşan hasarların tespiti de olabilir.

1.4.2.3. Durum Gözetimleri (Condition Survey)

Alım satımlarda alım öncesi durum incelemesidir. Değer biçme konusunda yapılan incelemeler yapılır ve sadece geminin/konteynerin durumu detaylı olarak rapor edilir.

Süreli kiraya giriş-çıkış işlemlerinde gemi sahibi ile kiracı arasında geminin kiraya girdiği ve çıktığı andaki hasar ve yakıt durumunun tespitinin yapılması ve raporlanmasıdır. Bu tip kiralamalarda alım-satımdan farklı olarak özellikle geminin mal ile ilgili olan kısımları(ambarlar, ambar kapakları, vinçler, vb.) detaylı olarak incelenir ve rapor edilir. Ayrıca başta ve sonda mutlaka gemi üzerindeki yakıtın ölçümü yapılır.

1.4.2.4. Klas, Sigorta ve P&I Gözetimleri

Bu gözetimler genel olarak bu kuruluşların temsilcileri olan gözetim şirketleri ya da bağımsız gözetmenler tarafından yapılır. Kuruluşun öngördüğü kapsamda yapılan genel durum tespit gözetimleridir.

1.4.2.5. İstif ve Yitik Hacim Hesaplamaları

Gemiye yüklenecek olan malın gemi ambarında kaplayacağı yer, oluşturacağı yitik hacim, geminin stabilitesi, gideceği bölge ve liman göz önünde bulundurularak en uygun biçimde yüklenme şeklinin hesaplanmasıdır.

Özellikle gemilerin süreli kirada bulunması durumunda, geminin kiracısının, geminin kaptanı tarafından yapılacak hesaba güvenmemesi ya da eksik mal almama konusunda kendini garantiye almak istemesi dolayısıyla bağımsız kişilerden destek almaktadırlar.

Yine gemi tarafıyla yük tarafı arasında yapılan anlaşmada, teorik olarak malın ağırlığı ve kaplayacağı yer konusunda belirtilen miktarların, ki geminin alabileceği toplam yük miktarının hesaplanmasında ve alacağı navlunun belirlenmesinde önemlidir, gerçekte de belirtildiği gibi olup olmadığının tespiti için gözetime gerek duyulabilir. Geminin alacağı toplam yük miktarı ve dolayısıyla navlunu değişebilmektedir.

Genel olarak belirtilen konularda gözetim hizmetlerine ihtiyaç duyulmakla beraber, uluslararası gözetim şirketlerinin bağımsız kuruluşlar olması dolayısıyla, uluslararası ticaretle ilgili ortaya çıkabilecek farklı durumların tespitinde de gözetime başvurulabilmektedir.

1.5. Uluslararası Gözetim Şirketlerinin Çalışma Prensipleri

Uluslararası gözetim şirketlerinin taşıdıkları önem dolayısıyla kuruluş şartları, faaliyetleri ve sorumluluklarının belirlenmesi gereklidir. Dünyada, uluslararası ticaretin yapıldığı her noktada hizmet veren gözetim şirketleri, devletlerin ilgili kurumları tarafından belirlenen şartları yerine getirerek uluslararası gözetim hizmeti verme yetkisine sahip olmaktadır.

Türkiye'de, uluslararası gözetim şirketlerinin yetkilendirilmesi, sorumluluklarının belirlenmesi ve faaliyetlerinin izlenmesi Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürütülmektedir. Kurum bu konuda yayınladığı tebliğler ile ilgili düzenlemeleri yapmaktadır. Bu alanda faaliyet gösterecek şirketlerin, yapılacak gözetim faaliyetinin gerektirdiği uzmanlığa sahip, üniversite mezunu, yabancı dil bilen personeller çalıştırmaları gerekmektedir. Bu kuruluşlar sağladıkları hizmetin doğası gereği bağımsız olarak çalışmak zorunluluğundadır.

Gözetmenler, her ne kadar nitelikleri konusunda evrensel anlamda kurallar bulunmasa da, durumu tarafsız olarak değerlendirebilen ve taşımanın çeşitli aşamalarında malın kalite ve miktarını sınayabilen, yetenekli uzmanlar olmalıdır (Durham, 2000; 5).

Gözetim, taraflar arasında yapılan anlaşmanın bir şartı olarak ya da taraflardan herhangi birinin, anlaşma gereği olmasa dahi, kendini güvence altına almak amacıyla başvurduğu bir yoldur. Ücreti kimin tarafından ödenirse ödensin, herhangi bir önyargı ve taraf tutma olmaksızın, sadece varolan durumu belgelemek amacıyla ve hiçbir kuşkuya yer vermeyecek şeklinde yerine getirilmelidir. "Taraf tutmak" tan anlaşılması gereken, gerçek dışı bir durumun, yanlı olarak, taraflardan birine fayda sağlayacak şekilde raporlanmasıdır. Bu gibi durumlar kuruluşların saygınlığına ve güvenilirliğine zarar vereceği gibi, aksinin nesnel delillerle ispatı halinde zarar gören tarafın maddi ve manevi zararlarının tazmini yükümlülüğü altına girmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca durumun tespiti halinde bağlı olduğu kurum tarafından süreli ya da süresiz faaliyetten men cezası uygulanabilmektedir.

Gözetmenler, bir hata yaparsa ya da bir noktayı atlarsa ve bundan dolayı bir kayıp ortaya çıkarsa kendilerini milyon dolarlara varan tutarda bir zarardan dolayı savunmak durumunda kalabilmektedirler (Durham, 2000; 5).

Türkiye'de, uluslararası gözetim şirketlerinin yetkilendirilmesi, faaliyetlerinin düzenlenmesi ve izlenmesinden sorumlu kurum olan Dış Ticaret Müsteşarlığının, Uluslararası Gözetim Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğin 8. maddesi uyarınca yapılacak olan inceleme ve denetlemeler sonucunda Tebliğ hükümlerine aykırılık tespit edilmesi veya uluslararası gözetim şirketi statüsü için gerekli şartların ortadan kalktığının tespit edilmesi hallerinde denetlenen uluslararası gözetim şirketleri hakkında;

- Şirketlerin uyarılması
- 3 ay - 3 yıl süre ile faaliyetten men edilmesi
- Statüsünün geri alınması

gibi yaptırımlardan bir veya birkaçı uygulanabilir. Tüm bu yaptırımlar uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyet alanları ile ilgili olarak gerçeği yansıtmayan ve/veya mevzuata aykırı rapor düzenlemeleri hali ile Dış Ticarette Teknik Düzenlemeler ve Standardizasyon Mevzuatı çerçevesinde istenebilecek bilgi ve belgeleri sunmamaları ve/veya belgelerde tahrifat yapmaları hallerinde de uygulama alanı bulur.

Uluslararası gözetim şirketlerinin, gözetimini yaptığı mallardan, malın taraflar arasındaki anlaşmada belirtilen özelliğe sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, malın tamamını temsil edecek şekilde aldığı numuneleri, gerekli bazı test ve analizlere tabi tutması gerekebilmektedir. Böyle durumlarda şirketler varsa kendi bünyelerinde bulunan ve ülkelerindeki akreditasyon kuruluşundan alınmış yeterlilik belgesine sahip laboratuarlarda bu analizleri yapabilirler. Eğer kuruluşun kendi bünyesinde böyle bir laboratuarı yoksa, bu yeterlilik belgesine sahip özel laboratuarlarda, üniversite veya kamu laboratuarlarında analiz yaptırabilirler.

Analizin kendi bünyesi dışında yapılmış olması uluslararası gözetim şirketinin analizlerle ilgili doğrudan sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Mal cinsleri ve gözetim konuları, her biri ayrı ayrı uzmanlık gerektirecek şekilde çeşitli sınıflara ayrılmıştır ve uluslararası gözetim şirketlerine bu her bir sınıf ile ilgili uzman bir çalışan bulundurması ya da gerektiğinde görevlendirmek üzere hizmet sözleşmesi yapması durumunda, o konu ile ilgili faaliyette bulunma yetkisi verilmektedir. Türkiye'deki uygulama gereğince, sürekli istihdam edilen personele ilişkin belgelerin, personel listesinin ve sürekli istihdam edilmeyen uzmanlarla ilgili hizmet sözleşmelerinin her yıl ocak ayının sonuna kadar üst kuruma iletilmesi gerekmektedir.

Uluslararası gözetim şirketi statüsü kazanan kuruluşların, belirtilen mallar dışında ve kendi ihracat ve ithalatlarında gözetim faaliyetlerinde bulunmaları yasaktır. Aksi düşünüş ile kendi ithalat ve ihracat işlemlerinde gözetim faaliyetlerinde bulunmalarına imkan tanımak bu şirketlerin tarafsız olması gerekliliği ilkesini zedeler. Gözetim hizmetinden yararlanacak olan taraflar bu sınırlamanın dışında uluslararası gözetim şirketinin bağımsız, ticaretle uğraşmayan kurumlar olmasını da isterler. Zira tarafların bilgilerine ulaşabilecek ve ticaretle uğraşan bir kurum, başka bir alanda çalışıyor olsa bile tarafların güvenini sarsabilecektir (Bağrıaçık, 1996; 360).

Uluslararası gözetim şirketleri yetkilendirilmiş oldukları alanlarda başka bir uluslararası gözetim şirketini veya gerekli uzmanlığa sahip kişileri taşeron olarak kullanabilir. Ancak kullanılacak bu kişilerin gerekli uzmanlığa sahip olması gerekmekte olup; üst kurumun talebi halinde bu kişilere ilişkin belge ve bilgilerin sunulması şarttır. Taşeron kullanılmış olması uluslararası gözetim şirketinin doğrudan sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Uluslararası gözetim şirketleri, verecekleri rapor ve belgelerden doğrudan sorumludurlar (Ekşi, 2000; 13). Bununla beraber uygulamada gözetim raporlarında veya gözetim yapılmasına ilişkin sözleşmelerde gözetim şirketleri sorumluluklarını

sınırlandırmak veya tümüyle kaldırmak için bazı hükümler koymaktadırlar. Bu hükümlerin geçerli olup olmadığı yapılmış olan sözleşmenin tabi olacağı hukuka göre değerlendirilir.

Gözetim raporu, tarafsızca ve durumun tamamını resmedecek şekilde yazılmalıdır. Rapor, yapılanları, daha da önemlisi varsa yapılması gerektiği halde neyin yapılmadığını veya denetlendiğini detaylı olarak içermelidir (Durham, 2000; 5).

Gözetim raporu, görevlendirmeyi yapan kişiye/tarafa aittir. Gözetmen, yazılı bir izin olmadıkça, başka kişi/taraflara raporun bir kopyasını vermek veya göstermek konusunda özgür değildir (Durham, 2000; 5).

Her ülkedeki yetkili kurum, uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetlerini denetim altına almak, uluslararası ticaret için çok önemli olan bu kuruluşların tarafsızlıklarını, güvenilirliklerini ve devamlılıklarına olan inancı sağlamak amacıyla bazı düzenlemeler getirmiştir. Türkiye'deki düzenlemeler de uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetlerini belirli şartlara bağlamıştır.

Türkiye'deki uygulamaya bakıldığında, uluslararası gözetim hizmeti veren kuruluşların özellikle yetkilendirilmesi ve denetimi bir takım esnekliklerin sağlandığı görülmektedir. Daha önceki uygulamada, uluslararası gözetim şirketinin, sınıflandırılan mal gruplarına ait gözetim hizmetlerini verme konusunda yetkilendirilmesi için her bir mal grubu ile ilgili uzman kişilerin, mühendislerin v.b. devamlı olarak istihdam edilmesi zorunlu iken, 2000 yılında yürürlüğe koyulan yeni uygulamada bu şart, dışarıdan uzmanlarla gerektiğinde faydalanılmak üzere hizmet sözleşmelerinin yapılması sayesinde karşılanabilmektedir. Bu durum hem olumlu hem olumsuz bazı sonuçlar getirmiştir.

Önceki uygulamada, bazı mal çeşitleri ve ilgili gözetim konularına çok nadir talep olmasına karşın, bir uluslararası gözetim şirketinin bu hizmetleri

verebilmesi için bu konuyla ilgili uzman kişileri devamlı istihdam etmesi kuruluşlara büyük külfet getirmekte idi. Bu yönden bakıldığında, uzmanlarla gerektiği zaman yararlanılmak üzere yapılan bu hizmet sözleşmeleri kuruluşlar üzerindeki maddi yükü kaldırmış bulunmaktadır. Fakat bu sistemin uygulamasında, denetimin eksikliğinden kaynaklanan bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Birçok kuruluş, uzmanlarla yaptığı hizmet sözleşmeleri sayesinde elde ettiği bazı mal gruplarıyla ilgili gözetim hizmeti verme yetkisini, bu konularla ilgili gözetim işleri olduğunda, o konuda uzman olmayan mevcut çalışanlarıyla yapmakta ve dolayısıyla verdiği hizmetin kalitesini düşürmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığının da bu konu ile ilgili yeterli denetimde bulunmaması dolayısıyla bu işlemler günümüzde hala bu şekilde sürmektedir.

Türkiye'de uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetleri ile ilgili düzenlemelerin bir başka eksik noktası ise genel anlamda miktar, kalite ve uygunluk açısından yapılan denetimleri yerine getiren çalışanların yeterliliği ve kimin hangi konuda iş yapabileceği konusunda herhangi bir düzenlemenin ve sınırlamanın olmamasıdır. Örneğin, bir gemiye bir malın yüklenmesinden önce, geminin ambarlarının o malın yüklenmesine uygun olup olmadığının kontrolünü, malın yüklenmesinden önce ve sonra gemide su kesimi hesaplaması (draft survey) yöntemi ile yapılacak miktar tespitini veya bir tankerin içinde bulunan mal miktarı hesaplamasını, günümüzdeki uygulamaya göre uluslararası gözetim şirketinin iş yapmak üzere gönderdiği her kişi, bu işi yapabileceğine dair herhangi bir sınava, teste, sınamaya tabi tutulmaksızın yapabilmektedir. Bu durum bazı kuruluşların, maliyetlerini düşürmek için vasıfsız personel istihdam etmesine, dolayısıyla da hizmetin kalitesinin ve işin saygınlığının azalmasına sebep olmaktadır.

Gözetim şirketleri, yaptıkları kontroller ile malların istenilen standartlara uygunluğunu denetlerken, ilgili kontrolün gerektirdiği uluslararası standartlara uygun hareket etmeli, ilgili prosesleri kuruluş içerinde tanımlamalı ve gerekli bilgi ve yeteneğe sahip personeller ile, söz konusu gözetim işini bir defada ve eksiksiz olarak yerine getirmelidir.

Uluslararası ticarette yüksek değerde ve büyük miktarlarda malların dolaşımı söz konusu olduğundan, gözetim sırasında yapılacak küçük bir hata veya eksikliğin doğurabileceği zarar çok pahalıya mal olabilmektedir. Gözetim şirketi tarafından verilen sertifika tarafları güvence altına almakta, fakat gözetim şirketini önemli bir sorumluluğun altına sokmaktadır.

Bu sebeplerden dolayı, gözetim şirketlerinin faaliyetlerini standart ve eksiksiz yerine getirebilmeleri için, faaliyetleriyle ilgili prosesleri tanımlamaları, prosedürleri hazırlamaları ve gerekli iş talimatlarını oluşturmaları gerekmektedir. Çalıştırılacak personelle ilgili kanuni düzenlemelerin ve denetlemelerin yetersizliğini göz önünde bulundurarak, kendini korumak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla, çalıştırılacak personellerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili düzenlemeleri şirket içerisinde oluşturması gerekmektedir. Hizmet kalitesini artırmak ve şirketin güvenliğini ve devamını sağlamak amacıyla uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetlerini bir kalite yönetim sistemi çerçevesinde sürdürmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ülkedeki uluslararası gözetim şirketlerinin güvenilirliği, tarafsız ve kaliteli hizmet sağlaması ülkenin dış ticaretteki imajını da doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

1.6. Türkiye'de Uluslararası Gözetim Hizmetlerinin Gelişimi

Türkiye'de 1950'li yıllarda "Yurt dışına ihraç edilen madenler Türk Gözetme Şirketleri tarafından kontrol edilir" şartının getirilmesi sonrasında yabancı menşeli bir gözetim şirketinin Türkiye temsilciliğinin açılması ile uluslararası gözetim hizmetleri verilmeye başlanmıştır. 1977 yılına kadar sadece bir şirketin faaliyet gösterdiği sektörde, bu tarihten itibaren bu sayı giderek artmıştır.

Türkiye'de gözetim şirketleri, 1961 yılına kadar Maliye Bakanlığı tarafından belirlenirken, 1961-1975 yılları arasında bu görev Türkiye Ticaret Odaları,

Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları Birliği tarafından yürütülmüştür. Daha sonra, 1975 yılında, uluslararası gözetim şirketlerinin atanması ve tespiti görevi Sanayi ve Ticaret Bakanlığına verilmiştir. 1983 yılında ihracat yönetmeliği uyarınca gözetim şirketlerinin atanması ve tespiti görevi Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından devralınmıştır (Gülsoy, 2004; 2-3).

Gözetim şirketlerinin sayılarının giderek artması sebebi ile şirketlerin bu statüyü kazanmaları laboratuara, uzman elemana, belli bir sermayeye sahip olmak gibi şartlara bağlanmıştır. Böylece daha iyi ve kaliteli firmaların bu işi yapmalarının sağlanması amaçlanmıştır. Bugün Türkiye'deki uluslararası gözetim şirketlerine baktığımızda irili ufaklı birçok firmanın gözetim hizmeti verdiğini görmekteyiz. Bu firmaların bazıları uluslararası ticarette önemli yere sahip firmalarla aralarında yapmış oldukları anlaşmalar ile bağlantılı çalışmakta, bazıları ise gözetim işlerine yeterli önemi vermemekte bunu ikincil iş olarak yapmaktadır. Bu aksaklıkların bulunmasına rağmen uluslararası gözetim şirketlerinin, uluslararası piyasalarda etkinliklerinin artması, ithalat ve ihracat sırasında yapılan işlemlerin düzene girmesini sağlamıştır. Bu sayede uluslararası alanda çalışan firmalarımızın hem rekabet güçleri artmış hem de doğabilecek risklerinde azalma sağlanmıştır.

BÖLÜM 2

KALİTE, HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI

2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet, farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Örneğin, Adam Smith hizmeti maddi çıktısı olmayan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Alfred Marshall tarafından hizmet, üretildiği anda tüketilen faaliyetler olarak ele alınmıştır. Aslında bu tanımların hizmetin sadece soyutluk ve dayanıksızlık gibi bazı özelliklerini içerdiği söylenebilir. Günümüzde hizmet genel olarak, başka bir kişi veya kişiler için yapılan iş ya da yerine getirilen görev olarak tanımlanabilir.

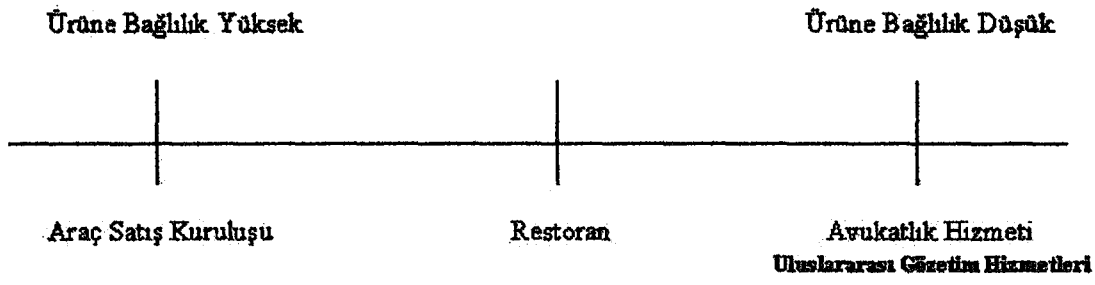
Kotler hizmeti, bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ya da yarar olarak tanımlamış ve hizmet üretiminin fiziksel bir ürüne bağlı olabileceği gibi bağlı olmayabileceğini de belirtmiştir.

Şekil 2.1.'deki doğrunun sol tarafında hizmetin fiziksel ürün içerme oranı artmaktadır. Örneğin araç satışı yapan bir kuruluşun aracın üretimi ile ilgili bir faaliyeti yoktur. Müşterilere o ürünün satışı ile ilgili hizmet verdiği ve satış sonrası tamir ve bakım hizmeti verdiği için hizmet sektöründe yer almaktadır. Fakat verdiği hizmet doğrudan fiziksel bir ürüne bağlıdır.

Doğrunun sağına gidildikçe hizmetin fiziksel ürüne bağlılığı azalmaktadır. Örneğin ortada belirtilen restoran işletmesinde açıkça hem ürün hem hizmet sunulmaktadır, fakat önceki örnekten biraz farklı olarak hizmetin kendisi de ürün kadar önem taşımaktadır.

Sağa doğru gidildiğinde, avukatlık örneğinde olduğu gibi, hizmetin içeriğinde fiziksel ürüne bağlılık hemen hemen kaybolmaktadır.

Uluslararası gözetim hizmetleri de içeriğinde fiziksel ürüne bağlılık hemen hemen hiç olmayan bir sektördür. Satın alınan şey tamamen gözetmenin bilgi, beceri ve performansıdır. Alınabilecek en elle tutulur şey, bulguları içeren gözetim sertifikası olmaktadır. Dolayısıyla uluslararası gözetim hizmetleri de hizmet içeriğinde ürüne bağlılık doğrusunun en sağ tarafında yer alan bir hizmet dalıdır.



Şekil 2.1. Hizmet İçeriğinde Ürüne Bağlılık

(Kaynak: Goetsch & Davis, 2001)

Hizmetleri ürünlerden ayıran kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bunlar, soyutluk, ayrılmazlık (eş zamanlı üretim ve tüketim), değişkenlik (heterojen olma) ve dayanıksızlık (depolanamama) özellikleridir.

a. Soyutluk

Hizmetlerin soyut olma özelliği; hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını edineceği tecrübeyi ya da tüketimini anlatır (Üner, 1994; 3). Hizmetler, fiziksel olarak sahip olunamayan soyut faaliyetlerdir. Müşteriler hizmetlerin performanslarını ve özelliklerini ancak hizmetin satın alınması sürecinin başlamasından, hizmetin tüketilmesine kadar olan sürede değerlendirebilirler.

Hizmet, fiziki boyutu olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan soyut bir üründür. Hizmetlerin bu özelliği onları mallardan ayıran başlıca özelliktir.

Hizmetlerin maliyetini ve fiyatını belirlemek mallara göre daha zordur. Hizmetlerin fiyatını belirlemeye yönelik kriterler son derece özneldir ve belirlenmesi zordur. Örneğin, uluslararası gözetim hizmetlerinde, müşteri açısından bakıldığında verilen hizmetin maliyeti, o iş için yapılan ulaşım, iletişim, harcanan zaman ve kırtasiye masrafına denk görülmektedir. Oysa bu masraflar, gözetim sertifikasının verilmesi ile sağlanan güvencenin, üstlenilen sorumluluğun ve riskin yanında çok küçük bir değer ifade etmektedir. Bu hizmetin fiyatının belirlenmesinde en önemli kriter, yüklediği sorumluluğun ve getirdiği riskin büyüklüğü olmalıdır. Benzer bir düşünceyle bir doktorun yaptığı muayenenin maliyetinin, fiyatın belirlenmesindeki diğer kriterlerin yanında hiçbir önemi yoktur.

b. Ayrılmazlık

Hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla hizmetlerin üretim ve tüketim zamanlarının birbirinden ayrılması söz konusu değildir. Hizmetin sağlanması sürecinde, hizmeti sunan personel ile müşteri devamlı etkileşim halindedir. Bu durum hizmet sektöründe iletişim ve müşteri ilişkilerine özel bir önem kazandırmaktadır. Çoğu zaman hizmetler standardize edilememekte, sunumu anında müşterinin isteklerine göre şekil almaktadır.

Hizmetin sağlanması sırasında yeni bir istek veya ihtiyaç oluştuğu durumlarda, bunun gerekli iletişimin sağlanarak belirlenmesi ve karşılanması çok kısa bir sürede oluşmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için, hizmeti sunan personelin bu ihtiyaçlara anında cevap verebilecek pratiklikte ve beceride olması önem taşımaktadır.

c. Değişkenlik

Hizmet yüksek değişkenliğe sahip bir üründür. Hizmetler, sağlanmasında insan faktörünün kullanılmasının yoğunluğuna göre daha homojen ya da daha değişken olabilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile hizmet sunumunda makine ve bilgisayarların kullanımının standardizasyon sorununu biraz azaltmış olduğu söylenebilir.

Teknoloji, kuruluşlara yeni ve daha etkin hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için iç iletişimi, yeterliliği ve verimliliği geliştirme yolunu sağlar (Hernon & Whitman, 2001; 4).

Her ne kadar sağlanmasında insan faktörünün yoğunluğu fazla olsa da hizmet işletmeleri kalitenin sürekliliğini sağlamak amacıyla tatmin edici hizmetleri her müşteriye, her seferinde aynı standartta sunmaya özen göstermek durumundadır.

Uluslararası gözetim hizmetleri bu standardizasyonun sağlanmasının en büyük önem taşıdığı sektörlerden biridir. Teknolojik imkanlardan yararlanılarak ve gözetim sürecine yönelik prosedür ve talimatlar oluşturularak, işlerin sistematik hale getirilmesi, insandan kaynaklanan hata ve değişkenliklerin en aza indirilmesi için önemlidir. Bunun başarılmasında, bir yöntem olarak kalite belgelendirilmesine dayalı bir yönetim sistemi kullanılmasını gerektirmektedir.

d. Dayanıksızlık

Hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilip tüketilmesi, depolanıp daha sonra kullanılmasına olanak vermemektedir. Hizmet taleplerinin farklı zamanlarda yoğunlaşan dalgalı bir seyir izlemesi, arz ve talebin dengelenmesinde zorluklar yaratmaktadır. Kuruluşlarda, bazı zamanlarda mevcut araç ve çalışanlar tam

kapasiteyle çalışmakta hatta yetersiz kalabilmekte, bazense belli bir süre boşta bekleyebilmektedir.

Arz talep dengesini ayarlamaktaki bu zorluk, hizmet işletmelerinde çoğu zaman maliyeti yükselten bir etken olarak da ortaya çıkmaktadır. Soyutluk özelliğinden bahsederken belirttiğimiz gibi, belirlenmesi zor maliyet ve fiyat kriterlerinden biri de hizmetlerin dayanıksızlığı nedeniyle ortaya çıkan atıl kapasitedir.

Hizmetler farklı bakış açılarına göre, kendi içlerinde değişik şekillerde sınıflandırılabilirler. Amaçlarına göre bakıldığında, hizmetler öz hizmetler ve destek hizmetler olarak iki gruba ayrılabilir. "Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür (Karatepe, 1997; 88)." Öz hizmetler, tüketiciler tarafından doğrudan kullanım için satın alınan hizmetlerdir. Örneğin, sağlık hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, bankacılık hizmetleri vb. bu gruba dahildir. Destek hizmetler ise satın alınan mal veya diğer bir hizmeti destekleyen ve onun toplam ürün özelliklerinden biri olarak düşünülen hizmetlerdir. Montaj, bakım, satış vb. hizmetler bunlardan bazılarıdır.

Christopher Lovelock tarafından yapılan sınıflandırma hizmeti beş ana kriterle değerlendirmektedir. Bunlar;

1. Hizmetin doğası,
2. Hizmet işletmesinin müşteri ile olan ilişki türü,
3. Hizmet sunanın sahip olduğu esneklik ve inisiyatif derecesi,
4. Hizmete yönelik arz ve talebin niteliği ve
5. Hizmetin ulaştırılma biçimidir.

Kotler ise hizmetleri şu özelliklere göre dört gruba ayırmıştır:

1. Hizmetlerin araçlara veya insanlara bağlı olarak sunulmasına göre
   a. Üretimi insanlara bağlı olan hizmetler

- Vasıflı elemanlara dayalı hizmetler
- Mesleklere dayalı hizmetler
- Vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler

b. Üretimi araçlara bağlı hizmetler

- Tam otomatik aletlere dayalı hizmetler
- Vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı hizmetler
- Vasıflı işgücü gerektiren aletlere dayalı hizmetler

2. Hizmet üretiminde tüketicinin bulunup bulunmamasına göre

   a. Üretim sırasında tüketicinin bulunmasını gerektiren hizmetler

   b. Üretim sırasında tüketicinin bulunmasını gerektirmeyen hizmetler

3. Hizmetlerin yöneldiği hedef pazarlara göre

   a. Kişisel ihtiyaçlara yönelik hizmetler

   b. İş ihtiyaçlarına yönelik hizmetler

4. Hizmet işletmelerinin amacına göre

   a. Kar amacıyla sunulan hizmetler

   b. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarca sunulan hizmetler

Bu sınıflandırma dikkate alındığında uluslararası gözetim hizmetleri, hizmetlerin araçlara veya insanlara bağlı olarak sunulmasına göre, genel anlamda düşünüldüğünde, üretimi insanlara bağlı ve vasıflı elemanlara dayalı bir hizmet dalıdır. Fakat bazı durumlarda hizmet sunumunda araçların da kullanılması söz konusu olmaktadır. Örneğin, bir geminin ambar kapaklarının su sızdırmazlığının ultrasonik cihazlarla ölçümü, veya alınan numunenin spektrometre ile analizi vb. durumlar vasıflı işgücü gerektiren aletlere dayalı hizmetler olarak değerlendirilebilir.

Uluslararası gözetim hizmetleri, hizmetin üretimi sırasında müşterinin bulunmasını gerektirmeyen bir hizmet dalıdır. Hizmet sağlanır ve raporu daha sonra

müşteriye iletilir. Gözetim hizmetleri, kişisel ihtiyaçlardan ziyade iş ihtiyaçlarına yönelik ve amacı bakımından kar amaçlı sunulan hizmetlerdir.

2.2. Kalitenin Tanımı

Kalite, tüketici için, rekabet halinde olan ürün ve hizmetler arasında seçim yapmada en önemli etmen haline gelmiştir (Montgomery, 1997; 2). Maliyet, karlılık, örgütün yaşamını sürekli kılması, örgütsel imaj yaratma gibi konularda rekabet avantajı yaratabilmede kalite kavramının rolü giderek artmaktadır (Şahin, 2002; 43). İşin doğasında tarafsızlık ve güvenilirlik olması dolayısıyla uluslararası gözetim şirketlerinin faaliyetlerini devam ettirmesi ve iyi bir imaj yaratmasında kalitenin önemi büyüktür.

Kalite en genel ifade ile istenen hedefe ya da gerçekleştirilmesi arzulanan amaçlara uygunluk derecesidir. Bu noktadan hareketle, amaçların göreliliği göz önünde tutulduğunda, tek ve standart bir kalite tanımına ulaşmak güçleşmektedir.

Kaliteyi, kalite yönetimi bakımından faydalı olacak şekilde tanımlayacaksak, kalitenin değerlendirmesini içeren talebi, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini unutmamalıyız (Oakland, 1995; 5).

Deming'e göre kalite, değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tahmin edilebilmesidir.

Dr. J. Juran kaliteyi; "Kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım, kullanıma uygunluk" olarak tanımlamaktadır. P. Crosby'ye göre kalite; "Şartlara uygunluktur ve kaliteyi geliştirmek için istek, eğitim ve uygulama gibi üç temel aşamaya sadık kalmak gerekmektedir" (Efil, 1996;4-5).

Dr. K. Ishikawa'ya göre kalite; "En ekonomik, en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir" (Ishikawa, 1995;46).

Japon Endüstriyel Standartları (JIS-Japanese Standards of Industrial) kaliteyi, "Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistem" şeklinde tanımlamaktadır.

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO-International Organization for Standardization) tarafından yayımlanan Kalite Sözlüğüne göre kalite; "Bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin toplamıdır".

Teknik standartlarda çerçevesi çizilen kalite, geliştirildiği ürün veya hizmetin belli sayısal gereksinimleri tam olarak karşılamayı hedefleyen ve ölçülebilen özellikler taşırken, genel anlamda kalite, ölçülebilir özelliklerden çok, farklı boyutlarda algılanan bir kavram olarak incelenmektedir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 28).

Kalite ile ilgili kapsamlı çalışmalarda bulunan Garvin, yaptığı incelemelerde tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta değerlendirmektedir:

1. Performans: Bir ürünün/hizmetin temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir.

Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Hizmet sektöründe ise müşterinin temel ihtiyacı olan hizmetin zamanında ve tam olarak yerine getirilmesi hizmet performansını tanımlar. Hizmetlerin soyut olma ve anında tüketilme özelliği dolayısıyla benzer hizmetler arasında performans açısından karşılaştırma yapmak için her birinin tüketilmesi gerekmektedir. Hatta

hizmetlerin heterojen olma özelliği dolayısıyla aynı hizmetin her defasında aynı performansı sağlaması da mümkün olmayabilir.

2. Özellikler: "Özellik kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.

Hizmet sektöründe ve gözetim hizmetlerinde, müşterinin talep ettiği standart hizmete ek olarak sunulan ve genellikle müşterinin beklentisini aşan tamamlayıcı öğeler hizmetlerin özellikleri olarak düşünülebilir. Şirketler tarafından uygulanmaya başlanan özellikler zamanla standartlaşırlar ve müşterilerin beklentileri içerisinde yer alırlar.

3. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olarak güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik boyutu, bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım/onarım maliyetleri arttıkça daha belirleyici bir etmen olmaktadır.

Hizmet sektöründe güvenilirlik, hizmetin önceden belirtilen zamanda yerine getirilmesi, faturalandırma, raporlama, vb. işlemlerin doğru yapılması yani firmanın sözünü tutması olarak anlaşılabilir.

4. Uygunluk: Uygunluk, ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran, hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün,

tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

Hizmetlerin uygunluğu, müşteriden müşteriye hatta günden güne değişkenlik gösterir. Hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki etkileşim her bir bağımsız işlem için uygunluğa yönelik kriterleri belirler. Sağlanan hizmetin, müşterinin her defasında değişebilen isteklerine uygun olması önemlidir. Ayrıca, hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili belli bir standardın mevcut olduğu sektörlerde, ki uluslararası gözetim sektörü bunlardan biridir, müşterinin hizmetten fayda elde etmesi için bu standartlara uygun hizmeti sağlamak önemlidir.

5. Dayanıklılık: Dayanıklılık bir ürün ya da hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir. Örneğin bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gerekmektedir, tamiri olanaksızdır.

Hizmetlerin üretim ve tüketiminin eşzamanlı olması dolayısıyla dayanıklılığından söz etmek olanaksızdır.

6. Servis Görme Yeteneği: Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler, ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevulara ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler. Ürünle ilgili problemlere doğru cevaplar ve çözümler bulunması, şirketin şikayetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

Hizmet işletmelerinin daha sonra servis verilebilecek fiziksel bir ürünü olmamasına karşın, hizmet sektörü için servis görme konusunu, hizmete yönelik kullanımdan önce ve sonra alınacak bilgi, müşteriye yapılacak danışmanlık ve yönlendirme olarak düşünebiliriz. Ayrıca, örneğin uluslararası gözetim hizmeti alan bir müşteriye gözetim ile ilgili olarak verilecek rapor veya sertifikada sonradan ihtiyaç duyulan bir değişikliğin yapılması ve bu işlem sırasında firmanın müşteriye cevap verme süresi, personelin ilgisi ve sorunun çözülmesi de bu bağlamda değerlendirilmesi gereken önemli konulardır.

7. Estetik: Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

Hizmet sektöründe de estetik özellikler hizmetin performansını doğrudan etkilemese de müşterilerin ruhuna hitap eden yaklaşımlar ve ya fiziksel varlıklardır. Örneğin uluslararası gözetim hizmeti alan müşteriye gözetim şirketi tarafından verilen sertifikanın fiziksel görünüşü, işlevine yönelik ek bir fayda sağlamasa da müşteride manevi tatmin uyandırır. Bu durum dil, bilgisayar vb. kurslardan alınan sertifikalar için de aynıdır.

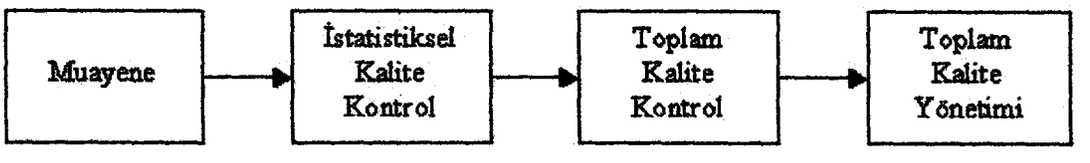
8. Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Örneğin, televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni çıkarttığı bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçektir.

Üretim sektöründe, müşterilerin önceki deneyimlerine veya yapılan tanıtımlardan edindikleri bilgilere dayanarak alacakları yeni bir ürün için daha önceden ürünlerini kullandıkları ve memnun kaldıkları markaları tercih etmeleri doğaldır. Hizmet sektöründe bu tür algılamaların yeni hizmet alımlarında etkisi daha fazladır. Çünkü fiziksel ürünlerin yeni alımlarında, ürünleri performans ve özellikleri açısından değerlendirip farklı bir markayı tercih etmek daha kolayken, hizmetlerin bu açıdan değerlendirmesi ancak hizmetin kullanılmasından sonra mümkün olacağı için, müşterilerin farklı markalara yönelmeleri daha güç olmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektöründe algılanan kalitenin önemi işletmeler için çok büyüktür.

Yakın tarihe kadar ürün kalitesi ile ilgili çalışmalar yoğun olarak yapılmış olsa da kalite kavramının zaman içerisinde ürün kalitesi boyutundan sistem kalitesi boyutuna geçmesiyle, kalitenin hizmet sektörüyle ilgili bileşenlerini içeren çalışmalar da yapılmaya başlanmıştır.

2.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının gelişimini incelediğimizde, son dönemlere kadar kalitenin sadece ürünün kalitesi olarak algılanmış olduğunu görmekteyiz. Son dönemlerde kalite kavramı, ürün kalitesi boyutundan sistem kalitesi boyutuna geçmiştir. Kalite kavramının gelişimi ve hizmet sektöründe de tam anlamıyla uygulanabilmesi imkanı sağlayan sistem kalitesi boyutuna doğru değişimi dört aşamada incelenebilir.



Şekil 2.2. Kalite Kavramının Gelişimi

(Kaynak: Yazar)

2.3.1. Muayene

Endüstri devriminden sonra artan seri üretim ile beraber, üretilen hatalı malın müşteriye gitmesini önlemek amacıyla ayıklanmasına dayanan kalite kontrol faaliyetleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu yolla kalitesiz ürünün müşteriye ulaşması engellenmeye çalışılmış olsa da, hurdaya ayrılan ürünlerin doğurduğu maliyet, ürünün genel maliyetini artırmış ve dolayısıyla pazarda kaliteli ürünün pahalı olacağı inancı gelişmiştir.

Son muayene yönteminde üretilen ürünlerin tek tek veya örnekleme yoluyla kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Kontrol sonucunda "iyiler" ile "kötüler" birbirinden ayıklanarak, belirli bir kabul edilebilir kalite düzeyine ulaşmaya çalışılmıştır. Üretilen ya da sevk edilen parti içerisindeki kabul edilebilir hatalı ürünlerin sayısı yüzde, binde veya milyonda ifadeleri ile açıklanmaktadır. Üretilen partilerden belli tekniklere göre örnekler alınmakta ve bu örnekler test edilerek tüm parti hakkında genel bir fikir yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu uygulama ile yüzde yüz kalite sağlanması mümkün olmamaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 32). Ayrıca, üretim sisteminin deneme-yanılmaya dayalı olması tüm maliyetlerin ve katma değerlerin eklendiği bir takım ürünlerin çöpe gitmesine, bu da hatasız ürünlerin maliyetinin artmasına sebep olmaktadır.

2.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol

1920'li yıllarda, Shewhart kaliteyi, öznel bir kavram olmaktan çıkartarak, istatistiksel tekniklerin kullanıldığı, ölçülebilir bir kavram haline getirmiştir (Fıkırkoca, 2003; 495). Matematikçi olan Walter Shewhart, 1924 yılında, seri üretim ortamında seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan istatistiksel kalite kontrolü kavramını gündeme getirip ilk defa kontrol kartlarını uygulayan kişi olmuştur. Kontrol kartlarının kullanımı istatistiksel kalite kontrolü tekniklerinin kullanılmasının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Montgomery, 1997; 9). Kontrol kartları ve örnekleme tabloları, üretimin izlenmesi amacıyla bugün hala yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

II. Dünya Savaşı sonrasında kaliteli ürüne olan talep artmış, endüstri mühendisliği ve üretim kontrol teknikleri gelişmiştir. Bilgi paylaşımı yoluyla kaliteye yönelik çalışmaların yaygınlaştırılması amacıyla 1949 yılında Amerika'da, Amerikan Kalite Kontrol Derneği ve Japonya'da Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği kurulmuştur.

Bu dönemde kalite kontrol anlayışının, tedarikçi değerlendirme programları, hata analizi ve sorun çözme teknikleri yardımı ile girdi temini, tasarım, üretim, sevkıyat ve satış sonrası alanlara doğru geliştiğini ve kalite kontrol uzmanlığının bir meslek olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

2.3.3. Toplam Kalite Kontrol

"Toplam Kalite Kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerde kalitelerin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistem" şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2001, 82).

II. Dünya Savaşının etkilerinin hafiflemesiyle 1960'lı yıllarda korumacılık azalmış uluslararası ticaret yaygınlaşmaya başlamıştır. Ekonomilerin liberalleşmesiyle küresel anlamda rekabet artmaya başlamıştır. Bu dönemde sanayileşmiş ülkeler yaptıkları kitlesel üretimlerle savaş sonrası üretime aç olan geniş pazarlara hitap etme şansı yakalamışlardır.

Dünya ekonomisinde 1970'li yılların başından itibaren önemli değişimler ve yeniden yapılanmalar söz konusu olmuştur. 1973–80 döneminde gözlenen verimlilik hızındaki azalmalar, 1985 sonrasında tekrar artış göstermiştir. Dünya ülkeleri, ileri teknoloji kullanan sektörlere yönelmiş, bilgisayar destekli üretim yöntemleri yaygınlaşmış ve dünya pazarında rekabet hızlanmıştır. (DPT, 1996; 30-33)

Sanayileşmenin ve teknolojinin yayılmasıyla büyük ölçekli üretimler artmış ve maliyetlerin düşürülmesi önem kazanmıştır. Özellikle Batı'da sanayileşmenin getirdiği refah düzeyindeki yükselme ile, pazarda, büyük ölçekte üretilen ürünler yerine kaliteli ürünlere olan talep artmaya başlamıştır. 1960'lardan 1990'lara uzanan bu dönemde büyük ölçekli tek tip ürünlerin yerini esnek, farklı beklentilere cevap veren kaliteli ürünler almaya başlamıştır.

"Üretimle rekabet" öğesi 1980'li yıllarda nitelik değiştirmiştir. Önceki yıllarda önemli olan büyük hacim, ölçek ekonomisi, kitlesel/standart üretimin yerini esnek üretim, ürün çeşitliliği, küçük hacimde ekonomi ve dikey entegrasyondan uzaklaştırarak asli işte uzmanlaşma almıştır (Şimşek, 2001, 82).

Bu dönemde yaptıkları üretimler ile Japon firmaları pazarın en önemli oyuncuları durumuna gelmiştir.

Bu değişim içerisinde başarılı olan kuruluşların toplam kalite kontrol kavramını benimsemiş ve uygulayan kuruluşlar oldukları görülmektedir.

Toplam kalite kontrol anlayışı bazı temel ilkelere dayanmaktadır.

Kaliteyi öncelikli öğe olarak gören işletmeler müşteri güvenini kazanarak uzun dönemde satışlarını ve pazar payını artırarak varlığını koruyacaktır. Kalitesiz ürünle kısa süreli karları hedefleyen işletmeler rekabet gücünü kaybederek uzun dönemde varlığını ve karlılığını kaybetme tehlikesini yaşayacaklardır.

Toplam kalite kontrolün temel ilkelerinden bir diğeri, işletme çalışanlarının tümünde, müşteri isteklerini karşılamaya yönelik bilinci yerleştirmektir. Bu bilincin yerleşmesiyle, çalışanlar, kendilerinden sonra gelen süreçleri de kendi iç müşterileri olarak görmekte ve kalitenin işletmenin tümüne yayılmasını sağlamaktadır.

Toplam kalite kontrolün uygulanmasında, istatistiksel yöntemlerin kullanılması ile süreçlerin ölçülerek kalitenin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve bütün yeteneklerini işletmenin kalitesini geliştirmek için kullanmalarına olanak sağlanması, toplam kalite kontrolün diğer bir ilkesidir.

Toplam kalite kontrol, sürekli değişim ve iyileştirme anlayışını benimsemektedir. Toplam kalitenin, önce kalite, tüketiciye yönelik kalite çalışmaları, istatistiksel yöntemlerin kullanılması, insana saygı gibi son derece önemli yönetim konularıyla ilgilenmesi, yönetimin, toplam kalite kontrolünü, işletmenin tümünün performansını iyileştirmek üzere bir araç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 35).

Toplam kalite kontrolün yönetimsel boyutunun ve sorumluluklarının geliştirilerek, işletmelerin yönetim başta olmak üzere tüm fonksiyonlarını kapsayan bir model haline gelmesi ile "Toplam Kalite Yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır.

2.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

II. Dünya Savaşından sonra Japonya'da yaşanan ekonomik kriz ve ülkenin doğal kaynaklarının kıtlığı sebebiyle kaliteli üretime ve bu yolla pazar payının artırılmasına büyük önem verilmiş, ünlü kalite guruları Japonya'ya davet edilerek üst düzey yöneticilerin de katıldığı bir dizi kalite seminerleri düzenlenmiştir. Kalitenin üst düzey yöneticiler tarafından sahiplenilen ve büyük önem verilen bir kavram haline gelmesi kaliteye yeni bir boyut getirmiştir.

Müşteri odaklı, sürekli iyileştirme ile mükemmeli arayan, özünde insan olan bir kalite yaklaşımı ortaya çıkmış ve üst düzey yöneticilerin inanç ve tam desteği ile başlatılan, her düzeydeki çalışanın inanç ve katılımı ile oluşturulan yönetim felsefesi "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılmıştır.

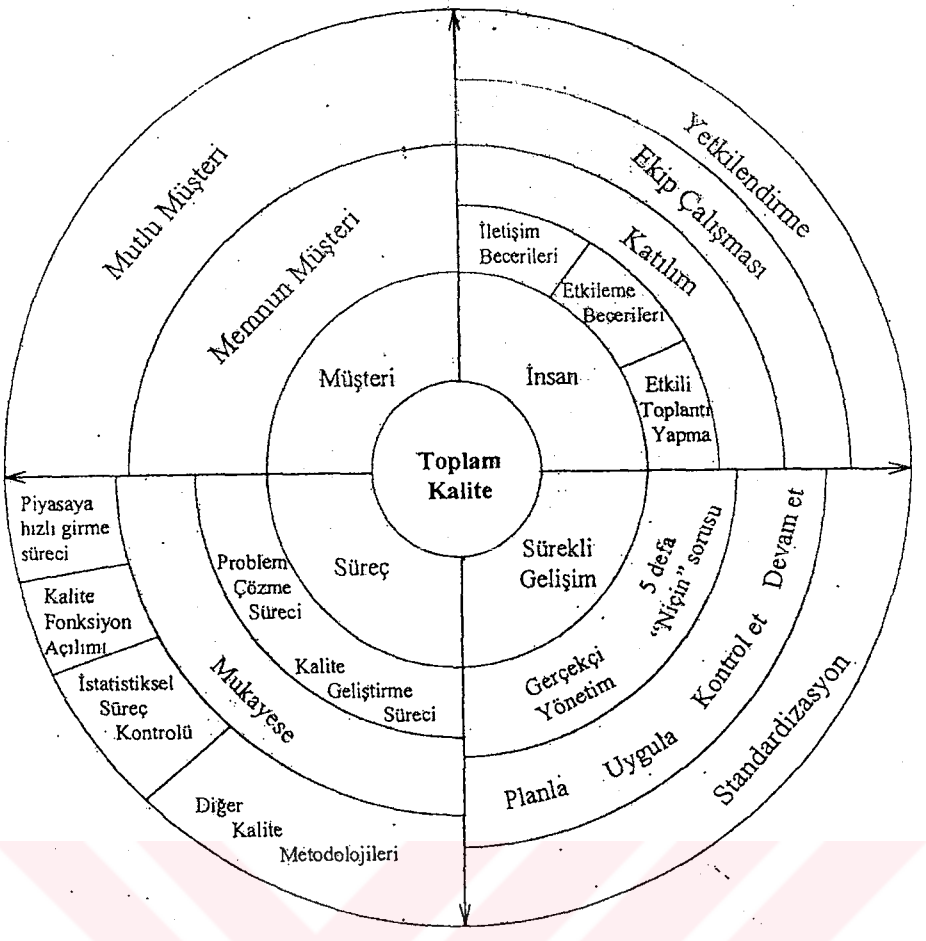
Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, Japonya firmalarının rekabette üstün konuma gelmelerinde kilit rol oynayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, kalite olgusuna yeni bakış açıları getirmiştir. Rekabet gücünün müşteri isteklerine odaklanarak sağlanabileceği anlayışı, yeni kalite felsefesinin özünü oluşturmuştur. Kalitenin yalnızca belli bir fonksiyonun sorumluluğunda değil, kaliteye katkıda bulunan herkesin katılımı ile sağlanacağı vurgulanmıştır (Fıkırkoca, 2003; 495).

TKY'nin dört ana elemanı vardır; insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteri. Şekil 2.3.'te bu dört elemanın uygulanışı merkezden dışa doğru gösterilmiştir.

İnsan: İşletmenin tüm çalışanlarının kaliteyi geliştirmeye katkı sağlaması ve bu yönde eğitilip, yetkilendirmesi toplam kalite yönetiminin temel amaçlarındandır. Çalışanların fikirlerine önem verilmesi proseslerin gelişimi için şarttır.

Toplam Kalite Yönetimini bir yaşam biçimi olarak benimseyebiliriz. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için tüm çalışanların kalite politikasını kendilerinin bir parçası olarak görmeleri gerekir. Bu açıklamalara bağlı olarak Toplam Kalite Yönetimi, örgütün en üst yönetim kademesinden en alttaki iş görenlere kadar kademelerde düşünsel bir devrime yol açan bir yönetim anlayışı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Kazan ve Demirel, 2002; 49).

Sürekli Gelişim: Toplam kalite yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi amaçlayan ve bunu işletme kültürü biçimine getirmeye çalışan felsefedir (Karalar, 1997; 22). Shewhart tarafından temelleri atılan ve Deming tarafından sistematik hale getirilen çevrim, sürekli iyileştirme konusunda en geçerli metottur.



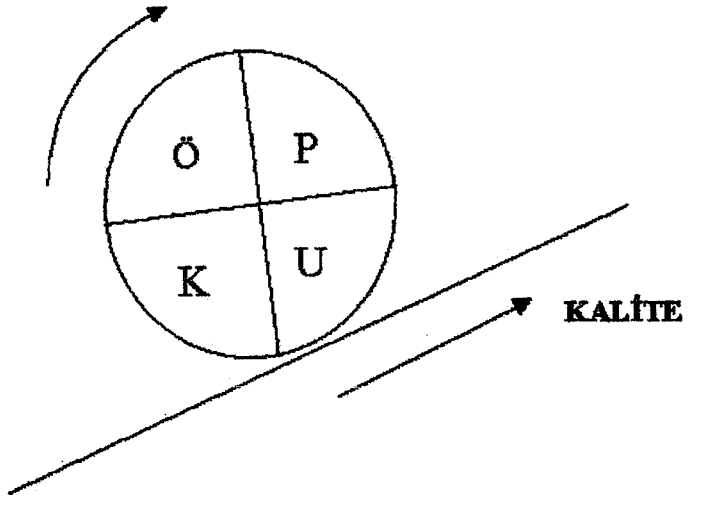
Şekil 2.3. Toplam Kalite Yönetimi Planı

Kaynak: Şimşek, 2004

Deming Çevrimi adı verilen yönteme, yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesinin ve süreci iyileştirme çalışmalarının asla sonu olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Şimşek, 2001, 114).

Deming Çevrimi başlıca dört evreden oluşur.

1. Planla
2. Uygula
3. Kontrol et
4. Önlem Al



Şekil 2.4. Deming Çevrimi

(Kaynak: Şimşek, 2004)

Süreç: Bir ekip, bir problemi analiz ederken problem çözme sürecini rehber olarak kullanır, çözümleri seçer, bir aksiyon planı geliştirir ve uygulama sonuçlarını değerlendirir. Bu değerlendirme, ekibin yeniden birinci basamaktan başlayıp sonucu tekrar incelemesine veya orijinal problemin çözülmesiyle ortaya çıkan yeni problemlerin belirlenmesine sebep olur.

Kalite geliştirme sürecinin kullanımı dikkatin müşteri ve müşteri ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmasına yardım eder. Kalite geliştirme süreci; müşteri ihtiyaçlarını bir spesifikasyon sürecine dönüştürmek için adım adım uygulanan bir prosedürü tanımlamaktadır. Problem çözme sürecinde olduğu gibi, PUKÖ kavramı merkezidir. En son netice değerlendirilir ve sürekli gelişimin elde edilmesinde kalite geliştirme süreci tekrarlanır (Şimşek, 2001, 91).

Karşılaştırma süreci (Benchmarking Process), "sınıfın en iyisi" rolündeki modellerin tanınmasını ve birbirine benzeyen metotların benimsenmesini teşvik eder. Karşılaştırma sürecinin kullanılması, en iyi işletmelerin performanslarını karşılaştırmaya çalışmasından dolayı toplam kalite yönetimini gerçekten stratejik yapmaktadır.

Müşteri- Toplam kalite yönetimindeki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir, fakat sadece kara öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır.

Dr. Noriaki Kano; müşteri memnuniyeti açısından kalitenin beş temel öğesini önermektedir. Bu beş öğenin üç tanesi özel bir öneme sahiptir: Beklenen kalite, tatmin eden kalite ve memnun eden kalite (Diğer ikisi önemsenmeyen kalite ve ters kalitedir) (Şimşek, 2001, 94).

Beklenen kalite, müşterilerin beklediği ve dolayısıyla ayrıca talep etmeye gerek duymadığı özellik veya karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğunda, müşteri memnuniyet göstermez; fakat bu özellikler olmadığında müşteri memnun olmaz.

Tatmin eden kalite, müşterinin özel olarak talep ettiği özellik veya karakteristikleri belirler. Bu özellikler bulunmadığında müşteri tatmin olmaz. Tatmin eden kalite müşteri beklentilerini karşılar, ancak aşmaz.

Memnun eden kalite, müşterinin istemediği çünkü varlığından haberdar olmadığı özellik ve karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğunda, müşteri çok memnun olur; bu özellikler bulunmadığında, müşteri memnuniyetsizlik göstermez. Memnun eden kalite müşterinin beklentilerini karşılar ve onu memnun eder.

Beklenen kalite müşteri memnuniyetsizliğini önleyebilmelidir. Tatmin eden kalite müşterinin beklentilerini karşılayarak onları tatmin edecek şekilde olmalıdır. Memnun eden kalite müşteri beklentileri aşarak onları memnun etmelidir. Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet farkının anahtarıdır.

Toplam kalite yönetimi, özel bir ortam için uyarlanabilir. Toplam kalite yönetimini her kuruluş kendi şartlarına göre adapte edebilir. Fakat ortak hedef;

organizasyondaki herkesin, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışması ve ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılması olmalıdır.

2.3.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Yönetimin asli görevi örgütün belirlemiş veya hedeflemiş olduğu amaca ulaşmak için harcanan çabalar olduğuna göre bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabaları olarak da ifade etmek mümkündür. Yönetimle ilgili tanımlar hangi açıdan ele alınırsa alınsın hepsinde de ortak yön yönetimin bir süreç olarak ele alınması görülecektir. Yönetimin en önemli özelliklerinden birisi, beşeri olması diğerleri ise süreç odaklı ve insan odaklı olmasıdır (Kazan ve Demirel, 2002; 49).

Günümüzde hızlı değişimin yaşandığı ve sürekli yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması örgütleri bu noktada yeniliğe zorlamaktadır. İşte modern yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı "kaliteye ulaşma ve mükemmelliği" yakalamaktır. Asıl amaç müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılamak, örgütteki üyeleri kalite konusunda bilinçli kılmaktır (Bayrak, 1997; 79).

Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerde sağlamaya çalıştığı amaçlar şu şekilde maddelenebilir:

1. İşletmede üst yönetimden saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içersinde çalışmalarını sağlamak,
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme (kaizen) alışkanlığını yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas almak bunun sonucu olarak israfı önlemek.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak,
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek,

7. Maliyetleri düşürerek kaliteli ürünü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek,
8. Müşterileri %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak,
9. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak şeklinde özetlenebilir.

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen toplam kalite yönetimi, ancak bu öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olmaktadır. Bu öğeler, insana öncelikli olarak değer vermeyi ve bilimselliği her faaliyette şart koşmayı gerektirmektedir. (Kavrakoğlu, 1996; 33)

2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücünü Artırmada Etkisi

Toplam kalite yönetimi, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzde çağdaş yönetim anlayışıdır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği artırmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir firmada uygulandığında işletmenin maliyetinin en aza indirilmesi, piyasa koşullarına uygun olarak üretim, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması personelin isteklendirmesi sağlanır. Yani bu sistemle bir firma piyasada rekabet üstünlüğünü yakalayabilir (Akgemici, Diken; 1998; 921).

Bu da rekabet gücünü artırmada ve ürünün piyasaya arzında yüksek hız sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirirken "kalite-maliyet-termin-verimlilik-kar" ilkesine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, klasik sistem yaklaşımının aksine, kaliteli üretim için yapılan çalışmalar israfı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin düşük maliyetten pazara sürülmesi pazar payını ve rekabet gücünü artırmaktadır. Rekabet gücü yüksek olan bir firma da rakiplerine oranla daha başarılı olmaktadır.

Hizmet sektörünün de gelişmesi ile beraber hizmet kalitesinin rekabetçi üstünlük açısından önemi kavranmaya başlanmıştır. Hizmetleri mallardan ayıran bazı farklı özellikleri ve hizmet kalitesinin farklı boyutları vardır.

2.4. Hizmet Kalitesi

Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde, hizmet sektörünün ülke ekonomisindeki payı artmaktadır. Daha önceden belirttiğimiz gibi, 1980'li yıllardan sonra dünyada kitlesel üretime dayalı standart ürünlere olan talep, müşterilerin özel ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek esnek ve özellikli üretimlere kaymıştır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması ürün ve hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisidir. Hizmet sektörünün eşzamanlılık özelliği dolayısıyla, hizmet sağlayıcıları müşterilerin değişen ve gelişen ihtiyaç ve beklentilerine çok çabuk cevap verebilmektedir. Hizmet sektörünün bu özelliği ve bilişim sektöründeki ve teknolojideki gelişmeler, hizmet sektörünün hızlı gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Sektörün gelişiminde etkili olan unsurlardan bir diğeri de, hizmet faaliyetlerinin GSMH"yi oluşturan birçok alanında yakın ilişki içinde bulunmasıdır. Başka bir ifadeyle, günümüzde turizm, telekomünikasyon, taşımacılık ve finans sitemi başta olmak üzere, hizmet sektörünü oluşturan alt dallarla etkileşim içinde olmayan bir alan bulmak zordur. Hizmet sektörünün gelişimi doğrultusunda, hizmet üreten işletmeler, mal üreten işletmeler gibi, tüketici tatminini sağlayıp hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda paylarını artırabilmek amacıyla, sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışmaktadır (Zengin ve Erdal, 2000; 51).

Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi ile birlikte hizmet üretimini ilgilendiren sorunlar da güncellik ve önem kazanmıştır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinin de başarılı olması ve rekabetçi güç kazanması, fiyatın yanında kalite geliştirme çabalarına önem verilmesini gerektirmektedir. Gelişen rekabet ortamında kalite, işletme fonksiyonları olmaktan çıkmış, rekabette stratejik bir araç haline gelmiştir. Ulusal rekabetin yerini

global rekabete bırakması işletmeleri yeni yönetim arayışları içine sokmuştur. Bu arayışların en önemlisi müşteri beklentileri ve gereksinimlerine cevap verebilecek mal ve hizmeti gerçekleştirmeye yönelik kalite yönetimi anlayışını benimsemeleridir (Doğan & Tütüncü, 2003; 9).

Kalite kelimesi hizmet sektörüne uygulandığında, tanımlaması somut ürünlere uygulandığında olduğu kadar kolay olmamaktadır. Hizmet kalitesinin tanımının basitçe, kullanıma uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve aşılması ve müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması kriterlerini içermesi gerekmektedir (Goetsch & Davis, 2002; 22).

Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir ve hizmet kalitesinde önemli olan, müşteri tarafından algılanan kalitedir.

Hizmetlere, mallara olduğu gibi kontroller yapıp uygun olmayanları belirleme gibi bir olanak yoktur. Hizmet gerçekleşmiş ise tatmin edici olmuş ya da olmamış sonradan yapılabilecek bir şey yoktur. Hizmetlerin kalitesi hizmeti sağlama sürecinin iyi düzenlenmesi ile sağlanabilir.

Hizmet kalitesi iki çeşit olarak kabul edilmektedir. Birincisi hizmetin düzenli olarak ulaştırılmasındaki kalite düzeyidir. İkincisi ise istisnaların ya da problemlerin ele alınışında karşılaşılan hizmet düzeyidir. İyi hizmet kalitesi bu iki boyutta da güçlü olmayı gerektirmektedir. Zira bir sorun meydana geldiğinde firmaların tüketiciyle ilişkiye girme oranı normal zamandan çok daha fazla olur. Bu durumda müşteri ve firma temsilcisi arasındaki etkileşim ve firmanın problemi etkinlikle çözümü, kalitenin algılanmasında önemlidir (Öztürk, 1996; 66).

Lehtinen'in hizmet kalitesi hakkındaki temel savları hizmet kalitesinin hizmet örgütünün elemanları ve müşteri arasındaki etkileşimden doğduğudur. Lehtinen'in çalışmalarında üç farklı kalite boyutu kullanmışlardır. Bunlar; fiziksel

kalite, firma kalitesi ve etkileşimci kalitedir. Fiziksel kalite hizmetin fiziksel yönlerini kapsamaktadır; binalar, donanım, tesisler gibi. Firma kalitesi şirketin imajını ya da profilini yansıtmaktadır. Etkileşimci kalite ise müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin, aynı zamanda müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden türemektedir. Örneğin, bir otel ya da restoran diğer kalite boyutları açısından mükemmel olarak algılanmasa bile diğer masalardaki müşterilerin gürültülü konuşmaları ya da rahatsız edici davranışları hizmet kalitesini daha düşük algılanmasına neden olur. Parasuraman, hizmet kalitesinin değişik pazarlar için genelleştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (duygudaşlık) ve fiziksel varlıklardır. Bu beş faktör hizmet gruplarını kapsayan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda çıkan on hizmet bileşeninden türetilmiştir (Zengin ve Erdal, 2000; 51-52). Bunlar:

Güvenilirlik; performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi, konuları kapsar.

Karşılık vermek; iş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Örneğin bir işlem slipini hemen postaya vermek, hızlı servis vermek, müşteriyi hemen çağırmak.

Yetkinlik; hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği.

Ulaşabilirlik; yaklaşılabilirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin, hizmete telefonla kolayca ulaşılabileceğini, hatların sürekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir.

Nezaket; ilişkide bulunulan görevlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu içerir. Resepsiyonistlerin ya da telefon operatörlerinin nezaketini de kapsar. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi.

İletişim; müşterileri anlayabilecekleri bir dildir. Bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firmanın dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamını da taşır. Örneğin, daha eğitimli bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanırken, daha eğitimsiz bir kişi için basit bir dil kullanmak. Müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsar.

Kredibilite (itibar); inanırlığı, dürüstlüğü, müşterini çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; firma ismi, firma itibarı, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış tekniklerdir.

Güvenlik; tehlikeye, riske ya da şüpheye maruz kalmama anlamına gelir. Fiziksel güvenliği, (örneğin bankamatik kabininde saldırıya uğrama riskini), finansal güvenliği (şirket müşterinin hisse senedi sertifikasını nerede olduğunu biliyor mu?) ve mahremiyet konularını (müşterinin şirketle olan işlerini başkaları biliyor mu?) içerir.

Müşteriyi anlamak, bilmek; müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi kapsar. Müşterinin özel ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel ilgi göstermeyi ve düzenli müşterileri tanımayı içerir.

Fiziksel varlıklar; hizmetin fiziksel kanıtlarını içerir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araçlar ve ekipman, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik kredi kartı ya da banka cüzdanı gibi) ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler.

Hizmet işletmelerinde, hizmet kalitesine yönelik bileşenlerin sağlanması ve müşterilerin kullanımına uygun, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve aşan hizmetlerin sunumu, müşteri memnuniyeti odaklı, süreç yaklaşımına ve sürekli iyileştirmeye dayanan kalite yönetim sisteminin benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

Kalite yönetim sistemleri verilere dayalı, ölçümü ön plana çıkaran, süreçler ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin görünür ve yönetilir kılındığı, hataların oluşmadan önlendiği ve sürekli iyileştirme yaklaşımlarını ile yürütülen bir disiplin olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir (Fıkırkoca, 2003; 496).

Toplam Kalite Yönetimi temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilen ISO 9000:2000 standardı ile etkin bir kalite yönetim sisteminin gerekleri ortaya konmuştur. Standardın temel ilkeleri ve bunların Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ve felsefesiyle uyumu, 2.5.2 Kalite Yönetim İlkeleri kısmında belirtilecektir.

Yeni standartta kalite güvencesi yaklaşımının yerine kalite yönetimi almıştır. Kalite yönetimi, süreç ve sistem yaklaşımı ile yürütülmelidir. Standardın hedefi kalitenin güvence altına alınmasın ötesine geçerek müşteri isteklerine uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirilmesidir. ISO 9000:2000 standardı "Kalite Yönetim Sistemi (Quality Management System)" gerekleri ile müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılama hedefine odaklanmayı getirmektedir. Müşteri odaklı bir kalite yönetim sistemi kurmayı amaçlamaktadır.

2.5. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı, Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization) tarafından, standardın önceki versiyonunun revize edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Standardı ele alırken, bugünkü haline gelene kadar yaşanan aşamaları gözden geçirmek gerekmektedir.

2.5.1. ISO 9000 Serisi Kalite Standartlarının Gelişimi

Kalite kontrol kavramının ticari olarak kullanımının çok daha eskiye dayanmasına karşın, belgelendirme esasına dayanan ve kuruluşlarda aynı isimle uygulamaya koyulan kalite standartları kalite kavramının gelişmesini takiben kurulan kalite ve standardizasyon örgütleri tarafından oluşturulmuştur.

1947 yılında kurulan Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization), kalite konusuna yönelik ilk standardını ISO 9000 standartlar serisi olarak 1987 yılında geliştirmiştir (Yıldırım, 2001; 44). 1950'li yıllardan itibaren savunma sanayiinde kullanılan standartlar 1990'lı yıllarda yürürlükten kaldırılarak yerine, sivil tüm sektörlerde de kabul gören ISO 9000 serisi kabul edilmiştir. Bu standardın tüm sektörlere yayılmasındaki bir etken de gelişmekte olan tedarik ağlarıdır.

ISO 9000 standartları, kuruluşlara, yönetim sistemlerini kurmak ve işletmek amacıyla bir örnek model gösterir.

ISO tüm standartların ilgili komite tarafından her beş yılda bir gözden geçirilerek aynen kalması, revize edilmesi veya kaldırılması kararının verilmesini şarta bağlamıştır. Bu uygulama çerçevesinde 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 serisi standartları 1994 yılında revize edilmiştir.

ISO 9000:1994'ün yayınlandığı andan itibaren uygulamada özellikle hizmet sektörüne yönelik bazı şartları tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Bu nedenle yeni gelişen bilgi sistemleri ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında gündeme gelen değişikliklerin standart kapsamında ele alınmasında tüm dünyada yorum ve uygulama farklılıkları yaşanmıştır. Sürekli iyileştirme yaklaşımının standartta doğrudan yer almaması uygulamaların bu yaklaşımla bütünleşmesini engelleyerek standardın, kuruluşun çalışmalarının iyileştirme katkısı doğrultusunda etkilerini sınırlamıştır (Yıldırım, 2001; 45). Kuruluştaki süreçlere yoğunlaşarak performansı

sürekli iyileştirmek ve gerçekleştirilecek faaliyetler aracılığıyla kuruluşa katma değer yaratma fırsatı vermek amacıyla ISO 9000:1994'ün revize edilmesi düşünülmüştür.

1998 yılında Teknik Komite tarafından, revizyonu yönlendirmek için kullanıcıların istek ve beklentilerini belirlemek amacıyla, tüm ulusal standart kuruluşlarına ve onların aracılığıyla ülkedeki diğer kuruluşlara, tüm ulusal akreditasyon kuruluşları ile belge veren kuruluşlara "Kalite Güvence ve Kalite Yönetimi Araştırma Anketi" uygulanmıştır.

Anketten çıkan sonuç, kuruluşların, ISO 9000'in, diğer yönetim sistemleri ile bütünleşmesini, uygulamanın kapsamının netleştirilmesini, sürekli iyileştirme yaklaşımının vurgulanmasını, paydaşların sağlayacağı yararların netleştirilmesini, kullanımda kolaylık sağlanmasını, süreç yaklaşımının ele alınması gerektiğini düşündüklerini göstermiştir.

Ankete katılanlardan belirtmeleri istenen en önemli konular ise;

- Basit bir dil ve terminoloji kullanımı,
- Bir yönetim sistemi altında bütünleşmenin desteklenmesi,
- Sürekli iyileştirmenin yer alması,
- Kalite yönetiminde süreç yaklaşımının kullanılması,
- Diğer yönetim standartları ile uyum,
- Müşteri tatmininin daha güçlü bir şekilde vurgulanması,
- Standardın daha işe yönelik hale getirilmesi olarak belirlenmiştir.

Belirlenen bu sonuçlar, standardın revize edilerek ISO 9000:2000'in oluşmasında temel olarak kullanılmıştır.

ISO 9000:2000'de bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı ile kuruluşun faaliyetlerinin tümü sistem kapsamı dahilinde ele alınmıştır. Standardın adı "ISO

sürekli iyileştirmek ve gerçekleştirilecek faaliyetler aracılığıyla kuruluşa katma değer yaratma fırsatı vermek amacıyla ISO 9000:1994'ün revize edilmesi düşünülmüştür.

1998 yılında Teknik Komite tarafından, revizyonu yönlendirmek için kullanıcıların istek ve beklentilerini belirlemek amacıyla, tüm ulusal standart kuruluşlarına ve onların aracılığıyla ülkedeki diğer kuruluşlara, tüm ulusal akreditasyon kuruluşları ile belge veren kuruluşlara "Kalite Güvence ve Kalite Yönetimi Araştırma Anketi" uygulanmıştır.

Anketten çıkan sonuç, kuruluşların, ISO 9000'in, diğer yönetim sistemleri ile bütünleşmesini, uygulamanın kapsamının netleştirilmesini, sürekli iyileştirme yaklaşımının vurgulanmasını, paydaşların sağlayacağı yararların netleştirilmesini, kullanımda kolaylık sağlanmasını, süreç yaklaşımının ele alınması gerektiğini düşündüklerini göstermiştir.

Ankete katılanlardan belirtmeleri istenen en önemli konular ise;

- Basit bir dil ve terminoloji kullanımı,
- Bir yönetim sistemi altında bütünleşmenin desteklenmesi,
- Sürekli iyileştirmenin yer alması,
- Kalite yönetiminde süreç yaklaşımının kullanılması,
- Diğer yönetim standartları ile uyum,
- Müşteri tatmininin daha güçlü bir şekilde vurgulanması,
- Standardın daha işe yönelik hale getirilmesi olarak belirlenmiştir.

Belirlenen bu sonuçlar, standardın revize edilerek ISO 9000:2000'in oluşmasında temel olarak kullanılmıştır.

ISO 9000:2000'de bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı ile kuruluşun faaliyetlerinin tümü sistem kapsamı dahilinde ele alınmıştır. Standardın adı "ISO

9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi" olarak belirlenmiş, "kalite güvence" kavramı yerine günümüzdeki çağdaş yaklaşım olan "kalite yönetim" kavramı benimsenmiştir.

2.5.2. Kalite Yönetim İlkeleri

Bu çalışmada, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uluslararası gözetim şirketlerinde uygulanışı ve sağladığı faydalar konu alınmıştır. ISO 9001:2000'in temel aldığı ilkeler, standardın kalite yönetim felsefesini ve şirketlere sağlayacağı bakış açısını anlamak bakımından önem taşımaktadır.

Standart önceki versiyonlarında toplam kalite yönetiminden uzak tutulmuş olsa da 2000 revizyonu ile toplam kalite yönetimi felsefesine uygun düzenlenmiştir. Standarda bütünleştirilen sekiz kalite yönetim ilkesi doğrudan toplam kalite yönetiminden alınmıştır (Goetsch & Davis, 2002; 5). Bu ilkelerin beşi (a, b, c, f, g) aynı zamanda toplam kalite yönetiminin öncelikli on bir ilkesi içerisinde listelenen ilkelerdir. Diğer üçü de (d, e, h) toplam kalite yönetimi felsefesinin parçalarıdır.

Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

a. Müşteri Odaklılık

Kuruluşların başarısı müşterilerine bağlıdır. Bu nedenle müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri anlaşılmalı, müşteri isteklerini karşılamalı ve müşteri beklentilerini aşmaya çalışılmalıdır.

Kuruluşlar, müşterilerinin, hizmetin kapsamı, gerçekleştirilmesi ve fiyatı ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerini anlamalı, kuruluşun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasını sağlamalıdır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, sonuçlarına uygun hareketlerin belirlenerek kuruluş çapında tüm birimlere yayılması ve çalışanlar arasında buna yönelik iletişimin sağlanması güvence altına alınmalıdır.

Uluslararası gözetim hizmeti veren şirketlerin faaliyetleri, yapılan gözetimin kapsamı ile ilgili standarda uygun olmak zorundadır. Talep ettikleri gözetimin hizmetinin müşterilere fayda sağlaması ve geçerli olması için, işin icra edilmesi ile ilgili kurallara uyulması ve raporlamanın da buna uygun yapılması gerekir.

Uluslararası ticarette para alış verişi ağırlıkla belgelere dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu işlemlerde kullanılan önemli belgelerden biri uluslararası gözetim raporudur. Dolayısıyla müşterilerin gözetim şirketlerinden en önemli beklentileri işin, ticareti aksatmadan, doğru olarak yapılması, istek ve standartlara uygun olarak raporlanmasıdır. Parasal açıdan büyük miktarların söz konusu olduğu dış ticarette, müşteriler için çoğu zaman doğru hizmet ve raporlamanın getirisi, her aşamada aksaklıklara sebep olabilecek kalitesiz gözetim hizmetini ucuza satın almanın sağlayacağı getiriden daha fazla olsa da, Türkiye gibi henüz bu konunun öneminin tam olarak anlaşılmadığı ülkelerde hizmet bedelinin düşük olması daha önemli bir etmen olabilmektedir.

Kuruluşlar, müşteri var olduğu sürece varlıklarını sürdürürler. Uluslararası gözetim şirketleri de pazardaki müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini iyi belirlemeli ve müşterilerine buna uygun hizmet ve fiyatlarla gitmelidirler. Bu açıdan, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin vurguladığı müşteri odaklı yaklaşımın, gözetim hizmeti sağlayan kuruluşlara önemli faydalar sağlayacağı açıktır.

b. Liderlik

Liderler kuruluşta hedef ve amaçların bütünlüğünü sağlarlar. Liderler kuruluşun amaçlarına ulaşmasında çalışanların tam katılımının sağlandığı bir iç ortam yaratmalı ve geliştirmelidir.

Liderler, dış dünyadaki değişiklikleri anlamalı ve karşılamalı, kuruluşun geleceği için net vizyonlar oluşturmalıdır. Müşteriler ve tüm paydaşların

gereksinimlerini göz önünde bulundurmalı, kuruluşun tüm düzeylerinde paylaşılmış değerlerin ve etik rol modellerinin kurulmasını sağlamalıdır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, güven ortamı oluşturulması ve çalışanlarının katkı sağlaması için cesaretlendirici ortamın oluşturulması iyi bir liderliğin gereklerindendir.

Dünya üzerinde sayısız mal çeşidi ve bunların kontrolüne yönelik çok sayıda standart vardır. Uluslararası gözetim şirketlerinde, bu prosedürlere ve gözetimin mantığına hakim liderlerin yer alması, çalışanları yetkilendirme ve katılımlarını sağlama açısından kaçınılmazdır. Uluslararası gözetim tam anlamıyla küresel ve dünya ile bütünleşik bir iş dalıdır. Bu alanda hizmet veren kuruluşların liderleri dünyadaki gelişmeleri çok yakından takip etmeli ve kuruluşun vizyonunu bu yönde oluşturmalıdır.

Gözetmenler yaptıkları işin gereği bazı yönetimsel becerilere sahip olmalıdır. İyi bir gözetmen hem nazik hem tatlı sert, sabırlı, dayanıklı, diplomatik, iyi konuşmacı, daha iyi dinleyici, uzlaşmacı, pratik zekalı ve içten olmalıdır (Durham, 2000; 4). Bu özellikler aynı zamanda iyi bir lider için de geçerli olabilecek özelliklerdir.

c. Çalışanların Katılımı

Her düzeydeki çalışanların tüm bilgi, beceri ve yetenekleriyle kuruluşun gelişmesine tam katılımı sağlanmalıdır.

Uzmanlık, bilgi birikimi ve deneyimi artıracak fırsatları araştıran ve bu yanlarını problemleri sahiplenme ve çözmek için sorumluluk alma, her aşamada iyileştirmelerde bulunmak için fırsat yaratma yönünde kullanan çalışanlar yaratılmalıdır. Bilgi ve deneyimin çalışanlar arasında paylaşılmasının sağlanması, müşterileri tatmin etmek için katkıda bulunma, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerle hedefleri daha ileriye götürme, bu yönde kuruluş içinde motivasyon sağlama ve dış

çevrelere karşı kuruluşun daha iyi temsil edilmesi çalışanların katılımı yoluyla sağlanacak faydalardır.

Hizmet sektöründe kaliteyi belirleyen en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. Birçok hizmet dalında olduğu gibi uluslararası gözetim hizmetlerinde de bir fiziksel ürün olmadığı için kalitede, çalışanların performanslarının ve yarattıkları imajın rolü büyüktür. Hizmeti üreten çalışanlar, müşteri için değer yaratarak kuruluşun kalitesine ve imajına büyük katkı sağlar.

d. Süreç Yaklaşımı

Kaynaklar ve faaliyetler bir süreç olarak yönetildiğinde hedeflenen sonuç daha etkin bir şekilde gerçekleştirilir.

Kuruluşlarda süreçlerin tanımlanması, süreçlerin girdi ve çıktılarının belirlenmesi ve ölçülmesi gereklidir. Süreçler tasarlanırken, süreçlerin iç ve dış müşterileri, gereksinim ve kaynaklar ve süreçlerin yönetimi için görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir.

Süreç yaklaşımı ile kuruluşların ana faaliyetlerinin akışı, kaynakların etkili kullanımı ve birimler arası etkileşimler olumlu biçimde sağlanmış olur. Uluslararası gözetim hizmetlerinde ana faaliyetler olan gözetim ve raporlama işlemleri, gözetim süreci içerisinde ele alınarak, doğru ve hızlı bir şekilde yerine getirilmelidir.

e. Yönetim için Sistem Yaklaşımı

Kuruluşun etkinlik ve verimliliğini geliştirmek amacı ile birbiriyle ilişkili süreçlerin bir sistem olarak belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesidir.

Süreçler arasındaki ilişkilerin belirlenerek süreçleri bütünleştiren yaklaşımların yapılandırılması ve bu yolla kuruluşun hedeflerine en etkin biçimde ulaşmasını sağlayacak sistemin oluşturulması gerekir.

Kuruluşlarda, süreçlerin entegrasyonu ile kuruluşun uyumu ve etkinliği konusunda taraflara güven vermesi sağlanır.

f. Sürekli İyileştirme

Kuruluşun tüm performansının sürekli iyileştirmesinin sağlanması kuruluşun kalıcı bir hedefi olmalıdır.

Kuruluşlar, faaliyetleriyle ilgili her konuda sürekli olarak küçük iyileştirme fırsatlarını kollamalı ve değerlendirmeli, bunun için gerekli ortamı sağlamalı, sistemi oluşturmalıdır. Ayrıca yeri geldikçe, ihtiyaç olan atılım niteliğindeki iyileştirmeleri belirleyip uygulamaya koymalıdır. Bu konu kuruluşun rekabetçi üstünlüğünü sağlamakta ve korumakta önemlidir. Hizmet, süreç ve sistemin sürekli iyileştirilmesi kuruluştaki her çalışanın hedefi haline gelmelidir. Sürekli iyileştirme konusunda temel alınan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) çevrimi kapsamında iyileştirmeler yapılmalı ve ölçülmelidir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi dünyadaki tüm sektörleri temelden etkilemektedir. Bilim ve tarihin bize kanıtladığı bir gerçek şudur ki, teknoloji her geçen gün eskisinden daha büyük bir hızla gelişmekte ve yayılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak kendini devamlı yenilemeye açık kuruluşlar ayakta kalabilmekte, pazar payını ve karlılığını artırabilmektedir. ISO 9001:2000, sürekli iyileştirmeyi ilke edinerek kalite yönetim sistemini uygulayan kuruluşlara bu çağdaş yaklaşımı benimsetmeyi hedef almaktadır.

Uluslararası gözetim şirketleri hizmetlerini sağlarken hem teknolojik anlamda hem de müşterilerin beklentileri anlamında bir çok iyileştirme fırsatı ve

gereğiyle karşılaşmaktadır. Taşıma ve yükleme/boşaltma sistemleri sürekli olarak gelişmekte ve değişmektedir. Bununla bağlantılı olarak kontrol ve gözetim sistemleri de değişim göstermektedir. Ayrıca gözetim şirketleri için, müşterilere yeni hizmetler sunmak, onların beklentilerini aşarak hizmetlerini pazarda farklılaştırmak mümkün olmaktadır.

g. Verilere Dayalı Karar Verme

Etkili kararlar, veri ve bilgilerin analizine dayalı olarak verilir.

Tam ve güvenilir veri ve bilgilerin, geçerli veri analizi yöntemleri kullanılarak analizi yapılmalı, uygun istatistiksel teknikler kullanılmalıdır. Veriler ve bilgiler, ilgili konulardaki deneyimler ve önseziler ile birleştirilerek mantıklı ve tutarlı kararlar verilmelidir.

Günümüzde çağdaş yönetim mantığının oluşması ve rekabetin artmasıyla, işletmeler varlığını sürdürmek için, süreç ve sistem performanslarının anlaşılmasına ve bilgilerin kullanılarak daha gerçekçi politikaların oluşturulmasına gerek duymaktadır.

h. Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayalı İlişki

Kuruluş ve tedarikçilerin birbirine bağlılığı ve karşılıklı yarara dayalı ilişki, her iki tarafa da değer yaratır.

Kritik tedarikçiler belirlenmeli, kuruluş ve tedarikçileri arasında kısa ve uzun dönemli kazançların değerlendirildiği ilişkilerin kurulmalıdır. Müşteri gereksinimlerinin net olarak anlaşılması önemlidir. Açık ve net iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı oluşturularak ortak hizmet ve süreç iyileştirmeleri sağlanmalıdır.

Yapılan işte uzmanlaşmanın rekabette önem kazanması sebebiyle, kuruluşlar birçok ürün/hizmetleri tedarikçilerden sağlamaktadır. Tedarikçilerden satın alınan ürün/hizmetler kuruluşun ürün/hizmetlerinin kalitesini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi sebebiyle tedarikçi ilişkileri kuruluşlar için önemli olmaktadır.

Uluslararası gözetim şirketleri de zaman zaman tedarikçilerden yararlanmaktadır. O konuya değinmeden önce müşterilerin gözetim hizmetlerini satın aldığı durumdan bahsetmek gerekmektedir. Kuruluşların dışarıdan ürün veya hizmet tedariki, herhangi bir ürün/hizmeti kendi bünyelerinde sağlamak yerine bazı ekonomik ya da stratejik nedenlerle başka uzmanlaşmış kuruluşlardan alma olayıdır. Örneğin malını bir nakliye şirketinin kamyonlarıyla taşıtan bir kuruluş, kendi kamyonlarını almaktansa bu konuda daha geniş imkan sağlayan bir başkasını tedarikçi olarak kullanmaktadır. Tesisini kendi istihdam edeceği temizlik personeline temizletebilecek olan bir kuruluşun bu hizmeti bir temizlik şirketinden de tedarik etmesi mümkündür. Fakat gözetim hizmeti için durum biraz farklıdır. Gözetim hizmetine ihtiyacı olan kuruluşların bu hizmeti kendi bünyelerinde oluşturacakları istihdam ile sağlamaları mümkün değildir. Uluslararası gözetim şirketi statüsü kazanan kuruluşların kendi ihracat ve ithalatlarında gözetim faaliyetlerinde bulunmaları yasaktır. Kuruluşlar için uluslararası gözetim zorunlu olarak dışarıdan sağlanan bir hizmettir.

Uluslararası gözetim şirketlerinin tedarikçileri ise genellikle belirlenmiş özelliklere sahip serbest gözetmenler ya da diğer gözetim şirketleridir. Gözetim hizmetlerinde, hizmet üretildiği anda tüketildiği için hizmeti sağlayan personelin özellikleri kaliteyi belirlemede önemli olmaktadır. Dolayısıyla tedarikçilerin seçiminde uygun personele sahip ve kalite yönetim sistemini uygulayan bir kuruluşun seçilmesi, hizmetin kalitesi açısından önem taşımaktadır.

2.5.3. Kalite Yönetim Sistem Gerekleri

ISO 9001:2000, kuruluşun, müşterinin beklediği ürünleri sürekli olarak karşılama yeterliliğini göstermek, sistemin sürekli iyileştirilmesi için süreç yaklaşımı ve müşteri talep ve beklentilerine uyum güvencesi dahil olmak üzere sistemin etkili bir şekilde uygulanması sonucu müşteri tatmini sağlamak amacıyla kalite yönetim sistemi gereklerini tanımlar.

Ayrıca ISO 9001:2000 standardının temel felsefesi, müşteri tatmininin sürekliliği ve kuruluşun etkin ve verimli çalışmasını sağlayarak tüm paydaşlar için fayda sağlamak olarak özetlenebilir (Yıldırım, 2001; 46-47).

Üçüncü bölümde gerekler alt maddeleri ve uygulamalarıyla beraber ele alınacaktır. Genel bir bakışla ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi gerekleri dört ana başlık altında ele alınmıştır:

1. Yönetim Sorumluluğu

Bu konu Madde 5 kapsamında ele alınmış, etkin bir kalite yönetim sisteminin tasarlanması, geliştirmesi ve yayılımının üst yönetim tarafından sağlanmasının gerekliliğine değinilmiştir.

2. Kaynak Yönetimi

ISO 9001:2000 Madde 6 etkin bir kalite yönetim sistemini yürütmek, sürdürmek, etkinliğini sürekli olarak iyileştirmek ve müşteri tatminine ulaşmak için kuruluşun gerekli kaynakları sağlamasına ilişkin gerekleri içerir.

3. Ürün Gerçekleştirme

Müşteri tatmininin sağlanması için ürün gerçekleştirme bir süreç olarak ele alınmalı ve diğer süreçlerle etkileşimi tanımlanmalıdır. Ürün gerçekleştirme ile ilgili şartlar Madde 7'de ele alınmıştır.

4. Ölçüm, Analiz ve İyileştirme

ISO 9001:2000 Madde 8'e göre ürünün uygunluğunu, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu, ve etkinliğini sağlamak için ölçüm, analiz ve iyileştirme faaliyetleri planlı bir şekilde yürütülmelidir (Fıkırkoca, 2003; 532)

2.5.4. ISO 9001:2000'in Hizmet Sektöründe Uygulanışı

ISO 9000'in yalnızca üretim sektörüne uygulanabilir olduğuna dair yaygın bir yanlış anlama vardır. Oysa organizasyon, standardın, tipi, büyüklüğü ve sağladığı ürün ne olursa olsun tüm kuruluşlara uygulanabileceğinin altını çizmiştir. Soru ürünün ne olduğudur. ISO 9000:2000 Madde 3.4.2'de ürünü "bir sürecin sonucu" olarak tanımlamaktadır. Yapılan her faaliyet bir sürecin parçasıdır ve sürecin sonucu bir hizmet de olabilir. Bu tip kuruluşların ürünü olan hizmet, fiziksel ürünlere göre bir takım farklı özellikler taşımaktadır.

Mallar için teorik olarak üretim yerinde kontrollerin yapılarak uygun olmayanların geri çevrilmesi ya da uygun hale getirilmesi mümkündür. Durum hizmetler için bu açıdan farklıdır. Hizmetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında müşteriyi tatmin etmeyecek hizmetin ayrılması mümkün değildir, çünkü hizmet sunum anında tüketilmektedir. Sonuç olarak eğer kuruluş kontrol ve izleme işlemlerini yerine getirmek için hizmetin yerine getirilmesini beklerse, ortaya çıkacak sonuca etkide bulunması mümkün olamayacaktır.

Bu durum hizmetlere kontrol ve izleme stratejilerinin uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Fakat bu genellikle hizmetlerin sağlandığı süreçlerin kontrolü ile yapılmaktadır. Bu, süreçlerin şaşmaz şekilde tasarlanması, çalışanların eğitiminin ve çalışanlarla iletişiminin eksiksiz sağlanması ve çalışanların prosedür ve politikaları tam olarak anladığına ve onlara uyduğuna kesin olarak emin olunması ile başarılabilir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi ürün, bir sürecin çıktısıdır ve bu sürecin çıktısı bir hizmet de olabilir. ISO 9000 standardında geçen ürünün anlamına bu gözle bakmak gerekir. ISO 9000 standardının üretim sektöründe daha çok kullanıldığına kuşku yoktur fakat hizmet sektörünün özellikle gelişmiş ülkelerde diğer tüm sektörlerden daha hızlı büyümesi nedeniyle belgeli kuruluşlar arasında hizmet kuruluşlarının oranı %25 dolaylarına kadar yükselmiştir.

ISO 9000'de yer alan dokümantasyon gerekleri üretim ve hizmet sektörleri için aynıdır. Tek zorluk, hizmetlerin doğası gereği, süreçlerin ve prosedürlerin dokümantasyonunda üretim sektörüne göre daha az tecrübeye sahip olunmasıdır.

ISO 9000 standartları 2000 yılında yapılan revizyon ile hizmet sektöründe uygulanması açısından daha uygun hale gelmiştir. Belgelendirme sadece ISO 9001:2000 standardı için yapılmaktadır. Standardın tüm maddeleri tüm kuruluşlar için geçerlidir. Yalnız Madde 7 dahilinde hariç tutmalara izin verilmektedir. Bu maddenin alt maddelerinden kuruluşun faaliyetleri ile ilgisi olmayan madde var ise sebebinin nesnel olarak açıklanması ile kuruluş bu alt maddeyi hariç tutabilmektedir.

Madde 7'nin alt maddelerinden 7.3 Tasarım ve Geliştirme ile 7.6 İzleme ve Ölçme Aletlerinin Kontrolü maddeleri hizmet kuruluşları tarafından en çok hariç tutulan maddelerdir. Bunların yanı sıra yine bazı hizmet kuruluşları 7.5.4 Müşteri Malı maddesini hariç tutma yolunu seçebilmektedir. Hizmet kuruluşları, verdikleri hizmete göre çok çeşitlidir ve dolayısıyla her kuruluş için bu hariç tutmalar bazı şartlara göre değişebilmektedir. Örneğin, uluslararası gözetim şirketlerinde tasarım faaliyeti yoktur ve dolayısıyla genellikle hariç tutulmaktadır. Yapılan ölçüm ve

analizlerde kullanılan aletler olması dolayısıyla, diğer bir alt madde olan izleme ve ölçme aletlerinin kontrolü maddesi bu sektördeki kuruluşlar için geçerlidir. Müşterilerin malından alınan numunelerin analiz edilmesi/ettirilmesi dolayısıyla müşteri malıyla ilgili madde uluslararası gözetim şirketlerinde uygulamadadır.

Uluslararası gözetim hizmetleri hata kabul etmeyen çok hassas bir iş koludur. Yapılan kontrol ve verilen sertifika ile malın miktar ve kalite olarak anlaşma şartlarına uygun olduğu garanti altına alınmaktadır. Hizmetin sağlanması sırasında yapılacak bir hata maddi ve manevi olarak önemli bir zarara sebep olabileceği için başta belirttiğimiz gibi hizmetin sağlanmasına yönelik süreçlerin çok iyi tasarlanması ve çalışanların bunları anlayıp uyguladığına emin olunması gerekmektedir. Her kuruluşun hedefi olan müşteri tatmininin sağlanmasının yanı sıra uluslararası gözetim şirketlerinin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine olan talebi bu noktadan doğmaktadır. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye'deki bir uluslararası gözetim şirketine uygulaması ve etkileri Bölüm 1 ve 2'de belirtilenlere ek olarak Bölüm 3'te de ele alınacaktır.

BÖLÜM 3
ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DEKİ BİR ULUSLARARASI GÖZETİM ŞİRKETİNDE UYGULAMASINA YÖNELİK DURUM ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amaçları ve Kısıtları

Bu çalışmanın temel amacı, örnek alınan uluslararası gözetim şirketinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasının kuruluşa etkilerini analiz etmektir. Daha özel anlamda çalışmanın amacı şu şekilde belirtilebilir:

a. ISO 9001:2000'in şirketlerde uygulanmasını öngördüğü süreç merkezli yaklaşımının kuruluşun faaliyetlerine etkilerini araştırmak,

b. Kuruluşta müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmesinin müşteri tatmininin sağlanması açısından etkilerini araştırmak.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin gözetim şirketlerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada Türkiye'de hizmet veren sadece bir gözetim şirketi incelenmiştir. Elde edilen verilerin derlenmesi, analizi ve değerlendirilmesi, kalite yönetim sisteminin temel ilkelerinden "Süreç Yaklaşımı" ve "Müşteri Odaklılık" ile sınırlandırılmış ve sadece bu konular ile ilgili sonuçlara varılmıştır.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Nitel yöntemlere benzer şekilde, durum çalışması da; bir sınıf, bir mahalle, bir örgüt gibi doğal bir çevre içinde gerçekleştirilir. 1960 ve 1970'ler boyunca sosyal bilimlerde gözlenen pozivitizmin egemenliği, durum çalışmasını az sayıda sosyal bilimcinin uğraştığı bir nitel araştırma yöntemi olarak bırakmıştır. Oysa 1980'lerden itibaren durum çalışmasına gösterilen ilginin arttığı görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003; 203).

Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984; 23).

Durum çalışmasının ortaya çıkması ve gelişmesinde rol oynayan önemli isimlerden birisi Bronislaw Malinowski'dir. I. Dünya Savaşı sırasında Malezya'ya sığınmak zorunda kalan Malinowski, üç yıl süreyle Trobriand Adasında yaşamış ve bu süre zarfında ada yerlilerinin yaşam şekillerini ve geleneklerini gözlemleyerek not etmiştir.bu gözlemleri üzerine yaptığı yayınlar katılımcı gözlem türünün ilk örneği olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2003; 191).

Aynı yıllarda Amerika'da göçmenlerin uyum ve ekonomik sorunlarını araştırmaya yönelik çalışmalar, daha sonra yapılacak durum çalışmalara örnek oluşturmuş, durum çalışması Amerikalı sosyal bilimciler arasında da tercih edilen bir araştırma yöntemi olmaya başlamıştır.

Bu çalışmada da ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uluslararası gözetim şirketlerinde uygulanmasının etkilerini belirlemek amacıyla bir uluslararası gözetim şirketi örnek olarak seçilmiş ve bütüncül tek durum desenine dayalı bir durum çalışması yapılmıştır.

Tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir okul, vb.) vardır. Bütüncül tek durum desenleri, şu üç durumun var olduğu alanlarda kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003; 203):

- İyi formüle edilmiş bir kuramın teyit edilmesi veya çürütülmesinin amaçlanması,
- Genel standartlara pek uymayan aşırı, aykırı veya kendine özgü durumların çalışılması,
- Daha önce hiç kimsenin çalışmadığı veya ulaşamadığı durumların çalışılması.

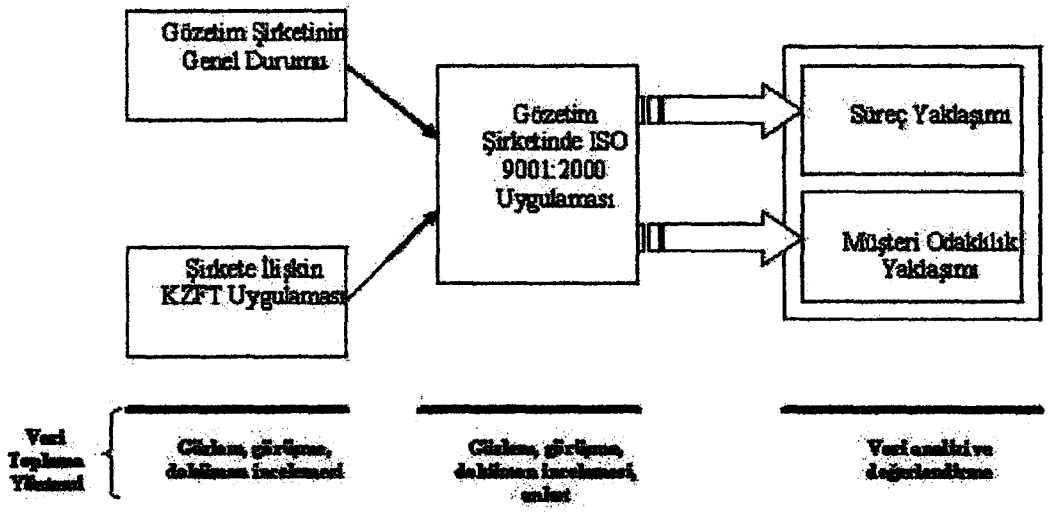
Bu çalışmadaki bütüncül tek durum deseni, yukarıda birinci maddeye uygun olarak, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uluslararası gözetim şirketlerine faydalar sağladığına dayanan kuramın teyit edilmesini amaçlamaktadır.

Deneysel araştırmalarda olgu, doğal ortamından ayrılarak, laboratuar vb. ortamlarda izole bir biçimde incelenir. Dolayısıyla tüm değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak mümkün olmamaktadır. Anketler olgu ve içeriği dikkate almakta ancak anketlerde olgunun içinde oluştuğu içeriği derinlemesine araştırmak mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmadaki araştırmalar, kuruluşta ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulamaya başlanmasından önceki dönemden, sistemin uygulanmaya başlandığı tarihin sonrasına kadar, 01.01.2004 ile 16.07.2004 tarihleri arasında katılımcı gözlem yoluyla olguyu ve içinde oluştuğu içeriği derinlemesine incelemeye olanak verecek şekilde gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu araştırmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uluslararası gözetim şirketlerine süreç yönlülük ve müşteri odaklılık bakımından etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'deki örnek alınan bir gözetim şirketinin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulamadan önceki ve sonraki durumu gözlem, görüşme ve dokümanlar yoluyla incelenmiş elde edilen bulgular süreç yaklaşımı ve müşteri odaklılık yönünden analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın kavramsal modeli Şekil 3.1'de şemalaştırılmıştır.



Şekil 3.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli

(Kaynak: Yazar)

3.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Kuruluşun makro ve mikro çevresini incelemek amacıyla araştırmanın başında (19-23 Ocak 2004 tarihleri arasında) Kuvvetli-Zayıf Yanlar ve Fırsatlar-Tehditler (KZFT) Analizi yapılmıştır.

Bu durum çalışmasında nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme, gözlem ve dokümanlar kullanılmıştır.

Literatürde üç tür görüşme yaklaşımından söz edilmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu tarzı yaklaşım ve standart açık uçlu görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003; 94). Çalışmada bu yaklaşımlardan, genellikle araştırmacının gözlem amacıyla doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında kullanılan "sohbet tarzı görüşme" kullanılmıştır. Kuruluşun Genel Müdürü ile bir saatlik üç görüşme, Dokümantasyon Sorumlusu ile bir saatlik iki görüşme ve operasyon elemanları ile iki saatlik üç görüşmede bulunulmuştur.

Gözlem yöntemi olarak, araştırmacının katıldığı, yapılandırılmamış doğal ortam çalışması kullanılmıştır ve gözlemler 01.01.2004 ile 15.07.2004 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Burada gözlemci aynı zamanda kuruluşta görev alan ve sürekli içinde bulunan bir bireydir.

Doküman incelemesi kapsamında, kuruluşun ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin iskeletini oluşturan Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar ve Kayıtlar (faks, e-mail iletileri, iç yazışmalar vb.) kullanılmıştır. Dokümanlar hazırlanmaya başlandığı 09.02.2004 tarihinden araştırmanın bitimine kadar incelenmiştir.

Ayrıca müşterinin hizmet kalitesi algılamasını ölçmek amacıyla araştırmanın başında (05-16 Ocak 2004 tarihleri arasında) ve sonunda (05-16 Temmuz 2004 tarihleri arasında) on aralıklı 39 adet sorudan oluşan bir anket hazırlanmış ve kuruluşun toplam iş hacminin %88.8'ini oluşturan beş müşterinin kuruluşla ilişkide olan iki bölümüne uygulanmıştır. Bu anket uygulaması, keşifsel alanda araştırmanın kavramsal modelini desteklemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Analiz Birimi

Bu çalışmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan Türkiye menşeli bir uluslararası gözetim şirketi örnek alınmıştır. Kuruluşun hizmet tesisleri ve alanları analiz birimini oluşturmaktadır.

3.2.4. Veri Analizi

Nitel araştırmalarda, her araştırmanın farklı bir takım özellikler taşıması nedeniyle standart bir veri analiz yönteminin kullanılması mümkün olmamaktadır. Her araştırmacı elindeki verilerin özelliği ve hazırlanacak raporun amacı doğrultusunda bir veri analiz planı yapmakta ve uygulamaktadır.

Bu çalışmada temel amaca yönelik olarak incelenen iki alt konu "Süreç Yaklaşımı Uygulaması" ve "Müşteri Odaklılık Yaklaşımı Uygulaması"dır. Bu alt konular "Veriler ve Değerlendirme" bölümünde başlıklar halinde yer alacaktır. Her alt konu başlığıyla ilgili veriler, toplanan veriler arasından araştırmacı tarafından süzülecek ve üç temel aşama kullanılarak sunulacaktır. Bunlar betimleme, analiz ve yorumlamadır.

3.3. Veriler ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırma konusuna ilişkin olarak toplanan veriler sunulacak ve değerlendirilecektir. Verilerin sunumu araştırılan konulara göre üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar "Sektör ve Örnek Kuruluş Hakkında Genel Bilgi", "Süreç Yaklaşımı Uygulaması Yönünden Değerlendirme" ve "Müşteri Odaklılık Uygulaması Yönünden Değerlendirme"dir.

3.3.1. Sektör ve Örnek Kuruluş Hakkında Genel Bilgi

3.3.1.1. Uluslararası Gözetim Şirketlerinin Çevre Analizi

Gözetim şirketleri talebin dış ticaretten kaynaklandığı uluslararası bir alanda faaliyet göstermektedir. Uluslararası gözetimi etkileyen bazı makro ve mikro çevre faktörleri bulunmaktadır. Şekil 3.2'de çevre faktörleri ve etkileri yer almaktadır.

3.3.1.1.1. Makro Çevre

Ticaretin küreselleşmesi ve dünyadaki mal ve hizmet ticaretinin artması uluslararası gözetim şirketleri için pazarın hacminin büyümesini sağlamıştır. Pazarın büyümesi genel anlamda, sektörde hizmet veren kuruluşlara iş potansiyelini artırma fırsatı sağlamaktadır. Fakat ticaretin küreselleşmesi entegrasyonla sonuçlanmış ve küresel pazarlarda küresel rekabetçilerin sürekli olarak yerel rekabetçilerin yerine

alması yönünde bir eğilim oluşmuştur. Bu durum Şekil 3.2'de gösterildiği gibi yerel pazarlarda hizmet veren çokuluslu kuruluşlara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Çokuluslu şirketler, gözetim hizmetlerinin doğuşundan bu yana hizmet veren yüzyılı aşkın tarihe sahip kuruluşlardır. Bu tarihi süreç içerisinde karşılaşılan savaşlar, sömürgeler, salgınlar vb. birçok durumda bazı ülkelere gönderilecek veya bazı ülkelerden alınacak malların kontrolü sürekli bu kuruluşlar tarafından yapılmıştır. Hatta bazı ülkelerin yasal düzenlemelerinde ve bazı büyük kuruluşların alım/satım şartnamelerinde, nereye giderse gitsin veya nerden alınırsa alınsın, malların kontrollerin bu çokuluslu gözetim şirketlerince yapılması kural haline gelmiştir. Politik ve yasal çevreyi ilgilendiren bu kısıtlamalar yerel uluslararası gözetim şirketleri için aşılması güç bir engel oluşturmaktadır.

Öte yandan günümüzde hızlı teknolojik gelişme, her sektörü etkileyen ve yapısal değişikliklere neden olan en önemli faktör haline gelmiştir. Ulaştırma teknolojisindeki devrim, fiziksel dağıtımı etkilemiş, maliyetlerde düşme ve yükleme için gerekli olan zamanda azalmaya yol açmıştır (Cerit ve Güler, 1998; 6). Teknolojik gelişmenin getirdiği bu yenilikler tedarik zincirindeki tüm ara yüzlerinde hizmetin sağlanma şekli ile ilgili olarak önemli değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

Global rekabet, sektörleri ve firmaları ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmeye zorlamış ve ISO 9000 gibi uluslararası kabul görmüş standartlar yürürlüğe girmiştir (Cerit ve Güler, 1998; 6).

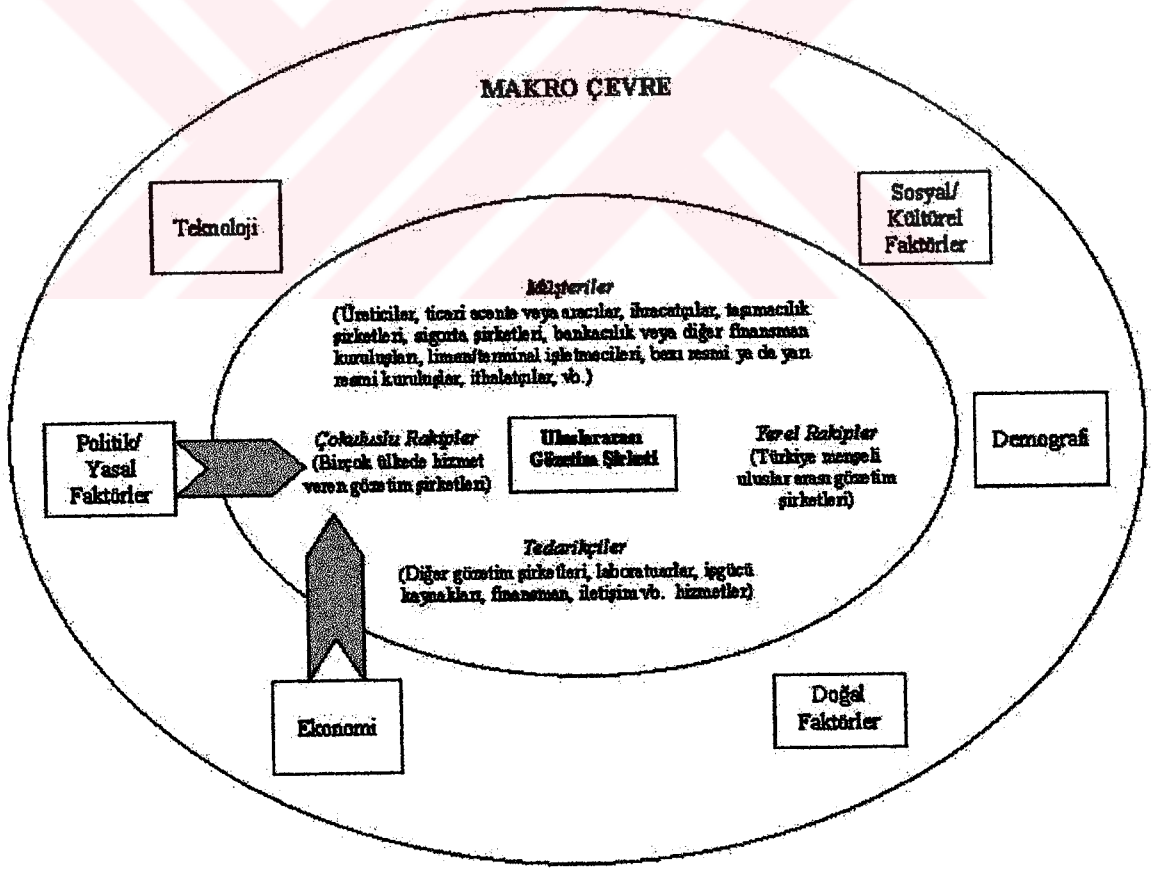
3.3.1.1.2. Mikro Çevre

Her sektörde olduğu gibi mikro dış çevre elemanları, müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve tedarikçiler şeklinde kümelenebilir.

Uluslararası gözetim hizmetleri herhangi bir dağıtım kanalının kullanılmadığı bir hizmet alanıdır. Gözetim talebi doğrudan üreticiler, ticari acente

veya aracılar, ihracatçılar, taşımacılık şirketleri, sigorta şirketleri, bankacılık veya diğer finansman kuruluşları, liman/terminal işletmecileri, bazı resmi ya da yarı resmi kuruluşlar, ithalatçılar, vb. kuruluşlar tarafından gelmektedir. Türkiye'deki uluslararası gözetim şirketlerinin rakiplerini yerel gözetim şirketleri ve çokuluslu gözetim şirketleri olarak ayrı ayrı ele almak gerekir.

Uluslararası gözetim şirketleri, farklı bölgelerde bulunan ya da talep edilen hizmet dalında uzman elemana sahip diğer gözetim şirketlerini veya talep edilen konuda analiz yapma yetkisine sahip akredite laboratuarları sıklıkla tedarikçi olarak kullanırlar. Sektörde arz fonksiyonunda yer alan herhangi bir alt sektör tedarikçi olarak faaliyet gösterir (Cerit ve Güler, 1998; 7). Dolayısıyla uluslararası gözetim şirketlerinin tedarikçileri, laboratuarlar ve diğer gözetim şirketlerine ek olarak, işgücü kaynakları, finansman, iletişim vb. hizmetleri sağlayan kuruluşlardır.



Şekil 3.2 Uluslararası Gözetim ve Makro ve Mikro Çevre

(Kaynak: Yazar)

Makro ve mikro dış çevre faktörleri birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaktadır. Küresel entegrasyonun ve belli bir gözetim şirketine atıfta bulunan ülke anlaşmalarının dünyanın birçok ülkesinde aynı isimle hizmet veren gözetim şirketlerine rekabet üstünlüğü sağlaması sonucunda ülkelerdeki yerel gözetim şirketleri yurtdışından bir veya daha fazla gözetim şirketiyle işbirliği yaparak birlikler oluşturmanın yollarını aramaktadırlar.

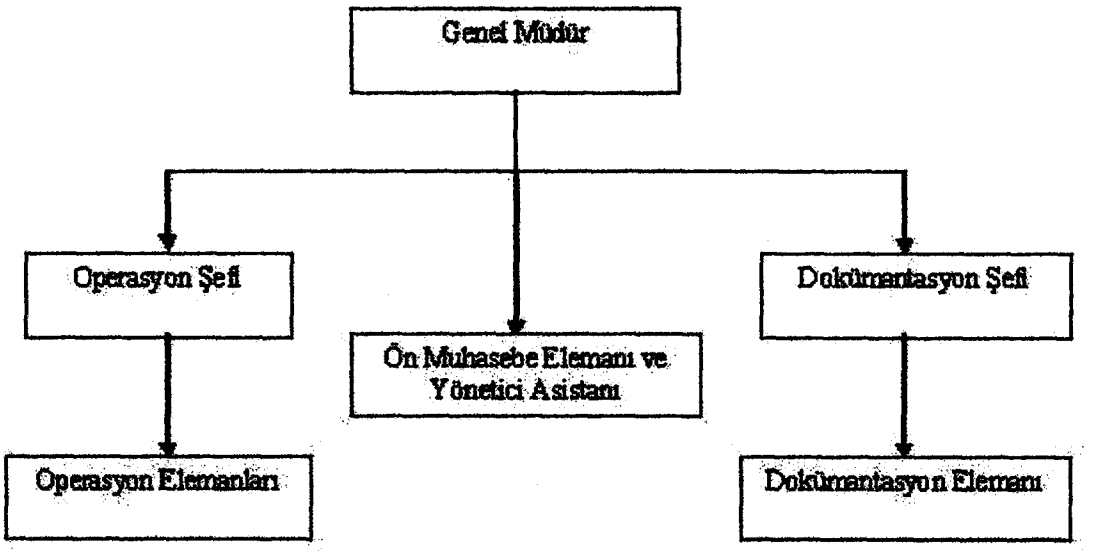
3.3.1.2. Örnek Kuruluş Hakkında Genel Bilgi

Kuruluş 2000 yılında İzmir'de kurulmuştur ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından uluslararası gözetim şirketi statüsü verilerek yetkilendirilmiştir. Şirketin kurucusu ortağı olan şu anki Genel Müdürü, yirmi yıl kadar dünya piyasasında hala lider konumda bulunan çokuluslu gözetim şirketinin İzmir şubesinde görev almış daha sonra Bölüm Müdürlüğü görevinde bulunmuştur.

Kuruluşta devamlı istihdam edilen yedi personelin dışında hizmet sözleşmesi ile parça kontrat bazında çalışılan beş mühendis bulunmaktadır. Kuruluşun Organizasyon Şeması aşağıda Şekil 3.3'te verilmiştir.

Kuruluşun yönetimsel faaliyetlerini, satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek ve yapılan işlerle ilgili raporları onaylamak Genel Müdürün temel görevleri arasında bulunmaktadır.

Operasyon Şefi temel olarak, kuruluşun mevcut operasyonel faaliyetlerini yürütmenin yanı sıra sözleşeli mühendisler, laboratuarlar ve yetkilendirilmiş acenteler ile olan ilişkileri yürütmekten de sorumludur. Operasyon Elemanları bu faaliyetlerde Operasyon Şefi tarafından görevlendirilirler.



Şekil 3.3 Kuruluşun Organizasyon Şeması
(Kaynak: Kuruluşun Kalite El Kitabı)

Dokümantasyon Şefinin başlıça görevi, operasyon elemanlarından iş sonrasında gelen evrakların ve bilgilerin alınması ve iş talimatı doğrultusunda talep edilen rapor veya sertifikanın hazırlanarak müşteriye iletilmesidir. Dokümantasyon Elemanı bu faaliyetlerde Dokümantasyon Şefi tarafından görevlendirilir.

Ön Muhasebe Elemanı ve Yönetici Yardımcısı, muhasebe kayıtları ve kasanın tutulmasından sorumludur, ayrıca Genel Müdür ve Bölüm Şeflerinin verdiği ofis içi görevleri yerine getirir.

Merkezi İzmir'de olan firma, Güllük ve Antalya'daki ofisleriyle müşterilerine hizmet vermektedir. Kuruluş, 2002 yılında oluşturduğu Güllük Şubesi ile Güllük ve çevresinde yerleşik olarak hizmet veren tek gözetim şirketi olmuş ve Güllük Limanından yapılan yıllık 1,2 milyon tonluk feldspat ihracatının 0.9 milyon tonunun gözetimini yaparak pazarda yaklaşık %65'lik pay sahibi olmuştur.

Kuruluş, diğer bir şubesini 2003 yılında Antalya'da oluşturmuştur. Antalya pazarının %95'lik payına sahip ve son döneme kadar bölgede yerleşik olarak hizmet veren tek gözetim şirketi ile rekabete giren firma bu bölgedeki zinciri kırmak

için mücadele vermektedir. Küçük ölçekli bir firma olan kuruluşun 2003 yılı cirosu yaklaşık 200 bin dolardır.

Kuruluşun rakipleri olan gözetim şirketleri İzmir bölgesinde daha çok sıvı dökme yükler, tahıl ve hububat konusunda gözetimlerde bulunmaktadırlar. Ayrıca kuruluşun faaliyet alanının büyük bir bölümünü oluşturan maden konusunda da bazı müşterilere gözetim hizmeti sağlamaktadırlar. İzmir Limanında çeşitli büyüklüklerde birçok gözetim şirketi faaliyet göstermektedir.

Güllük Limanından yapılan feldspat ihracatına ilişkin gözetimlerin %70-75'lik bölümü kuruluş tarafından gerçekleştirilmekte, kalan %25-30'luk miktarı rakip gözetim şirketleri tarafından yapılmaktadır.

Kuruluşun Antalya bölgesindeki en önemli rakipler, gözetim işlerinin yaklaşık %80'lik bölümünü yapan ve bölgede uzun süredir yerleşik bulunan firma ile bu limandan yapılan kömür ithalatına ilişkin gözetimleri yerine getiren firmalardır. Kuruluş, bu limanda pastadan aldığı küçük payı artırma amacındadır.

Kuruluşun faaliyet alanının içerisinde olan ve çok büyük kapasiteye sahip Aliağa-Nemrut bölgesindeki faaliyetleri, mevcut müşterileri olan feldspat ihracatçılarının bu bölgedeki iskelelerden yaptıkları ihracatlarla sınırlıdır. Kuruluş-gözetim hizmetleri bakımından çok büyük bir pazar olan bu bölgede yapılanma çabasındadır.

Kuruluş, eğitimli ve tecrübeli çalışanları ile deniz ve yük gözetiminin her dalında kaliteli ve güvenilir hizmet vermeyi amaç edinmiştir.

Kuruluşun kısa dönemli hedefi kalite ve akreditasyon sürecini tamamlayarak yerel piyasada çok iyi tanınan ve güvenilir bir firma haline gelmektir. Uzun dönemli olarak ise yurtdışı temsilciliklerini de yaygınlaştırarak küresel anlamda talep edilen bir marka olmaktır.

Kuruluş müşterilerine verdiği hizmete değer katmak ve onların ticaret yaptığı ülkelerde doğabilecek sorunların çözümüne katkı sağlayabilmek amacıyla, 2002-2003 yılından itibaren bu ülkeler başta olmak üzere yurt dışı acentelerini oluşturmaya başlamış ve bu yolla hem ihracatçı firmalara gemilerinin varış limanında hem de Türk armatörlere yurt dışındaki bazı uğrak limanlarda ihtiyaç duyabilecekleri gözetim hizmetlerini vermeye başlamıştır. Belli başlı yurt dışı temsilcilikleri aşağıda belirtilmiştir:

- Seaside Marine Surveys-Brezilya
- Luc Marine Surveys-Belçika/Fransa/Hollanda
- Alliance Maritime Services-Romanya
- International Maritime Services-Mısır
- Surveys Nickmann-Arjantin

Kuruluş, deniz gözetim, konteyner gözetimi, maden ve kur yük gözetimi, petrol ürünleri gözetimi, yağ ve sıvı yüklerin gözetimi başta olmak üzere gözetimin her dalında uluslararası gözetim ilkelerine uygun hizmet vermektedir. Belli başlı bazı hizmetleri şöyledir;

- Deniz Gözetim:
  - Draft Survey
  - Kiraya Giriş-Çıkış Gözetimleri
  - Yakıt Gözetimi
  - Gemi Kondisyon Gözetimi
  - Ambar Kapakları Su Sızdırmazlık Testi
- Dökme ve Sıvı Yüklerin Gözetimi:
  - Tank Denetimi
  - Serpantin testi
  - Kayıp İncelemeleri

- Numune ve Kalite Kontrol

- Konteyner Gözetimi:
  - Hasar Gözetimi
  - Konteyner Kondisyon Gözetimi
  - Konteyner kiraya giriş-çıkış Gözetimleri
  - İstif ve boşaltma Gözetimleri
- Ham Petrol ve Petrol Ürünleri Gözetimi:
  - Yük ölçümü ve ullage survey
  - Numunelendirme
  - Yükleme/boşaltma Nezaretleri

3.3.1.3. Kuruluşun Kuvvetli-Zayıf Yanlar ve Fırsatlar-Tehditler Analizi

Uluslararası gözetim şirketlerinin dış çevre analizi ışığında, araştırmaya örnek alınan kuruluşun kuvvetli-zayıf yanlar ve fırsatlar-tehditler analizinin, kuruluşu daha iyi tanıma konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu analiz, araştırmanın ilk evrelerinde, henüz kalite yönetim sistemi kuruluşta uygulanmaya başlanmadan önce, kuruluşta 2,5 senedir fiilen çalışmakta olan araştırmacı tarafından sektörde 23 yıllık tecrübeye sahip olan kuruluşun Genel Müdürü ile eşgüdüm içerisinde yapılmıştır. ISO 9001:2000'in uygulanmasının analizi yapılan konulardaki etkileri de tabloların altında verilmektedir.

Tablo 3.1 Kuruluşun Kuvvetli ve Zayıf Yanları

	Kuvvetli Yanlar:	Zayıf Yanlar:	
PAZARLAMA	- Kuruluş yoğun olarak hizmet verdiği İzmir ve Güllük çevresinde pazarda en iyi tanınan firmalardan biridir.	- Pazara yeni girmekte olduğu Antalya çevresinde henüz tanınmaya başlamaktadır.	PAZARLAMA
ÜRETİM	- Kuruluş verdiği iyi hizmet sayesinde iş yaptığı pazarların tümünde saygın bir yere ve üne sahiptir. Pazar payı açısından bakıldığında hizmet verdiği sektörde İzmir çevresinde %20 civarında, Güllük'te ise yaklaşık %65 pazar payına sahiptir.	- Türkiye'nin, gözetim hizmetlerine olan talep yönünden en büyük pazarı olan İstanbul ve çevresine uzak olması sebebiyle İzmir ve çevresinde hizmet veren bir firma olarak tanınmıştır.	PAZARLAMA
ÜRETİM	- Kuruluşundan bu yana hizmet verdiği ve iş kapasitesinin 2002 senesi verilerine göre %62'sini, 2003 senesi verilerine göre %53'ünü oluşturan ve aynı zamanda İzmir'in de en büyük ihracatçılarından olan Batıçim ve Çimentaş firmalarının yanı sıra kuruluş, yaptığı pazarlama çalışmaları ve ağızdan ağıza yayılan ünü sayesinde müşteri yelpazesini yatay olarak ihracatçılar tabanında genişletmiştir.	- Firmanın kuruluşu ve gelişmesi esnasında, en büyük hedef pazara uzak oluşu ona faaliyetlerini pazarlama ve genişletme konusunda coğrafi açıdan dezavantaj getirmiştir.	PAZARLAMA
AR-GE	- Yeniliğe açık bir yapıya sahip olan firmanın teknolojiyi kullanma ve araştırma geliştirme bakımından rakiplerinin çok ilerisinde olduğunu söylemek mümkündür.	- Uluslararası geçerliliği olan sertifika verme yetkisine sahip yerel bir gözetim firması olan kuruluş, yurtdışı bağlantılı olmaması ve dolayısıyla küresel anlamda üne sahip bir firma olmaması en önemli eksikliğidir.	PAZARLAMA
FİNANSMAN	- Sermaye maliyeti düşük olan gözetim sektöründe hizmet veren firmanın sektörde güvenilirliğe önem vermesi sebebiyle, 2004 yılı itibari ile benzer hizmet veren diğer firmalara kıyasla oldukça yüksek bir ödenmiş sermayesi bulunmaktadır.	- Kuruluş, hizmet kalitesine, çalışan ihtiyaçlarına ve kaliteli araç ve makine kullanımına önem vermesi ve teknolojik gelişmeyi yakından izlemesi sebebiyle rakiplerine göre daha yüksek maliyetle hizmet vermektedir.	FİNANSMAN
İNSAN KAY.	- Kuruluş sahip olduğu tecrübe ve istihdam ettiği çalışanların sayısı ve niteliği bakımından oldukça iyi bir rekabetçi üstünlüğe sahiptir.	- Henüz herhangi bir kalite sistem sertifikasına sahip olmaması bir dezavantaj olarak göze çarpmaktadır.	PAZARLAMA

Tablo 3.1 Kuruluşun Kuvvetli ve Zayıf Yanları (devamı)

YÖNETİM	- Eğitimli ve geniş görüşlülük(vizyon) sahibi genç kadrosu sayesinde dinamik bir yapıya sahip olan firma bu yapısını adım adım yönetim ve pazarlama anlayışına da taşımış ve memur zihniyetinden sıyrılıp yerel ve uluslararası pazarda daha girişken ve açılımcı olmaya başlamıştır.	- Kuruluşun, sistemli hizmet sunumunu ve dokümantasyon konusunda bazı eksik yanları bulunmaktadır.	ÜRETİM
PAZARLAMA	- Internet kullanımı ve internet üzerinden yapılan tanıtım ve ticaret konusunda hizmet verdiği pazarda önemli avantaja sahiptir.		

(Kaynak: Yazar)

Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ile kuruluşun kuvvetli yanları olarak belirlenen nitelikli çalışanların istihdam edilmesi, yenilikçi bir yapıda olması ve teknolojiyi takip ederek kendi faaliyetlerinde kullanması konularında var olan üstünlüğünü müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda daha da yukarılara çekmesi imkanı oluşmaktadır.

Kuruluşun zayıf yanlarından biri olarak belirlenen kalite sistem sertifikasına sahip olmaması konusu, ISO 9001:2000'in uygulanması ve belgelemenin yapılması ile bir dezavantaj olmaktan çıkmaktadır. Bununla beraber, bir başka zayıf yan olarak görülen sistemli hizmet sunumunu ve dokümantasyon konusundaki eksiklikler ve hizmet sunum maliyetindeki göreli yükseklik de ISO 9001:2000'in doğru uygulanması ile ortadan kalkmaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı belgesine sahip olunması ile, dünyanın bir çok farklı noktasındaki gözetim şirketinin bir araya gelerek oluşturduğu işbirliği ağlarına katılma veya bir çokuluslu gözetim şirketinin bölgedeki acentesi olma yönünde yapılacak girişimlerde başarılı olunması imkanı artmaktadır.

Tablo 3.2 Kuruluş için Fırsatlar ve Tehditler

	Fırsatlar:	Tehditler:	
EKONOMİK	- Ülkedeki finansal durumun kuruluşa yansıması çalıştığı firmaların ihracatına yaptığı etki ile paraleldir. İhracatı etkileyecek her türlü finansal, politik ve çevresel olay kuruluş için fırsat veya tehdit oluşturabilmektedir. Çünkü müşteri yelpazesi geniş olmasına karşın firmanın müşterilerinin %90'a yakınının ortak özelliği ihracatçı firmalar olmalarıdır. Buna göre; - Türkiye ekonomisinin iyiye gidiyor olması, - Dünya ticaret hacmindeki olumlu gelişmeler, - Bölge olarak Ege bölgesi ve İzmir'in art alanının ihracat potansiyeli fırsatlar yaratmaktadır.	- Sektörün en önemli sorunu uluslararası gözetim yetkisinin verilmesi ve kuruluşların faaliyetlerinin izlenmesi ile ilgili yasal uygulamalardır. Bu konudaki esneklik çok önemli sertifikalandırmaların yapıldığı bu iş kolunda, yetersiz kişi ve kuruluşların hizmet vermesine olanak sağlamaktadır.Dolayısıyla uzmanlaşmış ve iyi hizmet veren kişi ve kuruluşlar için bu durum önemli bir tehdit oluşturmaktadır.	POLİTİK/YASAL
TEKNOLOJİK	- Teknolojideki değişiklikler, bunları takip etme konusundaki anlayışı ve bu konudaki üstünlüğü dolayısı ile firmayı sektörde her zaman farklılaştırmıştır ve rakiplerinin bir adım önüne geçme konusunda fırsat sağlamaktadır.	- Kuruluşun rakiplerini yabancı menşeli ve yerli menşeli uluslararası gözetim şirketleri olarak iki grupta incelemek gerekir. Yabancı menşeli uluslararası gözetim şirketleri dünyanın birçok ülkesinde aynı isim altında hizmet veren oldukça güvenilir ve ün yapmış firmalardır. Yurt dışından gelen işler daha çok bu firmalar tarafından yapılmaktadır. Küresel değişim markaların güçlenmesini getirmektedir ve bu durum dünyanın birçok ülkesinde aynı isim altında hizmet veren kuruluşlar için bir fırsat yerel firmalar için bir tehdit oluşturmaktadır.	POLİTİK/YASAL & EKONİMİK
POLİTİK/YASAL	- AB ile ilişkiler ve uluslararası gözetim yetkisinin verilmesi ve kuruluşların faaliyetlerinin izlenmesi ile ilgili yasal uygulamalar gibi konuların daha ciddi standartlara bağlanması ve denetlenmesi açısından fırsat oluşturmaktadır.	- Daha çok uluslararası ticaret yapan firmalara hizmet verdiği düşünüldüğünde uluslararası ticaretteki daralma tehdit oluşturabilecektir.	EKONOMİK

(Kaynak: Yazar)

Kalite sistem belgelendirmesi, kuruluşa varolan fırsatları yakalama ve geliştirme yönünde katkı sağlamanın yanında, yurt dışından gelen gözetim taleplerinde kabul edilebilir kuruluşlar arasına girmesi bakımından orta ve uzun vadede fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4.1. Süreç Yaklaşımı Uygulaması Yönünden Değerlendirme

a. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Uygulanmaya Başlanmasından Önce Kuruluştaki Yapı

Kuruluşun ISO:9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardının uygulanmaya başlanmasından önceki yapısına baktığımızda Genel Müdür haricindeki altı çalışanın operasyon ve dokümantasyon ile ilgili her aşamadaki işlemleri bir arada yürüttüğü görülmektedir. Yani müşterinin hizmet talebini almak, fiyat teklifini hazırlamak, onayını almak, gözetim işini yerine getirmek, sonrasında raporlamasını yapmak, raporu basmak ve imzalamak gibi işlemleri çalışanlar arasından, o an için ofiste bulunan rasgele bir kişi tarafından yapılmaktadır.

Bu dönemde yapılan faaliyetlerde, çok büyük sorunlar yaşanmamasına karşın gözlemlenen bazı aksaklıklar şöyle belirtilebilir:

- Bölümler arası yazılı bilgi akışının sağlanamaması,
- İşlemler arasındaki ilişkinin belirsiz olması,
- İşlemlerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin tanımlanmamış olması,
- Karşılaşılabilecek bazı sorunların bir sonraki işlemi yapacak olan kişiye aktarılmaması,
- İş ve doküman akışlarının ve her aşamadaki sorumluların belirsizliği.

Operasyon sırasında yapılan bir hatanın fark edilmesi ve nasıl olması gerektiğinin belirlenmesinden sonra aynı hatanın tekrar yapılması durumuyla sıklıkla karşılaşılmaktadır.

Gemi üzerinde yapılan hesaplamalarda kullanılan bilgisayar programlarında zaman zaman yapılan değişikliklerden daha sonra operasyonda görev alan bir başka çalışanın haberi olmaması dolayısıyla programın eski halinin kullanılması yaşanan aksaklıklara bir başka örnektir.

Uluslararası gözetim hizmetlerinde, limanla ve gemiyle ilişkili her iş gibi, hizmetin verileceği saat hiçbir zaman sınırlanamamaktadır. Örneğin, gemiye yüklenen malın miktarının belirleneceği bir gözetim hizmetinde, geminin yüklemesinin hangi saatte biteceği kesin olarak bilinmediğinden gözetim işinin hangi saatte yapılacağı da bilinmemektedir. Bir gözetim şirketinin çalışanlarının haftanın her günü, günün her saati birçok farklı yerde operasyonları olabilir. Mesai saatleri dışında çalışmanın çok olduğu bu iş dalında, bu saatlerde çalışan personel olasılıkla mesai saatlerinde ofiste bulunamamaktadır. Diğer taraftan bir gözetim şirketinin tercih edilebilir olmasının en önemli koşulu, raporlamanın zamanında ve doğru olarak yapılmasıdır. Mesai saatleri dışında yapılan işlerin raporlarının en kısa sürede ve doğru olarak müşterilere iletilmesi gerekmektedir. Bu durum fonksiyonlar arasındaki bilgi ve doküman akışının eksiksiz ve hatasız olmasını zorunlu kılmaktadır.

Operasyonda görevli olan personelin, mesai saatleri dışında yaptığı operasyonla ilgili evrakları ofise bıraktıktan sonra verilen hizmet ile ilgili raporlamanın yapılabilmesi için gerekli birtakım bilgi ve/veya dokümanların eksik olduğu durumlar yaşanmakta ve bu raporun hazırlanarak müşteriye iletilmesinin gecikmesine sebep olmaktadır.

Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için hizmetin sağlanmasına yönelik olarak sürecin, tüm aşamalarla ilgili doküman ve sorumlular ile birlikte çok iyi tanımlanması ve oluşturulması gereği görülmektedir. Süreçlerin tanımlanması ve akışlarının belirlenmesinin kuruluşun performansını ve hizmet kalitesini artırmada önemli faydası olacağı gözlemlenmiştir. Süreçlerin belli aşamalarındaki işlerin doğru ve eksiksiz yapılması da sürecin bütününün aksamaması

için önemlidir. Dolayısıyla işlerle ilgili talimatların da oluşturulup uygulanması gereği görülmektedir.

Organizasyonlarda yürütülen tüm faaliyetleri talimat veya süreçlerle tanımlamak mümkündür. Süreçler değer yaratan bir bütünü yani faaliyetler dizinini tarif ederken, talimatlar bütün içindeki tek bir faaliyeti tarif eder. Bu tanımdan yola çıkarak talimatın bütün içindeki bir adımın (dolayısıyla o işi yapan kişinin) performansını, buna karşılık süreçlerin bir takımın performansını ortaya koyduğu söylenebilir (Akçal, 2002; 28).

b. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardında Süreç Yaklaşımı

ISO 9000 Standardının daha önceki revizyonlarında benimsenen fonksiyonel bakış açısı, süreçlerin birbirinden bağımsız olarak düşünülmesine, birbirleriyle olan etkileşiminin göz ardı edilmesine sebep olmaktaydı. Bölümler arası iletişimin ve kuruluşun faaliyetleri arasındaki bütünlüğün azalması, performans ve etkinliğin düşmesine ve süreçlerin iyileştirilmesi olanağının azalmasına neden olduğu belirtilmektedir.

ISO 9000 Standardı, 2000 revizyonunda, müşteri şartlarını karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde süreç yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektedir.

Süreç yaklaşımının avantajı, süreçlerin oluşturduğu hem bireysel sistem dahilinde süreçler arası bağlantı ve hem de bunların tümü ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır (TS EN ISO 9001:2000).

Süreç tabanlı kalite yönetim sistemi modelinde, kuruluşun faaliyetleri beş temel başlık altında toplanmıştır (Baş, 2003; 12);

- *Kalite Yönetim Sistemi*: Yönetim, kalite yönetim sistemini oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı, sürdürmeli ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.
- *Yönetimin Sorumluluğu*: Yönetim, kalite yönetim sistemi ile ilgili taahhütlerinin kanıtlarını tanımlamalı ve bunları sağlamalıdır.
- *Kaynak Yönetimi*: Yönetim Faaliyetlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için gerekli kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır.
- *Ürün Gerçekleştirme*: Yönetim süreçlerin planlanması, oluşturulmasını ve uygulamasını sağlamalıdır.
- *Ölçme, Analiz ve İyileştirme*: Yönetim, ölçümleri uygulamalı, ölçüm sonuçlarını analiz etmeli ve elde edilen bilgileri iyileştire için kullanmalıdır.

Model, Bölüm 2'de belirtilen ISO 9001:2000'in sekiz yönetim ilkesine dayanmaktadır. Modelin temel girdisi müşteri ihtiyaçlarıdır. Modeldeki diğer bir konu ise şartların karşılanmasının, değerlendirilmesi ve doğrulanması ihtiyacıdır.

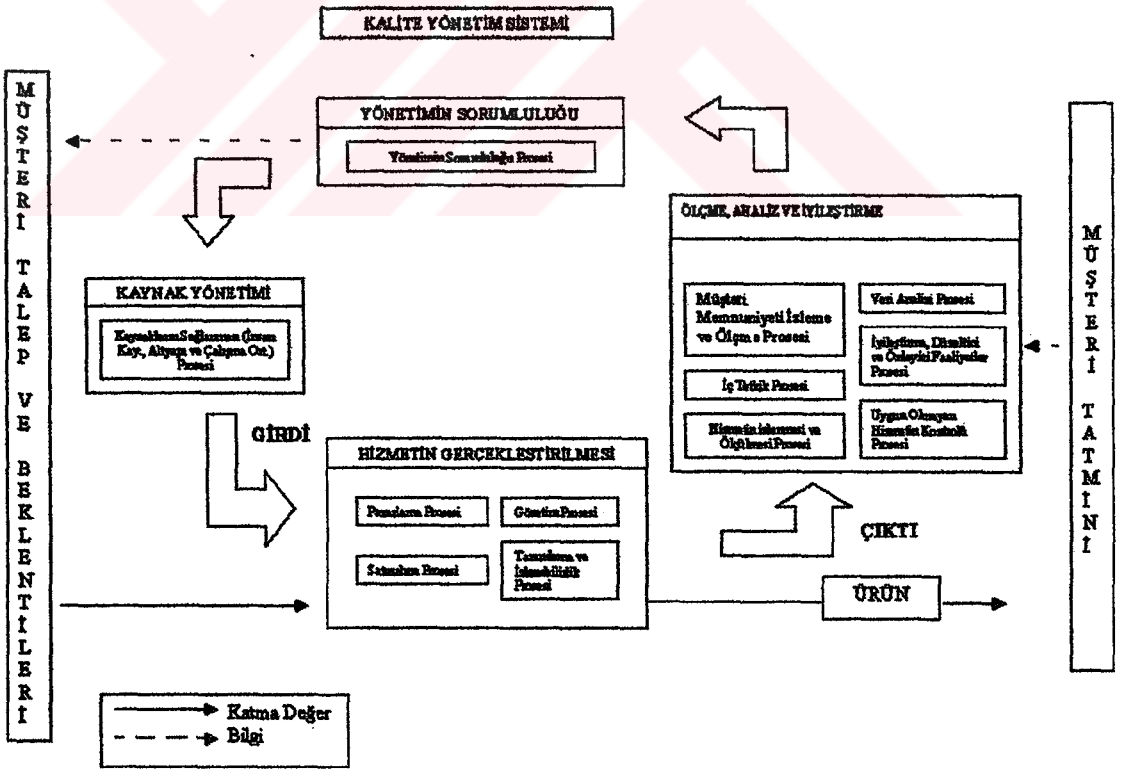
Süreç merkezli organizasyonları yapılandırmak için öncelikli olarak şunları yapmak gerekmektedir:

- Organizasyon vizyonunu, misyonunu ve değerlerini tanımlamak ve paylaşmak,
- Organizasyondaki süreçleri şirket vizyon ve stratejilerine dolayısıyla müşterilere odaklanarak tanımlamak ya da gözden geçirmek,
- Yürütülen faaliyetlerin tanımlanmış süreçler kapsamında işlemesini sağlamak,
- Performans yönetim sistemine alt yapı oluşturmak amacıyla süreç performans göstergeleri kapsamında kritik parametreleri tanımlamak ve izlemek,
- Performansa ilişkin izlenen parametrelerin sonuçlarını paylaşmak ve iyileştirme faaliyetlerine yönelik kullanmak gerekmektedir.

Tüm bunlar süreç merkezli organizasyonlar için sadece önemli ve kritik başlangıç adımlarıdır. Bu yaklaşımlara bağlı olarak bir organizasyonun süreç merkezli (process-centered) organizasyon olma yönünde adımlar atmış olduğu göstermekle birlikte yeterli değildir. Çünkü kritik ve kaçınılmaz olan değişimleri mevcut süreçlere adapte ederek sürekli gelişmenin sağlanması ve yukarıda tanımlanan tüm unsurların etkin bir şekilde yönetilmesidir (Akçal, 2002; 28).

c. Kuruluşun ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı Çerçevesinde Süreç Yaklaşımı Uygulaması

Kuruluş, ISO 9001:2000'in gerekleri doğrultusunda müşteri tatminini artırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesine yönelik olarak Şekil 3.4'te gösterilen süreç tabanlı kalite yönetim sistemi modelini oluşturmuş ve uygulamaktadır.



Şekil 3.4. Kuruluşun Süreç Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

(Kaynak: Kuruluşun Kalite El Kitabı)

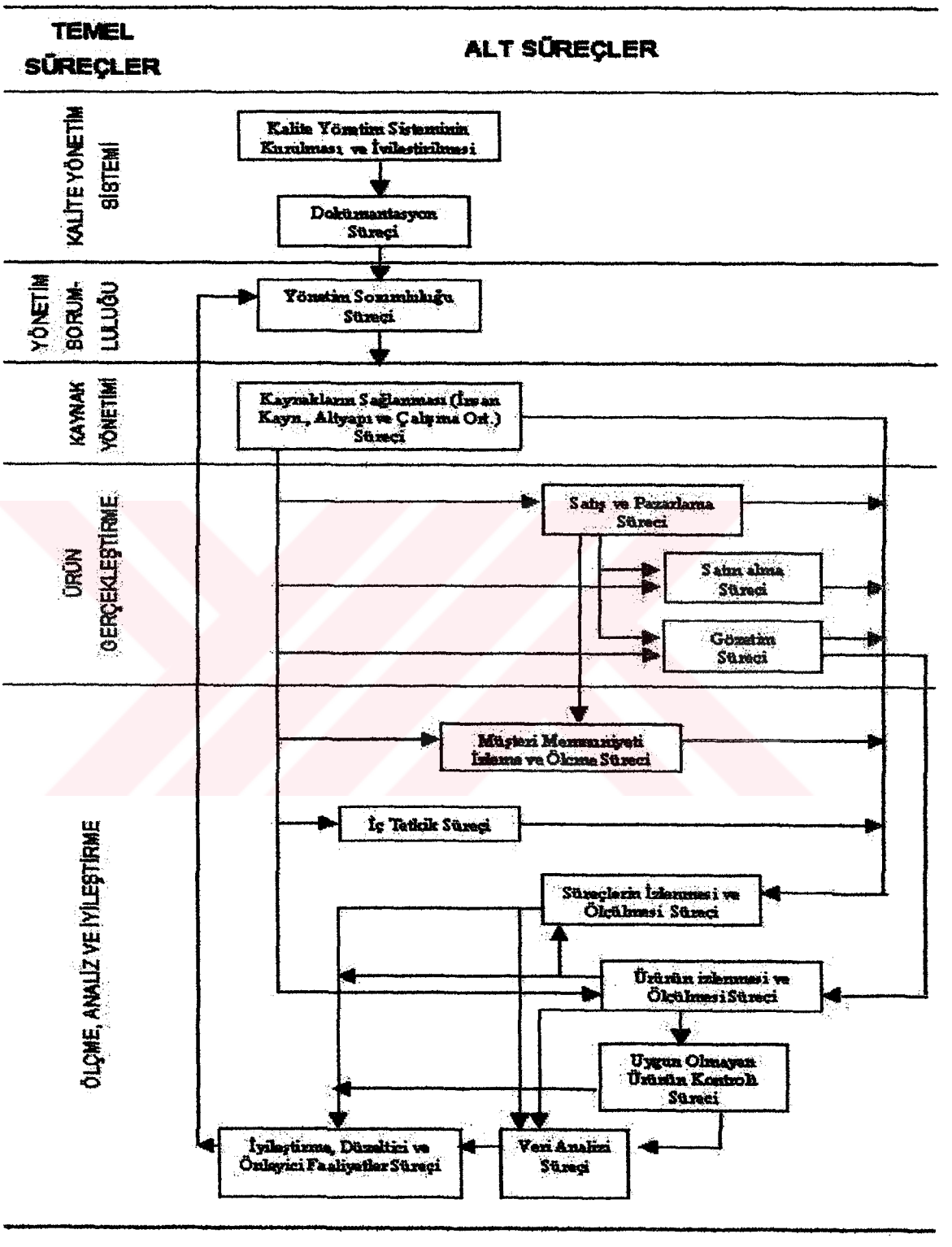
Kuruluşta süreç merkezli bir sistemin yerleştirilmesi amacıyla, kuruluş içi bağlantılı faaliyetler tanımlanmıştır. Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünü sağlayan süreçlerin sırası ve birbirleriyle etkileşiminin tayini için Şekil 3.5'te gösterilen "Kalite Yönetim Sistemi Süreçlerinin Sırası ve Etkileşimi" şeması hazırlanmıştır.

Temel süreçler, ISO 9001:2000 standardının öngördüğü temel süreçleri ifade etmek için kullanılırken, alt süreçler temel süreçlerin yürütülmesini sağlayan süreçler anlamında kullanılmıştır. Bu alt süreçler ISO 9001:2000'in gerekliliklerinde yer alan ana maddelerin uygulanışlarının kuruluş açısından ifadesidir.

Bunun yanı sıra, süreçlerin uygulanması, izlenmesi, analiz edilmesi ve sürekli iyileştirilmelerinin sağlanmasına yönelik olarak, Bölüm 2'de detaylı olarak ele alınan, 'Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al' yöntemi ile kalite yönetim sistemi dokümantasyonu oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır.

Şemada alt süreçler bölümünde gösterilen "Gözetim Süreci", kuruluşun hizmet kalitesine etki eden en temel süreçtir. Bu süreç ile ilgili iş ve doküman akışını göstermek amacıyla kuruluş tarafından Gözetim El Kitabı hazırlanmıştır.

Kuruluş, Gözetim El Kitabı kapsamında, müşteriden gelen gözetim talebinden başlayarak, raporun ve faturanın müşteriye teslimine kadar olan işlemleri tanımlamıştır. Gözetim sürecindeki işlemlerin kendi aralarındaki ve diğer süreçlerle aralarındaki etkileşimler tanımlanmış ve talimatlar oluşturulmuştur. Gözetim süreci kapsamındaki işlerin akışı, ilgili doküman ve sorumlular kuruluş tarafından oluşturulan ve aşağıda Şekil 3.6'da gösterilen Gözetim Süreci İş Akışı şemasında belirtilmiştir.



Şekil 3.5. Kuruluşta Kalite Yönetim Sistemi Süreçlerinin Sırası ve Etkileşimi (Kaynak: Kuruluşun Kalite El Kitabı)

Gözetim süreci ile ilgili tüm faaliyetlerin detaylı olarak tanımlanması ve talimatların oluşturulmasının yanı sıra bu faaliyetlerin kuruluşun amaç ve hedefleri, diğer süreçlerle olan etkileşimleri, kuruluşun hizmet kalitesine etkisi ile bağlantısı açıklanmış bulunmaktadır. Süreçlerin, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırma ve yönetim sistemini sürekli iyileştirmedeki önemi vurgulanmıştır.

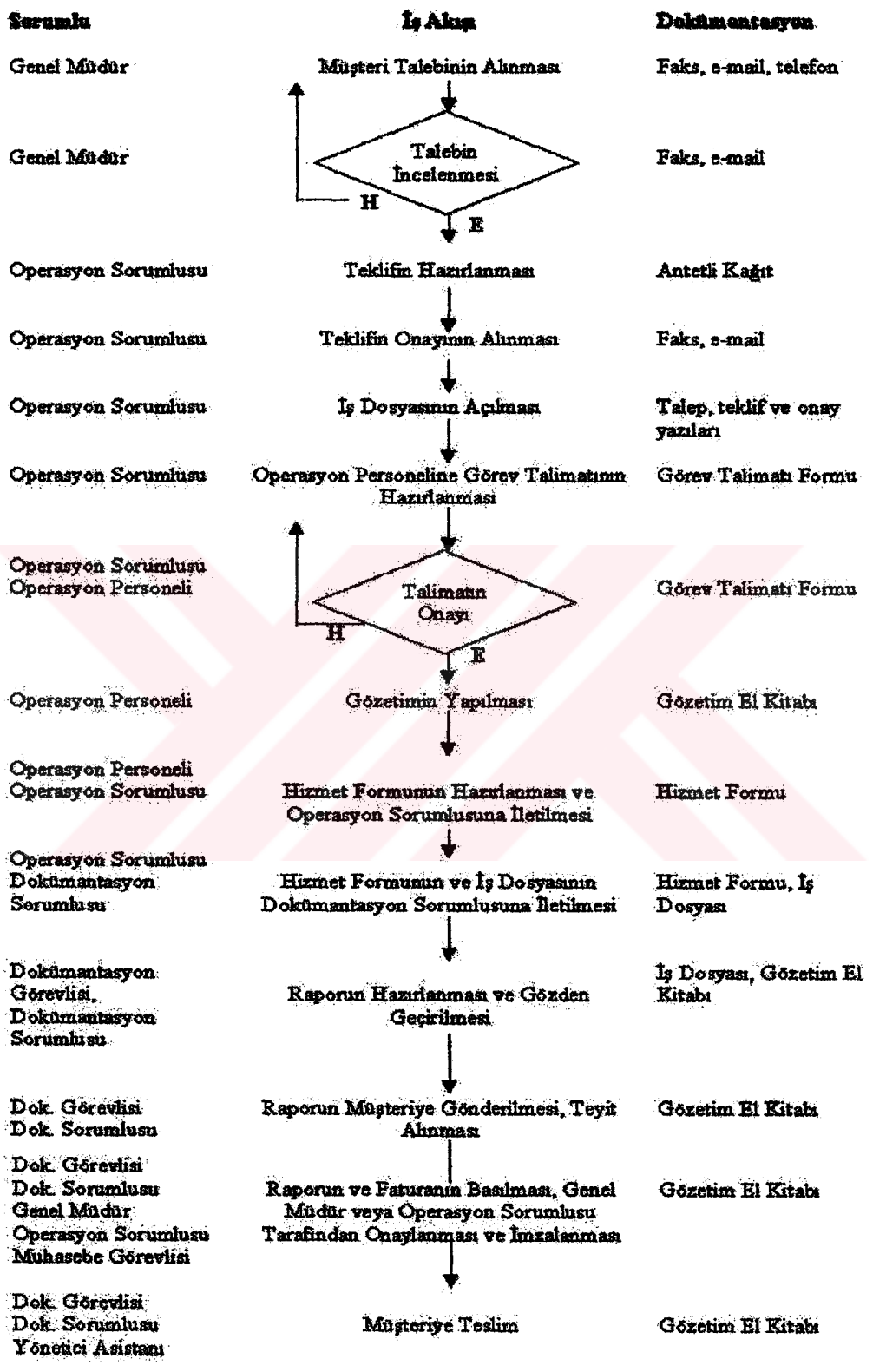
Satış ve Pazarlama, Satın Alma ve Gözetim Süreçleri kuruluşun hizmet sağlama sürecinin temel alt süreçleridir. Şekil 3.6'da gösterilen Gözetim Süreci İş Akışı şemasının yanı sıra kuruluşun "Satın Alma" ve "Satış ve Pazarlama" süreçlerine ilişkin iş akış şemaları Ekler kısmında verilmiştir.

Hizmet sağlama sürecinin çıktıları ölçme, analiz ve iyileştirme sürecine girdi oluşturmakta, ürünün ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi sonucu çıkan verilerin analizi ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması ile çevrim başa yönetimin sorumluluğu sürecine geri dönmektedir.

Yönetimin, alınan geri bildirimler doğrultusunda, hizmet sağlama sürecini yeniden planlaması ve gerekli kaynakları sağlaması ile süreç yaklaşımının temel aldığı, kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirmesi sağlanmaktadır.

Buradaki yaklaşım, kuruluşta ürün/hizmet sunma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir yönetim sistemi çatısı altında ve birbirine katma değer yaratacak şekilde ilişkilendirilmesidir.

Uluslararası gözetim hizmetleri, hatayı kesinlikle kabul etmeyen ve işlerin tam zamanında yapılması ve raporlanması sayesinde hizmet veren kuruluşların tercih edilebilir olabildikleri farklı bir hizmet dalıdır.



Şekil 3.6. Gözetim Süreci İş Akış Şeması

(Kaynak: Kuruluşun Gözetim El Kitabı)

Mallardan farklı olarak, hizmet sektörünün birçok dalında olduğu gibi uluslararası gözetim hizmetlerinde de, üretimin son çıktısının kontrol edilerek uygun olmayanının ayrılmasına dayalı bir sistemin geçerliliği hiç yoktur. Bu sebepten kaliteli bir hizmetin sağlanması için hatayı önlemeye ve süreç yaklaşımına dayalı sistem oluşturulması gerekmektedir. Hizmetin ölçülmesi ve izlenmesi ile her aşamadaki faaliyetlerde esas alınacak talimatların sürekli iyileştirilmesi ve çalışanların bu talimatlara uygun hareket etmesi sağlanmalıdır.

Süreç merkezli kalite yönetim sisteminin uygulanmasının, çalışmada örnek olarak alınan kuruluşta gözlemlenen etkileri şöyle sıralanmaktadır;

- Kaynakların etkili kullanımı ile maliyetlerin düşürülmesi ve boşta geçen zamanın aza indirilmesi,
- Çalışanların yürüttükleri faaliyetlerin bütün içindeki yeri ve öneminin anlaşılması, diğer bir deyişle strateji ve vizyonun tüm çalışanlarla paylaşımının sağlanması,
- Faaliyetlerin birbirleriyle olan etkileşiminin belirlenmesi ile akşın doğru ve aksamadan sağlanması,
- Hizmetin sağlanması sırasında çalışanların talimatlara uygun hareket etmesi ile hataların en aza indirilmesi,
- Faaliyetlerin sonucunun izlenmesi ve değerlendirilmesi dolayısıyla sürekli gelişme anlayışının benimsenmesi,
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin önemine bağlı olarak müşteri odaklılık, takım anlayışı, sinerji ve empatinin gelişmesi.

3.4.2. Müşteri Odaklılık Yaklaşımı Uygulaması Yönünden Değerlendirme

a. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Uygulanmaya Başlanmasından Önce Kuruluştaki Yapı

Kuruluşların varlık sebepleri müşterilerdir. Kalite yönetim sistemleri uygulanmasa dahi hemen hemen her işletmenin yöneticileri bu konunun bilincindedir. Fakat müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile sağlanan hizmetin performansının sistematik olarak analizi ve iyileştirmesi olmadan müşteri tatminini sağlamak işin şansa bırakılmasına benzemektedir. Ayrıca şirketlerin alt seviyelerinde çalışan personelinde en az yöneticiler kadar bu konunun bilincinde olması gerekmektedir.

Hizmet işletmelerinde, hizmet genellikle düşük maaşlı ve daha alt seviyedeki çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Geliştirilmesi gerekli süreçler ve çalışanların belirlenmesi için müşteriler için önemli olan kalite özellikleri takip edilmeli, ortaya koyulmalı ve analiz edilmelidir. Hizmetin sunumu genellikle müşterinin nezaretinde gerçekleştiği için hizmeti yerine getiren personelin onu anlaması ve doğru yapması önemlidir.

Yakın geçmişte kalite, müşteri istek ve beklentilerini bilmek ve bunları karşılama yolu iken günümüzde, müşteri istek ve beklentilerini bilmek ve bunları aşmanın yoludur. 21. yüzyılın başarılı kuruluşların, yaratıcı düşünceleri ortaya çıkaran, bu düşünceleri ürün ve hizmete hızlı bir şekilde yeniliklere dönüştüren organizasyonlar olması gerekmektedir. Çağımızda yeni düşünceler yaratabilen şirketler, rakiplerine karşı üstünlük kazanacaktır (Fıkırkoca, 2003; 497). Müşterilerle ilişkide bulunan personelin müşterilerin kendilerinin bile farkında olmadığı beklentilerini belirlemeleri ve şirketlerini bu yönde geliştirmeleri ve farklılaştırmaları gerekmektedir.

Çalışanların, şirketin hizmet kalitesini ve karlılığını artırmasının kendilerini de olumlu yönde etkileyeceğinin bilincinde olmaları ve bunu sağlamak için müşterileri tatmininin önemini kavramaları gerekmektedir. Çalışanlarda "Bize maaşlarımızı ödeyen patron değil müşterilerdir" düşüncesinin yerleşmesi toplam kalite yönetiminin amaçladığı müşteri odaklılığın lokomotifi olacaktır.

Uluslararası gözetim hizmetlerine bu açıdan baktığımızda, karşımıza çıkan durum diğer hizmet dallarına göre biraz farklıdır. Uluslararası gözetim hizmeti, malların kalite ve miktar bakımından, malları taşıyan araçların durum ve uygunluk bakımından şartlara uygun olup olmadığının nesnel olarak tespitine dayalı tam tarafsızlık gerektiren bir hizmet dalıdır. Bu yönüyle düşünüldüğünde müşteri isteklerine göre hareket etmek tarafsızlık ilkesine aykırı görünmektedir. Söz konusu durum, müşterinin kendi seçtiği bir gözetim şirketine bir bedel ödeyerek kendi malını kontrol ettirmesi durumudur.

Dış piyasalarda kaliteli mal üreten bir firma olarak tanınmak ve uzun dönemli iyi ticari ilişkiler kurmak isteyen şirketler, gözetim şirketinin vermiş olduğu hizmeti, kendilerinin bu amacına hizmet eden bir unsur olarak görmektedirler. Diğer taraftan bu bilinçte olmayan bazı şirketler, detaylı kontrollerde bulunmadan, düşük bir bedel talep edecek ve kendilerinin isteklerine uygun bir rapor verebilecek gözetim şirketlerini aramaktadırlar. Uluslararası gözetim hizmetlerinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermekten anlaşılması gereken kesinlikle bu olmamalıdır. Ne bu bilinçte üretim yapan ihracatçının ne de bu şekilde hizmet veren gözetim şirketinin piyasada uzun ömürlü olması mümkündür. Bu durum ayrıca ülkenin kalite konusundaki imajına da büyük zarar verir. Dolayısıyla uluslararası gözetim şirketinin verdiği hizmetin doğru, hatasız ve tarafsız olması zorunludur.

Uluslararası ticaretin birçok noktasında hizmet sağlayan gözetim şirketleri, dünyada malların hızlı ve sorunsuz dolaşımına yardımcı olmaktadırlar. Bölüm 1'de detaylı olarak bahsedildiği gibi, bu kuruluşlar yaptıkları kontroller ve verdikleri raporlar ile ithalatçılara mallarını anlaşma şartlarına uygun olarak teslim alma,

ihracatçılara da malı anlaşma şartlarına uygun olarak yüklemeleri halinde elde edecekleri gözetim raporu ile mal bedelini tahsil edebilme imkanı sağlamaktadır.

Uluslararası ticarette en önemli konulardan biri hızdır. Yapılan ticaretin miktar ve değer olarak yüksek olması dolayısıyla mal ve mal bedelinin hızlı dolaşımı önemlidir. Bu noktada gözetim şirketlerinin, gözetim hizmetine ait raporu hatasız ve hızlı bir şekilde müşteriye iletmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesinin güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (duygudaşlık), fiziksel varlıklar vb. hizmet dalına göre artırılabilecek birçok boyutu vardır. Uluslararası gözetim şirketlerinin verdikleri hizmetin, müşteri tatminini sağlamak amacıyla hizmet kalitesine yönelik bu boyutların içerisinde değerlendirilebilecek en önemli iki unsuru;

- Gözetim hizmetinin doğru olarak yerine getirilmesi ve
- Gözetim hizmetine ilişkin raporun hatasız ve hızlı bir şekilde müşteriye iletmesidir.

Örnek gözetim şirketinin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardını uygulamaya başlamadan önceki durumuna bakıldığında yönetimin müşteri tatminini sağlama bilincinden uzak olunmadığı, fakat müşteri tatminini sağlamaya yönelik müşteri odaklı bir sistem olmaması dolayısıyla, müşteri tatminine yönelik çabaların iyi niyetli fakat bütünsel ve sürekli olmayan bir yapıda olduğu, dolayısıyla her kademeye yayılamadığı gözlemlenmiştir. Bunun sonucu olarak kuruluşta ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesinden önceki dönemde müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik aksaklıklar şöyle belirtilebilir;

- Hizmeti sağlayan personel tarafından müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasının öneminin tam olarak anlaşılmaması,

- Hizmetin sağlanması sürecinde görevlendirme ile ilgili olarak bir sistem ve dokümantasyonun yokluğu nedeniyle hizmetin sağlanmasında bir takım gecikmelerin meydana gelmesi,
- Hazırlanan taslak raporlara ilişkin müşterilerden çok sayıda düzeltme isteğinin gelmesi,
- Sağlanan hizmetin müşterinin talep ettiği hizmeti içerik bakımından tam olarak karşılamaması,
- Müşteriye teslim edilen rapor ve faturalarda sınırlı da olsa bir takım hataların ortaya çıkması

b. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardında Müşteri Odaklılık

Müşteri tatmininin sağlanması için etkin metotların oluşturulması ve uygulanması yalnız ISO 9001:2000'in değil, varolmanın şartı olmuştur. Bu nedenle müşteri odaklılık, genel anlamda, ISO 9001:2000'de yer alan yönetimin taahhüdü, planlama, kalite politikası, kalite hedefleri ve diğer pek çok maddenin temel unsurudur. Ayrıca müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kalite yönetim sisteminin temel amacıdır.

Özel anlamda, Madde 5 Yönetim Sorumluluğu dahilinde alt Madde 5.2'de Müşteri Odaklılık ele alınmış, bu maddede üst yönetimin, müşteri tatmininin artırılması amacına yönelik olarak müşteri şartlarının belirlenmiş ve yerine getirilmiş olmasını sağlaması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Madde 7.2.1 Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi, müşteri tatminini sağlayacak ürün şartlarının belirlenmesi ile ilgilidir. ISO 9001:2000, Madde 7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi gereğince, kuruluş hizmeti istenilen şartlara uygun olarak sağlayacağını taahhüt etmeden önce;

- Hizmet şartlarının tanımlandığından,
- Tüm şartlar üzerinde tam bir anlaşmaya varıldığından ve
- Bu şartların karşılanabileceğinden emin olmalıdır.

Madde 8.2.1. Müşteri Memnuniyeti başlığı altında, kuruluşun müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiyi izlemesi ve bu bilgiyi elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlemesi gereğinden söz edilmektedir.

Madde 7.2.3. Müşteri ile İletişim kapsamında da yukarıdaki maddelerde belirtilen gereklerin yerine getirilmesi için kuruluşun müşteri ile iletişim konusunda etkin düzenlemeleri belirlemesi ve uygulamasının gereğinden söz edilmektedir.

Bu maddeler, ISO 9001:2000'in müşteri odaklılık ve müşteri tatmini yerine konusunda kuruluşlardan yerine getirilmesini istediği gerekleri içermektedir.

c. Kuruluşun ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Uygulaması

Kuruluşta kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanması ile müşteri odaklı yaklaşımın öneminin her seviyedeki çalışan tarafından daha iyi anlaşılması sağlanmaktadır.

Hizmet sektöründe üretimin büyük oranda çalışanların kurdukları dolaysız ilişkilerle gerçekleşmesi, çalışanların performansını, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi konumuna getirmektedir (Zengin ve Erdal, 2000; 50). Bu bakımdan müşteri ile ilgili süreçlerde görev alan çalışanların müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemesi ve bu bilinçle hareket etmesi hizmet sektöründeki bir kuruluşun kalitesini yükseltmesi için en önemli noktadır.

Kuruluş, ISO 9001:2000'in gerekleri doğrultusunda müşteri odaklı yaklaşımı benimsemiş ve kalite yönetim sistemini, standardın bu konudaki şartlarına uygun olarak oluşturmuş olduğu görülmektedir.

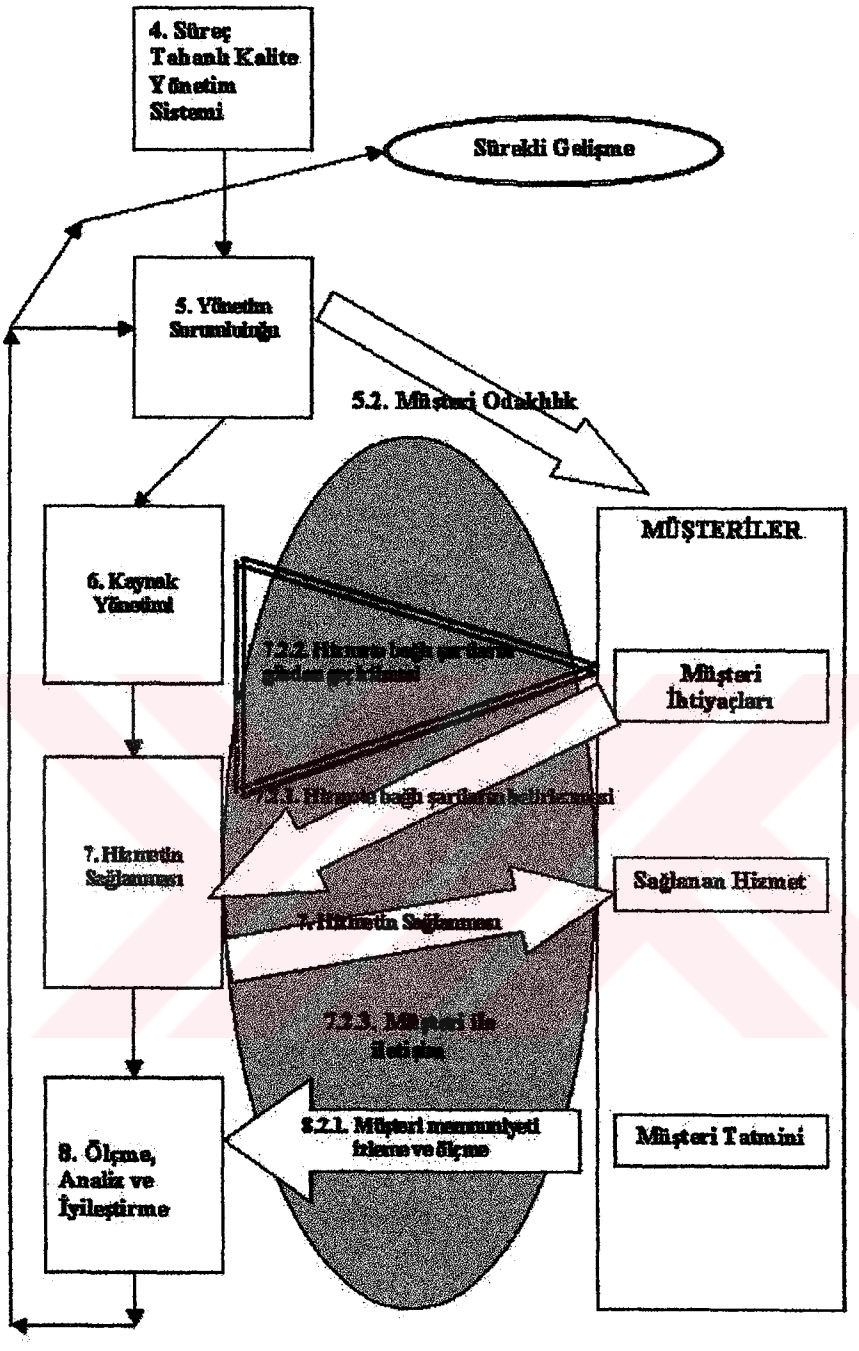
ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminde kuruluş, madde 7.2'de tanımlanan süreçler ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlarken, Madde 8.2'de tanımlanan süreçler ile müşteri memnuniyeti ölçümlerini yapmakta ve sürekli iyileştirmeye kaynak sağlamaktadır.

Kuruluşun müşteri ile ilgili bu süreçleri ISO 9001:2000'in ana maddeleri ile ilişkili olarak tanımladığı şema Şekil 3.5'te gösterilmektedir.

Madde 5.2 Müşteri Odaklılık kapsamında, müşteri şartlarının karşılanarak müşteri tatmininin sağlanması, kuruluşun temel amacı olarak benimsenmiştir. Kalite El Kitabı ve diğer kontrollü dokümanlarda tanımlanan tüm politikalar, hedefler ve süreçler ile müşteri şartlarını yerine getirmek için gerekli ortamın oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması taahhüt edilmiştir.

Kuruluş, Madde 7.2.1 Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi kapsamında, sağladığı hizmetin özelliklerine uygun olarak hizmet şartlarını tanımlamak için gerekli süreçleri hizmetin hayata geçirilmesi ve sonrası ile ilgili faaliyetleri de içeren müşteri tarafından belirlenen şartları, müşteri tarafından belirtilmemiş ancak, biliniyorsa, belirlenen veya planlanan kullanım için gereken şartları, hizmete ait yasal ve düzenleyici şartları ve kuruluşun kendi belirlediği diğer ek şartları içerecek şekilde oluşturmuştur.

Ürüne bağlı şartların belirlenmesi ile ilgili işlemler gözetim el kitabının "Müşterinin gözetim hizmeti için teklif istemesi durumunda yapılacak işlemler" kısmında tanımlanan şekilde oluşturulmuştur. Bunlarla ilgi talimat ve formlar kuruluş tarafından hazırlanmış ve işletilmektedir.



Şekil 3.7. Müşteriyle İlişkili Süreçler

(Kaynak: Kuruluşun Müşteri Odaklılık Prosedürü)

Kuruluş, Madde 7.2.2 Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi kapsamında, talep edilen hizmeti yerine getirmeyi taahhüt etmeden önce hizmete bağlı şartları aşağıda belirtilen maddeleri sağlayacak şekilde gözden geçirmektedir:

- Hizmet şartlarının tanımlanmasını,
- Sözleşme veya sipariş şartları ile daha önce belirlenen şartlar arasındaki farklılıkların giderilmesini,
- Organizasyonun hizmet şartlarını karşılayabilecek yeterlilikte olmasını.

Gözden geçirme sonuçlarının ve gözden geçirmeden sonra ortaya çıkan faaliyetlerin kayıtlarının tutulması amacıyla Sipariş Formları hazırlanmış ve kullanılmaktadır.

Tüm sözleşmeler süreçlerde tanımlandığı şekilde, operasyon sorumlusu ve genel müdür tarafından ilgili kriterlere göre gözden geçirilmekte ve kayıtları tutulmaktadır. Birden fazla bölümü ilgilendiren durumlarda kontrol işinin koordinasyonu teklifi hazırlayan bölüm tarafından sağlanmaktadır.

Bazı işlerin aciliyetine ve müşteriye bağlı olarak sözlü alınan talepler, ilgili bölüm tarafından yazılı hale getirilerek müşteriye geri bildirimi yapılmaktadır. Yapılan tüm değişikliklerin ilgili çalışanlara zamanında iletilmesi sağlanmaktadır.

Kuruluş, Madde 8.2.1 Müşteri Memnuniyeti kapsamında, müşteri memnuniyetini ölçmek ve bu bilgilerin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması yönünde gerekli kaynağın sağlanması, hizmetin yeniden planlanması ve sağlanması amacıyla kullanılması için metotlar belirlemiştir.

Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır. Bölüm 2'de belirtilen hizmet kalitesi bileşenleri temel alınarak müşteri tarafından algılanan düzeyinin saptanması için her bir bileşen için dört sorudan oluşan on aralıklı ölçek kullanılarak anket uygulanmaktadır.

Standardın uygulanması kapsamında, belirli aralıklarla müşterilere uygulanacak olan bu anket, ISO 9001:2000'in müşteri tarafından algılanan hizmet

kalitesine etkilerini belirlemek amacıyla altı ay aralıkla, kalite yönetim sisteminin kuruluş tarafından uygulanmaya başlanmasından önce ve sonra iki kez müşterilere uygulanmış ve sonuçları aşağıda Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'te verilmiş olan keşifsel bir çalışma niteliğindedir. Anketler kuruluşun toplam iş hacminin %88.8'ini oluşturan beş müşterinin kuruluşla ilişkide olan iki bölümüne uygulanmıştır.

Tablo 3.3'teki değerler, kuruluşun kalite yönetim sistemini uygulamaya başlamasından önceki durumu yansıtmaktadır. Bu anket 05-16 Ocak 2004 tarihleri arasında uygulanmıştır.

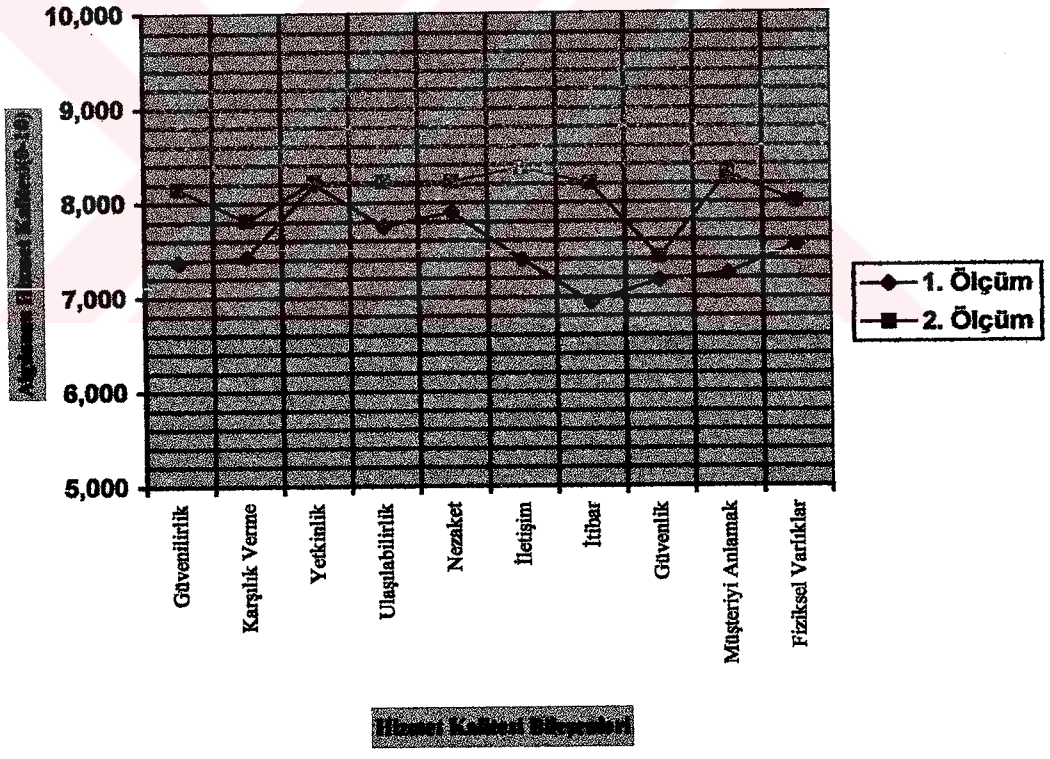
Tablo 3.3. 05-16 Ocak 2004 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Anketi

Hizmet Kalitesi Değişkeni	1. Müş.	2. Müş.	3. Müş.	4. Müş.	5. Müş.	Ort.	Standard Sapma
1.Güvenilirlik	7,5	7,25	7,75	7	7,37	7,374	0,2795
2.Karşılık Verme	7,16	7,5	7,33	7,33	7,83	7,430	0,2538
3.Yetkinlik	8,37	8,62	7,75	8,37	7,87	8,196	0,3692
4.Ulaşılabilirlik	7,5	7,62	8,25	7,75	7,62	7,748	0,2942
5.Nezaket	8	8	8,37	7,62	7,5	7,898	0,3461
6.İletişim	7,37	7,37	7,5	7,62	7,12	7,396	0,1860
7.Kredibilite(itibar)	6,75	7,37	7,37	6,37	6,87	6,946	0,4288
8.Güvenlik	6,87	7,37	7,25	7,12	7,25	7,172	0,1905
9.Müşeriyi anlama	6,87	7,25	7,5	7,62	7	7,248	0,3187
10.Fiziksel varlıklar	7,5	7,62	8,12	7,62	6,87	7,546	0,4470

Tablo 3.4'teki değerler, kuruluşun kalite yönetim sistemini uygulamaya başlamasından sonraki durumu yansıtmaktadır. Bu anket 05-16 Temmuz 2004 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Tablo 3.4. 05-16 Temmuz 2004 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Anketi

Hizmet Kalitesi Değişkeni	1. Müş.	2. Müş.	3. Müş.	4. Müş.	5. Müş.	Ort.	Standard Sapma
1.Güvenilirlik	8,37	8,12	8	8,25	8	8,148	0,1614
2.Karşılık Verme	7,5	7,66	8	7,66	8,25	7,814	0,3044
3.Yetkinlik	8,25	8,5	8	8,37	8	8,224	0,2227
4.Ulaşılabilirlik	8,62	8	8,37	8	8,12	8,222	0,2689
5.Nezaket	8,25	8,25	8,5	8	8,12	8,222	0,1860
6.İletişim	8,12	8,12	8,62	8,62	8,37	8,370	0,2500
7.Kredibilite(itibar)	8,87	8	7,87	8,12	8,12	8,196	0,3906
8.Güvenlik	7,37	7,62	7,25	7,75	7,12	7,422	0,2599
9.Müşeriyi anlama	8	8	8,5	8,62	8,37	8,298	0,2860
10.Fiziksel varlıklar	7,62	8,12	8,5	8	7,75	7,998	0,3432



Anketlerin sonucuna bakıldığında kuruluşun, ISO 9001:2000'i uygulamaya başlamadan önceki hizmet kalitesi seviyesinin de kötü olmadığı görülmektedir. Kalite yönetim sisteminin uygulanmasıyla beraber müşterinin algıladığı hizmet

kalitesinde en önemli iyileşmenin sırasıyla itibar, müşteriyi anlamak, iletişim ve güvenilirlik olarak dört konuda gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Bu dört konudan sonra sırasıyla ulaşılabilirlik, fiziksel varlıklar, karşılık verme ve nezaket konuları orta derecede iyileşmenin sağlandığı konular olarak sınıflandırılabilir.

Müşterinin algılamasına göre en az iyileşme ise güvenlik ve yetkinlik konularında meydana geldiği görülmektedir.

Yetkinlik konusu, hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Uzun sayılamayacak bir sürede kuruluşun çalışan kadrosunda yenilik yapmak ya da var olan çalışanlara önemli eğitimler vermek mümkün olmadığından, kuruluşun bu konudaki algılanan kalitesinde önemli bir değişiklik olmadığı düşülmektedir.

ISO 9001:2000'in uygulanmasıyla müşteri algılaması yönünden en önemli etkiyi gören konulardan ikisinin müşteriyi anlamak ve iletişim olduğunu belirtmiştik. ISO 9001:2000'de müşteri ile iletişim konusu Madde 7.2.3'te ele alınmıştır. Bu madde kapsamında kuruluş;

- Hizmet bilgisi
- Değişiklikleri içeren incelemeler, sözleşmeler veya siparişler ve
- Müşteri şikayetlerini içeren müşteri geri bildirimi ile bağlantılı etkin düzenlemeleri oluşturmuş ve yürütmektedir.

Şekil 3.7'de de görüleceği gibi, müşteri ile iletişim, müşteri ile ilgili tüm süreçlerde mutlaka rolü olan bir kavramdır. Gözetim el kitabı ve Müşteri İlişkileri prosedüründe, müşteri ile temas halinde bulunulan süreçlerde müşteri ile iletişimin nasıl sağlanacağı ve yürütüleceği belirtilmektedir.

Müşteri odaklı kalite yönetim sisteminin uygulanmasının, çalışmada örnek olarak alınan kuruluşta gözlemlenen etkilerini şöyle sıralanmak mümkündür;

- Kuruluşta, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri konusunda iletişimin artması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlarına dayalı olarak hareket edilmesi,
- Kuruluşun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının ve bu doğrultuda iyileştirilmesinin sağlanması,
- Çalışanların kalite ve hizmet kalitesi konusunda aldıkları eğitimler ve oluşturulan bilinç ile müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasının öneminin kuruluşun her seviyesindeki çalışan tarafından daha iyi anlaşılması,
- Hizmetin sağlanması sürecinde görevlendirme ile ilgili olarak bir sistem ve dokümantasyonun oluşturulması ile hizmetin sağlanmasında karşılaşılan sorun ve gecikmelerin önlenmesi,
- Müşterilere teyit amacıyla gönderilen raporlarla ilgili, müşteri tarafından önemli düzeltmelerin istenmemesi,
- Bir sistem dahilinde kontrolün yapılması sayesinde, müşteriye gönderilen rapor ve faturalardaki eksik ve hataların en aza inmesi,
- Müşteri ile ilgili süreçler dahilinde hizmete bağlı şartların gözden geçirilmesine yönelik sistemin oluşturulması ile, müşterinin talep ettiği hizmetin kuruluş tarafından tam olarak karşılanması,

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararası ticaretin gerçekleşmesinde politik ve sosyal konuların yanı sıra en önemli neden ekonomik konulardır. Ülkelerin ya da özel kuruluşların ihtiyacı olan mal veya hizmetlerin başka bir ülkedeki kuruluş tarafından daha ucuza veya kullanıma daha uygun olarak arz ediliyor olması dış ticaretin yapılmasındaki en önemli etkendir.

Küresel pazarın böyle önemli bir avantaj sağlıyor olmasına karşın kuruluşlar çoğu zaman dış ticarette mal veya ödeme ile ilgili bazı sorunlar çıkabileceği konusunda çekinceler taşımaktadır.

Uluslararası gözetim şirketleri yaptıkları bağımsız denetim ve raporlama ile, malın yüklendiği yerden çok uzakta olan alıcıya, satın aldığı malın anlaşma şartlarına kalite ve miktar açısından uygun olduğu güvencesini sağlamaktadır. Malını dış pazarlara gönderen satıcı ise, yapılan gözetim sayesinde sonradan oluşacak hasar ve kayıplardan doğabilecek sorunlara karşı kendini garanti altına almaktadır. Ayrıca malı şartlara uygun yüklemesi halinde elde ettiği rapor ile mal bedelini kısa sürede elde etmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle çevrimin daha hızlı olması sağlanmaktadır.

Gözetim şirketleri, malların istenilen standartlara uygunluğunu denetlerken, ilgili kontrolün gerektirdiği uluslararası standartlara uygun hareket etmeli, ilgili prosesleri kuruluş içerinde tanımlamalı ve gerekli bilgi ve yeteneğe sahip personeller ile, söz konusu gözetim işini bir defada ve eksiksiz olarak yerine getirmelidir.

Uluslararası ticarette yüksek değerde ve büyük miktarlarda malların dolaşımı söz konusu olduğundan, gözetim sırasında yapılacak küçük bir hata veya eksikliğin doğurabileceği zarar çok pahalıya mal olabilmektedir. Gözetim şirketleri yaptıkları kontroller ve verdikleri raporlar ile tarafları önemli risklerden kurtarmakla beraber kendilerinin önemli sorumlulukların altına sokmaktadırlar.

Bu sebeplerden dolayı, gözetim şirketlerinin faaliyetlerini standart ve eksiksiz yerine getirebilmeleri için, faaliyetleriyle ilgili prosesleri tanımlamaları, prosedürleri hazırlamaları ve gerekli iş talimatlarını oluşturmaları gerekmektedir. Kendini korumak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla, çalıştırılacak personellerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili düzenlemeleri şirket içerisinde oluşturması gerekmektedir. Hizmet kalitesini artırmak ve şirketin güvenliğini ve devamını sağlamak amacıyla uluslararası gözetim şirketleri kaliteli hizmet sunumuna önem vermek durumundadır.

Kalite, günümüzde şirketler için uzun dönemde karlılığını korumak için vazgeçilmez bir öğe haline gelmiştir. İlk zamanlarda kalite üretim sonrası kötünün iyiden ayrılması için yürütülen muayene çalışmaları iken daha sonraları istatistiksel kalite kontrol yöntemleri kullanılarak kaliteli üretimin sağlanmasına çalışılmıştır. Daha sonra uygulanmaya başlanan toplam kalite kontrol kavramı geliştirilerek toplam kalite yönetimi kavramı oluşmuştur.

Kalitenin ürün kalitesi boyutundan sistem kalitesi boyutuna geçmesi ile hizmet sektöründe de uygulama imkanı bulduğu görülmektedir. Sitem kalitesi standartları en geniş uygulamayı Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından hazırlanan ISO 9000 serisi kalite sistem standardında bulmaktadır. İlki 1986'da yayınlanan standardın 2000 yılı revizyonu ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı adıyla toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olarak hazırlanmıştır.

Organizasyon, standardın, tipi, büyüklüğü ve sağladığı ürün ne olursa olsun tüm kuruluşlara uygulanabileceğinin altını çizmiştir. Soru ürünün ne olduğudur. ISO 9000:2000 Madde 3.4.2'de ürünü "bir sürecin sonucu" olarak tanımlamaktadır. Yapılan her faaliyet bir sürecin parçasıdır ve sürecin sonucu bir hizmet de olabilir.

Uluslararası gözetim şirketleri de süreçlerinin çıktısı somut bir ürün olmaması dolayısıyla hizmet sektöründe yer almaktadır.

Hizmetlerin, ürünlerden farklı olarak soyutluk, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve değişkenlik gibi bazı özellikleri vardır. Hizmetler, fiziksel olarak sahip olunamayan soyut faaliyetlerdir. Hizmetlerin üretimi ile tüketimi aynı anda gerçekleşir ve birbirinden ayrılmaz. Dolayısıyla depolanması mümkün değildir ve dayanıksızdırlar. Ayrıca hizmetlerin sunumu insan faktörüne dayalı olduğu için her defasında bir öncekinin aynısı olamaz, yani değişkendir.

Hizmetleri çeşitli açılardan farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Uluslararası gözetim hizmetleri, hizmetlerin araçlara veya insanlara bağlı olarak sunulmasına göre, genel anlamda düşünüldüğünde, üretimi insanlara bağlı ve vasıflı elemanlara dayalı bir hizmet dalıdır. Fakat bazı durumlarda hizmet sunumunda araçların da kullanılması söz konusu olmaktadır. Örneğin, bir geminin ambar kapaklarının su sızdırmazlığının ultrasonik cihazlarla ölçümü, veya alınan numunenin spektrometre ile analizi vb. durumlar vasıflı işgücü gerektiren aletlere dayalı hizmetler olarak değerlendirilebilir.

Uluslararası gözetim hizmetleri, hizmetin üretimi sırasında müşterinin bulunmasını gerektirmeyen bir hizmet dalıdır. Hizmet sağlanır ve raporu daha sonra müşteriye iletilir. Gözetim hizmetleri, kişisel ihtiyaçlardan ziyade iş ihtiyaçlarına yönelik ve amacı bakımından kar amaçlı sunulan hizmetlerdir.

Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi ile üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de rekabet artmış ve kalite önem kazanmıştır. Ulusal rekabetin yerini global rekabete bırakması işletmeleri yeni yönetim arayışları içine sokmuştur. Bu arayışların en önemlisi müşteri beklentileri ve gereksinimlerine cevap verebilecek mal ve hizmeti gerçekleştirmeye yönelik kalite yönetimi anlayışını benimsemeleridir (Doğan & Tüttüncü, 2003; 9).

Hizmet kalitesi kavramı, kullanıma uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması ve aşılması konularını içermektedir. Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir ve hizmet kalitesinde önemli olan, müşteri tarafından algılanan kalitedir.

Hizmet sektöründe, üretilen hizmetin kontrol edilerek eğer uygun ise müşteriye sunulması mümkün olmadığından, hizmet kalitesinin sağlanması için, süreçlerin kontrol altında tutulduğu önlemeye ve sürekli iyileştirmeye dayalı kalite yönetim sistemi yaklaşımı uygulanmaktadır.

Uluslararası gözetim hizmetleri hata kabul etmeyen çok hassas bir iş koludur. Yapılan kontrol ve verilen sertifika ile malın miktar ve kalite olarak anlaşma şartlarına uygun olduğu garanti altına alınmaktadır. Hizmetin sağlanması sırasında yapılacak bir hata maddi ve manevi olarak önemli bir zarara sebep olabileceği için başta belirttiğimiz gibi hizmetin sağlanmasına yönelik süreçlerin çok iyi tasarlanması ve çalışanların bunları anlayıp uyguladığına emin olunması gerekmektedir. Her kuruluşun hedefi olan müşteri tatmininin sağlanmasının yanı sıra uluslararası gözetim şirketlerinin ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine olan talebi bu noktadan doğmaktadır.

Bu çalışmada ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye'deki örnek bir uluslararası gözetim şirketinde uygulanmasının etkileri araştırılmıştır.

Türkiye'de hizmet veren uluslararası gözetim şirketlerinin yerel ve çokuluslu olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Çokuluslu şirketler, uzun senelerdir bu sektörde hizmet veren dünyanın birçok ülkesinde aynı isimli şubeleri olan kuruluşlardır. Yerel şirketler ise aynı yetkilere sahip fakat Türkiye menşeli olan kuruşlardır. Gözetim, günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde her dış alım satımda mutlaka istenen bir hizmet haline gelmiştir. Gözetimin talebinin alıcı merkezli olması dolayısıyla tanınmış çokuluslu gözetim şirketleri anlaşma şartı olarak yer alabilmekte ve bu durum yerel gözetim şirketleri tarafından önüne geçilmesi zor bir durum yaratmaktadır. Hem genel durumlarda, hem de bu türlü anlaşma şartı olarak başka bir gözetim şirketinin istendiği durumlarda, kaliteli hizmet veren ve bu kalitesini kalite sistem sertifikasyonuyla belgeleyen gözetim şirketleri tercih edilebilme ve rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Bu çalışmada, ISO 9001:2000'in örnek gözetim şirketinde uygulanmasının etkileri gözlemlenmiş, süreç yaklaşımı ve müşteri odaklılık yönünden ele alınmıştır.

a. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı yönünden bakıldığında; kuruluşun standardı uygulamadan önceki yapısında fonksiyonların birbirinden ayrı olarak düşünülmesi dolayısıyla;

- Bölümler arası yazılı bilgi akışının sağlanamaması,
- İşlemler arasındaki ilişkinin belirsiz olması,
- İşlemlerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin tanımlanmamış olması,
- Karşılaşılabilecek bazı sorunların bir sonraki işlemi yapacak olan kişiye aktarılmaması,
- İş ve doküman akışlarının ve her aşamadaki sorumluların belirsizliği gibi bazı aksaklıkların meydana geldiği görülmektedir.

ISO 9001:2000, müşteri şartlarını karşılamak suretiyle müşteri tatminini artırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde süreç yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektedir.

Süreç yaklaşımının avantajı, süreçlerin oluşturduğu hem bireysel sistem dahilinde süreçler arası bağlantı ve hem de bunların tümü ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır.

Kuruluş, standardın gerekleri doğrultusunda müşteri tatminini artırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesine yönelik olarak süreç tabanlı kalite yönetim sistemi modelini oluşturmuş ve uygulamaktadır.

Bu süreç tabanlı sistem dahilinde kuruluşun önemli süreç ve alt süreçleri belirlenmiş ve birbirleriyle olan etkileşimi gösterilmiştir. Süreçlerin, müşteri

tatminini sağlamak amacıyla, en uygun şekilde planlanması, uygulanması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygunluğunun kontrol edilmesi ve önlemlerin alınarak tekrar planlanması sistemine dayalı olarak sürekli iyileştirilmesi yöntemi benimsenmiştir.

Hizmet sağlama sürecinin çıktıları ölçme, analiz ve iyileştirme sürecine girdi oluşturmakta, ürünün ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi sonucu çıkan verilerin analizi ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması ile çevrim başa yönetimin sorumluluğu sürecine geri dönmektedir.

Buradaki yaklaşım, kuruluşta ürün/hizmet sunma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir yönetim sistemi çatısı altında ve birbirine katma değer yaratacak şekilde ilişkilendirilmesidir.

Kuruluşun yapısında, hizmetin sağlanması sürecinin temel alt süreci olan gözetim süreci, müşterinin algıladığı hizmet kalitesine etki eden en önemli süreçtir. Bu süreç ile ilgili olarak iş akışı, sorumluluk ve dokümanların belirlendiği akış şeması çalışmanın 3. bölümünde yer almaktadır.

Hizmetlerin eş zamanlılık(üretildiği anda tüketilme) özelliği nedeniyle, mallardan farklı olarak, üretim aşamalarında veya ürünün tamamlanmasından sonra kontrol edilerek, uygun olmayanının müşteriye sunulmaması mümkün değildir. Hatanın, düzeltilmesi zor ve büyük masraflara yol açabileceği bir dal olan gözetim hizmetlerinde de, kaliteli bir hizmetin sağlanması için hatayı önlemeye ve süreç yaklaşımına dayalı sistem oluşturulması gerekmektedir. Hizmetin ölçülmesi ve izlenmesi ile her aşamadaki faaliyetlerde esas alınacak talimatların sürekli iyileştirilmesi ve çalışanların bu talimatlara uygun hareket etmesi sağlanmalıdır.

Süreç merkezli kalite yönetim sisteminin uygulanmasının, çalışmada örnek olarak alınan kuruluşta gözlemlenen etkileri şöyle sıralanmaktadır;

- Kaynakların etkili kullanımı ile maliyetlerin düşürülmesi ve boşta geçen zamanın aza indirilmesi,
- Çalışanların yürüttükleri faaliyetlerin bütün içindeki yeri ve öneminin anlaşılması, diğer bir deyişle strateji ve vizyonun tüm çalışanlarla paylaşımının sağlanması,
- Faaliyetlerin birbirleriyle olan etkileşiminin belirlenmesi ile akşın doğru ve aksamadan sağlanması,
- Hizmetin sağlanması sırasında çalışanların talimatlara uygun hareket etmesi ile hataların en aza indirilmesi,
- Faaliyetlerin sonucunun izlenmesi ve değerlendirilmesi dolayısıyla sürekli gelişme anlayışının benimsenmesi,
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin önemine bağlı olarak müşteri odaklılık, takım anlayışı, sinerji ve empatinin gelişmesi.

b. Müşteri Odaklılık

Günümüzde müşteri memnuniyeti, her sektörde başarının ilk şartıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, sistemli bir çalışma ile yerine getirilmesi gereken birinci amaçtır.

Hizmet işletmelerinde, hizmet genellikle düşük maaşlı ve daha alt seviyedeki çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Geliştirilmesi gerekli süreçler ve çalışanların belirlenmesi için müşteriler için önemli olan kalite özellikleri takip edilmeli, ortaya koyulmalı ve analiz edilmelidir. Hizmetin sunumu genellikle müşterinin nezaretinde gerçekleştiği için hizmeti yerine getiren personelin onu anlaması ve doğru yapması önemlidir.

Müşteri memnuniyetinin, kuruluşun ayakta kalması ve çalışanların refahının sağlanması açısından en önemli konu olduğu çalışanlar tatarından

anlaşılmalı ve müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına ve aşılmasına çalışılmalıdır.

Uluslararası gözetim hizmetlerine bu açıdan baktığımızda, müşteri memnuniyeti açısından karşımıza çıkan durum diğer hizmet dallarına göre biraz farklıdır. Uluslararası gözetim hizmeti, malların kalite ve miktar bakımından, malları taşıyan araçların durum ve uygunluk bakımından şartlara uygun olup olmadığının nesnel olarak tespitine dayalı tam tarafsızlık gerektiren bir hizmet dalıdır. Müşterinin kendi seçtiği bir gözetim şirketine bir bedel ödeyerek kendi malını kontrol ettirmesi durumu söz konusu olduğundan, müşteri isteklerine göre hareket etmek tarafsızlık ilkesine aykırı olabilmektedir.

Dış piyasalarda kaliteli mal üreten bir firma olarak tanınmak ve uzun dönemli iyi ticari ilişkiler kurmak isteyen şirketler, gözetim şirketinin vermiş olduğu hizmeti, kendilerinin bu amacına hizmet eden bir unsur olarak görmektedirler. Diğer taraftan bu bilinçte olmayan bazı şirketler, detaylı kontrollerde bulunmadan, düşük bir bedel talep edecek ve kendilerinin isteklerine uygun bir rapor verebilecek gözetim şirketlerini aramaktadırlar. Uluslararası gözetim hizmetlerinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermekten anlaşılması gereken kesinlikle bu olmamalıdır. Ne bu bilinçte üretim yapan ihracatçının ne de bu şekilde hizmet veren gözetim şirketinin piyasada uzun ömürlü olması mümkündür. Bu durum ayrıca ülkenin kalite konusundaki imajına da büyük zarar verir. Dolayısıyla uluslararası gözetim şirketinin verdiği hizmetin doğru, hatasız ve tarafsız olması zorunludur.

Gözetim şirketlerinin verdikleri hizmetlerde müşteri memnuniyetine etki eden bir diğer önemli konu ise hızdır. Büyük miktarların söz konusu olduğu dış ticarette tarafların mala ve mal bedeline bir an önce ulaşmaları çevrimin sağlanması için çok önemlidir. İhracatçılar, mallarını anlaşma şartlarına uygun olarak yüklemeleri halinde elde edecekleri gözetim raporu ile malın bedelini tahsil edebilmektedirler. Bu sebeple gözetim raporunun müşterinin eline doğru olarak ve en kısa zamanda ulaştırılması önemli bir etmendir.

Hizmet kalitesinin güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (duygudaşlık), fiziksel varlıklar vb. hizmet dalına göre artırılabilecek birçok boyutu vardır. Uluslararası gözetim şirketlerinin verdikleri hizmetin, müşteri tatminini sağlamak amacıyla hizmet kalitesine yönelik bu boyutların içerisinde değerlendirilebilecek en önemli iki unsuru;

- Gözetim hizmetinin doğru olarak yerine getirilmesi ve
- Gözetim hizmetine ilişkin raporun hatasız ve hızlı bir şekilde müşteriye iletmesidir.

Kuruluşun standardı uygulamadan önceki yaklaşımı, müşteriyi ön planda tutan ve ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Fakat müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenerek bunların yerine getirilmesi ve bunun ölçülmesi, bir sistem dahilinde yapılmalıdır. Böyle sistemli bir yapının olmamasının doğurduğu aksaklıklar şu şekilde belirtilebilir:

- Hizmeti sağlayan personel tarafından müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasının öneminin tam olarak anlaşılmaması,
- Hizmetin sağlanması sürecinde görevlendirme ile ilgili olarak bir sistem ve dokümantasyonun yokluğu nedeniyle hizmetin sağlanmasında bir takım gecikmelerin meydana gelmesi,
- Hazırlanan taslak raporlara ilişkin müşterilerden çok sayıda düzeltme isteğinin gelmesi,
- Sağlanan hizmetin müşterinin talep ettiği hizmeti içerik bakımından tam olarak karşılamaması,
- Müşteriye teslim edilen rapor ve faturalarda sınırlı da olsa bir takım hataların ortaya çıkması

Müşteri tatmininin sağlanması için etkin metotların oluşturulması ve uygulanması yalnız ISO 9001:2000'in değil, varolmanın şartı olmuştur. Bu nedenle müşteri odaklılık, genel anlamda, standartta yer alan yönetimin taahhüdü, planlama,

kalite politikası, kalite hedefleri ve diğer pek çok maddenin temel unsurudur. Ayrıca müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kalite yönetim sisteminin temel amacıdır.

Standartta müşteri odaklılık Madde 5.2'de ele alınmış ve kuruluşun Madde 7.2.1 Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi, Madde 7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi, Madde 7.2.3. Müşteri ile İletişim ve Madde 8.2.1. Müşteri Memnuniyeti maddelerinde belirtilen şartların müşteri tatmininin artırılmasına yönelik olarak yerine getirilmiş olması belirtilmiştir.

Kuruluş, müşteri ile ilgili bu temel süreçleri tanımlamış ve standardın temel maddeleriyle ilişkileri Bölüm 3'teki Müşteriyle İlişkili Süreçler şemasında gösterilmiştir.

Madde 5.2 Müşteri Odaklılık kapsamında, müşteri şartlarının karşılanarak müşteri tatmininin sağlanması, kuruluşun temel amacı olarak benimsenmiştir. Kalite El Kitabı ve diğer kontrollü dokümanlarda tanımlanan tüm politikalar, hedefler ve süreçler ile müşteri şartlarını yerine getirmek için gerekli ortamın oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması taahhüt edilmiştir.

Madde 7.2.1 Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi ile ilgili işlemler gözetim el kitabının "Müşterinin gözetim hizmeti için teklif istemesi durumunda yapılacak işlemler" kısmında tanımlanan şekilde oluşturulmuştur. Bunlarla ilgi talimat ve formlar kuruluş tarafından hazırlanmış ve işletilmektedir.

Kuruluş, Madde 7.2.2 Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi kapsamında, talep edilen hizmeti yerine getirmeyi taahhüt etmeden önce hizmete bağlı şartların gözden geçirilmesi ile ilgili gerekli kontrol maddelerini oluşturmuştur.

Kuruluş, Madde 8.2.1 Müşteri Memnuniyeti kapsamında, müşteri memnuniyetini ölçmek ve bu bilgilerin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin

karşılanması yönünde gerekli kaynağın sağlanması, hizmetin yeniden planlanması ve sağlanması amacıyla kullanılması için metotlar belirlemiştir.

Bölüm 2'de belirtilen hizmet kalitesi bileşenleri temel alınarak hazırlanan ve kuruluşun iş hacminin yaklaşık %88'ini oluşturan beş müşterinin kuruluşla temasta olan iki bölümüne yapılan anketin sonuçlarına göre:

- Kalite yönetim sisteminin uygulanmasıyla beraber müşterinin algıladığı hizmet kalitesinde en önemli iyileşmenin sırasıyla itibar, müşteriyi anlamak, iletişim ve güvenilirlik olarak dört konuda gerçekleştiğini söylemek mümkündür.
- Ulaşılabilirlik, fiziksel varlıklar, karşılık verme ve nezaket konuları orta derecede iyileşmenin sağlandığı konular olarak sınıflandırılabilir.
- Müşterinin algılamasına göre en az iyileşme ise güvenlik ve yetkinlik konularında meydana geldiği görülmektedir.

Yapılan ankette de en fazla iyileşmenin ortaya çıktığı konular olan müşteriyi anlamak ve iletişim, Madde 7.2.3. Müşteri ile İletişim maddesinde ele alınmış, kuruluş yaptığı uygulamalar ile bu konuda müşteri algılaması yönünden önemli bir iyileşme sağlamıştır.

Müşteri odaklı kalite yönetim sisteminin uygulanmasının, çalışmada örnek olarak alınan kuruluşta genel anlamda gözlemlenen etkilerini şöyle sıralanmak mümkündür;

- Kuruluşta, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri konusunda iletişimin artması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlarına dayalı olarak hareket edilmesi,
- Kuruluşun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının ve bu doğrultuda iyileştirilmesinin sağlanması,

- Çalışanların kalite ve hizmet kalitesi konusunda aldıkları eğitimler ve oluşturulan bilinç ile müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasının öneminin kuruluşun her seviyesindeki çalışan tarafından daha iyi anlaşılması,
- Hizmetin sağlanması sürecinde görevlendirme ile ilgili olarak bir sistem ve dokümantasyonun oluşturulması ile hizmetin sağlanmasında karşılaşılan sorun ve gecikmelerin önlenmesi,
- Müşterilere teyit amacıyla gönderilen raporlarla ilgili, müşteri tarafından önemli düzeltmelerin istenmemesi,
- Bir sistem dahilinde kontrolün yapılması sayesinde, müşteriye gönderilen rapor ve faturalardaki eksik ve hataların en aza inmesi,
- Müşteri ile ilgili süreçler dahilinde hizmete bağlı şartların gözden geçirilmesine yönelik sistemin oluşturulması ile, müşterinin talep ettiği hizmetin kuruluş tarafından tam olarak karşılanması,

Örnek alınan uluslararası gözetim şirketinde ISO 9001:2000'in öngördüğü süreç yaklaşımı ve müşteri odaklılığın uygulanmasının, yapılan gözlemlerde, kuruluşa etkilerinin olumlu yönde olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Süreç yaklaşımı kısaca, faaliyetlerdeki akışın, sorumlulukların ve dokümantasyonun belirlenmesini ve diğer süreçlerle olan etkileşimlerinin tanımlanarak bölümler ya da işlemler arası kopukluktan doğan aksaklıkların ortadan kalkmasını sağlamıştır. Ayrıca süreçlerin çıktılarının birbirine kaynak sağlaması ile sürekli iyileştirme çevrimi oluşturulmuştur.

Müşteri odaklılık kısaca, müşteri ile ilgili süreçlerin tanımlanarak, müşteri tatmininin sağlanmasının öneminin tüm kuruluş tarafından daha iyi anlaşılmasını ve başarılmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerin sistemli olarak yürütülmesini sağlamıştır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin kuruluşa sağladığı faydaların yanı sıra sağlayabileceği faydaların henüz kısıtlı kaldığı konular da vardır. Kuruluşun, kalite yönetim sistemini özümsemesi ve işletme felsefesi olarak kabul etmesi ile, elde ettiği faydalar artacak ve sürekli iyileştirme kapsamında mükemmelliğe doğru yol alması mümkün olabilecektir.

Kuruluşta ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması kalitenin artması ve sistemli hizmet sunumunun sağlanması bakımından kuruluşa önemli rekabetçi üstünlük getirmektedir. Fakat sektördeki en önemli rakipleri olan çokuluslu gözetim şirketleri ile rekabet açısından uluslararası gözetim şirketlerinin Uluslararası Akreditasyon Forumuna (IAF) bağlı akreditasyon kuruluşlarından akredite olmaları fayda sağlayacaktır. Akreditasyon sürecinde, kuruluşların ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olmaları önemli üstünlük sağlamaktadır.

Sonraki Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uluslararası gözetim şirketlerine "Süreç Yaklaşımı" ve "Müşteri Odaklılık" bakımından etkileri araştırılmış ve Türkiye'deki bir gözetim şirketinin incelendiği bir durum çalışması ile çalışma kavramsallaştırılmaktadır. Bu konuyla ilgili daha sonra yapılacak aştırmalarda şu konuların incelenmesi önerilebilir:

- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardı belgesine sahip uluslararası gözetim şirketlerinde "Sürekli İyileştirmenin" uygulanışı
- Uluslararası gözetim şirketlerinde akreditasyon süreci ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin sağladığı üstünlükler
- Avrupa Birliği sürecinde uluslararası gözetim sektörü ve gözetimde kalitenin önemi

KAYNAKLAR

1. Akça H. A. (1987 a). Uluslararası Gözetme Şirketlerinin Kuruluşları. *Dış Ticaret Forum, Ağustos.*

2. Akça H. A. (1987 b). Uluslararası Gözetme Şirketlerinin Firmalara Sağlayacağı Yararlar. *Dış Ticaret Forum, Temmuz.*

3. Akçal A. (2002). Entegrasyon sorununu Aşmak. *Kalder Forum-Temmuz-Ağustos-Eylül Sayısı.* 3(4).

4. Akgemci, T. & Diken, A. (1998). Kalite İçin Liderlik. *7. Ulusal Kalite Kongresi*

5. Ay, C. & Gülgün, A. (1999). Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını,* 289

6. Bağrıaçık, A. (1996). *Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri.* İstanbul

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

8. Bayrak, S. (1997). Kalite Yaklaşımında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi,.* 4(4).

9. Besterfield, D. H. (2004). Quality Control. Pearson Prentice Hall: USA

10. Bilgen İ. A. (1997). Gözetme Şirketleri ve Hizmetleri. *Mükellefin Dergisi,* Sayı 54.

11. Biton E., *Uluslararası Gözetim Şirketleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

12. Bozkurt, R. (1995). Hizmet Endüstrisinde Kalite, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı.

13. Cerit & Güler. (1998). Çağdaş Denizcilik Stratejileri: İşletme Yönetimi Yaklaşımı. Cerit, A. G., Kişi, H., Yercan, F. & Dedeoğlu, A. Ö. (Ed.), Dokuz Eylül Yayınları: İzmir.

14. Çancı, M. & Erdal, M. (2003 a). Lojistik Yönetimi. Utikad Yayınları: İstanbul.

15. Çancı, M. & Erdal, M. (2003 b). Uluslararası Taşımacılık Yönetimi. Utikad Yayınları: İstanbul.

16. Danacıoğlu, N., Burcu E. & Muluk, F. Z. (1999) Türkiye'de Standartlar ve Kalite Konusundaki Gelişmeler, 1. İstatistik Kongresi Bildiriler Kitabı.

17. Daniels, J. D. & Radebaugh, L. H. (2001). International Business Environments and Operations. Prentice Hall International: USA.

18. Deming, W. E., 1996 (1986). Krizden Çıkış (Çev.:C. Akaş). İstanbul.

19. Doğan, Ö. İ. & Tütüncü, Ö. (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000. D.E.Ü. Rektörlük Matbaası: İzmir.

20. DPT (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sanayileşme Politikaları, DPT Yayınları: Ankara.

21. Durham, C. F. (2000). Marine Surveys. Fairplay Publications: UK.

22. Efil, İ. (1996) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç. U.Ü. Yayını: Bursa.

23. Ekşi, N. (2000). Uluslararası Gözetim Şirketlerine İlişkin Tebliğ. *Dünya Gazetesi*, 23 Ekim 2000.

24. Fıkırkoca, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi. Pozitif Yayın: Ankara.

25. Garvin, D. A. (1988) Managing Quality. The Free Pres: USA.

26. Gülsoy, E. (2004) Dış Ticarette Güvenli Bir Kontrol Aracı: Uluslararası Gözetim Şirketleri. İgeme Yayınları: Ankara.

27. Hernon, P. & Whitman, J. R. (2001). Delivering Satisfaction and Service Quality. American Library Association: USA.

28. Ishikawa, K., 1995 (1982), Toplam Kalite Kontrol (Yay. Haz. S. Orbaş ve N. Yayla), Kalder Yay. No:7, İstanbul.

29. İmai, M., 1997 (1986). KAIZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Brisa Yay: İstanbul.

30. Karalar, R. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi. *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir.

31. Karatepe, O. M. (1997). Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15.

32. Kavrakoğlu, İ. (1996). Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayını: İstanbul.

33. Kazan, H. & Demirel, Y. (2002) Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler. *Kalder Forum Dergisi*, 3(4).

34. Kotler, P. (1997). Marketing Mangement, Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall: New Jersey.

35. Kotler, P. (2003). Marketing Management. Prentice Hall: USA.

36. Lovelock, C. H. (1996). Services Marketing. Prentice Hall: USA.

37. Montgomery, D. C. (1997). Introduction to Statistical Quality Control. John Wiley & Sons: Arizona.

38. Muluk, Z., Danacıoğlu, N. & Burcu, E. (2000). Türkiyede Kalite Olgusunun Gelişimi. Kalder Yayınları: Ankara.

39. Neuman, W. L. (2003). Social Research Methods. Allyn and Bacon

40. Öztürk S. A. (1996) Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması. *Verimlilik Dergisi*, 2(4).

41. Öztürk S. A. (1998). Hizmet Pazarlaması. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: Eskişehir.

42. Payne, A. (1993). The Essence of Services Marketing. Prentice Hall:USA.

43. Roberts, P. (1995). Watchkeeping Safety and Cargo Management In Port. The Nautical Institute: London.

44. Soylu, F., Soylu, K., Suer, E. Ö. & Suer A. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar, Beyaz Yayın: İstanbul.

45. Subhash, C. J. (2001). International Marketing. South-Western Yayınları: USA.

46. Şahin, Ü. (2002). Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi, *Kalder Forum Dergisi*, 3(4).

47. Şanlı, C. (1997). Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması ve Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları. İstanbul.

48. Şimşek, M. (2001) Toplam Kalite Yönetimi. Alfa Yayınları: İstanbul.

49. Tek, Ö. B. (1995). Pazarlama: İlkeler Uygulamalar. Mopak Yayınları: İzmir.

50. TSE (1994) Kalite Notları. Ankara.

51. TSE (1997) TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü. Ankara.

52. Tuna, O. & Akarsu, M. (1999). Strategic Approaches For Maritime Industries In Poland And Turkey. Ergun M. & Zurek J. (Eds.),Maritime Transport And Safety Management: The Case Of The Turkish Straits. (Syf 1-16). Dokuz Eylül Yayınları: İzmir.

53. Üner, M. M. (1994). Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?. *Pazarlama Dünyası*. 43.

54. Üner, M. M. & Karatepe, O. M. (1996). Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 14.

55. Yazıcı, A. (1998) Gözetme Enspektörlüğü Temel Prensipleri. SGS Kalite Dokümantasyonu. İstanbul.

56. Yenersoy, G. (1997) Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmelliği Arayış Yolculuğunda İlk Adım. Rota Yayınları: İstanbul.

57. Zengin, E. & Erdal, A. (2000) Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3.

EKLER

EK.1-Satın Alma Süreci İş Akışı

Sorumlu	İş Akışı	Dokümantasyon
Operasyon Sorumlusu	Hizmet Alımı ile İlgili Talebin Oluşması	Müşteri den gelen faks, e-mail, sözlü talimat
Operasyon Sorumlusu	Piyasa Araştırması Yapılması	F-7.4-01 Satın Alma İstek Formu
Genel Müdür	Talebin İncelenmesi (H / E)	F-7.4-01 Satın Alma İstek Formu, Tedarikçi Fiyat Teklifleri
Operasyon Sorumlusu	Tedarikçiye Talimatın Verilmesi	F-7.4-02 Hizmet Talep Formu
Operasyon Sorumlusu	İş Dosyasının Açılması	Talep, teklif ve onay yazıları
Operasyon Sorumlusu	İşin Takibi ve Kontrolü	F-7.4-02 Hizmet Talep Formu
Operasyon Sorumlusu	İş ile İlgili Rapor ve Dokümanların İletilmesi	Rapor ve dokümanlar, faks, e-mail
Operasyon Sorumlusu	Tedarikçiden Gelen, İş ile İlgili Rapor ve Dokümanların Kontrolü	Rapor ve dokümanlar, faks, e-mail, F-7.4-02 Hizmet Talep Formu
Operasyon Sorumlusu	Hizmet Değerlendirme Formunun Doldurulması	F-7.4-03 Hizmet Değerlendirme Formu
Genel Müdür	Hizmet Değerlendirme Formunun ve Tedarikçiden Gelen Rapor ve Dokümanların Onaylanması	Rapor ve dokümanlar, faks, e-mail, F-7.4-02 Hizmet Talep Formu, F-7.4-03 Hizmet Değerlendirme Formu
Dok. Sorumlusu	Raporun Hazırlanması, Müşteriye Gönderilmesi, Teyit Alınması	Gözetim El Kitabı
Dok. Sorumlusu Genel Müdür Operasyon Sorumlusu Muhasebe Görevlisi	Raporun ve Faturanın Basılması, Genel Müdür veya Operasyon Sorumlusu Tarafından Onaylanması ve İmzalanması	Gözetim El Kitabı
Dok. Sorumlusu Yönetici Asistanı	Müşteriye Teslim	Gözetim El Kitabı

EK.2-Satış ve Pazarlama Süreci İş Akışı		
Sorumlu	**İş Akışı**	**Dokümantasyon**
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi	Potansiyel Müşteriler Formu
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Potansiyel Müşterilerin Gereksinimlerinin Analizi	Müşteri Analizi Formu
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Talep Karşılanabilir mi? (H / E)	Müşteri Analizi Formu
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Potansiyel Müşteriler ile Bağlantıya Geçilmesi	Faks, e-mail, telefon görüşmesi, ziyaret
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Fiyat Teklifi Hazırlanması ve İletilmesi	Teklif yazıları
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Teklifin Cevabının Takibi	Faks, e-mail, telefon görüşmesi, ziyaret
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Cevap Olumlu mu? (H / E)	Faks, e-mail, kişisel görüşme
Genel Müdür	İş Talimatının Operasyon Bölümüne İletilmesi	Faks, e-mail, kişisel görüşme
Operasyon Sorumlusu	Müşteri ile Bağlantıya Geçilmesi	Faks, e-mail, kişisel görüşme
Operasyon Sorumlusu Dok. Sorumlusu	Hizmetin Sağlanması ve Raporlanması	Gözetim El Kitabı
Genel Müdür	Müşteri Geri Bildiriminin İzlenmesi ve Ölçülmesi	Müşteri Memnuniyeti Prosedürü
Genel Müdür	Ölçüm Sonuçlarının Analizi	Müşteri Memnuniyeti Prosedürü
Genel Müdür Operasyon Sorumlusu	Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin Uygulanması	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü