

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
VE METAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

BURCU ŞAHOĞLU

DOÇ. DR. MELTEM ONAY

**MANİSA
2010**

ÖZET

Küreselleşme sürecinde işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabetçi ortam ulusal boyutta da kendini göstermekte ve üretim planlarına, çevre koruma kurallarına, standartlara uygun ve kaliteli ürün üretilmesi sorunu, geçmişte olduğundan farklı ve değişik boyutlar kazanmaktadır. Kalitenin tanımı küresel ortamda müşteri memnuniyetini esas alan bir kapsamda ifade edilmektedir. İmalat sektöründe tedarikçi firmaların müşteri memnuniyetlerini arttırma amacıyla müşteri şartlarını belirlemiş ve bunları yerine getirmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde müşteri kaybı ile birlikte pazar payı ve rekabetçi güçte de azalmalar yaşanacaktır. Kalite yönetim standartları ile işletmeler hem kendi iç dinamiklerini ve standartlarını yakalamakta ve hem de iç ve dış pazarlarda rekabetçi durumlarını koruyup güçlendirebilmektedirler.

Bu çalışma, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahip bir firmanın, Kalite Yönetim Sistemi standardının 5.2 maddesinde yer alan ve Kalite Yönetim Sistemi ilkelerinden biri olan “müşteri odaklılık” temel alınarak, müşteri memnuniyetini sağlanmasının uygulamadaki yeri araştırılmıştır.

Uygulama bölümünde, Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi’nde Metal Sektöründe faaliyet gösteren ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgeli bir firmanın, yurtdışı ve yurt içindeki müşterilerine anket uygulanmıştır. Hazırlanan anket formu yardımıyla, söz konusu müşterilerin kalite yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda örnek firmada uygulanan ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin, müşterilerin memnuniyet beklentilerini karşıladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, Metal Sektörü

ABSTRACT

In the process of the globalization, the problem of manufacturing in line with production plan, environmental protection rules and qualified products within a nationwide process of change and development which is also forced by globalization has gained different dimensions. Quality is defined in accordance with customer satisfaction. The supplier companies in the manufacturing industry must have determined the conditions for customers and fulfill their requirements in order to heighten the customer satisfaction. Otherwise, the customer loss will be happened with reduction of market rate and competitive power. The Quality Management Standards provide to companies both catch their standards and internal dynamics and strengthen their competition state in national and international markets.

In this study the role of the realization of customer satisfaction in practice of a firm that has ISO 9001:2008 Quality Management System has been explored on the basis of “customer orientation” which is in the article 5.2 of Quality Management System standard and which is one of the principles of Quality Management System.

In the practice part, a poll has been conducted among the foreign and domestic customers of a firm which is active in Metal Industry in Kemalpaşa Organized Industry Zone and which has a ISO 9001:2008 Quality Management System. With the help of a poll form, it has been seen that the ISO 9001:2008 Quality Management System carried out in the exemplary firm in line with the views of the quality managers of the customers in question meet the satisfaction expectations of the customers.

Keywords: ISO 9001:2008 Quality Management System, Metal Industry

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve Metal Sektöründe Bir Uygulama*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2010
Burcu şAHOğLU

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 11.03.2010 tarih ve 6/EK6 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burcu ŞAHOĞLU'nun "ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve Metal Sektöründe Bir Uygulama" Konulu tezi incelenmiş ve aday 29.07.2010 tarihinde saat 11.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RFD edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	<input type="checkbox"/>

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

Doç.Dr. Meltem ONAY
(Danışman)

UYE

Yrd.Doç.Dr. Bahattin TAYLAN

UYE

Prof.Dr. Sevinç KÖSE

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Kalite ve kaliteli olmanın işletmeler için bir yaşam biçimi haline geldiği günümüzde, işletmelerin bu kalite çabalarını önemli ölçüde etkileyen müşterilerinin varlığı yadsınamaz derecede önemlidir. Rekabetin giderek arttığı ve her sektörde kendini ayrı biçimlerde göstermektedir. İster son tüketici ister endüstriyel pazarlar olsun müşteri memnuniyetini sağlamak başlıca amaç haline gelmektedir.

İşletmenin sunduğu mal/hizmet kalitesiyle müşteri beklentileri ve memnuniyeti arasındaki karşılıklı ilişkiyi ortaya çıkarmak işletme için oldukça önemlidir. Verilen mal/hizmetle ilgili tatmin düzeyini belirlemek, verilen hizmetin zayıf yanlarını tespit ederek güçlendirmek, güçlü yanlarını da pekiştirmek suretiyle kalite iyileştirilebilir. Kalite yönetiminde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi son derece kritik bir öneme sahiptir. Müşteri algılamasını tespitte yapılacak hatalar, işletmelerin yanlış politika ve strateji üretmesine, bunun sonucunda verimlilik kaybına neden olabilmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite tanımı ve boyutları açıklanarak toplam kalite yönetimi, amacı, klasik yönetimle arasındaki farkı açıklanmış ayrıca kalite yönetim sistemi ve toplam kalite yönetimi ile ilişkisi ele alınmıştır. İkinci bölümde Kalite Yönetim Sisteminin gelişimi, ISO 9001:2008 revizyonu ve getirdikleri, Kalite Yönetim Sisteminin temel ilkelerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Standardının kullanım amacı, beş temel ögesi, dokümantasyonu, maddeleri, firmalar açısından yararları ve karşılaşılan sorunlar hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları, değerlendirme ve öneri kısmı yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
YEMİN METNİ	iv
TUTANAK	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GRAFİK LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KALİTE TANIMI	3
1.2. KALİTENİN BOYUTLARI	4
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Firmalarda Uygulanmasının Amacı	9
1.3.2. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Fark	9
1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	13
1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi	14

İKİNCİ BÖLÜM
ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ	15
2.2. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN 2008 YILI REVİZYONU VE GETİRDİKLERİ	17
2.3. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	21
2.3.1. Tanımı	21
2.3.2. Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri	21
2.3.2.1. Müşteri Odaklılık	22
2.3.2.2. Liderlik	23
2.3.2.3. Kişilerin Katılımı	24
2.3.2.4. Süreç Yaklaşımı	26
2.3.2.5. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	27
2.3.2.6. Sürekli İyileştirme	28
2.3.2.7. Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı	33
2.3.2.8. Tedarikçilerle İlişkiler	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDININ KAPSAMI

3.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDININ KULLANIM AMACI	36
3.2. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN BEŞ TEMEL ÖĞESİ	36
3.2.1. Kalite Yönetim Sistemi	37
3.2.2. Yönetimin Sorumluluğu	37
3.2.3. Kaynakların Yönetimi	38
3.2.4. Ürünün/Hizmetin Üretilmesi ya da Gerçekleştirilmesi	38
3.2.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme	38
3.3. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ DOKÜMANTASYONU	38
3.4. ISO 9001:2008 STANDARDININ MADDELERİ	41

3.5. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE YARARLARI	71
3.6. ISO 9001:2008 UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METAL SEKTÖRÜNDE ISO 9001 : 2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE ÖZGÜ BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	76
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	76
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	76
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
4.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	78
4.6. VERİLERİN ANALİZİ	78
4.6.1. Güvenilirlik Analizi	78
4.6.2. Frekans Dağılımı	80
4.6.3. Faktör Analizi	99
4.6.4. Korelasyon Analizi	103
4.6.5. Algı ve Beklenti Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Eşleştirilmiş Çiftler İçin İki Örnek T-Testi	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKLAR	113
EK	120

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AQAP** : Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları (Allied Quality Assurance Publication)
- EN** : Avrupa Standartları (European Norm)
- ISO** : Uluslararası Standart Organizasyonu (International Organisation for Standardization)
- KKÇ** : Kalite Kontrol Çemberleri
- KY** : Klasik Yönetim
- KYS** : Kalite Yönetim Sistemi
- PUKÖ** : Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
- SPSS** : Sosyal Bilim Araştırmalarında Veri Analizi (Statistical Package for the Social Sciences)
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- TSE** : Türk Standartları Enstitüsü
- TÜRKAK**: Türkiye Akreditasyon Kurumu
- vb.** : ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. TKY Tanımları	7
Tablo 1.2. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	11
Tablo 2.1. PUKÖ Döngüsünün Dört Aşaması	29
Tablo 4.1. Güvenilirlik İstatistikleri	79
Tablo 4.2. Müşterilerin Firmada En Sık Karşılaştıkları Problem	80
Tablo 4.3. Müşterilerin Firmada En Memnuniyet Duyduğu Konu	80
Tablo 4.4. Müşterilerin Firmayı Tavsiye Etme Dereceleri	81
Tablo 4.5. Müşterilerin Firmadan Beklentisi	81
Tablo 4.6. Müşterilere Göre Firmanın Performans Derecesi	82
Tablo 4.7. Müşterilerin Firma Çalışanlarının Nazik ve Saygılı Olmasına İlişkin Beklentisi	82
Tablo 4.8. Müşterilerin Firma Çalışanlarını Nazik ve Saygılı Bulması	82
Tablo 4.9. Müşterilerin Firma Çalışanlarına Kolayca Ulaşabilme Beklentisi	83
Tablo 4.10. Müşterilerin Firma Çalışanlarına Kolayca Ulaşabilmesi	83
Tablo 4.11. Firma Çalışanlarının Ürüne Ait Teknik Bilgiye Sahip Olmasında Müşterilerin Beklentisi	83
Tablo 4.12. Firma Çalışanlarının Ürüne Ait Teknik Bilgiye Sahip Olmasında Müşterilerin Algısı	83
Tablo 4.13. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Hızlı Verebilmesinde Müşterilerin Beklentisi	84
Tablo 4.14. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Hızlı Verebilmesinde Müşterilerin Algısı	84
Tablo 4.15. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Eksiksiz Verebilmesinde Müşterilerin Beklentisi	85
Tablo 4.16. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Eksiksiz Verebilmesinde Müşterilerin Algısı	85
Tablo 4.17. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Doğru ve Güvenilir Bir Şekilde Vermesinde Müşterilerin Beklentisi	85
Tablo 4.18. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Doğru ve Güvenilir Bir Şekilde Vermesinde Müşterilerin Algısı	85
Tablo 4.19. Firma Çalışanlarının Kendilerini Ziyaret Etme Sıklığında	

Müşterilerin Beklentisi	86
Tablo 4.20. Firma Çalışanlarının Kendilerini Ziyaret Etme Sıklığında Müşterilerin Algısı	86
Tablo 4.21. Firmanın Şikayetlere Zamanında Cevap Verebilmesinde Müşterilerin Beklentisi	86
Tablo 4.22. Firmanın Şikayetlere Zamanında Cevap Verebilmesinde Müşterilerin Algısı	86
Tablo 4.23. Firmanın Şikayetlere Doğru ve Tam Cevap Vermesinde Müşterilerin Beklentisi	87
Tablo 4.24. Firmanın Şikayetlere Doğru ve Tam Cevap Vermesinde Müşterilerin Algısı	87
Tablo 4.25. Firmanın Bürokratik Davranmaması Konusunda Müşterilerin Beklentisi	87
Tablo 4.26. Firmanın Bürokratik Davranmaması Konusunda Müşterilerin Algısı	87
Tablo 4.27. Ürünlerin Kalitesi Konusunda Müşterilerin Beklentisi	88
Tablo 4.28. Ürünlerin Kalitesi Konusunda Müşterilerin Algısı	88
Tablo 4.29. Ürünlerin Çeşitliliği Konusunda Müşterilerin Beklentisi	88
Tablo 4.30. Ürünlerin Çeşitliliği Konusunda Müşterilerin Algısı	88
Tablo 4.31. Ürünlerin Şartnameye Uygunluğunda Müşterilerin Beklentisi	89
Tablo 4.32. Ürünlerin Şartnameye Uygunluğunda Müşterilerin Algısı	89
Tablo 4.33. Ürünlere Ait Katalog Bilgileri Konusunda Müşterilerin Beklentisi	89
Tablo 4.34. Ürünlere Ait Katalog Bilgileri Konusunda Müşterilerin Algısı	89
Tablo 4.35. Ürünlere Ait Kalite Sertifikasında Verilen Bilgilerin Yeterliliği Konusunda Müşterilerin Beklentisi	90
Tablo 4.36. Ürünlere Ait Kalite Sertifikasında Verilen Bilgilerin Yeterliliği Konusunda Müşterilerin Algısı	90
Tablo 4.37. Ürünün Kullanımına Ait Verilen Bilgiler Konusunda Müşterilerin Beklentisi	91
Tablo 4.38. Ürünün Kullanımına Ait Verilen Bilgiler Konusunda Müşterilerin Algısı	91
Tablo 4.39. Ürünün Kullanımı İle İlgili Verilen Eğitimler Konusunda Müşterilerin Beklentisi	91

Tablo 4.40. Ürünün Kullanımı İle İlgili Verilen Eğitimler Konusunda Müşterilerin Algısı	91
Tablo 4.41. Yeni Ürünlerin Sunulmasında Müşterilerin Beklentisi	92
Tablo 4.42. Yeni Ürünlerin Sunulmasında Müşterilerin Algısı	92
Tablo 4.43. Yeni Ürünlerin Kalitesinde Müşterilerin Beklentisi	92
Tablo 4.44. Yeni Ürünlerin Kalitesinde Müşterilerin Algısı	92
Tablo 4.45. Ürünlerin Tanıtımında Müşteri Beklentisi	93
Tablo 4.46. Ürünlerin Tanıtımında Müşteri Algısı	93
Tablo 4.47. İstenilen Standart Ve Kalitede Ürünün Gönderilmesi Konusunda Müşterilerin Beklentisi	93
Tablo 4.48. İstenilen Standart Ve Kalitede Ürünün Gönderilmesi Konusunda Müşterilerin Algısı	93
Tablo 4.49. İstenilen Miktarda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Beklentisi	94
Tablo 4.50. İstenilen Miktarda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Algısı	94
Tablo 4.51. İstenilen Tarihte Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Beklentisi	94
Tablo 4.52. İstenilen Tarihte Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Algısı	94
Tablo 4.53. İstenilen Ambalajda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Beklentisi	95
Tablo 4.54. İstenilen Ambalajda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Algısı	95
Tablo 4.55. Sevkiyatlardan Kaynaklanan Problemlerin Yaşanmamasında Müşterilerin Beklentisi	96
Tablo 4.56. Sevkiyatlardan Kaynaklanan Problemlerin Yaşanmamasında Müşterilerin Algısı	96
Tablo 4.57. Sevkiyatla Birlikte İrsaliyenin Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi	96
Tablo 4.58. Sevkiyatla Birlikte İrsaliyenin Gönderilmesinde Müşteri Algısı	96
Tablo 4.59. Sevkiyatla Birlikte Kalite Sertifikasının Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi	97
Tablo 4.60. Sevkiyatla Birlikte Kalite Sertifikasının Gönderilmesinde Müşteri Algısı	97
Tablo 4.61. Fiyatların Piyasaya Göre Uygun Olmasında Müşteri Beklentisi	97
Tablo 4.62. Fiyatların Piyasaya Göre Uygun Olmasında Müşteri Algısı	97
Tablo 4.63. Ürünlere Ödenilen Bedelin Karşılığını Tam Olarak Almada Müşteri Beklentisi	98

Tablo 4.64. Ürönlere Ödenilen Bedelin Karşılığını Tam Olarak Almada Müşteri Algısı	98
Tablo 4.65. Uygulanan Vadelerin Uygunluğunda Müşteri Beklentisi	98
Tablo 4.66. Uygulanan Vadelerin Uygunluğunda Müşteri Algısı	98
Tablo 4.67. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	100
Tablo 4.68. Döndürölmüş Bileşen Matrisi Tablosu	101
Tablo 4.69. Algı ve Beklentiler İçin Korelasyon Katsayıları ve Anlamlılık Test Sonuçları	104
Tablo 4.70. Standart Sapma Değerleri	106
Tablo 4.71. Algı ve Beklenti Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kalite Yönetim Sistemini Gerekli Kılan Nedenler	13
Şekil 2.1. 1960-2008 Yılları Arasında Askeri Alanda Başlayan Standartlaşma Süreci	15
Şekil 2.2. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim İçin PUKÖ Döngüsü	19
Şekil 2.3. Organizasyonel Müşteri Memnuniyeti Diyagramı	22
Şekil 2.4. Süreç Yaklaşımı	26
Şekil 2.5. İnsan ve Sistem Bileşimi	28
Şekil 2.6. Sürekli İyileştirme	30
Şekil 2.7. Karar Verme Süreci	34
Şekil 3.1. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu	39
Şekil 3.2. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli	41
Şekil 3.3. Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci	51
Şekil 3.4. Organizasyonlarda Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları	52
Şekil 3.5. Kalite Yönetim Sistemi ile Elde Edilen Sonuçlar	72

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 4.1. Scree Plot Grafiği

99

GİRİŞ

Dünyada 80'li yıllarda gittikçe artan oranda önem kazanmaya başlayan *Kalite* kavramı yapılan pazar araştırmaları, uluslararası pazarlarda alıcıların büyük çoğunluğunun kaliteyi önemsedini göstermesiyle birlikte önem düzeyini daha da arttırmıştır.

Rekabet ve müşteri tatmini sağlayarak kar elde etmek isteyen bir işletmenin kalite kavramını algılaması ve uygulaması kaçınılmazdır. Hata oranlarının azaltılmasından öte sifıra yakın ve sıfır hata ile çalışılması yeni bir çalışma biçimi ve felsefesi haline gelmiş, gerçek bir rekabet ortamının yaşandığı pazarlarda hatasız ürün ve hizmetlerin istenmesine yol açmıştır. Dünyada birçok ülke ve kuruluş kaliteyi, performans arttırmak ve iyileştirmek, pazar paylarını korumak için etkin bir strateji olarak görmektedir. İşletmeler hayatta kalabilmek için kaliteyi her türlü durumda ve sürekli olarak sağlamak zorundadırlar. Kalitenin sürekliliği de standardizasyon kavramını doğurmuştur.

Standardizasyonun tarihine kısaca bakıldığında, özellikle kalitenin çok önemli bir kavram halini aldığı ve sürekliliğinin sağlanmasının gerektiği dünya savaşları, kalite sistemleri ile birlikte standardizasyon kavramının da doğmasına neden olmuştur. Dünya savaşlarından önce de kalite ve standardizasyon uygulamaları mevcuttur. Ancak bir sistematiğe sahip değildir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nı kazandıran en önemli silahlardan biri, sistematik hale getirilmiş bir kalite anlayışı olmuştur.

Savaştan sonraki yıllarda ise Amerika'da doğan kalite ve standart kavramları, uzak doğuda gelişme imkânı bulmuşlardır. Özellikle Japonya'nın öncülüğünde kalite sistemlerinin temel alındığı örgüt kültürleri, kalite devrimlerinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Günümüzde artık en küçük bir işletme bile kaliteyi sistemleştirerek kendi bünyesine uydurup uygulamaya çalışmaktadır. Kalite sistemlerinin sağlanmasının en kolay yöntemi de, hazır olan mevcut kalite yönetim sistemlerine uyum sağlamaktır. Bugün , kalite yönetim sistemi denildiğinde akla *ISO 9001:2008* standardı gelmektedir.

İşletmelerin temel amacının kar etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek yapılabileceği düşünüldüğu zaman müşteri istek ve gereksinimlerinin önemi daha da artmaktadır. Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşan değişikliklerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında,

işletmenin müşteri odaklı strateji izlemesinin çok büyük katkıları olmaktadır. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. ISO 9001:2008 standartları işletmeler açısından müşteriye verilmesi gereken önemi göstermektedir. Yeni standartlarda müşteri istekleri girdiyi oluştururken müşteri memnuniyeti çıktıyı oluşturmaktadır. İşletmeler her bir müşterinin istek ve gereksinimleri belirlemek ve izlemek için yeni yöntemlere gereksinim duyacaktır. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve analizi mutlaka gerekli olacaktır.

Yapılan araştırmada, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi standardının 5. ana maddesinde yer alan yönetimin sorumluluğu başlığı altında bulunan “müşteri odaklılık” maddesi temel alınıp müşteri memnuniyetinin karşılandığının bir işletme uygulamasıyla destekleyerek, ölçmek ve sonucu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde *Kalite* kavramı üzerinde durularak *Kalite Boyutlarıyla* ilgili açıklamalara yer verilmiş; *Toplam Kalite Yönetimi, Önemi, Klasik Yönetim Anlayışıyla Arasındaki Fark ve Kalite Yönetim Sisteminin* kısaca tanımı yapıp ve *Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi* hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde *ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Gelişimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemlerinin 2008 Yılı Revizyonu* anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde *ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve İlkeleri* açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde *Kalite Yönetim Standardının Kullanım Amacı, Sistemin Beş Temel Ögesi, Dokümantasyonu, Maddeleri, Önemi, Yararı ve Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlara* ilişkin bilgiler verilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm olan uygulama kısmında ise araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler verilip, Metal Sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın ulusal ve uluslararası müşterilerinden anket metodu ile bilgi sağlanıp müşteri memnuniyeti ölçülerek, öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KALİTE TANIMI

Kalite, 1990'lı yıllardan bu yana, üretim ve hizmet sektörlerindeki iş çevrelerinden eğitime, askeri kuruluşlardan diğer resmi kurumlara kadar tüm alanlarda görev yapan üst yöneticilerin karşısına çıkan, önemli stratejik konuların başında gelmektedir (Hoşcan, 1999: 1).

Bedük (2005:2)'e göre kalite işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüyüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış "Bugünün kalitesi, yarının güvencesidir" ya da "Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır" gibi özdeyişlerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir.

Kalite; bir mal, iş, hizmet veya başka bir şeyi diğerinden ayıran özellik, derece, cins, mükemmellik veya uygunluk standardıdır (Doğan, 2002: 15-16).

Kalite kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Farklı kalite tanımları şu şekilde açıklanmıştır (Beşkese, 2004: 4);

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.
- Kalite "isteklere uygunluk" olarak tanımlanmaktadır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma gelir. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.

- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, bir ürünün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite, esnekliktir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.

Bozkurt ve Odaman (1995:1)'e göre tüm bu yapılan tanımlardan hareketle kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür şeklinde tanımlanabilir. Kalite tanımlarındaki ortak noktalar göz önünde bulundurulduğunda, en temel noktaların, ürün, hizmet, müşteri ve ihtiyaç olduğu belirtilebilir (Muluk ve diğerleri, 2000: 6).

1.2. KALİTENİN BOYUTLARI

Bir müşterinin bir üründen sağladığı memnuniyet sadece ürünlerin niteliklerine bağlı değildir. Tüketicinin memnuniyeti aynı zamanda işletmenin imajı, satış elemanlarının tutumu, tüketicinin kişiliği, işletmenin profesyonellik anlayışı, işlem hızı gibi unsurlara bağlıdır. Bunların dışında işletme ve çalışanlar müşterilerinin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik araştırmalarda da bulunmak zorundadırlar. Ayrıca bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermeleri gerekmektedir (Öçer ve Bayuk, 2001: 27).

Kalite konusunda çok sayıda tanımın yapılmasının nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2000: 35).

Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz kalite boyutuna dikkat edildiği gözlemlenmiştir. Kalite ile ilgili boyutları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

Performans: Ertuğrul (2006:7)'e göre bir ürünün temel işlevsel özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen karakteristikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından objektif bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

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 (Doğan ve Tütüncü, 2003: 28). Örneğin otomobillerde elektrikli camlar, merkezi kilit, elektrik kontrollü aynalar, virajda savrulmayı önleyen sistemler, vb. özellikler otomobilin temel işlevlerine ek olan özelliklerdir (Özel, 2003:7).

Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan 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 faktör olmaktadır (Tekin, 2006:55).

Uygunluk: Bir ürünün kanuni olarak veya satın alma sözleşmesinde belirlenmiş birtakım teknik gerekliliklere uygunluğudur. Kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Uygunluk, ürünün tasarım ve işleyiş özelliklerinin mevcut standart ve teknik gerekliliklere ne derece uyumlu olduğunun bir ölçütüdür. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili karakteristiklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılamakta ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanmaktadır (Özel, 2003: 7).

Dayanıklılık: Bir ürün veya 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 (Doğan ve Tütüncü, 2003:29).

Servis Görme Yeteneği: Kalitenin altıncı boyutu olan servis, ürün ile üretici veya satıcı kuruluşun satış sonrası ilişkileri anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyeti açısından satış sonrası hizmetler, servisler ve bakım-onarım faaliyetleri son derece önemlidir ve önem derecesi ile müşteri memnuniyeti endekslerindeki ağırlığı giderek artmaktadır. Özellikle ülkemizde satış sonrası servislere ilişkin geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler, tüketicilerin bu konuda daha hassas davranmaları ve daha iyi satış sonrası hizmet veren kuruluşlara yönelmeleri ile sonuçlanmaktadır (Özel, 2003:8).

Estetik: Tekin (2006:55)'e göre 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.

Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildir ve böyle durumlarda dolaylı birtakım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında önemli rol oynamaktadır (Ertuğrul, 2006:9). Özel'e (2003:8)'e göre örnek olarak; çamaşır makinesi üretiminde uzun yıllar önderlik yapmış bir kuruluşun yeni ürünü olan bulaşık makinesi, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli bir ürün olarak algılanabilmektedir.

Yukarıda sıralanan kalite boyutları kaliteyi algılayan belirleyici olmaktadır. Bu özelliklerden birinin olmaması ya da yetersiz olması ürün veya hizmet kalitesini olumsuz etkiler. Kullanıcılar ürün veya hizmetin ihtiyaç ya da beklentilerini karşılama ölçüsünde kaliteli veya kalitesiz kavramını kullanacaklardır (Tekin, 2006: 56-57)

1.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite konusunda olduğu gibi "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) konusunda da üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Çeşitli yazarlar TKY'nin

ne olduğu yada ne olması gerektiği konusunda görüşler belirtmişlerdir (Şimşek, 2008:382).

Buna göre kimi yazarlar TKY'yi; “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasının bir bileşimi” şeklinde tanımlarken, bazıları da “hatasız ürün üretme veya her şeyi mükemmel bir şekilde yapma” olarak tarif etmektedir. TKY, pek çok kişi için “müşteri memnuniyeti” ile eş anlamlıdır. Ya da eş zamanlı olarak bir örgütün başarısında çıkarı olan herkesin (hissedarlar, müşteriler, yönetim ve çalışanların) memnun edilmesini içermektedir (Akçay, 2008:19).

Çeşitli yazarların yapmış oldukları TKY tanımlardan bazıları **Tablo 1.1**'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. TKY Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Novićević, ve Antić	1999	Mükemmel ürün ve hizmetler demek olup, en iyinin ilk seferde yapılması ve sürekli geliştirilmesidir.
Osborn	2001	Tepe yönetiminin liderliğine ve tüm departmanlardaki çalışanların planlamadan ve satış servis hizmetlerinin geliştirilmesine katılımına dayanan bir yönetim ve kontrol faaliyetidir.
Yılmaz	2004	Müşteri merkezli organizasyon yapısı kurmayı ve müşteri memnuniyeti sağlamayı amaç edinen bir yönetim sistemidir.
Çoban	2004	Uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir.
Develioğlu ve Arkadaşları	2006	Bir işletmede kalite ile ilgili faaliyetlerin her seviyedeki çalışanın katkısıyla elde edilmesiyle ilgili tüm çabalarıdır.
Kıngır	2006	Kaliteye müşterinin bakış açısıyla bakmak, seviyeli personeli kaliteden sorumlu yapmak, bu sorumluluğun

		yönetim tarafından taahhüt edilmesi ve kalitenin sürekliliği için çabalamaktır.
Erkiliç	2007	Bir işletmenin tüm yönetim ve üretim süreçlerinde işlevsel ve stratejik eşgüdümle müşteri tatminini maksimize etmeyi amaçlayan bütüncül bir yönetim biçimidir.
Revilla	2008	Üretim sistemlerinin geliştirilmesi ve yüksek düzeyde kaliteli ürünlerin üretilmesinde kullanılan bir yöntemdir.
Eren	2009	Müşterileri tatmin etmek için, örgüt içindeki çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri en iyi düzeyde tutacak olan yönetim becerisidir.

Kaynak: Kınır ve diğerleri, 2009:258 ; Eren, 2009:113

Ertuğrul (2006:85)' e göre Toplam Kalite Yönetimi sözcüklerini tek tek ele alırsak “Toplam”, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. “Kalite” müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmak demektir. “Yönetim” ise yöneticilerin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır.

TKY, katılımcı yönetim, etkin liderlik, sürekli gelişme ve insan kaynaklarının etkili kullanımı gibi zamana karşı yenilmeyecek doğruları esas aldığı ve hiçbir yönetim tekniğinin tek başına doğru olmadığını savunduğu için modası geçmeyecek bir yönetim felsefesidir. Bu özelliği ile TKY, bu güne kadar uygulanmış ve bundan sonra uygulanacak olan tüm teknik ve yöntemleri içerecek kadar geniş bir yönetim felsefesidir (Akçay, 2008: 21).

1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Firmalarda Uygulanmasının Amacı

Şimşek (2008:383) ve Ertuğrul (2006:92)'ye göre bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetiminin firmalarda uygulanmasının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ✓ Kendi pazarlarının ihtiyaçlarını daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmek,
- ✓ Çalışanların moral düzeyini arttırarak ve iş başarısını sağlayarak motivasyonu arttırmak,
- ✓ Problemi çözümlenmede bir ekip yaklaşımı belirlemek,
- ✓ Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak için etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- ✓ Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri belirlemek,
- ✓ Mal ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- ✓ Malzemeyi, zaman kaybını, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikayetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- ✓ İşletmenin her kademesinde, çalışanlar arasındaki dikey ve yatay iletişimi sağlamak,
- ✓ Satıcılar ve yan sanayi ile ilişkileri kuvvetlendirmek,
- ✓ Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilme ve hatta aşabilmeyi sürekli hale getirmektir.

1.3.2. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Fark

Klasik yönetim (KY) anlayışında kurumlar, tepe yönetimin düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya inen bir hiyerarşide yönetilmektedir. Bu bağlamda astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler (Şahin, 2007: 62). Toplam Kalite Yönetiminde geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmekte piramidin tabanı yukarıda, sivri ucu aşağıda bulunmaktadır. Dönüşüm sürecine hakim olan piramidin en alt düzeyinde çalışan işçiler ve diğer personeldir. Bunların sorunlara hakimiyeti ve müşteri odaklı çözümler bulması, orta ve üst kademelerde çalışan yöneticilerden daha fazladır. TKY felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe

yöneticileri ile orta kademe yöneticileri çalışanları desteklemek, görüş ve önerilerini almak, üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmektedir (Eren, 2009:125).

Genç (2008:120)'e göre TKY'nin temelinde, KY anlayışının aksine, değişim, müşteri (iç ve dış müşteri) odaklılık, takım ruhu, sürekli gelişme ve eğitim anlayışı yatmaktadır. Bu yüzden, kurumdaki tüm çalışanlar, düşünme ve uygulamayı birleştirir. Herkes kalitenin artırılmasında sorumluluk alır. Herkes geleceği (vizyon), hedefleri ve kendi katkısının ne olması gerektiğini (misyon) bilir.

TKY'nin ortaya çıkışının nedeni KY anlayışının yetersiz olmasındandır. KY yaklaşımlarının yetersiz olmasına yol açan gelişmeler şu şekilde sıralanabilir:

Hızlı teknolojik gelişmeler,

Sürekli değişen piyasalar ve artan rekabet,

Müşterilerin kalite beklentileri.

Şahin (2007: 62-63)'e göre TKY anlayışı, KY'den farklı bir yapıya sahiptir. Bu anlayışta çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. TKY'de, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren bir çalışan anlayışı olması gerekmektedir. Hatta yaptığı iş daha verimli olmalıdır. Ayrıca iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünmeli ve bu düşüncelerini sisteme katmalıdır. Bunun yanında yöneticiler de katılımı sağlamayı, inisiyatif kullanmayı ve yenilikler yaratmayı teşvik etmelidir. Bunu da sağlayan bir İnsan Kaynakları Planlama Sistemi kurulmalıdır.

KY modeline kıyasla yüksek rekabet gücü sağlayabilen TKY modeli, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde başarılı ve kalıcı olur.

Genel olarak KY ile TKY arasındaki farklar **Tablo 1.2.**'de görülmektedir.

Tablo 1.2. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Ürünü ürettikten sonra hata için müayene yapılır. Yani "müayeneye" dayalı kalite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hataları önlemekte ve tasarımı kalitesi üzerinde öncelik durur. Yani "önlemeye" dayalı kalite.
<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Kalite ile artırımlı maliyet 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Kalite ile düşen Maliyet.
<ul style="list-style-type: none"> • Optimum Stok 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıfır Stok
<ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasyon limitleri arası Üretim 	<ul style="list-style-type: none"> • Her defa doğru üretim
<ul style="list-style-type: none"> • Sorunlar çıktıya çözüm geliştirme yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Çıkarımlardan çıkıp bulaşan soruları yönetim
<ul style="list-style-type: none"> • Anzani Etisadına ve sistemin geliştirme yaklaşımı 	<ul style="list-style-type: none"> • İşin başından itibaren geliştirme yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyonları kesin ayrıntıya dayalı organizasyon 	<ul style="list-style-type: none"> • İşin özele bağlılığına dayalı emek kalıplı organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Kabul edilmiş hata düzeyini hedefleyen üretim 	<ul style="list-style-type: none"> • "Sıfır Hata"yı hedefleyen üretim
<ul style="list-style-type: none"> • Üstel ve emerya dayalı güdüleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Öncelikli gelişmeye ve hata tekerik edilmesine dayalı güdüleme
<ul style="list-style-type: none"> • Hiyerarşiye dayalı Öncelikler 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri talebinine dayalı öncelikler
<ul style="list-style-type: none"> • Bekleme dayalı tedarik sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı arz talep ve güvence dayalı tedarik sistemi
<ul style="list-style-type: none"> • Kararlı performansla sürekli güdüleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Yürekli başarıya odaklanarak sürekli güdüleme
<ul style="list-style-type: none"> • Üstel Üstler arası standartlara göre ürün kalitesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri taleplerine cevap veren ürün kalitesi
<ul style="list-style-type: none"> • Kalite Kontrol'ün işlevinin sorumluluğunda kalite güvencesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm çalışanlar ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi.

<ul style="list-style-type: none"> • AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretelerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizasyon: fide veya yeniden işleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıfır fide ve yeniden işleme
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizasyon: 1. kalite / 2 kalite oranı 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadece 1. kalite ürün üretimi
<ul style="list-style-type: none"> • Evrimsel Hızla gelişme 	<ul style="list-style-type: none"> • Devrimsel hızla gelişme
<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek verimli proseslerle sağlanan verimden artışları 	<ul style="list-style-type: none"> • "Robust" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
<ul style="list-style-type: none"> • İşçisi eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri 	<ul style="list-style-type: none"> • İşçisi eğitimi kaçır tenel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
<ul style="list-style-type: none"> • Fayda / maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
<ul style="list-style-type: none"> • İş en iyi bilinen o işi yöneten olduğuna inanılan anlayışı 	<ul style="list-style-type: none"> • İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
<ul style="list-style-type: none"> • Hatalı uygulamaların önlenmesi ve prosedürleri geliştiren yönetim. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
<ul style="list-style-type: none"> • Tecrübe ve irsiyete dayalı yönetim kararları 	<ul style="list-style-type: none"> • İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
<ul style="list-style-type: none"> • Sorunlarla ilgili karar vermeyi amaçlanmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni bir yönetimi febefesini benimsemektedir
<ul style="list-style-type: none"> • Tepkisel (reactive) tarzda sorunları ortaya koymaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • "Hata" önleme analiz çalışmaları disiplin etmekte ve yapılandırılmaktadır
<ul style="list-style-type: none"> • Felli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa dönemde yoğunlaşmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • "Süreldi iyileştirme" için uzun dönemli dikkate alınır.
<ul style="list-style-type: none"> • Kararlar birkaç önerili kişinin görüşüne dayandırılır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kararlar birçok birey tarafından bilgiye dayalı gerçekler ışığında alınmaktadır.
<ul style="list-style-type: none"> • Her işte (veya görevde) gerekli olan kaynaklar minimuma düzeyde tutulmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılmaktadır.

Kaynak: Yenigün, 2003:114-115

1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

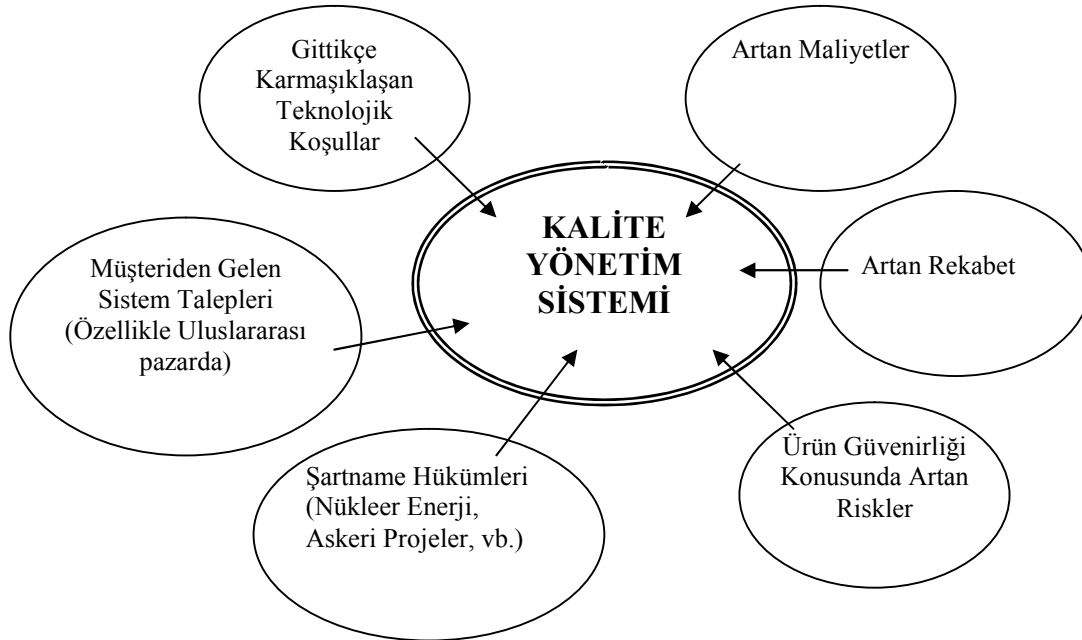
Kalite Yönetim Sistemi (KYS); bir mal veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri yerine getirmek amacıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür (Saran ve diğerleri, 2004: 82).

Kalite Yönetim Sistemi üretim, planlama, imalat ve sevkiyat ile satış sonrası aşamalarda da sürdürülmelidir.

Yönetim, tüm fonksiyonları bütünleştirme operasyonlarını kendisi yürütmelidir. Kalite yalnızca bir imalat sürecinde oluşturulabilecek bir işlem değil, istenilen sonuca ulaşılmasına yönelik olarak işletmede toplam bütünleştirme gerektiren bir felsefedir (Bozkurt, 1998: 26).

Böylesi bir yönetim ise ancak belirli uluslararası standartların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Çetin ve diğerleri, 2001: 364). Tüm dünyada geçerlilik kazanmış olan uluslararası standart sistemi ise ISO 9001 standartlarıdır (Baş, <http://www.kaliteofisi.com>)

Aşağıda **Şekil 1.1.**'de Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasını gerekli kılan nedenler gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Kalite Yönetim Sistemini Gerekli Kılan Nedenler

Kaynak: Çetin ve diğerleri, 2001: 368

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, sistemi bir bütün olarak kabul eden ve kaliteyi bu bütünün içindeki her elemanın müşteri odaklı ortak bir fonksiyonu olarak gören bütünsel bir anlayıştır. Kalitenin iyileştirilmesi ve sürekli gelişimin sağlanabilmesi için yapılacak her faaliyet Toplam Kalite Yönetiminin ilgi alanına girer. Toplam Kalite Yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetlerin sistemli ve disiplinli olması gerekmektedir. *İlk hedef*, işler bir kalite yönetim sisteminin kurulması, *ikinci hedef* ise bu sistemin sürekli olarak geliştirilmesidir. ISO 9001 Standartları, Toplam Kalite Yönetimi pratiklerinin üzerinde yükselbileceği sağlam bir zemin oluşturmak için firmalara yol göstermektedir, bu zemin "Kalite Yönetim Sistemi"dir. ISO 9001 Standartlarının içerdiği asgari gereklilikler doğrultusunda şekillendirilen kalite sistemi üzerinde Toplam Kalite Yönetimi pratiklerinin disiplinli ve sistematik bir şekilde uygulanabilmesi kolaylaşacaktır (Baş, <http://www.kaliteofisi.com>).

Eren (2009:128)'e göre Kalite Yönetim Sistemi, TKY'ye geçiş için gerekli olan alt yapıyı oluşturmakta ve çalışanların katılımcı biçimde takım çalışmaları ile oluşturacağı, anlaşılabilir, uygulanabilir, yazılı doküman oluşturma çabalarıdır. Böylece, çalışanlar aynı dili konuşmaya, üretim sürecinin gerektirdiği davranışları sergileyerek kaliteyi teminat altına almaya çalışmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ISO 9001: 2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Kalite Yönetim standartlarının temeli 1963'te ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. Bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye alınması esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858'in yerini Amerika Birleşik Devletleri'nde NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri Kalite Yönetim Standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP Standartları almıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995: 11)

Kalite Yönetim Sisteminin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere'de gerçekleşmiştir. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet, hem de birçok firma tarafından kabul gören bir Kalite Yönetim Sisteminin oturtulmasını sağlamıştır. Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek bir kalite-odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterlerini açıkça vermektedir (Kavrakoğlu, 1996: 28). BS 5750'nin önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıdır. Ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1978-1979'da CSAZ 299.1-4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z-1.15 (taslak) ile ABD' de gerçekleşmiştir (Bozkurt ve Odaman, 1995: 12)

2008	ISO tarafından revize edildi
2000	ISO tarafından revize edildi
1996	EN 29000 serisi EN-ISO 9001 olarak yayınlandı
1994	ISO tarafından revize edildi
1991	TS-EN-ISO 9001
1988	EN 29000 Standartları (Avrupa Topluluğu tarafından)
1987	ISO 9001 Serisi (ISO tarafından)
1979	ANSI Z-1.15 (ABD'de)
1979	CSAZ 299.1-4 (Kanada'da)
1979	BS 5750 (İngiltere'de)
1968	AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
1963	MIL-Q-9858 (ABD'de Savunma Teknolojisinde)

Şekil 2.1. 1960-2008 Yılları Arasında Askeri Alanda Başlayan Standartlaşma

Süreci

Kaynak: Ertuğrul, 2006:319: Türk Standartları Enstitüsü [TSE], 2009: i

Şekil 2.1.'de, İkinci Dünya Savaşından sonra gerçekleştirilen Bilimsel Teknolojik Devrimle birlikte 1960'lı yıllarda askeri alanda başlayan standartlaşma sürecinin 2008'li yıllara kadar olan aşamaları gösterilmiştir.

ISO, (International Organization for Standardization) Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun kısaltılmış adıdır. ISO, 1947 yılında kurulmuş olup, amacı uzmanlaşmanın gelişimini, mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını kolaylaştırma faaliyetlerini geliştirmek, bununla birlikte, uluslararası ekonomik ve teknolojik işbirliğini sağlamaktır. Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması 1987 yılında ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistemi Standartlarının yayınlanmasına yol açtı. ISO 9001 serisi ISO üyesi ülkelerin katılımı ile oluşturulan ISO\TC 176 teknik komitesi tarafından geliştirilmiştir. (Ertuğrul, 2006: 317) Aynı standartlar Avrupa Topluluğu tarafından 1988 yılında EN 29000 standartları olarak kabul edilmiştir. EN (European Norm), Avrupa Standartlarının kısaltmasıdır. EN Avrupa Birliğinde standartlar arasında birlik sağlamak için oluşturulmuştur. (Efil, 1999: 225).

ISO 9001 standardı, ISO tarafından uluslararası standart olarak yayınlanan ve halen Avrupa Birliği ülkeleri ile birlikte birçok ülkede belgelendirme modeli olarak uygulanmakta olan bir uluslararası *kalite yönetim sistemidir* (Oymak ve diğerleri, 2009: 93).

Günümüzde Avrupa, ABD ve Japonya dahil dünyanın hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı Kalite Yönetim Sistemi standardı olan ISO 9001'i değişik kodlar ile ilgili ülkeler kendi dillerine çevirerek, İngilizcesi ile birlikte yayınlamışlardır (Almanya'da DIN-ISO-9001, Fransa'da NF X50 131-133, Türkiye'de TS ISO 9001 ve diğerleri) (Efil, 1999: 225).

Türkiye Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) ISO'nun üyesi ve Türkiye'deki tek temsilcisidir. Standartların yayınlanması Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilir.

TS EN ISO 9000 Kalite Standartları, ISO tarafından yayınlanan ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir. Bu standartlar kuruluşların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Bunlar, sadece birkaç kuruluşun değil, Türk Sanayisini oluşturan tüm kuruluşların yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır (Ar, 2003: 54).

Standartların Türkiye'deki yayılımı, 1986 yılında birkaç sanayi kuruluşunun öncülüğünde başlamış, 1990'lı yılların başlarında gerçekleşmiştir. (Bekaroğlu, 2005: 21) ISO 9001 standartlarında, başlangıçta öngörülen küçük değişikliklerin ilki 1994 yılında, büyük değişikliklerin ilki ise 2000 yılında yapılmıştır. Diğer küçük değişikliklerin 2006 ve 2008 yıllarında, ikinci büyük değişikliğin ise 2012 yılında, yapılması planlanmıştır. 2006 yılında başlayan değişim 2008 standardı ile yayınlanmıştır. Bu değişiklikler ile kullanıcı firmaların faaliyetlerine katma değer sağlanması amaçlanmıştır. ISO küresel ihtiyaçlara uygunluğun sağlanması için standartların periyodik olarak güncel hale getirilmesini öngörmektedir (Ertuğrul, 2006: 320).

2.2. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN 2008 YILI REVİZYONU VE GETİRDİKLERİ

ISO 9001 standardı her 5 yılda bir gözden geçirilerek kalite yönetim sistemlerini uygulayıcılarının önerileri ve görüşleri doğrultusunda iyileştirme çalışmalarına tabi tutulmaktadır. ISO 9001 ile ilgili en son yayınlanan sürüm ISO 9001:2008 sürümüdür (<http://www.standartkalite.com>). TS EN ISO 9001:2008 standardı, CEN/ISO tarafından kabul edilen TSE Mühendislik Hizmetleri İhtisas Grubu'nca TS EN ISO 9001: 2000'in gözden geçirilerek hazırlanmış sürümüdür. TSE Teknik Kurulu'nun 19 Mart 2009 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek Avrupa Standardizasyon Komitesi'nin (CEN, rue de Stassart 36 B-1050 Brussels) izniyle yayımına karar verilmiştir (TSE, 2009: i). Bu revizyon ISO 9001:2000' nin yerini almıştır. Her kuruma, gerekli güncellemeleri yapabilmeleri için standardın yayımlanmasından itibaren 1 yıl süre tanınmıştır. ISO 9001:2008 standardı ek gereklilikleri ve ISO 9001:2000 standardının amacı ile ilgili değişiklikleri içermektedir. Alpar (2009:30-31)'e göre değişiklikler temel olarak aşağıdaki gibidir:

- ISO 9001, 9002 ve 9003 bir araya getirilerek tek bir standarda indirgenmiş ve ISO 9001:2008 oluşturulmuştur.
- ISO 8402 ve ISO 9000-1'in içeriğinin bir kısmı kaldırılmış ve ISO 9000:2008 olmuştur. Kullanılan tüm kavramlar ISO 9000 standardının içinde yer almıştır.
- ISO 9004-1:1994'ün revizyonuna, bu standart tamamen değiştirilerek ISO 9004:2008 olmuştur.

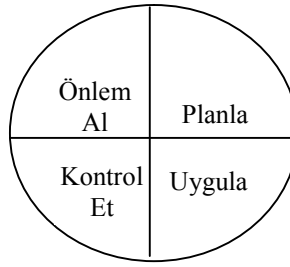
- Şartlar standardının başlığında "Kalite Yönetim Sistemleri" ifadesi korunmuştur.
- Daha kolay yorumlama sağlayacak kavram değişiklikleri ve iyileştirmeler yapılmıştır.
- Standardın 5 madde başlığı korunmuştur.
- Müşteri memnuniyetine ulaşmak ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek için şartlar getirilmiştir.
- Uygulama kapsamının daraltılmasına olanak sağlanmıştır.
- Organizasyonel süreçleri yönetmeye sürekli iyileştirme sürecine ve özdeğerlendirmeye dayalı bir yaklaşım getirilmiştir.
- Hizmet sektöründeki organizasyonların ve küçük işletmelerin kullanımında kolaylık sağlanmıştır.
- 8 evrensel kalite yönetim ilkesi temel alınmıştır.
- Yalnızca müşteri memnuniyeti değil, bir bütün olarak toplumu kapsayan tüm paydaşların memnuniyetini sağlamak için belgelendirmenin de aşılması imkanı oluşturulmaya çalışılmıştır.
- Süreç Yönetimi yaklaşımına uygun süreç odaklı bir yapı geliştirilmiş ve PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü işlerliği sağlanmaya çalışılmıştır.
- Eğitim, iletişim, yeterlilik ve çalışma ortamı gibi insan kaynaklarına verilen önem artmıştır.
- Çevre yönetim standartları ile uyumun artırılması sağlanmıştır.
- Yasal gerekliliklerin açıklanması zorunluluğu getirildi ve standardın tüm kısımlarına "kanuna bağlı" ifadesi eklenmiştir. Standart, ayrıca ürün veya hizmet sağlanması ile ilgili tüm yerel ve ulusal yasaların, müşteri ile ilişkili olarak dikkate alınmasını talep etmiştir. Böylelikle "müşteri odaklılık" yaklaşımı ISO 9001:2008'de öncelikli olarak vurgulanmıştır.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, sekiz temel kalite yönetim prensibine dayanmaktadır (Oymak ve diğerleri, 2009: 93-94):

- Müşteri odaklılık,
- Liderlik,
- İnsanların katılımı,

- Süreç yaklaşımı,
- Yönetimde sistem yaklaşımı,
- Sürekli iyileştirme,
- Verilere dayalı karar verme yaklaşımı,
- Tedarikçilerle ilişkiler.

ISO 9001 süreç modeline göre yönetim, sistemi planlamakta, kaynakları yöneterek uygulamayı yapmakta, ürün gerçekleştirmekte, ölçüm ve analizlerle kontrol sağlamakta, gerekli önlemleri alıp yeni bir kaynak dağılımı ile iyileştirilmiş uygulamaya geçmektedir.



Şekil: 2.2. Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim İçin PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Top, 2009: 48

ISO 9001:2008 döngüsü tüm paydaşları kapsamaktadır. İyi işleyen bir sistem tüm paydaşlara memnuniyet sağlar. Bu da sistemi değerlendirmek için iyi bir geri beslemedir. Kuruluş, etkili bir Kalite Yönetim Sistemi uygulayabilmek için birbirleriyle bağlantılı süreçleri tanımlamalı ve yönetmelidir. Süreç yaklaşımı olarak geçen bu model destek süreçlerini de kapsar. Kapsanacak tüm süreçler standartların içinde tanımlanmıştır. Ayrıca her sürecin performansının ölçülmesi 2008 standardında istenmektedir.

Yeni standartta Kalite Yönetim ilkeleri ve Süreç Modeli ön planda olduğu için tüm çalışanlar, çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmalı ve kapsamını anlamalı; neyi, niçin yaptıklarını ve bunun bütün sisteme ve kendilerine olan yararlarını bilmeleri gereklidir (Çetin, 2010: 218).

ISO Standartlarına göre sıfır hatalı süreçlerin elde edilmesi için yazılı olmaları gerekir. Bu çalışmalar, topyekün tüm işletme, hep birlikte yapılmalıdır ki katma değeri fazla olsun. Her çalışanını işin içine çekerek dokümanlarını hazırlayanlar, ISO belgelendirme süreci ile çalışanların kalite hakkındaki algılamalarını artırmakta ve

onların açığa çıkmamış potansiyellerini kullanabilmektedir. İlk yayınlanan ISO 9000 Standartlarından bu yana bu standartların sürekli gözden geçirilmesi ile 2000 yılındaki mevcut ISO 9000 serisinde 20 standart / kılavuz doküman sayısı, 4 standart / kılavuza indirgenmiştir: (Efil, 1999: 226)

- ISO 9000: Kalite Yönetim Sistemleri Esaslar ve Sözlük.
- ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemleri Şartlar.
- ISO 9004: Kalite Yönetim Sistemleri Performansın Geliştirilmesi için Kılavuz
- ISO 19011 : Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi için Kılavuz

2008 yılı revizyonunun getirdiği bir diğer önemli değişiklik kavramlar ile ilgilidir. 2008 versiyonunda olduğu gibi 2000 versiyonunda da kavramları tanımlayan bir standart olan ISO 8402 Kalite Sözlüğü mevcuttu. Ancak sistem ile ilgilenen kişiler aynı kelimelerden farklı anlamlar çıkarmaktaydı. ISO 9000:2008 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar ve Sözlük Standardı ile problem çözülerek tüm kavramlar ve tanımlar kapsanır hale getirilmiştir. Bu sözlük standardında ISO 9001:2008 standardında geçen bazı kavramların tanımları yapılmaktadır ve bu kavramlar açıklandığından farklı yorumlanamazlar. 2000 versiyonunda "tedarikçi" kelimesi yerine "kuruluş"; "taşeron" kelimesi yerine "tedarikçi" kelimeleri kullanılarak, 1994 versiyonunda meydana çıkan kavram kargaşası giderilmesi ve dilin sadeleştirilmesi standartların anlaşılabilirliği açısından atılmış önemli bir adımdır (Alpar, 2009: 29).

Standardın açıklamadığı diğer kavramlar için sözlük anlamı geçerli olmaktadır. 2008 versiyonunda ise 2000 versiyonu temel alınarak, standartta yalnızca ürün ile hizmet terimlerinin birlikte kullanılması istenmiştir (TSE, 2009: 1).

Yeni ISO 9001:2008'de üst yönetimin sorumluluğu ve yerine getirmesi gerekenler daha önemle işlenmektedir. Müşteri ile ilişkilerin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetini geliştirme konusunda sistemi güvence altına alan yöntemlerin altı çizilmiştir. Kaynakların yönetimi ve eğitimler daha detaylı ele alınmaktadır. Yeni ISO 9001 prosesler üzerine kurulmuştur. Firmadaki prosesler ayrı ayrı tanımlanarak incelenmelidir. Özetle yeni ISO 9001 Standartları Toplam Kalite Felsefesine yaklaştırılmıştır (<http://www.usb-tr.com>).

2.3. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.3.1. Tanımı

Almeman (2001:38)'e göre Kalite Yönetim Sistemi, bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun faaliyetlerini ve kaynaklarını yansıtmaktadır. Her kuruluş tek ve benzersizdir. Bu nedenle standart bir Kalite Yönetim Sistemi de söz konusu değildir. Kuruluşla birlikte gelişerek değişen ihtiyaçlara cevap vermesi gereken Kalite Yönetim Sisteminin anlaşılması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalıştırılması, kuruluşun devamlılığı için esastır.

ISO 9001:2000, bir kuruluşun; a) Müşteri taleplerini ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan, ürünü düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğunda, b) Sistemin sürekli iyileştirilmesi ve müşteriye yürürlükteki mevzuat şartlarına uyulduğu güvencesinin verilmesi için, prosesler de dâhil olmak üzere, sistemin verimli uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda, kalite yönetim sistemi için karşılanması gerekli şartları belirler (Durmaz, 2009: 122).

ISO 9001:2008 Standardı, Kalite Yönetim Sistemini oluştururken farklı yollara başvurulmasına izin vermektedir. Standardın temel şartları karşılandığı sürece, kuruluş istediği yönetim sistemini seçmekte serbesttir. Amaç standart bir kalite sistemi değil, standardı karşılayan bir kalite sistemi oluşturmaktır (Almeman, 2001:38).

2.3.2 Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde yer alan sekiz kalite yönetim ilkesinin ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ile bağlantısı kurulduğundan daha önce bahsedilmiştir. Bu sekiz ilke aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır:

2.3.2.1 Müşteri Odaklılık

Bütün kurumların en önemli parçasını müşteriler oluşturur. Kurumun başarısı, kaç müşteriye sahip olduğuna, bu müşterilerin hangi miktarda ve hangi sıklıkta alım yaptıklarına bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri sayısının, satış miktarının ve sıklığının da artmasına neden olur. Memnun edilmiş müşteriler, faturalarını da zamanında ödeyerek kurumun ana damarı olan nakit akışını geliştirmiş olur (Besterfield, 2003:55). Müşteri isteklerinin tatminini temel kuruluş felsefesi haline dönüştürme yolunda çaba gösteren kurumlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi şart

olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda hissetmektedir (Akdağ, 2005:163). **Şekil 2.3**'teki diyagram, müşteri kavramının bir kurum için ne kadar önemli olduğunu gösteren bir örnektir (Besterfield, 2003:55).



Şekil 2.3. Organizasyonel Müşteri Memnuniyeti Diyagramı

Kaynak: Besterfield, 2003: 55

Kalite Yönetim Sistemi öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. Kalite Yönetim Sisteminde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlmasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde Kalite Yönetim Sistemi demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadığıdır. Ancak, müşteri memnuniyetinin sağlanması kadar bu memnuniyetin etkin bir şekilde sürdürülmesi de gerekir ve Kalite Yönetim Sisteminin önerdiği müşteri odaklılığın temel felsefesi, memnuniyetin gerçekleştirilmesi ve etkin bir şekilde sürdürülmesi fikrinde hayat bulur (Özçakar, 2010 : 115).

Sistemin tanımından da bilindiği üzere, organizasyon içindeki alt sistemler birbirleriyle etkileşim halindedir. Müşteri memnuniyeti ise ancak bu alt sistemlerin birbiriyle uyumlu bir etkileşimi sonucunda oluşabilecektir. KYS, sürekli değişen müşteri gereksinimlerini anlatma ve bu gereksinimlere uygun ürünler sunma kavramını destekler. Müşterilerin işletmeyi nasıl algıladığı KYS'nin konusudur ve değerlendirme aşamasında en yüksek ağırlığa sahiptir. Olası müşteri beklentilerini belirlemek için araştırma çalışmalarından başlayıp, ürünün ömrü boyunca müşterinin beklentilerini de

aşacak şekilde hizmet sağlanmasının güvencesini taşıyacak tanımlar oluşturulmalıdır. İç müşterilerin (üretim, servis, lojistik bölümleri gibi) memnuniyeti yeni tasarımların başarısını getirir. Böylece son kullanıcıların da mutluluğu sağlanır, izlenir ve sürekli iyileştirilir (Kıngır, 2006: 13).

TV reklamlarında izlediğimiz “Müşterinin güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim” şeklindeki bir ürün reklamı, bu yaklaşımı çok güzel bir şekilde açıklamakta ve kalite yoluyla müşteri kazanmanın, sonuçta nasıl olsa parasal kazançları da arttıracığına olan inancı göstermektedir. Başka bir deyişle kaliteye öncelik vermek, kar, maliyet, verimlilik vb. diğer işletme amaçlarının göz ardı edildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü kalite yönetim sistemi , kalite iyileştirme ve geliştirme çabalarının dolaylı olarak bu amaçları da gerçekleştireceğine inanır ve bunu sağlayan mekanizmalara sahiptir. Ayrıca, her ne pahasına olursa olsun kar amacı güden stratejilerin büyük riskler taşıdığını da gözden uzak tutmamak gerekir. Böyle bir yaklaşım kısa vadeli düşünen ve geleceği planlamayan bir anlayışın göstergesidir (Altınel, 2006:26).

2.3.2.2 Liderlik

Bir örgütün en özellikli bileşeni ve en önemli sermaye kaynağı, insanlardır. İnsanları yönetmenin güçlüğü ve örgütün yaşam döngüsünün sürekli kılma gereksinimi, liderlik sürecini gerekli kılmaktadır. Örgütlerin verimli ve etkin işleyebilmesi, liderlik süreci ile olanaklıdır. Liderlik, grup amaçlarını başarmak için grup eylem ve dinamiklerine yön verme ve grup üyelerini etkileme sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2009:293).

Kalite Yönetim Sistemine geçiş, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi zordur. Her kademedeki liderler, işletme amaçlarını etkili bir şekilde diğer çalışanlara iletmezse, başarı beklemek gerçekçi olmaz (Çetin, 2010: 25).

Eren (2009:119)’ a göre üst yönetimde kalite bilinci yerleştikten sonra Kalite Yönetim Sistemi açısından liderlerden beklenen görevleri şu şekilde açıklayabiliriz:

- 1- Öğrenen örgüt felsefesine dayanan yönetim oluşturmak,
- 2- Öğrenen örgüt felsefesine uygun vizyon ve örgüt üyeleri tarafından da kolayca benimsenebilecek kurum kültürü meydana getirmek,

- 3- Kalite Yönetim Sistemine uygun olarak çalışanların iç müşteri ilişkilerinde güçlendirmeler sağlamak ve öneri sistemi kurmak ve uygulamak,
- 4- Örgüt birimlerinin ve çalışanların Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları için gerekli finansal kaynak ve bütçeyi sağlamak,
- 5- Tedarikçiler ve müşterilerden gelecek bilgileri değerlendirmek için “bilgi yönetimi” sistemi oluşturmak,
- 6- Çalışanları Kalite Yönetim Sistemi konusunda izleyecek ve başarılarını ödüllendirecek bir motivasyon sistemi oluşturmak,
- 7- Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları sırasında çalışanların karşılaştıkları güçlükleri anlayabilmek için empati yaparak kendilerini onların yerine koymak ve onların açısından sorunları görmek ve önlemler almak.

Kalite Yönetim Sistemi yolculuğunun mükemmelle ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve yukarıda sözü edilen sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Kalite Yönetim Sistemi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir (Aydın ve diğerleri, 2010:45)

2.3.2.3 Kişilerin Katılımı

Cüceloğlu (2001:166-167)’e göre bir işyerinde “çalışanın katılımı” önemliyse, “İşi, en iyi yapan bilir” sözü kitaplarda öyle yazdığı için değil de inanıldığı için kabul görüyorsa, Biz Anlayışı hakimse, yönetici çalışanı, çalışan yöneticiyi, yönetici yöneticiyi, çalışan çalışanı ve şirket müşteriyi iyi dinliyorsa, o şirkette kalite egemen olmuş demektir.

Yönetim kuramlarından Z kuramı, eğer çalışanlar şirket yönetiminin bir parçası olurlarsa daha iyi çalışacaklarını söyler. Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri, Çalışma Yaşamında Kalite, Amaçlarla Yönetim, Çalışanların Katılımı gibi programlar Z kuramının uzantılarıdır.

Kalite Yönetim Sisteminin en belirgin özelliği takım çalışmasıdır. Temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Burada hedef üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değil, her kademedeki çalışan için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Dolayısıyla, çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için yönetim, çalışanları arasında takım ruhunu oluşturmalı ve iyi bir çalışma ortamı sunmalıdır (Karaca, 2004:17).

Eren (2009:123)'e göre Kalite Yönetim Sisteminde alt kademe çalışanlar ve işçilerin üretim süreci üzerindeki etkileri ve burada çalışmaktan dolayı edindikleri bilgi ve tecrübeler, diğer üst kademelere göre daha fazladır. Bu nedenle alt kademeler grup kurarak örgütlenmelidir. Bu çalışmalar, Japonya'da "Kalite Çemberi" şeklinde başlatılmış ve tüm dünyaya yayılmıştır.

Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ), aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, laboratuvar, satış örgütü v.b.) sayıları 8 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır (Gökbunar ve Kayalı , www.maliye.gov.tr).

Kalite çemberinin oluşturulmasının çeşitli amaçları vardır. Bir kere çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek için oluşturulur. Ayrıca, bireylerin motivasyonunu arttırmak kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak, örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek ve yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak için oluşturulur (Çalışkan, 2006: 69).

İşyerinde KKÇ etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri "insana saygı duyulan bir işyeri" sağlamaktır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir. Gerçekten de sistemi en iyi tanıyan çalışanlardır, sorunları daha iyi onlar bilir. Yönetici sorunu teşhis etse de çalışanın katılımı olmadan çözmesi güçtür. Dolayısıyla işletme, "Kalite Kontrol Çemberleri" denen işçi gruplarından yararlanarak işyerindeki sorunlarla mücadele eder (Gökbunar ve Kayalı , www.maliye.gov.tr).

Kalite Yönetim Sistemi birinci derecede insana önem vermektedir. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi, uygun yönlendirme ve koordinasyon ile yapılan işlerin daha planlı ve iyi olmasını sağlayacaktır. Bir kuruluşta eğitim, üst yönetimden en alt düzeyde çalışanlara kadar her düzeyde gerçekleştirilebilir. Her düzeyde eğitimin amacı ve içeriği farklılıklar gösterebilir (Özel, 2003: 55). Personel eğitimini iki grupta inceleyebiliriz: iş üzerinde ve iş dışında eğitim. İş üzerinde eğitim programları personeli iş ortamından ayırmadan, direkt uygulama ile sorunları çözmek ve geri bildirim sağlamak ve yeni fikirlere karşı direnci yenmek için kullanılabilir. Kalite çemberleri bu amaçla kullanılır. İş dışında eğitim yöntemleri ise, teorik bilgileri öğretmek ve eğitimin bir sınıf disiplini içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilir (Özalp ve diğerleri, 2004: 214).

2.3.2.4 Süreç Yaklaşımı

Merter (2006:65-66)'ya göre süreç; belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir. Genelde bir sürecin çıktısı, diğer bir sürecin girdisini oluşturur. Böylelikle organizasyonlarda, süreç etkileşimleri ortaya çıkmaktadır. İç müşteri kavramı, özellikle süreç etkileşimlerini belirlemek için önem taşımaktadır.



Şekil 2.4. Süreç Yaklaşımı

Kaynak: Merter, 2006: 66

Organizasyonlarda arzu edilen sonuçlara, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha etkin bir şekilde ulaşılabilir. Kuruluşlar başarılı olmak için tüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir. Kuruluştaki süreçlerin sistematik olarak belirlenmesi ve yönetimi ile bu süreçler arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi *süreç yaklaşımı* olarak adlandırılır. Süreç Yaklaşımında amaç, iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, kuruluş içerisinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır (Merter, 2006:66-67)

Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin düzenlenmesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtım, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir. KYS'de süreçlerin oluşturulmasının gerekçeleri politika ve stratejilerinin desteklenmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bir bakıma kuruluşun sistemli çalışması her bir üretim ve hizmet alanının dar anlamda ise her bir çalışma biriminin süreç olarak belirlenerek çalışmaların bu duruma göre yapılması esas alınır (Hellriegel ve diğerleri, 1999: 122).

KYS süreçlerle yönetim anlayışı ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri temel alınarak tasarlama, geliştirme, sunma ve bu bağlamda müşteri paydaş tedarikçi ilişkilerini düzenlemeyi, yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Süreç oluşturma ve geliştirmenin temel amacı kurumda değişkenliğin ve belirsizliğin azaltılması sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve iş için birim çalışma süresinin azaltılmasıdır (Erkılıç , 2007: 55).

2.3.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı

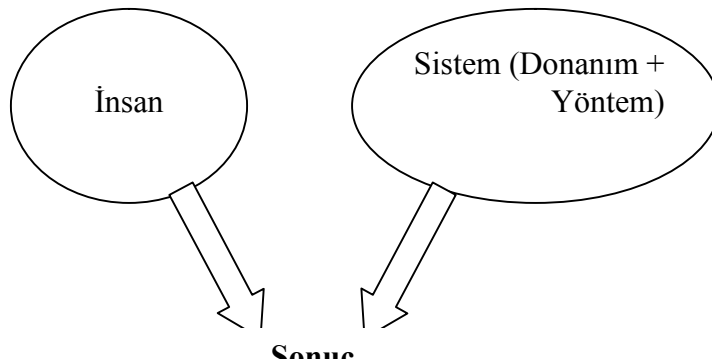
Kalite Yönetim Sistemi uygulayıcılarının "sistem" ögesi üzerinde durmalarının çok önemli nedenleri vardır. Bunların başında ölçülebilirlik, izlenebilirlik, tutarlılık, kararlılık, gelişme ve iyileştirme özelliklerinin sağlanabilmesi gelir. Ancak sistemi olan bir şeyi bilinçli bir şekilde geliştirmek mümkündür. "Neden "Sistem"? Bu soruyu yanıtlamak için herhangi bir işte başarının nasıl sağlandığını inceleyelim. Genellikle başlıca üç öge ile karşılaşırız. Bunlar:

1. Donanım (teknoloji, araç-gereç, ölçü aletleri, vs.)
2. İnsan (operatör, usta, teknisyen, vs.)
3. Yöntem (politikalar, ilkeler, prosedürler, iş talimatları, vs.)

Ancak; **Donanım + Yöntem : Sistem**

diyecek olursak, bu üç ögeyi ikiye indirebiliriz.

İşte "insan-sistem" ayrımı bu iki temel unsuru kastetmektedir.



Şekil 2.5. İnsan ve Sistem Bileşimi

Kaynak: Kavrakoğlu, 1996: 22

Yüksek kaliteyi sağlamaya dönük çalışmalar önceleri üretim proseslerinde başlamış, sonraki dönemlerde ise tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde yaygınlaştırılmıştır. Ardışık proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetimi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasının verimliliğe ve etkililiğe katkı açıklamasını yapan, yönetimde sistem yaklaşımıdır. Bu bağlamda, kalite yönetim sistemi birçok bağdaşık (ilişkili, etkileşimli) proseslerden oluşmaktadır. Kalite Yönetimi Sistemi için gerekli olan prosesler, sadece ürün gerçekleştirme proseslerini değil, kaynak yönetimi, iletişim, iç denetim, izleme ölçme proseslerini de içerir. Yönetimde sistem yaklaşımıyla; prosesler arasındaki ilişkiler anlaşılmalı, kuruluşun amaç ve hedeflerini etkileyen prosesler belirlenmeli ve sistematik olarak geliştirilmelidir. Sürekli ölçülerek, değerlendirilip iyileştirilmelidir (Şahin, 2003: 5).

2.3.2.6 Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetiminin ve dolayısıyla Kalite Yönetim Sisteminin temelinde “daha iyiyi arama” süreci yer almaktadır. Bu bir “mükemmelin” bir kerelik aranması ve yakalanması değil, sürekli olarak devam edecek bir süreçtir (Özalp ve diğerleri, 2004: 213).

Sürekli iyileştirme için kullanılacak araçlar ve tekniklerin başında Toplam Kalite Yönetimi'nin temellerini atan Prof. Deming'in PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsü gelmektedir.

Tablo 2.1. PUKÖ Döngüsünün Dört Aşaması

PLANLA	Sorunun tanımı
---------------	----------------

	Sorunun incelenmesi Nedenlerin bulunması Önlemlerin planlanması
UYGULA	Önlemlerin alınması
KONTROL ET	Sonuçların izlenmesi
ÖNLEM AL	Sonuçlar başarısız ise düzeltici önlemlerin alınması Sonuç başarılı ise standart hale getirilmesi

Kaynak: Özkan, 2005: 36

Bu döngü sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu döngü uygulanmaktadır (Eren, 2009:118).

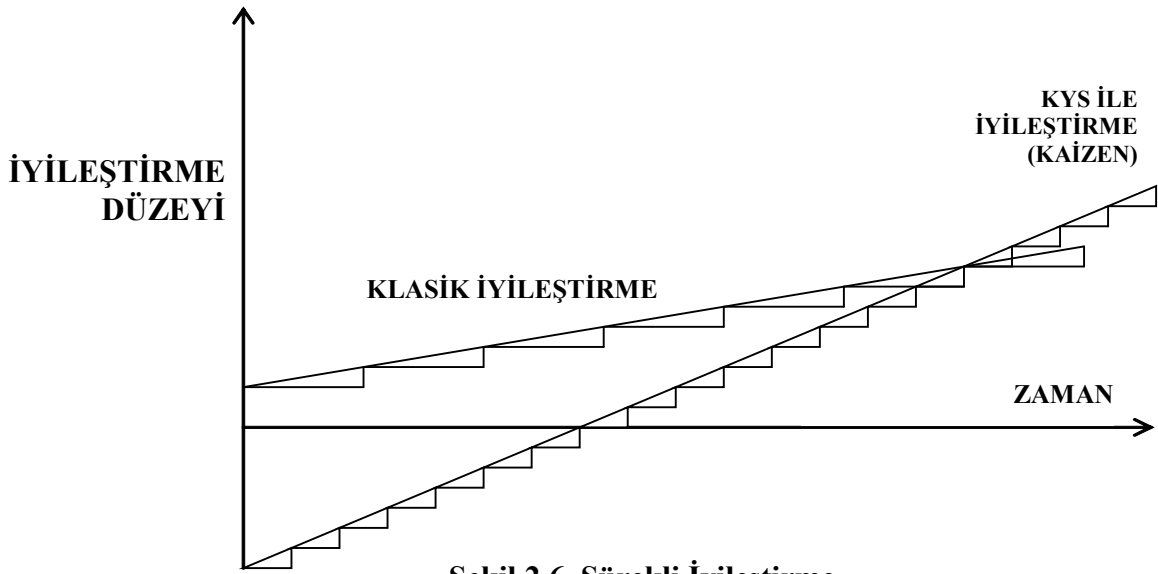
“En iyinin en iyisini” bulma çabalarının, Japon işletme anlayışında Kaizen yaklaşımıyla uygulandığı görülmektedir. Kaizen, Japonca değişim (kai) ve iyi (zen) kelimelerinden oluşur, sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için evde, işte ve sosyal yaşamda sürekli çaba içinde olunmalıdır. Kaizen, sürekli gelişme ve sürekli yeniliği sağlayarak, sıfır hatalı üretimle sürekli iyileştirme sağlanarak mükemmele ulaşmayı hedeflemektedir. Japon şirketlerinde sürekli iyileştirme ve mükemmele yolculuk bir yönetim ve liderlik tarzı olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam stili olarak kendini göstermektedir. Bu bağlamda Kaizen olgusu hayata geçirilmeden önce bireyin öncelikle kendi hayatında bunu yaşayarak uygulaması gerekli olmaktadır. Kaizen, sadece teorik bir uygulamayı değil aynı zamanda uygulayarak yaşamayı da öngören bir sistemdir (Zerenler ve İraz, 2006:764-765 ; Güney, 2007:573)

Öztuna (2007:22)’ye göre sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesinde üç temel koşul bulunmaktadır:

- ❖ *Mevcut durumu yetersiz bulmak*: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa dahi bu sistemde geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- ❖ *İnsan faktörünü geliştirmek*: Her şeyi yapan “insan”dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın

kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışan, bu geliştirme faaliyetinin bir üyesi haline getirilmelidir.

- ❖ *Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:* İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistikler ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistemi geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak yöneticilere düşen bir sorumluluktur.



Şekil 2.6. Sürekli İyileştirme

Kaynak: Çetin, 2010:25

Klasik iyileştirmede, kalitede hızlı bir artış gözlenir ancak bir süre sonra duraklamaya başlar. Sürekli iyileştirmede ise kaliteye her gün yeni bir şey eklenir ve bu sürekli olarak devam eder (Çetin, 2010: 25).

Geleneksel yönetim anlayışında sorunlar ortaya çıkmadan çözüm arama anlayışı yer almaz. Bu anlayışın geçerli olduğu kuruluşlarda: “Müşterilerden şikayet gelmiyor, bu da bir kalite sorunumuzun olmadığını gösterir”, “Garantimiz var şikayet gelirse hallederiz” gibi yaklaşımlar kabul görür. Ancak uygulamalar göstermiştir ki, hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra bunun giderilmesi için katlanılan maliyet, bu hatanın meydana gelmesini önlemek amacı ile katlanılan maliyetten daha büyüktür.

Daha önce de bahsedildiği gibi Kalite Yönetim Sisteminde “sürekli mükemmellik arayışı” egemendir. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi

yerine yangın çıkmasını önleyici etkili tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.

Sürekli iyileştirme, çalışan boyutunda: insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine önem veren, takım kurma, çalışanları yalnız performanslarının sonucu ile değil, gelişme sürecindeki katkılarıyla ödüllendirme, süreç boyutunda: süreçlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesini, zaman boyutunda: pazardaki gelişmelere hızlı cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliği, teknoloji boyutunda ise maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme ve basitleştirme gibi uygulamaları kapsar (Şimşek, 2006:35).

Bir diğer iyileştirme yöntemi ise kıyaslamadır. Koçel (2003: 410-411)'e göre kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını artırabilmek için, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin inceleyerek kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları işletme/birim yapısına uyarlaması olarak tanımlanmaktadır.

TKY yaklaşımlarında sürekli iyileştirme mantığının temelinde kıyaslama vardır (Eren, 2009:120). İşletmeler, kıyaslama tekniği sayesinde, kendi süreçlerinde iyileşmeler sağlayabilmek için yeni bilgiler ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Böylece bu teknik, işletmelerin birbirlerinden öğrenerek eksikliklerini tamamlamalarına imkan sağlar ve örgütsel performansın artmasına yardımcı olur. Kıyaslama tekniği ile: işletme kaynakları optimal kullanılmış olur, aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilebilir. Kıyaslama tekniği ile ayrıca, çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmaları sağlanarak işgücü verimliliğinde artış sağlanmış olur (Erdem, 2006: 89).

Uygulamada üç tür kıyaslama çeşidinden söz edilebilir:

Kuruluş içi kıyaslama, örgütün farklı birimlerindeki benzer süreçlerin veya çok uluslu işletmelerde örgüte bağlı çeşitli zincirlerde farklı şekillerde yürütülen uygulamaların karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle, faaliyetlerini birden fazla işletme, departman ya da ülkede sürdüren işletmelerde görülen bu kıyaslama türü,

bir birimde geliştirilmek istenen herhangi bir uygulamanın, daha uygun olduğu düşünülen diğer bir uygulamayla karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır.

Kuruluş dışı kıyaslama, Bu kıyaslama türünde, kıyas ortağı olarak seçilen örgüt, aynı sektör içinde olmak koşuluyla, farklı faaliyet alanı içinde olabileceği gibi, farklı bir büyüklükte de olabilir. Örneğin, ağırlama sektöründe faaliyet gösteren bir “otel işletmesi”, müşteri memnuniyetine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri bir “hastane” örgütünün benzer uygulamaları ile kıyaslayabilir. Benzer şekilde, bir yiyecek-içecek hizmetleri işletmesi de, gıda güvenliğine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri, bir otel örgütünün yiyecek-içecek departmanındaki uygulamalarla kıyaslayabilir. Tüm bu örneklemelerin ortak noktası, yani, gerek hastane ve otel işletmesinin gerekse yiyecek-içecek işletmesinin, “ağırlama” sektörünün birer parçaları olmaları ve bu alanda faaliyet göstermeleridir (Erdem, 2006: 78-79).

Fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama, işletmenin doğrudan rakibi olan ya da olmayan tüm kuruluşların uygulamalarının işletmeninkilerle karşılaştırılmasıdır. Burada önemli olan kıyaslama yapılacak işletmelerin seçiminde en iyi olduğuna inanılanın seçilmesi ve bunların öğrenilerek, paylaşılması ve uygulanmasıdır (Eren, 2009:121).

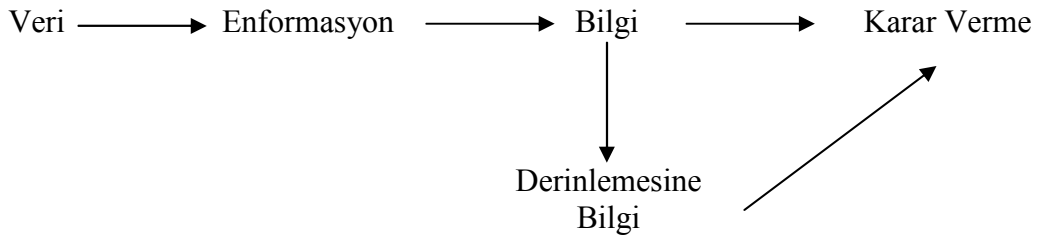
Bumin ve Erkutlu (2002:98)’e göre Kalite Yönetim Sistemi uygulayan bir işletme kıyaslama çalışmalarının daha kısa sürede başarılı sonuçlar vereceğini söylemek mümkündür:

- Kalite Yönetim Sistemi uygulayan bir işletmede, kendi süreçlerini, performans seviyesini, rakiplerine kendi konumunu belirlemiş bir işletme olduğundan dolayı, kıyaslama çalışmalarında bunların detaylı bir şekilde incelenmesiyle geçirilecek olan aşamaları zaman ve de para harcamadan aşma olanağına sahiptir.
- Müşteri odaklı olan Kalite Yönetim Sisteminde müşteri istekleri onların gizli gereksinimleri önceden belirlenmiş olduğundan kıyaslama uygulamasında hedeflenilecek olan alanı belirlemek kolaylaşacaktır.
- Kalite Yönetim Sisteminde örgüt içi ve dışı iletişime çok büyük önem verildiğinden dolayı işletmeler açısından kıyaslama için kullanılacak veriler elde etmek ve kıyaslama sonuçlarını işletme geneline yayabilmek daha da kolaylaşacaktır.

- Toplam katılımı teşvik eden Kalite Yönetim Sistemi anlayışı ile kıyaslama çalışmaları için ekipler oluşturmak, gönüllü katılımı sağlayabilmek daha kolay sağlanacaktır.

2.3.2.7 Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı

Etkili kararların verilebilmesi için, verilerin ve bilgilerin analiz edilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Müşteri görüş ve düşüncelerinin elde edilebilmesi, kalite yönetim sisteminin sürekli izlenmesi, kuruluşun uygulanmakta olduğu süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması vb., konularda hangi düzeltici tedbirlerin alınacağına ve süreçlere hangi kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar vermek için, elde edilen bilgi ve bulguların belirli zamanlarda analiz edilmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunları dikkate almadan verilecek kararların bir yandan gerçekçi olamayacağı, diğer yandan da sağlıklı olmayacağı gerçektir. Verilere dayalı kararlar verilebilmesi için öncelikle yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. Karar verme süreci, aşağıdaki şekilde olduğu gibi şematize edilebilir.



Şekil 2.7. Karar Verme Süreci

Kaynak: Merter, 2006; 74

Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımı'nın organizasyona sağladığı temel faydalar ile ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sayılmıştır:

Temel faydalar;

- Kararlar hakkında önceden bilgi verilmesi,

- Gerçek kayıtlara atıfda bulunarak, geçmiş kararların etkinliğini göstermek konusunda artan bir beceri,
- Görüşleri ve kararları gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri sağlama konusunda esneklik olarak sayılmaktadır.

Verilere Dayalı Karar Verme Yaklaşımının uygulanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanmıştır:

- ◇ Veri ve bilgilerin yeterli düzeyde doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması,
- ◇ Verilere ihtiyacı olanlar tarafından erişilebilir kılınması,
- ◇ Geçerli yöntemler kullanarak verilerin ve bilgilerin incelenmesi,
- ◇ Deneyim ve eğitim ile dengeleyerek karar alımının ve harekete geçmenin gerçekçi analizlere dayandırılması gerekmektedir (Merter, 2006;73-75).

2.3.2.8 Tedarikçilerle İlişkiler

Kuruluşun tüm faaliyetleri tedarikçilerine bağlıdır. Bu nedenle tedarikçileri ile karşılıklı yarara dayalı ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Karşılıklı yarara dayalı bir ilişki, her ikisinin de değer yaratma kabiliyetini artırmaktadır. TKY'nin temellerini atan Prof. Deming'in dediği gibi az tedarikçiyle uzun süreli ilişkiler kurulması önemlidir. Bu tedarikçilerle ticari sınırlar da paylaşılacağından bunların ticari yükümlülükler çerçevesinde dışarıya sızmasına taraflar özen göstermelidir. Bu ilişkiler dolayısıyla tedarikçiler ve yan sanayi işletmeleri ana sanayide kendi mühendislerini bulundurmaktadırlar. Bu mühendisleri vasıtasıyla yeni ürün tasarımlarında da aktif bir şekilde rol almaktadırlar (Yıldırım, 2009:188). Tedarikçilerle yapılacak işbirliği işletmenin üretim programına uygun olarak onların üretim programlarının uygunlaştırılmasını ve teslim süresini hızlandırmasını sağlayabilir. İşletme ve tedarikçi karşılıklı etkileşimi sonucu üretim teknolojileri bakımından da birbirlerine ilham kaynağı olabilirler (Eren, 2009:122).

Eskiden işletmeler ticari sınırlarının deşifre edilmesinden korktukları için tedarikçilerini ürün tasarımı aşamasına almamaktaydı. Aslında tedarikçiler de bu konuda çok istekli değildi. Ancak zamanla yeni ürünlerin tasarımından sonra, kendisine yeni kalıplarla ilgili yapılan siparişlerde meydana çıkan problemlerin çözümünde tedarikçiler tek başına kalmıştır Fakat rekabetin tedarik zincirleri arasında olduğunu anlayan işletmeler, tedarikçileri ile ilişkileri genişletilmiş şirketin bir parçası gibi

davranmışlardır. Bunun sonucunda işletmeler tedarikçi seçiminde fiyattan daha önemli kriterlerin olduğunu anlamışlardır ve tedarik zincirlerinin işleyişiyle daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Çünkü iyi tasarlanmış ürünlerin tedariki sırasında maliyetlerin düştüğünün farkına varmışlardır (Yıldırım, 2009:189).

Tedarikçinin kendilerinden istenenleri ne kadar iyi anladıklarına bağlı olarak etkili bir müşteri-tedarikçi ilişkileri ağının kurulması, üretilen hizmetin ve malın son kullanıcıları olan dış müşterilerinde tatmini sonucunu doğuracaktır (Aydın ve diğerleri, 2010, 45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDININ KAPSAMI

3.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDININ KULLANIM AMACI

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistem Standardı, kaliteye önem verdiğiniz ve kalite ihtiyaçlarını karşılayabileceğinizi müşterinize kanıtlayacak etkin bir kalite sistemini nasıl kurabileceğinizi, dökümanete edebileceğinizi konusunda yol gösterir. Uluslararası alanda kabul görmüş olan bu standart, konuyla ilgili tarafların genel görüşünü yansıtmaktadır. Standard, beklediğiniz kalite sistem modelini kolaylıkla sağlamak amacıyla konu bazında bazı bölümlere ayrılmıştır. Kalite Yönetim Sistemi Standardının kullanımı, firmanızda yönetimin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve

saygınlığın artmasını sağlar. Standarda göre, üretimin her aşamasında uygulayacağınız kayıt sistemi ile ürün ve prosesinizi geliştirebileceğiniz gibi ürün sorumluluğundan doğabilecek sorunlarla uğraşmaktan kurtulabilirsiniz (Kölük ve diğerleri, 2006: 74).

Genç (2008:116)'ya göre standardın amacı:

- Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlamak,
- Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratmak,
- Proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesini sağlamak, devam ettirmek ve iyileştirmek,
- Müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığı güvenini vermektir.

3.2. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN BEŞ TEMEL ÖĞESİ

Yeni versiyonda yirmi madde kaldırılıp, beş esas maddede yepyeni bir bakışla (proses yaklaşımı ile) yeniden birleştirilmiştir. Sadece ISO 9001:2008 Standardındaki Madde 7'deki tasarım kısmı, uygulamada belirtmek koşulu ile hariç tutulabilir.

Arter ve Russell (2008:12-48)'e göre orijinal standarttaki madde numaralarına göre standardın beş ögesi aşağıda açıklanmaktadır:

- ✓ Kalite Yönetim Sistemi (Madde 4)
- ✓ Yönetimin Sorumluluğu (Madde 5)
- ✓ Kaynakların Yönetimi (Madde 6)
- ✓ Ürünün Gerçekleştirilmesi (Madde 7)
- ✓ Ölçüm, Analiz ve İyileştirme'dir (Madde 8).

3.2.1. Kalite Yönetim Sistemi

Standarttaki madde 4'te işletmenin uygulaması gereken şartlar başlamaktadır. Bu maddede dokümanların ve kayıtların kontrolünün yapılması amacıyla yazılmış bir prosedürün olması şart koşulmaktadır.

3.2.2. Yönetimin Sorumluluğu

Standarttaki madde 5'te açıklanan bu öğede, üst yönetimin sorumluluğu, müşteri odaklı olmak, kalite politikası ve hedefleri, yönetimin sistemi gözden geçirmesi ilkeleri açıklanmaktadır. Madde 5'in alt başlıklarında sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar

arasındaki ilişkilerin tanımlanması ve kuruluş içerisinde iletişimin sağlanması gerektiğinden bahsedilmektedir. Üst kademe yönetimi, diğer sorumluluklarının yanı sıra yönetimden birini atamalıdır. "Yönetim Temsilcisi" sıfatıyla atanan bu kişinin sahip olduğu sorumluluk aşağıdaki gibidir:

- Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesi için gereken şartları sağlamak,
- Kalite Yönetim Sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek,
- İşletmenin tümünde müşteri beklentileri bilincinin oluşmasını sağlamak,
- Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili konularda dış taraflarla irtibat sağlamaktır.

Yine madde 5'in alt başlığında (Madde 5.5.3) üst yönetim: uygun iletişim proseslerinin oluşturulmasını ve iletişimin, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleşmesini sağlamalıdır.

3.2.3. Kaynakların Yönetimi

Standardın 6. maddesinde, İnsan Kaynakları Departmanının faaliyetlerini gerek eğitim, gerekse yeterlilik açısından ne şekilde götürmesi (Madde 6.2) gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunun yanında yönetim, her türlü gerekli alt yapıyı (yazılım, donanım, ekipman ve binalar) (Madde 6.3) temin etmelidir.

3.2.4. Ürünün/Hizmetin Üretilmesi ya da Gerçekleştirilmesi

Standardın 7. maddesinde müşteriden başlayan tasarım, üretim ve gelişme ile ilgili süreçleri tanımlama ve izlenebilirlikle ilgili yaklaşımları ve satın alma sürecini aktarmaktadır.

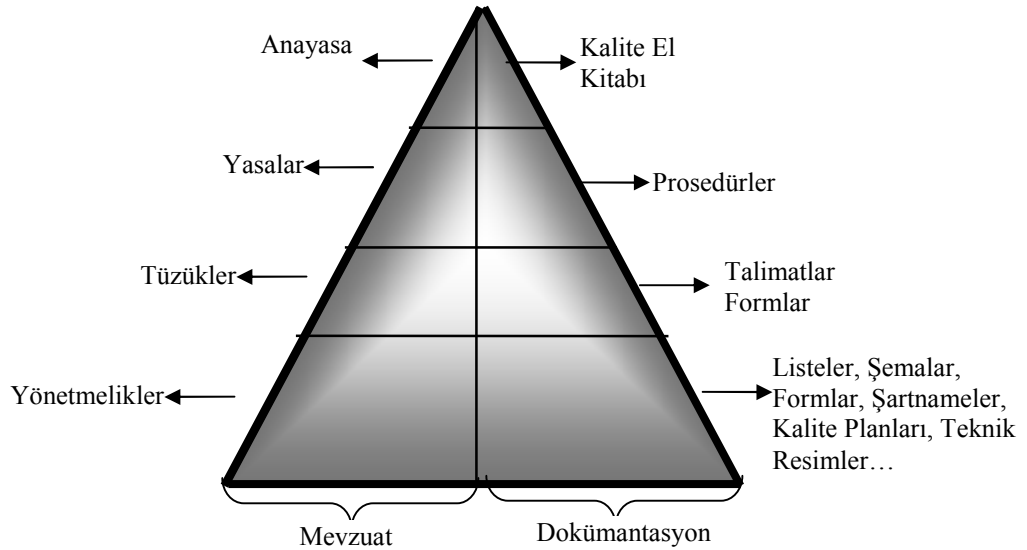
3.2.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Standardın 8. maddesinde, müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması, diğer bir deyişle memnuniyetini izlemek için bir yöntem kurması gerektiğini söylemektedir (Madde 8.2.1). Bu madde 1994 yılı versiyonuna kıyasla çok daha etkili hale getirilmiştir.

Sürekli iyileştirmenin takibi için düzeltici ve önleyici faaliyet uygulamalarına ilişkin dökümanite edilmiş bir prosedür ve iç tetkik şart koşulmaktadır. Bununla beraber işletme tespit ettiği uygunsuz ürünü ne şekilde kontrol altında tuttuğunu prosedürlerinde açıkça ifade etmelidir.

3.3. ISO 9001: 2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ DOKÜMANTASYONU

Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu, faaliyetlerin, sonuçların, gereksinimlerin ve talimatların, yazı ve/veya resimlerle belgelenmesi ve/veya raporlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre: resimler ve çizimler, bir veri tabanındaki bilgilerin bilgisayar ortamında görüntülenmesi ve saklanması, yazılımlar ve veri transmisyonunda kullanılan modem gibi modern araçlar da dokümantasyon sistemi kapsamında kabul edilmektedir. Kalite dokümantasyonu, bir kuruluşta kalite sisteminin en önemli yapısal bileşenlerinden birini oluşturur. Bu dokümantasyon, bir yandan sistemin işleyişini kontrolünü, izlemesini ve denetlenmesini sağlayıcı tüm bilgilerin sistematik bir biçimde bir araya getirilmesini, iletilmesini ve saklanmasını üstlenirken bir yandan da sistemin mevcut durumuna ilişkin delillerin ortaya konulmasını sağlar (Küçük, 2004:163-164).



Şekil 3.1. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu

Kaynak : Çetin ve diğerleri, 2001: 387

Dokümantasyon sistemini bir üçgen gibi gösterirsek, en üstte kalite el kitabı vardır. Bu el kitabı arzu edilen sonuçları ve amaçları özetlemektedir.

Kalite Yönetim Sistemi dokümanlarının sayı ve yapısı; kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerinin tipi, prosesin etkileşimi ve karmaşıklığı, müşteri şartları, uygulanabilir mevzuat şartları ve personelinin yeterliliğine ve içinde bulunduğu sektörün özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterir. Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında kullanılan dokümanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin ve diğerleri, 2001: 382-383):

Kalite el kitabı;

İşletmenin Kalite Yönetim Sistemi temel çalışma prensiplerini açıklayan bir dokümandır. İşletmenin kalite sisteminin bir çeşit anayasası gibi görülmelidir.

Prosedürler;

Faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü açıklayan dokümanlardır. Prosedürler, şirket ve bölüm hedeflerini gerçekleştirmemizin yol göstericileridir.

Talimatlar;

Bir işin yapılmasındaki kural ve adımları tanımlayan dokümanlardır. Prosedürde verilmesi uygun görülmeyen ve dokümanda değişiklik yapıldıkça sistemde zorluk çıkarabilecek detaylar talimatlarda verilebilir. Hem prosedürler hem de talimatlar, icra edilecek faaliyetin açık olarak anlaşılmasını sağlayarak, işgörende olabilecek değişikliklerin prosesi kesintiye uğratmasını engellemeyi amaçlamaktadır.

Kalite planları;

Ürettiğimiz ürünlerin iş akışını gösteren şemalardır. Bu şemalarda nelerin kontrol edileceği de gösterilmelidir.

Görev tanımları;

Organizasyon şemasında gösterilen pozisyonların sorumluluk, yetki ve yapmakla yükümlü oldukları işleri gösteren dokümanlardır.

Kayıtlar;

Kayıtlar, icra edilen faaliyetler veya ulaşılan sonuçlar konusunda objektif delil niteliğinde olan dokümanlardır.

Akış şemaları;

Bir faaliyetin nasıl yapıldığını sıralı ve şematik olarak anlatan dokümanlardır.

Formlar;

Kalite kayıtları için veri tabanı oluşturan dokümanlardır.

Listeler;

Çizelgeler ve çözümlerde dokümantasyon tiplerinin ekinde kullanılabilen destek dokümanlarıdır.

Destek dokümanlar;

Kuruluşun kendisinin geliştirdiği prosedürler, talimatlar ve kalite planlamasına ilaveten, kalite sisteminde zaman zaman atıfta bulunulan, ulusal, uluslararası ve bölgesel standartlar, spesifikasyonlar ve diğer basılı kaynaklar gibi dış kaynaklı dokümanlardır.

Şartnameler;

Ürün veya hizmetin uyması gereken şartları detaylı olarak açıklayan dokümanlardır.

Kılavuzlar;

Dokümanların hazırlanmasına yol gösteren, rehber nitelikli dokümanlardır.

Bütün bu kopyaların sadece kontrollü kopyaları geçerlidir.

Kontrollü kopya; dokümanda bir değişiklik (revizyon) yapıldığı zaman, aynı dokümanın tüm kontrollü kopyalarında bir değişikliğin yapılacağı anlamını taşımaktadır. Sadece kontrollü kopya olan dokümanlara bakılarak iş veya işlem yapılır. Bir dokümanın kontrollü kopya olup olmadığı, doküman üzerinde kırmızı renkli kontrollü kopya kaşesi ile veya mavi renk kağıda basılmış olması ile anlaşılmaktadır.

3.4 ISO 9001:2008 STANDARDININ MADDELERİ

Bu bölümde, TS ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar standardı içinde yer alan maddeler ele alınacaktır. Aşağıda orijinal standardın madde numaraları korunarak ifade edilmiştir.

0. GİRİŞ

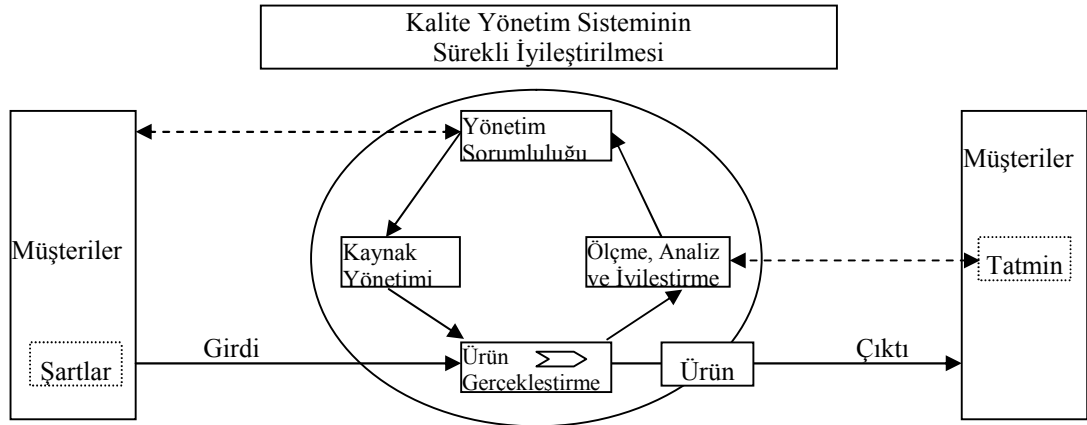
0.1 Genel

Standart müşteri gerekliliklerini karşılama yeteneğinin saptanması için iç ve dış denetimlerde kullanılabilir. Kalite Yönetim Sistemi gereklilikleri ürün/servise dönük tamamlayıcı gereklilerdir. Planlaması ve uygulanmaları her kuruluşun kendi

özelliklerine uygun olarak gerçekleştirilebilmektedir. Kalite Yönetim Sistemi ve dokümantasyonu standardın yapısına uygun olmak zorunda değildir (Efil, 1999:285).

0.2 Proses Yaklaşımı

Kalite Yönetim Sistemi kavramı çerçevesinde proses modeli tanıtılmakta ve açıklanmaktadır.



Şekil 3.2. Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

Kaynak : TSE, TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar, 2009: vi

0.3 ISO 9004 ile İlişki

ISO 9004 ile ilişkileri şu şekilde özetleyebiliriz (TSE, 2009: vi):

ISO 9001 ve ISO 9004'ün bu baskıları Kalite Yönetim Sisteminin tutarlı bir çifti olarak geliştirilmiştir. Bu standart çift birbirlerini tamamlayacak şekilde tasarlanmış olmalarına rağmen birbirlerinden bağımsız olarak ta kullanılabilir.

ISO 9001, bir kalite yönetim sistemi için kuruluş tarafından içerdeki uygulamaları da veya belgelendirme için veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır.

ISO 9004 Kalite Yönetim Sisteminin hedefleri için özellikle bir kuruluşun genel performansının, verimliliğinin ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar. ISO 9004, üst yönetimin performansının sürekli iyileştirilmesinde ISO 9001'in ötesine geçmeyi isteyen kuruluşlar için bir kılavuz olarak önerilir. Bununla birlikte bu standart belgelendirme ve sözleşme amaçları için amaçlanmamıştır.

0.4 Diğer Yönetim Sistemleriyle Uyumluluk

ISO 14000 ile uyumlu hale getirilmek için genel prensipler eklenmiştir ve genel konularda ortak uygulamalara yer verilmiştir. EMS (Environmental Management

System-ISO 14000), OHSM (Organisational Health & Society Management-BS 8800) ile uyumlaştırma çabaları görülmekte ve bu sayede yönetim sistemleri entegrasyonları mümkün kılınmaktadır (Efil, 1999: 286)

1. KAPSAM

Kapsamı özetleyecek olursak;

1.1 Genel

Standart, kuruluşun tutarlı olarak ürün/servisi sunabileceğine dair yeteneğini göstermesi için kullanılacak Kalite Yönetim Sisteminin gerekliliklerini tanımlamaktadır. Kalite Yönetim Sistemi gereklilikleri uygulamaları ve sürekli iyileştirme ve uyumsuzlukların önlenmesi ile müşteri memnuniyetlerini hedeflemektedir. Müşteri gerekliliklerinden, müşteri memnuniyetine doğru bir geçiş söz konusu olmaktadır. Tam olarak uygulanmalıdır, ancak faaliyetlere göre kapsam daraltması yapılmalıdır. 2000 versiyonundan farklı olarak mevzuat şartları birincil ve ikincil mevzuat şartları olmak üzere ikiye ayrılmış bulunmaktadır (TSE, 2009: 1).

1.2 Uygulama

Bu maddede, standardın tüm şartlarının genel olduğu ve kuruluşların tiplerine, büyüklüklerine, sağladıkları ürünlere bakılmaksızın hepsine uygulanabilir olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, önemli bir kavram olan “hariç tutma” açıklanmıştır. Hariç tutma madde 7 çerçevesinde yapılabilir. Standardın bazı şartları, kuruluşun ürün yapısı nedeniyle uygulanamadığında, bu durum hariç tutma olarak düşünülebilir. Bu durumda, hariç tutma ile ilgili gerekçeler belirtilmelidir ve bu hariç tutmalar kuruluşun müşteri şartlarını, yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürün üretme yetenek ve sorumluluğunu etkilememelidir (Özkaya, 2004: 83).

2. ATIF YAPILAN STANDARD VE/VEYA DOKÜMANLAR

Atıf yapılan standart ve/veya dokümanları şu şekilde özetleyebiliriz:

Bu standartta, tarih belirtilerek veya belirtilmeksizin diğer standart ve/veya dokümanlara atıf yapılmaktadır. Tarih belirtilen atıflarda daha sonra yapılan tadil veya revizyonlar, atıf yapan bu standartta da tadil veya revizyon yapılması şartı ile uygulanır.

3. TERİMLER VE TARİFLER

Bu standardın amacı bakımından, ISO 9000 standardında verilen terimler ve tarifler uygulanır. Metin içinde görülen “ürün” kelimesi aynı zamanda “hizmet” anlamına da gelebilir (TSE, 2009: 1).

4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Kalite yönetim sistemini şu şekilde özetleyebiliriz;

4.1 Genel Şartlar

Kalite Yönetim Sistemini kurmak ve uygulamak isteyen kuruluşların, yerine getirmeleri gereken şartları gösteren ISO 9001:2008 Standardı, bu şartları, 8 ana başlık altında toplamıştır. Ancak Standardın ilk üç maddesi herhangi bir şart içermemekte, amaç, kapsam ve terimler konusunda açıklamalara yer vermektedir.

4.2 Dokümantasyon Şartları

ISO 9001:2008 Standardının uygulanması ve sürdürülmesi en güç maddesi, dokümantasyon ve dokümanların kontrolüdür. Yapılan işle ilgili bilgi ve belgelerin bir sistem ve düzen içinde kayda geçirilmesinden ibaret olan dokümantasyon, aynı zamanda Kalite Yönetim Sistemi işleyişinin yazılı ifadesidir. Etkin bir sistem oluşturmanın ilk basamağı, iyi bir dokümantasyon yapısına sahip olmaktır.

Dokümanların kontrolü, doküman ve belgelerin, üretiminden son düzenlenmesine kadar süren sistematik bir faaliyettir. Böyle bir sistematik yaklaşım; bir kuruluşta artan kırtasiyeyi azaltmak, bilgi ve belge isteklerine etkin erişim sağlamak, güncelliğini yitiren belgeleri kullanımdan kaldırarak depolamak, dokümantasyon gereksinimlerini karşılamak ve kuruluşun tarihi kayıtlarını korumak gibi doküman ve belgelerin yaşamının tüm aşamalarını kontrol etmek için gereklidir.

Dokümanların kontrolü, denetimi ve doküman yönetim sistemini gerektiren nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

a) Gerek kurum ve kuruluşların, gerekse faaliyet alanlarının genişlemesi, belge ve doküman üretiminde artışa neden olurken, bu artışın bir takım sorunları beraberinde getirmesi,

b) Çalışan kişilerin bilgi ve becerilerinin yetersiz olmasından kaynaklanan pek çok yanlışlıkların yaşanması,

c) Bilgi ve becerileri yeterli olan kişilerin, dokümantasyon ve belge üretim işlemlerini önemsememe eğiliminde olmaları,

d) Uygulamaya ilişkin kural ve standartların olmaması,

e) Dokümantasyon ve belge üretiminde yanlış kural ve kararların uygulanması, kuralların uygulama ile bağdaşmaması,

f) Uygulama değişiklikleri, kusurları ve yanlışlıkları, (kural, yasa ve standartlar gibi dokümanların farklı yorumlanması)

g) Art niyetten kaynaklanan eylemler ve girişimlerin varlığı,

h) Kurum ve kuruluşların iş, işlem ve faaliyetlerindeki düzensizlik ve yetersizlik.

ISO 9001:2008 Standardının 4.2. maddesinde "Dokümantasyon Şartları" düzenlenmiştir. Bu madde başlığı altında yer alan 4.2.1. alt maddesi, dokümantasyonun genel şartlarını belirlemekte ve kuruluşta: kalite politikasının, kalite hedeflerinin, kalite el kitabının, standardın öngördüğü prosedürlerin, kuruluşta bulunan proseslerin etkin planlanması, uygulanması ve kontrolünün güvence altına alınması için ihtiyaç duyulan dokümanların ve standardın öngördüğü diğer kayıtların dokümante edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Standart, Dokümanların kontrolü, Kayıtların kontrolü, İç tetkik, Uygun olmayan ürünün kontrolü, Düzeltici faaliyet, Önleyici faaliyet maddeleri ile ilgili dokümantasyonu zorunlu olarak istemektedir. Bunların dışında kalan konularda kuruluş, dokümantasyon yapıp yapmayacağına kendisi karar verir ve Kalite Yönetim Sisteminin etkin uygulanması, planlanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerle ilgili proseslerin kontrolünün güvenceye alınması amacıyla ihtiyaç duyduğu diğer dokümanları belirler, "iki farklı çalışan belirli bir işi aynı şekilde yapabilirler mi" sorusunun cevabı "Hayır" veya "Belki" ise, o konuda bir dokümana ihtiyaç olduğunun düşünülmesi gerekir (Bakır, 2007: 38-39).

4.2.2 Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı, kalite yönetim sistemini, onun proseslerini ve bu prosesler arasındaki etkileşimleri tanımlar. Proseslerin tanımlanması, dokümanite edilmiş prosedürlerin el kitabına dahil edilmesi ya da bunlara atıfta bulunulması suretiyle yapılabilir. El kitabı, kalite yönetim sisteminin nasıl çalıştığını göstermeli ve sistemin anlaşılmasını kolaylaştırmalıdır (Baş ve Oymak, 2007: 55).

Tipik bir Kalite El Kitabı şu bölümlerden oluşmaktadır (Özel, 2003: 99):

- Önsöz,
- Kuruluşun tanıtımı,
- Kuruluşun kalite politikası ve hedefleri,
- Organizasyon yapısı (şeması),
- Organizasyonel yetki ve sorumluluklar,
- Kalite sisteminin yapısı, dokümantasyonu ve yönetimi,
- Referans standart maddeleri ile kalite sistem dokümanları karşılaştırma tablosu,
- Kalite Yönetim Süreçleri ve bu süreçler arasındaki etkileşimler,
- Referans standart çerçevesinde kalite sisteminde gerçekleştirilen temel faaliyetler.

4.2.3. Dokümanların Kontrolü

Standart, dokümantasyon kadar, bu kapsamda hazırlanan dokümanların kontrol edilmesi konusunda da bazı şartları zorunlu kılmakta ve bu kontrolün yapılabilmesi için bir yöntem belirlenmesini istemektedir.

Dokümanların kontrolünde amaç, dokümanların;

- a) Kolay ve hızlı biçimde erişilebilir olması,
- b) Okunabilir kalması ve kolaylıkla ayırt edilmesi,
- c) Yayımlanmadan önce yeterlik açısından onaylanması,
- d) Gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa güncellenmesi,
- e) Değişiklik durumlarının izlenmesi,
- f) Geçerli olanlarının, kullanım noktalarında bulundurulması,
- g) Güncelliğini yitirmiş ve yürürlükten kaldırılmış olanların, istenmeyen kullanımlarının önlenmesi,
- h) Dış kaynaklı olanlarının belirlenmesi ve izlenmesidir.

Bu kontrollerin sağlanması için, dokümanların hazırlanması ve onaylanması için yetkililer belirlenmeli, dokümanlar yayımlanmadan önce ve her revizyonda yetkili kişilerce onaylanmalı, yeterliliği belli aralıklarla gözden geçirilmeli, revizyon durumlarının takibi için yöntem belirlenmeli, dokümanların ilgili oldukları birimlerde ve güncel olarak bulundurulmaları sağlanmalı, dağıtımları kontrol altına alınmalı, yürürlükten kalkmış veya güncelliğini kaybetmiş dokümanların istenmeyen kullanımları önlenmeli, fiziksel koşullar bakımından uygun ortamlarda saklanarak okunabilir kalması sağlanmalı, dış kaynaklı dokümanlar da benzer yöntemlerle izlenmelidir.

Dokümanların kontrolü yöntemi, dokümanın bulunduğu ortama göre farklılık gösterebilir. Örneğin kâğıt ortamındaki dokümanlar ile bilgisayar ortamındaki dokümanlar için ayrı ayrı kontrol sistemleri geliştirmek mümkündür.

Standardın, dokümanların kontrolüne ilişkin olarak öngördüğü tüm şartların yerine getirilebilmesi için, doküman kontrolünün yöntemi mutlaka belirlenmiş olmalıdır. Aksi halde, pek çok sorunla karşı karşıya kalmak kaçınılmazdır.

Örneğin doküman terminolojisinin tanımlanmamış olması, dokümanların tutarsız kullanımına yol açacak, iyi hazırlanmayan dokümanlarda sık sık revizyon ihtiyacı ortaya çıkacak, revizyonların çok zaman alması veya kullanım noktalarında güncelliğini yitirmiş dokümanların bulunması ise geçerli dokümana dayanmayan proses gerçekleştirilmesine neden olacaktır. Ayrıca, çok fazla doküman oluşturulması ve bu dokümanların yaygın bir alana dağıtılması, dokümantasyon maliyetlerini artıracak gibi, dağıtımın kontrol altında tutulmasını da zorlaştırabilir.

Dokümanların kontrolü faaliyetinin;

- Yönetsel işlevlerin, çalışma yöntemlerinin ve belge işlemlerinin basitleştirilmesi,
- Kullanıcılar için uygulama birliği sağlanması ve işin standartlaşması,
- Hizmetten yararlananlar için eşitlik sağlanması,
- İş, bir ya da birkaç çalışanın tekelden kurtarılması ve hizmetlerin kesintiye uğramasını önlemesi,
- Yasal doküman hazırlamaya yardımcı olması, yasa koyucu ve düzenleyicilerin bilgi gereksinmelerini karşılaması,

- Kırtasiyeciliği önlemesi ve maliyetleri azaltması,
- Yeni belgeler için referans olması,
- Belgelerin ve dokümanların kontrolü için sistematik yaklaşım sağlaması,
- Kurumsal verimlilik açısından çok değerli dosyaları koruması ve gereksiz belgelerin üretimlerini önlemesi, gibi fonksiyonları vardır (Bakır, 2007:46-47).

4.2.4. Kayıtların Kontrolü

Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlarına uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtlarla ilgili bu koşulların sağlanabilmesi için, dokümante edilmiş prosedür oluşturulmalıdır (Özkaya, 2004: 86).

5. Yönetim Sorumluluğu

ISO 9001:2008 standardında, etkin bir kalite yönetim sisteminin sahip olması gereken minimum şartlar tanımlanmıştır;

- Ne yapacağını bilen personel,
- Herkes tarafından anlaşılacak açık politikalar,
- Şartları karşılayacak yeterlilikte prosesler,
- Müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla sağlıklı iletişim,
- Müşteri ve proses bilgisinin kullanımı,
- Personelin işin gereklerine uygun eğitimi,
- Tedarikçilerle sağlıklı ilişkilerin kurulması,
- Karar alma sürecinde performans verilerinin kullanımı,

yalnız standardın değil, başarılı bir yönetimin ön şartlarıdır. Bu şartların sağlanması ise yönetimin sorumluluğundadır (www.kaliteofisi.com).

Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve etkin biçimde uygulanması için en büyük görev ve sorumluluğu, kuruluşu en üst seviyede idare eden kişi veya kişiler grubuna, yani kuruluşun üst yönetimine vermiştir (Bakır, 2007 : 45)

ISO 9000:2008 yılı revizyonu ile birlikte 21. yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirildi. Ancak bu faydaları maksimize etmek yine yönetime düşmektedir. Eğer yönetim işleri "eskisi gibi" yürütmekte kararlı olursa standardın burada yapabileceği pek bir şey yok demektir. Bu tür bir anlayışın hakim olduğu kuruluşlarda revizyon ekstra bürokrasiden başka bir şey getirmeyecektir. (Hoyle, 2009:281)

Üst yönetimin sorumluluğu, Kalite Yönetim Sisteminin geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütte bulunması, müşteri odaklı bir kuruluş kültürü yaratılması için çaba göstermesi, kuruluşun kalite politikasını belirlemesi, Kalite Yönetim Sisteminin planlanması, kalite hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi, kuruluş içinde bulunan tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kuruluşta etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve belirli aralıklarla yönetimin gözden geçirme toplantıları yaparak Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının izlenmesi konularında kendini göstermektedir.

Üst yönetimin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi halinde, çalışanlardan Kalite Yönetim Sistemine katkı sağlamaları ve kalite konusunda olumlu düşünce ve davranış sergilemeleri beklenemez. Zira Standardın "Liderlik" ilkesi de göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadede kalıcı başarı hedefleniyorsa, Kalite Yönetim Sisteminin bizzat üst yönetim tarafından yönlendirilmesi ve her aşamasında desteklenmesinin önemi daha açık ortaya çıkmaktadır (Bakır, 2007 : 45-46).

5.1. Yönetim Taahhüdü

Standart, Yönetim Taahhüdü maddesinde tepe yönetimden, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesine yönelik taahhüdünün delilini sağlamasını istemektedir. Bu delili sağlayabilmek için tepe yönetimi yasal şartlarda dâhil olmak üzere müşteri şartlarının yerine getirilmesinin önemini, bu durumun ilgili taraflara sağlayacağı faydalarla birlikte bu şartların yerine getirilmemesinin riskleri, bu durumlarda ilgili tarafların muhtemel kayıpları v.b. bilgileri organizasyona iletmelidir. Bu iletim, organizasyon içerisinde verilecek eğitimler, uyarı yazıları ile olabilir.

Ana yapısı iyi organize edilmiş takımlardan oluşan: yönetim, oluşum, uygulama birimlerinin, çalışmalarında kolektif ve senkronize etkileşimleriyle, risklerin ve hataların sıfırlanmasına yönelik mükemmellik yolunda verimli sonuçlar sağlandığı bildirilmektedir. (Cianfrani ve diğerleri, 2009: 40)

5.2. Müşteri Odaklılık

Kalite Yönetim Sistemi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve artırılması için müşteri şartlarının karşılanması, bunu sağlamak üzere de müşteri odaklı bir yönetim anlayışı geliştirilmesi düşüncesi üzerine kurulmuştur.

Standardın bu şartının yerine getirilebilmesi için, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğru olarak anlaşılmalı ve Kalite Yönetim Sistemi bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde planlanmalı, sürdürülmeli, sürekli iyileştirilmeli ve müşteri memnuniyeti ölçülerek müşteri ile ilişkiler yönetilmelidir (Bakır, 2007:46) Bunun için gerekli koşullar standardın 7.2.1. ve 8.2.1. maddelerinde belirlenmiştir (Doğan ve Tütüncü, 2003: 73).

Ece ve Abdioğlu (2005:73)'e göre Kalite Yönetim Sisteminin en temel ögesi olan müşteri odaklılık, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır.

Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkeze alarak faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Bu da (Şimşek, 2006:48);

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini,
- Müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak hem algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını,
- Pazar araştırmasının sürekli olarak yapılmasını,
- Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini,
- Ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılmasını,
- Kalite hedeflerinin desteklenmesini,
- Müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve yüz yüze görüşülmesini kapsamaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün veya hizmetin sunulması şarttır (Şimşek, 2006:34).

Müşterilere en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretlerdir. Düzenlenecek anketlerde müşterilere talep ettikleri mal veya hizmetlerin niteliği,

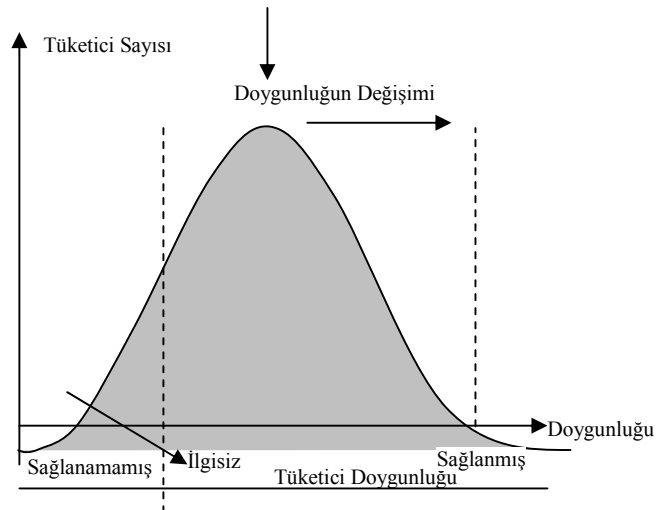
kalitesi, sunuş biçimi, ambalajı, dağıtım şekli, dağıtım şeklinden dolayı şikayetler, mal ve hizmetler hakkında müşterilere duyurular, reklamlar, varsa satış sonrası hizmetler gibi doğrudan malı ve hizmetleri hedef alan sorular sorulabildiği gibi, firmanın imajı, müşterinin firmaya sadakat derecesi, firmanın geleceğine ilişkin müşterilerin duygu ve düşünceleri de öğrenilmeye çalışılır. Sonuçlar işletme içindeki sorumlularla paylaşılır ve müşteri memnuniyeti hedef alınır (Eren, 2009: 119).

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin anketlerle doğru olarak belirlenmesi sonucu müşteri tatmini mükemmel bir şekilde sağlanacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkün hale gelecektir (Bardakçı ve Ertuğrul, 2008: 212).

Bir çok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, kuruluşun sattığı ürüne ya da sunduğu hizmete kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalıdır (Karalar, 1998:81).

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gerekli olan faaliyet, müşterilerin görüşlerini ilgisizlikten, ilgili konuma getirmek olmalıdır. Mutlu, doyunluğu sağlanmış müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir.

Bu nedenle, müşteri doyunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz konuma gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir. **Şekil 3.3.** bu saptamayı göstermektedir.

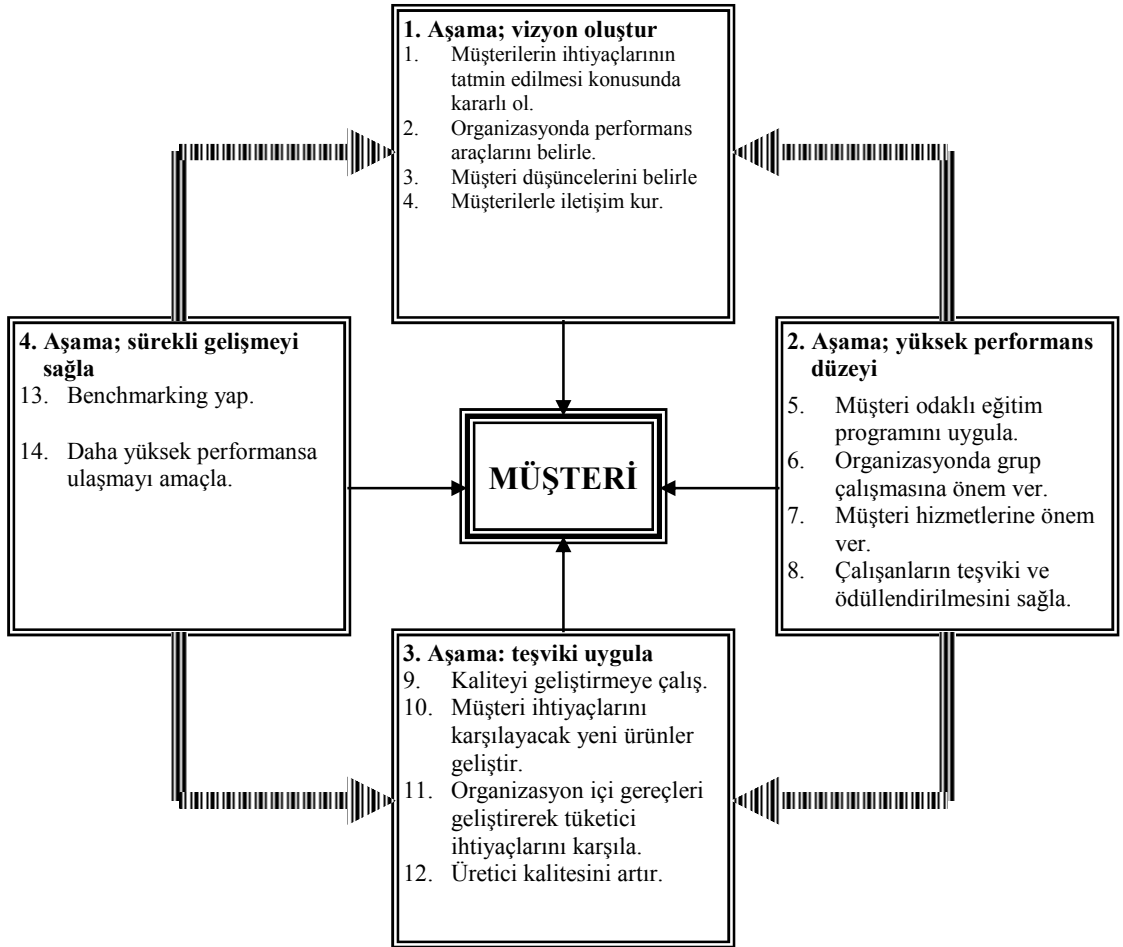


Şekil 3.3. Müşteri Doğunluğunu Ölçme Süreci

Kaynak: Karalar,1998: 81

Organizasyonlar müşterilerine bağılırlar, dolayısı ile mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmak için çabalamalıdır. Tepe yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik, müşteri şartlarının belirlenmesi ve yerine getirilmesini sağlamalıdır. (Acuner, 2001: 40-43)

Şekil 3.4.'te organizasyonlarda Müşteri Odaklı yapının aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Organizasyonlarda Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları

Kaynak: Akçay, 2008: 32

Stratejik Kalite Yönetimi, müşterilerinin isteklerine önem vererek daha iyi ve sıfır hatalı ürünler sunmayı hedeflerken çevreyi korumayı da göz önünde bulundurur.

Bu yolla en iyi ürünler üretilirken müşteri ve çevre sağlığı en iyi biçimde korunmuş olur. Örneğin; Ford, “Focus” modelinin tasarım aşamasında hem tüketici beklentilerini anketler ile tespit ederek müşterilerin istekleri doğrultusunda bir model oluşturmuş hem de modelin üretiminde atık malzemeleri kullanarak çevreye olan saygısını dile getirmiştir. Focus'un koltuk döşemelerinde ve paspaslarında kumaşların lifleri, plastik aksamalarda ise pet şişeler kullanılmıştır.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standartları incelendiği zaman eski standartlara göre en önemli değişikliklerden birisinin müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasında olduğu görülmektedir. Standartlarda yapılan bu değişikliğin en büyük nedenlerinden birisi eski standartlara bağlı olarak yapılan süreç geliştirmelerde müşterinin yok sayılması ve sonucunda işletmenin pazarda başarısız olması yatmaktadır. İşletmeler her türlü geliştirme çalışmalarında sadece süreç üzerinde yoğunlaşırken müşteriye unutmaktadır. Halbuki, önemli odak noktaları müşteri memnuniyeti ya da başka bir deyişle müşteri istek ve gereksinimleri olmalı ve tüm geliştirme çalışmalarında bu kavram göz önüne alınmalıdır. ISO 9001:2008 Standartlarında özellikle müşteri memnuniyeti ön plana çıkarılarak işletmelere yol gösterilmeye çalışılmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002:82-83).

5.3. Kalite Politikası

Kalite Politikası; kuruluş ve müşterilerinin gereksinimlerine uygun olmalı, gereksinimlerin karşılanması ve sürekli iyileştirme için kararlılık göstermeli, kalite hedeflerinin hazırlanması ve gözden geçirilmesi için esasları içermeli, kuruluş içinde iletimin anlaşılması ve uygulanması sağlanmalı, uygunluğunun sürdürülmesi için belirli aralıklarda gözden geçirilmelidir (Efil, 1999: 288).

Kalite Politikasının, kuruluş içinde iletilmesi ve çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması gerekir. Ayrıca sürekli uygunluk için gözden geçirilmesi ve bunun da Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında görüşülmek suretiyle yapılması esastır.

Kalite Politikası içinde: "kuruluş kalitede önderlik konusunda çaba gösterecek, ürün/hizmet güvenilirliğinde hangi düzeye ulaşacak, müşteri ihtiyaç ve şikâyetleri analiz edilecek ve değerlendirilecek mi, tüm personelin desteği ve katılımı sağlanacak mı, kaynaklar için sürekli koruyucu ve önleyici bakım sağlanacak mı ve çevre hassasiyeti ve taahhütleri neler olacak?" sorularına ilişkin cevaplar yer alır.

Kalite Yönetim Sistemini benimsemiş bir kuruluş ne yöne gittiğini bilmek, amacının ve hedeflerinin ne olduğunu saptamak zorundadır. Bu nedenle, Kalite Politikası, Kalite El Kitabında, misyon ve vizyon bildirimini ile birlikte yer alır. Bu bildirimlerde, kuruluşun hayata ve çevreye bakışını içeren felsefesi ve gelecekle ilgili hedefleri uyumlu bir biçimde değerlendirilir, çalışanlara rehberlik yapılması amaçlanır.

Kalite Yönetim Sisteminin öngördüğü örgütsel değişim döneminin karmaşası içinde çalışanlara yön gösteren, yaratıcılıklarını körükleyerek gerekli adımları atmalarını sağlayan ya da kolaylaştıran esas unsur, bu bildirimlerdir. Ancak bunların kendilerinden beklenen işlevi yerine getirebilmeleri için, kuruluş içinde paylaşılması ve benimsenmesi, bunu sağlamak üzere de basmakalıp sözcükler taşıyan boş sloganlar yerine, somut eylem planları ile desteklenen spesifik, ulaşılabilir ve motive edici nitelikleri olan ve çalışanları ikna edebilecek güce sahip ifadelerden yararlanılmalıdır (Bakır, 2007: 47).

5.4. Planlama

Standardın bu maddesinde kalite hedefleri ve kalite yönetim sisteminin planlanmasına ilişkin şartlar yer almaktadır.

5.4.1. Kalite Hedefleri

Kuruluş içersinde stratejiler, kalite politikası ve farklı fonksiyonların amaç ve hedefleri göz önüne alınarak kalite hedefleri belirlenmelidir. Bu kalite hedeflerine ortaya çıkan ürün ile ilgili hedefler de dahildir. Belirlenen hedeflerin ölçülebilir olması gerekir. Kalite hedeflerinin oluşturulmasının sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır (Doğan ve Tütüncü, 2003: 74).

En alt seviyeden başlamak üzere kalite hedeflerinin oluşturulması, ölçülmesi, izlenmesi ve gerekli aksiyonların alınması sürekli gelişimin temel ilkesidir. Hedefler, kuruluşun varlık ve amacına dolayısıyla da kalite politikasına uyumlu ve ölçülebilir olmalıdır. Bu hedefler aşağıdaki gibidir (Özel, 2003: 109):

- Dış müşteri şikayetleri,
- İç müşteri şikayetleri,
- Çalışan memnuniyeti endeksi,
- Müşteri memnuniyeti endeksi,
- Fire oranları,
- Yeniden işleme oranları,
- Birim başı maliyetler,
- Zamanında teslim,
- Tam teslim,
- Stokta bekleme günleri,
- Siparişin alımından itibaren teslim süresi.

5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması

Üst Yönetim: kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1’de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını, kalite yönetim sisteminde, değişiklikler planlanıp uygulandığında, kalite yönetim sistemini bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır (TSE, 2009: 4).

5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kuruluştaki etkili bir iletişim sistemi kurulması ve Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında kilit bir rolü olan Yönetim Temsilcisine ilişkin şartlar, bu madde başlığı altında belirlenmiştir.

5.5.1. Sorumluluk ve Yetki

Kalite yönetim sistemi, çalışanların rol, sorumluluk ve ilişkilerini tanımlar. Bireyler bir arada çalışırlar fakat ayrı görevleri vardır. Aralarında bir müşteri-tedarikçi ilişkisi söz konusudur. Birbirlerine sağladıkları hizmetin kalitesi, kuruluşun amaçlara ulaşmasında büyük önem taşır. Bunun için yapısal hiyerarşi için rekabet etmektense birbirlerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya çalışmalıdırlar. Ancak bu sözle olmaz. Bunu destekleyecek bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır (www.kaliteofisi.com)

Roller ve birbirleri ile olan ilişkileri, sorumluluklar ve yetkiler tanımlanmalı ve kalite yönetiminin etkinliğini koruyabilmek için duyurulmalıdır. Tanımlanan işlerin

gerçekleştirilmesi için gerek duyulan organizasyonel serbesti getirilmelidir (Özkaya, 2004: 88).

5.5.2. Yönetim Temsilcisi

Yönetim Temsilcisi için ISO 9001:2008 standardında yapılan değişiklikler şunlardır: organizasyonun yönetim kadrosundan bir kişi olmalıdır; dışarıdan temsil edilen bir pozisyon olmamalıdır (Alpar, 2009:32).

Yönetim Temsilcisinin sorumluluklarından daha önce bahsetmiştik bu nedenle burada bir daha değinilmeyecektir. Yönetim Temsilcisi bu görevleri yerine getirirken üst yönetim adına hareket eder. Bu nedenle, seçilecek kişinin üst yönetimin içinden biri olması ve yöneticilik görevi yanında liderlik vasfına da sahip, kalite çalışmaları konusunda duyarlı ve istekli olması önem taşır. Zira kuruluştaki kalite bilincinin yerleştirilmesinde, çalışanların katılımının sağlanmasında ve böylece Kalite Yönetim Sisteminin etkin biçimde uygulanıp sürekli iyileştirilmesinin sağlanmasında en aktif rol, Yönetim Temsilcisine düşmektedir. (Bakır, 2007: 50)

5.5.3. İç İletişim

Doğan (2002: 260)'a göre iletişim, örgütsel faaliyetleri yürütebilmek ve belli bir amaç doğrultusunda bu faaliyetlerin bir bütün halinde koordinasyonunu sağlayabilmek için insanlar arasında bir mesaj (haber) alışverişi sürecidir.

Kuruluş, kalite politikasının, hedeflerin, prosedürlerin, talimatların, kayıtların ve kalite yönetim sistemi ile ilgili diğer bilgilerin, etkin bir şekilde iletilmesini sağlayacak bir sistem oluşturmalıdır (Baş, 2003: 62)

Kuruluş içerisinde iyi bir iletişim sistemi kurulması Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini arttıracaktır. Bunun sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu amaçla kuruluş içi tüm fonksiyonların arasındaki iletişim şekli ve prosedürleri belirlenmelidir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 75).

Yönetimsel görevlerin yerine getirilmesinde ve kuruluş amaçlarının gerçekleşmesinde iletişimin rolü büyüktür. Kuruluşların büyümeleri ve yönetimlerinin gittikçe karmaşıklaşması, uzmanlaşmasının artması, teknolojik gelişmelerin artması, kuruluşlarda iletişimin önemini artıran başlıca etkenler arasında sayılabilir.

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer çalışanlara oranla geniş olması ve alacağı kararların kuruluşun geleceğini doğrudan etkilemesi yöneticilerin bilgilerin, doğru olmasını zorunlu kılmaktadır.

İletişimin etkili olmadığı bir kuruluştaki;

- Çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda açık bir bilgiye sahip değildirler; bu da zaman ve kaynak kaybına yol açar.

- Yanlış anlaşılmalardan dolayı çalışanlar arasındaki iş ilişkileri bozulur.

- Fikir ve becerilerini açıklayamayan çalışanların, beceri geliştirmede yavaş davranmalarına, sorunların çözümünün çok zaman almasına neden olur.

- Çalışanlar, yaptıkları işin amacını ve ulaşılması gereken hedefleri bilmedikleri için, işleri üzerinde düşünme ihtiyacı duymadıkları gibi, işlerini geliştirme sorumluluğundan da uzaklaşırlar.

- Esnekliği azalan ve değişen koşullara kısa sürede tepki gösteremeyen kuruluştaki, karar verme sürecinde gecikmeler yaşanır.

Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri bekleniyor ve işlerini doğru yapmaları isteniyorsa, onlara yaptıkları işlerle ve kuruluşun amaçları ile ilgili her türlü bilgi eksiksiz olarak verilmelidir. Bu da ancak, açık bir iletişim sistemi kurulması ve işletilmesi ile mümkün olabilir. Eksik veya gizlenmiş bilgilerle, çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini ve yaratıcı katkılarda bulunmalarını beklemek ve işbirliği yapmalarını istemek mümkün değildir.

Diğer taraftan, özellikle üst hiyerarşik basamaktan alta doğru gerçekleşen iletişimin söz konusu olduğu kuruluşlarda iletişim, üst düzeyin astlarına emir vermesi ile astların kendilerine verilen emri yerine getirdikleri konusunda verdikleri bilgiden yani geri bildirimden ibarettir. Bu iletişim biçimi bir anlamda, her iki tarafın da olağan görevidir. Oysa doğru ve etkili iletişim sisteminde, alt düzey çalışanların kendisinden hiçbir şey beklenmediği bir durumda bile, yöneticisine bir mesaj iletme hakkı vardır. Üstelik bu hak bireysel tercihlere bağlı değil, kuruluşun yerleşmiş bir sistemidir (Bakır, 2007: 50-51).

Kuruluşlar, kuruluş içi iletişimin oluşturulması için gerekli faaliyetler gerçekleştirmeli, araç ve yöntemleri oluşturmalı ve kullanmalıdır. Bu araç ve yöntemler (Özel, 2003: 113):

- Elektronik haberleşme sistemi,
- Şirket içi bülten ve gazeteler,
- Elektronik duyurular,
- Intranet sistemi,
- Duyuru panoları,
- İletişim forumları, toplantılar,
- Kapalı devre TV, iletişim monitörleri gibi birçok farklı uygulamayı içerebilmektedirler.

5.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Üst yönetim, Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları konusunda en yaygın ve kapsamlı çalışmasını gözden geçirme toplantıları yoluyla yapar.

5.6.1. Genel

ISO 9001:2008 Standardı, Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması kadar, sistemin etkinliği ve sürekli iyileştirilmesinin gerçekleştirilmesi için gerekli izleme faaliyetini üst yönetimin sorumluluğuna vermiştir.

Bu izleme, Yönetimin Gözden Geçirme toplantıları aracılığıyla gerçekleştirilir. Üst yönetim, kuruluşun Kalite Yönetim Sistemini ve bu sistemin sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için planlanmış aralıklarla gözden geçirme toplantıları yapar ve bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içerir.

Gözden geçirmenin neleri içereceği ve hangi sıklıkla yapılacağı konusunda bir sınırlama söz konusu değildir. Bu kararları üst yönetim alır ve buna ilişkin ayrıntılara, Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunda yer verilir. Yönetimin gözden geçirme toplantılarına tüm yöneticiler, ilgili uzmanlar ve varsa danışmanlar katılmalıdır. Bu toplantılarda yöneticiler sorumluluk alanlarındaki gelişmeleri sunabilir, ortak problemleri paylaşabilir ve çözüm önerileri geliştirebilirler. Ayrıca uygulamada

karşılaşılan sorunların, meydana gelen tıkanıkların giderilmesi ve sürekli iyileştirme için yapılacak faaliyetleri belirleyerek bunlar için gerekli kaynaklar tahsis edilebilir. Gözden geçirmeler yönetime, sistemin çeşitli elemanlarını etkinlik ve uygunluk açısından inceleme fırsatı sağlar. Ayrıca gözden geçirme çıktıları yönetimin kaliteye verdiği önemin somut kanıtlarıdır (Bakır, 2007:52-53)

5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

Yönetimin gözden geçirmesinin amacı, hala kalite yönetim sisteminin uygunluk ve yeterliliğinin değerlendirilmesi olsa da, artık referans ISO 9001 standardının şartları ya da kalite politikası değildir. Kalite sisteminin amacı ve dolayısıyla sistemin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler; (Baş, 2003:64)

- Müşteri talepleri ve mevzuat şartlarını karşılama yeteneği,
- Müşteri memnuniyetinin artırılması,
- Sistemin verimli uygulanması ve
- Sürekli iyileştirmedir.

5.6.3 Gözden Geçirme Çıktısı

Yönetimin gözden geçirme çıktısıyla ilgili kararları ve faaliyetleri içermelidir. Bu faaliyetler: kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi, kaynak ihtiyaçlarıdır (TSE, 2009:4).

6. Kaynak Yönetimi

ISO 9001:2008 Standardı bu başlık altında, kuruluşların sahip olduğu kaynakların yönetimine ilişkin ilkeleri belirlemektedir. Kuruluşun sahip olduğu insan kaynağı ile alt yapı ve çalışma ortamının, kuruluşun yönetim ve üretim kalitesini mutlak surette etkileyeceği gerçeğinden hareketle, kuruluştan bu kaynakları temin etmesini ve etkin ve verimli biçimde kullanmasını istemektedir.

6.1 Kaynakların Sağlanması

Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri tatmininin sağlanması için gerekli kaynakları belirlemek ve bunları temin etmek zorundadır.

Temel olarak insan kaynağı, alt yapı ve çalışma ortamından oluşan bu kaynaklara, bilgi, tedarikçiler, doğal kaynaklar ve finans kaynaklarını da eklemek gerekir.

Gerçekçi biçimde ve zamanında belirlenen bu kaynakların temini kadar verimli bir şekilde kullanımının sağlanması da önemlidir (Bakır, 2007:54).

6.2 İnsan Kaynakları

Kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmet kalitesini etkileyen prosesleri yürüten personelin, yaptığı işe uygun eğitim, öğrenim, yetenek ve deneyimler konusunda yeterli kişilerden seçilmesi gerekir. ISO 9001:2008 standardında “ürünün gerekliliklerine ve uygunluğuna etki eden personel” için bilgi ve deneyim kriterleri belirlenmesi ve kayıtlarının muhafaza edilmesi gerektiği ayrıca personelin yetkinliğinin sağlanması için “eğitim planlaması” şartı getirilmiştir (Alpar, 2009:32).

6.2.1 Genel

Günün şartlarına uygunluğu etkileyen işleri gerçekleştiren personel; uygun öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır. (TSE, 2009:5)

6.2.2 Yeterlilik, Eğitim ve Farkındalık

Standart "Yeterlilik, Eğitim ve Farkındalık" maddesinde, ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliğin belirlenmesini, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını ve etkinliğinin değerlendirilmesini, personelin yaptığı işin önemini farkında olmasının sağlanmasını ve bu çalışmalarla ilgili tüm kayıtların muhafaza edilmesini öngörmektedir.

Dolayısıyla bu madde kapsamında kuruluşun yapması gereken ilk iş, her proses için gerekli yeterlilikleri, gelecekteki ihtiyaçları, çalışanların mevcut yetkinliği ve yasal gerekliliklerden kaynaklanan ihtiyaçları da dikkate alarak belirlemek ve bu yeterlilikleri taşıyan personelin bu işlerle ilgili faaliyet göstermesini sağlamak olmalıdır. Bunun

yanında personelin eğitimine önem verilerek bu yeterliliklerin artırılması ve kalite bilinci oluşturularak kalite hedeflerinin gerçekleşmesine nasıl katkıda bulunacağını belirlenmesi sağlanmalıdır.

Bu amaca yönelik olarak yapılan eğitim ve eğitim benzeri faaliyetlerin etkinliği değerlendirilmeli ve elde edilen sonuçlar, sonraki çalışmalara esas olacak şekilde muhafaza edilmelidir. Ayrıca eğitimlerin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi için belirlenen yöntem, yazılı hale getirilmelidir.

Standardın bu maddesi konusunda kamu kuruluşlarını diğer kuruluşlardan ayıran temel farklılık, özellikle son yıllarda uygulanan merkezi seçme yöntemi ile kamu kuruluşlarının, personel alımı konusunda serbestlikten uzak olması ve kamu kurumlarına başvuru yapacaklardan, kanunların öngördüğü şartlar dışında spesifik özellikler isteyememeleridir. Ayrıca, özellik gösteren bazı unvan ve kadrolar dışında istenen şartlar genel niteliktedir ve kurumların bunun dışında bazı özel şartlar talep etmeleri çoğu zaman idari yargıda dava açılmasına neden olmaktadır. (Bakır, 2007:54-55)

6.3. Alt Yapı

Kuruluş, ürün ve hizmet kalitesini etkileyecek tam teçhizatlı ve ergonomik bir çalışma ortamı ve bu çalışma ortamını destekleyecek faaliyetleri etkin şekilde temin etmeli ve geliştirmelidir (Özel, 2003; 118).

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Alt yapı, uygulanabildiğinde şunları kapsar: binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler, proses teçhizatı (yazılım ve donanım), destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi) (TSE, 2009: 5).

6.4. Çalışma Ortamı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir. Çalışma ortamının insani ve fiziksel faktörleri bulunmaktadır. İnsani faktörlere örnek olarak, yaratıcı iş metotları, emniyet kuralları, ergonomi, çalışanlar için tesisler gösterilebilir. Fiziksel faktörlere örnek olarak sıcaklık, gürültü, aydınlatma, hijyen, nem, temizlik, titreşim, hava kirliliği ve hava akımı verilebilir.

Çalışma ortamının koşulları ürün kalitesini doğrudan etkileyebileceği gibi işi yapan personeli etkileyerek ürün uygunluğunun sağlanması için olumsuz bir etkiye dolaylı bir yoldan da neden olabilmektedir. (Baş, 2003:82)

7. Ürün Gerçekleştirme

Kuruluşların kendi faaliyet alanlarına göre şekillenecek olan ve bazı kapsam dışı bırakma kararlarının verilebileceği Ürün Gerçekleştirme şartları, Standardın en detaylı ve kapsamlı bölümüdür.

7.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

Bu maddede öngörülen planlama faaliyeti; kuruluşun ürün şartlarını ve ürün için kalite hedeflerini belirlemesini, ürün gerçekleştirme için gerekli prosesleri oluşturmasını, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamasını, ürüne özgü doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetlerini belirlemesini, ürün kabulü için kullanılacak kriterlerin tespit edilmesini ve ürün/proses uygunluğunu göstermek için gerekli kayıtları belirlemesini şart koşturmaktadır (Baş ve Oymak, 2007: 108).

7.2 Müşteri İle İlişkili Prosesler

Günümüzde, müşteri tatmininin sağlanması için etkin proseslerin oluşturulması ve uygulanmasının yalnız ISO 9001:2008'in değil, varolmanın şartı olduğu söylenebilir. Bu nedenle müşteri tatmini; standartta yer alan , yönetim taahhüdü, planlama, kalite politikası, kalite hedefleri ve diğer pek çok maddenin temel unsurudur. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, kalite yönetim sisteminin temel amacıdır (Baş, 2003: 90).

7.3 Tasarım ve Geliştirme

Tasarım ve geliştirmenin planlanması, girdi ve çıktılarının belirlenmesi, faaliyetlerin gözden geçirilmesi, tasarım ve geliştirmenin doğrulanması ve geçerli kılınması ile değişikliklerin kontrolünden oluşan bu maddenin şartları, kuruluşun faaliyetlerinin türüne göre kapsam dışı bırakılabilir.

Bu maddede yer alan şartların yerine getirilmesi için kuruluş:

Tasarım ve geliştirme faaliyetini planlamalı, bunun için de faaliyet aşamalarını, her aşamaya uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılma yöntemini ve bu faaliyetin sorumluları ile bunların yetkilerini belirlemeli,

Fonksiyon ve performans şartları, yasal ve mevzuat şartları, benzer tasarımlardan elde edilen bilgiler ve gerekli olan diğer şartlardan oluşan girdileri, yeterlilik bakımından kontrol etmeli,

Faaliyetlerin sonucunda elde edilen çıktıların, girdilere karşı doğrulamayı sağlayabilecek nitelikte olup olmadığını, satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlayıp sağlamadığını, kabul kriterlerine uygunluğunu izlemeli,

Planlamada belirlenen aşamalarda ve belirlenen yöntemlere uygun olarak, tasarım ve geliştirme faaliyetlerini gözden geçirmeli ve gelinen aşamaya kadar yapılan faaliyetlerin planlamaya uygunluğunu değerlendirerek herhangi bir problemin yaşanması halinde alınacak önlemleri belirlemeli, Tasarım ve geliştirme çıktılarının, girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için planlı düzenlemelere uygun olarak doğrulama yapmalıdır (Bakır, 2007: 57-58).

Tasarımın gözden geçirilmesine ilişkin gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin temel nedeni nihai ürünün kalitesini etkileyebilecek veya riske sokabilecek tüm değişkenlerin kontrol altında tutulmasının sağlanması ve sapmaların nihai ürüne yansımalarının engellenmesidir. Kayıtlar ise meydana gelebilecek problemlerin nedenlerinin araştırılması ve bulunması açısından son derece önemlidir (Özel, 2003: 129).

7.4 Satın alma

Satın alma, ürün kalitesine doğrudan etki eder. Bu nedenle kuruluş, satın alma faaliyeti sırasında bu maddede yer alan şartları yerine getirmek zorundadır. Bu şartları yerine getirmek için ise, dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturmalı ve prosesini bu yöntemle yönetmelidir.

Kuruluş satın alma yapmadan önce, satın alma şartlarını belirlemeli ve oluşturduğu satın alma bilgisini tedarikçiye iletmelidir. Tedarikçinin seçimini, bu şartların tamamını karşılayan ürünü sağlama temelinde yapmalıdır. Bu değerlendirme için ise kriterler belirlemelidir ve bunlar, tedarikçinin daha önceki işlerde gösterdiği performans, referansları, ürün kalitesi, kalite belgesinin varlığı, Kalite Yönetim Sisteminin varlığı, son muayene ve deney yöntemi ve sıklığı, fiyat, sevkiyat şartları, teknik düzeyi, personelinin yeterliliği gibi kriterler olabilir.

Bu kriterler doğrultusunda yaptığı değerlendirmelere ait sonuçları kayıt altına almalı ve muhafaza etmelidir.

Standardın satın alma şartlarını belirlediği bu maddesinin, kamu kurumlarında uygulanması sırasında, kamu kurumlarının tabi olduğu satın alma mevzuatına uyma zorunluluğu bulunduğundan, yapılacak faaliyetlerde ve satın alma işlemlerinde öncelikle bu mevzuatın şartlarına uygun hareket edilmesi esastır (Bakır, 2007: 58-59).

7.5 Üretim ve Hizmetin Sunumu

Kuruluş, üretim ve hizmet sağlamayı, önceden belirlediği kontrollü şartlar altında gerçekleştirmelidir. Kontrollü şartlar ise, ürünün özelliğini açıklayan bilgilerden, çalışma talimatlarından, uygun teçhizattan, izleme ve ölçme cihazlarından ve uygulamalarından oluşur ve bu şartlar kalite planlarında veya iş akış şemalarında gösterilebilir.

Proseslerden elde edilen çıktıların daha sonraki aşamalarda izleme ve ölçme yoluyla doğrulanamadığı durumlarda, bu proseslerin geçerli kılınması ve buna ilişkin yöntemin belirlenmesi gerekir. Bu şekilde geçerli kılınan prosesler, özel proses olarak tanımlanır ve özel proseslerde hata, ancak ürün kullanıma sunulduktan sonra ortaya çıkabilir. Özel prosesi bulunmayan kuruluşların bu maddeyi kapsam dışı bırakmaları mümkündür.

Kuruluşun ürünü, proses adımları boyunca uygun yollarla belirlenmelidir. Bu belirleme, ürünün niteliğine göre değişebilmektedir. Örneğin üretim sektöründe bu belirleme: seri numarası, barkod gibi araçlarla, hizmet sektöründe müşteri ismi, proje ismi gibi araçlarla, kamu kurumlarında ise proseslerde oluşan resmi belge ve evraklara tarih ve sayı numarası verilmek suretiyle yapılabilir.

Yapılan bu belirleme, proses çıktılarının izlenebilirliğinin sağlanmasında bir araç işlevi görürler ve bu kayıtlarla proses adımları takip edilebilir.

İzlenebilirlik, bir müşteri şartı olabildiği gibi yasal olarak belirlenmiş de olabilir.

Müşterinin, direkt kullanım ya da nihai ürünü oluşturacak şekilde diğer proses girdileriyle birleştirilmek üzere kuruluşa verdiği mülklerin ne olduğu, nasıl kullanılacağı ve hangi yöntemlerle muhafaza edileceği belirlenmiş olmalıdır. Çünkü bu

mülkler, müşteri tarafından kuruluşun sorumluluğuna verilmiştir. Ayrıca kuruluş, müşteri mülkünün, proses için uygun girdi olup olmadığını da doğrulamalıdır.

Herhangi bir müşteri mülkünün kaybolması ya da hasar görmesi halinde, durumun derhal müşteriye raporlanması gerekir.

Örneğin vatandaşların bir kurumun sunduğu hizmetlerden yararlanma şartlarına sahip olduklarını gösteren ve kuruma verilen belgeler, müşteri mülkü niteliğindedir ve kurum, bu belgeleri güvenle muhafaza etmek ve bunun için gerekli yöntemi belirlemiş olmak zorundadır.

Bu madde başlığı altında yer alan diğer bir şart da, ürünün korunmasıdır.

Ürünün korunmasında amaç, ürünün, belirleme, taşıma, ambalajlama, depolama ve korumayı da içerecek şekilde muhafazasının sağlanmasıdır. Muhafaza sadece ürünün değil, ürünü oluşturan parçaların da korunmasını kapsar (Bakır, 2007: 59-60).

7.6 İzleme ve Ölçme Donanımının Kontrolü

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir. Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır. Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı: belirlenmiş aralıklarla veya kullanılmadan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya doğrulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir. Ayarlanmalı veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmalıdır. Kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır. Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmamalı ve bundan kaçınılmalıdır. Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmalıdır (TSE, 2007: 9).

8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

8.1 Genel

Ürünün üretimi tamamlandıktan sonra ürünün spesifikasyonlara uygunluğu kontrol edilmelidir. Ayrıca kalite yönetim sisteminin kendisi de, politika, hedefler, kalite planlarına uygunluk anlamında ölçülmelidir. Bazı durumlarda bir ürünün

ölçülmesi için uygun yöntemleri geliştirmek süreç için metot geliştirmekten kolaydır. Süreçlerin etkin olarak işleyip işlemediğinin ölçülmesi, istatistiksel tekniklerin kullanımını gerektirmektedir. Süreçlerin şartları karşılama yeteneğinin doğrulanması, sürecin yeterliliği çalışmaları ile yapılabilmektedir. Bu tip çalışmalar ve istatistiksel süreç kontrolün kullanımı kuruluşlara süreçlerini daima kontrol altında tutma imkanı verebilecektir (Doğan ve Tütüncü, 2003: 83).

8.2 İzleme ve Ölçme

Bu başlık altında müşteri memnuniyeti ile proseslerin izlenip ölçülmesi ve iç tetkik faaliyetlerine ilişkin şartlar yer almaktadır.

8.2.1 Müşteri Memnuniyeti

Müşterinin kuruluşla ilgili algılama bilgilerini ve müşterinin kuruluşa güvenini kısaca müşteri memnuniyetini (kuruluşun müşteri şartlarını karşılama oranını) ölçmek gerekir. Bu bilgiler elde edildiği zaman, gelişme için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine karar verilebilir. Bilgiyi elde etme ve kullanım metotları belirlenmelidir. Müşteri memnuniyetinin az veya çok olması, şikayet ya da övgülerin sayısı ile ölçülebilir. Müşteri memnuniyet anketleri düzenleyerek, kuruluşun bu konudaki seviyesi ölçülebilir (Özkaya, 2004: 101).

8.2.2 İç Tetkik

Standardın 8.2.2. maddesinde, bağımsız ve dokümente edilmiş bir proses olarak iç tetkik düzenlenmiştir. Kuruluşun, Kalite Yönetim Sisteminin şartlara uygunluğunun tespiti için sistematik, tarafsız, dokümanlara ve beyanlara dayanılarak incelenmesi ve araştırılması şeklinde yapılan ve birinci taraf olarak gerçekleştirilen iç tetkikler, etkin ve sürekli bir uygulama için gerekli koşullardan biridir. Uygunluğu tespit edilmek istenen şartlar: ISO 9001:2008 Standardı, kuruluş tarafından belirlenen Kalite Yönetim Sistemi şartları ve kuruluşun mevzuatından ya da müşterilerin isteklerinden kaynaklanan şartlardır.

Bir proses olarak tanımlanmış olması nedeniyle, iç tetkikin kriterlerini, kapsamını, sıklığını, yöntemini belirleyen bir dokümana ihtiyaç vardır. Bu doküman genellikle prosedür olarak hazırlanır ve iç tetkikin planlanması, uygulanması,

sonuçlarının rapor edilmesi ve izlenmesi, belirlenen uygunsuzlukların ortadan kaldırılması ve doğrulanması, hataların tekrarının önlenmesi için tedbir alınması ve oluşan kayıtların muhafazası sırasında ihtiyaç duyulan şart ve sorumluluklar bu prosedürde belirlenir.

İç tetkikler;

- Tarafsız değerlendirme esası ile gerçek verilerin sağlanmasına, kalite sisteminin gelişmesine, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcıdır.
- Uygunsuzlukların azaltılması, önlenmesi için objektif delil sağlar.
- Kaliteye ulaşmak için uygun faaliyetlerin yapıldığı konusunda güvence verir.
- Kanunların ve mevzuatın yerine getirildiği konusunda güvence sağlar.
- Yönetim sistemlerinin statüsü, prosedürleri, metotlar ve eğitim imkanları hakkında önyargılı düşünceleri düzeltir.
- Sistemdeki zayıf veya iyileştirmeye açık alanların tespitini kolaylaştırır.
- Dokümanların yeterliliği ve takibi konusunda güvence sağlar.
- Haberleşmeyi geliştirir, üst yönetime doğrudan rapor sağlar.
- Tetkike taraf personel için eğitim niteliğindedir.
- Çalışanların sorumluluklarının geliştirilmesine yardımcı olur.

İç tetkikten beklenen yararın sağlanması için: planlanmış ve dokümante edilmiş olması, uygulamanın prosedüre uygun olarak yapılması, bağımsız olması, objektif delil ve dokümana dayanması, planlı aralıklarla tekrarlanması, sonuçlarının kayıt altına alınması, uygunsuzlukların ortadan kaldırılması için gerekli faaliyetlerin gecikilmesizin başlatılması ve başlatılan faaliyetlerin uygunsuzluğu ortadan kaldırıp kaldırmadığının tespiti için takip edilmesi, daha önceki tetkik bulgularının da dikkate alınması ve yönetimin tüm tetkik sürecine destek vermesi gerekir.

Ayrıca, kuruluş çalışanlarından oluşan tetkikçilerin objektiflik, pozitiflik, naziklik ve analitik düşünme ve iletişim yeteneği gibi özelliklere sahip olmaları, bağımsızlık ve tarafsızlıklarının sağlanması, yasal şartlar konusunda bilgili olmaları, Kalite Yönetim

Sistemi ile prosesleri ve prosesler arası etkileşimi anlamış olmaları da önem taşımaktadır.

Açılış toplantısı ile başlayan iç tetkik, tetkikin yapılması ve kapanış toplantısı ile devam eder, sonuçların raporlanması ile sona erer. Bir plan dahilinde yapılan tetkiklerde, tüm dokümanların incelenmesi mümkün olmadığından, genellikle örnekleme yöntemine başvurulur ve bulguların objektif delillere dayandırılması esastır.

Raporlarda yer alan uygunsuzlukların giderilmesi için gerekli faaliyetler, tetkik edilen birimin sorumluları ile belirlendikten sonra, verilen uygun süreler sonunda sonuçların izlenmesi için takip tetkikleri gerçekleştirilir.

Kamu kurumları açısından farklı bir denetim türü olan iç tetkiklerin, geleneksel denetime benzeyen boyutları olmasına rağmen, bu denetimden ayrılan yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, her iki denetim türünde de planlama yapılır, denetim elemanları bu planlama dahilinde, üst yönetimin görevlendirme ve onayı uyarınca denetim yapabilmektedirler ve denetim elemanlarının tarafsızlık ve bağımsızlıkları esastır. Ancak, teftişin aksine iç tetkikler, teftiş elemanları değil, kuruluşun herhangi bir biriminde çalışan ve herhangi bir unvanında bulunan elemanlarca yapılmakta, denetim çıktıları üzerine odaklanmakta ve hata bulma yaklaşımı yerine eğitici bir yaklaşımla yararlı olma amaçlanmaktadır (Bakır, 2007: 62-63).

8.2.3 Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Planlanmış sonuçlar başarılmadığında, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır (TSE, 2009: 10).

8.2.4 Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, ürünle ilgili şartların karşılandığını doğrulamak için ürün özelliklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında planlı uygulamalar ile uyumlu olarak yapılmalıdır (Özkaya, 2004; 102).

8.3 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır. Kuruluş, uygun olmayan ürünü; bu yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır: tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması ile. İlgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirme ile. Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile ele almaktadır (TSE, 2009:10).

Eğer ürün uygun olmayan olarak tanımlanmış ve muhtemel güvenlik sorunları söz konusu ise, bu ürünün elden çıkarılmasını sağlayacak adımlar uygun biçimde kontrol edilmelidir. Uygun olmayan ürünün elden çıkarılması için kanunlar da yardımcı olabilmektedirler (Doğan ve Tütüncü, 2003: 84).

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için yeniden doğrulamaya tabi tutulmalıdır (TSE, 2009: 11).

8.4 Veri Analizi

Standart, "Veri Analizi" başlıklı bu maddesinde kuruluştan, veri toplamasını ve bu verileri uygun yöntemlerle analiz etmesini istemektedir.

Veri analizinin amacı, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve sürekli iyileştirmenin hangi proseslerde yapılacağını belirlemek için uygun verilerin bilgi haline getirilmesidir.

İzleme ve ölçme sonucunda elde edilen bu verilerin toplanabilmesi için öncelikle bilgi kaynaklarının tespit edilmesi, sonra ise toplanan verilerin hangi yöntemlerle analiz edileceğine karar verilmesi gerekir.

Kuruluşun faaliyetleri sırasında pek çok veri ortaya çıkar. Bu verilerin sürekli iyileştirme ve karar verme sürecinde kullanılabilmeleri ise ancak, analiz edilerek anlamlı bilgi haline getirilmeleri ile mümkündür.

Kuruluşun toplayacağı veriler, müşteri memnuniyeti, proses performansı, ürünün/hizmetin şartlara uygunluğu, tedarikçilerin performansı, uygunsuzlukların durumu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin durumu gibi konularda bilgi sağlamalıdır.

Veri analizinden elde edilen sonuçlar: proseslerin performansının artırılması, ürün/hizmet şartlarının iyileştirilmesi, müşteri şikayetlerinin azaltılması ve memnuniyetinin artırılması, maliyetin azaltılması, potansiyel uygunsuzlukların önlenmesi, sürekli iyileştirme fırsatlarının yakalanması ve iç tetkik, düzeltici/önleyici faaliyet, satın alma gibi işlerde etkinliğin sağlanması amacıyla kullanılır (Bakır, 2007: 65)

8.5 İyileştirme

8.5.1 Sürekli İyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir (TSE, 2009:11).

En ciddi iyileştirmelerin sağlanabileceği alanlar (Özel, 2003: 155):

- Ürün/kalıp değişim süreleri,
- Arızalar,
- Kısa duruşlar,
- Fireler,
- Kalite problemleri,
- Müşteri şikayetleri,
- Envanter gün ve maliyetleri

gibi alanlar olup, iş sonuçlarına yansımaları da kolayca ve hızlı şekilde gözlenebilmektedir.

8.5.2 Düzeltici Faaliyet

Kuruluş, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini giderecek düzeltici faaliyetleri başlatmalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır. Dokümanite edilmiş prosedür: uygunsuzlukların gözden geçirilmesi (müşteri şikayetleri dahil), uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi, uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi, gereken faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması, başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları, başlatılan düzeltici faaliyetin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır (TSE, 2009: 11).

8.5.3 Önleyici Faaliyet

Önleyici faaliyet, kuruluşun potansiyel uygunsuzlukları tespit etmesi ve uygunsuzluğa neden olabilecek etkenleri ortadan kaldırması için alınacak tedbirleri içerir (Baş, 2003:179).

Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır. Dokümanite edilmiş bir prosedür: Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi, uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması, başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır (TSE, 2009: 11).

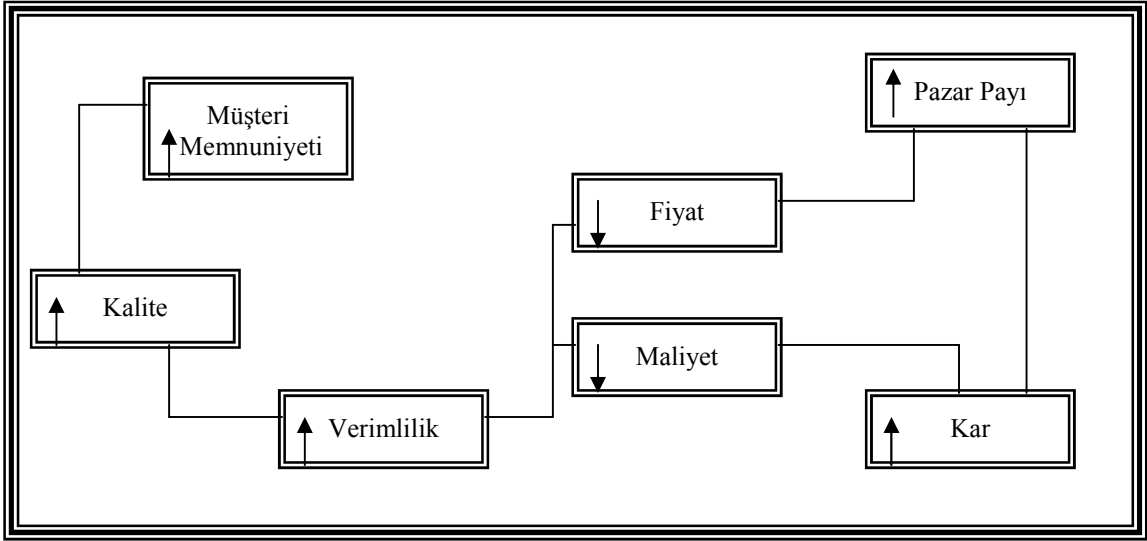
3.5. ISO 9001:2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE YARARLARI

ISO 9001:2008 standardı, müşteri odaklılık anlayışının bir sonucu olarak, işletmelerin gerçek sahiplerinin müşterileri olduğu felsefesine dayanmaktadır. Zamanla, gelişen ve değişen bir standart olması nedeniyle gerek tüketici ve gerekse imalatçı işletmeler açısından büyük bir önem kazanmış olup rekabet ortamında önemli bir faktör haline gelmiştir. İşletmelerin rekabette bir avantaj sağlayabilmeleri için bu standardın maddelerini titizlikle uygulamaları gerekmektedir. Günümüzde bu belgeyi alan kuruluşların sayısı her geçen gün artmaktadır. ISO 9001:2008 sertifikasına sahip olmak küreselleşen dünyada uluslararası standartlara uygun üretimin yapıldığını belgeleme açısından büyük önem taşır (Merter, 2006: 89).

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin başlangıçta işletmelere ek yükler getirip, bürokrasiyi arttırdığı düşünülse de, faaliyetlerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi sonucunda işletmeye bir çok yararlar sağlar (Halis, 2004: 94). İşletmelere olan yararları: içsel ve dışsal yararlar olarak iki grupta incelenebilir. İşletmelere sağladığı içsel yararlar şunlardır: Maliyetlerde düşüş, fire oranlarında azalış, verimlilik artışı, yeni ürün geliştirme, daha yüksek işgören motivasyonu, daha iyi firma içi iletişim, bölümler arası işbirliği, problemleri tespit edebilme konusunda iyileşme, iyileşen dokümantasyon ve kalite bilincinin oluşmasıdır. İşletmelere sağladığı dışsal yararlar ise: Müşteri

şikâyetlerinde azalış, satışlar ve pazar payında artış, kar artışı, müşteri sayısında artış, müşteri ilişkilerinde iyileşme, algılanan kalitede iyileşme ve müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı, kanuni hükümleri karşılayabilme, iyileşen firma imajı ve dış pazarlara açılma fırsatıdır (İlkey ve Varinli, 2005:35-36).

Şekil 3.5.'de Kalite Yönetim Sisteminin faydalarından bazıları şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.5. Kalite Yönetim Sistemi ile Elde Edilen Sonuçlar

Kaynak: Güner ve Giritli, 2004: 24

3.6. ISO 9001:2008 UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

ISO 9001:2008 sisteminin işletmelerde uygulanması ve Kalite Yönetim Sisteminin tüm personele benimsetilmesi, belli bir zaman diliminde gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu çalışmalar insan faktörü ile doğrudan ilişkili olduğu için problemlerle karşılaşılması kaçınılmazdır. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin yaşama geçirilmesi için gerekli olan uygun atmosferin oluşturulması başarıya ulaşmak için önemli bir faktördür. KYS'nin ilkeleri etkili bir biçimde uygulandığında mükemmel sonuçların alınabileceği bir sistem olarak literatürde yerini almıştır.

Genel olarak, uygulamalarda karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür :

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulamaya konulması,
- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,
- KYS'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesi ve sürecin mevcut sistem ve politikalar ile bütünleştirilmemesi, (Ertuğrul, 2006: 100)
- Çalışanların KYS uygulamalarına hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi,
- Üst yönetimin liderliği ve desteği olmaksızın kalite çalışmalarının yürütülebilmesi,
- KYS hareketinin tüm sorunları bir anda çözecek “*sihirli bir değnek*” olarak görülmesi,
- Bazı çalışanların “*birkaç ay sürecekle gelip geçici bir heves veya aktivite*” şeklinde yüzeysel olarak bakması, (Özdemir, 2005: 7-14)
- İç müşteri kavramının anlaşılabilmesi özellikle üst yönetimin çalışanların katılımını sağlamanın önemini anlayabilmesi veya bu konuya soğuk bakması,
- Tedarikçilerin katılımının sağlanabilmesi, kalite ile ilgili çalışmalara tedarikçilerin dahil edilebilmesidir (Güner ve Giritli, 2004: 23).

Sürekli gelişim için iyi niyetle başlanmış kalite yolculuklarında bile, beklenene ulaşmak için birçok engellerle karşılaşılabilmekte ve KYS uygulamak için kullanılan araçlardan beklenen yararlar eski alışkanlıklar ya da yanlışlıklarla etkisiz kalabilmektedir. Bu noktada önemli olan, işletmelerin başarılı bir biçimde KYS’ni nasıl başlatacakları ve devam ettirecekleri konusunda bilinçli olabilmeleridir. Akçay

(2008:65-66)'a göre başarılı bir KYS uygulaması için temel koşulları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Tepe yönetim KYS'yi önce kendisi uygulamalı ve tüm çalışanların uygulamasının sıkı takipçisi olmalıdır.
- Yöneticiler elde ettikleri başarılarla yetinmemeli, değişimi istemeli ve gerekliliğine inanmalıdır.
- İşletmenin kalite ile ilgili amaç, hedef ve politikaları belirlenmelidir. KYS konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için zorunludur.
 - İşletme faaliyetleri, ileriye yönelik programlanmalıdır.
 - Müşteriyi memnun etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirilmelidir.
 - En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan KYS'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmelidir.
 - Tüm personelin KYS sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
 - "Kalite-Maliyet-Termin" üçlüsünde üstünlük sağlayabilmek amacıyla, şirketin her yönü ile ölçmesi ve istatistiksel metotlarla değerlendirilmesi gereklidir.
 - Yetkilerin devri gerçekleştirilmelidir. Yalın organizasyonlar içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.
 - Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılmalıdır.
 - Bireyciliğin yanı sıra kolektif karar alma süreçleri geliştirilmelidir.
 - Kalite denetimi yapılmalı ve işletmede kalite maliyetleri hesaplanmalıdır.
 - Tedarikçilerle olan ilişkiler iyileştirilmelidir.
 - İşletme içinde bir güven ortamı oluşturulmalıdır.
 - Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.
 - Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.

- Planlı ve disiplinli çalışmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.
- Yüksek kalitenin yönetici-çalışan arasında güven ve amaç birliği ile gerçekleştirilebileceği asla unutulmamalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METAL SEKTÖRÜNDE ISO 9001 : 2008 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE ÖZGÜ BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bugün işletmelerin yaşamlarını daha uzun süre sürdürebilmeleri için müşterilerinin, kalite beklentilerini, ürün veya hizmet beklentilerini en iyi şekilde karşılaması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, şirketlerin ayakta kalabilmesi yönündeki son sözü müşteri söylemektedir. ISO 9001:2008 Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti sağlamayı amaçlayan bir sistemdir.

Çalışmada, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmada, müşteri odaklılık temel alınarak müşteri memnuniyetinin ölçülmesini ortaya koyması açısından uygulamacılara önemli bilgiler sağladığı ve konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalara örnek teşkil edecek nitelikte bulgular içerdiği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmada, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahip bir firmanın müşterilerinin, firmadan duydukları memnuniyetin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında İzmir ili, Kemalpaşa ilçesi organize sanayi bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmadan mal satın alan yurt içi ve yurt dışı müşterilere yönelik müşteri memnuniyetini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma; verilerin elde edileceği ölçme araçları, test edilecek ilişkiler, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler bakımından aşağıdaki sınırlılıkları taşımaktadır:

1. Araştırma, firmanın müşterisi olan farklı ölçekteki 85 adet üretim işletmesiyle sınırlıdır.

2. Kalite Yönetim Sisteminin 5. maddesinde bulunan yönetimin sorumluluğu altında 6 alt başlık bulunmaktadır. Çalışmanın ana yapısı içerisinde tüm kalite yönetim sisteminin irdelenmesi yerine ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi içerisinde

bulunan yalnızca 5.2 maddesinde yer alan “müşteri odaklılık” maddesi temel alınarak onun üzerinde araştırma yapılmıştır.

3. Anket sorularına verilen cevapların niteliği, anketörün iletişim kurma becerisi ve anket uygulanan müşterilerin soruları algılama düzeyi ile sınırlıdır.

4. Araştırmada kullanılan veri toplama aracına araştırmaya katılan bireylerin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmektedir.

5. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamı olarak tespit edilen İzmir ili Kemalpaşa ilçesi organize sanayi bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın toplam 85 adet yurt içi ve yurt dışı müşterisi için hazırlanan Ek'te görülen müşteri anketi formu faksla, elektronik posta ile gönderilmiştir. Aynı yöntemle veriler toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %100 olmuştur.

Anket tekniğinin seçilmesinin nedeni; verilerin daha hızlı toplanmasıdır. Anketin uygulanmasında, anket formları şirketlerin kaliteden sorumlu yöneticilerine gönderilmiştir.

Anket, toplam 35 ifadeden oluşmaktadır. Ankette 5 ifade çoktan seçmelidir.

Müşterilerin beklenti ve algıları beşli Likert ölçeğinde hazırlanmış 30 ifadeyle ölçülmüştür. Müşterilerin bu sorulara verdiği cevaplarda önem dereceleri (1: Hiç Önemli Değil, 2: Önemli Değil, 3: Karasızım, 4: Önemli, 5: Çok Önemli) ve başarı puanları (1: Hiç Başarılı Değil, 2: Başarılı Değil, 3: Yeterli, 4: Başarılı, 5: Çok Başarılı) sorulmuştur. Önem derecesi müşterilerin beklentisini, başarı puanı ise algısını ifade etmektedir.

1-10 arası ifadeler SATIŞ FAALİYETLERİ

11-20 arası ifadeler ÜRÜN

21-27 arası ifadeler DAĞITIM

28-30 arası ifadeler FİYAT

konusunda müşterilerin beklenti ve algılarını ölçmeye yöneliktir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırma test edilmeden önce araştırmada yer alan ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır.

Anketin tüm sonuçları değerlendirilerek frekans dağılımları yapılmıştır. Anketin analizinde ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz, değişkenleri aralarındaki ortak özellikler itibariyle sınıflandırmaktadır. Daha sonra korelasyon analizi yapılarak tüm değişkenler için müşterilerin algı ve beklentileri arasında doğrusal ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir.

Müşterilerin memnuniyet algıları ve beklentileri arasında belirlenen faktörler açısından anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS (Statistical Packet for Social Science- Sosyal Bilim Araştırmalarında Veri Analizi) 16.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu oluşturulan tabloların değerlendirilmesinin ardından sonuç ve öneriler yapılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

İzmir ili Kemalpaşa ilçesi organize sanayi bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yurt dışında bulunan 70 müşterisi ve yurt içinde bulunan 15 müşterisi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik; bir ölçme aracında veya testte bütün soruların birbirleri ile tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğin yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenirlik Analizi adı verilir. Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır.

Bugüne kadar güvenilirlik analizi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Güvenirlik katsayılarından en sık kullanılanların başında Cronbach Alfa Katsayısı gelir. Bu katsayı,

bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. 0 ile 1 arasında bir değişim gösterir. (Özdamar, 2004: 622-623)

Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça yüksek güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anket verilerine uygulanan 60 adet 5'li Likert Ölçekli sorular için yapılan güvenilirlik analizi çıktısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış değerler için Cronbach's Alpha	Gözlem Değeri
0,994	0,996	58

Toplam 60 adet soru olmasına karşılık analiz çıktılarında 58 adet sorunun dikkate alındığı görülmüştür. Bunun nedeni, sevk irsaliyeleri ile olan sorularda (önem derecesi ve başarı puanı için) verilen cevapların aynı olmasıdır.

Cronbach Alfa Katsayısının 0,994 gibi çok yüksek bir değerde çıkmış olması ile ankette kullanılan ölçeğin yüksek derecede hatta mükemmel yakın bir şekilde güvenilir olduğu görülmüştür.

4.6.2. Frekans Dağılımı

Yapılan anket çalışmasında verilen cevaplardan elde edilen bilgilerin dağılımı şu şekildedir:

“Firma ile iş yaparken en sık karşılaştığımız problemin ne olduğuna” ilişkin sorulan soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2. Müşterilerin Firmada En Sık Karşılaştıkları Problem

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
FİYAT	37	43,5	43,5
VADE	35	41,2	84,7
ÜRÜN KALİTESİ	13	15,3	100,0
TOPLAM	85	100,0	

Tablo 4.2'ye göre fiyat problemi ile % 43,5, vade problemi ile % 41,2 ve ürün kalitesi problemi ile ilgili olarak da % 15,3'lük oranda karşılaşılmaktadır. Buna göre problemlerin yaklaşık % 85'nin mali unsurlardan, % 15'nin ise üründen kaynaklandığı görülmektedir.

“Firma ile iş yaparken memnuniyet duyulan en önemli konuların ne olduğuna” ilişkin sorulan soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.3. Müşterilerin Firmada En Memnuniyet Duyduğu Konu

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	37	43,5	43,5
ÜRÜN KALİTESİ	32	37,6	81,2
SERTİFİKA	16	18,8	100,0
TOPLAM	85	100,0	

Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere, firma ile iş yapılırken memnuniyet duyulan konuların % 43,5'i firmanın ürün çeşitliliği, % 37,6'sı firmanın ürün kalitesi ve % 18,8'i ise firmanın sahip olduğu sertifikalar olduğu görülmektedir. Buna göre firmanın ürünlerinin, müşteriler tarafından çeşitli ve kaliteli bulunması, en çok memnuniyet duyulan konulardır.

“Firmayı başka kişilere öneririm” sorusuna verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4. Müşterilerin Firmayı Tavsiye Etme Dereceleri

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
KATILMIYORUM	2	2,4	2,4

KARARSIZIM	9	10,6	12,9
KATILYORUM	44	51,8	64,7
KESİNLİKLE KATILYORUM	30	35,3	100,0
TOPLAM	85	100,0	

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi % 2,4'lük bir oranda firmayı başka kişilere önerilmeyeceği, % 10,6'lık bir oranda kararsız yapıdaki kişilerin varlığı görülmektedir. Bunların dışında kalan %87'lik kısmın ise firmayı başka kişilere önereceği konusunda olumlu düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Böylece firma başka müşteriler kazanabilecektir. Bu durum müşteri sadakatinin bir etkisidir.

“Firmadan bir müşteri olarak beklentiniz nedir” sorusuna verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5. Müşterilerin Firmadan Beklentisi

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
KALİTELİ ÜRETİM	35	41,2	41,2
FİYATIN UYGUNLUĞU	33	38,8	80,0
TERMİNLERE UYUM	17	20,0	100,0
TOPLAM	85	100,0	

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere müşterilerin % 41,2'sinin kaliteli bir ürün, % 38,8'nin ürünün fiyatlarının uygun olması ve % 20'sinin ise terminlere uyum konusunda hassas olduğu görülmektedir.

“Genel olarak firmanın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz” sorusuna verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6. Müşterilere Göre Firmanın Performans Derecesi

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
KÖTÜ	2	2,4	2,4

ORTA	10	11,8	14,1
İYİ	45	52,9	67,1
ÇOK İYİ	28	32,9	100,0
TOPLAM	85	100,0	

Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi müşterilerin % 2,4'ü firmanın performansını kötü, % 11,8'i orta, % 52,9'u iyi ve % 32,9'u ise çok iyi olarak değerlendirmektedir.

“Firma çalışanlarının saygılı ve nazik olması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.7.Müşterilerin Firma Çalışanlarının Nazik ve Saygılı Olmasına İlişkin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	1	1,2	1,2
KARARSIZIM	30	35,3	36,5
ÖNEMLİ	19	22,4	58,8
ÇOK ÖNEMLİ	35	41,2	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.8.Müşterilerin Firma Çalışanlarını Nazik ve Saygılı Bulması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	6	7,1	7,1
BAŞARILI	60	70,6	77,6
ÇOK BAŞARILI	19	22,4	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.7.'deki frekans dağılımı göstermektedir ki: firma çalışanlarının saygılı ve nazik olması müşterilerin % 1'i tarafından önemsiz, % 35'i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 22,4'ü tarafından önemli ve % 41,2'si tarafından çok önemli olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere müşterilerin ilgili firma çalışanlarının saygılı ve nazik olması % 7 oranında yeterli ve % 93 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarına telefon, faks veya e-mail ile kolayca ulaşabilmesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.9. Müşterilerin Firma Çalışanlarına Kolayca Ulaşabilme Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	42	49,4	49,4
ÇOK ÖNEMLİ	43	50,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.10. Müşterinin Firma Çalışanlarına Kolayca Ulaşabilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI DEĞİL	5	5,9	5,9
YETERLİ	2	2,4	8,2
BAŞARILI	58	68,2	76,5
ÇOK BAŞARILI	20	23,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.9.’da firma çalışanlarına telefon, faks veya e-mail ile kolayca ulaşabilmesi müşterilerin % 49,4’ü tarafından önemli, % 50,6’sı tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.10.’da ise firma çalışanlarına telefon, faks veya e-mail ile kolayca ulaşabilmesi % 5,9 oranında başarılı değil, % 2,4 oranında yeterli ve % 91,70 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarının ürüne ait teknik bilgileri” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.11. Firma Çalışanlarının Ürüne Ait Teknik Bilgiye Sahip Olmasında Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	24	28,2	28,2
ÇOK ÖNEMLİ	61	71,8	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.12. Firma Çalışanlarının Ürüne Ait Teknik Bilgiye Sahip Olmasında Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI DEĞİL	4	4,7	4,7
YETERLİ	7	8,2	12,9
BAŞARILI	21	24,7	37,6
ÇOK BAŞARILI	53	62,4	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.11’de firma çalışanlarının ürüne ait teknik bilgileri olması, müşterilerin % 28,2’si tarafından önemli, % 71,8’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.12’de ise firma çalışanlarının ürüne ait teknik bilgileri müşteriler tarafından %

4,7 oranında başarılı değil, % 8,2 oranında yeterli ve % 87,1 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi hızlı bir biçimde vermesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.13. Firma Çalışanlarının Bilgiyi Hızlı Verebilmesinde İstenilen Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	3	3,5	3,5
ÖNEMLİ	32	37,7	41,2
ÇOK ÖNEMLİ	50	58,8	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.14. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Hızlı Verebilmesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	3	3,5	3,5
BAŞARILI	34	40	43,5
ÇOK BAŞARILI	48	56,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi hızlı biçimde vermesi müşterilerin % 3,5’i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 37,7’si tarafından önemli ve % 58,8’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.14’de ise firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi hızlı vermesi müşteriler tarafından % 3,5 oranında yeterli, % 96,5 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi eksiksiz bir biçimde vermesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.15. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Eksiksiz Verebilmesinde Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.16. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Eksiksiz Verebilmesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	40	47,1	47,1	YETERLİ	5	5,9	5,9
ÇOK ÖNEMLİ	45	52,9	100,0	BAŞARILI	41	48,2	54,1
Toplam	85	100,0		ÇOK BAŞARILI	39	45,9	100,0
				Toplam	85	100,0	

Tablo 4.15’de firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi eksiksiz vermesi müşterilerin % 47,1’i tarafından önemli ve % 52,9’u tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte tablo 4.16’da ilgili firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi eksiksiz vermesi müşteriler tarafından % 5,9 oranında yeterli, % 94,1 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi doğru ve güvenilir bir biçimde vermesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.17. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Doğru ve Güvenilir Bir Şekilde Vermesinde Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.18. Firma Çalışanlarının İstenilen Bilgiyi Doğru ve Güvenilir Bir Şekilde Vermesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	43	50,6	50,6	YETERLİ	4	4,7	4,7
ÇOK ÖNEMLİ	42	49,4	100,0	BAŞARILI	35	41,2	45,9
Toplam	85	100,0		ÇOK BAŞARILI	46	54,1	100,0
				Toplam	85	100,0	

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi doğru ve güvenilir bir şekilde vermesi müşterilerin % 50,6’sı tarafından önemli ve % 49,4’ü tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.18’de ise firma çalışanlarının istenilen bir bilgiyi doğru ve güvenilir bir şekilde vermesi müşteriler tarafından % 4,7 oranında yeterli, % 95,3 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firma çalışanlarının müşterilerini ziyaret sıklığı” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.19. Firma Çalışanlarının Kendilerini Ziyaret Etme Sıklığında Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	6	7,1	7,1
ÖNEMLİ DEĞİL	8	9,4	16,5
KARARSIZIM	12	14,1	30,6
ÖNEMLİ	48	56,5	87,1
ÇOK ÖNEMLİ	11	12,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.20. Firma Çalışanlarının Kendilerini Ziyaret Etme Sıklığında Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ BAŞARILI DEĞİL	7	8,2	8,2
YETERLİ	5	5,9	14,1
BAŞARILI	41	48,2	62,4
ÇOK BAŞARILI	32	37,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.19’da firma çalışanlarının müşterilerini ziyaret sıklığı müşterilerin % 7,1’i tarafından önemsiz, % 9,4’ü tarafından önemli değil, % 14,1’i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 56,5’i tarafından önemli ve % 12,9’u tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.20’de firma çalışanlarının müşterileri ziyaret sıklığı % 8,2 oranında hiç başarılı değil, % 5,9 oranında yeterli ve % 85,9 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Şikayetlere zamanında cevap verilmesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.21. Firmanın Şikayetlere Zamanında Cevap Verebilmesinde Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	44	51,8	51,8
ÇOK ÖNEMLİ	41	48,2	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.22. Firmanın Şikayetlere Zamanında Cevap Verebilmesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	6	7,1	7,1
BAŞARILI	47	55,3	62,4
ÇOK BAŞARILI	32	37,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.21’de şikâyetlere zamanında cevap verilmesi müşterilerin % 51,8’i tarafından önemli ve % 48,2’si tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo

4.22’de ilgili firma için şikâyetlere zamanında cevap verilmesi müşteriler tarafından % 7,1 oranında yeterli, % 92,9 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Şikâyetlere doğru ve tam cevap verilmesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.23. Firmanın Şikâyetlere Doğru ve Tam Cevap Vermesinde Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	42	49,4	49,4
ÇOK ÖNEMLİ	43	50,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.24. Firmanın Şikâyetlere Doğru ve Tam Cevap Vermesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	5	5,9	5,9
BAŞARILI	44	51,8	57,6
ÇOK BAŞARILI	36	42,4	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.23’de şikâyetlere doğru ve tam cevap verilmesi müşterilerin % 49,4’ü tarafından önemli ve % 50,6’sı tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.24’de ise ilgili firma için şikâyetlere doğru ve tam cevap verilmesi müşteriler tarafından % 5,9 oranında yeterli, % 94,1 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın sözleşme, satış, faturalama, tahsilat v.b konularda bürokratik davranmaması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.25. Firmanın Bürokratik Davranmaması Konusunda Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	39	45,9	45,9
ÇOK ÖNEMLİ	46	54,1	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.26. Firmanın Bürokratik Davranmaması Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI	38	44,7	44,7
ÇOK BAŞARILI	47	55,3	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.25.’de firmanın sözleşme, satış, tahsilât v.b. konularda bürokratik davranmaması müşterilerin % 45,9’u tarafından önemli ve % 54,1’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.26’da ilgili firmanın için sözleşme, satış, tahsilât

v.b. konularda bürokratik davranmaması müşteriler tarafından % 44,7 oranında başarılı, % 55,3 oranında ise çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerinin kalitesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.27. Ürünlerin Kalitesi Konusunda Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.28. Ürünlerin Kalitesi Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	2	2,4	2,4	YETERLİ	5	3,5	3,5
ÖNEMLİ	36	42,4	44,7	BAŞARILI	48	56,5	60
ÇOK ÖNEMLİ	47	55,3	100,0	ÇOK BAŞARILI	34	40	100,0
Toplam	85	100,0		Toplam	85	100,0	

Tablo 4.27’de ürünlerin kalitesi müşterilerin % 2,4’ü tarafından ne önemli ne önemsiz, ve % 42,4’ü tarafından önemli ve % 55,3’ü tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.28.’de ilgili firma için ürünlerinin kalitesi müşteriler tarafından % 3,5 oranında yeterli, % 96,5 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerinin çeşitliliği” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.29. Ürünlerin Çeşitliliği Konusunda Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.30. Ürünlerin Çeşitliliği Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	5	5,9	5,9	BAŞARILI	38	44,7	44,7
KARARSIZIM	17	20	25,9	ÇOK BAŞARILI	47	55,3	100,0
ÖNEMLİ	42	49,4	75,3	Toplam	85	100,0	
ÇOK ÖNEMLİ	21	24,7	100,0				
Toplam	85	100,0					

Tablo 4.29’da ürünlerin çeşitliliği müşterilerin % 5,9’u tarafından önemli değil, % 20’si tarafından ne önemli ne önemsiz ve % 49,4’ü tarafından önemli ve % 24,7’si tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.30’da ürünlerinin çeşitliliği

müşteriler tarafından % 44,7 oranında başarılı, % 55,3 oranında ise çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerinin şartnameye uygunluğu” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.31. Ürünlerin Şartnameye Uygunluğunda Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	38	44,7	44,7
ÇOK ÖNEMLİ	47	55,3	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.32. Ürünlerin Şartnameye Uygunluğunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	6	7,1	7,1
BAŞARILI	51	60	67,1
ÇOK BAŞARILI	28	32,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.31’de firmanın ürünlerinin şartnameye uygunluğu müşterilerin % 44,7’si tarafından önemli ve % 55,3’ü tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.32.’de ilgili firma için firmanın ürünlerinin şartnameye uygunluğu müşteriler tarafından % 7,1 oranında yeterli, % 92,9 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerine ait katalog bilgileri” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.33. Ürünlere Ait Katalog Bilgileri Konusunda Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	4	4,7	4,7
KARARSIZIM	24	28,2	32,9
ÖNEMLİ	35	41,2	74,1
ÇOK ÖNEMLİ	22	25,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.34. Ürünlere Ait Katalog Bilgileri Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	9	10,6	10,6
BAŞARILI	42	49,4	60
ÇOK BAŞARILI	34	40	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.33.’de firmanın ürünlerine ait katalog bilgileri müşterilerin % 4,7’si tarafından önemli değil, % 28,2’si tarafından ne önemli ne önemsiz, % 41,2’si tarafından önemli ve % 25,9’u tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo

4.34.'de ilgili firma için katalog bilgileri müşteriler tarafından % 10,6 oranında yeterli, % 89,4 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak değerlendirilmiştir.

“Firmanın ürünlerine ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.35. Ürünlere Ait Kalite Sertifikasında Verilen Bilgilerin Yeterliliği Konusunda Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	5	5,9	5,9
ÖNEMLİ	35	41,2	47,1
ÇOK ÖNEMLİ	45	52,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.36. Ürünlere Ait Kalite Sertifikasında Verilen Bilgilerin Yeterliliği Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	11	12,9	12,9
BAŞARILI	41	48,2	61,2
ÇOK BAŞARILI	33	38,8	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.35.'de ürünlere ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği müşterilerin % 5,9'u tarafından ne önemli ne önemsiz ve % 41,2'si tarafından önemli ve % 52,9'u tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.36.'da ilgili firmanın ürünlerine ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği müşteriler tarafından % 12,9 oranında yeterli, % 87 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerinin kullanımına ait bilgiler” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.37. Ürünün Kullanımına Ait Verilen Bilgiler Konusunda Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.38. Ürünün Kullanımına Ait Verilen Bilgiler Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	12	14,1	14,1	YETERLİ	16	18,8	18,8
KARARSIZIM	16	18,8	32,9	BAŞARILI	35	41,2	60
ÖNEMLİ	45	52,9	85,9	ÇOK BAŞARILI	34	40	100,0
ÇOK ÖNEMLİ	12	14,1	100,0	Toplam	85	100,0	
Toplam	85	100,0					

Tablo 4.37’de firmanın ürünlerinin kullanımına ait bilgiler müşterilerin % 14,1’i tarafından önemli değil, % 18,8’i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 52,9’u tarafından önemli ve % 14,1’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.38’de ilgili firma için ürünlerin kullanımına ait bilgiler müşteriler tarafından % 18,8 oranında yeterli, % 81,2 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak değerlendirilmiştir.

“Firmanın ürünlerinin kullanımına ilişkin verilen eğitimler” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.39. Ürünün Kullanımı İle İlgili Verilen Eğitimler Konusunda Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.40. Ürünün Kullanımı İle İlgili Verilen Eğitimler Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	14	16,5	16,5	BAŞARILI	43	50,6	50,6
KARARSIZIM	18	21,2	37,6	ÇOK BAŞARILI	42	49,4	100,0
ÖNEMLİ	44	51,8	89,4	Toplam	85	100,0	
ÇOK ÖNEMLİ	9	10,6	100,0				
Toplam	85	100,0					

Tablo 4.39’da firmanın ürünlerinin kullanımına ilişkin verilen eğitimler müşterilerin % 16,5’i tarafından önemli değil, % 21,2’si tarafından ne önemli ne önemsiz, % 51,8’i tarafından önemli ve % 10,6’sı tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.40’da ilgili firma için eğitim müşteriler tarafından % 50,6 oranında başarılı, % 49,4 oranında ise çok başarılı olarak değerlendirilmiştir.

“Firmanın yeni ürünleri sunması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.41. Yeni Ürünlerin Sunulmasında Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ DEĞİL	4	4,7	4,7
KARARSIZIM	21	24,7	29,4
ÖNEMLİ	23	27,1	56,5
ÇOK ÖNEMLİ	37	43,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.42. Yeni Ürünlerin Sunulmasında Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI	38	44,7	44,7
ÇOK BAŞARILI	47	55,3	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.41’de firmanın yeni ürünleri sunması müşterilerin % 4,7’si tarafından önemli değil, % 24,7’si tarafından ne önemli ne önemsiz, % 27,1’i tarafından önemli ve % 43,5’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.42.’de ilgili firma için yeni ürün müşteriler tarafından % 44,7 oranında başarılı, % 55,3 oranında ise çok başarılı olarak değerlendirilmiştir.

“Firmanın yeni ürünlerinin kalitesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.43. Yeni Ürünlerin Kalitesinde Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	3	3,5	3,5
ÖNEMLİ	34	40	43,5
ÇOK ÖNEMLİ	48	56,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.44. Yeni Ürünlerin Kalitesinde Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YETERLİ	5	5,9	5,9
BAŞARILI	43	50,6	56,5
ÇOK BAŞARILI	37	43,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.43.’de yeni ürünlerin kalitesi müşterilerin % 3,5’i tarafından ne önemli ne önemsiz ve % 40’ı tarafından önemli ve % 56,5’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.44.’de ise firmanın yeni ürünlerinin kalitesi müşteriler tarafından % 5,9 oranında yeterli, % 94,1 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın ürünlerini tanıtımı” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.45. Ürünlerin Tanıtımında

Tablo 4.46. Ürünlerin Tanıtımında

Müşteri Beklentisi**Müşteri Algısı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	5	5,9	5,9	YETERLİ	2	2,4	2,4
ÖNEMLİ	41	48,2	54,1	BAŞARILI	37	43,5	45,9
ÇOK ÖNEMLİ	39	45,9	100,0	ÇOK BAŞARILI	46	54,1	100,0
Toplam	85	100,0		Toplam	85	100,0	

Tablo 4.45’de firmanın ürünlerinin tanıtımı müşterilerin % 5,9’u tarafından ne önemli ne önemsiz ve % 48,2’si tarafından önemli ve % 45,9’u tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.46.’da ilgili firmanın ürünlerini tanıtımı müşteriler tarafından % 2,4 oranında yeterli, % 97,6 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın istenilen standart ve kalitede ürün göndermesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.47. İstenilen Standart ve Kalitede Ürünün Gönderilmesi Konusunda Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.48. İstenilen Standart ve Kalitede Ürünün Gönderilmesi Konusunda Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	2	2,4	2,4	YETERLİ	3	3,5	3,5
ÖNEMLİ	34	40	42,4	BAŞARILI	51	60	63,5
ÇOK ÖNEMLİ	49	57,6	100,0	ÇOK BAŞARILI	31	36,5	100,0
Toplam	85	100,0		Toplam	85	100,0	

Tablo 4.47’de firmanın istenilen standart ve kalitede ürün göndermesi müşterilerin % 2,4’ü tarafından ne önemli ne önemsiz, % 40’ı tarafından önemli ve % 57,6’sı tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.48’de ilgili firmanın istenilen standart ve kalitede ürün göndermesi müşteriler tarafından % 3,5 oranında yeterli, % 96,5 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın istenilen miktarda sevkiyat yapması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.49. İstenilen Miktarda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin

Tablo 4.50. İstenilen Miktarda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin

Beklentisi**Algısı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	12	14,1	14,1	YETERLİ	15	17,6	17,6
ÖNEMLİ	42	49,4	63,5	BAŞARILI	48	56,5	74,1
ÇOK ÖNEMLİ	31	36,5	100,0	ÇOK BAŞARILI	22	25,9	100,0
Toplam	85	100,0		Toplam	85	100,0	

Tablo 4.49’da firmanın istenilen miktarda sevkiyat yapması müşterilerin % 14,1’i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 49,4’ü tarafından önemli ve % 36,5’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.50’de ilgili firmanın istenilen miktarda sevkiyat yapması müşteriler tarafından % 17,6 oranında yeterli, % 82,4 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın istenilen tarihte sevkiyat yapması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.51. İstenilen Tarihte Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Beklentisi

Tablo 4.52. İstenilen Tarihte Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	39	45,9	45,9	BAŞARILI DEĞİL	2	2,4	2,4
ÇOK ÖNEMLİ	46	54,1	100,0	YETERLİ	7	8,2	10,6
Toplam	85	100,0		BAŞARILI	41	48,2	58,8
				ÇOK BAŞARILI	35	41,2	100,0
				Toplam	85	100,0	

Tablo 4.51’de firmanın istenilen tarihte sevkiyat yapması müşterilerin % 45,9’u tarafından önemli ve % 54,1’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.52’de ilgili firmanın istenilen tarihte sevkiyat yapması müşteriler tarafından % 2,4 başarılı değil, % 8,2 oranında yeterli, % 89,4 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Firmanın istenilen ambalajda sevkiyat yapması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.53. İstenilen Ambalajda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	2	2,4	2,4
ÖNEMLİ DEĞİL	4	4,7	7,1
KARARSIZIM	14	16,5	23,5
ÖNEMLİ	34	40	63,5
ÇOK ÖNEMLİ	31	36,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.54. İstenilen Ambalajda Sevkiyat Yapılmasında Müşterilerin Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ BAŞARILI DEĞİL	3	3,5	3,5
YETERLİ	16	18,8	22,4
BAŞARILI	42	49,4	71,8
ÇOK BAŞARILI	24	28,2	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.53’de firmanın istenilen ambalajda sevkiyat yapması müşterilerin % 2,4’ü tarafından hiç önemli değil, % 4,7’si tarafından önemsiz, % 16,5’i tarafından ne önemli ne önemsiz, % 40’ı tarafından önemli ve % 36,5’i tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte tablo 4.54’de firmanın istenilen ambalajda sevkiyat yapması müşteriler tarafından % 3,5 oranında hiç başarılı değil, % 18,8 oranında yeterli, % 77,6 oranında başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.55. Sevkiyatlardan Kaynaklanan Problemlerin Yaşanmamasında Müşterilerin Beklentisi

ÖNEMLİ	36	42,4	42,4
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde

Tablo 4.56. Sevkiyatlardan Kaynaklanan Problemlerin Yaşanmamasında Müşterilerin Algısı

ÇOK ÖNEMLİ	49	57,6	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.55.'de sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması müşterilerin % 42,4'ü tarafından önemli

ve % 57,6'sı tarafından ise çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.56.'da ilgili firma için sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması müşteriler tarafından % 10,6 oranında yeterli, % 89,5 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.57. Sevkiyatla Birlikte İrsaliyenin Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÇOK ÖNEMLİ	85	100,0	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.58. Sevkiyatla Birlikte İrsaliyenin Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÇOK BAŞARILI	85	100,0	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.57'de sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi müşterilerin tamamı tarafından çok önemli olarak ifade edilmiştir. Tablo 4.58'de ilgili firma için sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi konusunda müşterilerin tamamı çok başarılı olarak ifade etmiştir.

“Sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesi” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.59. Sevkiyatla Birlikte Kalite Sertifikasının Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi

ÖNEMLİ	38	44,7	47,1
ÇOK ÖNEMLİ	45	52,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.60. Sevkiyatla Birlikte Kalite Sertifikasının Gönderilmesinde Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI	54	63,5	63,5

ÇOK BAŞARILI	31	36,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.59’da sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesini müşterilerin % 2,4’ü ne önemli ne önemsiz , % 44,7’si önemli ve %52,9’u ise çok önemli olarak ifade etmiştir. Tablo 4.60’da ilgili firma için sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesi müşteriler tarafından % 63,5 oranında başarılı ve % 36,5 oranında ise çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Ürünlerinin fiyatının piyasaya göre uygun olması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.61. Fiyatların Piyasaya Göre Uygun Olmasında Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	35	41,2	41,2
ÇOK ÖNEMLİ	50	58,8	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.62. Fiyatların Piyasaya Göre Uygun Olmasında Müşteri Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI DEĞİL	8	9,4	9,4
YETERLİ	35	41,2	50,6
BAŞARILI	30	35,3	85,9
ÇOK BAŞARILI	12	14,1	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.61’de ürünlerin fiyatının piyasa fiyatına göre uygun olmasını müşterilerin % 41,2’si önemli ve % 58,8’i ise çok önemli olarak ifade etmiştir. Tablo 4.62’de ilgili firma için ürünlerinin fiyatının piyasaya göre uygun olması, müşteriler tarafından % 9,4 oranında başarılı değil, % 41,2 oranında yeterli ve % 49,4 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Ürünlere ödenen bedelin karşılığının tam olarak alınması” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.63. Ürünlere Ödenilen Bedelin Karşılığını Tam Olarak Almada Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	39	34,1	34,1
ÇOK ÖNEMLİ	56	65,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.64. Ürünlere Ödenilen Bedelin Karşılığını Tam Olarak Almada Müşteri Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÇOK BAŞARILI	27	31,8	100,0
Toplam	85	100,0	
BAŞARILI DEĞİL	5	5,9	5,9
YETERLİ	11	12,9	18,8
BAŞARILI	42	49,4	68,2

Tablo 4.63’de ürünlerin ödenen bedelin karşılığının tam olarak alınmasına müşterilerin % 34’1’i önemli ve % 65,9’u ise çok önemli olarak ifade etmiştir. Tablo 4.64.’de ilgili firma için ürünlere ödenen bedelin karşılığının tam olarak alınması müşteriler tarafından % 5,9 oranında başarılı değil, % 12,9 oranında yeterli ve % 81,2 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

“Ödemelerde uygulanan vadelerin uygunluğu” ile ilgili sorulan soruda önem derecelerinin ve başarı puanlarının frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.65. Uygulanan Vadelerin Uygunluğunda Müşteri Beklentisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖNEMLİ	32	37,6	37,6
ÇOK ÖNEMLİ	53	62,4	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.66. Uygulanan Vadelerin Uygunluğunda Müşteri Algısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAŞARILI DEĞİL	6	7,1	7,1
YETERLİ	33	38,8	45,9
BAŞARILI	36	42,4	88,2
ÇOK BAŞARILI	10	11,8	100,0
Toplam	85	100,0	

Tablo 4.65.’de ödemelerde uygulanan vadelerin uygunluğunu müşterilerin %37,6’sı önemli ve % 62,4’u ise çok önemli olarak ifade etmiştir. Tablo 4.66.’da ilgili firma için ödemelerde uygulanan vadelerin uygunluğu müşteriler tarafından % 7,1 oranında başarılı değil, % 38,8 oranında yeterli ve % 54,2 oranında ise başarılı ve çok başarılı olarak ifade edilmiştir.

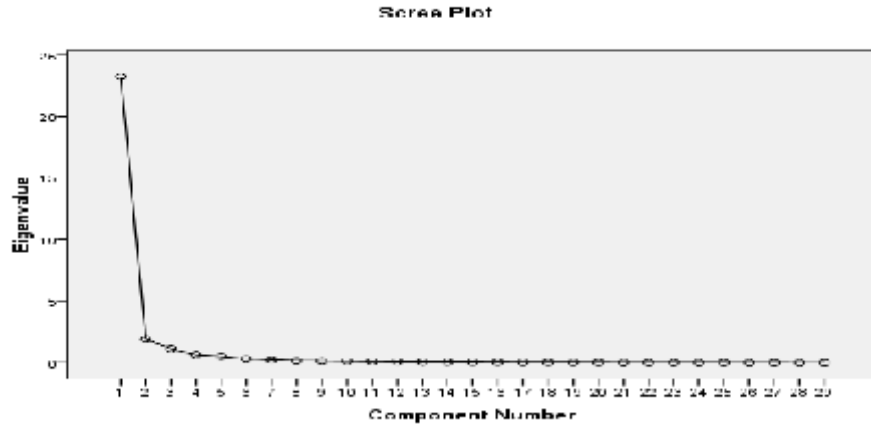
4.6.3. Faktör Analizi

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. (Özdamar, 2004: 622-623)

Firma için satış faaliyetleri, ürün, dağıtım ve fiyat özelliklerini yansıtan 30 özelliğin değerlendirilmesinde faktör analizi yapılması, bunlar arasındaki korelasyon düzeyinin saptanmasına yardımcı olur. Böylece müşterilerin ortak olarak karar

verdikleri performans özelliklerinin hangileri olduğu ve kaç esas değerlendirme yapıldığı anlaşılabilir. Başarı puanları için ele alınan 29 soru için (sevk irsaliyeleri ile ilgili soru hariç) Faktör Analizi yapılmıştır. Aşağıda Faktör Analizi çıktıları verilmiştir.

Grafik 4.1. Scree Plot Grafiği



Analiz çıktılarında ilk olarak Scree Plot incelendiğinde, faktör sayısının 3 olduğu görülmektedir. Grafikteki dirsek noktası ile 3. bileşende karşılaşılmıştır. Bir başka ifadeyle 3. özdeğere karşılık gelen tüm değerler 1'den büyük ve 4. özdeğerlerden başlayarak diğer tüm özdeğerlerin 1'den küçük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.67. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	23,229	80,101	80,101	9,247	31,887	31,887
2	1,932	6,664	86,765	8,899	30,685	62,572
3	1,123	3,871	90,636	8,139	28,064	90,636
4	0,654	2,254	92,890			
5	0,508	1,752	94,642			
6	0,307	1,057	95,699			
7	0,238	0,821	96,520			

8	0,161	0,555	97,075			
9	0,143	0,492	97,567			

			Bileşen			
10	0,115	0,395	97,962			
11	0,093	0,322	98,284			
12	0,082	0,282	98,566			
13	0,063	0,216	98,782			
14	0,055	0,188	98,970			
15	0,051	0,175	99,146			
16	0,048	0,164	99,309			
17	0,036	0,124	99,433			
18	0,032	0,109	99,543			
19	0,031	0,107	99,650			
20	0,022	0,076	99,725			
21	0,018	0,060	99,786			
22	0,016	0,055	99,841			
23	0,014	0,048	99,889			
24	0,012	0,043	99,931			
25	0,011	0,037	99,968			
26	0,007	0,023	99,990			
27	0,003	0,010	100,000			
28	3,328E-18	1,148E-17	100,000			
29	-1,782E-18	-6,146E-18	100,000			
Çıkarım Metodu: Ana Bileşenler Analizi						

	1	2	3
b_saygi	0,173	0,527	0,697
b_iletisim	0,192	0,448	0,800
b_tek_bil	0,586	0,163	0,738
b_bilgi_hiz	0,812	0,308	0,419
b_bilgi_tam	0,603	0,582	0,433
b_bilgi_guv	0,794	0,353	0,432
b_mus_ziy	0,375	0,699	0,538
b_sikayet_zam	0,365	0,751	0,501
b_sikayet_tam	0,488	0,697	0,438

Tablo 4.68.
Matrisi Tablosu

b_hiz_bur	0,892	0,333	0,250
b_urun_kalite	0,443	0,782	0,353
b_urun_cesit	0,333	0,892	0,250
b_urun_uyg	0,286	0,705	0,570
b_urun_katalog	0,438	0,661	0,538
b_sertifika_yet	0,428	0,643	0,555
b_urun_bilgi	0,494	0,592	0,527
b_urun_egt	0,544	0,751	0,193
b_yeni_urun	0,892	0,333	0,250
b_yeni_kalite	0,668	0,519	0,435
b_urun_tanitim	0,836	0,364	0,338
b_urun_stand	0,811	0,357	0,376
b_sevk_mik	0,319	0,474	0,707
b_sevk_tarih	0,451	0,578	0,604
b_sevk_amb	0,390	0,474	0,701
b_sevk_prob	0,566	0,122	0,735
b_sevk_ser	0,350	0,216	0,864
b_fiyat_uyg	0,555	0,527	0,522
b_bedel_kar	0,733	0,508	0,360
b_vade_uyg	0,644	0,431	0,517
Çıkarım Metodu: Ana Bileşenler Analizi			
Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax			
a. Dndürme işlemi 9 iterasyon ile gerçekleşmiştir. .			

Döndürülmüş Bileşen

Tablo 4.67.'deki açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, 3 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi yaklaşık olarak % 90,64'dür. İlk faktör toplam varyansın % 80,10'nunu , ilk iki faktör ise toplam varyansın % 86,77'sini açıklamaktadır.

Tablo 4.68.'deki döndürülmüş bileşen matrisi incelendiğinde 3 faktör içinde yer alan değişkenleri şu şekildedir:

Birinci faktör; firma çalışanlarının istenilen bilgiyi hızlı bir şekilde vermesi, firma çalışanlarının istenilen bilgiyi eksiksiz bir şekilde vermesi, firma çalışanlarının istenilen bilgiyi doğru ve güvenilir bir şekilde vermesi, sözleşme-satış-faturalama-tahsilât v.b. konularda bürokratik davranılmaması, yeni ürünlerin sunulması, yeni ürünlerin kalitesi, ürünlerin tanıtımı, istenilen standart ve kalitede ürün gönderilmesi, fiyatların piyasaya göre uygunluğu, ürünlere ödenen bedelin karşılığının tam olarak alınması, uygulanan vadelerin uygunluğu,

İkinci faktör, firma çalışanlarının müşterileri ziyaret sıklığı, şikâyetlere zamanında cevap verilmesi, şikâyetlere doğru ve tam cevap verilmesi, ürünlerin kalitesi, ürünlerin çeşitliliği, ürünün şartnameye uygunluğu, ürünlere ait katalog bilgileri, ürünün kullanımına ait verilen bilgiler, ürüne ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği, ürünlerin kullanımı ile ilgili verilen eğitimler,

Üçüncü faktör, firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması, firma çalışanlarına telefon, faks veya e-mail yolu ile kolayca ulaşılabilme, firma çalışanlarının ürüne ait teknik bilgileri, istenilen miktarda sevkiyat yapılması, istenilen tarihte sevkiyat yapılması, istenilen ambalajda sevkiyat yapılması, sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması, sevkiyatla kalite sertifikasının gönderilmesi.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörde içinde bulunan değişkenler incelendiğinde birinci faktörün firma çalışanlarından beklentiler, yeni ürün ile ilgili beklentiler, ürün fiyatı ve ödeme koşulları ile ilgili beklentilerden oluştuğu görülmektedir. İkinci faktör, müşterileri ziyaret sıklığı, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve ürünlere ait temel beklentileri kapsamaktadır. Son olarak üçüncü faktör ise, firma çalışanlarının müşterilere olan davranışları ve sevkiyatla ilgili beklentilerden oluşmaktadır.

4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir ölçüsü olup -1 ile +1 değerleri arsında değişmektedir. -1'e yakın olan değerler için güçlü negatif korelasyondan (ters yönlü bir doğrusal ilişki), +1'e yakın değerler için ise güçlü pozitif korelasyonun (aynı yönlü bir doğrusal ilişki) varlığından söz edilir. 0'a yakın çıkan korelasyon katsayısı değerleri için ise doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilemez. Hesaplanan veya tahminlenen korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının testi "T-testi" ile gerçekleştirilir. (Newbold, 2006; 412)

$H_0 : \rho = 0$ (**Korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır**)

$H_1 : \rho \neq 0$ (**Korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.**)

Algı ve beklentileri içeren 29 farklı soru için tahmin edilen korelasyon katsayılarının değerleri anlamlık testlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.69. Algı ve Beklentiler için Korelasyon Katsayıları ve Anlamlılık Test Sonuçları

Değişken Çiftleri	Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi (p değeri)
saygi & b_saygi	0,641	0,000
iletisim & b_iletisim	0,539	0,000
tek_bil & b_tek_bil	0,807	0,000
bilgi_hiz & b_bilgi_hiz	0,964	0,000
bilgi_tam & b_bilgi_tam	0,828	0,000
bilgi_guv & b_bilgi_guv	0,852	0,000
mus_ziy & b_mus_ziy	0,859	0,000
sikayet_zam & b_sikayet_zam	0,771	0,000
sikayet_tam & b_sikayet_tam	0,809	0,000
hiz_bur & b_hiz_bur	0,977	0,000
urun_kalite & b_urun_kalite	0,770	0,000
urun_cesit & b_urun_cesit	0,699	0,000
urun_uyg & b_urun_uyg	0,649	0,000
urun_katalog & b_urun_katalog	0,815	0,000
sertifika_yet & b_sertifika_yet	0,800	0,000
urun_bilgi & b_urun_bilgi	0,827	0,000
urun_egt & b_urun_egt	0,724	0,000
yeni_urun & b_yeni_urun	0,830	0,000
yeni_kalite & b_yeni_kalite	0,808	0,000
urun_tanitim & b_urun_tanitim	0,845	0,000
urun_stand & b_urun_stand	0,704	0,000
sevk_mik & b_sevk_mik	0,863	0,000
sevk_tarih & b_sevk_tarih	0,729	0,000
sevk_amb & b_sevk_amb	0,920	0,000
sevk_prob & b_sevk_prob	0,751	0,000
sevk_ser & b_sevk_ser	0,687	0,000
fiyat_uyg & b_fiyat_uyg	0,760	0,000
bedel_kar & b_bedel_kar	0,695	0,000
vade_uyg & b_vade_uyg	0,766	0,000

Tüm algı ve beklentiler için hesaplanan korelasyon katsayılarının pozitif olduğu görülmektedir. Bu da müşterilerin algıları ve beklentileri arasında aynı yönde kuvvetli bir doğrusal ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için kurulan örnek hipotez aşağıda verilmiştir.

$$H_0 : \rho = 0$$

(Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması ile ilgili algı ve beklenti arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır)

$$H_1 : \rho \neq 0$$

(Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması ile ilgili algı ve beklenti arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır)

Algı ve beklentiler için hesaplanan korelasyon katsayısının anlamlılığının testinde p değerlerine bakılarak karar verilir. Hata yapma olasılığı olarak adlandırılan α ile p değeri karşılaştırılarak hipotez ret edilir veya ret edilemez. $p < \alpha$ olması durumunda H_0 hipotezi ret edilir. Diğer durumda ise H_0 hipotezi ret edilemez.

Tablo 4.69. incelendiğinde 29 adet değişken çifti için (algı ve beklentilerden oluşan) tahmin edilen korelasyon katsayısının anlamlılığı testi sonucunda tüm p değerleri 0'a çok yakın bir değer çıkmıştır. Hata yapma olasılığı $\alpha = 0,001$ olarak alınsa bile tüm katsayılar için H_0 hipotezi ret edilir. Bir başka ifade ile Algı ve beklentiler arasındaki korelasyon katsayılarının % 0,1 hata payıyla (1/1000 olasılıkla) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

4.6.5. Algı ve Beklenti Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Eşleştirilmiş Çiftler İçin İki Örnek T-Testi

Çalışmada anket uygulanan müşterilerin algı ve beklenti ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığı hipotezini test etmek amacıyla eşleştirilmiş çiftler için iki örnek t-testi'nden yararlanılır.

İlk olarak her bir soru için algı ve beklentilerine ilişkin ayrı ayrı ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.70. Standart Sapma

	GRUP	ORTALAMA	STANDART SAPMA
saygı	BEKLENTİ	4,04	0,906
	ALGI	4,15	0,523
tek_bil	BEKLENTİ	4,72	0,453
	ALGI	4,09	0,701
bilgi_hiz	BEKLENTİ	4,55	0,567
	ALGI	4,45	0,838
bilgi_tam	BEKLENTİ	4,53	0,502
	ALGI	4,53	0,569
bilgi_guv	BEKLENTİ	4,49	0,503
	ALGI	4,40	0,602
mus_ziy	BEKLENTİ	3,59	1,061
	ALGI	4,49	0,590
sikayet_zam	BEKLENTİ	4,48	0,503
	ALGI	4,15	0,866
sikayet_tam	BEKLENTİ	4,51	0,503
	ALGI	4,31	0,598
hiz_bur	BEKLENTİ	4,54	0,501
	ALGI	4,36	0,595
urun_kalite	BEKLENTİ	4,53	0,547
	ALGI	4,55	0,500
urun_cesit	BEKLENTİ	3,93	0,828
	ALGI	4,36	0,553
urun_uyg	BEKLENTİ	4,55	0,500
	ALGI	4,55	0,500
Urun_katalog	BEKLENTİ	3,88	0,851
	ALGI	4,26	0,580
sertifika_yet	BEKLENTİ	4,47	0,609
	ALGI	4,29	0,651
urun_bilgi	BEKLENTİ	3,67	0,892
	ALGI	4,26	0,675

Değerleri

	GRUP	ORTALAMA	STANDART SAPMA
urun_egt	BEKLENTİ	3,56	0,892
	ALGI	4,21	0,742
yeni_urun	BEKLENTİ	4,09	0,934
	ALGI	4,49	0,503
Yeni_kalite	BEKLENTİ	4,53	0,569
	ALGI	4,55	0,500
Urun_tanitim	BEKLENTİ	4,40	0,602
	ALGI	4,38	0,597
Urun_stand	BEKLENTİ	4,55	0,546
	ALGI	4,52	0,548
sevk_mik	BEKLENTİ	4,22	0,679
	ALGI	4,33	0,543
Sevk_tarih	BEKLENTİ	4,54	0,501
	ALGI	4,08	0,658
Sevk_amb	BEKLENTİ	4,04	0,969
	ALGI	4,28	0,717
Sevk_prob	BEKLENTİ	4,58	0,497
	ALGI	4,02	0,786
sevk_irs	BEKLENTİ	5,00	0,000
	ALGI	4,56	0,680
sevk_ser	BEKLENTİ	4,51	0,548
	ALGI	5,00	0,000
fiyat_uyg	BEKLENTİ	4,59	0,495
	ALGI	4,36	0,484
bedel_kar	BEKLENTİ	4,66	0,477
	ALGI	3,54	0,853
vade_uyg	BEKLENTİ	4,62	0,487
	ALGI	4,07	0,828

Algı ve beklentilerin ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında hemen hemen tüm değişkenler için ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapma değerlerinin küçük olması grup içerisindeki değişkenliği ortalama etrafında çok küçük sapmalar gösterdiğinin bir kanıtıdır.

Algı ve beklenti ortalamalarının karşılaştırılması için her bir değişken ayrı ayrı ele alınmıştır. Hipotezler aşağıdaki örnek hipoteze benzer şekilde oluşturulup test edilmiştir.

$$H_0 : \mu_{\text{SAYGI_BEKLENTİ}} = \mu_{\text{SAYGI_ALGI}}$$

(Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olmasının algı ve beklenti ortalamaları birbirine eşittir)

$$H_1 : \mu_{\text{SAYGI_BEKLENTİ}} \neq \mu_{\text{SAYGI_ALGI}}$$

(Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olmasının algı ve beklenti ortalamaları birbirine eşit değildir.)

Algı ve beklentilerin ortalamalarının karşılaştırılmasında eşleştirilmiş çiftler için iki örnek t-testinde p değerlerine bakılarak karar verilir. Hata yapma olasılığı olarak adlandırılan α ile p değeri karşılaştırılarak hipotez ret edilir veya ret edilemez. $p < \alpha$ olması durumunda H_0 hipotezi ret edilir. Diğer durumda ise H_0 hipotezi ret edilemez.

Tablo 4.70.'de "Firma çalışanlarının istenilen bilgiyi eksiksiz bir şekilde vermesi" sorusuna karşılık gelen *bilgi_tam* değişkeni ve "Ürünün şartnameye uygunluğu" sorusuna karşılık gelen *urun_uyg* değişkeni için algı ve beklenti puanlarının ortalamalarının aynı çıkmasından dolayı iki değişken hariç tutularak geriye kalan 27 değişken için eşleştirilmiş çiftler için iki örnek t testi sonuçları Tablo 4.71.'de verilmiştir.

Tablo 4.71. Algı ve Beklenti Ortalamalarının Karşılaştırılması İçin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	T-DEĞERİ	P-DEĞERİ
saygi	-1,556	0,123
iletisim	1,761	0,091
tek_bil	1,856	0,068
bilgi_hiz	1,423	0,159
bilgi_guv	0,987	0,256
mus_ziy	-1,421	0,141
sikayet_zam	1,542	0,179
sikayet_tam	1,105	0,115
hiz_bur	1,632	0,178
urun_kalite	-0,241	0,211
urun_cesit	-0,335	0,202
urun_katalog	-0,447	0,119
sertifika_yet	1,741	0,078
urun_bilgi	-1,145	0,105
urun_egt	-0,904	0,254
yeni_urun	-1,204	0,138
yeni_kalite	-0,097	0,449
urun_tanitim	0,056	0,542
urun_stand	0,078	0,461
sevk_mik	1,991	0,064
sevk_tarih	-0,874	0,145
sevk_amb	-1,156	0,151
sevk_prob	1,702	0,091
sevk_ser	-0,087	0,441
fiyat_uyg	1,871	0,071
bedel_kar	1,772	0,084
vade_uyg	1,959	0,053

Tablo 4.71. incelendiğinde, p değerlerinin hepsi $\alpha = 0,05$ 'den büyük olması sebebiyle tüm değişkenler için algı ve beklenti ortalamalarının birbirine eşit olabileceği sonucuna varılmıştır. Müşterilerin beklentilerinin firma tarafından karşılandığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hemen hemen tüm kurumlarda bir kalite seferberliğinin başladığı söylenebilir. Eğitimden sağlığa, belediyelerden sanayi kuruluşlarına birçok kurum ve kuruluşun kalite uygulamalarına başladığı artık herkesçe bilinen bir durumdur. Bunun genel nedenleri arasında artan rekabet ortamı, insanların eğitim ve algılama düzeylerinin yükselmesi, insanların beklenti ve tatmin düzeylerinin her geçen gün artması, bazı özel ve kamu kurumlarının batması, kötü yönetilmesi sonucu birçok vasıflı insanın işsiz kalması gibi faktörler sayılabilir. Kalite Yönetim Sisteminin üretim, dağıtım ve pazarlama gibi süreçlere uyarlanması işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır. Söz konusu avantajları özetlemek gerekirse; ISO 9001:2008 standardı işletmelere, üretimde kalite, pazarlamada etkinlik, piyasada rekabet üstünlüğü ve son olarak müşteri tatmini sağlayacaktır. Ayrıca bu sistemin hakim olduğu işletmeler niteliksel bir dönüşüme uğrayarak, personelin çalışma kalitesini artırmak, kurumsallaşmak, üretimin her aşamasına ait istatistiksel verilere sahip olmak gibi olanaklara da sahip olacaklardır. Kuşkusuz bütün bu faktörler bir arada değerlendirildiğinde Kalite Yönetim Sistemini içselleştiren işletmeler ekonomik ve kurumsal açıdan varlıklarını sürdürebilir hale geleceklerdir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme olarak ifade edilen coğrafi ve siyasi/ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmelerden dolayı işletmeler, pazarda söz sahibi olabilmeleri için, müşteri odaklı yönetimi benimsemek durumundadırlar. Tüm işletmeler için odak noktası müşteri olunca, işletmeler de kendilerini bu duruma uyumlu hale getirmek zorunda kalmaktadır. Bunun için işletmeler, kalite politikalarını, stratejilerini, hedeflerini, organizasyon yapılarına kadar kendi iç işleyişlerini müşterilerin istek ve gereksinimlerine göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Bu çalışmayı yaparken Kalite Yönetim Sistemi'nin sekiz ilkesinden biri olan "müşteri odaklılık" ilkesi üzerinde durmamızın temel amacı da bu nedenledir.

Bu araştırmada ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan bir firmada müşteri memnuniyeti anket yoluyla ölçülmüştür. Uygulama için İzmir ili, Kemalpaşa ilçesi organize sanayi bölgesinde, metal sektöründe faaliyet gösteren bir firma örnek olarak ele alınmıştır.

Anketin tüm sonuçları değerlendirilerek frekans dağılımları yapılmıştır. Anketin analizinde ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile müşterilerin hizmeti değerlendirmede yararlandığı boyutların yani esas performans değişkenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu analiz sonucunda müşterilerin performans değişkenlerini üç boyutta değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Yapılan ikinci analiz ise korelasyon analizidir. Tüm algı ve beklentiler için hesaplanan korelasyon katsayılarının pozitif olduğu görülmüştür. Bu da müşterilerin algıları ve beklentileri arasında aynı yönde kuvvetli bir doğrusal ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak T-testi analizi yapılmıştır. İki değişken dışında tüm değişkenler için müşterilerin algı ve beklentileri arasında farklılık olmadığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahip firmanın, müşterilerinin beklentilerini karşıladığı söylenebilir.

Araştırmada örnek alınan firmada, 2005 yılında da yurt içi ve yurt dışında bulunan müşterilerine anket uygulanmıştır. Ankete verilen cevaplarda müşterilerin daha sık ziyaret edilmesini istediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle firma, ziyaret konusu ile ilgili düzeltici faaliyet gerçekleştirerek müşterilerine olan ziyaretlerini sıklaştırmıştır.

Bu alan araştırmasında elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler de bulunulabilir:

1- Bu alan araştırmasının orta ve uzun vadede tekrar yapılması bu çalışmada elde edilen bulguların niteliğini test etmemizde yararlı sonuçlar verebilir. Çünkü Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ülkemizde çoğunlukla belli bir dönemde ciddiyle ele alındıktan sonra belgelendirme çalışmalarının tamamlanması ile gereken önemi kaybetmektedir. Bu anlamda müşterilerin memnuniyetinin devam edip etmeyeceği, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının orta ve uzun vadede analiz edilmesi gerekir.

2- Ülkemizde de zaman zaman yaşanan ekonomik çalkantı dönemlerinin tüm dünyada olduğu gibi rekabet üstünlüğü ile aşılabileceği açıktır. Uluslararası rekabete açılacak işletmelerde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır.

3- İşletmeler, tercih edilen olmak ve müşteri potansiyelini artırabilmek için, kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi, sunulması ve bu durumun KYS ilkelerinde sürekli iyileşme ilkesine göre süreklilik arz etmesi ile müşterilerinin güvenini kazanması gerekmektedir.

- 4- KYS'nin uygulanması ve tüm personele benimsetilmesi ancak üst yönetimin liderlik etmesi ile gerçekleşebilir.
- 5- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesinde anket tekniği yanında müşteri şikayetleri ve müşteri ziyaretleri sonrasında yapılan raporlamalar da yön gösterici olabilir.
- 6- İşletmelerin ileriye dönük yapılan plan ve politikaların belirlenmesi ve işletmenin genel durumu hakkındaki görüşmelerde KYS ilkelerinden katılmalı yönetim benimsenmeli ve personelin de katılımı sağlanmalıdır. Böylece personelin işletmeye olan aitlik duygusunun artırılmasının yanında, ileride oluşabilecek anlaşmazlık ve sorunların önceden önlenmesi mümkün olabilecektir.
- 7- Çalışanların yönetime katılımı, yetki ve sorumluluk verilmesi memnuniyet düzeylerini artıracaktır. Mutlu iç müşteriler, mutlu dış müşterileri getirir.
- 8- Araştırmada, müşterilerin firmaya karşı memnuniyet düzeyinin yüksek olmasına rağmen KYS anlayışı bir standardı kabul etmediği, en iyisini araştırıp kazanmayı, sürekli gelişme ve geliştirmeyi temel felsefe edindiğinden dolayı sunulan ürünün iyileştirilmesine önem verilerek müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde ve aşılarak karşılaması sağlanmalıdır.
- 9- Araştırmacılara yönelik öneri verilebilir. Anketin satış faaliyetleri ve fiyat ilgili ifadelerinin müşterilerin satın alma departmanı tarafından, ürünle ilgili ifadeleri kalite departmanı ve dağıtımla ilgili ifadeleri depo birimleri tarafından cevaplanması anket sonuçlarının daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Müşteri istek ve gereksinimlerini göz önüne almadan ürün ve/veya hizmet üreten bir işletmenin rakipleri karşısında uzun dönemde başarılı olması beklenemez. İşletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli gereklerinden birincisi müşteri odaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmelerin ancak müşterileri izin verdiği sürece varlıklarını sürdürebileceği unutulmamalıdır. Bu durumda işletmeler, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemlerini kurarak hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Araştırmamız sonuçlarında da görüldüğü gibi firmaların ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları sonucunda müşterilerin beklentilerinin karşılandığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- ACUNER, Ş. A.**, (2001), Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, 2.Basım, M.P.M.Yayınları, No: 655, Ankara
- AKÇAY, M.**, (2008), “Otomotiv Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması (Denizli, Aydın, İzmir Örneği)”, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- AKDAĞ, M.**, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri”, Selçuk İletişim Dergisi, C:4, S:1, s.159-170
- ALMEMAN, A. A.**, (2001), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine Geçiş Rehberi, Unicon Yayınları, Ankara
- ALPAR, C. İ.**, (2009), “Yeni ISO Standardınız 9001:2008”, Cio Club Profesyonel Bilişimcinin Dergisi, S:3 , s.28-32
- ALTINEL, B.**, (2006), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Türkiye’deki Kuruluşlara Özgü Karakteristikleri”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- AR, A.A.**, (2003), “Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi”, Standart Dergisi, C.:42, S.:502, s.53-59
- ARTER, D., RUSSELL, J.**, (2008), ISO Lesson Guide, 3rd Edition, Quality Press, Milwaukee
- AYDIN, A., ÜÇÜNCÜ, K., TAŞDEMİR, T.**, (2010), “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, S:5, s.41-62
- BAKIR, U. E.**, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması ve Briket İmalat Sanayinde Kullanılan Makine Üretim Fabrikalarına Uygulanışı”, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Hatay

- BARDAKÇI, A., ERTUĞRUL, İ.**, (2008), “Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2, s.207-218
- BAŞ, T.**, (Kalite Ofisi e-kitap), ISO 9000 Fırsatı, <http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>, (Erişim tarihi: 13.06.2010)
- BAŞ, T.**, (2003), ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- BAŞ, T., OYMAK, M.**, (2007), ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- BEDÜK, A.**, (2005), Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara
- BEKAROĞLU, B. Ş.**, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul’daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C:9, s.18-32
- BESTERFIELD, D.**, (2003), Total Quality Management, Pearson Education, New Jersey
- BEŞKESE, A.**, (2004), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Ödülleri, İstanbul
- BOZKURT, R.**, (1998), Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, MPM Yayınları, Yayın No: 630, Ankara
- BOZKURT, R., ODAMAN, A.**, (1995), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları, Yayın No: 549, Ankara
- BUMİN, B., ERKUTLU, H.**, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S:1, s.84-98.
- CIANFRANI, C., TSIKAKALS, J., WEST, J.**, (2009), ISO 9001:2008 Explained, 3rd Edition , Quality Press, Milwaukee
- CÜCELOĞLU, D.**, (2001), İçimizdeki Biz “Kalite Bilincinin Temeli”, 33. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- ÇALIŞKAN, G.**, (2006), “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.5, S.17, s.60-75

- ÇETİN, C., AKIN, B., EROL, V.**, (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınevi, İstanbul
- ÇETİN, C.**, (2010), Toplam Kalite Yönetimi (İlke-Süreç-Uygulama), 3. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- DOĞAN, E.**, (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Academyplus Yayınları, Ankara
- DOĞAN, Ö.İ.**, (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:2
- DOĞAN, Ö. İ., TÜTÜNCÜ, Ö.**, (2003), Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası, İzmir
- DOĞAN, M.**, (2002), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı, Anadolu Matbaacılık, İzmir
- DURMAZ, Ş.**, (2009), “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Kurulmasında Qafqaz Üniversitesi Tecrübesinde Yaşanan Kolaylıklar”, Journal of Qafqaz University, S.28, s.121-125
- ECE, O., ABDİOĞLU, H.**, (2005), “Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:1, Ankara
- EFİL, İ.**, (1999), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Genişletilmiş 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- ERDEM, B.**, (2006), “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazımsal Bir İnceleme)”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:9, S:15, s.66-94
- EREN, E.**, (2009), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 9.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul

ERTUĞRUL, İ., (2006), Toplam Kalite Kontrol (Kalite Güvenliği ve Iso 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması), 2.Baskı, Baran Matbaacılık, Ankara

ERKİLİÇ, T. A., (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, GAU J. Soc. & Appl. Sci., C.2(4), s.50-62

GENÇ, N., (2008), Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara

GÜNER, A. F., GİRİTLİ, H., (2004), “İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar”, İtü Dergisi/A (Mimarlık, Planlama, Tasarım),C:3, S:1, s.19–30.

GÖKBUNAR, R., KAYALI, C.A., “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları”,

www.maliye.gov.tr/kalite/MTKY/ustmenu/yayinlar/kovm/kovm.htm#KYTKUO,
(Erişim Tarihi:22.06.2010)

GÜNEY, S. (Ed.), (2007), Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara

GÜRÜZ, D., GÜREL, E., (2009), Yönetim ve Organizasyon (Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme), 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara

HALİS, M., (2004), Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Roma Yayınları, Ankara

HELLRIEGEL, D, JACKSON, S.E., SLOCUM, J.W., (1999), Management, South Western College Publishing, New York

HOŞCAN, E., (1999), 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul

HOYLE, D., (2009), ISO 9000 Quality Systems Handbook, 6th Edition, Elsevier Ltd., Oxford

Ulusal Sistem Belgelendirme, “ISO 9001:2008 Kalite Sistem Yönetimi Revizyonu” ,

http://www.usb-tr.com/dosyalar/ebulten/yeni_revizyon_sunumu.pdf,(Erişim Tarihi:10.06.2010)

İLKAY, S., VARİNLİ, İ., (2005), “ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:25, s.35-36.

KAĞNICIOĞLU, H., (2002), “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı:Müşteri Odaklılık”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, C.2, S.1., s.79-90

KARACA, Ö., (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi – Üretim Sektöründeki Bir İşletme Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir

KARALAR, R., (1998), “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2

KAVRAKOĞLU, İ., (1996), Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, İstanbul

KINGIR, S. (Ed.), (2006), Toplam Kalite Yönetiminde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara

KINGIR, S., KARAGÖZ, Y., YILDIZ, M.S., AĞRAŞ, S., (2009),“Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:13,S:2, s.255-278

KOÇEL, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, 9.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

KÖLÜK, N., DİLSİZ, İ., KARTAL, C., (2006), Kalite Güvencesi ve Standartları, Detay Yayıncılık, Ankara

KÜÇÜK, O., (2004), Standardizasyon ve Kalite, Seçkin Yayıncılık, Ankara

MERTER, M. E., (2006),Toplam Kalite Yönetimi, Atlas Yayınları, İstanbul

MULUK, Z., BURCU, E., DANACIOĞLU, N., (2000), Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi, KalDer Yayınları 30, İstanbul

NEWBOLD, P., (2006), (ÖZSOY, O., Çev.), İşletme ve İktisat İçin İstatistik, Literatür Yayıncılık, İstanbul

OYMAK, H., AÇIKGÖZ, A., POLAT, İ., KARACA, B., ÇELEBİ, İ., (2009), Toplam Kalite Yönetimi, Sosyal Güvenlik Kurumu Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 6, Sistem Ofset, 2. Baskı, Ankara

ÖÇER A., BAYUK, N., (2001), “Müşteri Memnuniyeti”, Pazarlama Dünyası Dergisi, S:2, s.26-29

ÖZÇAKAR, N., (2010), “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:39,S: 1, s.106-124

ÖZALP, İ., ŞAHİN, M., BERBEROĞLU, G., GEYLAN, R., (2004), Yönetim Organizasyon, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Eskişehir

ÖZDAMAR, K., (2004), Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-1

ÖZDEMİR, S. M., (2005), “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler”, GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:25, S:3, s. 1-23

ÖZEL, A., (2003), Kalite Sağlamada Sistemik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları, Tetra Pak, İzmir

ÖZKAN, Y., (2005), Toplam Kalite, Sakarya Kitabevi, Adapazarı

ÖZKAYA, E., (2004), “CE İşaretlenmesi (Marking) Uygulamasında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Yeri ve Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

ÖZTUNA, B., (2007), “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

STANDART KALİTE, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Nedir?, http://www.standartkalite.com/iso9001_nedir.htm, (Erişim Tarihi: 09.06.2010)

- SARAN, M., ÖZGÜR, G., KHORSHID, L., VATAN, F., YALÇINKAYA, M., DEMİRCİOĞLU, M.** (Ed.), (2004), Eğitimde Kalite Sözlüğü, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir
- ŞAHİN, E.**, (2007), “Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği”, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale
- ŞAHİN, H.**, (2003), “Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi TS.EN. 9001-2000 ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ŞİMŞEK, M. Ş.**, (2008), Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, Adım Ofset Matbaacılık, Konya
- ŞİMŞEK, M.**, (2006), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı-İnsan Faktörü, 2. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul
- TEKİN, M.**, (2006), Kalite Güvence ve Standartlar, Günay Ofset, Konya
- TOP, S.**, (2009), Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ**, (2009), TSE EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, TSE Yayınları, Ankara
- YENİGÜN, F. G.**, (2003), “Toplam Kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Standartları Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Uygulamalar”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- YILDIRIM, S.**, (2009), “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Sdü Vizyoner Dergisi, C: 1, S:1, s.175-191
- ZERENLER, M., İRAZ, R.**, (2006), “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16; s.758-776

EK

ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu anket yüksek lisans tezi çalışmaları kapsamında bilimsel amaçla düzenlenmiştir. Anket metal sektöründe faaliyet gösteren firmamızın, müşterilerinin memnuniyetini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette sıralanabilecek sorular olmadığı gibi, anketler değerlendirildikten sonra imha edilecektir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Burcu ŞAHOĞLU
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

Anketin Doldurulduğu Tarih:/...../2010

Anketi Dolduran Firmanın Adı:

Anketi Dolduranın Adı Soyadı:

Sorulara cevap verirken ÖNEM DERECEŚİ ve BAŞARI PUANI sütunlarının her ikisi de doldurulacaktır. Size göre en uygun olan seçenekleri işaretleyiniz. Örnek:

Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması sorusu için;

- Bu konu sizin için ne kadar önemliyse; Çok önemli ise 5 no.lu , hiç önemli değilse 1 no.lu sütunu işaretleyiniz.
- Firmanın çalışanlarının nazik ve saygılı olduğunu düşünüyorsanız ve çok memnunsanız 5. çok başarılı no.lu, hiç memnun değilseniz 1. hiç başarılı değil no.lu sütunu işaretleyiniz.

		ÖNEM DERECEŚİ					BAŞARI PUANI				
		1. Hiç Önemli Değil	2	3	4	5. Çok Önemli	1. Hiç Başarılı Değil	2	3	4	5. Çok Başarılı
SATIŞ FAALİYETLERİ											
1	Firma çalışanlarının nazik ve saygılı olması										
2	Firma çalışanlarına telefon, faks veya e-mail ile kolayca ulaşabilme										
3	Firma çalışanlarının ürüne ait teknik bilgileri										
4	Firma çalışanlarının istenilen bilgiyi hızlı bir şekilde vermesi										
5	Firma çalışanlarının istenilen bilgiyi eksiksiz bir şekilde vermesi										
6	Firma çalışanlarının istenilen bilgiyi doğru ve güvenilir bir şekilde vermesi										
7	Firma çalışanlarının müşterilerini ziyaret sıklığı										

8	Şikayetlere zamanında cevap verilmesi										
9	Şikayetlere doğru ve tam cevap verilmesi										

10	Sözleşme, satış, faturalama, tahsilat v.b. konularda bürokratik davranılmaması																			
	ÜRÜN																			
11	Ürünlerin kalitesi																			
12	Ürünlerin çeşitliliği																			
13	Ürünün şartnameye uygunluğu																			
14	Ürünlere ait katalog bilgileri																			
15	Ürüne ait kalite sertifikasında verilen bilgilerin yeterliliği																			
16	Ürünün kullanımına ait verilen bilgiler																			
17	Ürünün kullanımı ile ilgili verilen eğitimler																			
18	Yeni ürünler sunulması																			
19	Yeni ürünlerin kalitesi																			
20	Ürünlerin tanıtımı																			
	DAĞITIM																			
21	İstenilen standart ve kalitede ürünün gönderilmesi																			
22	İstenilen miktarda sevkiyat yapılması																			
23	İstenilen tarihte sevkiyat yapılması																			
24	İstenilen ambalajda sevkiyat yapılması																			
25	Sevkiyatlardan kaynaklanan problemlerin yaşanmaması																			
26	Sevkiyatla birlikte irsaliyenin gönderilmesi																			
27	Sevkiyatla birlikte kalite sertifikasının gönderilmesi																			
	FİYAT																			
28	Fiyatların piyasaya göre uygun olması																			
29	Ürünlere ödenilen bedelin karşılığını tam olarak almak																			

30	Uygulanan vadelerin uygunluğu																			
----	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

31- Firma ile iş yaparken en sık karşılaştığınız problemler aşağıda bulunmaktadır. Bunlardan en önemli bulduğunuz bir tanesini işaretleyiniz.

- a) Fiyat
- b) Telin Uzaması
- c) Vade
- d) Diğer

32- Firma ile iş yaparken memnuniyet duyduğunuz konular aşağıda bulunmaktadır. Bunlardan en önemli bulduğunuz bir tanesini işaretleyiniz.

- a) Kalite
- b) Sertifika
- c) Ürün Çeşitliliği
- d) Diğer

33- Firmayı başka kullanıcılara öneririm.

Kesinlikle Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım ()
Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum ()

34- Firmadan bir müşteri olarak beklentileriniz nelerdir?

- a) Terminlere Uyum
- b) Fiyatın Uygunluğu
- c) Kaliteli Üretim
- d) Diğer

35-Genel olarak firmanın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü ()

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR.

ANKETİMİZİN DOLDURULMASINA VAKİT AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Lütfen Anketin doldurulmuş halini +90 232 877 14 41 no.lu faksa ya da finance@tecfyl.com.tr adresine gönderiniz.