

**KOBİ'LERDE KALİTE SİSTEMLERİNİN
İNCELENMESİ VE KÜTAHYA ORGANİZE
SANAYİSİNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Yusuf MURAT

Kütahya,2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

KOBİ'LERDE KALİTE SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ VE KÜTAHYA
ORGANİZE SANAYİSİNDE BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK

Hazırlayan
Yusuf MURAT

Kütahya , 2006

Kabul ve Onay

Yusuf MURAT'ın hazırladığı "KOBİlerde Kalite Sistemlerinin İncelenmesi ve Kütahya Organize Sanayisinde Bir Uygulama"Başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

..... / / 2006

Tez Jürisi :

Doç.Dr.Zeki ÇAKMAK (Danışman)

Doç.Dr.M.Bülent TOKAT (Üye)

Yard.Doç.Dr.M.Kemal DEMİRCİ (Üye)

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerde Kalite Sistemlerinin İncelenmesi ve Kütahya Organize Sanayisinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2006

Yusuf MURAT

Ö Z G E Ç M İ Ş

Yusuf MURAT 1978 Yozgat doğumludur. İlkokulu ANKARA Sincan Plevne İlkokulu; Ortaokulu Sincan Ahmet Andiçen Ortaokulunda tamamladıktan sonra İstanbul Kuleli Askeri Lisesi'nden 1996 yılında mezun olmuştur. 2000 Yılında Hava Harp Okulu'ndan Teğmen rütbesiyle mezun olduktan sonra sırayla 2 nci Ana Jet Üs K.lığı Çiğli/İzmir, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkez Komutanlığı Gaziemir/İzmir, görev yapmıştır. Halen Kütahya Hava Er Eğitim Komutanlığı'nda Üsteğmen rütbesiyle 8.Er Eğitim Bölük Komutanı olarak görev yapmaktadır. 2004 – 2005 yılı bahar döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Bekâr olup İngilizce bilmektedir.

ÖZET

Yapılan bu çalışmada; KOBİ'ler genel olarak incelenmiş; makro ve mikro ekonomiye olan etkileri ele alınmıştır. KOBİ'ler de uygulanan kalite sistemleri ve uygulanma seviyeleri araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, KOBİ'lerin tanımı, ülkemizdeki durumları, zayıf ve kuvvetli yönleri; kalitenin özellikleri, nicelikleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kalitenin farklı yönleri ele alınmıştır. ISO 9000 ve KOBİ'lerin arasındaki bağlantı, Toplam Kalite Yönetimini, ISO 9000, kalite standartları, kalite güvencelerinin tanımı yapılmıştır. Dünyada ve Türkiye'deki kalitenin tarihi gelişimi, KOBİ'lerdeki ISO 9000 uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde KOBİ'lerin ISO 9000'le uyumluluğu incelenmiştir. Diğer yandan; Kalite standartları ve KOBİ'lerin genel özelliği incelenmiştir. KOBİ'lerdeki kalite standartları ve uygulanışı ele alınmış, Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000'nin KOBİ'lerde ve KOBİ'lerin stratejilerinde nasıl uygulandığı konusu incelenmiştir. KOBİ'lerin başarılı olma durumları ve karşılaştıkları güçlükler ele alınmıştır.

KOBİ'lerde kalite sistemlerinin incelendiği dördüncü bölümde, 15 KOBİ'ye anket uygulanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek için ki-kare χ^2 testi uygulanmış ve ulaşılan bulgular yorumlanarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The main object of this study is to, Small And Medium Business(KOBI) which have important effects on macroeconomics and microeconomics and also analysed the kobi's . To more clearly talk about the processing of quality system at kobi's , in the first part I had started with the definition of Small And Medium Business, and I had analysed their quantitative and qualitative özelliklerini , their positions in our country and their strangness and weaknesses.

In the second part of study, analysed in detail the quality in many different ways.In the part which starts with the definition of quality safety , ISO 9000 quality standards , total quality management and the relation between Small And Medium Business and ISO 9000 . And analysed in detail the historical development of quality standards in Turkey and in the world , the effecting of the possible advantages and disadvantages of ISO 9000 to the Small And Medium Business.

In the third part of study, started with giving informations about ISO 9000 workings and Small And Medium Business .And continued with analysing the general feature of Small And Medium Business and quality standards , and also the applying of quality standards to the Small And Medium Business . analysed how the total quality management and ISO 9000 are applied to the Small And Medium Business and the strategies about it. And also talked about the factors that effects the success of Small And Medium Business and the problems they face.

Survey research has been applied at 15 small and medium business at Kütahya organization industry. In analysing hypotheses of the study; ki-kare χ^2 analysis have been used.And finding search commented some suggestion to be founded.

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLOLAR.....	xiv
ŞEKİLLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
TEZ HAKKINDA	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERE YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1.KOBİ TANIMI.....	4
1.2. KOBİLERİN ÖZELLİKLERİ.....	8
1.2.1. Nitel Özellikler.....	10
1.2.2. Nicel Özellikler.....	11
1.3. TÜRKİYE' DE Kİ KOBİ'LERİN DURUMU.....	13
1.3.1. KOBİ'lerin Türkiye'de ki Tarihsel Gelişimi.....	15
1.3.2. KOBİ'lerin Öneminin Artma Nedenleri.....	18
1.3.3. Teşviklerin KOBİ'lere Etkileri.....	23
1.4. KOBİ'LERİN KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	25
1.4.1. KOBİ'lerin Kuvvetli Yönleri.....	25

1.4.1.1. Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım.....	25
1.4.1.2. Büyük İşletmelerin Tamamlayıcısı Olmak.....	25
1.4.1.3. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki.....	26
1.4.1.4. Daha Az Kurmay ve Bürokrasi.....	26
1.4.1.5. Teknik Yeniliklere Daha Fazla Uyum.....	27
1.4.1.6. İstihdam ve İş Yaratma.....	27
1.4.1.7. Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması.....	28
1.4.1.8. Yenilik Yapma Yeteneği.....	28
1.4.1.9. Rekabetin Korunması.....	29
1.4.1.10. Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırmak.....	30
1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	31
1.4.2.1. Tek Başına Olmak.....	31
1.4.2.2. Finansal Zorluklar.....	31
1.4.2.3. Yönetici ve Eğitim Açığı.....	32
1.4.2.4. Ar-Ge ve Teknoloji Yetersizliği.....	33
1.4.2.5. Pazarlama Sorunları.....	34
1.4.2.6. Üretim Sorunları.....	35
1.4.2.7. Yetişmiş Eleman Teminindeki Güçlükler.....	35
1.4.2.8. Altyapı ve Donanım Yetersizliği.....	36
1.4.2.9. Değişen Ekonomik Koşullardan ve İşbirliğinin Sağlanamamasından Kaynaklanan Sorunlar.....	38
1.4.2.10. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE SİSTEMLERİ VE KOBİ'LER

2.1. KALİTE KAVRAMI.....	41
2.1.1. Kalite' nin Tarihçesi.....	41
2.1.2. Kalite' nin Tanımı.....	43
2.1.3. Kalite' nin Amacı.....	46

2.1.4. Kalite' nin Önemi.....	46
2.1.5 Kalite Açısından Kıyaslama.....	47
2.1.5.1. Müşteri' nin Algıladığı Kalite.....	49
2.1.5.2. Değerlerle İlgili Kalite.....	50
2.1.5.3. İşletmenin Gelişimi.....	50
2.1.6. Kalite Maliyetleri.....	51
2.2. KALİTE SİSTEMİ KAVRAMI.....	52
2.2.1. Kalite Sistemi İçeriği.....	53
2.2.2. Kalite Değerlendirmede Kullanılan Temel Ölçütler.....	54
2.2.2.1. Müşteriye Yönelmek.....	54
2.2.2.2. Liderlik.....	54
2.2.2.3. Birlikte Katılım.....	54
2.2.2.4. Yetenekler.....	55
2.2.2.5. Uzağı Görebilme.....	55
2.2.2.6. Sosyal Sorumluluk.....	55
2.2.2.7. İşleme Yönelme.....	55
2.2.2.8. Koruyucu Ölçüler.....	55
2.2.2.9. Olağan Gelişmeler.....	55
2.2.2.10. Başkalarından Öğrenme.....	56
2.2.2.11. Hızlı Tepki Göstermek.....	56
2.2.2.12. Doğru Kararlar Verebilmek.....	56
2.2.2.13. İşbirliği.....	56
2.3. KALİTE GÜVENCESİ.....	56
2.3.1. Kalite Güvencesi' nde Yaşanan Değişimler.....	56
2.3.2. Kalite Güvence Döngüsü.....	61
2.3.2.1. Geliştirme Aşaması.....	61
2.3.2.2. İmalat Planlama Aşaması.....	61
2.3.2.3. Tedarik Aşaması.....	62

2.3.2.4. İmalat Aşaması.....	62
2.3.2.5. Satış ve Müşteri Hizmetleri Aşaması.....	62
2.4. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARTLARI.....	63
2.4.1. Kalite Güvence Standartlarının Tarihçesi.....	63
2.4.2. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları.....	65
2.4.2.1. ISO 9001.....	70
2.4.2.2. ISO 9002.....	71
2.4.2.3. ISO 9003.....	71
2.4.2.4. ISO 9004.....	72
2.4.2.5. ISO 9005.....	72
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	73
2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi' nin Tarihsel Gelişimi.....	73
2.5.1.1. Endüstri Devrimi' nden Önce Kalite Yönetimi.....	73
2.5.1.2. Endüstri Devrimi' nden Sonra Kalite Yönetimi.....	74
2.5.1.3. İkinci Dünya Savaşı' ndan Sonra Japonya' da Kalitenin Gelişimi.....	76
2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi' nin Tanımı.....	77
2.6. KOBİ' LER VE ISO 9000.....	77
2.6.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi' nin Yararları.....	78
2.6.2. ISO 9000'in İşletmeye Yararları.....	79
2.6.3. ISO 9000 Kalite Sistemi' nin Olası Sakıncaları.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE SİSTEMLERİ' NİN KOBİ' LERE UYARLANMASI/UYGUNLUĞU

3.1. KOBİ'LERDE ISO 9000 ÇALIŞMALARI.....	84
3.2. KOBİ' LERDE ISO 9000'İN YAYGINLAŞTIRILMASI.....	85
3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN VE ISO 9000' İN KOBİ' LERE UYGUNLUĞU ve UYARLANMASI: (ISO-TKY SENTEZİ).....	87
3.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Birlikteliği: ISO-TKY Sentezi	87
3.3.2. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının KOBİ' lerde Uygulamaları ve Stratejiler.....	90
3.4. KOBİ' LERDE TOPLAM KALİTE VE ISO 9000 UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	96
3.4.1. Kalite Sistemlerinin Uygulanmasında KOBİ' lerin Yapısal Sorunları.....	97
3.4.1.1. KOBİ' lerin Yönetim Sorunları.....	98
3.4.1.2. KOBİ' lerin Finansal Sorunları.....	101
3.4.1.3. KOBİ' lerin Pazarlama Sorunları.....	102
3.4.1.4. KOBİ' lerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar.....	103
3.4.1.5. KOBİ' lerin Üretim Sorunları.....	104
3.4.1.6. KOBİ' ler de Büyüme Sorunları.....	105
3.4.2.KOBİ' ler de ISO 9000 Çalışmaları Sırasında Çıkabilecek Sorunlar.....	107
3.4.2.1. Üst Yönetim'den Kaynaklanabilecek Sorunlar.....	108
3.4.2.2. Orta Düzey Yönetim' den Kaynaklanabilecek Sorunlar.....	109
3.4.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanabilecek Sorunlar.....	110
3.4.2.4. Eğitim Toplantıları' yla İlgili Sorunlar.....	110

3.4.2.5. ISO 9000 Çalışmasını Yapanlardan Kaynaklanan Sorunlar...	111
3.4.3. KOBİ' ler de Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	113

DÖRDÜNCÜ B Ö L Ü M

KÜTAHYA ORGANİZE SANAYİSİNDE BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	119
4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER.....	119
4.3. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR.....	119
4.3.1 Demografik Bulgular.....	120
4.3.1.1 İşletmelerin Sorumlu Kişi Dağılımları.....	120
4.3.1.2 İşletmelerdeki Çalışan Sayıları.....	121
4.3.1.3 İşletmelerdeki İhracat Oranları.....	121
4.3.1.4 İşletmelerdeki Kalite Belgesi Oranları.....	122
4.3.1.5 İşletmelere Verilen KOSGEB Desteği Oranı.....	122
4.3.1.6 İşletmelerdeki Kalite Sistemi İçin İşgücü Tahsis Durumu.....	123
4.3.1.7 İşletmelerin Kalite Sistemi Alma Maliyeti Dağılımları.....	123
4.3.1.8 İşletmelerin Taşeronlara Kalite Kurmada Yardım Durumları...	124
4.3.1.9 İşletmelerin Destek Aldıkları Konuların Dağılımı.....	124
4.3.1.10 İşletmelerin Kalite Sistemi Kurulmasını İstemesinin Nedenleri Dağılımları.....	125
4.3.1.11 İşletmelerin Kalite Sistemi Kurulması Esnasında Karşılaştıkları Zorluklar Dağılımı.....	126
4.3.1.12 Kalite Sisteminin İşletmelere Uyumu Dağılımları.....	127

4.3.2.Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	128
4.3.3.Ki-Kare χ^2 testine ilişkin bilgi.....	128
4.3.3.1 Sorumlu Olan Yönetici Tipleri ile İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Arasında İlişki Hipotezi.....	129
4.3.3.2 İşletmelerin Ana Müşteri Tanımlarının Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Arasındaki İlişki Hipotezi	129
4.3.3.3 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenlerinin Müşteri Talebi Arasındaki İlişki Hipotezi.....	130
4.3.3.4 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenlerinin Pazar Payı Arasındaki İlişki Hipotezi.....	131
4.3.3.5 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenlerinin Karlılığı Arttırma Arasındaki İlişki Hipotezi.....	131
4.3.3.6 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla, Sistemin Benimsenmemesi Arasındaki İlişki Hipotezi...	132
4.3.3.7 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla, Çalışanların Sistemi Benimsenmemesi Arasındaki İlişki Hipotezi.....	133
4.3.3.8 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla,Sistemin Maliyeti Arasındaki İlişki Hipotezi.....	133
4.3.3.9 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi İle Danışmanlık Konuları Almaları Arasındaki İlişki Hipotezi.....	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
EKLER.....	140
KAYNAKÇA.....	150
DİZİN.....	160

TABLOLAR

Tablo 1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı.....	5
Tablo 1.2. Almanya'da KOBİ Tanımı.....	6
Tablo 1.3. KOBİ'lerin Özellikleri.....	9
Tablo 1.4. KOBİ Kriterleri.....	12
Tablo 1.5. KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı.....	22
Tablo 2.1. ISO 9000 Kalite Sistemi'nin KOBİ'lere Sağlayacağı Yararlar.....	78
Tablo 2.2. ISO 9000 Belgelendirmesi Öncesi ve Sonrası Karşılaşılan Sorunlar....	82
Tablo 3.1. ISO 9000 Sistemi'nde Kurulum ve Geliştirme Aşamalarında' ki Maliyet Kalemler.....	91
Tablo 3.2. İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı.....	102
Tablo 4.1. Anket yapılan işletmelerin sorumlu kişi dağılım tablosu.....	121
Tablo 4.2 . Çalışan sayısı.....	121
Tablo 4.3 : İhraç oranı.....	122
Tablo 4.4: Kalite belgesi oranı.....	122
Tablo 4.5 : KOSGEB desteği.....	123
Tablo 4.6.: İşgücü tahsis durumu.....	123
Tablo 4.7 : Kalite maliyet.....	124
Tablo 4.8 : Taşeronlara kalite kurmada yardım.....	124
Tablo 4.9: Destek alanları.....	125
Tablo 4.10: Sistemi kurma nedenleri.....	126
Tablo 4.11: Kalite Sistemi kurulurken zorluklar.....	128
Tablo 4.12: Sistemin uyumu.....	130
Tablo 4.13: Sorumlu Kişi -Kalite Sistemi Belgesi.....	132
Tablo 4.14: Ana müşteri tanımlaması- Kalite Sistemi Belgesi.....	133
Tablo 4.15: Kalite belgesi olma oranı- Müşteri Talebi	134
Tablo 4.16: Kalite belgesi olma oranı- Pazar Payı.....	134
Tablo 4.17: Kalite belgesi olma oranı- Karlılığı Arttırma.....	135
Tablo 4.18: Uygulamadaki Zorluklar-Sistemin Benimsenmemesi.....	136
Tablo 4.19: Uygulamadaki Zorluklar- Çalışanların Sistemi Benimsemesi.....	136
Tablo 4.20: Uygulamadaki Zorluklar- Sistemin Maliyeti.....	137
Tablo 4.21: Kalite belgesi olma oranı- Danışmanlık konuları.....	138

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. KOBİ'lerde Üç Kritik Rekabet Faktörü.....	29
Şekil 2.1. Kalite Kavramı'nın Belirlenmesi.....	45
Şekil 2.2. ISO 9000 Standartları.....	67
Şekil 2.3. ISO Standartları.....	70
Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kökleri.....	76
Şekil 3.1. KOBİ'lerde ISO 9000 Uygulama Modeli'nde Stratejiler.....	93
Şekil 3.2. Toplam Kalite ve ISO 9000'in Organizasyonel Performansa Etkileri.....	96
Şekil 3.3. Toplam Kalite'nin Unsurları.....	116

KISALTMALAR

KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
S.	Sayı
No.	Numara
AB	Avrupa Birliği
DM	Alman Markı
s.	Sayfa
a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
A.B.D	Amerika Birleşik Devletleri
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
USA	United States Of America
a.g.e..	Adı Geçen Eser
TOBB	Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
UNTDO	Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü
İ.İ.B.F.	İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SPSS	Statistical Packet for Social Science
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
KDV	Katma Değer Vergisi
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol
ISO	International Standardization Organization
A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
İ.T.Ü	İstanbul Teknik Üniversitesi
M.Ö.	Milattan Önce
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
vb.	Ve Benzeri

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; KOBİ'lerdeki kalite uygulamalarının önemini ortaya koymaktır. İşletmelerde kalite kullanımının, işletmelerin örgüt yapıları üzerindeki etkilerinin araştırılması, kalite sistemi kullanımının öncelikle işletmelerin örgüt yapıları ve bu yapıların çeşitliliği üzerinde, etkin karar alma konuları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler ile konu hakkında daha fazla bilgiye sahip olunarak, işletmelerin alacağı stratejik seviyedeki ,olası kararlarda kalite sisteminin katkısının önemini ortaya koymaktır.

Bu araştırma, Küçük ve Orta Boy İşletmelerdeki (KOBİ) kalite standardizasyonunun incelenerek uygulama seviyelerinin tespiti amaçlanmıştır. Dünyadaki ve ülkemizdeki KOBİ lerin genel olarak ekonomiye olan katkıları ve karşılaştıkları sorunların, ortaya konması hedeflenmiş. KOBİ'lerin, sayıları nitel ve nicel özellikleri incelenmeye çalışılmıştır.

Kalite güvence sisteminin işletmelerdeki önemi, kalite sistemi kurulduktan sonra işletmelerde meydana gelen olumlu ve olumsuz gelişmeleri, işletmelerin kalite güvence sistemine olan bakış açısı ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin pazar ekonomisinden, yeni küresel ekonomiye geçişte kalite, verimlilik gibi temel kavramları oluşturduktan sonra, değer ve özgün tasarım üzerinde odaklanmasının önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma genel olarak, KOBİ tanımı,dünyada ki ve Türkiye'deki KOBİlerin genel olarak durumları,KOBİ'lerin kuvvetli ve zayıf yönleri,kalite sistemleri ve KOBİ'lere uyarlılığı,kalite kavramı,kalite güvencesi,toplam kalite yönetimi, ISO 9000 kalite belgesi incelenmiştir. Kuramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli, yabancı ve elektronik ortamdaki kaynaklardan mümkün olduğunca istifade edilerek geniş bir literatür taraması yapılmıştır. KOBİ'lerdeki kalite uygulamalarının önemi hakkında yapılan literatür çalışması esnasında yüz yüze görüşmelerle konu, niteliksel olarak doğru bir şekilde taranmaya çalışılmıştır. Anket uygulaması, Kütahya ili sınırları içerisindeki kalite belgesine sahip 15 KOBİ'ye uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Modelleri ve Modellere Dayalı Hipotezler

Hipotezlerin Belirlenmesi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için hipotezler kurulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

H1:

KOBİ'lerde kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerden sorumlu olan yönetici tipinin; işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerden sorumlu olan yönetici tipi ,işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmalarını etkilemez.

H2:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin ana müşteri tanımlarının işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişki vardır. İşletmelerin ana müşteri tanımlarının işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmalarını etkiler.

H3:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları , işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin müşteri talebi olmasının arasında bir ilişki yoktur.

H4:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları, işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin, pazar payını artırma arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları ,işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenleri, pazar payını artırma değildir.

H5:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları ,işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin, karlılığı arttırma olmasının arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenleri karlılığı arttırma değildir.

H6:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması, sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin yönetimin kalite güvence sistemini benimsememesi arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin, yönetimin kalite güvence sistemini benimsememiş olması durumunu etkilemez.

H7:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması, sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin çalışanların kalite güvence sistemini benimsememesi arasında bir ilişki vardır. İşletmelerin belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması, sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin, çalışanların kalite güvence sistemini benimsememesi etkiler.

H8:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerle maliyet yüksekliği arasında bir ilişki yoktur.

H9:

KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları işletmelerin danışmanlık konularının birinde yeterince etkin olmadığını düşünmeleri ve nasıl çözümlenmesi konusunda destek almaları arasında bir ilişki yoktur. İşletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları işletmelerin danışmanlık konularının birinde yeterince etkin olmadığını düşünmeleri ve nasıl çözümlenmesi konusunda destek almalarını etkilemez.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 13.0 programında yapılmıştır. Verilerin analizinde; frekans dağılımlarının gösterimlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki bağlantıları görmek için çeşitli hipotezler kurulmuş ve bu hipotezler, istatistiksel tekniklerden ki-kare analizi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamızın başlıca sınırlılıkları şöyle sıralanabilir.

- Araştırmada, Kütahya ili sınırları içerisindeki kalite belgesi olan işletmelere (15 KOBİ) yer verilmiştir.
- Anketi cevaplayanlar genellikle sahip,profesyonel yönetici ve ortak konumundaki şahıslar oluşturmaktadır.
- Anket uygulamasında toplam 37 soru sorulmuş olup,soruların cevaplayanlar tarafından doğru ve samimi olarak doldurulduğu kabul edilmiştir.
- Kavramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli ve yabancı kaynaklardan mümkün olduğunca geniş bir şekilde istifade edilmeye çalışılmıştır. Ancak oldukça geniş bir konuda araştırma yapıldığı için ulaşılamayan kaynakların olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, “Üç teorik bölüm” ve “Bir uygulama kısmı” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap, ve Internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada kaynak olarak kullanılan kitapların birçoğuna üniversite kütüphanelerinde yapılan kaynak taraması ile ulaşılırken, elektronik kaynakları da dergiler ve yapılan kaynak taramaları (yabancı literatür) sonucu ulaşılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmı anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket çalışmasında küçük ve orta boy işletmelerdeki kalite uygulamasının işletmelere olan etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde “Statistical Packet for Social Science”(SPSS 13.0) programından yararlanarak ki-kare χ^2 testi kullanılmıştır.

GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden 1970'li yılların başlarına kadar devam eden süreçte yaşanan sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimler, işletmeleri çeşitli yönetsel ve finansal sorunlarla baş başa bırakmıştır. Dünya genelinde yaşanan bu sorunlar, işletmelerin rekabette başarı kazanmaları ve ekonominin geleceği için işletme ölçeklerinin tekrar gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Özellikle, büyük ölçekli işletmelerin, iletişim ve üretim teknolojisindeki yeni değişme ve gelişmelere uyumda zorlanmaları sonucu zarar eden bir yapıya dönüşmeleri, bu işletmelerin “ekonomik gelişmenin motoru” olduğu düşüncesini yavaş yavaş değiştirirken, değişimin temel dinamiğini bünyesinde barındırması açısından “küçülme” kavramı daha ön plana çıkmıştır. Bu noktada, KOBİ'ler, dünya ekonomisinde pazar sıkıntısının arttığı, talebin düştüğü, enerji ve hammadde darboğazlarının yaşandığı kriz zamanlarında gösterdikleri enerjik, esnek, çok yönlü ürün ve hizmet yapılarıyla birer emniyet mandalı fonksiyonu görmüş, özellikle uluslararası pazarlarda etkin rekabetin sürdürülmesi konusunda, endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası konumuna yükselmişlerdir

İkinci Dünya savaşından sonra yaşanan soğuk savaş döneminin ardından, demirperdenin çözülmesi ile dünyada yeni bir süreç başlamıştır. Küreselleşme adı verilen bu yeni süreçte hızlı değişim ve yeni teknolojik gelişmeler yeni sorunlar ve belirsizlikleri de beraberinde getirmiştir. Bu hızlı değişim ve gelişmeler tüm dünyayı etkilediği gibi ülkemizi de ekonomik ve sosyal yönden etkilemektedir. Öyle ki dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen herhangi bir kırılma veya belirsizlik ister istemez ülkemizi de etkilemektedir.

Hızla süren bu dalgalanmalar ve yeni oluşum ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısını, dolayısıyla ekonomik yapıda çok önemli işlev olan (KOBİ) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler üretim, yatırım ve rekabet koşullarından etkilenmekte, ekonomimizin lokomotifini olan bu kuruluşların faaliyetlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu işletmelerden beklenen yararlar sağlanamamaktadır.

KOBİ'ler her ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli rol oynamakla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülkeler için daha da büyük önem arz etmektedirler.

Daha çok emeğin yoğun olduğu sektörlerde görünen KOBİ'ler, sürekli artan nüfusa istihdam sağlamakta, tüketim merkezlerine yakınlıkları ve genel giderlerinin düşüklüğü nedeniyle sundukları ürün ve hizmetler, büyük ölçekli işletmelere oranla daha ucuz olmaktadır. Büyük ölçekli sanayi kuruluşlarına yarı mamul, mamul ve hizmet sağlayarak, onları bütünleyici rol oynarlar. Bu açıdan ülke ekonomilerinin belkemiği sayılabilirler.

Ekonomik yönden gelişmekte olan ülkemizin, dünyadaki ekonomik rekabet koşullarında büyük atılımlara gereksinimi olduğu kaçınılmazdır. Bu atılımları da esnek yapıları ve üretim teknikleri olan KOBİ'lerin kaliteli ürün ve hizmetler üreterek yapmaları gerekmektedir. Çünkü ülkemiz ekonomi sininde büyük bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ne yazık ki bu kuruluşlar içinde bulunduğu sorunlar; büyük atılımlar gerçekleştirmelerini engellemektedir.

İmalat sanayi KOBİ'lerin yerel ve küresel kriz etkilerinden uzak kılınması ve desteklenmesi, üretim, istihdam ve ihracat açılarından ülkemiz ekonomisine sağlayacağı katma değer yönünden gelişmiş ekonomi kategorisinde bulunmasını sağlayacak yapının oluşturulması, gelir dağılımının yükseltilmesi ve sosyal barışın sağlanması açılarından büyük bir önem taşımaktadır. Günümüzde kalkınma ve sanayileşme politikalarına paralel olarak, KOBİ'lerin de uluslararası pazarlara yönlendirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin genel sorunları olan (üretim, yönetim, dağıtım, pazarlama ve rekabet vb.) işletme işlevlerinin ve sıkıntılarını giderecek, kaliteli ürün ve hizmetlerin kalite güvencesi ile rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Dünyada meydana gelen küresel krizlerin etkisi de bu tedbirlerin önemini daha da artırmaktadır.

Çalışmamız 3 teorik, 1 tane uygulama olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ kavramı ve KOBİ' lere yönelik genel açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde kalite sistemleri ve KOBİ'lerde ki kalite sistemlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise kalite sistemlerinin KOBİ'lere uyarlanması, uygunluğu konusu incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise 15 KOBİ'ye anket uygulanarak, uygulama bölümü gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERE YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1.KOBİ TANIMI

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Bugün dünya literatüründe üzerinde fikir birliğine varılmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, KOBİ'leri belirleyen ölçütler de değişmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı ölçütler kullanılmaktadır. Çoğunlukla uygulanan tanımlama kriteri, istihdam edilen işçi sayısıdır. İşletmeleri ölçek bakımından sınıflandırmada bu kriter tek başına yeterli olmamakla birlikte, karşılaştırma yapılmasında baz olarak alınmaktadır. “Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır”.¹ Bu kritere ek olarak bazı tanımlamalarda sabit sermaye yatırım tutarı ya da yıllık satış tutarı gibi kriterlerin de kullanıldığı görülmektedir.

Diğer bir tanıma göre kalite sistemleri bakış açısıyla KOBİ, “İşletmede ki herkes tarafından takip edilmesi gereken bütün prosedürleri, işlemleri bilen ve (işletmenin aynı zamanda) sahibi olan ya da sahibi ile yakın ilişkili tek bir yönetici tarafından yönetilen”² işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Aynı şekilde Türkiye’de de farklı tanımların varlığı dikkat çekmektedir. Örneğin, KOSGEB, 1–150 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak tanımlarken³, DİE 1983 yılından itibaren 1–25 kişi arasında işçi çalıştıranları, Dış Ticaret Müsteşarlığı ise 1–200 arasında işçi çalıştıranları KOBİ tanımlamasına uygun kabul etmiştir.

¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul : Timaş Yayınevi,1994, s.314.

² M.A. Atherton ve P.Austin, **Experiences Of ISO 9000 With Small Firms In Building Services, Facilities**, Vol.14, No.10/11, Ekim/Kasım 1996, s.25.

³ KOSGEB, **KOBİ Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2003, s.2.

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. 07.02.1996 tarihli Konsey Kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. AB'nin genel tanımı ve kriterleri, Tablo 1,1'de görülmektedir. Bu tanıma göre; 250'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler, çok küçük işletme grubuna dâhil edilmektedir. 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 Milyon ECU'yu aşmayan veya yıllık bilançosu 5 Milyon ECU'nun altında olan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak nitelendirilmektedir. Orta ölçekli işletme, 50–250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon ECU'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin bir başka ölçütü de, sahip oldukları bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçekli bir işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ'de sahip olduğu hissenin %25'in altında olması koşulu aranmaktadır.

Tablo 1.1: Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı

KOBİ	Eleman sayısı	Yıllık ciro (veya yıllık bilanço tutarı)	Bağımsızlık
Orta	250'den az	40 milyon ECU'yu geçmemeli (veya 27 milyon ECU)	Bir veya birkaç büyük işletmeye ait olmamalı
Küçük	50'den az	7 milyon ECU'yu geçmemeli (veya 5 milyon ECU)	
Çok küçük	10'dan az		

Kaynak: AB de KOBİ tanımlaması Güncel Avrupa, S:3 C:4 1997, s.2

Benzer şekilde Almanya’ da ki KOBİ tanımlamalarında ise çalışan kişi sayısı, yanında işletmelerin elde ettiği cirolar ön planda bulundurulduğu bir tanımlama yapılmıştır. Almanya’ da ki KOBİ’ler hakkında ki söz konusu tanımlamalar Tablo 1.2:’ de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Almanya'da KOBİ Tanımı

Sektör	Küçük		Orta	
	Kişi Sayısı	Ciro (milyon)	Çalışan Kişi Sayısı	Ciro (milyon)
İmalat	50'den az	2.0 DM'e kadar	50–499	2–25 DM
Esnaf	2 'den az	0. 1 DM'e kadar	3–49	0.1 -2 DM
Toptan Tic.	2'den az	1.0 DM'e kadar	10–199	1–50 DM
Perakende Tic.	2 'den az	0.5 DM'e kadar	3–99	0.5–10 DM
Hizmet	2'den az	0. 1 DM'e kadar	3–49	0.1 -25 DM

Kaynak: "Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları", Girişim, Ocak- Şubat 1997, S:9,s.43.

Açıktır ki Türkiye ve diğer ülkeler arasındaki KOBİ farklılıkları bölgesel koşulların, yasal düzenlemelerin ve kültürel farklılıkların yanında Türkiye'nin söz konusu tanımlamaları yapmada geç kalmış olmasıdır. Tüzmen bu konuda KOBİ'lerle ilgili çalışmalar Avrupa'da yaklaşık 50 yıl önce başlamış Türkiye'de ise 1990'ların sonrasına dayandığına vurgu yapmaktadır.⁴ Ayrıca Belçika'da 1–50 kişi, Danimarka'da 1–50 kişi, İtalya'da 1–50 kişi çalıştıran işletmeler "Küçük Ölçekli İşletmeler" olarak tanımlanmaktadır.

⁴ KOSGEB, **Türkiye’de Kobi Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli**, ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 19 Eylül 2000, Ankara, s. 7.

Görüldüğü gibi, KOBİ'ler için evrensel bir tanım yapılamamakta, yapılan tanımlar ise ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, kültürlerine ve hatta aynı ülke içinde bölge ve yörelere göre değişebilmektedir. A.B.D.'de küçük işletme sınıfına giren bir işletme, ülkemizde orta, hatta büyük sayılabilir. A.B.D.'de KOBİ, bağımsız şekilde faaliyette bulunan ve bulunduğu alanda piyasaya egemen olmayan işletmedir⁵. Başka bir tanıma göre, sahipleri tarafından yönetilen, geniş ölçüde yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini çoğunlukla iç kaynaklardan karşılayan işletmeler, küçük ve orta boy işletmelerdir⁶.

Küçük ve orta boy işletme (KOBİ) tanımı, işletmenin faaliyetlerinin tabiatına göre çeşitlenmiştir. Genellikle bir ticari kuruluşu küçük olarak niteleyen kriterler, sınırlı sayıdaki işçi sayısı veya satışlarının parasal değeridir. Sanayi işletmeleri, sermaye yatırımı düzeyi ve/veya maksimum enerji ihtiyacı temeline göre sınıflandırılırlar. Diğer küçük işletmeler bunların çeşitli kombinasyonlarını ve diğer faktörleri, faaliyet tanımı olarak kullanırlar. Mamafih birçok tartışma ve konu ile ilgili yazıda, küçük işletmelerden genel ve fonksiyonel yönetimin bir kişinin veya en fazla iki üç kişinin elinde olduğu ve bu kişinin işletmedeki bütün önemli kararları alan kişi olduğu şeklinde bahsedilir. Enformatik Uzmanı, küçük işletmeleri büyüklerinden ayıran faktörlerin farkında olmalıdır.

Türkiye'de ortak kullanılan genel bir KOBİ tanımı olmadığından, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları kendilerince bir tanımlama yapmışlardır. KOSGEB'in halen geçerli olan yasasındaki tanıma göre "1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük işletmeleri 51-150 arası işçi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli işletmeleri" oluşturmaktadır. TOSYÖV 'ün ülkemizle ilgili tanımında ise; 1-10 arası işçi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük ve orta ölçekli, 100 ve daha fazla istihdam eden işletmeler büyük işletmeler sayılmaktadır.⁷

⁵ J.David Hunger ve L.Thomas Wheelen, **Strategic Issues in Enterpreneurial Ventures and Small Business**, Addison Wesley, USA, 1993, s.364.

⁶ M. Clifford Baumbach, **How to Organize and Operate Small Business**, New Jersey University Publications, USA, 1988, s.1.

⁷ KOSGEB(2003), **a.g.e.**, s.2-5.

Devlet İstatistik Enstitüsü' nün sıralaması ise farklıdır ve 1–9 arası işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük, 10–49 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 50–99 arası işçi çalıştıran işletmeleri orta, 100 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeleri büyük ölçekli olarak kabul etmektedir.⁸ Sanayi ve Ticaret Bakanlığı da tanımlamayı çalışan kişi sayısına göre şöyle yapmıştır:

- Küçük Ölçekli İmalat Sanayi 1–9 kişi çalışan
- Orta Ölçekli İmalat Sanayi 20–199 kişi çalışan
- Büyük Ölçekli İmalat Sanayi 200 + kişi çalışan

1.2. KOBİ' LERİN ÖZELLİKLERİ

Ekonomik kalkınma teorilerinde KOBİ'lerin ölçek ekonomilerinden büyük ölçüde yoksun kaldıkları savunulmakta, mikro ekonomi açısından ölçek ekonomileri, dışsal ekonomiler, ekonomik optimum işletme büyüklüğü, dışsal ekonomilerin içselleştirilebilmesi gibi kavramlardan KOBİ'lerin yeteri kadar yararlanamadıkları belirtilmektedir. Ancak, KOBİ'lerin nitel özelliklerindeki olumlu noktalar, onların sürekli gelişmeleri için gereken kamusal teşviklerin verilmesine ve üniversitelerde akademik çalışmalar yapılarak, bilimsel zeminlerinin sağlamlaştırılması çabalarına başlanmasını sağlamıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri tanımlama konusunda bir tanım birliği olmamasına karşı, bu işletmelerin genel özellikleri konusunda, genel olarak bir fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahibi, aynı zamanda yöneticisi olmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin özellikleri genel olarak sahiplerinin özellikleri ile özdeşleştirilir. ABD'de yapılan araştırma sonuçlarına göre küçük bir işletme kurarak başarıyla yöneten işletme sahiplerinin özellikleri konusunda yapılan bir araştırmaya göre genel olarak aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar:(⁹)Bu özellikler başarılı yönetici tipini de ortaya koymaktadır.

- Bağımsız çalışmayı arzu etmektedirler.
- Kuvvetli bir girişim hissine sahiptirler.
- Kişisel ve ailevi nedenlerle güdülenmişlerdir.

⁸ **Küçük ve Orta Boy işletmeler (KOBİ'ler)**, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Dergisi, Eylül1995, s.5.

⁹ Halil Sarıaslan, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, TOBB Yayınları, Ankara, 1996,s.8.

- Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler.
- Çok çabuk karşılık verme yeteneklerine sahiptirler.
- Kendilerini işlerine adanmışlardır.
- Planlı olduğu kadar şans eseri olarak da işe girişmişlerdirKüçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsur olduğunu ve işletme sahibinin özelliklerinin bu işletmelerin belirgin özelliklerinin ortaya konmasında önemli bir rolü vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelliklerinin ortaya konmasında işletme sahibinin kimliğine başvurulmadan da bazı çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 1.3:KOBİ' lerin Özellikleri

Özellikler	Tanımları
Bağımsız olmak (dışarıdan kontrol edilememek)	Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, büyük işletmelerde olduğu gibi işletme sahibinden veya hissedarlardan gelen direkt bir kontrol mevcut değildir.
Girişim (teşebbüs) niteliği	Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirmeyi veya yeteneklerini kanıtlamayı ya da yaratıcılıkların, ortaya çıkarma amaçlamaları ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için de bir işletme kurmaları, bir girişimde bulunmayı zorunlu kılar. Böylece, kurulan her küçük işletme bir girişim sonucudur ve girişim nitelikleri taşır ¹⁰
Kişisel ilişkiler	Küçük işletme sahiplerinin müşterileri ve işçileriyle olan ilişkileri formel olmayan biçimde oluşur ve yürütülür. Bu ilişkiler, çoğu zaman, iş ilişkilerinden de öteye, kişisel ilişkileri dayanır. ¹¹

Kaynak: KOSGEB (2003), a.g.e. ; Alpugan, a.g.e. s.23

¹⁰ KOSGEB (2003), a.g.e., s.2.

¹¹ Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, KTÜ Basımevi, Trabzon, 1988, s. 13.

Söz konusu özellikler Tablo 1.3'te gösterilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri anlatılmaya çalışılırken gerek işletme sahibine gerekse bu işletmelerin belirgin özellikleri ortaya konarak yapılan anlatımların birbirinden pek farklı olmadığını görmekteyiz.

1.2.1 Nitel Özellikler

KOBİ'ler, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamakta, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam olanağı yaratmaktadır. Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmekte olup, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmekte ve teknolojik yeniliklere daha yatkın olmaktadır. Bu nedenden dolayıdır ki KOBİ'ler, büyük sanayi kuruluşlarının vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.

KOBİ'ler, gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltarak, bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlamakta, kişisel birikimleri teşvik etmekte, yönlendirmekte ve hareketlendirmektedir. KOBİ'ler, bireysel girişimciliğin herkes tarafından eşit ve özgürce uygulanmasının sonucu olduğu için politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru, demokratik toplum ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

KOBİ'ler de çalışanlar birden fazla konuda uzmanlaşmışlardır. Üretim akışı içindeki her işlem hakkında bilgi sahibi ve bunlarda gerekli değişiklikleri yapabilmekte yetkisinde olup, İşletmenin yönetim kademelerinde de, finansman, muhasebe, pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda uzman kişiler çalıştırılmaması nedeniyle KOBİ'ler de istihdam edilecek idari personel, belirli bir konuda uzman olmak yerine her konudan anlamak durumundadır.¹²

KOBİ'lerin yönetsel açıdan üstünlükleri, karar oluşturulmasında birlik sağlanması, karar yetkisinin merkezileştirilmesi, iş sahibinin işletme faaliyetlerine

¹²Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri**, A.Ü.S.B.F.Yayımları, Ankara.,1989, s. 73.

doğrudan katılması, kararların hızlı alınması, davranışlarda esneklik, yönetimde bürokratik yapı olmayışı, işletmenin amacı ile kişisel amaçların çakışması, yönetimde politik oyunlar ve güç çatışması olmayışı olarak sayılabilir.

Yukarı da sayılan üstünlüklere karşın, işletme sahibinin yönetim işlevini tek başına üstlenmesi dolayısıyla aşırı yorulması, aileye ilişkin konuların da yönetime yansması, işletme sahibindeki yetersizlik ve sorunların yönetimi doğrudan etkilenmesi, iş dünyasındaki sıkıntıların özel yaşamına da yansıtması, sağlıklı bir analiz sentez ve değerlendirme yapamaması işletmenin etkinlik ve verimlilik parametrelerini de etkilemesi gibi durumlar çok sık karşılaşılan durumlardandır.

Yönetimde “halef” sorunu ile karşılaşılması, iş sahibinin yetki devrini çok kısıtlı yapması, işletme sahibinin işletmecilik konusundaki eğitim yetersizliği ve zaman darlığı nedeniyle bu açığı kapatmasının güçlüğü, stratejik yönetime yeterince yer verilmemesi, işletmeyle ilgili vizyon ve misyonun tam anlamıyla ortaya konulamaması, eşgüdümlü (sinerjik) bir enerjinin yaratılamaması, planlama yöntemlerinden yeterince yararlanılmaması, yetersiz bilgilendirme düzeyi, işletme sahibindeki değerler sisteminde önceliklerin değişmesi halinde sonuçların işletme başarısına doğrudan yansması, yönetsel olumsuzluklar olarak ortaya çıkmaktadır.

Olumsuz etkilerinin genellikle işletme büyüklüğü arttıkça önem kazandığı söylenebilir. Ayrıca, yukarıda belirtilen üstünlüklerin genel ve sürekli, sakıncaların ise bazen ve değişken olması söz konusudur.

1.2.2. Nicel Özellikler

KOBİ'lere yönelik Devlet teşvik politikalarının uygulanmasında tarafsız davranılmasını sağlamak için somut, ölçülebilir kıstaslar gereklidir. Ölçülebilir bu özellikler arasında¹³; başlıca aşağıdaki kriterleri alabiliriz:

- İşletmede çalışan personel sayısı,
- İşletmedeki duran varlıkların değeri,

¹³ Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, **Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB Yayını, Ankara, 1997, s.26.

- İşletmedeki makine parkı değeri,
- İşletmede tüketilen enerji miktarı,
- İşletmedeki toplam makine gücü,
- İşletmenin toplam sermayesi,
- Piyasa payı,
- Ödenen vergi tutarı.

Kullanılan nicel tanımlar, söz konusu devlet politikalarını uygulayacak uzman kuruluşun amacına uygun olarak değişebilmekte ve genellikle çalışan sayısı ölçüt olarak alınmaktadır. ⁽¹⁴⁾ KOBİ'ler le ilgili bazı kuruluşlarımız ile gelişmişlik düzeyleri ve kültür yapıları farklı bazı ülkelerin "KOBİ kriterleri" tablo 1.4' te olduğu gibidir.

Tablo 1.4 :KOBİ Kriterleri

ÜLKE	KRİTER	ÇOK KÜÇÜK	KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK
FRANSA	Çalışan sayısı	1-9	10-49	50-500	+500
İTALYA	Çalışan sayısı Sermaye (Liret)	1-19	20-99 < 3 Milyar	100-499	+500
SİNGAPUR	Çalışan sayısı	5-9	10-49	50-99	+100
A.B.D.	Çalışan sayısı Ciro (USD)		1-100 <1000000.-	101-500	
JAPONYA	Çalışan sayısı Sermaye (Yen)		<300 <100.000.000.	<1Milyar	
ALMANYA	Çalışan sayısı Ciro (DM)		<50 <2000000.-	51-500 <25.000.000.-	
HİNDİSTAN	Çalışan sayısı Sermaye (Rupi)		<50 <3500000.-		
İNGİLTERE	Çalışan sayısı		<200		
KOLOMBİYA	Çalışan sayısı		<100	101-300	
G. KORE	Çalışan sayısı		<100	101-300	

Kaynak: Halil Sariasman, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları; Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi, TOBB Yayını, Ankara, 1994, s.16.

¹⁴Süleyman Karataş, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, VeliYayımları, İstanbul,1991, s.18.

Öncelikle küçük işletmeler normal olarak, bir şahıs yâda aile tasarrufları tarafından finanse edilirler ve oluşum sürecinde dış finans kaynaklarına sınırlı ölçüde başvururlar.

İkinci olarak, yöneticinin bütün iş yerindeki personelle sıkı bir ilişkisi vardır. Üçüncü olarak, işletme sınırlı bir coğrafi alanda faaliyet gösterir. Bu faktörler, uzmanlık işlemlerini oldukça fazla etkilerler. Bütün bu özelliklere ilaveten sektörün karşı karşıya olduğu ve uzmanın iyi bilmesi gereken özel fırsatlar ve sorunlar vardır. Küçük işletmeler doğal pazarlarında, sınırlı talepler doldurma yeteneğini de içeren belirgin avantajlara sahiptirler. Bunlar emek yoğun eğilim, yüksek yetenek isteyen iş, özel talep ve koşullara hızlı uyum gösterebilme esnekliğidir. Küçük bir işletmede baş gösterebilecek muhtemel sorunlar, hem genel hem de özeldir. Genel yapıdaki sorunlar yasal düzenlemeleri (kredi ve giriş müsaadesi uygun teknik ve yönetsel yardımın eksikliği v.s. gibi) gerektirmektedir.

1.3. KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DE BUGÜNKÜ DURUMU

KOBİ'lerin Türk ekonomisinin temel unsuru olduğu herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, belki de bilerek gözden kaçırılan husus, KOBİ'lerin aynı zamanda Türk ekonomisinin yapısal sorunlarının karakteristiklerini en fazla taşıyan ve konjektürel ekonomik sorunlardan en fazla etkilenen aktörlerinden birisi olduğudur.

Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısal dağılımı gelişmiş ülkelerdeki benzerleriyle paralellik göstermekle birlikte, performans değerlendirmesi söz konusu olduğunda büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de dış ticarete KOBİ'lerin payının %8 olmasına rağmen, bu oranın ABD'de %32, Almanya'da %31, Hindistan'da %50 ve Japonya'da %38 düzeylerinde olduğu görülmektedir. Oranlar karşılaştırıldığında KOBİ'leri dış pazarlara açarak, ihracat patlaması yapmak isteyenlerin ne derece zor bir işin altına girdiklerini ortaya çıkmaktadır.¹⁵

¹⁵ KOSGEB (2003), a.g.e., s.2.

KOBİ'ler, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de ekonominin en yaşamsal organları. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2001 yılı verilerine dayanmaktadır.

Buna göre Türkiye'deki üretim birimlerinin %99,5'i KOBİ. Bu oran Avrupa Birliği'nde de çok farklı değil; AB'de de işletmelerin %95'i KOBİ ölçüsünde. Değişik kaynaklarda, KOBİ'lerin istihdam kapasiteleri konusunda değişik bilgiler var. ⁽¹⁶⁾Fakat bu bilgilerde ülkenin sosyo- kültürel, coğrafi yapısı vb. nedenlerden dolayı farklılık göstermektedir.

Bu rakam %56 - %63,5 arasında değişmektedir. KOBİ'ler AB için de en önemli istihdam alanlarından biri; üretici sektörlerde çalışanların %62'si KOBİ'ler de istihdam edilmektedir. Belli bir yerden sonra Türkiye'deki KOBİ'ler ile AB ülkelerindeki KOBİ'ler arasındaki fark hızla açılmaktadır. Örneğin AB'de toplam katma değer %81'i KOBİ'ler den sağlanmaktadır; bu oran Türkiye'de %32,3. Aradaki çok büyük farklardan bir diğeri, kapasite kullanımı: AB ülkelerindeki KOBİ'ler ortalama %80 kapasiteyle çalışmaktadır. Türkiye'de bu oran %25. Finansman olanakları, AB ile Türkiye'deki KOBİ'leri arasındaki bir diğeri fark. AB'de toplam kredilerin %45'ini KOBİ'ler kullanmaktayken. Türkiye'de bu oran, %4 tür. Çoğu, 1990'lı yıllarda derlenmiş bu veriler, üst üste krizler yaşayan Türkiye'de, 21 Şubat Krizi ile birlikte muhtemelen daha da kötüye gitmiştir.¹⁷

Prof. Alkin'in belirttiğine göre, "1998 yılından bu yana borç ödeme zorluğu çeken KOBİ'lerin toplam içindeki yüzdesi son krizde %20'lerden %80'lere yükselmiş". Bu durum karşısında hem resmi hem özel sektörden ekonomi çevreleri, KOBİ'ler üzerine çalışmaktadır. "Türkiye ABD İş Ortaklığı Girişimi" adı verilen projeye, öncelikle, tarım, gıda, imalat ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren 400 KOBİ'YE, Amerikalı benzerleri ya ortak olacak ya işbirliği yapmayı düşünmektedirler. Amerikan Ticaret Odaları'nın Tayland ve Singapur'da uyguladıkları bu model, temelde internet olanaklarına dayanmaktadır. İki tarafın KOBİ'leri internetten yararlanarak ilişki kurmaktadır. Bu yöntem bir hayli verimlidir. 2000 yılında Tayland ve Singapur'dan 10 binin üzerinde KOBİ, ABD'den ortak bulmuştur.

¹⁶ DİE, verileri 2001

¹⁷ DİE,a.g.k., 2001

Finansman olanakları, KOBİ'ler için sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Reel ekonominin canlandırılması ve ağır borç yükü altında bırakılmış KOBİ'lerin yeniden ekonomiye kazandırılması çabalarında en somut adımlardan biri, Dünya Bankası'ndan sağlanacak 500 milyon dolarlık kaynak, işletmelere yeni işletme sermayesi olarak verilecek bu kaynağa Halk Bankası da hem kendi fonlarından hem uluslararası kuruluşlardan oluşturacağı fonlarla katkı yapmaktadır.

Değişik modeller çerçevesinde borçlarının ertelenmesi de KOBİ'leri yeniden ekonomiye kazandırma araçlarından biridir. Temelde, alacağını tahsil uğruna KOBİ'leri batırmanın kimseye bir getirisi olmayacağı tezine dayanan bu yaklaşım, bankaları yapıcı olmaya davet etmektedir. KOBİ'leri, henüz tam anlamıyla atlatılmamış görünen krizin yarattığı olağandışı koşullardan kurtarma arayışları dışında, KOBİ'leri yapısal yönden geliştirme çabaları da gündemdedir. Bu bağlamda en son adım, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın birlikte yürüttüğü, KOBİ Gelişim Projesidir. Projenin ayaklarından birini, "KOBİ Tanımı Yasası" oluşturmaktadır. Yasayla, Türkiye'deki KOBİ'lerin Avrupa Birliği'nin kimi olanaklarından yararlanmaları konusunda engel yaratan "tanımsızlık" giderileceği değerlendirilmiştir.

KOBİ'ler, ülke ekonomisi ve toplumsal kalkınmada oynadığı önemli roller açısından, Amerika'da 1953, AB'de 1970 ve Türkiye'de 1990'lı yıllarda büyük işletmelerden ayrı olarak incelenmeye başlanmıştır. KOBİ'ler bulunduğu ülke ekonomisine dinamizm sağlarlar çünkü KOBİ'ler ekonomik kriz ve olumsuzluklardan daha az etkilenirler. İstihdamın önemli bir bölümünü karşılarlar. Ayrıca bölgeler arası kalkınmada denge unsuru olmaları açısından KOBİ'ler günümüzde büyük önem taşımaktadırlar. KOBİ'lerin sağlamış olduğu bu yararlar ülkelerin KOBİ'lerin gelişmesine daha çok önem vermesinin başlıca nedenleridir.

1.3.1. KOBİ'lerin Türkiye' deki Tarihsel Gelişimi

KOBİ'lerin ülkemizdeki tarihsel gelişimine baktığımızda, oldukça köklü bir geçmişe sahiptirler. Şeyh Mahmut Nasreddin Ahi Evran tarafından 13. yüzyılda kurulan "Ahilik Sistemi", bir yandan esnafın mesleki eğitim, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini

yerine getirirken diğer yandan esnafı "mesleğe atılan ilk adımdan ölümüne kadar" birbirine bağlayan mesleki ve beşeri etik kurallarına dayanan manevi bir birliği temsil etmektedir.¹⁸ Bu örgütün, Anadolu'nun hemen her kent ve kasabasında bulunduğu bilinmektedir. Ahilik sisteminin en önemli özelliği, uygulanmakta olduğu kuralların zamanla oluşturulan iş ve hukuk düzenlemelerinde kendisini göstermesi olmuştur. Değişen koşullar sonucu. Ahilik daha sonra yerini Loncalık sistemine bırakmıştır. Her iş kolunda kurulmuş birliğe Lonca denilirdi. Günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzeyen Loncaların en önemli görevi malın kalitesini sürekli yüksek tutmak ve standart üretimi sağlamaktır.

Ayrıca, usta işçinin yetişmesi, iş ve ticaret ahlakının korunması, işçiye yardım edilmesi, malın zamanında müşterinin eline geçmesi, malın değerlendirilmesi ve değerinin korunması gibi faaliyetler de Loncalar tarafından yerine getirilmekteymiş.⁽¹⁹⁾ 18. yüzyılda sanayi devrimini gerçekleştiren Avrupa'ya ayak uyduramayan Osmanlı imparatorluğunda yavaş yavaş tarımsal düzenin bozulması, kentlerin ekonomik yapısını da etkilemiştir."

Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle birlikte, 1913 yılında Loncalar kapatılmış ve 1924 yılında 'Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası' yürürlüğe girmiştir.²⁰ Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması ile birlikte, yaşanan dönemin sonucu olarak dağınık bir yapıda olan ve oldukça önemli sorunlarla karşılaşan esnaf-sanatkâr-küçük üretici kesimin finansman sorununu gidermek amacıyla 1933 yılında Halk Bankası kurulmuştur.

1950 yılında ise izlenen kredi politikasının uzantısı olarak, bankanın amacının "Esnaf ve Sanat Dernekleri ve küçük sanat kooperatifleri gibi esnaf kuruluşlarının kredi gereksinimlerini karşılamak" olduğu yasa ile düzenlenmiştir. Bu arada. 1943 yılında, "Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası" da yürürlüğe girerek, bu tip işletmelerin örgütlenmesi hızlandırılmıştır.²¹

¹⁸ KOSGEB (2003), a.g.e., s.3.

¹⁹ Uğur Demirörs, **Gelişme Süreci içindeki Küçük Sanayi Sektörü**, 3. İzmir İktisat Kongresi. 4-7 Haziran 1992. s. 119.

²⁰ Özgen-Doğan, a. g. e , s. 5.

²¹ Demirörs, a.g.e,s. 121.

1950'den sonra izlenen hızlı sanayileşmeye bağlı olarak 1957 yılında "Sanayi Sicil Kanunu" yürürlüğe girmiştir. 1963 yılında başlatılan planlı kalkınma ile birlikte çeşitli aşamalar kaydedilmiştir. 1963–1967 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma planında küçük sanayicinin, esnaf ve sanatkârların sorunları ile ilgilenecek bir merkezi örgütün kurulması öngörülmüş olup bu donatımdan, iç ve dış pazarların bulunması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, aynı dönemde Türkiye Halk Bankasının vermiş olduğu kredi faizlerinin düşürülmesi görüşü benimsenmiş, 1964 yılında da "Esnaf ve Sanatkârlar Yasası" çıkarılmıştır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968–1972) döneminde birinci planda faaliyete geçmesi öngörülen merkezi örgüt. Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KOSGEB) adıyla 1970 yılında Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü (UNTDO) ile Sanayi Bakanlığının işbirliği sonucu Gaziantep'te bir pilot proje olarak çalışmalara başlanmıştır.⁽²²⁾Çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmıştır.

Beş yıllık kalkınma planlarının uygulanmaya başladığı 1963 sonrası yapılan planlar esnaf ve zanaatkâr ile birlikte küçük üreticilere yönelik çeşitli programların uygulanmaya konulmasını hedeflemiştir. Bu programların amacı özetle, küçük işletmelere mali, idari ve teknolojik danışmanlık hizmeti ve eğitimi vermek, finansman, kredi, örgütlenme, iç ve dış pazarların bulunması, mevzuat ve kalite kontrolü konularında yardımcı olmak, iç ve dış pazarlama örgütü içerisinde, özellikle örgütlenmemiş küçük işletmelerin piyasa ile ilişki kurmaları için danışmanlık hizmetleri sağlamak, ihracat için özel teşvik sistemi geliştirmek, KOBİ'leri, büyük boy işletmeleri tamamlayıcı yan hizmetler sunar hale getirmek, küçük işletmelerin birlikler halinde örgütlenerek üretim güçlerinin artırılmasını sağlamak, KOBİ'leri her konuda desteklemektir.

1.3.2. KOBİ'lerin Öneminin Artma Nedenleri

Dünya üzerinde ki iletişim olanaklarının artması ve gelişen teknolojiler insanoğlunun bilgiyi yönetme yeteneğini arttırmış ve bilgi toplumuna geçiş sürecini

²² Mehmet Ercan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler**, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yıllığı. 1990. s. 27–28.

hızlandırmıştır. KOBİ'lerin öneminin artma nedenleri genel olarak aşağıda sıralanmıştır:

- Bilgi toplumuna geçiş,
- Teknolojinin gelişmesi ve yoğunluğundaki artış,
- Bağımsızlık eğilimlerindeki artış,
- Ekonomik krizden daha az etkilenme ve
- Büyük işletmeleri tamamlama özellikleri.

Bilgi toplumuna geçiş sonucu, herhangi bir ürünün üretilmesinden çok, o ürünün bizzat kendisi, üretim süreci hakkındaki “Bilgi veya Teknoloji” daha önemli hale gelmiştir. Nitekim içinde yaşadığımız küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin varlığı, teknolojik gelişmeleri takip ederek ona uyum sağlayabilmeleri, üretimin tasarımı ve uygulama aşamalarında işbirliği yaratabilmeleri ve ürünün niteliği ile çeşitliliğini hızla değiştirecek bir yapıya ve bilgi kullanma potansiyeline sahip olmaları nedeniyle, stratejik öneme sahip oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve yoğunluğundaki artış, KOBİ'lerin bir yandan ekonomik gelişmeye ve üretim artışına yaptığı katkıları ve diğer yandan ekonomide yarattığı yıllık net istihdam katkılarını arttırmıştır. Bu katkıların sonucu KOBİ'ler çağdaş büyüme hedeflerine uygun kuruluşlar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. KOBİ'ler ekonomi ve istihdamda çok önemli paylara sahiptir ve bu payların önemi giderek artmaktadır; büyük işletmelerde daralmalar daha yaygın görülmekte, toplam istihdama olumsuz katkıları ön plana çıkmakta, buna karşın küçük işletmelerin yeni açılma ve gelişmelerle istihdam üzerinde pozitif etki oluşturdukları göze çarpmaktadır.

Artan iletişim olanakları, bilginin ulaşılabilirliğini arttırmıştır. Bunun sonucu olarak, “bilgi sahipliği” ise “bağımsızlık eğilimlerinde artışa” yol açmıştır. KOBİ'ler, dünyada giderek önem kazanan girişimciliğin gelişmesine; bağımsız olmak, kendi kararlarını kendi verebilmek, emeğini satmak yerine girişimci olarak bizzat kendisi için kullanmak hususlarında katkıları sağlamaktadırlar. Son yıllarda başkasının işinde çalışmak yerine kendi işyerlerini kurarak bağımsız çalışma arayışının kadın cinsiyetinde

de arttığı görülmekte ve KOBİ girişimciliği, bu katılımla, artan oranda ivme kazanmaktadır.²³

Yazar'ın NAISBITT' yaptığı vurguda olduğu gibi KOBİ'ler "Büyük ölçekli işletmelere" oranla daha kolay değişime ayak uydurabilmektedirler. Bu yolla, önceden tahmin edilmesi kolay olmayan "ekonomik krizlerden daha az etkilenme" özelliğine sahiptirler.

KOBİ'lerin değişime karşı gösterdiği reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, onları yeniliklere daha yatkın kılmaktadır; konjektürel dalgalanmalardan, ekonomik krizlerden, siyasi dengesizliklerden büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedir. KOBİ'lerin büyük işletmelerin şiddetli rekabetine rağmen varlıklarını sürdürmelerinin nedeni budur. 1985 yılında İngiliz Endüstri Konfederasyonu tarafından yapılan bir araştırma, küçük işyerlerinin ekonomik iyileşmeye daha erken cevap vererek, değişen iş koşullarına hızla uyum gösterdiklerini, kapasitelerini daha etkin bir biçimde kullandıklarını göstermektedir.

Ekonomik sistem de büyük ölçekli işletmelerin üretim yapabilmeleri için onların gereksinim duyduğu hammaddeleri, ara mamullere çevirecek ya da onların istediği biçimde tedarik edecek işletmelere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü büyük ölçekli işletmeler kendi uzmanlık alanlarında üretim yaparlarken, ana iş sahalarının dışında kalan gereksinimlerini işletme dışından temin etme eğilimindedirler. İşte bu noktada KOBİ'lerin "büyük işletmeleri tamamlama özellikleri" ön plana çıkmaktadır.²⁴

Günümüz değerlendirmelerine göre, küreselleşen dünyada büyük ve küçük işletmeler, birbirlerinin rakibi değil, esas itibariyle birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Eğer küçük işletme, kitlesel piyasa potansiyeli olan bir alanda girişimde bulunacak ise büyümeye yönelmekte çoğu zaman da büyük çaplı işletmeler tarafından ele geçirilmektedir. Büyük işletmelerin geniş bir pazar ağıyla destekledikleri, tüketiciye yönelik üretimleri, işçi başına sürekli şekilde katma değer artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme trendi, daha yüksek gelire, talepteki çeşitliğin çoğalmasına yol

²³ Moore ve Buttner, **a.g.e.**, s. 8-9.

²⁴ Moore ve Buttner, **a.g.e.**, s. 9.

açmakta, bu da küçük işyerlerine çok sayıda yeni girişim olanağı vermektedir. Bazen de yeniliğin gerçekleşmesi büyük bir işletmenin varlığıyla mümkün olabilmektedir.

Bütün dünyada teknolojik ve bilimsel gelişme dinamiklerinin yarattığı köklü değişiklikler, kurumsal yapıları yeniden değişikliğe zorlamaktadır. Dünyadaki temel değişikliklerden birinin ölçek ekonomilerinden, çeşit ekonomilerine geçiş olduğu açıktır. 1970'li yıllardan sonra yaşanan krizler ve bu dönemin sonrası, KOBİ'ler için pozitif bir dönemin başlangıcını ifade etmektedir.⁽²⁵⁾

Esnek yapıları ile talep ve teknolojideki hızlı değişimlere uyum sağlayan KOBİ'ler, özellikle AB ve Uzak Doğu ülkelerinde yüksek bir değere ulaşmış ve ciddi politikalarla desteklenmişlerdir. Ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile o ekonominin canlılığının barometresi olan KOBİ'lerin günümüzün değişen koşullarında başarılı olmaları sadece kendilerinin değil, bir bütün olarak ülkenin ekonomik kalkınması açısından önemli bir değere sahiptir. Bu nedenle, KOBİ'lere ve KOBİ'lerin sorunlarına eğilmek, ekonomik gelişmenin bir gereğidir.²⁶

Bu işletmeler, ekonominin her alanında faaliyet göstermelerine rağmen, KOBİ dendiğinde daha çok sanayi işletmeleri akla gelmektedir. Türkiye'de bu kategoriden, kayıtlı – kayıtsız 3,5 milyon işletme vardır. Faaliyet alanı sanayi ile sınırlandığında sayı 200 bine düşmektedir. Tüm ekonomilerin vazgeçilmez temel bir bileşeni olan KOBİ'ler istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Çünkü KOBİ'ler yalnızca bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yan mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini de tamamlarlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya ekonomisinde öneminin anlaşılması üzerine çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların bu konuya ilişkin çalışmaları son

²⁵ Sarıaslan, a.g.e., s.9.

²⁶ Sarıaslan, a.g.e., s.11.

yıllarda büyük artış göstermiştir. Artan bu ilginin birçok nedenleri bulunmaktadır. Bunlar arasında; ⁽²⁷⁾

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal önemlerinin anlaşılmaya başlanması,
- Büyük ve küçük işletmelerin birbirlerine bağlı olmaları,
- Büyük işletmelerin çoğunun bir zamanlar küçük işletme olarak kurulmuş olmaları,
- Bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve rekabeti ortadan kaldırmaları endişesi sayılabilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin gereksinimi olan hammadde ve yardımcı maddeleri sağlayarak; onların acentelik ve bayiliğini alarak; büyük işletmelerin mallarını perakende satarak faaliyette bulunmaktadırlar. Bundan başka, büyük işletmelerin faaliyetlerini belirli konulara tahsis etmelerini sağlayarak ve ilerde büyük işletmelerde görev alacak yöneticileri yetiştirerek ekonomiye yardımcı olmaktadırlar. Yani, KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar.⁽²⁸⁾

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, teknolojiye ortaya çıkan yeniliklere, konjektürdeki değişikliklere daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'ler ortaya çıkacak olumsuz durumları daha az etkilenecek geçirebilmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu niteliğin kendilerine sağladığı esneklik dolayısıyla devamlı bir istihdam kaynağı olabilmektedirler.

Bunun yanı sıra, küçük işletmelerin ülkenin her yerinde kolaylıkla kurulabilmesi, bireylere işsizlik nedeniyle yaşamlarını sürdürdükleri toplumdan ve ortamdan kopmadan iş olanakları sağlamaktadır. İçinde buldukları ekonominin isimsiz kahramanları olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke

²⁷ Özalp, a.g.e.,s.70.

²⁸ Sarlaslan,a.g.e.,s.9

ekonomisine olan katkılarını sayısal verilerle de açıklamak olanaklıdır.²⁹ Bu işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payını, yarattıkları katma değer ve istihdamı gösteren veriler Tablo 1.5.' de gösterilmiştir.

Tablo 1.5:KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı(%)	Çalışan sayısı	Çalışan Payı(%)	Katma Değer	Katma Değer P.(%)
Küçük Ölçekli sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli sanayi (1-99)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOBİ (1-99)	196.793	99.5	935.144	62.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Kaynak: Saime Aslı Küçükgörkey "E-ticaret", İstanbul 2001

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yukarıda sayılan nedenlerden başka ülke ekonomisine yaptıkları başka olumlu katkıları da bulunmaktadır.³⁰ KOBİ'lerin ekonomik yapıya yaptığı diğer olumlu katkılar aşağıda sıralanmıştır:

- KOBİ'ler ekonomik yapının çeşitlenmesini sağlarlar,
- KOBİ'ler, ülkede gelir yelpazesinin denge ögesinin kuvvetini sağlarlar.
- KOBİ'ler, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup, sanayide gerekli olan esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar,
- Çabuk karar verme esnekliği nedeni ile KOBİ'ler, daha az yönetim ve işletme gideri ile çalışırlar.
- Ülkede refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunurlar.
- Küçük birikimlerle, aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlarlar,

²⁹ Alpugan, a.g.e,s,21

³⁰Özgen ve Doğan, a.g.e., 1997.

- Teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayarak, üretim teknolojilerini tamamlarlar,
- Bölgesel kalkınmaya katkıda bulunurlar,
- Bu tür işletmelerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın olduğundan, sosyal huzursuzluklara sık sık rastlanmamaktadır.
- Savaş ekonomisinde, büyük sanayiler zarar görürken, bu tür işletmeler küçük çapta da olsa üretimlerine devam ederek, toplumun belirli gereksinimlerini karşılayabilirler ve
- KOBİ'ler tekelliliği önlerler.

1.3.3. Teşviklerin KOBİ'lere Etkileri

KOBİ yatırım teşviklerinin uygulanmasının başladığı 1996 yılının sonundan günümüze kadar geçen sürede çok fazla yol kastedildiğini söylemek mümkün değildir. Uygulamaların çok sınırlı kalıp yaygınlaştırılmaması KOBİ'lerin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaktan uzak kalmıştır. Verilen kredilerin limitlerinin sınırlı olmakla birlikte, müracaat eden işletmelerin ancak %5'inin teşviklerden yararlanabilmesi KOBİ teşvik uygulamasının son derece sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Uygulamanın son derece sınırlı olmakla beraber verilen teşvik belgelerinin iller itibariyle dağılımında gelişmiş illerin ön plana çıkması da KOBİ politikası amaçları açısından yeniden değerlendirmeyi gerekli kılıyor. Daha çok gelişmemiş ve gelişme eğiliminde olan illerdeki KOBİ'lere öncelik verilmesi gerekirken uygulamanın gelişmiş bölgelerde aşırı yoğunlaşması, haklı olarak bu teşvik politikalarına yeni tepkiler ortaya çıkarmaktadır.

Ülkemizde KOBİ'ler hakkında yapılan konuşmaların çoğunlukla Avrupa'daki benzerlerinin örnek alınarak yapıldığı görülüyor. Gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin müspet özellikleri ülkemizdekilere hiçbir kritere tabi tutmadan yakıştırılıyor. Oysa ekonomik yaşamın hiçbir unsuru ait olduğu toplumun gerçeklerinden ayrılamaz. Durum böyle olunca eğitim sisteminin bozuk olduğu, gelir dağılımının gün geçtikçe çarpıklaştığı, spekülative kazançların önemini koruduğu, iç barışı olmayan bir ülkenin

işletmelerinin, doğmuş olduğu ortamın özelliklerini taşıyor olmasını peşinen kabul etmek gerekiyor.

Bugünkü görünümüyle KOBİ'ler, çoğunlukla geleneksel yöntemlerle çalışan, teknolojik donanım ve bu teknolojilerin kullanımını açısından önemli yetersizliklerin bulunduğu, örgütsel yapıları rasgele oluşturulmuş, "Dağınık ve düzensiz bir kitle" görünümündedir. Ülke ekonomisindeki dinamik rollerini alabilmeleri, gerekli dönüşümü sağlayabilmelerine ve uygun bir koordinasyonla yönlendirilmelerine bağlıdır. Bu işletmelerden sürekli yükselen devlet desteği talepleri, aslında bu yönlendirme ve koordinasyon ihtiyacının bir yansımasıdır. Gerçeklerden kopuk bir KOBİ eksenli kalkınma politikası, ülke insanına yeni hayal kırıklıklarından başka bir şey vermeyecektir.³¹ Anlaşıldığı üzere KOBİ'ler hem ülke ekonomisi hem de dünya ticareti açısından büyük bir potansiyel oluşturmakta ancak KOBİ'ler de büyümeyi engelleyen birçok faktör göze çarpmaktadır.

Türkiye' de ki KOBİ'lerin ekonomide ki etkinliği aşağıda sıralanmıştır:

- İstihdamın %76,7'sini,
- Yatırımların %26,5'ini,
- Katma değerin %38,1'ini,
- İhracatın%9,5'ini,
- İşletme cirolarının %60,0'ını ve
- Banka kredilerinin.%3,8'ini.

³¹ KOSGEB (2000), s.9.

1.4. KOBİ'LERİN KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİ

Ülkemizdeki işletmelerin büyük bölümü KOBİ'ler den oluşmaktadır. Son yıllarda ekonominin ilgi odağını oluşturan KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalar, KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır.

1.4.1. KOBİ'lerin Kuvvetli Yönleri

Aslında sağlıklı bir yapıya sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler, her ekonomi için vazgeçilmez unsurdur. Bu işletmelerin özellikle büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli ve zayıf yanlarını ve sonuçta ülke ekonomisi için yararları şöylece sıralayabiliriz.⁽³²⁾

1.4.1.1. Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım

Tüketici ya da müşteriye daha yakın olma ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik olarak çalışan küçük ve orta boy işletmeler, bu tercihleri hemen algılayıp üretim süreci de gerekli değişiklikleri hızla yaparak karşılamaya çalışırlar. Çevresel koşullardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük ölçekli işletmelere göre daha yüksektir.

1.4.1.2. Büyük işletmelerin Tamamlayıcısı Olmak

Günümüz ekonomik yaşamının temel gerçeklerinden biri de hiç kuşkusuz küçük, büyük farkı gözetmeden tüm işletmeler arasındaki bağımlılıktır. Çoğu ülkelerde birçok küçük ve orta boy işletme büyük boy işletmelerin yan sanayicisi ya da taşeronu durumundadır. KOBİ'ler büyük işletmelere parça bakım, tamir servis gibi hizmetler sağlayarak, onların ekonomik durumlarını daha da geliştirip, varlıkların devam ettirebilmeleri için iş olanağı elde etmektedirler.

³² Müftüoğlu, a.g.e., s.33.

1.4.1.3. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki

KOBİ'ler de çalışan işçi sayısının az olması nedeni ile zamanla ast ve üst arasında bir yakınlık sağlanmaktadır. Büyük işletmelere oranla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip ve yöneticileri işyerinde, işveren iş gören ayrımı yapmadan, çalışanı ile yakın ilişki içinde bulunmakta çift yönlü iletişim sağlanmakta, aidiyet duygusu ve birbirine karşılıklı güven gelişmekte, kararların genelde birlikte alınıp, ortak hareket edebilmesi çalışanların işletme ile özdeşmelerine yol açmaktadır. İlişkilerdeki bu yakınlık, sonuç olarak kalite ve verimi yükseltmektedir.³³ Yönetici başarılı olmak istiyorsa, emrinde çalışan kişilerden en yüksek verimi almak zorundadır. Bunu yapabilmesi için çalıştırdığı personelini beden, ruh ve düşünce yetenekleri ile nitelikleri bakımından çok iyi tanımak zorundadır. Emir verirken personel iyi tanınırsa emirlerin yerine getirilip getirilmeyeceği veya hangi ölçüde başarılı olacağı tahmin edilebilir³⁴

KOBİ'ler de bu yakınlık nedeni ile grev işi yavaşlatma gibi verimliliği düşürücü toplu işçi eylemleri büyük işletmelere oranla yok denecek kadar az olmaktadır. Grev ya da lokavta yol açacak bir sorun olursa, aile tipi işletmeler olduklarından, bu sorunlar işletme içinde çözümlenmeye çalışılır.³⁵ Çalışanlarla daha yakın ilişki kuraları KOBİlerde, ast-üst arasındaki uyum sayesinde verimlilik artar.

1.4.1.4. Daha Az Kurmay ve Bürokrasi

KOBİ'ler kaynaşma sağlayan yapıları gereği bürokrasiye ve kurmay istihdam etmeye fazla önem vermemektedirler, işletmede yapılması gerekenler ve yönetim yapısı yüz yüze ilişkilerle yapıldığından bu işletmelerde büyük işletmelerde yaşanan kırtasiye faaliyetlerine fazla yer verilmemektedir. Personel işletme ile ilgili fikirlerini direkt olarak işletme yöneticisine sunabilmektedir.

³³ Müftüoğlu, a.g.e., s.35.

³⁴ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyon ve Örgüt**, Beytaş A.Ş..Yayınlan , Eskişehir, s. 109.

³⁵ Yenal Ansen **Türkiye' de ve Dünyada Küçük ve Orta Boy işletmeler KOBİ'ler**, Dünya, Özel Eki, 2Temmuz 1996, s.6.

1.4.1.5. Teknik Yeniliklere Daha Fazla Uyum

Günümüzde genel kabul görmüş olan teorideki görüşe göre teknik yeniliklerin büyük işletmeler tarafından daha çok yapıldığı düşüncesi hâkimdir. Bu olay dışarıdan böyle gözükabilir Fakat işin pratiği yönünden inceleme yapılırsa, küçük ve orta boy işletmelerin yeni teknolojiler üretmede birçok büyük işletmeyi geçtiği görülmektedir. Bu durumun temel niteliklerinden birisi, belki en önemlisi küçük ve orta boyutlu işletmelerin büyük işletmelere göre değişime uyumda daha başarılı olmalarıdır. Ayrıca küçük ve orta boyutlu işletmelerde ürünlere ilişkin ustalık belgesinin yaygın olması da yeniliklerin yaratılmasına olanak sağlamaktadır.³⁶ Ayrıca KOBİ'lerin teknolojilerini daha kolay yenilemeleri de onların rekabet gücünü artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1.6. İstihdam ve İş Yaratma

Kronik işsizlik sorunu tüm dünya ülkelerinde hızla artmaktadır. Gelişmekte olan dünya ülkelerinde hızlı nüfus artışı işsizlik sorununun önemini daha da artırmakta, yeni iş imkânları yaratılarak soruna çözüm bulunması, sermaye kaynakları kısıtlı olan bu ülkelerin ekonomik kararlarını etkilemektedir. KOBİ'lerde bir kişi istihdam etmek için iş yaratma maliyetinin düşük olması ve kullandıkları teknolojinin istihdam yaratıcı olması, işsizlik sorununun çözümünde etkin bir rol üstlendiklerini gösterir.³⁷ Ekonomik bunalım döneminde KOBİ'lerin izlemiş oldukları istihdam politikası işsizliğin daha yüksek boyutlara çıkmasına engel olmuştur. İstihdamın artması ve sürdürülmesi açısından KOBİ'ler önemli bir işlevi yerine getirmektedir.³⁸

Yakın gelecekte, kamu ve/veya büyük boyutlu işletmelerin istihdam artışına önemli bir katkı sağlamaları beklenmediğinden, yeni iş sahalarının küçük ve orta boyutlu işletmeler tarafından yaratılacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, özellikle sanayi kesiminde önemli bir potansiyeli bulunan bu işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi tüm ülkeler için kalkınmanın temel hedeflerinden birisidir.

³⁶ Ali Akdemir, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE olanakları** Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, CVIII, S:1-2, 1990, s.215.

³⁷ Neşe Algan, **İstihdam ve İş Yaratmada Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rolü**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S 1-2, 1992, s.88

³⁸ TÜGİAD: **2000'li Yıllara Doğru...**, A g e., s.60.

oluşturmuştur.³⁹ Bunun yanı sıra, küçük işletmelerin ülkenin her yerinde kolaylıkla kurulabilmesi, bireylere işsizlik nedeniyle yaşamlarını sürdürdükleri toplumdan ve ortamdaki kopmadan iş olanakları sağlar. Dünyanın en çok nüfusuna sahip olan Çin, köylerin yakınlarında kurulan küçük işletmelerin yardımıyla hem köyden kente göç, hem de işsizlik sorununa çözüm bulmuştur.⁴⁰ Bu bağlamda sosyal denge sağlanması yönünden önemli bir adım atılmıştır.

KOBİ'ler, büyük şehirler etrafında yoğunlaşmış büyük işletmelerin aksine irili ufaklı tüm coğrafi yerleşim alanlarına yayılmış olmaları nedeniyle bir taşra özelliği gösteren ülkedeki ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dağılımına katkıda bulunarak istihdam yaratılmasını sağlayıp, küçük yerleşim birimlerinden büyük kentlere göçün olmasına engel olmaktadır.⁴¹ Bu yönüyle KOBİ'ler nüfusun dengeli dağılımını da sağlamaktadır

1.4.1.7. Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması

KOBİ'ler de çalışanlar birbirleri ile sıkı ilişki içindedirler ve çalışanlar her işten biraz olsun anlamaktadır. Çalışanlar iş değişikliği yaparak birbirlerini daha iyi anlamakta, sorunları görmektedirler.⁴² Bu nedenle herhangi bir eleman eksikliğinde, diğer elemanlar bu eksikliği tamamlayabilmektedir. Böylece üretimde kesinti yaratılmamaktadır.

1.4.1.8. Yenilik Yapma Yeteneği

“Özellikle son yıllarda küresel anlamda ortaya çıkan bir strateji de yeniliktir. Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür (ve) KOBİ' ler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar”.⁴³ Girişimciler yeni buluşların ve fikirlerin ortaya konulmasında, geliştirilmesinde ve ekonomik ürüne dönüştürülmesinde önemli bir role sahiptirler. Onlar, yeni fikir ve

³⁹ KOSGEB. **Küçük ve Orta ölçekli Sanayi İşletmelerinin Dünyadaki Genel Durumu ve Gelişimi** 1994 Yılı Çalışma Programı, Ankara, 1993, s.

⁴⁰ Alpugan, **a.g.e.**,s.14.

⁴¹ Osman Samsunlu, **Ekonomi Mağdurları KOBİ'ler**, Dünya, 2 Temmuz 1.996, s, 7.

⁴² Alpugan, **a.g.e.** s 15.

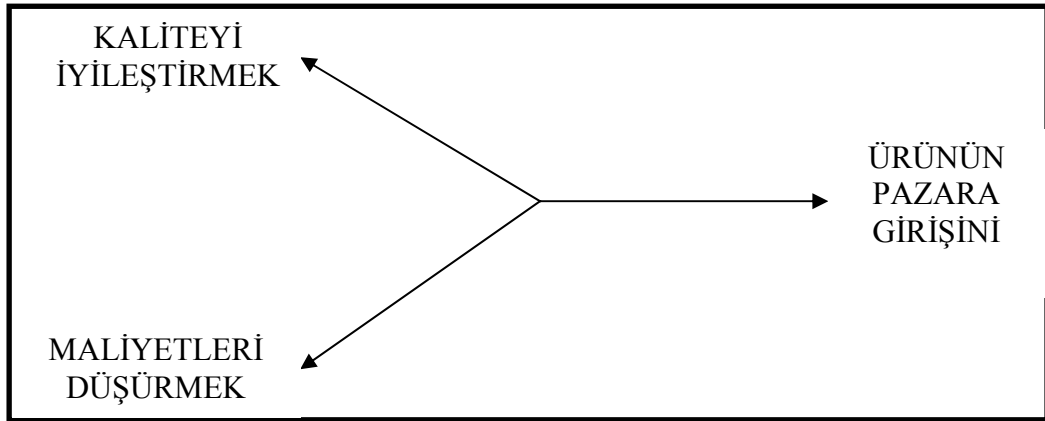
⁴³ Yusuf Topal ve Mustafa Kurt, **Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyönetimi.org>, Son Güncelleme: 10-07-2005.

buluşların genellikle küçük bir işletme kurarak pazara sunmaya çalışırlar. Bunun yanı sıra rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla küçük işletmelerin devamlı olarak yenilik peşinde koştuıkları görülür. Bu konudaki çabaları, birçok küçük işletmenin yeni fikirleri ve buluşları geliştirmelerinde önemli bir yere sahiptir.⁴⁴ KOBİ çalışanları işteki aksaklığı daha çabuk gördüklerinden, bu aksaklığın giderilmesi konusunda daha hızlı düşünebilmektedirler. KOBİ'lerin esnek yapılarıyla büyük ölçekli işletmelere oranla aksaklıkları iyi gözlemlemeleri ve değişimlere daha kolay ayak uydurabilmeleri mümkündür. Bu yolla yenilik yapmada etkili olmaları beklenebilir.

1.4.1.9. Rekabetin Korunması

Porter'a göre "Rekabetçi üstünlüğü yakalamanın yolu geliştirme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır".⁴⁵ Rekabet; kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarışır. Küçük işletmeler rekabetin korunmasına önemli katkılarda bulunurlar. Günümüzde diğer işletmelerin olduğu gibi, KOBİ'lerin de karşı karşıya kaldığı üç kritik rekabet faktörü vardır. Şekil 1,1.' de gösterilen söz konusu üç rekabet faktörü bir paradoksu ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1.1:KOBİ' lerde Üç Kritik Rekabet Faktörü



Kaynak: Topal ve Kurt, a.g.k., s.23

⁴⁴ Akın Çakmakçı, **Türkiye'de Rekabetin Korunması ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 9.Sosyal Piyasa Ekonomisi Sempozyumu, Ankara, 1992. s, 68.

⁴⁵ Harun Bal, Mustafa İldırar ve Mehmet Özmen, **Bilim ve Teknoloji Politikaları , Rekabet Gücü ve Kobi' ler: Doğu Akdeniz Bölgesi' nde Faaliyet Gösteren Kobi' ler Kapsamında Bir Araştırma**, İnternet Adresi: <http://www.foreintrade.gov.tr/ead/DTDERGI/OCAK2001/bilim.htm>, Son Güncelleme: 10-06-2005.

Bir ürünün aynı zamanda hem kaliteli hem ucuz hem de müşteriye en kısa zamanda ulaştırılması işletmeler açısından bir paradoksu temsil etmektedir.⁴⁶ Bir yandan bu üç rekabet faktörünün üstesinden gelirken, bir yandan da sürekli değişimler sayesinde yenilikçi bir yapıya kavuşmak işletmeler için bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerin ekonomik sistemi terk etmelerinin veya terk etmeye zorlanmalarının ticaret yarışmasını büyük ölçüde ortadan kaldıracığı ve sistemin asıl işlevinden uzaklaşmasına neden olacağı söylenebilir.⁴⁷ KOBİ'ler olmasa piyasadaki büyük işletmeler piyasayı ele geçirebilir, malını istediği fiyattan satabilir. Bu nedenle KOBİ'lerin varlığı ekonomi için çok önemlidir.

1.4.1.10. Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırmak

KOBİ'lerin ülkemiz açısından en önemli fonksiyonlarından birisi, bölgesel kalkınmaya büyük katkıda bulunması, tüm yerleşim alanlarına yayılabilmeleri nedeniyle ekonomik faaliyetlerin ülke içinde dağılımına yardımcı olmalarıdır.⁴⁸ Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ülke ekonomisinin kapsadığı tüm coğrafi alanlara dağılmışlardır. Bu nedenle, bu işletmeler genellikle büyük şehirler (metropoller) etrafında yoğunlaşmış olan büyük işletmelere göre daha çok bir 'Taşra' özelliği gösterirler.

Böylece, bu ülkedeki ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli dağılımına katkıda bulunurken, öte yandan da genellikle emek-yoğun olduklarından bölgesel istihdam imkânının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluştururlar.⁴⁹ Görüldüğü gibi KOBİ'lerin varlığı sanayileşmenin ve nüfusun belli bir yerde toplanmasını engellemektedir.

⁴⁶ Topal ve Kurt, **a.g.k.**, s.25

⁴⁷ Alpugan, **a.g.e.**, s.12

⁴⁸ Mustafa Şahin, **KOBİ'ler Gümrük Birliğinden Nasıl Etkilenecek?**, TESYEV, Kasım 1994, s.21.

⁴⁹ Sariarslan, **a.g. e.**, s.39.

1.4.2. KOBİ'LERİN ZAYIF YÖNLERİ

KOBİ'lerin kuvvetli yönlerinin yanı sıra, yapısından ve yönetimden kaynaklanan tek başına olmak, finansal zorluklar, yönetici eskimesi ve eğitim açığı, AR-GE ve teknoloji yetersizliği, pazarlama problemleri, üretim sorunları, yetişmiş eleman teminindeki güçlükler, alt yapı ve donanım yetersizliği, değişim, ekonomik koşullardan ve işbirliğinin sağlanamamasından kaynaklanan sorunlar ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar gibi zayıflıkları da bulunmaktadır.

1.4.2.1. Tek Başına Olmak

KOBİ'lerde, konularında uzmanlaşmış yöneticilerin bulunma olasılığı oldukça düşüktür. Başlangıçta işletme daha küçük olduğunda, girişimci işletme fonksiyonlarına ait görevleri tek başına yapabilir. Ancak işletme büyümeye başlayınca, girişimci tek başına bütün görevleri yerine getirmede zorluk çeker. Bu durumda uzman bir kişiye gereksinim duymasına rağmen, işletmenin büyüklüğü ve kazancı uzman bir yöneticinin işletmede istihdam edilmesine olanak vermez.

1.4.2.2. Finansal Zorluklar

KOBİ'ler yeterli olmayan sermaye ile çalışmak zorunda kaldıkları için finansman zorluğu çekmektedirler. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayrı bir finansman bölümlerinin bulunmaması, finansal alternatiflerin ve kredi koşullarının yeterince değerlendirilmemesine olanak vermektedir. Bu durum, optimal finansal kararların verilmesini, uygulanmasını, sonuçların değerlendirilmesini ve gelecekte daha etkin bir finansal düzenlemeye gidilmesini zorlaştırmakta ve bu nedenle, bu işletmelerde esasen sınırlı olan finansal olanaklar yeterince değerlendirilememektedir.⁵⁰

Daha yatırım aşamasında gerekli bilgi alış-verişini sağlayamayan ve yatırım etütlerini yeterince yapamayan işletmeler, altyapı yetersizliği -sanayi siteleri vb. devlet yardımlarının uzanmaması ve bireysel yapı nedeniyle yatırımlarının finansmanında güçlüklerle karşılaşılırlar. Yüksek enflasyon dönemlerinde geleceğin

⁵⁰ Biar, a.g.e, s.46.

belirsizliği, yatırım mallarının fiyatlarındaki artışlar ve sermaye erozyonu, finansman gereğinin daha da artmasına neden olur. Bu, işletmelerin büyümesi için yaptığı girişimlerde de kendisini gösterir. KOBİ'ler günümüzün değişen koşullarına kendilerini uydurmak zorundadırlar. Mevcut tesislerini genişletmek, modernize etmek, eksik makinelerini tamamlamak, teknolojik ömürlerini tamamlamış makinelerini yenilemek ve ürettikleri mamullerin kalitesini düzeltmek amaçları ile ek yatırım harcamalarında bulunmak zorundadırlar.⁵¹ Bunun için de kaynağa gereksinimleri vardır.

Ülkemizde finansman sorunu, en başta enflasyon nedeniyle maliyetin hesaplanamamasından kaynaklanıyor. Ayrıca KOBİ'ler dışarıdan finansman bulmakta güçlük çekiyor.⁵² Ülkemizde zaten kıt olan kaynaklar nedeniyle KOBİ'lere kayda değer bir kaynak aktarmak mümkün olmamaktadır. Zaten kıt olan bu kaynaklara başta devlet, kamu, idare ve işletmeleri ile büyük holding işletmeleri el koymaktadır.⁵³ KOBİ'lerin finansman sorununun çözülmesi birçok sorununun da ortadan kalkmasını sağlar. Daha atak, daha yenilikçi olurlar.

1.4.2.3. Yönetici ve Eğitim Açığı

Zaman akışı içerisinde meydana gelen sürekli değişim ve yenilikler, işletmelerde görev alan yöneticilerin ve özellikle de KOBİ yöneticilerinin sahip olduktan bilgileri ve yetenekleri tehdit etmekte; bu durum da "Yöneticilerin Eskimesi" sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin eskimesi, yöneticinin bilgi ve tecrübesinin işini başarması için yeterli olmadığı durumlarda söz konusu olmaktadır.⁵⁴ "Yönetici Eskimesi" her fertle ilgili şahsi bir sorundur. Ancak, nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, yönetici eskimesi halı işletmenin tümünü olumsuz etkilemektedir. Eskiyen ve kendini yenileyemeyen yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler de, faaliyetlerinde başarılı olamamaktadırlar. Aslında burada esas olan, işletmede tüm çalışanların değişime ayak uydurabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleridir.

⁵¹ Ahmet Demirbaş, **Küçük ve Orta Boy Teşebbüslerin Kredi ve Finansman Sorunları**, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları: 358, Ankara, 1989, s. 197.

⁵² Candan Turhan, **Bize Bir Mekan Verin, Dünyaya Satış Yapalım, Dünya**, 6 Eylül 1996, s.9.

⁵³ Sacit Ulusoy, **KOBİ Yılında KOBİ'lerin Finansal Sorunları**, Dünya, Özel Ek, Temmuz 1996, s. 14.

⁵⁴ Selen Doğan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetici Eskimesi Sorunu**, Dünya, Eylül 1996, s.6.

Elbette ki, bir işletmeyi yönetenlerin bunu başarmalarının önemi daha büyüktür. Çünkü özellikle küçük işletmeleri yönetenlerin değişimin gerektirdiği niteliklere sahip olabilmeleri ve yıllardır uyguladıkları, alışkın oldukları yöntemlerden vazgeçmeleri oldukça zor bir durumdur. Ancak, günümüzün hızlı değişim dünyasında bunu yapmak, işletme yöneticileri için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

KOBİ yöneticilerinin çoğunluğu, girişimcilik eğitimi almıyorlar. Bu ise onların ayakta kalmalarını olumsuz yönde etkiliyor. Alınan eğitimlerin yoğunlaştığı konular ise Innovation (yenilik ya da buluşçuluk) ve yüksek teknoloji eğitimleri. Eğitim düzeyinin yükseldiği sektörlerde, işletmelerde ve ülkelerde doğal olarak başarı da daha kolay yakalanmaktadır. KOBİ yöneticilerinin kendi hayat tecrübelerine dayanarak işletmeyi yönetmeleri artık gelişen ve globalleşen dünyamızda oldukça zordur.

1.4.2.4. Ar-Ge ve Teknoloji Yetersizliği

Küçük ölçekli işletmeler, daha kuruluş evresinde, sınırlı sermaye ile işe başlama durumunda oldukları için, yeni ve pahalı teknolojileri seçememekte, ekonomik olmaktan çıkmış makine ve teçhizatla işe başlama zorunda kalmaktadır. Oysa günümüzde teknolojik gelişme ve değişimler ulusal sınırların dışına taşmakta, uluslararası pazarda yeni ürün ve hizmetlerin hazırlanmasında ileri teknolojiyi kullanabilen ülkelerin rekabet gücü, en üst düzeylere ulaşmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin teknik imkân ve yetenekleri yeterli olmadığından yenilikleri takip etme ve uluslararası pazara girme olanakları oldukça sınırlı kalmaktadır.⁵⁵ Bütünleşme sürecinde işletmelerin rekabet güçlerini korumak için çağdaş teknolojiyle üretim yapılması, böylece dış ticaret engellerinin kaldırılmasıyla karşılaşılabilecekleri zayıflıkları gidermeye yönelik Ar-Ge faaliyetleri ile teknoloji üretimini hızlandırmaları gerekmektedir. Ancak, teknoloji geliştirmenin zaman gerektiren bir süreç olduğu düşünüldüğünde işletmeler arası evliliklerle, teknoloji transferi yoluna gidilmesi en makul tedbir olarak görülmektedir.⁵⁶

⁵⁵ Gücelioğlu, a.g.e, s. 14.

⁵⁶ Enver Üney, **Gümrük Birliği'nin Yabancı Sermayeye Etkisi**, Girişim, Kasım-Aralık 1996, s.8, s. 15

Türkiye'de işletmeler rekabet edebilmenin, rekabette üstünlük sağlayabilmenin "Ar-Ge çabalarından geçtiği" gerçeğini görebilmelidirler. Bu amaçla gelişmiş ülkelerdeki ve Türkiye'deki bazı işletmelerin yaptığı gibi, bütçelerine Ar-Ge Fonu da koyarak, araştırma, karşılaştırma, çalışkanlık ve yabancı dil bilgisiyle teçhiz edilmiş insanların oluşturduğu Ar-Ge bölümünü işletmelerinde organize etmelidirler. Ayrıca test ve kalite kontrolü, kalite geliştirimi çabalarında bulunabilmek için de Ar-Ge'ye bağlı laboratuvarları da kurabilmelidirler.⁵⁷ KOBİ'lerin bunu başarabilmesi için bu konuda bilgilendirilmeli ve finansal destek sağlanmalıdır,

1.4.2.5. Pazarlama Sorunları

Pazarlama, işletmeler için önemli olduğu gibi, çeşitli kuruluşlar tarafından ve bireysel olarak pek çok kimse tarafından yapılır; günlük yaşamda çok önemli bir yeri vardır ve herkesi ilgilendirir.⁵⁸ Dolayısıyla pazarlama faaliyetlerindeki en küçük aksaklık veya noksanlıkların, işletme bünyesini tümüyle olumsuz yönde etkilemesi ve çeşitli rahatsızlıklara yol açması doğaldır.⁵⁹ KOBİ'lerde pazarlama, üretime yön veren satış ve sonrası etkinlikleri kapsayan bir araç olarak değil, satışla eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmaktadır. Bu pazarlama konusunun öneminin anlaşılmadığının bir göstergesidir. KOBİ'lerde pazarlama sorunlarını şu şekilde sıralayabiliriz:(⁶⁰)

- İşletme yöneticilerinden kaynaklanan sorunlar,
- Pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterli önemin verilmemesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve bilgi eksikliği,
- Yeni pazarlara giriş riskini azaltan araç ve mekanizmaların geliştirilmemiş olması,
- Pazarlama giderlerinin işletme ölçeği itibarıyla yüksek olması,
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler arası işbirliğinin yetersizliği.

Küçük işletmelerin rekabet ortamında, atıl kapasiteden kurtulması için; hizmet sunduğu toplumun, ekonomik, teknolojik, kültürel özelliklerini bilmesi ve

⁵⁷ Ali Akdemir, **İşletmelerde Rekabet Etme Aracı Olarak Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri**, Dünya, 15 Ağustos 1990, s.4.

⁵⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 6.Basım, Der Yayınlan, İstanbul, 1994, s.3.

⁵⁹ İ. Kahraman Arslan, **Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/2, s.57

⁶⁰ **2000'li Yıllara Doğru...** a.g.e., s.66.

bunlara bağılı üretim ve pazarlama tekniğı uygulaması gerekmektedir. İşletme pazarlamasını iyi yapabildiğı takdirde rekabet gücünü de artırabilecektir.

1.4.2.6. Üretim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerçekleştirdikleri üretim miktarları, büyük işletmelere oranla daha düşük düzeyde kaldığından bu işletmelerin hammadde ve aramalı piyasalarında fiyatlar ve diğere alım koşulları üzerinde, kendi lehlerine yeterli etkide bulunamamaları ve neticede daha yüksek fiyatlarla girdi temin edebilmelerine neden olmaktadır. Yeterli ham ve yardımcı madde stokunun bulundurulmaması, gerekli üretimin yapılamamasına ve zamanında üretimi yapılamayan malın geç teslimi nedeniyle de, müşteri kaybı gündeme gelmektedir. KOBİ'ler üretimde kullandıkları hammadde, malzeme ve yan mamullerin kontrollerinin yapılması ve analiz edilmesi için gerekli olanaklara sahip değildirler. Ayrıca KOBİ'ler iç ve dış talep yetersizliğı, sermaye ve personel yetersizliğı, hammadde ve malzemeyi zamanında alamama, eski teknoloji gibi nedenlerle tam kapasite ile üretim yapamamaktadır.

Küçük ve orta boy işletmeler, ortalama olarak kapasitelerinin yüzde 50'siyle üretim yapıyor. Küçük işletmelerin kapasite kullanım oranları orta ölçeklilerden daha düşük olarak seyrederken, tam kapasite çalışmaya en büyük engelin talep yetersizliğı ve mali sorunlar olduğu belirlenmiştir.⁶¹ KOBİ'lerin atıl kapasitelerini de kullanabilmeleri gerekmektedir. Üretimlerini artırmaya yönelik çalışmalar yaparken malın kalitesini de artırmalıdır.

1.4.2.7. Yetişmiş Eleman Teminindeki Güçlükler

KOBİ'ler, yeterli kapasitedeki teknik ve idari elemanları istihdam olanağından yoksundur. Günümüzde işletmelerin ileri teknoloji imkânlarından verimli şekilde yararlanma olanakları, finansal imkânları yanında nitelikli işgücü istihdam etmelerine de bağılıdır.⁶² İşletmelerde iş uyuşmazlıklarının büyük bir kısmı ücret anlaşmazlıkları nedeniyle meydana gelmektedir. KOBİ'ler genellikle elemanlarına yeterli ücret

⁶¹ **Küçükler Varım Kapasite Çalışıyor**, Milliyet Gazetesi, 15 Kasım 1996, s.9.

⁶² Gücelioğlu, a. g. e., s. 14.

ödememekte veya ödeyememektedir Bu nedenle nitelikli elemanlar genellikle büyük işletmeleri tercih etmektedirler.

Türkiye'de küçük ölçekli işletmeler genellikle kalfa ve çırak çalıştırmaktadır. Çırakların SSK primi devlet tarafından karşılanırken, kalfaların SSK primleri işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenle de ücretler zaman zaman düşük gösterilmekte ve asgari ücret düzeylerine kadar inilebilmektedir Konut fonu, tasarrufu teşvik fonu uygulamaları, küçük ölçekli işletmeleri, ya kayıtsız işçi çalıştırma zorunda bırakmakta ya da büyüme ve gelişmeyi bir tarafa bırakıp küçük kalmaya zorlamaktadır.⁶³

Pazar araştırması yapmak, yeni fikirler ve projeler geliştirmek, dünya pazarındaki bilgiye erişmek, son derece dar kadro ve örgütlerle çalışan KOBİ'ler için kolay değildir. Bu koşullarda üretim ve yönetim teknolojilerini geliştirmek, yatırım projeleri hazırlamak gibi uzmanlık isteyen konularda profesyonellerle çalışmak her biri için mümkün değildir. KOBİ'ler kalifiye eleman tedarik etmenin masrafından kaçarken kendilerini dar bir boğaza soktuklarının farkına varamamaktadırlar.

1.4.2.8. Altyapı ve Donanım Yetersizliği

Küçük ölçekli işletmelerin genel ekonomik çevreden etkilenmeleri işletmelere göre oldukça fazladır. Küçük ölçekli işletmelerin genel ekonomik çevreden etkilenmeleri işletmelere göre oldukça fazladır. Çağımızda sanayi ve teknoloji hızla değişmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin bu gelişmelere ayak uydurması, kalkınma ve sanayileşmeye, kendilerinden beklenen katkıları sağlayabilmesi için asgari koşullardaki bir alt yapı gereklidir. Ülkemizde özellikle ulaşım, haberleşme ve enerji konusunda, son yıllarda, hızlı bir gelişme olduğu gözlenmektedir. Bu gelişmelerden küçük işletmelerin, gerekli altyapıları tamamlanmış işyeri ve sanayi siteleri ile ilgili sorunları henüz tam olarak çözülememiştir. Altyapı eksikliği, küçük işletmelerin rekabet gücünü azaltmakta ve yeni teknolojilere uyum sağlamalarını da geciktirmektedir.⁶⁴ KOBİ'lerin bu sorunu için Küçük Sanayi siteleri ile Organize Sanayi Bölgeleri uygulaması yapılmaktadır.

⁶³Gücelioğlu a.g.e., s. 15.

⁶⁴Gücelioğlu, a.g.e., s. 16.

Küçük Sanayi Siteleri, şehirlerde dağınık ve genelde kötü koşullarda faaliyet gösteren küçük sanayi işletmelerini daha rahat, daha sağlıklı bir çalışma ortamına kavuşturmak üzere geliştirilmiş bir sistemdir. Organize Sanayi Bölgeleri ise, karma ekonomi koşulları altında küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi için gerekli olan planlı yerleşme alanlarının altyapı ve ortak hizmet gereksinimlerinin inşa edilerek sağlanması yoluyla belli standartlarda geliştirilmesi ve örgütlenmiştir.⁶⁵

Türkiye'de organize sanayi bölgesi olarak OSTİM' i örnek gösterebiliriz: OSTİM, 1967 yılında bir avuç idealist küçük sanayici ve esnafın çabalarıyla 3 milyon m²'lik bir arsa üzerinde 2500 işletme ve 30.000 çalışan insanın faaliyet göstereceği şekilde planlanmış ve 1980'li yıllarda bütünüyle uygulamaya geçirilen, ülkemizin en büyük, dünyanın da sayılı 'Küçük ve orta ölçekli sanayi kompleksidir. Bugün altyapı sorunlarını önemli ölçüde gene kendi kaynaklarıyla aşmış olan OSTİM' de 100 ayrı çeşit üretim kolunda üretim yapılmakta, gümrük birliği ile beraber uluslararası pazarlara bu üretimleri sunabilmek ve rekabet edebilmek için gayret göstermektedir OSTİM, üretim kompleksi özelliğinin yanında, KOSGEB kalite ve danışmanlık merkezi, SSK polikliniği, Mesleki teknoloji ve eğitim merkezi, Çıraklık Eğitim Merkezi, Sanayici ve çıraklara yönelik vakıf ve dernekler, İlköğretim okulu, TSE ısı laboratuvar, Radyo Vergi dairesi, noter, spor kulübü, banka şubeleri, stadyum ve Tele komuyla birlikte bir 'sanayi kenti' görünümündedir.⁶⁶ Organize Sanayi Bölgeleri KOBİ'lerin alt yapı sorunlarını çözerek onların toplu ve düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır.

⁶⁵ Demirörs, a.g.e., s. 14.

⁶⁶ **Dev Bir KOBİ Kenti: OSTİM**, Dünya, Özel Ek, 2 Temmuz 1996, s. 14.

1.4.2.9. Değişen Ekonomik Koşullardan ve İşbirliğinin Sağlanamamasından

Kaynaklanan Sorunlar

Ekonomik koşulların değişmesi sonucu işletme girdileri artmakta ve küçük ölçekli işletmeler serbest piyasada rekabet edemez duruma düşmektedir. Örneğin mevcut piyasa şanslarında beklenilmeyen; hammadde ve yarı mamul fiyatlarındaki hızlı artışlar, kredi faiz oranlarının artması, vergi limitlerindeki artışlar, peşin vergi alınması gibi ekonomik istikrarsızlık, küçük ölçekli işletmelerin gelir ve gider dengelerini bozmakta, büyüüp gelişme şanslarını azaltmaktadır. Bu ve benzeri sorunların çözümü ve azaltılması için küçük ölçekli işletmeler arasında olması gereken işbirliği de sağlanamamaktadır.⁶⁷

Küçük ve orta ölçekli işletmeler karşılaştıkları sorunların çözümünde genellikle devletten kendilerinin dışındaki kuruluşlardan destek beklemektedirler. Hâlbuki kendileri bir araya gelerek yatay ve dikey işbirliği yapabilirler. Bu işbirliği satın alma, üretim, finansman ve pazarlama gibi alanlarda olabilir.⁶⁸ İşbirliği yapan işletmeler birlikteliğin sağladığı avantajları kullanarak daha hızlı büyüyebilirler.

1.4.2.10. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Mevzuatın karmaşıklığı kendi işini kurmak isteyen girişimcileri de etkilemektedir Yapılan araştırmaya göre kendi işini kurmak isteyen girişimcinin içinde bulunduğu, bölge, yatırım konusu, işletmenin türü, üretim çeşidi ve benzeri konulara göre başlangıçta müracaat edilmesi gereken kurumlar farklılık arz edebilmektedir.⁶⁹ Ülkemizde genelde kanun, tüzük ve yönetmelikler küçük işletmeler tarafından anlaşılamayacak kadar karışıktır. Bundan dolayı bu işletmeler örneğin vergi ödemelerinde, gecikme faizi ve cezaları ile karşılaşmakta ve bazı muafiyetlerden yararlanamamaktadır.⁷⁰ KOBİ'ler gelir vergisi, geçici vergi, KDV, damga vergisi, mahalli idarelere ödenen vergi ve harçlar, kurumlar vergisi, muhtasar vergi, kira stopajı. Sosyal Sigorta veya Bağ-Kur primi gibi ödemeler de bulunmaktadır.

⁶⁷ Gucehoğlu, a.g.e., s. 16-17.

⁶⁸ Arslan, a.g.e.,s. 66.

⁶⁹ Okan Saykun, *Girişimciye Bürokrasi Engeli*, *Girişim*, Mart 1995, s. 20.

⁷⁰ Gucehoğlu, a.g.e., s.17.

Bunların takibi ve zamanında yerine getirilmesi, küçük işletmeler için oldukça zor olmakta ve yılda ortalama 37 gün zaman kaybına neden olmaktadır.⁷¹ Vergi mevzuatının her geçen gün karmaşıklaşması ve yapılan düzenlemelerde hep labirent bulmaca yolunun seçilmesi, küçük mükellefleri büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Basitlik, uygulanabilirlik temel kriter olarak alınarak, kırtasiye yoğunluğu en aza indirildiğinde KOBİ'ler açısından en önemli adım atılmış olacaktır.

Ayrıca vergi oranlarının bu kadar yüksek olduğu bir ülkede enflasyon da göz önüne alındığında, işletmelerin kayıt dışı ekonomiye yönelmesi normaldir.⁷² Böyle bir durum içerisinde küçük ve orta boy işletmelerin Avrupalı rakiplerin oranla daha yüksek miktarlarda ödediği vergiler nedeniyle de rekabet gücü olumsuz yönde etkilenmektedir.

Fransa ve İrlanda'dan, Güney Kore ve Japonya'ya, birçok ülkede KOBİ'lerin kurulmasını kolaylaştıracak önlemler alınırken Türkiye'de iş kurmak isteyen girişimciye köstek olan mevzuat ve bürokrasi engeli olduğu gibi yerinde duruyor. Bir araştırmaya göre, bir girişiminin herhangi bir engelle karşılaşmadığı takdirde teşebbüsün başlayışından işletmeyi açmasına kadar yapması gereken işlem sayısı 121 buluyor. İş kurmak isteyen kimse; kuruluş aşamasında 7, işyeri oluşturma aşamasında 31, proje seçimi aşamasında 17, diğer işlemler 66 olmak üzere toplam 121 işlem yapmak zorunda. Bu işlemlerin, 10 bakanlığın yanı sıra, 37 değişik kuruluşa gerçekleştirilmesi gerekiyor. Özellikle son yıllarda dünyanın her yanında KOBİ'lerin başta gelen sorunlarından olan mevzuatın kolaylaştırılması için ciddi girişimlerde bulunuluyor. Örneğin Fransa'da, yeni işletme kurmak için gerekli tüm kayıt işlemleri tek bir dairede toplanmıştır.⁷³ Türkiye'de de böyle bir sistemin kurulması girişimciliği kolaylaştıracaktır.

⁷¹ Ömer Gücelioğlu, **Mevzuatın Esnaf, Sanatkar ve Küçük İşletmelere Maliyeti**, Tu S-AR Yayınları, No: 5, Ankara 1992, s.25.

⁷² Gücelioğlu a.g.e., s.25.

⁷³ Osman Ulaşay, **Buyurun Küçük İşletme Açmaya**, Milliyet Gazetesi, 16 Ağustos 1996, s. 9.

İKİNCİ BÖLÜM
KALİTE SİSTEMLERİ VE KOBİ'LER

2.1. KALİTE KAVRAMI

2.1.1. Kalite'nin Tarihçesi

Bir matematikçi olan Walter Shewhart, 1924 yılında seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte kalite teknolojisinin gelişimi hızlanmıştır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına ve bilginin daha çok paylaşılmasına yol açmıştır. Bu yıllarda üretimin, imalatın artmasına bağlı olarak istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilmiş ve bu şekilde de kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır. Özellikle seri imalat şeklinde üretimi gerçekleştirilen askeri malzemelerin imalatında, maliyetin düşürülmesi hedeflenmiştir.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği 1946 yılında kurulmuş ve başkanlığına George Edwards seçilmiştir. Bu dernek işletmeleri belgelendirme programlarına başlamıştır. Kalite güvence uzmanları sorunları çözmek amacıyla "kusur analiz teknikleri" geliştirmişler ve tasarım aşamasında katılmaya başlamışlardır. Bu arada ürünlerin çevresel performansı test edilmeye başlanmıştır. Ancak II. Dünya Savaşı bitince kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başlamıştır. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolünü yalnızca savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmuşlardır.

Armand V. Feigenbaum, 1951 yılında "Toplam Kalite Kontrol" adlı kitabını yayınlamış,⁷⁴ Feigenbaum kalite kontrolünü işletmenin tasarımdan satış ve sonrasına kadar olan bütün işlevlerine yaymıştır⁷⁵ kalite ile ilgili çalışmalar önlemeye değil, düzeltici çalışmalara yöneliktir.⁷⁶ Deming, kalite geliştirme faaliyetleri

⁷⁴ Samuel K. HO, **Is The ISO 9000 Series For Total Quality Management?**, International Journal Of Physical Distribution And Logistics, Vol.25, No.1, 1995, s.52.

⁷⁵ G. WILKINSON ve B.G. DALE, **Integrated Management Systems: An Examination Of The Concept And The Theory**, The TQM Magazine, Vol.11, No.2, 1999, s.96.

⁷⁶ Muhsin HALİS ve Ahmet ÖZTAŞ, **Quality Cost Analysis in ISO-9000-certified Turkish Companies**, Managerial Auditing Journal, Vol.17, No.1/2, 2002, s.101.

sorumluluğunun “anahtar unsurunun, kalite politikasının tanımlanması ve herkesin onu anladığı ve desteklediğinin sağlanması”⁷⁷ olduğu şeklinde ifade etmiştir.

İmalatla uğraşan işletmelerin bir kısmı, 1950’lilerin sonlarında bünyesinde kalite kontrol bölümleri oluşturmuş. Bölümlerin aktiviteleri daha ziyade eylemle veya işlem teknikleri ilgili olmuştur. Özellikle kaliteyi gerçekleştirmeye, kontrole ve düzeltmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Amerika’da otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında 1960’lı yılların sonuna doğru "Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi" uygulamaları başlatılmıştır. Amerika’nın, savaş sonrası Avrupa ve Japonya’da yeniden yapılanma çalışmaları sayesinde, hala dünya pazarlarında liderliğini sürdürmektedir. Söz konusu tarihlere Japonya’ da “Başarı İçin Anahtar, Faaliyetlere Odaklanarak Yarar Sağlamaktır” düşüncesi hâkim olup; ‘Hoshin Kanri’ bir işletmenin politikaları, amaç ve hedefleri arasında iletişim kurmak amacıyla geliştirilmiştir” ifadenin açılımı aşağıda verilmiştir⁽⁷⁸⁾

- Hoshin; bir kurs, bir politika, bir plan, bir amaç,
- Kanri; yönetim, kontrol, ilgilenmek,
- İkisinin birlikte anlamı; “işletmenin merkezi yönetim kontrolü”.

Kaliteyle ilgili bu kavramların ortaya çıkması doğal olarak 1980’ lerde kalite kavramının daha da gelişmesine neden olmuştur. Bu yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm işlevlerine girmeye başlamıştır. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamıştır. Kuruluşlarda yarın da var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır. Ülkemizdeki kuruluşlar da bu gelişmelerden etkilenmişlerdir. Özellikle 90’lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlamıştır. Herhangi bir işletme bünyesinde kalite yönetimi denildiği zaman, yönetimin bütün yönleriyle kendisini tanımlamış olduğu kalite politikası anlaşılmaktadır.⁽⁷⁹⁾

⁷⁷ R. G. Lee ve B. G. DALE, **Policy Deployment: An Examination Of The Theory**, Industrial Journal Of Quality And Reliability Management”, Vol.15, No.5, 1998, s.523.

⁷⁸ Lee ve Dale, **a.g.e.**, Vol.15, No.5, 1998, s.522.

⁷⁹ Lee ve Dale, **a.g.e.**, Vol.15, No.5, 1998, s.523.

2.1.2. Kalite'nin Tanımı

“Kalite, ürün ya da hizmetlerin belirtilen ya da istenen gereksinimleri tatmin edebilme yeteneğine etki eden özelliklerin ya da karakteristiklerin” sağlanması⁸⁰ olarak tanımlanmaktadır. Kalite, tüketicinin, ürün veya hizmet ile karşılaştığı an yaşadığı deneyime bağlı olarak belirlediği bir nitelik olup, tüketici gereksinimlerine göre ölçülebilir. Bu gereksinimler yazılı ya da sözlü, bilinçli ya da bilinçsiz, kullanıma dayalı ya da sadece dışarıdan bakarak belirlenmiş olabilir. Ancak her durumda kalite, rekabetin olduğu çağımızda hareketli bir hedef halindedir.

Ürün ve servis kalitesini “Müşteri beklentilerini karşılamak amacı ile sunulan ürünün ya da hizmetin, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım özelliklerinin tümünün bir araya gelmesi” biçiminde tanımlayabiliriz. Kalite ölçümlerinin amacı, ürünün ya da hizmetin bu özellikler bütünlüğünün ne kadarını, hangi düzeyde sağlayabildiğini görmektir.

Ürün ya da servisin kalitesi, güvenilirlik, dayanıklılık ve onarılabilmek gibi kalite özelliklerinin belli oranlar ve dengeler içinde bir araya gelmesinden oluşur. Bir ürün, yaşam süreci boyunca, gereksinim duyulduğu her anda, üretim amacına uygun işlevini yerine getirmekle yükümlüdür. Diğer bir deyişle ürün güvenilir ve emniyetli olmalıdır. Ürünün servisi ve bakımı belli düzeyde sağlanmalı, yaşam süreci boyunca onarılabilmek olmalıdır. Ürün, müşteri gereksinimlerine uygun görünümde, çekici olmalıdır. Bunlar ve diğer ürün özellikleri, belli oranlar ve dengeler içinde bir araya geldiği zaman, o ürün için gerçek anlamda “kalite” bütünlüğü sağlanmış olur. Müşteri memnuniyeti ile yönlendirilen ve yönetilmesi gereken kalite bu şekilde tanımlanmıştır.

Kalite uzmanları tarafından yapılmış bazı kalite tanımları aşağıdaki şekillerde yapılmıştır.

- Kalite, müşteri isteklerinin tatminidir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, belirlenmiş gereksinimlere uygunluktur.
- Kalite, mükemmellik derecesidir.

⁸⁰ Lawrence W. H. Tam, **Quality Management Theory And Practice: Some Observations Of Practices In Australian Libraries**, Library Management, Vol. 21, No.7, 2000, s.350.

- Kalite, müşteriye memnun etmektedir.
- Kalite, bir varlığın (ürün veya hizmet) belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Dar anlamda kalite, ürün kalitesi olup, geniş anlamda ise iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi, işçiler, mühendisler ve yöneticileri içeren insanların kalitesi, sistem kalitesi, işletme kalitesi, hedeflerin kalitesi olarak tanımlanmıştır.

Kalite güvence sisteminin altında yatan temel kavram, müşteri gereksinimleridir. Bir ürün ya da hizmet, istenilen müşteri gereksinimlerini karşılırsa, kaliteye sahip demektir. Her işin, her mesleğin yaşamını sürdürebilmesi, pazar ve müşteri isteklerinin yerine getirilmesine bağlıdır. Eğer müşteri beğenmezse, aynı ürünü veya hizmeti satın almak için başka bir üretici bulabilir. Bu yüzden kalite, o ürün veya hizmetin temeli ve işyerinin yaşaması için gerekli ana koşul olarak değerlendirilmiştir.

Kalite hakkındaki son karar müşteriler tarafından verilmektedir. Müşteriler, şikâyetlerini ya doğrudan satıcıya bildirirler, ya da ilişkisini keserek satıcının satışlarının azalmasına, pazarının küçülmesine ve işini kaybetmesine neden olurlar. Kalite, müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak tanımlanmaktadır. Kalite, müşteri ya da kullanıcının bir mal ya da hizmet hakkında verdiği kararlardır. Kalite, müşteri ya da kullanıcıların, kendi gereksinmelerinin ve beklentilerinin kullandıkları mal veya hizmet aracılığıyla ne derece karşılandığına dair (tahmin veya beklentilerinin üzerinde tatmin) olan inançlardır.⁸¹

Kalite “en güzel, en iyi, en büyük” gibi sıfatlarla tanımlanmıştır. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde özelliklerine göre, en üst düzey gibi bazı kavramlarla tanımlanmıştır. Bu tanımlar o zaman için doğruymuş. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı gibi sıfatlara sahip malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Şimdi mal satılabilmek için müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal ya da hizmet üretmek gerekir. Bugün kalite kavramı klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün

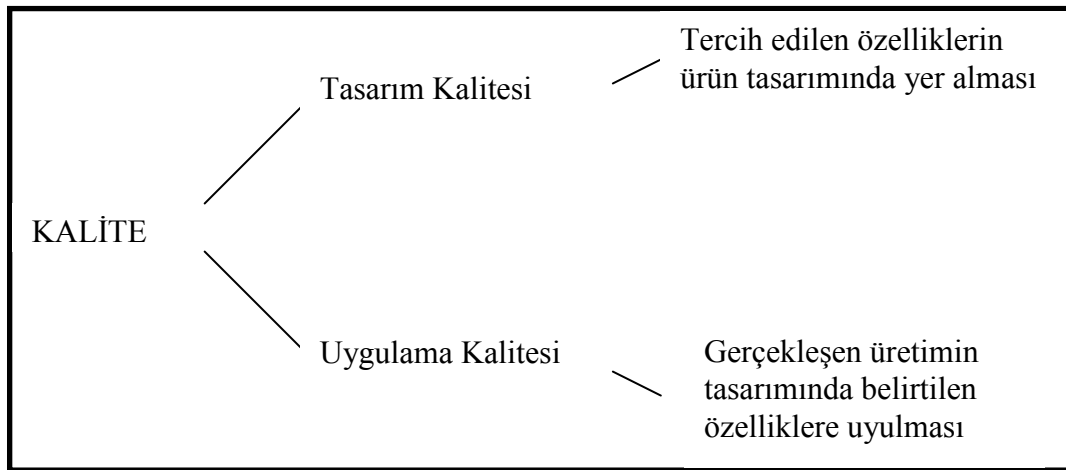
⁸¹ Erhan Mengen, **Toplam Kalite**, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.XI,S12, Eskişehir, 1993,s. 25.

veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış stratejik bir kavram haline gelmiştir⁸² Kalite, istenen özelliklere uygunluktur. Dikkat edilecek olursa, bu ifade iki ögeden oluşur:

- İstenen özellikler ve
- Bu özelliklere uygunluk

Bir mal veya hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir.Örneğin, bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım sorunudur. Aynı otomobilin döşemesinin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur.Uygunluk kalitesi ise müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir.⁸³

Şekil 2.1: Kalite Kavramı'nın Belirlenmesi



Kalite kavramı'nda istenen özelliklerin iyi tespit edilmesi "tasarım kalitesini" belirlerken, bu özelliklere uygunluk ise "uygulama kalitesini" ortaya koyar. Söz konusu durum, Şekil 2.1:' de tasarım ve uygulama kalitesinin belirlenmesi gösterilmiştir.

⁸² Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Yay., 1.Baskı, İstanbul 1997, s. 40.

⁸³ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi** No: 1.Kalder Yay.,İstanbul 1995, s. 11.

2.1.3. Kalite'nin Amacı

İşletmelerin gerek yaşamlarını sürdürebilmeleri gerekse pazarda büyük bir pay sahibi olabilmeleri için müşterilerin istek ve gereksinmelerine karşılık verebilmelidirler. Hızla değişen çevrede rekabet ortamı artmakta ve giderek bilinçlenen müşterilerin isteklerine cevap verebilmek gerçekten zorlaşmaktadır. Müşterileri memnun etmek için işletmeler ürün çeşitlendirmesine, ürünlerin dayanıklılık sürelerini artmasına ve ürünlerin kalitesine büyük önem göstermektedirler. Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır.

2.1.4. Kalite'nin Önemi

Kalite yönetimi, örgüt dizaynının da ve rutin işlerde dönüşümü gerektiren sürekli bir süreç, örgütsel bir stratejidir. İşletmeler kalite yaklaşımını uygulayarak sorunlarının neler olduğu, bu sorunların nasıl çözümlenebileceği ve çözüm yöntemlerinin nasıl uygulanabileceği ile ilgili stratejik kontrolün gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadırlar.

Kalite yönetimi sürekli gelişmenin önemini vurgulayan ve takip eden örgütlerde kapsamlı bir hayatını sürdürme ve çalışma felsefesini ifade etmektedir. Felsefe üç temel üzerine kuruludur ⁸⁴

Kaliteyi geliştirmek, verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmekte amaç, çalışanların moral ve verimliliğini arttırmak, müşterinin sürekli memnuniyetini sağlamak, örgütü sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedeflemektir.

İşletmelerin üretim sistemleri, açık(çevreyle etkileşimli) ve adaptif(çevresindeki değişimlere tepki veren) sistemlerdir. Herhangi bir sistemin açık ve adaptif oluşunun dinamik bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Dinamik, devingen yapıya sahip bir üretim sistemi çevresindeki değişikliklere iki şekilde tepki gösterir:

⁸⁴ (Chaffé,E.Earle,Sherr,L.E.,**Quality:Transforming Postsecondary Education,ERIC Digest**,Ashe-Eric Higher Education Report,The George Washington University,1992,s.23.)

Birincisinde sistem kullanılan girdileri niteliksel ve niceliksel olarak değişime uğratmaktadır. İkincisinde ise, girdilerin sistemde kullanılma biçimini değiştirmektedir.

Üretim sistemleri iç ve dış çevre ile etkileşimli olduklarından kullanılan üretim kaynaklarının işletmenin istemi dışında bir bozulmaya, aksamaya uğraması olasıdır. Üretim sistemlerini etkin ve verimli şekilde çalıştırabilmek için sistemin içinden oluşan arıza, hata, devamsızlık v.b. sorunların da dikkatle ele alınması ve çözüm üretilmesi gereklidir.⁸⁵

Klasik örgüt yapısından günümüz modern örgüt yapısına geçince işletmeler çalışmaların odak noktası olan “Nasıl Daha İyi Kaynak Kullanılır?” sorusuna yanıt aramak olmuştur. Çünkü ürünler, müşteri talepleri, teknolojik rekabet, iletişim ve bilişim alanındaki gelişmelerle işletmelerde başarıyı yakalamak daha zor bir hale gelmiş bulunmaktadır. Üretilen mal ve hizmetleri en uygun kalite, fiyat ve zaman açısından pazara sunma gereği, bu unsurları değişim ortamının temel belirleyicileri durumuna sokmuştur. İşletmeler sözü edilen bu ortamda, yaşamlarını sürdürebilmek için yönetim ve örgüt yapılarını yeniden değerlendirip, tasarlayıp, yapılandırmaları zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır. İşletmelerdeki bu radikal değişim gereksinimi kalite merkezli yeni örgütlenme biçimleri ortaya çıkarmıştır. Örnek “Süreç odaklılık ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı (BPR-Business Process Reengineering)” bu gereksinimden kaynaklanan bir yönetim yaklaşımıdır.⁸⁶

2.1.5 Kalite Açısından Kıyaslama (Benchmarking)

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan kıyaslama, bir işletmenin kendi rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle kıyaslama (benchmarking), rakip işletmelere göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı amaç edinen bir yönetsel tekniktir. Yani, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemidir.

⁸⁵ Tanyaş, Mehmet, **Kaynak Planlamasında Önemli Bir Kavram: Geri Besleme**, Baan Planet, Yıl:1, Sayı:3, Kasım 1997-Ocak 1998, s.17.

⁸⁶ Ulusoy, İ. Tayfun, **Değişim Mühendisliği**, Pazarlama Dünyası, Yıl:10, Sayı:60, Kasım-Aralık 1996, s.31.

Ama iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. İşletmenin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir.

Sürekli iyileşme ve değişim artık işletmeler için olmazsa olmazlar arasındadır. Sertleşen rekabet, işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa’da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine ve bunun yanında Japonya’nın başı çektiği “Kalite Devrimi”nin Batı’yı etkisine almasına yol açmıştır. Kıyaslamada bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır⁽⁸⁷⁾

Japonya’da kıyaslamaya eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En iyinin en iyisi olmak” anlamını taşımaktadır.⁽⁸⁸⁾

Japonların “Dantatsu” uygulamalarıyla da özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç ABD’de “Kıyaslama(Benchmarking)” adını alarak ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır.

Kıyaslama, yönetsel bir araç olarak Türkiye’de yeni öğrenilen ve uygulamaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Örnek edinme, örnek alma, kıyaslama şeklinde Türkçeye çevrilmeye çalışılan kavram kıyaslamayı tam ifade edememekte ve hatta yanlış anlamlar yüklenmesine de yol açmaktadır. Benchmarking’in tanımına baktığımızda işletmelerin hedefleri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir:

Kıyaslama, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip işletmelerin her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde

⁸⁷ Özgen, Hüseyin ve Ölçer, Ferit. (1998). **Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması**, Standart Dergisi, Ağustos Sayı:44.)

⁸⁸ (Bergman, Bo and Bera Klefsjö (1994). **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaciton**, McCraw Hill, Book Company:London.)

bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.⁽⁸⁹⁾

Kalite açısından kıyaslama birkaç amaç için kullanılabilir. Bunlardan bazıları kısaca;

- a) Müşterinin algıladığı kalite
- b)İlkelerle ilgili kalite
- c)İşletmenin gelişimi

2.1.5.1. Müşteri'nin Algıladığı Kalite

Müşteri satın alma konusunda karar veren kişi olarak tanımlanır. Müşterinin elindeki maldan algıladığı değer, beklenti ve gereksinmelerini karşılayacak düzeyde olmalıdır. Ödediği paranın ya da bedelin karşılığını aldığını hissetmelidir. Malın, dışarıdaki müşteriye dağıtılması durumunda; müşterinin aynı maldan satın almak için birçok seçim alternatifi vardır.

Benchmarking pazara geçişinin en etkili uyarıcısıdır. Benchmarking çalışmaları üzerinde yoğunlaşmak, müşterinin algıladığı kalitenin artırılmasını hedeflemektedir. Kalitede mükemmeye ulaşan işletme, müşteri ilişkileri nasıldır? Müşterinin gereksinmelerini karşılamak ve ilişkilerini sağlamlaştırmak için hangi adımları atıyorlar? Müşteri ilişkilerinin derecesini nasıl ölçüyorlar? Hizmet düzeyini ölçmek için hangi kıstasları kullanıyorlar? Ve müşteri ilişkilerinde daha iyi bir sonuca ulaşmak için işlemlerini bu ölçümler sonucunda nasıl geliştiriyorlar? Şikâyeti olan ya da yardım isteyen müşterileri kazanmak ve kaybetmemek için nasıl bir yöntem izliyorlar? Gibi sorular yanıtlanmalıdır.⁽⁹⁰⁾

Müşterinin algıladığı kalite kavramı; müşterinin her açıdan memnun edilmesini hedeflemektedir. Başarılı işletmeler, müşteriden daima bir adım önde olmak için ne yapıyorlar ve müşteriye nasıl memnun ediyorlar? Pazarlarını nasıl büyütüyorlar? Hangi ölçüm yöntemlerini kullanıyorlar ve bu ölçüm sonuçları eyleme nasıl dönüşüyor?

⁸⁹ (Karch, Kenneth M. (1994). **Getting Organizational Buy in For Benchmarking : Environmental Management at Weverhauser**, Total Quality Environmental Management, Vol:3, Iss.3, Spring.)

⁹⁰ Mergen **a.g.e.** s. 42.

Kıyaslama ortağımız kendi alanı ile ilgili işlemlerde, rakipleriyle nasıl başa çıkıyor? Sorularının yanıtlanması gerekir.

2.1.5.2. Değerlerle İlgili Kalite

Değerlerle ilgili kalite, sistem içerisinde önceden belirlenen özellik ve standartlara uygunluk demektir. Değerlerle ilgili kalite, İşletmelerin ilkelerini belirlemelerini sağlar ve müşterinin memnuniyetsizlik riskini en aza indirir. Gelişme ve çalışma yöntemleri, mal ve hizmetlerin; memnun müşterinin kalite beklentilerine cevap verecek şekilde nasıl örgütlenir. Değerle ilgili kalitenin cevabı aranırken müşterinin istekleri; kalite standartlarına nasıl uyarlanır? Gelişme süresini kısaltmak için hangi sistemler mevcuttur? İşletmen liderlik pozisyonuna gelme süresini kısaltıp, istenmeyen durumları organize indirmeye çalışırken, ürünlerinin ve dağıtım işlemlerinin müşteriye kalite olarak ulaştırılabilmesi için, ne yapıyorlar? Hangi yöntemler ve ölçümler kullanılıyor? Eğer, değerlerle ilgili kalitede bir sapma olursa, ne gibi önlemler alınıyor? Sorularına yanıt aranır.⁽⁹¹⁾

2.1.5.3. İşletmenin Gelişimi

İşletmenin gelişimi terimi; işletmeyi kendi içinde üst sınıf ve değerlerle ilgili kaliteye sahip duruma getirmeyi hedefleyen işlemler olarak tanımlanabilir. Başarılı işletmelerin özelliklerinden bir tanesi; performans ve yürüttükleri işlemlerin içeriği üzerinde yoğunlaşmalarıdır. Bunu başarmak için nasıl bir sistem ve nasıl bir kontrol mekanizması kullanıyorlar? İş gören planlamasının, kalite gelişimiyle nasıl bir ilgisi vardır? İş gören planlaması, sorumluluk, yeteneklerin geliştirilmesi, ödüllendirme sistemleri, işbirlikleri hedefler eğitim vs gibi konuları kapsar.

Güçlendirme, tanıtım, sürekli eğitim gibi konularda ne tür rehberlik hizmetleri sunulmaktadır? İnsan kaynaklarını geliştirmek için, kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir program mevcut mudur? İnsan kaynakları gelişimi, esas işin dışındaki sağlık hizmetleri ya da sosyal aktiviteler gibi aktiviteleri de kapsar. Başarılı bir işletme hedeflerine ulaşmak için, çalışanlarının bağlılığını ve taahhütlerini güçlendirmeye yönelik nasıl bir

⁹¹Mengen, a.g.e. s. 43.

sistem kurmuştur? Geliştirme grupları, öneriler vb. gibi bir sistem mi vardır? Kuruluşun; kalite ve gelişim konularına bağlılığı nasıldır? İşletmenin gelişmesi konusunda başarılı işletmelerin genellikle çok iyi yapılanmış sürekli eğitim paketleri vardır. Bunlar nasıl yapılanmıştır ve hangi faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır? Eğitim, kuruluşun stratejileri ve hedefleriyle nasıl bir ilişki içerisindedir? Daha iyi bir performans ve motivasyon elde etmek için eğitimlerini nasıl çeşitlendirmektedirler? Eğitim programlarını değerlendirmek için ne tür ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır? Gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

Görüldüğü gibi kalite kavramı, işletme faaliyetlerinin büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Sistemin tümü ya da belli bir bölümü kıyaslama yapılabilir. Seçimi sizin kuruluşlar için en uygun olan ya da müşterinin taleplerini karşılamak için en önemli olan faktörlere göre yapabilirsiniz.

2.1.6 Kalite Maliyetleri

Kalite yönetim programı, doğru karar verebilmek için, maliyet bilgilerinin zamanında ve doğru olarak elde edilebilmesinden etkilenir. Bu bilgilerin zamanında ve doğru olarak elde edilebilmesi için kalite programının başarısına ya da başarısızlığına neden olacak gelişmeler yaratılabilmektedir. Kalite konusunda karar verme mekanizmaları, bu konudaki projelerin ön yapılabilirliğine dayandırıldığı için projelerde harcamalar, maliyetler ve beklenen yararların parasal değerlerle ifade edilmesi istenmektedir.⁹²

Kalite maliyetleri 1950'li yıllarda bazı bilim adamları tarafından dört ana kategoride sınıflandırılmıştır.⁹³ Kalite Maliyetleri aşağıda sıralanmıştır:

- Uygunluk Maliyeti (Cost of Conformance); önleme maliyeti ve
- Değerlendirme maliyeti,
- Uygunsuzluk Maliyeti (Cost of Non-conformance); İç başarısızlık maliyeti ve
- Dış başarısızlık maliyeti

⁹² Mehmet Özkan, **Kalite Maliyetleri ve Ekonomisi' ne Giriş-I**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org>, Son Güncelleme: 08-07-2005.

⁹³ Halis ve Öztaş, **a.g.e**, s.101.

Kalitede bir uygunsuzluğu önlemeye yönelik olarak, kalite sisteminin tasarımı, kurulması ve düzenlenmesi ile ilgili maliyetler, “önleme maliyetleri”ni (Preventive Cost) oluşturmaktadır.⁹⁴ Değerlendirme maliyetleri (Appraisal Cost) işletmede ürünü istenilen özelliklerde ve toleranslarda tutmak için katılan tüm kontrol ölçme ve değerlendirme maliyetleridir. İç başarısızlık maliyetleri (Internal Failure Cost), ürünler müşteriye gönderilmeden önce tespit edilen tüm kusurların ve kusurluların maliyetini içerir. JURAN dış başarısızlık maliyetleri (External Failure Cost) ürün ya da hizmetler “Müşteriye teslim edildikten sonra ortaya çıkmaktadırlar” ve aşağıdaki gibi sınıflandırılmışlardır:⁽⁹⁵⁾

- Şikâyet düzeltme
- Geri dönen materyaller
- Garanti ödemeleri
- Gelir kayıpları.

2.2. KALİTE SİSTEMİ KAVRAMI

Kalite Yönetim Sistemi bir çeşit bilgi sistemi olarak; “ürün veya hizmeti alan müşterilerin gereksinimlerinin tam olarak karşılanabilmesi için, belirlenen kalite hedeflerinin yerine getirilmesi sırasında uygulanan planlı etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu etkinlikler, bir amaca yönelik olarak parçaların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesini içermektedir”.⁹⁶

Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Kuruluşlar, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler.⁹⁷ Bunun için kuruluşlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler.

⁹⁴ Halis ve Öztaş, **a.g.e.**, s.101.

⁹⁵ Mehmet Özkan, **Kalite Maliyetleri ve Ekonomisi’ ne Giriş-II**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org>, Son Güncelleme: 08-07-2005.

⁹⁶ Özkaya, **a.g.k.**

⁹⁷ Sibel Özkaya, **Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri**, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, İnternet Adresi: <http://www.dtm.gov.tr/dtm.asp>, Son Güncelleme: 06-07-2005.

Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar.⁹⁸ Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendikleri işlere uygulama süreçlerini içermektedir. Bilgi temelli sistemler yoluyla kuruluşlar yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmektedirler.⁹⁹

2.2.1. Kalite Sistemi İçeriği

Deneyimlere dayanarak, bir kalite sisteminin genel olarak aşağıdakileri içermesi değerlendirilmiştir:

- **Politikalar:** Üst yönetimin ve kuruluşun hedefleri ile amaçları, somut ve anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca, kuruluş içindeki birimlerin de hedefleri varsa, bunlar da somut olarak belirtilebilir.
- **Müşteri gereksinimleri:** Kalite güvence sisteminin temelini oluşturan müşteri gereksinimlerinin tam olarak karşılanması, pazarlama ve satış ile satış sonrası hizmet işlevlerinin kalite sisteminin bir parçası olması ile sağlanabilir.
- **Araştırma, Tasarım ve Geliştirme:** Tasarım işlevi olan kuruluşlar, tasarımın pazarlama ve satın alma ile olan bağlantılarını tanımlamalıdır.
- **Satın alma:** Satın alma işlevi, kalite sisteminin kilit işlemlerindedir. Hammadde ve diğer satın alınan kaynaklar, üretimin maliyetini, ürünün veya hizmetin kalitesini belirler. Sadece fiyata bağlı bir satın alma, kalite sistemini desteklemeyebileceğinden, kalite, zamanında teslim gibi kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Üretim:** Üretim yönteminde yer alan ayrıntıları, üretimin izlenmesini, ölçme cihazlarının ayarlarını, ürünlerin test edilmesini, hatalı ürünlerin ayrılması ve uzaklaştırılmasını içermelidir.
- **Üretim Sonrası İşlemler:** Paketleme, taşıma, depolama, teslim ve satış sonrası hizmetler, ürünün kalitesini bütünleyen işlemlerdir.

⁹⁸ Ruef, M. ve W. R. Scott. **A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments.** Administrative Science Quarterly, 4, December, 23, 1998: 877- 904.

⁹⁹ Uzunçarşılı, Ü., M. Toprak ve O. Ersun. **İşletme Kültürü ve İş Prensipleri,** İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, 2000.

- **İnsan ile İlgili Konular:** Kalite sistemini uygulayacak olanlar insanlar olduğu için, kuruluşun insan kaynağı ile ilgili planları belirtilmelidir. Bu planlar kalite, iş güvenliği, teknik ve sosyal eğitimler vb. konuları kapsamalıdır.

2.2.2. Kalite Değerlendirmede Kullanılan Temel Ölçütler

Kalite konusunda değerlendirme yapılırken kullanılan Temel Ölçütler, Kaliteyi geliştirmek için sarf edilen çabaların sonucunda; daha fazla üretkenlik, daha memnun müşteri, daha fazla kar ortaya çıkar ve tüm çalışanlar, daha fazla doyuma ulaşırlar. Kuruluşların açık ve dolaylı gereksinmelerini karşılamak için kaliteye sistematik bir çalışma ile ulaşılır. İsveç Kalite Ödülü; tüm kuruluşlar için kullanılabilecek bir değerlendirme modeline dayandırılmıştır. Temel ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:⁽¹⁰⁰⁾

2.2.2.1. Müşteriye Yönelmek

Bütün işletmelerin amacı müşterinin açık ve dolaylı gereksinmelerini karşılamaktır. İşletmedeki tüm bireyler hem içerideki hem de dışarıdaki müşterilerini memnun etmeyi; görev edinmelidirler.

2.2.2.2. Liderlik

Tüm yöneticilerin, her şeyden önce gelir zihniyeti ile çalışmalarını gerekir. Liderliğin en önemli vazifelerinden bir tanesi; emri altında çalışan tüm bireyler için hedef belirlemek ve uygun koşullar yaratmaktır.

2.2.2.3. Birlikte Katılım

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, her bireyin katılımı ve işbirliği gereklidir. Herkes hedeflerin bilincinde olmalı, gerekli elde edilen sonuçlardan haberdar edilmelidir.

¹⁰⁰ G. Wilkinson ve B.G. Dale, **Integrated Management Systems: An Examination Of The Concept And The Theory**, The TQM Magazine, Vol.11, No.2, 1999, s.98.

2.2.2.4. Yetenekler

İşletmenin rekabet düzeyi, çalışanlarının yeteneklerine bağlıdır. İlerleme kaydedebilmek için tüm bireylerin yetenekleri hem bireysel hem de örgütsel gücü artırma doğrultusunda geliştirilmelidir.

2.2.2.5. Uzağı Görebilme

İşletmelerdeki yürütülen işlemlere, kısa dönemli avantajlar olarak değil, uzun dönemli hedefler gözüyle bakılmalıdır. Kaliteyi geliştirmek için yapılan yatırımlar, üretkenliğin ve pazar payının artmasına ve uzun dönemde fazla kar sağlamaya yardım ederler.

2.2.2.6. Sosyal Sorumluluk

Toplumun bir parçası olarak her işletmenin ve üyelerinin birtakım sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar sadece yasalarla ve kurallarla sınırlı kalmamalı herkes; üzerine düşenin en iyisini yapmak için çaba sarf etmelidir.

2.2.2.7. İşleme Yönelme

İşletmelerdeki işlemleri yan işlemler ve ek işlemler şeklinde bölümlendirebilir. Bunlar da sorumluluk ve otoritelerin temelini oluşturur ve şekillendirir.

2.2.2.8. Koruyucu Ölçüler

Bu ölçüler, mal ve işlemlerdeki hataları önler ve işletmenin; yaptığı işte "usta" olarak nitelendirilmesi için gereklidir.

2.2.2.9. Olağan Gelişmeler

Maksimum verimliliği elde edebilmek için; mallarda servis ve işlemlerde olağan bir ilerleme kaydetmek gereklidir. İşletmenin tüm işlemlerinde, tüm elemanlar tarafından bu bakış açısı benimsenmelidir.

2.2.2.10. Başkalarından Öğrenme

Bir işletme; kendi işlemlerinde gelişme kaydedebilmek için, her türlü faaliyetle, başkalarından bir şeyler öğrenmeye çalışmalıdır. Özel bir gelişme gösterebilmek için; hangi endüstri dalına ait olduğuna bakılmaksızın, kendi alanında en iyi olan işletmelerle kendinizi kıyaslamak önemli bir konudur.

2.2.2.11. Hızlı Tepki Göstermek

Değişimlere karşı; kısa süre içerisinde hızlı tepkiler gösterebilmek; tüm işletmeler için ciddi bir konudur. Bu durum; tüm gelişmelerde, üretim ve teslimatta, servis ve yönetim işlemlerinde geçerlidir.

2.2.2.12. Doğru Kararlar Verebilmek

Kararlar verilere ve gerçeklere göre verilmelidir. İşletmenin her üyesi müşteri memnuniyetine ve üretkenliğe etki eden faktörleri ölçüp değerlendirebilmelidir.

2.2.2.13. İşbirliği

İşbirliği, başarılı bir işletmenin sihirli anahtarıdır. İşbirliği geniş anlamda müşterileri, kuruluşun yan kollarında çalışanları ve hatta toplumu da kapsayacak nitelikte olmalıdır.

2.3. KALİTE GÜVENCESİ

2.3.1. Kalite Güvencesi'nde Yaşanan Değişim

Kalite güvence yaklaşımında yaşanan değişim açısından 1920'li yıllar, 1930'lu yıllar, 1960'lı yıllar ve 1980'li yıllar önemli zaman dilimleri olarak bilinmektedir. Yıllara göre bir sıralama yapılırsa 1920'li yıllarda işi yapan en son kişinin kaliteyle ilgili görüldüğü, muayene ve ayıklama ile yetinildiği bilinmektedir. Farklı olarak, 1930'lu yıllar istatistiksel yöntemlerin kalite kontrolü amacıyla uygulanabileceğine ilişkin çalışmaların ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde özellikle "Kalite Kontrol Şemaları- Control Charts" adı ile bilinen istatistiksel süreç kontrolü yöntemleri ve örnekleme yoluyla yığınlar hakkında karar verme (Kabul

Örnekleme) yöntemlerinin gündeme geldiği görülür. Ne var ki, bu yöntemlerin etkin ve yaygın olarak uygulamaya girmesi ancak 1950'li yılların başlarında gerçekleşebilmiştir.¹⁰¹

Söz konusu gelişim sürecinin sonunda, 1960'lı yıllarda kalitenin, bir işletmenin tüm faaliyetleri ile ilgili olduğu, dolayısıyla kalitenin yaratılması, yaşatılması ve gerçekleştirilmesinin, ekonomiklik koşulu altında ve bir sistem anlayışı içinde ele alınması gereği anlaşılmış ve Toplam Kalite Kontrolü (Total Quality Control) olarak adlandırılan anlayış gündeme gelmiştir. Bu anlayışın yaşama geçirilmesi çabaları, değişik adlar altında da olsa, günümüze değin süregelmiştir.

Uluslararası rekabetin 1980'ler de yükselişe geçmesiyle bilimsel ve teknolojik gelişimdeki yüksek hız, uluslararası alanda kalitede erişilen yüksek düzey, maliyetin artan baskısı, Avrupa Ortak Pazarı gibi yeni oluşumlar, Toplam Kalite Kontrolü anlayışının bugüne değin edinilen deneyimlerin ışığı altında yaşama geçirilmesinde ortak bir çizgiye gelmesini zorunlu kılmış, teşvik etmiştir. 1987'de Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (International Organization for Standardization) uluslararası kavram ve yaklaşım birliğini sağlayarak Toplam Kalite Kontrolü anlayışının yaşama geçirilmesinin gerekli kıldığı yapılanmaya katkıda bulunacak bir dizi standardı kabul etmiş ve bunlar pek çok ülkenin ulusal standartları arasına da girmiş bulunmaktadır. Bu dönem, Toplam Kalite Kontrolü anlayışının, kalite güvence ya da tümleşik kalite güvence adı altında, bir sistem olarak, uluslararası düzeyde yaşama geçirilmesi çabalarının ağırlık kazandığı bir dönem olmaktadır. Bugün gelmiş olan noktada bilinen gerçekler ve gereksinimler şöyle özetlenebilir:¹⁰²

- Kalite bir işletmenin tüm faaliyetlerinin kalitesine bağlıdır, sonuçta erişilen kalite bunların etkileşimli bir bileşimidir. Bu anlayış, kalite halkası (Quality Loop) kavramı ile modelleştirilmiş bulunmaktadır.
- Kalite halkası, tüketicinin gereksinimlerinden yola çıkarak, bunun karşılanması için gerekli tüm faaliyetlerin oluşturduğu bir döngüdür.

¹⁰¹ KAMISKE G.F., **Kalite Güvenliğinin Görevleri, Türk-Alman Sempozyumu-Kalite Güvenliği ve Uluslar arası Standartlar**, İ.T.Ü., Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 22-23.11.1990, s. 14

¹⁰² Rıdvan BOZKURT, **ISO 9000 ve Belgelendirme**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Özel Sayısı, Ankara, 1993, s. 7-44

- Tüketici beklentileri, yoğun rekabet ve güçlü iletişim olanakları nedeniyle, hızlı bir değişim gösterir. Bu değişim kaliteye yansımalıdır. Zira kalite, ürün/hizmetin tüketici nezdindeki değeri ile ölçülür.
- Kalite üretilmelidir, kontrol yoluyla kaliteye erişilmez.
- Kaliteyi üreten sistemdir. Bu sistemin temel elemanı insandır.
- Bir işletme içinde kalite herkesin görevidir ama öncelikle de üst yönetimin görevidir.
- Pazara girebilmek, orada kalabilmek ve payını artırabilmek yalnızca standartlara uymakla sağlanamaz. Standartlara uymak, yarışa katılabilmek için gerekli, ancak bu yarışta iyi bir yer edinebilmek için yetersizdir, standartları aşabilmek gerekir.
- Klasik kalite güvencesi, kalite sorumluluğunu kalite kontrol ve kalite güvencesi bölümüne yüklemektedir. Bu sistem sayesinde özellikle hataları belirlemeye yönelik kalite güvencesi yöntemleri vurgulanmaktadır. Yeni kalite güvencesi yapısı, her fonksiyonel bölüme kendi görevleri ile ilişkili kalite güvence ve kalite sorumluluğunu yüklemektedir. Önleyici kalite güvence tedbirleri ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. İmalatta amaçlar, arızı etkilere daha hızlı müdahale etmek; böylelikle kalite giderlerini azaltmak, kaliteyi yükseltmek ve kapasiteyi daha iyi kullanmak, yani verimliliği arttırmaktır. Bu kalite güvencesi sisteminde, kalite birimine düşen görev, "kontrol" ve "kalite geliştirme" faaliyetlerinin koordinasyonu olmaktadır.¹⁰³

Uluslararası pazarlarda rekabet 70'li yılların ortalarından bu yana oldukça artmış yansırı ürün kalitesi belirleyici bir rol oynamıştır. Aynı zamanda ürün sorumluluğu riski de büyümektedir. Oluşan talepler ise: kayıpların, ürün basmada hatalı parça sayısının azaltılması ve sıfır-hata olarak belirtilmiştir.

Maliyet baskısı ve pazar gereksinimlerine çabuk tepki verebilme gerekliliği ve stokların azaltılmasını amaçlayan bir yapı değişikliğini getirmektedir. Bunun ön koşulu ise olabildiğince az hata ve arızasız imalat olmaktadır. İmalat kalitesinin yanı sıra özellikle tasarım kalitesinin ve müşterinin ürünü öngörüldüğü biçimde kullanımının

¹⁰³ Bozkurt ,a.g.e ,s.7-45

sağlanmasının da önemli olduğu yolundaki görüşlerin artmasıyla, 60'lı, 70'li yıllarda geliştirme ve satış bölümleri bir bütünleşmiş kalite güvence sistemine dâhil edilmişlerdir. Bu sistemin etkinliği esas olarak bölümlerin birbirleriyle işbirliğine istekli olmalarına bağlıdır ve koordinasyon görevi kalite güvence bölümü üzerindedir.

Aslında bu sistem de, hala geleneksel kalite güvence örgütüne dayanmaktadır. Sistemin içerdiği dezavantajlardan önemlileri aşağıda sıralanmaktadır:⁽¹⁰⁴⁾

- Kalite, maliyet ve teslim sorumluluğu arasındaki kutuplaşmanın neden olduğu gerilim ile bazı bölüm çıkarları, kalite ve kalite güvencenin en uygun şekle sokulmuş ve bütünleşmiş düşüncelerini engellemektedir.
- İmalat ve kontrol tek elde toplanmadığı için uyum genellikle yeterince sağlanamamaktadır.
- İmalat bölümü, imalatı takiben kalite güvence bölümünce gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerine güvenir.
- Kaliteden birinci derecede sorumlu olarak kalite güvence bölümü görülmektedir.
- Kalite güvence bölümü ile diğer bölümler arasında genellikle yakınan yakınılan anlayışı oluşur.
- Sistemik önleyici kalite güvence motivasyonu böyle bir atmosfer içinde tatmin edici biçimde gelişemez. Yani, geleneksel kalite güvence daha ziyade hatayı belirlemeye ve takiben gidermeye yöneliktir.
- Kalite yönetimi düzenlenmesine, kalite güvence bölümünün görevi olarak bakılır. İmalatın kontrol diyagramları yardımıyla düzenlediği ve yönettiği kalite çemberleri, çoğunlukla "işe yaramaz" görüşüyle reddedilir.
- Kontrol faaliyetlerinin üretime devri bizzat üretim yöntemi tarafından reddedilir.
- Geliştirme, satış, malzeme ve lojistik bölümleri, ürün kalitesine olan etkilerinin genellikle yeterince farkında değildirler ve dolayısıyla tek yanlı optimizasyona giderler.

¹⁰⁴ Bozkurt ,a.g.e ,s.7-48

- Hataların yalnızca %20-30'unun imalattan kaynaklandığını, daha büyük kısmın ise diğer bölümlere ait olduğunu gösteren araştırma sonuçları ciddi olarak dikkate alınmaz. Potansiyel hatalardan sistematik olarak kaçınmaya yönelik yöntemler çok seyrek kullanılır.

Eski kalite güvence sisteminin zayıflıklarının nedeni, kalite bilincinin yetersizliğidir. Kalite sorumluluğunun kendilerinde olmaması nedeniyle, bu bilinç gerçekleşmemiştir. Kalite güvencenin yeni yapısında her bölüm görevlilerinin kalite sorumluluğunu da üstlenmekte ve gereklerini yerine getirmektedir. Yani kalite güvence direkt olarak hatanın ortaya çıkabileceği kaynakta gerçekleştirilmektedir.

Böylelikle önleyici, hatalardan kaçınmaya yönelik bir kalite güvence düşüncesi ön plana çıkar. Söz edilen entegre kalite güvence sorumluluğu; önemli işlevsel bölümler için, aşağıda özetlenmiştir:

- Pazarlama: Pazarın kalite taleplerinin ürüne yansımalarını, ürünün pazara girmesinden sonra müşteri servisi aracılığıyla kalite hakkındaki enformasyonun hızlı ve güvenilir olarak geri dönmesini sağlamaktan sorumludur.
- Geliştirme: Konstrüksiyon kalitesinden ve ürünün ön deneme işlemlerinden sorumludur. Ürünler emniyetle üretilebilir ve kontrol edilebilir olmalıdır.
- Malzeme bölümü: Girdi kalite ve fiyatının optimizasyonu, güvenli taşıma ve zamanında teminden sorumludur.
- İmalat hazırlama: İmalat maliyetinin yanı sıra imalat emniyeti ile düzenek ve proseslerin kalite yeterliliğinden de sorumludur. Buna kalite kontrol faaliyetlerinin planlanması da dâhildir. İmalat, yalnızca teslimatı sağlamaktan değil, imalat kalitesinden de sorumludur. Bu, prosesin düzenlenmesi ve rutin kontrollerin direkt kendilerince yapılmasını gerektirir. Uygun olmayan paketleme, depolama ve taşıma aksaklıkları kaliteyi negatif etkiler. İlgili bölümlerde buna yönelik bilinç geliştirilmelidir.

Bu sistemde kalite güvence bölümüne düşen görev İngilizcedeki "Controllers" kavramı ile karşılanmaktadır. Tüm kalite sorunlarında koordinasyon, ürün ve sistem denetimleri, danışmanlık, destek, kalite teşviki ve ortak çalışma yoluyla tüm önemli kalite kararlarında bütün işlevsel birimlerin -bir bütünleşmiş kalite sistemi anlayışında- birlikte çalışmalarından sorumludur ve ürün kalitesi için hedefler, ölçüler koyar.

2.3.2. Kalite Güvence Döngüsü

Kalite güvencesi geliştirilme süreci “Kalite Güvence Döngüsü” olarak ele alınmış olup aşamaları aşağıdaki gibidir.¹⁰⁵

2.3.2.1. Geliştirme Aşaması

Kalitenin değerlendirilmesi aşamalarında geliştirme bölümü önce yeni bir ürüne ait kavramsal yapı ve ilk fonksiyonlar listesini, daha sonra konstrüksiyon ve ilk deneme sonuçlarını eleştirel tartışmaya sunar. İmalat, kalite güvence, satış ve ilgili diğer bölümler tecrübe ve itirazlarını ortaya koyarlar. Konstrüksiyon hata olasılıkları ve etki analizinin yapılması, yapılan potansiyel sorunlar analizinin geliştirilmesi ve sayısallaştırılması demektir.

2.3.2.2. İmalat Planlama Aşaması

İmalat düzeneklerinin kalite yeteneğinin sorumluluğu, imalat hazırlığını planlayan birimce taşınmalıdır. Çünkü planlama ve imalat hakkında doğru bilgi ve belirleyici etkiye bu bölüm sahiptir. Süreç-hata ihtimalleri etki analizi, risk değerlendirmede mükemmel bir araçtır. Makine ve süreç yeteneklerinin üstün olması ve böylelikle ulaşılan yüksek imalat hassasiyeti iyi kalite ve arızasız imalat akışı için en iyi koşullardır.

Kontrol planlaması, yöntemleri iyi tanıyan, dolayısıyla kontrol türünü ve hacmini en iyi optimize edecek olan imalat hazırlama bölümünün görevidir. Kalite güvence bölümü bu görevlerde bölüme destek verir, örneklerin kontrolünü yapar.

¹⁰⁵ Kamiske G.F., **Kalite Güvenliğinin Görevleri, Türk-Alman Sempozyumu-Kalite Güvenliği ve Uluslar arası Standartlar**, İ.T.Ü., Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 22-23.11.1990, s.14

Kalite güvence bölümünün seri üretime geçiş izni için kontrol sonuçlarının pozitif olması koşuldur.

2.3.2.3. Tedarik Aşaması

Fiyat ve kalite ile ilgili tüm sorumluluk, satın alma bölümünüdür. Teknik sorunlarda ilgili bölümlerce, satıcı işletmenin ve alınan malın kalitesinin değerlendirilmesinde kalite güvence bölümünce desteklenir. Burada da kalitenin kaynağında, yeni satıcı işletmede güvence altına alınması düşüncesi izlenmektedir.

2.3.2.4. İmalat Aşaması

Entegre kalite sorumluluğu fikrinin mantıksal bir sonucu tüm rutin kalite kontrollerinin imalat bölümünce yapılmasıdır. Bunlar çalışma yerine entegre edilerek, çabuk etki yapan kısa kalite çevrimlerinin oluşması sağlanmaktadır. Bu tür proses kontrolleri kalitenin düzeyini korumak için en iyi teminattır. Kalite güvence bölümü, gerektiğinde örnek alma yoluyla, kritik ürünlerde ürün ve proses denetimleri ile ve kendilerine ulaşan kalite bilgilerini de birleştirerek kalitenin bütünü hakkında genel bir resim oluşturur. Tüm önemli kalite kararlarında oldukça etkilidir. İşletme yönetimine sunulacak kalite raporunu kalite güvence bölümü hazırlar.

2.3.2.5. Satış ve Müşteri Hizmetleri Aşaması

Ürünün öngörülen biçimde işletim ve kullanımı için danışmanlık, şikâyetlerin değerlendirilmesi, geliştirme ve imalata servis ve kalite enformasyonlarının geri dönüşünün sağlanması gibi, kaliteye yönelik önemli görevleri vardır. Böylece ürünün iyileşmesine yol açan ve yeni ürünlere ait özelliklerin belirlenmesinde çok önemli olan kalite çevrimi tamamlanmış olur. Teknik garanti istatistiklerinin ve alandan gelen kalite enformasyonlarının değerlendirilmesi sonucu, kalite güvence bölümü kalitenin denetimi açısından en önemli gösterge olan ürünün müşterilerce günlük hayatta kullanımına ait bilgileri elde eder.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Kamıske G.F., **Kalite Güvenliğinin Görevleri, Türk-Alman Sempozyumu-Kalite Güvenliği ve Uluslar arası Standartlar**, İ.T.Ü., Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 22-23.11.1990, s.16

2.4. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARTLARI

2.4.1. Kalite Güvence Standartlarının Tarihçesi

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde savunma teknolojisindeki yüksek kalite sistemleri nedeni ile hazırlanan MIL-Q-9858'e(Military Quality) dayanır.¹⁰⁷ Nedeni, 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 Devletlerinde NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvence standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Aliied Quality Assurance Publication - Müttelikler Kalite Güvencesi Yayınları) standartları almıştır.

Savunma sanayiinden sonra kalitede sistem yaklaşımı, enerji sektöründe de kendisini göstermiş ve ABD'de 1970 yılında, APPB (Quality Assurance Kalite Güvence Kriterleri), 1971'de ANSI N 45,2 (Quality Assurance Programme Requirements For Nuclear Plants - Nükleer Tesisler için Kalite Güvence Program Gereklilikleri) ve 1973'de ASME III NCA 4000 (Quality Assurance -Kalite Güvencesi) standartları yayınlanmıştır. Ayrıca 1978'de bu standartları Uluslararası Atom Enerjisi Santralleri için kalite güvencesi (Quality Assurance For Nuclear Power Plants) standartları izlemiştir.

İngiltere'de 1977 yılında Sir Frederick Warner Criteria For Nuclear Power Plants and Fuel Processing Plants - Nükleer ve Sıvı Yakıtlı Enerji Santralleri İçin, "Mühendislik Endüstrilerinde Standartlar ve Spesifikasyonlar" adlı incelemesinde imalatçıların kalite yönetimi standartlarının yalnızca müşterileri tarafından değil, bağımsız üçüncü kişi (Third Party) belgelendirme kuruluşları ile değerlendirilebilmeleri konusuna işaret etmiştir. İngiltere'de önemli ve gerçekten ileri görüşlü olarak nitelendirilebilecek BS 5750 Kalite Sistemi Standardı, Sir Frederick Warner'in anılan çalışmasından hareketle oluşturuldu. BS 5750'nin önceki standartlardan farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıydı. Bu arada ulusal düzeyde kalite sistem

¹⁰⁷ Rıdvan Bozkurt, **ISO 9000 ve Belgelendirme**, Verimlilik Dergisi,MPM Yayını,Özel Sayısı,Ankara,1993,s.7-46

standartlarına geçiş 1978-1979'da CSA Z 299,1-4 ile Kanada'da, 1979'da ANSI Z-1.15 (taslak) ile ABD'de gerçekleşmiştir.

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın yayınlanmasına yol açtı. ISO 9000 serisi ISO üyesi ülkelerin katılımı ile oluşturulan teknik komite (ISO/TC 176) tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik komiteye 5 ISO üyesi ülke temsilcileri aktif olarak katılmış ve diğer üye ülkelerin görüşleri alınmak suretiyle standart hazırlama sürecine katılmaları sağlanmıştır. Bu seri daha sonra CEN (Comite Europeen de Normalisation - Avrupa Standartlar Komitesi) tarafından 1988 yılında EN 29000 olarak yayınlandı. Günümüzde Avrupa, ABD ve Japonya dâhil dünyanın hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı olan ISO 9000'i değişik kodlar ile ilgili ülkeler kendi dillerine çevirerek, İngilizcesi ile birlikte yayınlamışlardır (Almanya'da DIN ISO 9000, Fransa'da NF X50 131-133, Türkiye'de TS ISO 9000 ve diğerleri).¹⁰⁸

Ürün ve yöntem standartlarının yanı sıra çağdaş endüstri bugün sistem standartları ile de tanışmıştır. Standartlarının ekonomi, endüstri ve günlük yaşantıdaki önemi ve yeri herkesçe bilinir. Kalitenin güvenceli bir şekilde sürekli korunmasının bir yönetim işi olduğu, bu işin de belli boyut ve ölçütler içindeki çabalarla gerçekleşebileceği başka bir deyişle sistemli olmasının gereği ortaya konduktan bu yana birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli araştırmacıları sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır.

Geliştirilen bu modellerden esinlenerek İngiliz, Kanada, ABD, Almanya, Japonya gibi endüstrileşmiş ülkelerin standart hazırlama kuruluşları ulusal nitelikte, kendi ülkeleri için kalite sistem standartları düzenlenmiş ve yayınlanmışlardır. Mesela, bu konudaki öncülerden olan "Quality Systems" başlıklı İngiliz Standardı BS 5750, 1981 yılında yürürlüğe konmuştur. NATO'ya bağlı ülkeler için geçerli olmak üzere hazırlanan, aynı amaca yönelik Askeri Standartlardan AQAP serisi ise 1970'li yıllar içinde hazırlanmıştır.

¹⁰⁸ Rıdvan Bozkurt, a.g.k., s.7-46

ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü), 1980 yılı içinde başlattığı çalışmaların sonucunda ISO 9000 serisi olarak anılan, kalite güvence sistemlerinin kurulmasına yönelik standartlar 1987 yılı içinde yayınlanmıştır. ISO 9000 serisi standartlar, 1991 yılı içinde Türkçeleştirilerek TS-ISO 9000 serisi olarak kullanıma sunulmuştur.¹⁰⁹ ISO 9000 standartlarının yani 9000'den 9004'e kadar olan standartları ilk defa 1986'da basıldı ve 1987'nin ilk yarısında yayınlandı. Basıldıktan sonra çok kısa bir süre içinde ISO 9000 standartlarının sanayi içinde büyük bir kabul ile karşılaştı. ISO 9000 standartları, başlangıcından itibaren, son derece bariz bir şekilde normal mühendislik standartlarından farklı olarak tanımlandı. Özellikle yönetim uygulamaları itibariyle ki bunların kullanışlı olması açısından standartlaştırılması gerekmekte ve bu şekilde de üretici ve kullanıcılara karşılıklı bir çıkar temin etmek mümkün olabilmektedir.

ISO 9000 standartları doğrudan doğruya, herhangi bir değişikliğe uğramadan, ulusal standartmış gibi en az 51 ülkede kabul edildi ki bunların arasında tüm AT ve EFTA üyesi ülkeler, Japonya, A.B.D. ve Türkiye de vardı. 1991'de Batı Avrupa ülkelerindeki 2500 işletme üzerinde gerçekleştirilen çalışmaların neticesinde görüldü ki, ISO 9000'in kabulü oldukça yaygınmış. Bu işletmelerin %82'si bu standartlarla yakınlıkları olduğunu, bu standartlara aşına olduklarını beyan ettiler, %64'ü ise denetleme ve tescil için uğraştıklarını belirtmişler. Dünya çapında birçok ülkede ISO standartlarına uygunluk sağlamış birçok işletme olduğu gibi tescil edilmek üzere bekleyen işletme sayısı da en az bu sayı kadar olduğu düşünülmüştür.

2.4.2. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları

“ISO 9000, Uluslararası standardizasyon örgütün (ISO-International Standardization Organization) tarafından ilki 1987 yılında yayınlanan, üretim ve hizmet örgütlerindeki kalite yönetim sistemlerinin gereksinimlerini belirleyen bir standartlar serisidir”. Gerek milletlerarası, gerekse milli veya işletme standartları;⁽¹¹⁰⁾

- Üretimin belirli plan ve programlara göre yapılmasına yardımcı olmak,
- Uygun kalitede seri imalata imkân sağlamak,

¹⁰⁹ Bağrıaçık - Şimşek - Nacar, a.g.e., s.XVII

¹¹⁰ Erdal Erel ve Jay B. GOSH, **ISO 9000 Implementation in Turkish Industry**, International Journal of Operations and Production Management, Vol.17, No.12, 1997, s. 1233.

- Kayıp ve artıkların azaltılmasını sağlamak,
 - Verimliliği arttırmak,
 - Depolamayı kolaylaştırmak,
 - Stokların azalmasını sağlamak,
 - Taşımayı ucuzlatmak ve kolaylaştırmak,
 - Maliyetleri düşürmek gibi yararlar sağlamaktadır.
- Tüketiciler için ise;
- Can ve mal güvenliğini korumak,
 - Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlamak,
 - Sipariş ve alım işlerini kolaylaştırmak,
 - Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önlemek
 - Ucuzluğu sağlamaktır.

Serbest piyasa ekonomisi içinde, parasını hangi kalite için ödediğini bilen bir tüketici; hangi kalitede bir ürünün hedeflediği talebi sağlayacağını bilen bir üretici; hangi kalitede bir mala aracılık yaptığını bilen bir tüccar, her zaman daha kazançlı ve daha huzurlu olacaktır. Standartlar, bilinçli tüketici ile kaliteli mal üreten kuruluşlar arasında sağlıklı, yapıcı bir diyalogu sağlayan en etkin vasıtalarlardır. Bu diyalogun temininde, kalite ve kazancın yanında ayrıca israfın da önlenmesi gibi önemli bir yarar da mevcuttur. ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

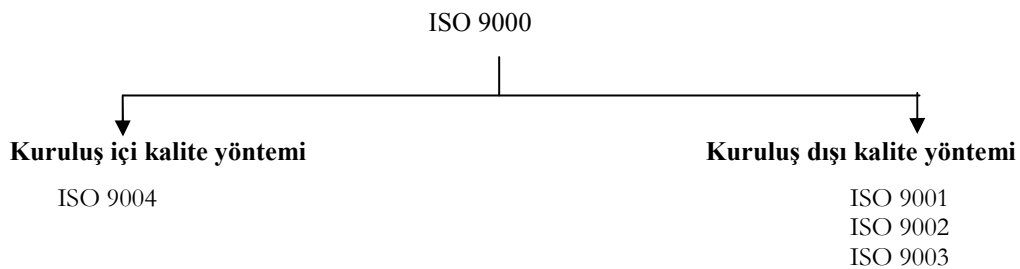
- Zaman ve hammadde kayıplarından yaklaşık % 40 oranında tasarruf sağlar,
- Tüketici tatmini sağlar,
- Uluslararası kimlik kazandırır,
- Uluslararası ticarete hakem görevi görür,
- Ürün kalitesinde sürekli gelişme sağlar,
- Daha büyük bir tüketici kitleye ulaşabilme olanağı sağlar,
- İşçi-işveren ve sendika ilişkilerinde kolaylık ve rasyonel bir personel politikası izleme imkânı verir.

İşletmeler , kalite ile ilgili olarak aşağıda belirtilen üç hedefi gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.⁽¹¹¹⁾

- İşletme, üretilen ürün veya hizmet kalitesinin, alıcının belirttiği veya beklentisi olan gereksinimlerini sürekli olarak karşılayabilecek şekilde gerçekleştirmelidir.
- İşletme, amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerçekleştirildiği hususunda kendi yönetimine de güven vermelidir.
- İşletme, alıcıya, eline geçen ürün veya sağlanan hizmet ile ilgili olarak amaçlanan kalitenin gerçekleştirildiği veya gerçekleştirileceği hususunda güven vermelidir.

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları serisi Şekil 2.2.' de kuruluş amacına göre ikiye ayrılmaktadır. ISO 9000 Kuruluş Dışı Kalite Güvence Sisteminde üç farklı model yer almaktadır. Bu modeller arasındaki kapsam farklılıkları, modeller birer birer ele alınarak açıklanacaktır: en geniş kapsamlı olan model ISO 9001'dir. Bunu ISO 9002 ve ISO 9003 takip etmektedir. Modellerin birbirlerinden olan farklılıkları ürün veya hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, sadece kapsam ile ilgilidir. Bu farklılıkların nedeni ise; işletmenin yapısı ile üretilen ürün veya hizmetlerden kaynaklanmaktadır.

Şekil 2.2: ISO 9000 Standartları



ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları Serisi ISO 9000 ailesinde beş ayrı standardı içermektedir. ISO 9000 ve ISO 9004 uygun kalite yönetim sistemi seçiminin ve ISO 9000 serilerinin yorumu ile kalite yönetim sistemi

¹¹¹ TSE, Türk Standartları, TS-ISO 9000, Aralık 1991, Ankara.

için üç farklı modeli sağlar. Günümüzde kalite zorunluluğu, müşteriye ve pazara yönelik olmaktadır. ISO 9000 Kalite Güvencesi; süreç kontrolü müşterinin hatalı ürün almamasını garanti etmektedir.¹¹²

ISO 9000 Uluslararası Standartlar serisinin amacı, örgütler tarafından uygulanan kalite standartlarını standartlaştırmak değildir. Kalite sistemleri ve yönetimi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bir işletmeye ait sistem ve kalite el kitabı, diğer işletmeninkinden farklıdır. Standartlar sadece asgari koşulları ortaya koymaktadır ve kalite yönetim sisteminin gelişmesinde engelleyici bir unsur olarak düşünülmemelidir.⁽¹¹³⁾

ISO dünya çapında bir organizasyon olup ulusal standartlarla ilgili teşkilatlardan kurulmaktadır. ISO'nun amacı özellikle ticareti kolaylaştıracak uluslararası standartları saptamak, hazırlamak ve standartlarla ilgili bilgilerin dağıtımını temin etmek, daha sonra da uluslararası standartların uygulanmasını özendirilmektedir.

Standartlar, oybirliği ile tesis edilmiş, teşkil edilmiş dokümanlardır ki, bu dokümanlar çok uzun süreli, tekrar tekrar yinelenerek hazırlanan bir takım çalışmalar neticesinde, özellikle belli bir bağlamda, optimum dereceyi, düzeyi elde etmek için hazırlanmıştır. ISO 9000 standartları öncelikle uluslararası standartlardır ve bütün sektörler için geçerlidir. Ayrıca oybirliği ile saptanmış dokümanlardır. Yani her zaman, herkesin istediği doğrultuda olmayabilir ki, standartlarla ilgili çok önemli bir nokta da budur. Standartlar daha ziyade gönüllü olarak teşkil edilmiş bir takım bilgilerdir.

Standartlaşmanın kolaylık sağlaması; özellikle standartların ticarete olan engelleri ortadan kaldırmak için konduğunu söyleyebiliriz. Örnek olarak, ISO standartlarını konteynırla gerçekleştirilen bir nakliyat için düşünelim; İstanbul'da herhangi bir limandan yüklenen bir yük Hong-Kong'da herhangi bir işleme tabi tutulmadan boşaltılabilir. Çünkü aynı standart orada da geçerli olacaktır.

¹¹² Akın - Çetin - Erol, **a.g.e.**,s.252.

¹¹³ Akın - Çetin - Erol, **a.g.e.**,s.252.

Standartların sağladığı ikinci kolaylıkta imalattaki akışkanlığı sağlamaktır. Bunun dışında standartların sağlık, güvenlik ve çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik bir takım etkileri de söz konusudur. Mesela; güvenlikle ilgili standartlar arasında, herhangi bir nükleer tesis veya bir radyoaktif tehlikeye maruz kalma gibi bir risk söz konusu olduğunda koruyucu kılık, kıyafetten tutun da pek çok başka noktaya varıncaya kadar standartlar oluşturulmuştur. Standardizasyon, iletişim sanatı veya bilimi ile adeta bağ teşkil etmektedir. Tüm faaliyetleri içeren bir kalite sisteminin oluşturulması üst yönetim desteği ve ekip çalışması gerektirir. ISO 9000 standardına uygun çalışmak, toplam kalite yönetimi anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün olmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi anlayışı ile ISO 9000 standardı; bütünsel bir süreç⁽¹¹⁴⁾ olarak belirtmiştir.

ISO 9000 kuruluş dışı kalite güvence sisteminde üç farklı model, yer almaktadır. En geniş kapsamlı olan model ISO 9001'dir. Bunu ISO 9002 ve ISO 9003 takip etmektedir. Söz konusu standartlar Şekil 2.3'te belirtilmişlerdir. Modellerin birbirlerinden olan farklılıkları ürün veya hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, sadece kapsam bakımındandır. Bu farklılıkların nedeni ise; işletmenin yapısı ile üretilen ürün veya hizmetlerden kaynaklanmaktadır.

ISO 9000 standartları, toplam kalite yönetimi ile ilgili mevcut durumu ortaya koymakta ve bu durumla ilgili olan bazı konuları tanımlamaya yönelik sağlam ve yön gösterici bilgileri içermektedir.

¹¹⁴ Akın - Çetin - Erol, **a.g.e.**, s.253.

Şekil 2.3 :ISO Standartları

ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Tasarım\Üretim\Tesis	Üretim\Tesis	Nihai Ürün Kontrolü
Ürünün tasarımından nihai ürün aşamasına kadar	Ürünün üretiminden nihai ürün aşamasına kadar olan aşamalarda	Nihai ürün özelliklerinde güvence

2.4.2.1. ISO 9001

ISO 9001, ürünün tasarımını kendi olanakları ile yapan, tasarım girişiminde bulunan tasarladığı ürünü kendi atölyelerinde üreten, montajım yapıp tüketiciye sunan bir işletmede olması gerekenleri içermektedir.

Sözleşme özellikle tasarım gerektiriyorsa ve ürün koşulları temel olarak performans terimleriyle belirtilmişse bu standart kullanılır. ISO 9001; kuruluş dışı kalite güvencesi amaçları için kullanılabilen kalite sistemleri ile ilgili üç standarttan biri olup tasarım ve satış sonrası hizmetleri de içerdiğinden en geniş kapsamlı olanıdır. ISO 9001 standardı, taraflar arasındaki sözleşmede tedarikçinin ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğinin gösterilmesi istendiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını belirtmektedir. Üretim sürecinin tasarımdan satış sonrasına kadar bütün aşamalarında ve özellikle uygunsuzlukların önlenmesi çalışmalarında; bu koşullar genellikle geçerlidir. Bu standartta üretim aşamasından, tesis aşamasına kadar tüm kalite sistemi elemanları vardır. Sözleşmeli durumlarda; ISO 9001 standardına aşağıdaki durumlarda başvurulur:¹¹⁵

¹¹⁵ Akın - Çetin - Erol, a.g.e., s.252.

- Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması; tedarikçinin tasarım geliştirme, tesis ve hizmet yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa,
- Sözleşmede tasarıma ait faaliyetler özellikle performans kriterleri olarak belirtiliyorsa veya bunların belirlenmesine gereksinim olduğu durumlarda,

2.4.2.2.ISO 9002

Bu standartta yer alan koşullar, öncelikle üretim ve muayene esnasındaki uygunsuzlukların belirlenmesi, önlenmesi ve tekrar meydana çıkmasına imkân vermeyecek esasların yerine getirilmesi hedefine yönelmiştir. Tedarikçinin ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğinin gösterimi arzu edildiğinde kullanılmak amacıyla, kalite sistemi koşullarını ortaya koymaktadır. Sözleşmeli durumlarda;

- Ürün için istenilen koşullar tasarım veya koşul nameler esas alınarak belirtiliyorsa,
- Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması; tedarikçinin üretim ve tesis konularında yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa, uygulanması yerindedir.

ISO 9002 standardı; tedarikçinin (imalatçı ve satıcı) üretmiş olduğu mamul veya hizmetin tasarımı ve geliştirilmesinden değil, fakat yalnızca üretiminden sorumlu olduğu, her defasında aynı kalitede mamul veya hizmet üretilmesi durumunda geçerliliğini sürdürmektedir.

2.4.2.3. ISO 9003

Modelde ISO 9004'de yer alan kalite sistemi elemanlarının sadece yarısı ön görülmüş ve model esnek olarak değerlendirilmiştir. Bu model; iki taraf arasındaki sözleşmede tedarikçinin son muayene ve deneylerde ürün uygunsuzluğunu tespit ve kontrol edebilme yeterliliğinin gösterimi arzu edildiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını ortaya koymaktadır.

ISO 9003 standardı, basit imalat adımlarına sahip ve mamulden istenilen özelliklerin karşılandığının son kontrolde onaylanabileceği mamulleri üreten kuruluşlar tarafından uygulanır. On iki bölümden oluşan bu standart, diğer standartlara göre en az

zorlayıcı ve tanımlayıcı olandır. Bu standart ile belgelendirilmek isteyen işletme sayısı azdır. Ürünlerin sözleşmede belirlenen koşullara uygunluğu hakkında yeterli güven sağlanabilmesi için son muayene ve deney imkânlarının tamamlandığının gösterilmesi amacıyla uygulanır.

2.4.2.4. ISO 9004

ISO 9004, sistem standartlarında karşılıklı referans gösterilen kalite sistem elemanlarının her birinin irdelenmesini kapsamaktadır. Genellikle ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 çerçevesinde yürütülecek kalite sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehber olabilecek konulan kapsamaktadır. Bu standart, müşteri beklentilerini karşılamakla beraber, devamlı gelişme ve maliyeti azaltmanın ekonomik yararlarına yer vermektedir. Ayrıca yine bu standartta hata önleme ve müşterilerden geribildirim süreçlerinin gerekliliği ve geniş çaplı eğitime yönelik açıklamalar yapılmaktadır. Kalite sistem belgesi almak isteyenler tarafından incelenerek, uygulanması gereken bir standarttır. Bir belgelendirme standardı olmayıp belge başvurusu için gerekli olan prosedürleri ve yapılması gereken işleri tanımlayan rehber bir doküman niteliğindedir.

2.4.2.5. ISO 9005

Kalite sözlüğüdür. Kalite ile ilgili temel terim ve tanımları kapsar. Alıcı ve tedarikçi, kalite standartlarından hangisinin sözleşmeye daha uygun olduğunu ve eğer varsa özel değişikliklerin neler olabileceğini; adı geçen üç modeli inceleyerek belirlemelidir. Belirlenen bir durum için uygun olan modelin seçimi ve uygulanması; tedarikçi ve alıcının menfaatlerini koruyacak şekilde olmalıdır. Kalite güvence modellerinden hangisinin işletmede kurulacağına karar verildikten sonra, uygulanması gereken işlem; seçilen modele uygun olarak kalite el kitabının hazırlanması ve yürürlüğe konmasıdır.¹¹⁶

¹¹⁶ Akın - Çetin - Erol, **a.g.e.**, s.253.

2.5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

İlk olarak M.Ö. 3000 yıllarında Babil'de Hammurabi kanunlarında kaliteye referans verilebilir. Kanunda diyor ki; eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa yapan da öldürülmeliydi.¹¹⁷ Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez, Fakat her aldığı evde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolünü de evi yapan yapmalıdır.

Maalesef ülkemizde bugün dahi bu kalitesizliğin örneklerini görüyoruz. İşletmelerde kalite olgusu ise görece olarak daha yakın bir tarihi ifade etmektedir. Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.¹¹⁸ İşletme tarihini genel olarak sanayi devriminden önce ve sanayi devriminden sonra olmak üzere ikiye ayırırsak, kalite olgusunu da bu bağlamda ikiye ayırarak inceleyebiliriz.

2.5.1.1. Endüstri Devrimi'nden Önce Kalite Yönetimi

Kalite devriminden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekteydi. Üretim ve üretici ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler.

Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Kethüde, yiğitbaşı ve loncaların onayını almak zorundaymış. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğit başlar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa paylaştırılmış. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üzerinde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınmış.

¹¹⁷ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar Ve Uygulamalar**, Alfa yayınları, 1995. s.6

¹¹⁸ Selim Zaim **Eğitimde Toplam Kalite Yönelimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, s.2.Kasım 1999. s.10.

Her esnaf bağı olduğu loncaya yazılır ve bir aidaat öderdi. Cumhuriyetten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları almış.¹¹⁹

Loncalarda iş ahlakı ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli aşamalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme hem de kimin ne düzeyde olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece konunun uzmanlarına iş yaptırılmış olmaktadır. Ayrıca usta yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Sonuç olarak Osmanlı' da kalite olgusunun loncalarda başladığını söylenebilir.

2.5.1.2. Endüstri Devrimi'nden Sonra Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretime geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı iş gücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalite de düşme olmuştur. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur.¹²⁰

Bu sorunlara çözüm arayan ve Bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de bilimsel yönetimin babası Frederic Winslow Taylordur.¹²¹Taylor'un çalıştığı işletmelerdeki ve diğer işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle üretimdeki israf ve kayıplar, kişiliğinin de etkisi ile dikkatini çekmiştir. Üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı, onu bu konuda araştırmalara yöneltmiştir. İşlerin dizaynı ile yapılış biçiminin mühendislik yönünden ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi durumunda, hem

¹¹⁹ Nusret Ekin, **Endüstri Ufkileri**, İstanbul Üniversitesi yayınları No.254, 1979,S:5

¹²⁰ Özveren, **a.g.e.**, s.6.

¹²¹ Atilla Baransel, **Çağdaş yönetim düşüncesi evrimi**, İşletme fakültesi yayın no.257. İstanbul 1993s. 118-121.

verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla yarar sağlayacaklarına inanmıştır.

Taylor işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlamasını ve nasıl yapılacağına işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesi bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırma da talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Bunu içinde bu dönemde çalışanlar için makine adam tabiri yazın hayatına girmiştir. Ancak o günün işçisiyle bu günün işçisi arasında çok fark vardır. Bugün toplam kalite felsefesi altında çalışanların tümünün işlerini bir makine gibi değil, akıllarını, yaratıcılıklarını bilgi, deneyim ve kültürlerini kullanarak yapmaları gerekir.¹²²

Taylor'un Adam Smith'in "Milletlerin Refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirilmiştir.¹²³ Standartların belirlenmesi kaliteyi ve verimliliği arttırmaktadır. Bu çalışmalar bugünün kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi yönetimde gelişmeler sağlanırken, aynı yıllarda kalitenin yönetimi konusunda da çeşitli çalışmalar yapılmaktaydı. Örneğin 1930 yıllarında Bell laboratuvarlarında Dr. W.A. Shewart tarafından proses kontrolü çalışmaları başlamıştır. Bu istatistiksel teknikler halen ülkemizde kullanılmaktadır. Shewart 1932 Mart'ında ABD'de (ABD Tarım Bakanlığı Sabit Azot Araştırma Laboratuvarı) 4 günlük bir konferans vermiş.

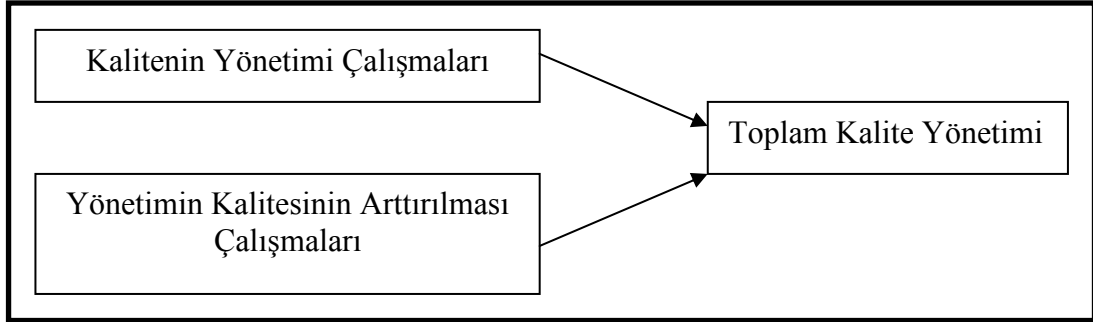
Sonra Deming'in editörlüğünde bu konular kitap haline getirildi. Kitabın adı "Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları" idi. 1980'de Shewart'ın ünlü çalışması "İmal Edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" 50. Yıldönümü dolayısıyla

¹²² Baransel .a. g. e. ,s. 116.

¹²³ Baransel .a. g. e. ,s. 121.

yeniden basıldı. Demîng bu kitaba yeni bir ithaf yazdı.¹²⁴Bu bağlamda toplam kalite yönetimi kavramının, kalitenin yönetimi ve işletme yönetiminin kalitesinin gelişmesinin bir sonucu olarak doğduğunu söyleyebiliriz.

Şekil 2.4: Toplam Kalite Yönetiminin Kökleri



Kaynak: Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa yayımlan. 1995. s. 10.

2.5.1.3. İkinci Dünya Savaşı'ndan Sonra Japonya' da Kalitenin Gelişimi

İkinci Dünya Savaşına kadar bu insani ve sanayi çalışmaları devam etmiş ve İkinci Dünya Savaşının çıkmasıyla, savaş sanayi ile kalite ön plana çıkmıştır. Ancak savaş dolayısıyla nitelikli iş görenler dağıtılmış yerine niteliksiz iş gören gelmiştir. Nitelikli olmayan bir iş görene, kaliteli bir iş yaptırabilmek için standartlara, yönetmeliklere, prosedürlere ve kalite kontrole ağırlık vermek gerekir. Bu yüzden savaş döneminde yazılı belgeler çok gelişmiştir. Bugün kullandığımız birçok kalite standartlarının temeli ordu standartlarıdır.

İkinci dünya savaşından sonra her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Ancak talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, sanayide yaşam yeniden şekillenmiş, bu yaşam ve bu şekilleniş "Toplam Kalite Yönetim" kavramının doğuşuna neden olmuş¹²⁵ ve hızlı bir şekilde yayılmıştır

¹²⁴Özveren, a.g.e., s. 9

¹²⁵Orhan Elmacı, **Toplam Kalite Yönetimi** Kütahya 2000. s 45-46.

2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Sun, “Toplam kalite yönetimi, bir felsefe ve iletişim, müşteri tatmini, işbölümü vb. gibi ilkeler seti olduğu kadar, aynı zamanda kalite yöntemi gruplarıdır” demektedir.¹²⁶ Farklı bir tanımlamada, Yung, “Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi, çalışanları bir bütün olarak işletmenin iyileştirilmesi (işine) tüm düzeylerde dâhil etmeye çalışmaktır”¹²⁷ demektedir. Toplam Kalite Yönetimi, ” yöneticilerin emirleri verdiği ve çalışanların emirlere uyduğu Taylor zamanında beri kurum kültüründe ve yönetim yaklaşımlarında bir dönüşüme yol açmıştır”.¹²⁸

2.6. KOBİLER ve ISO 9000

KOBİ'ler her ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli rol oynamakla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülkeler için daha önemlidirler. Daha çok emek yoğun sektörlerde görünen KOBİ'ler, sürekli artan nüfusa istihdam sağlamakta, tüketim merkezlerine yakınlıkları ve genel giderlerinin düşüklüğü nedeniyle sundukları ürün ve hizmetler, büyük ölçekli işletmelere oranla daha ucuz olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ki KOBİ'leri ise giderek ileri teknoloji üzerine yoğunlaşan işletmeler teşkil etmeye başlamıştır. İleri teknoloji KOBİ'leri (High-tech Small and Medium Scaled Enterprises) denilen bu işletmeler esnek yapıları sayesinde sürekli bir gelişim ve değişimin gözlendiği teknoloji alanında, kalite sistemleri ile pozisyonlarını kuvvetlendirmektedirler. Büyük ölçekli sanayi kuruluşlarına yarı mamul, mamul ve hizmet sağlayarak, onları bütünleyici rol oynarlar. Bu açıdan ülke ekonomilerinin belkemiği sayılabilirler. Bu yüzden, ISO 9000 kalite güvence sistemini küçük ve orta boy işletmelere tanıtmak için somut çabalara gereksinim vardır.

¹²⁶ Hongyi Sun, **The Patterns Of Implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990s**, International Journal of Quality and Reliability Management , Vol. 16, No.3, 1999,s.203.

¹²⁷ Winco K. C. Yung , **The Values Of TQM in the Revised ISO 9000 Quality System** , International Journal Of Operations and Production Management ,1997, s.222.

¹²⁸ Frederick Winslow TAYLOR, **Scientific Management**, Harper and Row, New York, 1947.

2.6.1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin Yararları

ISO 9000 kalite güvence sistemi, üretim zincirinin her adımında, uygunsuzlukları önleyerek müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerine kurulmuştur.

Tablo 2.1: ISO 9000 Kalite Sistemi' nin KOBİ' lere Sağlayacağı Yararlar

YARAR	NASIL SAĞLANIR?
Personelin işlerini bir defada ve doğru olarak yapmasını sağlar.	Uygun kaynakların, eğitimin, talimatların ve doğru çevre koşulları, motivasyon ve kontrollerin sağlanması (ISO 9001-madde 4.1.1, 4.1.2, 4.1.8, 4,2)
Doğru görevleri belirlemek için gerekli araçları temin eder ve doğru sonuçları verecek şekilde belirler.	Personelin yapılacak işi doğru seçmesine yardım edecek prosedürler, standartlar ve talimatların önceden planlanarak ilan edilmesi (ISO 9001- madde 4.2,4.9)
Kuruluşun deneyimlerini düzenli bir biçimde belgelendirerek, personelin gelişmesini ve eğitilmesini sağlar.	Kalite el kitabı, yöntemler, iş talimatları gibi belgelerle sürekli gözden geçirilen ve yenilenen uygulamalar. (ISO 9001- madde 4,2, 4.18)
Kuruluşun ürün ve hizmet kalitesini belirleyen tüm işlemlerin kontrol altında olduğunu gösteren nesnel verileri denetçilere ve müşterilere teminini sağlar.	Tüm temel işlemlerin kayıtlarının tutulması (ISO 9001- madde 4.16)
İş akışında gereksiz kargaşayı önler.	İlgili personele kendi işlerini kontrol etmek için araçların verilmesi. (ISO 9001- madde 4,2 ve 4,9)
Ürün ve hizmet kalitesinde tutarlılık sağlanır.	Uygunsuzlukların ve sapmaların belirlenmesi ve düzeltici-önleyici çalışmaların yapılması (ISO 9001- madde 4.14)
Görev ve sorumluluklarda açıklık sağlar.	İş tanımları, yetkinin dağıtılması ve her kilit personelin sorumluluklarının belirtilmesi. (ISO 9001- madde 4.1.2.1)
İzlenebilirliği geliştirir.	Malzemenin satın alınmasından son tüketiciye ulaşıncaya kadar her aşamada izlenebilmesi. (9001- madde 4,8)

Eğer tüm işler ilk defada ve doğru olarak yapılırsa, işletmede hiç ıskarta olmayacak, maliyetler düşecek ve kar yükselecektir. ISO 9000 Kalite güvence sistemi kurmanın büyük işletmelere olduğu kadar KOBİ'lere de getireceği bazı yararlar Tablo 2.1.' de gösterilmiştir.

2.6.2. ISO 9000' in İşletmeye Yararları

BROWN ve VAN DER WIELE, tarafından bu alanda yapılan bir çalışmada “müşteri tatmininde, ürün (kalitesinde ki gelişmeler) yanında daha iyi kalite farkında lığı, bütün işletmenin yönetiminde ve iç ilişkilerde”¹²⁹ iyileşmeler elde edilmiştir. Diğer taraftan, LEE tarafından Hong Kong' ta yürütülen bir araştırma da ISO 9000 belgeleri tescillenmiş işletmelerde “daha iyi takım ruhu yakalanmış, daha az çalışan çatışması yaşanmış, fire ve bozuk çıktı azaltılmış, verimlilik artırılmış, yeni müşterileri etkileyerek satışlar artırılmış ve daha az müşteri şikâyetleri gelmeye başlamıştır”¹³⁰.

Sözü edilenlere benzer olarak ISO 9000' in kuruluşu sağladığı diğer yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Ürün veya hizmet kalitesi daha tutarlı olacak, ıskarta çok azalacaktır.
- Üretim daha verimli olacağı için maliyetler düşecek, kuruluşun tüm sistemleri kontrol altında olacağından üretimde ve yapılan işlerin tekrarına gerek kalmayacağından zamanda tasarruf sağlayacaktır.
- Kuruluş, kendisine mal ve hizmet sağlayan kuruluşların da ISO 9000 kalite güvence sistemi kurmalarını isteyerek, girdilerinin kalitesini arttıracaktır¹³¹
- Yurtdışı müşteriler, ISO 9000 kalite güvence sistemine önem verdikleri için dışsatım daha kolay olacaktır.
- ISO 9000 kalite güvence sistemi ile kuruluşun organizasyon el yapısını da ve iş prosedürlerinin standartlaştırılmasında iyileşme, iletişim yeteneklerinin

¹²⁹ Marti Casedesus ve Stanislav Karapetrovic, **Has ISO 9000 Lost Some Of Its Lustre? A Longitudinal Impact Study**, International Journal Of Operations and Production Management, Vol.24, No.6, 2005, s.583.

¹³⁰ Casedesus ve Karapetrovic, **a.g.e.**, s. 583.

¹³¹ **ISO 9000 Quality Management Systems**, UNCTAD/WTO Yayını, Geneva, 1996, s. 18.

artırılmasında ve çalışanların (entelektüel sermaye anlamında) zenginleştirilmesinde yararlar sağlanabilir.¹³²

- Eldeki müşterilerin istekleri yerine getirileceği ve onların yeni üretici aramaları için gerekçe yaratılmayacağı için müşteri kaybı olmayacaktır.
- Kuruluş, cirosunu arttırmak için ISO 9000 kalite güvence sistemi belgesini reklâm aracı olarak kullanabilecektir.

ISO 9000' in müşterilere yararları aşağıda sıralanmıştır:

- Müşteriler, bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenen kaliteye sahip ürün ve hizmetleri satın alacaklardır.
- Müşteriler, birbirleriyle rekabet eden üreticiler arasında tercih yapabilmek için nesnel bir araca sahip olacaklardır.
- Kuruluşun ürünlerine olan müşteri güveni daha da artacaktır.

ISO 9000' in Çalışanlara Yararları:

- Belge haline getirilmiş yönetim sistemine göre kendi işlerini ve amaçlarını daha iyi kavrayacaklardır.
- Daha verimli bir yönetim sisteminde çalıştıklarından ve kendilerinden ne istendiğini bildiklerinden, daha az stresli bir ortamda, daha mutlu çalışacaklardır.
- Sistemin denetimden geçerek belgelenmesinden ve müşterilerin memnuniyet belirtmelerinden ötürü çalışanların morali yükselecek ve işyerleriyle gurur duyacaklardır.
- İşe yeni başlayan personel, tüm gerekli açıklamalar yazılı olduğu için, işini daha çabuk öğrenecektir.

¹³² Casedesus ve Karapetrovic, a.g.e., s.587.

2.6.3. ISO 9000 Kalite Sistemi'nin Olası Sakıncaları

ISO 9000, işletmelerin rekabet güçlerini ve karlılıklarını arttırmak amacıyla yönelik işletme kalitesini geliştirecek çok önemli bir araçtır. Kalite sisteminin uygulanmasında özellikle gerekli niteliklere sahip personel yetersizliği ile işletmelerin danışmanlık, eğitim, donatım gibi kalite altyapısı ile ilgili yatırım sayılabilecek harcamalara sıcak bakmayışları en önemli engeller olarak görülebilir.

İşletmelerin büyük bir bölümü çağdaş sayılamayacak yönetim modelleri ile yönetilmekte olduğundan, işletmelerin örgüt yapılarını düzeltmeden ISO 9000 Kalite Sisteminin sakıncalı yönleri olduğundan bahsetmemek gereklidir. Ancak işletmelerin bazılarında aşağıdaki sorunlarla karşılaşmaktadır:

- İşletme içi sistemin katılaştığı, esnekliğin azaldığı,
- Kalite sisteminin bazen çok ayrıntılı olduğu, ilgili personel tarafından gereksiz şekilde teorik bulunarak uygulamaların ertelendiği veya yerine getirilmediği,
- İşletme içi bürokrasi ve kırtasiyeciliği aşırı şekilde arttırdığı,
- Bazı işletmelerin ISO 9000 için yaptıkları harcamaları elde ettikleri yararlardan karşılayamadıkları¹³³ gibi sakıncalardan söz edilmektedir. Benzer şekilde, ISO 9000 belgelendirmesi öncesinde ve sonrasında karşılaşılan sorunlar bulunmaktadır.¹³⁴ Tablo 2.2:'de ISO 9000 belgelendirmesinin öncesinde ve sonrasında karşılaşılan sorunlar gösterilmiştir.

¹³³ Casadesus ve Karapetrovic, a.g.e., s.587.

¹³⁴ Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Dergisi, Vol.9, No.108., s.4.

Tablo 2.2: ISO 9000 Belgelendirmesi Öncesi ve Sonrası Karşılaşılan Sorunlar

<p>ISO 9000 Belgelendirmesi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite sistem dokümantasyonunun hazırlanması ve kullanımı, • Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü, • ISO 9000 standartlarının anlaşılmaması ve yanlış yorumlanması, • İlave iş yükü ve harcama ihtiyacının ortaya çıkması, • Üst yönetimin yanlış tutumu ve organizasyon el bozukluklar, • ISO 9000 kalite güvencesi modellerinin temel koşullarının sağlanması, • Katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler, • Değişme ve yeniliklere karşı direnç, alışkanlıklardan kopamama.
<p>ISO 9000 Belgelendirmesi Sonrası Karşılaşılan Sorunlar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite sistem dokümantasyonunun hazırlanması ve kullanımı, • Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü, • ISO 9000 standartlarının anlaşılmaması ve yanlış yorumlanması, • İlave iş yükü ve harcama ihtiyacının ortaya çıkması, • Üst yönetimin yanlış tutumu ve organizasyon el bozukluklar, • ISO 9000 kalite güvencesi modellerinin temel koşullarının sağlanması, • Katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler, • Değişme ve yeniliklere karşı direnç, alışkanlıklardan kopamama.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE SİSTEMLERİ' NİN KOBİ' LERE UYARLANMASI / UYGUNLUĞU

3.1. KOBİ' LERDE ISO 9000 ÇALIŞMALARI

ISO 9000 serisi kalite güvence sistemi standartları, uluslararası standartların geçmişinde şimdiye kadar rastlanmamış bir şekilde genel kabul görmüş ve kısa zamanda olağanüstü başarı kazanmıştır. “Her ne kadar bir ISO 9000 sertifikasının kendisi bir işletmenin iyi bir sisteminin ve ürün kalitesi olduğunun garantisi olmasa da bu standartlar dünya genelinde artan bir oranda kullanılmaktadırlar”.¹³⁵ Diğer taraftan, konuyla ilgili olarak EREL ve GOSH “ KOBİ’lerin yöneticileri ISO 9000 sertifikası almaları yönünde teşebbüste bulunmaları gerekir”¹³⁶ demiştirler.

ISO 9000, bölgesel standardizasyon kuruluşları ve 80’den fazla ülke tarafından, etkin kalite yönetimi için güçlü bir araç olarak görülmektedir. Bu standartlar, işletmelerin karlılığını arttırmakta, daha iyi ürün veya hizmeti daha ucuza sağlayabilmelerine, böylece global pazarlarda daha güçlü rekabet edebilmelerine ortam hazırlamaktadır.

ISO 9000 serisi standartların dış satım için önem taşıması nedeniyle, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, bu standart gereklerini yerine getirmek ve Avrupa, Kuzey Amerika gibi girmek istedikleri büyük pazarlarda tanınan belge sahibi olmak çabalarına başlamışlardır. Dünya üzerinde ki birçok KOBİ “Gerek müşteri talepleri gerekse de endüstride ki rekabetçi yerlerini korumak için, sertifika almaları için güçlü bir baskıyla yüzleşmektedirler. Birçok müşteri, tedarikçilerinin sertifikalı olmasını”¹³⁷ arzu etmektedirler.

Açıktır ki Türkiye’ deki KOBİ’lerin genelinde ISO 9000 sertifikasyonuna geçilmesi aşamasında “Entelektüel ve finansal yetersizliklerle” yüzleşilmektedir. Bu bakımdan, hem sürecin tamamlanmasında ve devam ettirilmesinde hem de işletmenin entelektüel sermayesinin zenginleştirilmesinde Türkiye’ de ki KOBİ’lerin desteğe gereksinimi vardır. Türkiye’ deki “KOBİ’lerin ISO 9000 sertifikasyonu için KOSGEB

¹³⁵ Ufuk Cebeci ve Ahmet Beskese, “An Approach To The Evaluation Of Quality Performance Of The Companies In Turkey, Managerial Auditing Journal, Vol.17, No:1/2, 2002, s.92.

¹³⁶ Erel ve Gosh, a.g.e., s.1246.

¹³⁷ Alan Brown, Ton Van Der Wiele ve Kate Loughton, **Smaller Enterprises’ Experiences With ISO 9000**, International Journal Of Quality and Reliability Management, Vol.15, No. 3, 1998, s. 273.

eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini yürütmektedir”.¹³⁸Bu bağlamda ISO 9000 kalite güvence sistemine geçiş yapmak isteyen KOBİ'lere danışmanlık, finansman ve diğer konularda destek verilmektedir.

3.2. KOBİ'LERDE ISO 9000' İN YAYGINLAŞTIRILMASI

BARRIER “Etkili toplam kalite yönetimi uygulamaları birincil olarak, büyük ya da çok uluslu işletmeler de görülür”¹³⁹ demektedir. Ancak, “KOBİ'ler çoğunlukla büyük işletmelere ürün ve hizmet sağlarlar. KOBİ'lerin ürün kalitesinden yoksun olmaları (tedarikçisi oldukları) büyük işletmelerin rekabet yeteneklerini etkilemektedir”.¹⁴⁰ Bu durum, KOBİ'lerin de kalite sistemleri oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin tedarikçisi olduğu büyük işletmelere kalite sistemlerini geliştirdikçe, tedarikçilerinin de aynı kalite zincirinin bir parçası haline gelmelerini istemektedirler.

ISO 9000 kalite güvence standartları için birtakım yanlış anlamalar vardır. Bunlardan biri, bu standartların ancak büyük kuruluşların baş edeceği karmaşık yazışmalar ve dokümanlar gerektirdiğidir. Bir diğeri, kayıtların tutulması ve ilgili denetimlerin yapılması için ek işgücü gerekliliğidir. Elbette, bir işletmenin entelektüel sermayesi (veya bilgi çalışanları) ne kadar zenginse o işletme herhangi bir dönüşümü diğer işletmelere oranla daha kolay gerçekleştirmektedir. Türkiye' deki işletmelerin “Nitelikli ek işgücü” istihdam etmesinde ki en büyük zorluk finansman güçlüğüdür. Benzer olarak başka bir korku ise danışmanlık hizmetleri, belgelendirme ücreti gibi harcamaların çok yüksek olduğudur.

Bu durumda, Türkiye' de ISO 9000 kalite güvence sistemine geçiş sürecinde işletmelerin yeni istihdam yoluna gitmelerinden çok mevcut entelektüel sermayeyi (veya mevcut bilgi çalışanlarını) zenginleştirmeleri ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda danışmanlık hizmeti almaları kaçınılmazdır. Açıktır ki sistem kurulduktan sonra, bu korkuların çoğu ortadan kalkmaktadır. Çünkü kalite güvence sistemi, bir

¹³⁸ Erel ve Gosh, **a.g.e.**, s.1235.

¹³⁹ M. Barrier, **Small Firms Put Quality First**, Nation' s Business, Mayıs 1992, s. 22.

¹⁴⁰ Hesan A. Quazi ve Samuel R. PADIBJO, **A Journey Towards Total Quality Management Through ISO 9000 Certification-A Singapore Experience**, The TQM Magezine, Vol. 9, No.5, 1997, 365.

işletmenin temel gereksinimlerini karşılamak için yapılmıştır. Temel amacı işletmede yapılmakta olan işlerin belge haline getirilmesidir (yani kayıt altına alınmalarıdır). Bu belgeler gereksinimlere uygun olmalı, gereksiz olan her küçük detay kaydedilmemelidir. Sistem, her görevin değişik kişiler tarafından yapılması konusunda ısrarlı olmayıp, açık şekilde tanımlandığı sürece personelin çoklu görevlendirilmesine de olanak vermektedir. Bu yolla, işgücünün verimli bir şekilde yönetilmesi de sağlanmıştır.

ISO 9000 standartları, çalışanların davranışlarının yeniden yönlendirilmesini ve standartlaştırılmış belgelere dayalı görev tanımlarına uygun olarak yeniden eğitilmelerini gerektirir. Çalışan sayısının azlığı, bu eğitimlerin daha çabuk başarılmasını sağlayacağından, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu açıdan avantajlı.⁽¹⁴¹⁾ olduğu düşünülmüştür.

ISO 9000 sistemi çalışmaya başladığında, durumu belgelendirmek zorunlu değildir. Bu standartların esas amacı, daha yüksek işletme verimliliği için yönetime yardımcı olmak, kalite standartlarına daha fazla uygunluk ve daha fazla müşteri memnuniyetidir. Benzer bir anlatımla “ISO 9000 müşteri tatminini, rekabetçi avantajları geliştirmek, karlılığı artırmak, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için uygulanmaktadır”.¹⁴² Eğer yönetim, ilgili ISO 9000 standartlarına uyarsa belgelendirme olmaksızın da amaçlarına büyük ölçüde ulaşmış olurlar.

ISO 9000 standartları, büyük kuruluşlar tarafından, onların taşeronluğunu yapan kuruluşlara “Ana sanayi denetimleri” şeklinde de uygulanabilir. Bu durumda, ana sanayi kuruluşları, kalite ve zamanında teslim garantisi sağlamak için taşeronlarını denetler, taşeronluk yapan işletmeler de denetim ve belge masraflarından kurtulurlar.

¹⁴¹ C. Haksever, **TQM In Small Business Environment**, Business Horizons, Vol.39, No. 2, Mart/ Nisan 1996, s.33-40.

¹⁴² S. Avery, **What Is Wrong With ISO 9000?**, Purchasing, Vol.11, No. 3, 1994s.49.

3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN VE ISO 9000' İN KOBİ' LERE UYGUNLUĞU ve UYARLANMASI:

3.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Birlikteliği: (ISO-TKY Sentezi)

ISO-TKY Sentezi¹⁴³, literatürde, Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılan geleneksel kalite yönetiminin, ISO 9000'le bütünleşik olarak ele alındığı bir paradigmaya denk gelmektedir. SUN'ın 20 ülkedeki 600 işletmede yürüttüğü bir araştırmada, hem toplam kalite yönetiminin hem de ISO 9000' in bütünleşik uygulandığı, ISO-TKY Sentezi yaklaşımında kalite iyileştirilmesinde ortalama % 37 ile en yüksek ortalama ulaşmıştır. Ek olarak sadece ISO 9000' in uygulanmasının toplam kalite yönetimi kadar etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.¹⁴⁴

QUAZI ve PADIBJO'nun Singapur' da inceledikleri bir KOBİ ISO 9000 sertifikasını "Toplam Kalite' yi arayışlarında ki bir aşama olarak görmekte ve ISO 9002 sertifikasını alarak kalite' de mükemmelliği" yakaladıklarını düşünmektedirler.¹⁴⁵ Yazarların ele aldıkları işletmeler gelecekteki kalite hedefi "ISO 9000'in ötesine geçmek ve tam bir toplam kalite örgütüne haline gelmektir".¹⁴⁶ Bu noktada, ISO 9000 serisi kalite güvence standartlarının, toplam kalite yönetimi içerisinde ele alındığını düşünülebilir.

Elbette bu nokta da ISO 9000' in Toplam kalite yönetimi içerisinde nasıl konumlandırılacağı önemli bir konu olmaktadır. Açıktır ki ISO 9000 olmadan örgütler kendi kalite sistemlerini kurup geliştirebilirler. Her ne kadar kalite sistemi standartları örgütten örgüte farklılık gösterebilirse de standartlaştırılabilir temel unsurlar ortaktır. Standartlaştırılmış bir sistem tüm çalışanlar, ortaklar ve müşteriler için şeffaf ve anlaşılabilir ve bu durum uygulanabilirliği kolaylaştırmaktadır. İçerik olarak ISO 9000 serileri bir örgütte kalite sisteminin kuruluşuna yol gösterecek rehberlerdir.

¹⁴³ Yusuf Murat, **KOBİlerde Kalite Sistemlerinin İncelenmesi**, çalışmada NEO-TKY paradigması ISO-TKY Sentezi olarak tanımlanmıştır.DPU.Kütahya 2006.

¹⁴⁴ Sun, **a.g.e.**, s.209.

¹⁴⁵ Quazi ve Padibjo, **a.g.e.**, s.368.

¹⁴⁶ Quazi ve Padibjo,**a.g.e.**, s.368.

ISO 9000 mutlaka uygulanacaksa mutlaka uygun bir şekilde kalite sistemine bağlanmalıdır. Doğal olarak bütün işletmelerin ISO 9000' in kalite güvence sistemine geçmeleri gerekmektedir. Bu tür bir gerekliliği olmayan işletmeler genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (¹⁴⁷) bunlar;

- Avrupa' da bulunmayan ya da yakın olmayan işletmeler,
- Büyük işletmelerin tedarikçisi olmayan işletmeler,
- Avrupa' ya ürün ya da hizmet ihraç etmeyen işletmeler.

Her ne kadar yukarıda sıralanan maddeler belli bir pazar bölgesi üzerine olsa da, çok pahalı olan ISO 9000 sertifikasyonuna geçilip geçilmemesi konusunda karar vermede etkili olabilirler. ISO-TKY Sentezi ne geçiş aşamasında ise örgütlerin kullanabileceği üç adet yol vardır.¹⁴⁸

- Önce TKY sonra ISO 9000,
- Önce ISO sonra TKY ya da,
- Dengelenmiş bir yolun uygulanması.

Türkiye' de ki KOBİ'ler için sıfırdan bir kalite sisteminin oluşturulmasında entelektüel ve mali kısıtların yanında çeşitli yapısal sorunlar da bulunmaktadır. Bu bakımdan, öncelikle işletmelerin hangi pozisyonda buldukları önemlidir. "Japon işletmeleri öncelikle toplam kaliteyi daha sonra ISO 9000'i uygularken Fin işletmeleri önce ISO 9000'i daha sonra Toplam kalite yönetimini uygulamışlardır".¹⁴⁹ Ancak, başlangıçta ISO 9000 uygulamasını Toplam Kalite yönetiminden önce başlatan işletmelerin toplam kaliteye geçişi, Toplam Kalite yönetimini önce uygulayıp daha sonra ISO 9000' e geçmek isteyen işletmelerin işinden zordur.¹⁵⁰ Bu noktada anlatılmak istenen eğer işletme toplam kalite sistemini uygulamakta ise ISO 9000'in standartlarına kolay bir geçiş yapabilir. Aksi durumda uygulama daha da zorlaşmaktadır. Çünkü

¹⁴⁷ Sun, a.g.e., s.211.

¹⁴⁸ Jeroen Singels, Gwenny Ruel ve Henry Van Der Water, **ISO 9000 Series Certification And Performance**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol.18, No.1, 2001, s.71.

¹⁴⁹ Q. Skarebec, **Maximising The Benefits Of Your ISO 9000 Campaign**, Industrial Engineering, Nisan, 1995, s.212.

¹⁵⁰ Sun, a.g.e., s.21.

toplam kalite yönetimi'nde ki mükemmellik ve son sınırlar ISO 9000'i de içine dâhil edip aşmaktadır.

Özellikle Türkiye' de ki KOBİ'lerin söz konusu kalite sistemleri ile hem kendi yapısal sorunları hem de onların uygulanma güçlükleri bakımından uyumsuzlukları bulunmaktadır. Çünkü önce ISO 9000' i uygulamaya başlayan bir işletmenin onun içinden metodolojik ve ideolojik olarak çıkıp toplam kaliteyi de uygulamaya başlaması zordur. Diğer taraftan, işletme önce toplam kalite yönetimi' ni uygulamaya başlarsa bu sefer ISO 9000' e “çok sonra” geçebilir, çünkü toplam kalite yönetimi anlayışının bütün örgüt çapında iyi bir şekilde oturması gerekmektedir. İşte bu noktada dengelenmiş bir yol izlenebilir. KOBİ, Toplam Kalite yönetiminin ilk aşamalarında “İhtiyacı olan ölçüde ISO 9000' e geçiş yapar” daha sonra düzeyleri yükselterek, güncelleyerek ve gerekiyorsa tescillemek suretiyle dengeli yolu izlenir (¹⁵¹) olarak belirtilmiştir.

ISO-TKY Sentezi paradigmasını destekleyecek şekilde, SINGELS ve diğerlerinin Kuzey Hollanda' da 192 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, “ISO 9000' in tek başına örgütlerin performansında bir iyileşmeye ve gelişmeye yol açmadığı”¹⁵²saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda Kuzey Amerika ve Japonya'da ki işletmelerin ağırlıklı olarak Toplam Kalite ve az oranda ISO 9000 uyguladıkları görülmüştür. Buna karşılık, Avrupa ülkeleri ağırlıklı olarak ISO 9000 uygularken daha az toplam kalite yönetimine yönelmişlerdir. Avustralya, Meksika ve İspanya gibi daha çok ortada kalan az sayıda ki ülke de ise hem Toplam Kalite Yönetimi hem de ISO 9000 uygulandığı (ISO-TKY Sentezi (Neo-TKY).)¹⁵³ tespit edilmiştir.

¹⁵¹ Sun, a.g.e., s.207.

¹⁵² Jeroen Singels, Gwenny Ruel ve Henry Van Der Water, **ISO 9000 Series Certification And Performance**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol.18, No.1, 2001, s.72.

¹⁵³ Sun, a.g.e., s.214.

3.3.2. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının KOBİ' lerde Uygulamaları ve Stratejiler

Geleneksel Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000' in birleşik olarak uygulanmasının Türkiye' de ki KOBİ'lere ne gibi bir yararı ve zararı olabilir? Öncelikle, KOBİ' ler hitap edebilecekleri uluslar arası müşteri portföylerini geliştirebilir ve yeni pazarlara açılmanın yolunu yakalayabilirler. Popüler eğilimlere kapılmadan "Gereksinimlerine ve kaynaklarına" en uygun ve etkili kalite sistemlerini kolaylıkla oluşturabilirler. Türkiye' de ki KOBİ'lerin yaşadığı ekonomik güçlükler yanında entelektüel sermaye darlığı da düşünülürse söz konusu kalite sistemlerinin bütünleşik olarak oluşturulmasında zorluklarla karşılaşılabilir. Bu durum ise öncelikle "İnsana yatırım yapılması" anlayışı ile üstesinden gelinebilecek bir durumdur. Çünkü kalitenin algılanması ve kalite farkındalığı insan merkezli biridir.

Tablo 3.1: ISO 9000 Sistemi'nde Kurulum ve Geliştirme Aşamalarında' ki Maliyet Kalemleri

ISO 9000 Sistemi'nin Kurulumu	ISO 9000 Sistemi'nin Geliştirilmesi
<ul style="list-style-type: none"> • Danışmanlık Ücretleri, • Sertifikasyon Ücretleri, • Malzeme Kalibrasyon Ücretleri, • Ek Malzeme Alımı Ücretleri, • Belgelendirme Sisteminin Kurulum Maliyeti, • ISO 9000 eğitim giderleri, • ISO 9000 kurulumu için ek personel istihdamı, • ISO 9000 sistemi'nin kurulumunda mevcut personel tarafından harcanan ek zamanın maliyeti, • Bilişim Teknoloji'lerine (IT) yapılan ek yatırımlar, • ISO 9000 için yazılım (software) satın alımı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Destek Ücretleri, • Malzeme Kalibrasyon Ücretleri, • Belgelendirme sisteminin bakımı ve geliştirilmesi, • Çalışanlar için ISO 9000 eğitim giderleri, • ISO 9000' in geliştirilmesi için ek personel istihdamı, • ISO 9000 sisteminin geliştirilmesinde çalışanlar tarafından harcanan ek zaman maliyeti.

Kaynak: Leung ve Chan, a.g.e, s. 686' dan yararlanılmıştır.

Ancak, farklı kaynaklarda KOBİ'lerin söz konusu kalite sistemlerini uygulamalarında büyük miktarlarda yatırımlar yapmadan da yarar sağlayabilecekleri öne sürülmektedir.¹⁵⁴ Sözü edilen yatırım tasarrufuna yol açan etken, ISO 9000 vb.lerinin kurulum aşamasından ziyade; geliştirme, iyileştirme ve tescilleme noktalarında maliyet artışları gözlenmektedir. ISO 9000 kurulumunda ve geliştirilme aşamalarında ki çeşitli maliyet kalemleri genel olarak Tablo 3.1:' de gösterilmiştir.

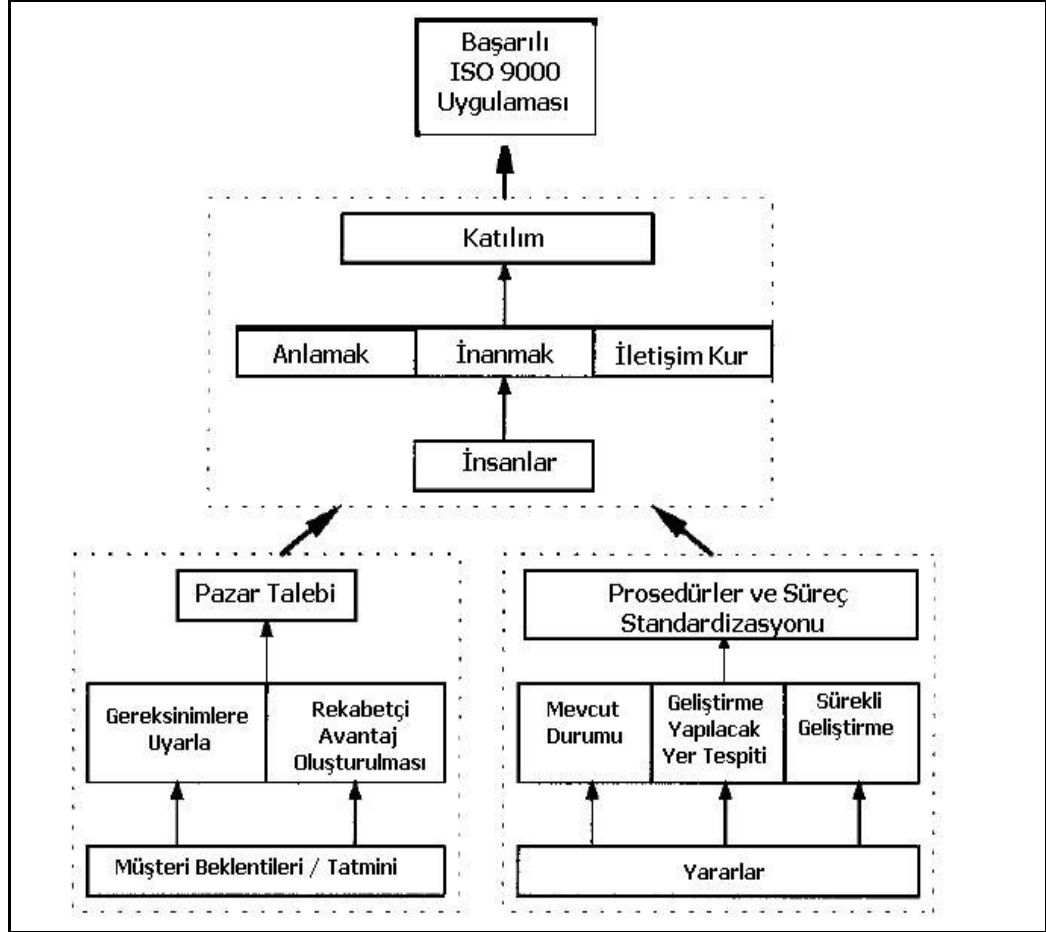
¹⁵⁴ Hareton K.N. Leung ve Keith C.C.Chan, **Costs And Benefits Of ISO 9000 Series: A Practical Study**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol.16, No.7, 1999, s.686.

Euromanagement kapsamında 1993–1994 yılları arasında 842 adet KOBİ’ de yapılan araştırma sonucu aşağıda sıralanan sorunlara ulaşılmıştır:(¹⁵⁵)

- Tek Pazar ve standardizasyon (Avrupa yönetmelikleri ve standartları kanalıyla) prensiplerinin pek anlaşılmamış ve bunun nedeni de esas itibariyle bilgiye ulaşımında karşılaşılan zorluklar ve KOBİ'lerin Avrupa ve hatta ulusal standartlar (nedenlerden bir tanesi personel ve kaynak eksikliği gibi gözükmektedir) konusundaki çalışmalara düşük katılım oranı olduğunu göstermektedir.
- Oldukça fazla sayıda KOBİ; örgütlerinde“Kalite konusunda” gelişme kaydetmek istediklerini ve kalite güvence sistemleri açısından rekabet güçlerini arttırmak istediklerini ifade etmişlerdir. Ancak KOBİ’lerin, büyük işletmelere nazaran söz konusu kalite güvence sistemlerini bünyelerinde tesis etmeleri çok daha güçtür.
- Rapor; KOBİ'lerin "ISO 9000"ni anlamakta ve uygulamakta ve özellikle kendi kalite prosedürlerinin formüle edilmesinde güçlüklerle karşılaştıklarını göstermektedir. KOBİ'ler standardizasyon dilinde yetersiz olduklarından, dış kaynaklı danışmanlık hizmetlerine bağımlı olduklarını zannetmekte. Standartları karmaşıklığın da ötesinde yorumlamakta, hantal ve pahalı sistemlerin tesisinden nasıl kaçınacaklarını bilememektedirler.

¹⁵⁵ KOSGEB(2001), a.g.e., s.61.

Şekil 3.1. KOBİ'lerde ISO 9000 Uygulama Modeli' nde Stratejiler



Kaynak: John P. T. MO ve Andy M. S. CHAN, “Techniques Strategy For The Successful ISO 9000 Implementation In Small And Medium Manufacturers”, *The TQM Magazine*, Vol.9, No.2, 1997, s. 144’ ten uyarlanmıştır.

ISO 9000 standardı, etkin bir kalite yönetim sistemi için gereken koşulları ortaya koyar. İşletmeler, bu koşullar çerçevesinde kendi sistemlerini oluştururlar. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi, kuruluşların oluşturmuş oldukları kalite yönetim sistemlerinin standart koşullarına ve yasal koşullara uygunluğuna ilişkin verilen bir belgedir.¹⁵⁶ Söz konusu yapının oluşturulmasında KOBİ’lerin uygulayabileceği stratejiler Şekil 3,1’ de gösterilmiştir. MO ve CHAN yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, “Başarılı ISO 9000 uygulamasının kritik noktası uygulamaya dâhil edilen

¹⁵⁶ Gür, a.g.k. John P. T. Mo ve Andy M. S. Chan, *Techniques Strategy For The Successful ISO 9000 Implementation In Small And Medium Manufacturers*, *The TQM Magazine*, Vol.9, No.2, 1997, s. 144

insanlardır. Hareket ivmesini veren şey dışsal güçler; (müşteri beklentileri ya da tatmini) ile içsel güçlerdir. Bunlar, pazar talebinde ve süreçlerin standardizasyonunda, gerçekleşir.”¹⁵⁷ demektedirler.

ISO 9000 uygulamasına ivme veren dışsal ve içsel güçlerin Pazar talebi’nde ve süreçlerin standardizasyonunda gerçekleşmesi için insanların katılımı gerekmektedir. Şekil 3,1.’den de açıkça görüldüğü gibi ISO 9000 uygulanmasında ki stratejilerin temelini oluşturan “anlayış”, “inanç” ve “iletişim kanalları” geliştirilmelidir. Çalışanlar ve üst yönetim sistemi anlamak, inanmak ve iletişim kurmak zorundadır. Söz konusu model MO ve CHAN’ın incelediği bazı işletmelerde başarıya ulaşmıştır.¹⁵⁸ Sözü edilen model (ISO 9000 kurulum ve geliştirme stratejisi) ISO 9000 kalite güvence sistemine yeni geçiş yapacak işletmelerde başarıyla uygulanabilecektir.

Literatürde, ISO 9000’ in mi yoksa toplam kalite yönetimi’nin mi önce uygulanması gerektiği konusunda bir görüş birliğine varılamamıştır. Örneğin, BRADLEY (1994), toplam kalite yönetimi’ne geçiş için ilk aşama olarak ISO 9000 ile başlanması gerektiğini savunurken, BINNEY (1994) gibi diğerleri sadece toplam kalite yönetimi’ne odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadırlar.¹⁵⁹

Her ne kadar, ISO 9000 kalite güvence standartları, toplam kalite yönetiminin üzerinde yer alan bir sertifikasyon olarak algılsa da aslında toplam kalite yönetimi’nin içerisinde yer alan bir düzey olarak düşünülebilir. Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından toplam kalite, çalışanların katılımının sağlandığı, etkin bir liderlik anlayışıyla süreçlerin iyileştirilmesinin hedef alındığı bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaktadır.¹⁶⁰ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, toplam kaliteyi bir yolculuk olarak ele almakta ve ISO 9000, kalite yönetim sistemi standardı olarak değerlendirilebileceğini düşünmektedir.

¹⁵⁷ John P. T. Mo ve Andy M. S. Chan, **Techniques Strategy For The Successful ISO 9000 Implementation In Small And Medium Manufacturers**, The TQM Magazine, Vol.9, No.2, 1997, s.143.

¹⁵⁸ Mo VE Chan, **a.g.e.**, s.143.

¹⁵⁹ Shams-ur Rahman, **A Comparative Study Of TQM Practice And Organizational Performance Of SMEs With And Without ISO 9000 Certification**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol. 18, No.1, 2001, s.37.

¹⁶⁰ Mustafa Gür ve Diğerleri, **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu Kitapçığı**, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, 2003.

Bununla beraber, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı örneğinde ISO 9000 kalite sistemi' nin ilk adımı gibi gösterilse de söz konusu kuruluş 2000 yılında toplam kalite yönetimi hareketini başlatmış ve ancak 2002 yılında ISO 9001 kalite yönetim sistemi belgesi alınabilmiştir. Bu nokta da açıktır ki ISO 9000 tek başına bir adım değildir. Kalite sistemine atılan ilk adım toplam kalite yönetimi sistemi anlayışına geçilmesi ve daha sonra ISO 9000 serileri ile tescillenme yoluna gidilmesi şeklinde olabilmektedir.

ISO 9000 serilerinin bu şekilde algılanmasının nedeni, birçok işletme tarafından, müşterilerin gözünde tescillenmiş kaliteli bir işletme olarak algılanılma arzusunun altında yatmaktadır.¹⁶¹ İngiltere' de bir kuruluş işletmelerin neden ISO 9000 sertifikasyonunu aldıkları ve işlerinde ne etkisi olduğunu belirlemek için bir araştırma yapmıştır ve sonuçta "ISO 9000 elde edilmesinin yararlarının, iyi bir şarap gibi zamanla (yaşla) iyileştiği"¹⁶² ortaya konulmuştur. Benzer olarak, BOULTER ve BENDELL' in İngiltere' de yürüttüğü Leicester araştırmalarında 1066 adet KOBİ incelenmiştir. Araştırma sonucunda, KOBİ'lerin büyük çoğunluğu tarafından (sadece %9'undan azı dışında) "ISO 9000 sertifikasyonunun KOBİ'ler için çok başarılı bir deneyim" olduğu vurgulanmıştır.¹⁶³

Farklı olarak uygulama da ise ISO sertifikasyonu toplam kalite yönetimi mevcut olsa da bir işletmenin daha çok iş yapmasını sağlayan bir araç olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile hareket edildiğinde sürdürülebilir bir kalitenin ve karlılığın olmayacağı da açıktır. Şekil 3,2.' de gösterildiği gibi RAHMAN tarafından yapılan çalışmalarda ISO 9000' in ve Toplam kalite yönetiminin birbirlerinden ayrı, tek başlarına ve bütünlük olarak örgütsel performansı arttırdığı ortaya çıkmıştır.¹⁶⁴

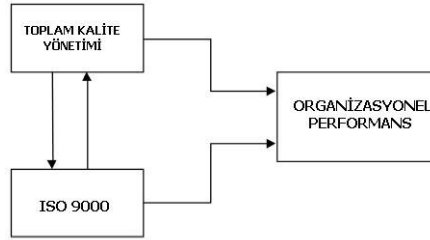
¹⁶¹ Quazi ve Padibjo, **a.g.e.**, S.367.

¹⁶² Rahman, **a.g.e.**, s.36.

¹⁶³ Louise Boulter ve Tony Bendell, **How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?- What The Companies Think**, Measuring Business Excellence, Vol.6, No.2, 2002, s.41.

¹⁶⁴ Rahman, **a.g.e.**, s.37.

Şekil 3.2. Toplam Kalite ve ISO 9000' in Organizasyonel Performansa Etkileri



Kaynak: Shams-ur RAHMAN, **A Comparative Study Of TQM Practice And Organizational Performance Of SMES With And Without ISO 9000 Certification**, International Journal Of Quality And Reliability Management, Vol. 18, No.1, 2001, s.37' den uyarlanmıştır.

KOBİ'lerin yapı olarak esnek olmaları belli standartlarla çalışılmasında bazı güçlükler neden olsa da ISO 9000 ve Toplam kalite yönetimi' ni uygulayan birçok KOBİ bulunmaktadır. Her ne kadar bu KOBİ'lerin büyük çoğunluğu ileri teknoloji kullanan KOBİ' ler (High-Tech Small and Medium Scaled Enterprises)¹⁶⁵ olsa da söz konusu kalite sistemleri'nin diğer sektörlerde ki KOBİ'lere uyarlanmasının önünde bir engel bulunmamaktadır.

3.4. KOBİ' LERDE TOPLAM KALİTE VE ISO 9000 UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- KOBİ'lerin mevcut işleyişlerinde yaşadıkları yapısal sorunlarla Toplam Kalite ve ISO 9000 kalite güvence sistemlerinin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunların çoğunun doğrudan ilişkili olduğunu düşünülmektedir. Bu bakımdan, bu bölümde ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sırasında çıkabilecek sorunlar yanında KOBİ'lerin yapısal sorunları da incelenmiştir. ISO 9000' in uygulanması aşamasında özellikle KOBİ'ler de aşağıda sıralanan sorunlarla karşılaşmaktadır: ¹⁶⁶

¹⁶⁵ Quazi ve Padibjo, **a.g.e.**, s.368.

¹⁶⁶ V. Lo ve P. Humphreys, **Project Management Benchmarks For SMEs Implementing ISO 9000**, Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No.4, 2000, s.249-250.

- Bir kalite sistemi bir örgütün gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan ölçütlerin gerçekleştirilmesinde ve anlaşılmasın da üst düzey motivasyon gerektirmektedir. Ek olarak bir örgüt gerekli teknik ve entelektüel kaynaklara ulaşabilmelidir. Bir KOBİ için ISO 9000 sistemi' nin tasarım maliyetleri, uygulanması ve geliştirilmesi çok pahalı olabilir.
- KOBİ'nin küçük bir yönetim takımına sahip olması demek bireylerin sıklıkla birden fazla işlevden sorumlu olduğu anlamına gelir. Genellikle işin gerektirdiği günlük faaliyetlerle meşguldürler ve onların ana rolleri karşısında ikincil olarak algılanan faaliyetler (ISO 9000 çalışmaları vs.) için çok az zamanları vardır. Kısacası KOBİ'ler de yönetim perspektifi uzun dönemli olmaktan çok kısa dönemlidir.
- KOBİ'ler için en ciddi eksikliklerden biri ise uzman bilgisi, teknik uzmanlık, kararların üzerine temelleneceği dışsal enformasyon (bildirim) ve sermaye yetersizliğidir. Buna rağmen en önemlisi yönetim zamanıdır. Bir kalite sertifikasyon programını başarıyla uygulayabilmek için yönetimin ve çalışanların bu göreve zaman ayırmaları gereklidir.
- Zaman ve personel yetersizliği sıklıkla ödül ve teşvik programlarının idaresini ortadan kaldırır. Benzer olarak, etkili bir performans (başarı) ölçüm sisteminin tasarımı ve işletimi zor olabilir. Bu sorunların çözümlenmesi ile KOBİ'lerin yapısal olarak ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimine uyumluluğu artırılmış olacaktır.

3.4.1. Kalite Sistemleri'nin Uygulanmasında KOBİ'lerin Yapısal Sorunları

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanmaya başlayan ve hızla etkisini arttıran küreselleşme ve uluslararası rekabet, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet üstünlüğü kaynaklarının değiştiğini açıkça ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, genelde teknolojiye paralel olarak yaşanan küreselleşme, ekonomilerin faaliyetlerini dünya pazarı boyutuna taşımanın ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinin, günümüzde farklı niteliklere sahip olmayı gerektirdiğini ortaya koymuştur.¹⁶⁷

¹⁶⁷Özcan Savran, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları*, Dünya Gazetesi, 23 Kasım 1993, s.6.

Bu doğrultuda, geleneksel anlamda işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ölçek ekonomisi, önemini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştır. Özellikle iktisatçı Schumpeter'in savunuculuğunu yaptığı bu görüş, kitle halinde üretimde, üretimin hızlı artışında büyük ölçekli işletmelerin önemli rol oynadığını, büyük kapasiteli yerlerde üretim yapılarak maliyetlerin düşürülebileceğini, içsel ve dışsal tasarruflar yoluyla kârlılığın arttırılacağını, dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlanacağını ortaya koymuştur.

Ancak 1960'lı yılların sonlarından itibaren başlayan ekonomik verilerdeki bozulmalar, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde gözlemlenen enerji fiyatlarındaki artış, buna bağlı olarak üretimdeki girdi maliyetlerinin yükselmesi ve ortaya çıkan talep hacmindeki daralma, arza ve büyük ölçekli işletmelere dayalı istikrar modelinin piyasadan silinmesine; esneklik, çeşitlilik ve geçicilikle rekabet savaşında ayakta kalan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise güçlenmesine ve yayılmasına neden olmuştur.

Uzun süre devam eden krizlerin bir sonucu olarak çok sayıda büyük işletmenin çökmesine rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, merkezden uzaklaşma, esneklik eğilimi, değişme yeteneği konusundaki olumlu yanları, piyasa ekonomisindeki krizlerin çözümü noktasında, bu işletmelere ilgiyi artırmıştır. Bunun yanında KOBİ'ler, ekonomik yapıdaki temel değişmelerin veya teknolojik yeniden yapılanmaların yarattığı etkiler sonucunda, büyük işletmelerden daha fazla ve net yeni iş imkânları yaratarak önemlerini giderek daha da artırmaktadırlar AB ülkelerinde ve ABD'de yapılan pek çok araştırma, KOBİ'lerin, ekonomik iyileşmeye daha erken cevap verir nitelikte, kendilerini değişen iş koşullarına hızla uydurarak, kapasitelerini daha etkin bir düzeyde devam ettirdiklerini göstermektedir. Özellikle 1970'li yıllardan beri dünyadaki rekabet gelişmeleriyle adını duyuran KOBİ'lerin yaşamış oldukları sorunlar ise şöyle özetlenebilir.(¹⁶⁸)

¹⁶⁸ Murat Çetin, **Avrupa Birliği' nde KOBİ' lere Yönelik Teknoloji Politikaları**, Dış Ticaret Dergisi, Yıl.5, Sayı.19 (Ekim 2000), s.1-15.

3.4.1.1. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletmenin var oluş nedeni işletme sahibidir. İşletme sahibinin hayalleri, yaptırım gücü ve yeteneği işletme başarısında kesin belirleyicidir. Dolayısıyla işletme sahibinin başarısı, işletmenin başarısı ile özdeşleşmektedir.

Bu işletmelerde, yönetimde uzmanlaşmanın çok düşük düzeylerde kalması, işletmede etkin ve verimli çalışma sonuçlarının yaratılamaması yönetimde istenilen kalite düzeyinin gerçekleştirilememesi ile sonuçlanmaktadır.

Diğer yandan, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi için işletmesi, onun sadece geçim kaynağı değil aynı zamanda yaşam tarzının da temsilcisidir. İşletme sahibi çoğunlukla büyük özveri ve emek gerektiren çalışmalar sonucunda bu işletmeyi kurabilmiştir. Dolayısıyla, maddi nedenlerin ötesinde manevi yönden de bağımlıdır. Çoğunlukla bu bağımlılık işletme sahibi ile sınırlı kalmamakta ve ailenin tümünü etkilemektedir. Ancak işletmeye olan bağımlılık yükseldikçe yönetimde subjektif değerlendirme yapma olasılığı da artmakta ve "işletme körlüğü" tehlikesi ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁹

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletme sahibi tüm işleri yürüten kişidir. İşgörenine işi öğretmekten, hammadde ve malzeme teminine, pazarlamaya, borç-alacak takibine kadar işletmenin tüm faaliyetlerini doğrudan kendisinin yürüttüğü görülmektedir. Dolayısıyla, işletme sahibinin bu faaliyetlerle ilgili karar verme yeteneği, işletmenin hedeflerine başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide veya kişilerde toplanması aynı zamanda bu işletmelerin en önemli sorunu olan yönetim darboğazının da kaynağı olabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin işletme kurabilmek için gereken sermayeye sahip olmaları iyi bir girişimci ve yönetici olmak için yeterli değildir¹⁷⁰

¹⁶⁹ Özcan Savran, **a.g.k.** , s.6.

¹⁷⁰ Murat Çetin,**a.g.k.**, s.1-15

Dolayısıyla bu üç önemli faktörün işletme sahibinde tatmin edici bir ölçüde bütünleşmesi gerekir. Bugün ülkemizdeki hâkim düşünce bu üç faktör içerisinde belirleyici unsurun mülkiyet olduğudur. Yani kişinin girişimci ruhu ve yöneticilik yeteneği iş kurma açısından pek dikkate alınmamaktadır. Hâlbuki sağlıklı ve güçlü bir küçük ve orta ölçekli işletme yapısında, tam tersine en önemli faktörün girişimcilik, sonra yöneticilik ve sonra da işletme sahipliği gelmektedir. Aksi durumun başarısız ve verimsiz yönetilen bir işletmeye yol açacağı açıktır.¹⁷¹

Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli yönetim sorunlarından biri de sahip-yöneticinin; yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan planlamaya gereken önemi vermemesidir. Sahip-yönetici işletme ile ilgili planlan genelde kafasında tasarladığı ve bunu iş görenleriyle pek paylaşmadığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak sahip-yöneticinin yaptığı planın başarısı sadece kendi “bilgi ve deneyimine” bağlı olmakta buna ek olarak yönetimin diğer bir işlevi olan denetim işlevine fazla katkı yapmasına engel olmaktadır. Zira planlama ve denetim birbirini tamamlayan iki yönetim işlevidir. Yeterli planlamanın yapılamadığı yerde denetimden söz etmek olanaksızdır. Bu ilişki şöyle açıklanabilir, sahip-yönetici yaptığı planı kafasında tasarlarlarken “ulaştığı sonuçları denetleyecek standartlardan” yoksundur.

Ayrıca bu işletmelerin yönetim sorunları, nitelikli iş gören bulamama diğer bir tanımlama ile “entelektüel sermaye yetersizliği”, sahip yöneticinin teknik kökenli olması, sahip-yöneticinin ve iş görenin eğitim sorunları, uzmanlaşma, yön eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları başlıkları altında da incelemek olanaklıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerinin temini veya değerlendirilmesi konusunda eksikliği, mesleki ve teknik bilgilerinin yetersizliği işletmeyi olumsuz yönde etkiler. Genelde aile işletme niteliğinde olmaları, aile içindeki düzensizlik ve sorunların işe yansımalarına neden olur.

¹⁷¹ Müftüoğlu, a. g. e, s. 32.

Sonuç olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı, işletmenin yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin “şahsi başarısı” ile doğru orantılıdır. İşletme sahibi, yönetim eksikliklerine bakılmaksızın işletme politikasını tek başına belirleyici faktördür. Dolayısıyla, işletme sahibinin yöneticilik konusunda eğitilmesi veya yönetimde uzmanlaşma sağlanması, işletmelerin başarısı açısından yaşamsal önem taşımaktadır.¹⁷²

3.4.1.2. KOBİ'lerin Finansal Sorunları

Finansman güçlüğü küçük ve orta ölçekli işletmeler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca faaliyetleri ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmı işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmakta, bir bölüm ise genel olarak izlenen ekonomik politikalara bağlı bulunmaktadır.¹⁷³

Söz konusu finansal yetersizlikler sonucu işletmeler entelektüel sermaye yetersizliği yaşamaktadır ve nitelikli iş gücü istihdam edememektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, öz sermaye yetersizliğinden, finansal kurumlardan uygun koşullarda fon sağlama konusunda karşılaştıkları güçlükler bulunmaktadır. Bu işletmelerin yaşadıkları finansal sorunlar Tablo 3,2.' de sunulmuştur.¹⁷⁴ Verilere göre Küçük Boy İşletmelerin %12.43 kredi bulamamak ; %25.99 kredi maliyetinin yüksek olması; %18.64 öz kaynak yaratamamak; %23.45 işletme sermayesi gereksinimin hızlı artışı; %9.89 finansal alandaki teşviklerin azalması; %5.08 personel tasarrufu, %4.52 yatırımlar olarak belirtilmiştir. Orta Boy İşletmelerdeki veriler: %10.82 kredi bulamamak ; %30.22 kredi maliyetinin yüksek olması; %15.49 öz kaynak yaratamamak; %20.34 işletme sermayesi gereksinimin hızlı artışı; %10.82 finansal alandaki teşviklerin azalması; %3.36 personel tasarrufu, %8.96 yatırımlar olarak belirtilmiştir. Büyük boy işletmeler ise: %32.23 kredi maliyetinin yüksek olması; %18.91 öz kaynak

¹⁷² Savran, a. g. e., s. 6.

¹⁷³ Canbaş Serpil, **Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa Toplumunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler**, III. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 30 Kasım – 3 Aralık, 1989 Kapadokya, Ankara, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. s. 11.

¹⁷⁴ Bknz. Şenyurt, a. g. e., s.112.

yaratamamak; %24.37işletme sermayesi gereksinimin hızlı artışı; %11.80finansal alandaki teşviklerin azalması; %4.57personel tasarrufu, %8.12 yatırımlar olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.2. İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı

Sorunlar	Küçük Boy İşletme	Orta Boy İşletme	Büyük Boy İşletme
Kredi Bulamamak	%12.43	%10.82	-
Kredi Maliyetinin Yüksek Olması	%25.99	%30.22	%32.23
Öz Kaynak Yaratamamak	%18.64	%15.49	%18.91
İşletme Sermayesi Gereksinimin Hızlı Artışı	%23.45	%20.34	%24.37
Finansal Alandaki Teşviklerin Azalması	%9.89	%10.82	%11.80
Personel Tasarrufu	%5.08	%3.36	%4.57
Yatırımlar	%4.52	%8.96	%8.12

Kaynak: ŞENYURT, a.g.e., s. 112.

3.4.1.3. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları

Pazarlama konusu küçük ve orta ölçekli işletmeler için hem iç hem de dış pazarlara yönelik olarak daha çok işletme sahibini kişisel yeteneği ile yürütülmeye çalışılan, ancak üzerinde önemle durulması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin en zorlandıkları konulardan birisi de pazarlama olayıdır. Bu işletmelerde, ekonomik yetersizlikler nedeniyle gerekli kaynaklar “pazarlama elemanı istihdamına ve harcamalarına” ayrılamamaktadır. Uzman pazarlama elemanı istihdam edilememesi işletmede de modern pazarlama ilke ve

tekniklerinin uygulanmasına engel olmakta bu da küçük ve orta ölçekli işletmelerin işlem hacimlerinin büyümesine engel olmaktadır.

Bir pazarlama planı geliştirilmesi küçük ve orta ölçekli işletmelerin öncelikli amacı olmalıdır. Ne var ki genelde bu tarz işletme sahipleri bir işyeri açmanın ve müşteri beklemenin yeterli olduğunu düşünürler. Pazarlama konusunda başarısız olmaları ise gerçekte pazarlamanın karmaşık (kompleks) bir iş olmasından kaynaklanmaktadır. Küçük işletme sahipleri başarının iç ve dış etkenlere bağımlı olduğunu unutmamalı ve başarılarını iç ve dış etkenlere bağlı olarak pazarlama aktivitelerini planlama, organize etme, istihdam, yönlendirme ve kontrol etmeye dayandığını göz önünde bulundurmalarıdır.¹⁷⁵ Pazarlamada karşılaşılan sorunlar genel olarak aşağıda sıralanmıştır:(¹⁷⁶)

- Pazara ilişkin sorunlar,
- Mamule ilişkin sorunlar,
- Fiyat/Fiyatlandırma,
- Tanıtım,
- Dağıtım kanalları ve fiziksel dağıtım

3.4.1.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetler sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu işletmelerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve uyum sağlanmaması kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta para ve zaman kaybına neden olmaktadır. Küçük işletmeler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok, gereksiz muamelelerin çokluğundan yakınmaktadırlar. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikâyetçi olunan konular arasındadır. Orta ölçekli işletmeler ise, daha çok belediyelerle olan ilişkilerinde, yerel yönetimin karar ve uygulamalarından doğan sorunlar ve memurların tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunları dile getirmektedir.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Kayalar, a.g.e.,s.54

¹⁷⁶ Sahavet Gürdal ve Aypar Uslu, **Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Pazarlama Sorunları**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C, XII, S. 2. Eskişehir, 1995, s. 87.

¹⁷⁷ Özgen ve Doğan, a.g.e., s.43

Bu tür sorunlardan en çok yeni kurulan işletmelerin etkilendiği görülmektedir. Diğer sorunlar içinde ise, bilgi eksikliği, yasal hakların savunulamaması, üniversite - küçük sanayi işbirliğinin gelişmemesi olarak ortaya konmuştur.

3.4.1.5. KOBİ'lerin Üretim Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, üretim sürecinde karşılaştıkları sorunlardan biri, “yenilik ve değişiklikler” konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji ve bilgi sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin “yatırım yaptıkları alanların ve teknolojilerin seçimi konusunda” bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunları çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine tezgâh kapasitesi israfının daha da artmasına neden olmaktadır. ⁽¹⁷⁸⁾

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ortalama olarak kapasitelerinin yüzde 50'siyle üretim yapmaktadırlar. Küçük işletmelerin kapasite kullanım oranları orta ölçeklilerden daha düşük olarak seyrederken, tam kapasite çalışmaya en büyük engelin talep yetersizliği ve mali sorunlar olduğu görülmektedir.

İstanbul Sanayi Odası'nın 1 ile 100 çalışanı olan 6500 üyesi arasında yaptığı araştırmaya göre 1992 yılında ve 1993 yılının ilk üç ayında küçük işletmelerin kapasite kullanım oranı sırasıyla yüzde 49,3 ve yüzde 50,6 olarak gerçekleşirken, orta boy işletmelerinki sırasıyla yüzde 57,4 ve yüzde 53 olduğu görülmüş. Ağırlıklı toplamda ise 1992 yılında KOBİ'lerin kapasite kullanım oranı 55,6 iken, 1993 yılının ilk çeyreğinde bu oran yüzde 51,8'e düşmüştür. Kapasite kullanım oranları böyle iken bu işletmelerin tam kapasite ile çalışmamaları açıklanması gereken bir noktadır. Küçük işletmelerin yüzde 45'i, tam kapasite ile çalışmamalarının nedeni olarak talep yetersizliğini, yüzde 22'si ise mali sorunları göstermektedir. Orta ölçekli işletmelerin yüzde 51,5'i talep yetersizliğini, yüzde 16,5'i de mali sorunları buna neden olarak göstermektedir.

¹⁷⁸ Osman Ulagay, **Küçükler Yarım Kapasite Çalışıyor**, Milliyet Gazetesi, Kobi-Vizyon Köşesi, 15 Kasım 1996.

3.4.1.6. KOBİ'ler de Büyüme Sorunları

Bir ülke ekonomisinin sağlıklı işleyebilmesi için Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin de sağlıklı bir ortam içinde faaliyette bulunmaları gerekmektedir. KOBİ'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusudur. Yeni kurulan birçok işletmenin kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiği araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır. Öyle ki, belli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece %1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir.

Yeni kurulan işletmelerde, üretimin daha ilk aşamalarında pek çok faktör, işletmenin etkin ve verimli çalışarak büyümesine engel olacaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyümeyi engelleyici faktörler genel olarak aşağıda gösterilmiştir. Parasal ücret gelirlerindeki düşüklükler piyasada yeni ürünlere talebi kısacak ve imalatçıların gelişmesini engelleyecektir. Ormancılık, balıkçılık, çiftçilik gibi ilk üretimi yapanların verimsiz çalışmaları, standart hale gelmemiş, düşük kaliteli mallar üretmeleri imalatçı işletmeleri hammadde açısından zor durumda bırakacaktır.¹⁷⁹

Nakliye sırasında ortaya çıkacak yüksek taşıma masrafları, sınırlı pazar payına sahip KOBİ'lerin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştıracak etkenlerdendir. Bunların yanı sıra, sermaye yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği, nitelikli yönetici ve uygun teçhizatın bulunmaması, yerel girişimcilerin iş tecrübesinin yetersiz olması da büyüme önündeki engellerdendir.

Potansiyele oranla düşük satışlar, satışlardaki düşüş, ürün hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olmama ve üretimle dağıtım metotlarındaki hatalara bağlı olabilir. Satın almadaki hatalar da satışları etkileyecektir. Eski bir sözde, "iyi satın alınmış bir mal, yarı satılmış demektir" denilmektedir. Yöneticinin, satış, reklâm ve diğer promosyon faaliyetlerini savsaklaması ya da planlama, örgütleme, kontrol gibi

¹⁷⁹ Bahadır Akın, **Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org.>, Son Güncelleme:07-07-2005.

faktörleri göz ardı etmesi de başarısızlık nedenlerindedir. Aşağıda KOBİ'lerin diğer sorunları genel hatları itibarı ile sıralanmışlardır:(¹⁸⁰)

- Satışlara oranla yüksek faaliyet giderleri: Bütçelededeki hatalar ve tahmin yetersizlikleri oldukça önemli sorunlara yol açmaktadır. Faaliyet giderlerinin sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.
- Sermaye yetersizliği: İşletmelerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık nedeni sermaye yetersizliğidir. Genelde, kuruluşu izleyen 1–2 yıl içinde ortaya çıkmakta ve esas nedeni olarak da planlama ve strateji hataları gösterilmektedir.
- Stoklama sorunu: Satın alma ve üretimdeki dengesizlikler, küçük işletmelerde büyüme sürecinde stoklama ve dolayısıyla finansman ve yer sorunlarına neden olmaktadır.
- Alacakların tahsilindeki güçlükler: Büyüme önündeki önemli en önemli engellerden biri kredilerin hatalı yönetimidir. Bu aynı zamanda küçük işletme başarısızlıklarının da önemli nedenlerindedir.
- Gereksiz sabit varlıklar: Büyüme dikkatli planlanamazsa, fazladan arsa, bina, makine, araç gibi sabit varlıklara yapılan yatırımlar cari işlemleri olumsuz yönde etkilenmektedir.
- Hatalı yerleşim: Uygun bir yerde kurulmamış olan işletmeler, çeşitli şekillerde yönetim zorluklarıyla karşılaşır ve daha baştan işi terk etmek zorunda kalabilirler. Büyümenin önündeki en büyük engel kuruluş aşamasında yer seçiminin hatalı yapılmasıdır.

Bu noktada büyüme tuzağı olarak adlandırılan bir kavramdan söz etmek yerinde olacaktır. Satış ve kârlardaki hızlı yükselme işletmenin nakit durumunu tehlikeye düşürebilir. Çünkü fazladan kâr yoluyla gelen nakitten daha fazla ve hızlı şekilde ek nakit çıktısı ortaya çıkabilecektir. Aynı şekilde satışlar arttıkça stok düzeyinin arttırılması gerekecek, bu da daha fazla nakit paranın hammadde ve mamul

¹⁸⁰ Akın, a.g.k., İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org.>, Son Güncelleme:07-07-2005.

mala bağlanması anlamına gelecektir. Nakitler dikkatle yönetilmediği takdirde, küçük işletmeler için ölümcül bir silaha dönüşebileceklerdir.¹⁸¹

İleride ülkenin büyük sanayisini oluşturacak bir potansiyel olarak ele alınabilecek olan KOBİ'lerin büyümeleri hem genel ekonomi hem de sosyal yaşam üzerinde olumlu etkilerde bulunacağından dikkate alınması gereken önemli bir süreçtir. Bu açıdan KOBİ'lerin elektronik ticaret yapılanması içerisindeki yerini belirlemek ve girişimcilik hedefleri arasında elektronik ticaretin hizmetlerine geçiş yapması büyük önem kazanmaktadır.

3.4.2. KOBİ'ler de ISO 9000 Çalışmaları Sırasında Çıkabilecek Sorunlar

İçinde bulunulan durumu değiştirme, yenilik getirme, yeni düzen kurma konularında olduğu gibi, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarında da birçok sorunlarla karşı karşıya gelinmesi kaçınılmazdır. Sorunlar çok farklı düzeylerde ve çok çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. GREENE, bütün kalite sorunların yüzde 60' ının ISO 9000' in de işaret ettiği beş konu üzerine toplandığını göstermiştir:¹⁸²

- Belge kontrolü,
- Tasarım kontrolü,
- Satın alma işlemleri,
- Tespit ve test işlemleri,
- Süreç kontrolü.

KOBİ'ler de kalite sistemleri kurulurken karşılaşılan en önemli sorun, işletmenin bir veya iki kişi tarafından yönetilmesi ve bu kişilerin hem yönetici, hem de işyeri sahibi olmasıdır. Bu kişilerin yönetimde ki ilgili görevleri yüzünden kalite güvence sistemi kurma çalışmalarına yeterli zaman ayrılamamaktadır.

¹⁸¹ J.G. Longenecker ve C. W. MOORE, **Small Business Management**, Southwestern Publishing Co. Ohio, 1991, s. 605.

¹⁸² Lo ve Humphreys, **a.g.e.**, s.247.

Aslında ISO 9000 kalite güvence sistemini kurmuş olmak, yöneticilerin işlerini düzenleyerek bazı görev ve sorumlulukları daha alt düzeydeki çalışanlara aktarmalarını, kendi zamanlarını da stratejik önemi olan ve işletmeyi geliştirecek konularda yoğunlaştırmalarını sağlayacaktır.

3.4.2.1. Üst Yönetim'den Kaynaklanabilecek Sorunlar

Kuruluşların üst yönetimleri, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarını en önemli iş olarak görmeli ve tüm çalışanlara da bunu hissettirmelidir. En sık karşılaşılan durum, üst yönetimin ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmaları için ilk adımı atması, danışmanla anlaşması ve kuruluştan da bir ya da bir kaç kişiyi bu konuda görevlendirerek daha sonra tümüyle unutmasıdır. ISO 9000' in üst yönetime sunulabilmesi (ve onların katılımı için) aşılması gereken ilk engel para ve zamandır.¹⁸³

Ayrıca, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarının, sorumlu bölüme aktararak gelişmelerin yalnız raporlarla ya da toplantılarla izlenen bir iş olmadığı üst yönetim tarafından çok iyi anlaşılmalıdır. Deneyimler göstermiştir ki, ISO 9000 kalite güvence sistemi ancak tepeden tabana doğru yaygınlaştırılabilir. Üst yönetim, ISO 9000 sistemlerini varsa örgüt felsefesi ile bütünleştirmeli, eğer belli bir örgüt felsefesi yoksa ISO 9000 sisteminin de yardımıyla bu felsefeyi oluşturmalıdır, (¹⁸⁴) diye ifade etmiştir.

Üst yönetim, öncelikle kendi içinde kalite yönetimini çok iyi öğrenmeli ve özümsemelidir. Burada, sistem kurma konusunda kuruluştan yönlendirici olan danışmana düşen en önemli görev, üst yönetimi bu konuya inandırmalı, sistem kurma çalışmalarına başladıktan sonra, bu çalışmaların durdurulması halinde çalışanların olumsuz etkileneceği ve sisteme olan inançlarını yitireceklerini, tekrar başlanması halinde çalışanlarda olumsuz bakış açısı yaratacağını vurgulamak ve üst yönetimin tümüyle kalite bilinciyle hareket eder hale gelmesini sağlamaktır. Ancak üst yönetim gerekli eğitimleri alarak kendi içinde uygular hale gelip sistemin yapısı ve işleyiş biçimi konularında deneyim kazandıktan sonra orta ve daha alt düzeylere inilebilir.

¹⁸³ Hannah Koo, L.C. Koo ve Fredrick K.C.Tao, **analysing employee attitudes towards iso certification**, managing Service Quality, Vol. 8, No.5, 1998, s.313-314.

¹⁸⁴ Hannah Koo, L.C. Koo ve Fredrick K.C. Tao, **a.g.k.**, s.313-314

ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarındaki en önemli noktalardan birisi de, üst yönetimin “patron” anlayışını ve davranışını bir kenara bırakarak, “liderlik” anlayışını benimsemesidir. Kalite güvence sisteminde “lider” vardır ve lider olan kişi diğerlerini de peşinden sürükler, onlara yol gösterir, hedefi bulmalarında yardımcı olur, teşvik eder ve destekler. Klasik sistemde “patron”a devredilen sorunlar, patron tarafından, patronun istediği şekilde ve belki de çalışanlara aykırı gelecek şekilde çözülür ve çalışanların bu çözümü sorgusuz kabul etmeleri ve uygulamaları beklenir. Kalite güvence sisteminde ise “lider”, meydana gelen sorunları, kuracağı ekiple birlikte, üzerinde tartışarak çözüme ulaştırır. Sorunları çözmek tek başına lidere bırakılmaz, bütün ekip işin içinde olur. Böylece hem soruna bulunan çözüm ortaklaşa alınmış bir karar olur ve tüm çalışanlar tarafından daha kolay benimsenerek uygulamaya geçirilir, hem de çalışanlar, sorun çözme ekibinin içinde yer alarak kendilerini işe ve işletmeye karşı daha fazla sorumlu hissederler. Ayrıca sistemin uygulamaya geçmesi ile birlikte, olabilecek sorunlara karşı, daha olmadan, önlem alma yoluna gidilebilir.

Sonuç olarak, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi ve çalışanların motive edilebilmesi için öncelikle üst yönetimin bu işe kendisini tümüyle adanmış olması gerekir.

3.4.2.2. Orta Düzey Yönetim’ den Kaynaklanabilecek Sorunlar

Üst yönetimin kendisini ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarına adanması ve sistemi benimsemesi çok önemli olmakla beraber yeterli değildir. Üst yönetimle çalışanlar arasındaki geçiş noktası orta düzey yöneticiler olduğu için, üst yönetimle birlikte onların da kendilerini ISO 9000 sistemine adanmaları, sisteme inanmaları gerekmektedir. Üst yönetimin sistemi benimsemesini sağladıktan sonra tüm orta düzey yöneticilerle de görüşülerek bu anlayışın içine çekilmeleri gerekir. Çalışanlarla aralarındaki bağlantı ve yakınlık üst yönetimden daha fazla olduğu için, sisteme inanan ve uygulayan bir orta düzey yönetici, kendine bağlı olarak çalışanları kolayca sisteme uydurabilecektir.

3.4.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanabilecek Sorunlar

Birçok işletmede çalışanlar kendilerine yöneticilerini örnek alır, onların davranış biçimlerini benimserler. Bu yaklaşım, ekip çalışmasında, lidere büyük sorumluluklar yüklemekle birlikte, doğru yaklaşımlar ve doğru iletişim yöntemlerinin kullanılmasıyla çalışanların daha kolay motive edilmesini sağlayabilir.¹⁸⁵

Ancak, özellikle çalışanların üzerindeki iş yükünün ve sorumluluğun fazla, buna karşılık yetkilerin az ve yönetimin kısıtlayıcı olduğu işletmelerde, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarına üst yönetim ne kadar eğilirse eğilsin, çalışanlar içten gelerek yaklaşmazlar. Bunun temel nedeni, öncelikle bu yeni sistemin bilinmemesinden kaynaklanan yeniliğe ve değişime karşı tepki ile iş yüklerinin daha fazla artması endişesidir. Üzerinde çok fazla iş yükü olan kişiler kolay kolay ileriye dönük projelere kalkışmazlar, çünkü o anda onlar için en önemli sorun, ellerinde bulunan işi bitirebilmektir. Her iş bitimine yakın yeni bir iş çıkacağı için de yükleri giderek artar ve bu kişiler doğal olarak ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarına “kulfet” gözüyle bakarlar.

Böyle durumlarda danışmana büyük sorumluluklar düşmektedir. Üst yönetimle çalışanlar arasındaki kopukluğun giderilmesi, kişilerin üzerindeki iş yükünün nasıl hafifletilebileceği konusunda çalışılması ve eğer üst yönetim durumun bilincinde değilse duyarlı hale gelmesinin sağlanması gerekir. Danışmanın geniş kapsamlı iş etüdü yaparak gereksiz eylemleri belirlemesi, çok karmaşık ya da kırtasiyecilik gerektiren işleri de ayırarak kuruluşun çalışmalarına katkıda bulunması ve yönlendirmesi gerekebilir.

3.4.2.4. Eğitim Toplantıları'yla İlgili Sorunlar

ISO 9000 kalite güvence sistemlerinin örgüt çapında yaygınlaştırılıp uygulanabilir hale getirilmesi için düzenlenecek ve büyük olasılıkla danışman tarafından yönlendirilecek olan eğitim amaçlı toplantılara, diğer işleri ne kadar yoğun olursa olsun, üst yönetimin tam kadro katılmasını sağlamak gerekir. Üst yönetimin

¹⁸⁵ Lo ve Humphreys, a.g.e., s.249.

herhangi bir toplantıya, başka bir işi gerekçe göstererek katılmaması, diğer çalışanlar arasında bu tür eğitim programlarının çok önemli olmadığı, eğer başka işleri olursa onların da toplantıya katılmayabilecekleri düşüncesinin gelişmesine neden olacaktır. Kalite konusundaki çalışmaların bekletilmeyeceği ve ertelenmeyeceği için üst yönetim, her eğitim toplantısına, diğer tüm işlerini bırakarak, tam kadro katılmalıdır.

Üst yönetim, katıldıkları eğitim toplantılarında çalışanlar üzerinde “patron burada, dikkatli ol” hissi yaratmamalı, tüm katılanlara liderlik etmeli, eğitimi veren kişinin anlattıklarını dinleyip ilk uygulayan olarak diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Çalışanlar, üst yönetimin davranış biçimlerini kendilerine örnek almak eğilimindedir. Bu nedenle, üst yönetim eğitim toplantılarına katılımcı olduğu ve liderlik yaptığı derecede çalışanları olumlu motive edecektir.

Eğitim toplantılarında aktarılan bilgilerin, üst yönetim tarafından toplantıdan hemen sonra uygulanmaya başlaması da, diğer çalışanlar için aynı derecede olumlu ve motive edici örnek olacaktır.

Eğitim toplantılarına, hem üst yönetimin, hem de tüm çalışanların rahatlıkla katılabilmesi ve kimsenin daha önemli işleri varken zaten bildiğini zannettiği şeylerin anlatıldığı toplantıya gereksiz geldiğini düşünerek huzursuzluk yaşamaması için herkes için en uygun olan zamanda yapılması önemlidir. Bu toplantılar, çok uzun sürmemeli, kişilerin sabırsızlanmasına ve sıkılmalarına neden olmamalıdır. Fabrika gibi ortamlarda öğle paydoslarında, hizmet sektöründe ise akşamüstü veya hafta sonlarında, ama çalışanların iş sonrası saatlerini çok çalmamak koşulu ile bir ya da en fazla bir buçuk saat sürecek şekilde planlanmalıdır. Özellikle fabrika ortamlarında, eğitim toplantısına katılanların sayısı hayli fazla olabileceği için, çalışanlar gruplara ayrılmalı, haftanın belli günlerinde belli gruplar eğitime katılmalıdır. Toplantılar belli bir düzende gerçekleştirilmeli, her toplantıda işlenecek konu ile ilgili dokümanlar dağıtılmalı, eğitimden sonra, konu ile ilgili uygulama varsa, derhal uygulamaya geçirilmelidir. Toplantıların belirli aralıklarla ve haftanın belirli günlerinde, mümkünse hep aynı saatte düzenlenmesi, toplantıların kişilerde alışkanlık yaratması ve çalışanların bu toplantıları bir ek görev değil, günlük işlerin bir parçası olarak görmeleri açısından önemlidir.

3.4.2.5. ISO 9000 Çalışmasını Yapanlardan Kaynaklanan Sorunlar

ISO 9000 kalite güvence sistemi kurulduktan ve ilk çalışması sağlandıktan sonra çok rahat işlemektedir. Ancak, sistemin yapılandırılma aşamasında görev dağılımının iyi yapılamaması veya sorumluluğun tek bir kişiye verilmesi halinde sorunlar yaşanmaktadır.

ISO 9000 kalite güvence sistemindeki en önemli ve zaman alıcı iş, dokümanların hazırlanma işleridir. Sistem, her birimin kendi yaptığı işleri, iş akışları, prosedürler ve iş talimatları şeklinde yazmasını gerektirmektedir. Bu amaçla her birim, günün belli saatlerini bu işe ayırmalı ve hem bireysel hem de grup çalışmaları yaparak belgeleri hazırlamalıdır. Hazırlanan belgeler daha sonra, ISO 9000 konusunda deneyimli ya da gerekli eğitimleri almış, lider olarak atanan kişi ya da grup tarafından, istenen niteliklere ve standartlarda uygunluğu açısından kontrol edilerek bu kişi ya da grubun yönlendirmesi ile ilgili bölüm tarafından gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılmalı ve belgeler son haline getirilmelidir. ISO 9000 koordinasyon lideri ya da grubunun diğer bir görevi de, işletmeye ait standartlar, örgüt felsefesi gibi temel yapıları kurmaktır.

Olması gereken durumun yukarıdaki gibi olmasına karşın, çoğu işletme yöneticisi, işlerin çokluğunu veya yoğunluğunu öne sürerek, ISO 9000 kalite güvence sistemi çalışmalarının en önemli kısmı olan doküman hazırlama çalışmalarını tek bir kişi ya da bu iş için oluşturulan gruba vermektedir. Bu kişi ya da grup, tüm birimlerin yaptığı işleri öğrenmek, bunları yazmak, çıkan hataları gidermek üzere ilgili birimlerle tekrar tekrar görüşerek öylesine uzun zaman harcamakta, işin ortasında ise yaptığı işten bunalmakta ve uzaklaşmaktadır. Kuruluş çalışanları ise bu konuda işin içinde olmadıkları için ISO 9000'in önemini ya da yapılması gereken işleri tam olarak kavrayamamakta, kendi içlerinde netleştirememekte, bu nedenle, ISO 9000 kalite güvence sistemi tam olarak anlaşılammamakta, tam olarak uygulanammamakta ve sonunda tüm çalışmalar başarısızlığa uğramaktadır.

Burada danışmana düşen en önemli görev, iş yoğunluğu ne olursa olsun, her birimin kendi belgelerini kendisinin hazırlamasını sağlamak ve bu konuda üst yönetimi

kesinlikle ödün vermemeye zorlamaktır. Üst yönetim, herhangi bir birimin belge hazırlamaya gereken önemi vermemesini hoş görürse, diğer birimlerin gerekçelerini de kabul etmek zorunda kalır. Bu nedenle üst yönetim bu konudaki kararlılığını ve ödün vermeyeceğini göstermelidir.

Sonuç olarak, ISO 9000 çalışmalarının üstten başlayarak tabana doğru yayılan bir sistem olduğu, çalışanların kalite sistemine bağlılıklarını gerektirdiği, çalışmaların ancak titiz ve disiplinli ekip çalışmaları ile başarıya ulaşabileceği unutulmamalı ve özellikle üst yönetimle yapılan görüşmelerde bu konular sık sık vurgulanarak, kuruluşlar bu doğrultuda yönlendirilmelidir.

3.4.3. KOBİ'ler de Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Küreselleşme ile birlikte, yönetim anlayışları değişmekte ve bu değişim beraberinde yeni değerleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni değerler, aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁸⁶

- Müşteri için ürün kalitesini geliştirme,
- Hizmet kalitesi,
- Çevrim zamanının azaltılması
- Maliyetlerin azaltılması

Toplam Kalite Yönetiminin bir KOBİ' de başarıyla yaşama geçirilebilmesi ve uygulanması üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebilir.¹⁸⁷ Lider gelecekteki hedefi görebilmeli. Vizyonu, takımın öteki üyeleri ile paylaşarak sürekli gelişmeyi sağlamalı.¹⁸⁸ Elbette liderlik dışında birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, KOBİ'lerin tanımlanmalarına dikkat edilecek olursa üst yönetimin sorumluluğu daha iyi anlaşılacaktır. Açıktır ki liderlik yanında, çalışanların profili ve çalışmalara tam bir farkındalıkla katılımı diğer önemli bir unsurdur. YUNG ise söz konusu Kalite başarı faktörlerini aşağıda sıralandığı gibi ele almaktadır:(¹⁸⁹)

¹⁸⁶ Henry Johansson, Patrick Mchuch, A.John Pendlebury ve William A wheeler III, **Business Process Reenigneering: Breakpoint Strategies For Market Dominance**, John Wiley and Sons., Chichester, 1993, s.4.

¹⁸⁷ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi**.Beta Basım Şubat 2000,İstanbul,s.35.

¹⁸⁸ Şener Muter, **Yeni Liderlik Kavramı** Kalder Yayınları ,Nisan 2002, Sayı: 54, s. 9

¹⁸⁹ Koo ve diğerleri, **a.g.e.**, s.314.

- Üst yönetimin katılımı ve dâhil olması,
- Sorunların çözümü için takım çalışması yaklaşımı,
- Eğitim yoluyla kalite farkında lığı yönetme,
- Kalite kontrol tekniklerinin ve yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Sürekli geliştirme programı,
- Tüm düzeylerde çalışanların işbirliği.

Toplam Kalite Yönetimi örgütlere yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiklikdir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve işletme kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç boyunca göstereceği inanç destek ve katılımı ile sağlanabilir.¹⁹⁰

Yöneticilerin düştüğü en büyük hatalardan birisi işletmenin yeterince iyi olduğu konusunda önyargılı olmalarıdır. Bu yargı büyük ölçüde, kendilerini mevcut durumun sorumlusu konumunda görmeleri nedeniyle, bir çeşit psikolojik savunma içgüdüsünden kaynaklanır. Aksini kabul etmek, başarısızlığı kabul etmek gibi gelir. İşte en büyük hata bu noktada başlar. Bu nedenle, eğer üst yönetim işletmenin şimdiki durumundan daha iyi olabileceğine ve gelişmenin gerekli olduğuna, samimi bir şekilde inanmıyorsa, bu işe başlamanın hiçbir yararı yoktur. Yenilik süreci inanç ile başlar, yok olduğu zaman da biter.

Bu nedenle iyi bir başlangıç yapabilmek için önce üst yöneticinin Toplam Kalite Yönetiminin felsefesini ve getireceği yararları kavraması ve bu bilgilerden kaynaklanan kuvvetli bir inanca sahip olması gerekir. Bu ön koşulun önemi, Toplam Kalite inancını, bir hastalığa benzeten ve yöneticilerin hastalığın virüsünü tüm işletmeye yayan bir portör olmaları gerektiğini ifade eden analogi, güzel bir şekilde vurgulanmalıdır. Başka bir deyişle yöneticinin bu inançla desteklenen davranış ve tutumları, tıpkı çok yüksekte akan bir şelalenin, yatağı boyunca suya takılan taş parçalarını eritmesi gibi, gelişme süreci boyunca karşılaşılan zorlukların ve engellerin ortadan kaldırılmasını sağlar.

¹⁹⁰ **Applying ISO 9000 Quality Management Systems**, UNCTAD/WTO Yayını, Geneva, 1996, s. 13

İnanç ve kararlılığa, sahip olan yöneticinin aynı inancın ve motivasyonun çalışanlar arasında da oluşmasını sağlamak için, duygularını açığa çıkaran bir davranış biçimi sergilemesi ve bu davranışları eyleme geçiren destekleri vermesi gerekir. Bunun için önce bire bir ilişkilerde gelişmeyi tanıyan ve cesaretlendiren bir tutum içinde olduğunu hissettirmesi, daha sonra da sırasıyla: ¹⁹¹

- Yeterli ücret,
- Gerekli her çeşit kaynağın tahsisi,
- Performans standartlarının kurulması,
- Eğitim,
- Çalışma prosedürlerinin belirlenmesi,
- Performansın ödüllendirilmesi ve
- Kariyer planlama.

Söz konusu uygulamalarla, iş görenin kendini ve işini geliştirme çabalarına destek verdiğini, vereceğini göstermelidir. Sadece inanç ve destek de yeterli değildir. Yöneticiler, tepe yöneticisi başta olmak üzere, gelişme-değişme sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar.

Birçok değişim programında genel yönetici tutumu: "Ben sizi destekliyorum. Buyurun siz yapın" tarzında olmaktadır. Bu yaklaşım çok yanlıştır; çalışanların motivasyonunun çok kısa zamanda azalmasına, heveslerini kaybetmelerine neden olur. Çünkü yöneticiler sürekli olarak, astları tarafından değerlendirilirler ve bu değerlendirmeler sözlere göre değil, daha çok eylemlere göre yapılır. Eylemleri, sözlerini desteklemeyen bir yöneticinin, astları üzerinde güven duygusu yaratamayacağı ise kesindir. Bu nedenle çalışanlar yöneticinin, "Buyurun siz yapın" dediği bir işin gerekliliğine inanmadığını düşünerek, kolayca ipin ucunu bırakıverirler.

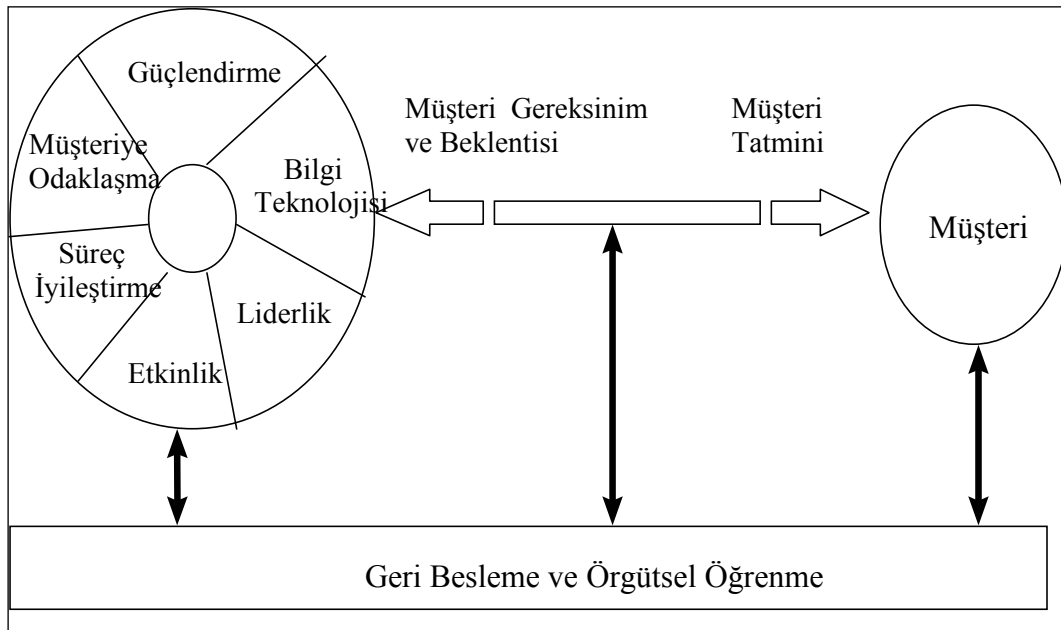
Bu bakımdan en başta, Toplam Kalite Yönetiminin felsefesine uymayan görüş ve tutumları olan yöneticilerin olup olmadığının tespit edilmesi gerekir. Bu

¹⁹¹ **Applying ISO 9000 Quality Management Systems**, UNCTAD/WTO Yayını, Geneva, 1996, s. 17

amaçla konunun uzmanı olan danışmanlara, bir "Yönetici Tutum Araştırmasının" yaptırılması yararlı bir yöntem olabilir. Böylece mevcut yönetim anlayışı ve olması gereken davranış biçimleri belirlenerek, yönetim kadrosunun eğitim gereksinimini anahtar konuları tanımlanabilir. Yönetim anlayışları, eğitim yoluyla da, değişmeyen, demokratik, katılımcı ve yeniliğe açık olamayacakları anlaşılan yöneticilerin, bu görevlerde bırakılmaması en doğru karardır ve bu karar cesaretle alınmalıdır.¹⁹²

TKY konusunda, çalışan pek çok araştırmacı TKY'nin unsurlarında hem fikir olmalarına rağmen, bu unsurların ne zaman, nasıl ve ne şekilde kullanılacağı hususunda ihtilaf halindedirler. Bu unsurları müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, güçlendirme (empowerment), liderlik (davranış ve değişim stratejileri) örgütsel etkinlik ve bilgi teknolojisi şeklinde ifade etmek mümkündür.¹⁹³

Şekil 3.3: Toplam Kalite' nin Unsurları



Toplam kalite'nin söz konusu unsurları Şekil 3.3:' de gösterilmiştir. Bu unsurların eşgüdüm (sinerji) içerisinde uygun kullanımı ile toplam kalite yönetimi arzu edilen sonuçlara ulaşılmasında büyük mesafe kat edecektir.

¹⁹² Gönül Yenersoy, **Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım:Toplamı Kalite Yönetimi**. Rota Yayınları İstanbul, 1997,s. 193-195.

¹⁹³ James W, Barrow, **Does Total Quality Management Equal Organizational Learning**, Quality Progress, July, 1993, s. 39.

Toplam Kalite Yönetiminin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:⁽¹⁹⁴⁾

- Toplam Kalite yönetiminde görünür biçimde yer almak
- İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak
- Tutarlı bir Toplam Kalite Kültürü oluşturmak
- Çalışanları Toplam Kalite konusunda yetkilendirmek
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemek
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak
- Öğrenen bir örgüt meydana getirmek

Doğal olarak, ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi, kalite sistemleri olarak prosedürlerin, kuralların belgeler, süreçler ve işlemler olarak uygulanmasına işaret etse de bunların uygulayıcısı olan insanın odak noktasında olması gerekmektedir. Bu bakımdan, kalite sistemlerinin KOBİ'lere uyarlanmasında en önemli başlangıç noktası "Kurum İçi Eğitim Faaliyetleri" yoluyla entelektüel sermayenin zenginleştirilmesi olmalıdır. Bu yolla, tüm süreçlere farkındalıkla katılan üst yönetim ve çalışanlar nihai hedeflere ulaşılmasında daha verimli hareket edebileceklerdir.

¹⁹⁴H.Lee Thomas, **Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**, Verimlilik Dergisi, Çev:Orhan Pazarcık.MPM Yayını Özel Sayı, Ankara, 1995,s.23.

DÖRDÜNCÜ B Ö L Ü M

KÜTAHYA ORGANİZE SANAYİSİNDE BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Küçük ve Orta Boy İşletmeler(KOBİ) deki Kalite uygulamalarının araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini; Kütahya ili sınırları içerisindeki, kalite belgesi olan KOBİ'ler oluşturmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER

- Kütahya Demir İç ve Dış Ticaret Ltd.Şti.(Kütahya)
- Bacacılar İnş. Malz. Tic. A.ş.
- Süleymanoğlu Ltd.Şti.
- Elfa Tarım Petrol San. Ticaret Ltd.Şti
- Saraçoğlu Dokuma San. Ticaret Ltd.Şti
- ABC Seramik ve Çini San. Ticaret Ltd.Şti
- Derya Madencilik ve Porselen San. Ticaret Ltd.Şti
- Akdemirler Toprak San. Ticaret A.Ş
- Gürpınar Makine San. Ticaret Ltd.ti
- Öz-En Mikronize Madencilik San. Ticaret Ltd.Şti
- Edip Seramik ve Çini San. Ticaret Ltd.Şti
- Erefe Dokuma San. Ticaret Ltd.Şti
- Ören Madencilik San. Ticaret Ltd.Şti
- Dizi Küp Şeker Gıda San. Ticaret Ltd.Şti
- Doğal Taş San. Ticaret Ltd.Şti

4.3. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR

Araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Toplam 37 anket sorusunun ilk 3 tanesi demografik sorulardan oluşmaktadır. Demografik sorulardan sonraki ilk 5 soru(3–8) işletmelerin ihracat durumu, müşteri tanımlamaları, bilgisayar kullanımı, bilgisayarın hangi alanlarda kullanıldığı(personel, muhasebe, pazarlama, satış);(9–21.)sorular işletmelerde kalite belgesinin olup olmadığı, kalite belgesi çeşidi, kalite belgesi maliyeti, belgeyi alırken alınan destek ve yardımlar, kalite belgesi

alınırken işgücü tahsisi edilip edilmediği;21. soru işletmenin kalite sistemi kurulmasını istemelerinin temel nedenleri likert tekniğine göre hazırlanmış 12 sorudan oluşmakta,22.soru, sistemin kurulması esnasında yaşanan zorlukları, 23.soru TS-ISO 9000 kalite sistemi kurma kalite belgesi alma ve/veya ana sanayi sistemine uyumu;24–35. sorular kalite sisteminin sakıncaları olup olmadığı, kalite sistemi uygulaması esnasındaki zorluklar, tky ile ilgili çalışılıp çalışılmayacağı, ulusal çevre koruma kanununa tabi olup olmadığı, çevre yönetimi sistemi olup olmadığı;36.soru hangi alanlarda danışmanlık alındığı;37. soruda ise KOSGEB’den olan beklentileri ölçmeye yönelik düzenlenmiştir. Bu sorular aynı zamanda hipotezlerden H1, H2, H3, H4, H5, H6,H7,H8,H9’yi test etmek için temel oluşturmaktadır.

4.3.1 Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular işletmelerdeki anketi dolduran kişilerin işletmelerdeki sıfatı, işletmelerin kuruluş yılı çalışan sayısı konularını içermektedir. Anket verilerine göre:

4.3.1.1 İşletmelerin Sorumlu Kişi Dağılımı:

Tablo 4.1.Anket yapılan işletmelerin sorumlu kişi dağılım tablosu.

	Sayı	%
Sahip	5	33,3
Ortak	8	53,3
Profesyonel yönetici	2	13,3
Toplam	15	100,0

Yapılan bu araştırmada anketi dolduran kişilerin %33,3’ü işletmelerin sahibi , %53,3’ü işletmelerin ortağı %13,3’ü ise işletmelerin profesyonel yöneticisi konumunda olduğu gözlenmiştir.

4.3.1.2 İşletmelerdeki Çalışan Sayıları:

Tablo 4.2: Çalışan sayısı

İŞLETMELER	Çalışan sayısı	Yüzde%
Bacacılar İnş. Malz. Tic. A.Ş.	25	3,1
Süleymanoğlu Ltd.Şti.	27	3,4
Saraçoğlu Dokuma San. Ticaret Ltd.Şti	30	3,8
Akdemirler Toprak San. Ticaret A.Ş	34	4,3
Erefe Dokuma San. Ticaret Ltd.Şti	40	5
Doğal Taş San. Ticaret Ltd.Şti	45	5,7
Ören Madencilik San. Ticaret Ltd.Şti	50	6,3
Öz-En Mikronize Madencilik San. Ticaret Ltd.Şti	55	7
Edip Seramik ve Çini San. Ticaret Ltd.Şti	57	7,2
Derya Madencilik ve Porselen San. Ticaret Ltd.Şti	60	7,5
ABC Seramik ve Çini San. Ticaret Ltd.Şti	67	8,5
Elfa Tarım Petrol San. Ticaret Ltd.Şti	70	8,8
Dizi Küp Şeker Gıda San. Ticaret Ltd.Şti	75	9,4
Kütahya Demir İç ve Dış Ticaret Ltd.Şti.(Kütahya)	77	9,7
Akdemirler Toprak San. Ticaret A.Ş	80	10
	Toplam 792	100,0

Yapılan bu araştırmada; İşletmelerin %3,1'si 25 kişi çalıştıran, %3,4 'ü 27 kişi çalıştıran , %3,8'si 30 kişi çalıştıran, %4,3'ü 34 kişi çalıştıran , %5'i 40 kişi çalıştıran, %5,7'si 45 kişi çalıştıran, %6,3'ü 50 kişi çalıştıran , %7'si 55 kişi çalıştıran , %7,2'si 57 kişi çalıştıran, %7,5'i 60 kişi çalıştıran, %8,5'i 67 kişi çalıştıran , %8,8'i 70 kişi, %9,4'ü 75 kişi çalıştıran, %9,7'si 77 kişi çalıştıran , %10'u 80 kişi çalıştıran işletmelerden oluşmaktadır.

4.3.1.3 İşletmelerdeki İhracat Oranları:

Tablo 4.3: İhracat yapma oranı

	Sayı	Yüzde %
Hayır	15	100,0

Yapılan bu araştırmada İşletmelerin %100 ü ihracat yapmamakta olup, genellikle iç piyasa ve kamuya dönük olarak çalıştıkları belirtmişlerdir. Ayrıca işletmeler ana müşteri tanımında ;%13,3'ü ana sanayi %100'ü iç piyasa %86,7'si kamu ihalesi %0 dış Pazar olarak tanımlanmıştır.

4.3.1.4 İşletmelerdeki Kalite Belgesi Oranları

Tablo 4.4: Kalite belgesi oranı

		Frekans	Yüzde %
Değer	Evet	15	73,3
	Hayır	4	26,7
	Toplam	19	100,0

Yapılan bu araştırmada anket uygulanan işletmelerin %73,3'ü ISO 9001 belgesine sahip %26,7'si ise sahip olmadığı gözlenmiştir.

4.3.1.5 İşletmelere Verilen KOSGEB Desteği Oranı:

Tablo 4.5: KOSGEB desteği

Destek Alanları		Sayı	Yüzde%
	Alınmadı	1	6,7
	Özel danışmanlık alımı	5	33,3
	Sektör derneği destek	4	26,7
	Diğer	1	6,7
	Toplam	11	73,3
	Boş	4	26,7
Toplam		15	100,0

İşletmeler kalite kurma çalışması esnasında KOSGEB den başlıca eğitim danışmanlık desteği alındımı sorusunu: %6,7'si alınmadığını %33,3'ü özel danışmanlık alındığını %26,7'si sektör derneği desteği alındığını, %6,7'si diğer danışmanlık desteğini aldıklarını belirtmişlerdir.

4.3.1.6 İşletmelerdeki Kalite Sistemi İçin İşgücü Tahsis Durumu:

Tablo 4.6: İşgücü tahsis durumu

İş gücü tahsis durumu		Sayı	Yüzde%
	İşgücü tahsis edildi	11	73,3
	Edilmedi	4	26,7
Toplam		15	100,0

İşletmenin kalite güvence sistemi kurması ve belgelendirilmesi sürecince bu konuda çalıştırmak üzere %73,3'ü iş gücü tahsis ettiği,%26,7'si iş gücü tahsis etmediğini belirtmişlerdir. Bu durumda kalite belgesi almak için; iş gücü tahsisinin yüksek oranda olduğu gözlenmiştir

4.3.1.7 İşletmelerdeki Kalite Sisteme Maliyet Durumu:

Tablo 4.7: Kalite maliyet

Maliyet(\$)		Sayı	Yüzde%
	5000–10.000 \$	10	66,7
	10.000 \$ üzeri	1	6,7
	Toplam	11	73,3
	Olmayan	4	26,7
Toplam		15	100,0

TS–ISO 9000 kalite güvencesi sisteminin kurulmasının firmaya maliyeti araştırıldığında,%66,7'si 5000–10000\$,%6,7'si 10000\$ üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum kalite belgesi almanın işletmeye ek bir maliyet getirdiğini göstermektedir.

4.3.1.8 İşletmelerin Taşeronlara Kalite Kurmada Yardım Durumları:

Tablo 4.8: Taşeronlara kalite kurmada yardım

Yardım edildi mi?	Sayı	Yüzde%
Evet	13	86,7
Hayır	2	13,3
Toplam	15	100,0

Yapılan çalışmada işletmelerin %86,7'si taşeronlarının kalite sistemi kurmalarına yardım ettiklerini,%13,3'ü ise etmediklerini belirtmişlerdir.

4.3.1.9 İşletmelerin Destek Aldıkları Konuların Dağılımı:

Tablo 4.9:Destek alanları

Destek alanı	Sayı	Yüzde%
Eğitim desteği	3	20,0
Danışmanlık desteği	9	60,0
Diğer	3	20,0
Toplam	15	100,0

Yapılan çalışmada işletmelerin taşeronları %20 'si eğitim,%60 danışmanlık,%20'si diğer alanlarda destek aldıklarını belirtmişlerdir.

4.3.1.10 İşletmelerin Kalite Sistemi Kurulmasını İstemesinin Nedenlerinin Dağılımı:

İşletmelere kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerini önem derecesine göre ilgili Kutuya (X) işareti koyarak belirtilmesi istenmiş ve Tablo 4.10 da belirtilen sonuçlar elde edilmiştir.(1: En çok önemli, 2:çok önemli,3:önemli,4:az önemli,5: En az önemli)

Tablo 4.10:Sistemi kurma nedenleri

NEDENLER	ÖNEM DERECESİ				
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Müşteri talebi	33	66.7			
Sistemi iyileştirmek	26.7	66.7	6.7		
Pazar payını arttırmak	20	33.3	46.7		
İhracat şansını arttırmak	26.7	40	33.3		
Kalitede sürekliliği sağlamak	26.7	40	26.7	6.7	
Kalite düzeyini yükseltmek	3.7	66.7			
Verimliliği arttırmak	33.3	26.7	40		
Karlılığı arttırmak	13.3	20	66.7		
Çalışanların motivasyonunu arttırmak		60	40		
Yönetim yetkisini güçlendirmek	20	20	60		
Belge sahibi olmak	46.7	40	13.3		
Toplam kaliteye geçişi sağlamak	6.7	20	73.3		
Diğer (.....)		6.7	20	73.3	

İşletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerini önem derecesine göre incelendiğinde: Müşteri talebi: %66.7 oranında çok önemli,%33 oranında en çok önemli olarak tespit edilmiştir. Araştırmadaki diğer sonuçlar Tablo.4.10. görüldüğü gibidir.

4.3.1.11 İşletmelerin Kalite Sistemi Kurulması Esnasında Karşılaştıkları Zorlukların Dağılımı:

Sistem kurulması sırasında yaşadığınız güçlükleri önem derecesine göre ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtilmesi istenmiş ve Tablo 4.11 de belirtilen sonuçlar elde edilmiştir. (1: En çok önemli, 2:çok önemli,3:önemli,4:az önemli,5: En az önemli)

Tablo 4.11:Kalite Sistemi kurulurken zorluklar

ZORLUKLAR	ÖNEM DERECESİ				
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Yönetimin Kalite Güvence Sistemini benimsememesi	66.7	6.7	26.7	-	-
Çalışanların Kalite Güvence Sistemini benimsememesi	26.7	33.3	33.3	6.7	-
Çalışanların yeterince aktif katılımının sağlanamaması	-	26.7	73.3	-	-
Maliyet yüksekliği	-	20	33.3	46.7	-
Danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde sağlanamaması	6.7	73.3	20	-	-
Dokümantasyon hazırlama konusunda zorluk	26.7	33.3	40	-	-
Dokümanter sistemle çalışma alışkanlığı yetersizliği nedeniyle uygulamada karşılaşılan güçlük	26.7	73.3	-	-	-
Eğitim eksikliği, yetersizliği	40	60	-	-	-
Çalışmalar için ayrılacak işgücünün yeterli sayıda olmayışı	20	46.7	33.3	-	-
İş yükü fazlalığı	80	13.3	6.7	-	-
İşyerinin taşınması	40	46.7	13.3	-	-
İletişim güçlüğü	40	33.3	26.7	-	-
İlgili personelin işten ayrılması	40	33.3	26.7	-	-
Mevcut örgüt yapısının yetersizlikleri	40	40	20	-	-
Mevcut sistemde gerekli görülen değişiklikleri yapma güçlüğü	-	46.7	46.7	6.7	-
Yapılmış sözleşme ve koşul namelerdeki hazırlık sürelerinin yetersizliği	20	20	40	20	-
Diğer (.)	-	13.3	73.3	6.7	6.7

Yönetimin Kalite Güvence Sistemini benimsememesi : %26,7 oranında **önemli**,%6,7 oranında **çok önemli**,%66,7 oranında **en çok önemli** olarak tespit edilmiştir. Araştırmadaki diğer sonuçlar Tablo.4.11. görüldüğü gibidir.

4.3.1.12 Kalite Sisteminin İşletmelere Uyumu Dağılımı:

TS- ISO 9000 kalite sistemi kurma, kalite belgesi alma ve/veya ana sanayi sistemine uyumun işletmenize sağladığı yararları önem derecesine göre ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtilmesi istenmiş ve Tablo 4.12 de belirtilen sonuçlar elde edilmiştir belirtiniz. (1: En çok önemli, 2:çok önemli, 3:önemli,4:az önemli, 5: En az önemli)

Tablo4.12:Sistemin uyumu

YARARLAR	ÖNEM DERECESİ				
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Belgenin tanıtımda (reklâmda) yararı oldu.	13.3	80	6.7		
Belirsizlik ortadan kalktı, sistematik düzen oluştu.	86.7	13.3			
Çalışanlar motive oldu, katılımıcılık arttı.	33.3	60	6.7		
Denetim ve izlenebilirlik kolaylaştı, yönetim anlayışı gelişti, kontrol etkinliği arttı.	53.3	40	6.7		
Fire oranı düştü.	66.7	13.3	20		
İş temininde süreklilik sağlandı.	66.7	26.7	6.7		
Kalite düzeyi yükseldi.	66.7	26.7	6.7		
Kalitede süreklilik sağlandı.	66.7	33.3			
Karlılık ve verimlilik arttı.	66.7	33.3			
Uygulamalar dokümanter edildi, kişiye bağımlılık kalktı.	73.3	26.7			
Müşteri memnuniyeti arttı.	13.3	73.3	13.3		
Maliyet azaldı.	73.3	20		6.7	
Örgüt yapısı olumlu etkilendi, iletişim arttı.	33.3	53.3	13.3		
Eğitim yaygın ve sürekli hale geldi.	73.3	6.7	20		
Pazar payı arttı, ihracat olanakları gelişti.	6.7	73.3	20		
Prestij arttı, imaj sağlaştı.		66.7	13.3	20	
Toplam Kalite Yönetimi için temel oluştu.					
Üretim süreci belirlilik kazandı.				80	20
Diğer (.....)			40	46.7	13.3

Belgenin tanıtımında (reklâmda) yararı oldu : %6,7 oranında önemli,%80 oranında çok önemli,%13,3 oranında en çok önemli. olarak tespit edilmiştir. Araştırmadaki diğer sonuçlar Tablo.4.12. görüldüğü gibidir.

4.3.2.Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezleri test etmek için anket çalışması sonuçları SPSS 13,0 For Windows paket programı ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmelerde ki-kare χ^2 testi analizi kullanılarak sonuçların bilimsel olarak desteklenmesi sağlanmıştır.

4.3.3. Ki-Kare χ^2 testine ilişkin bilgi:

Karşılaştırılmak istenen iki değişken, duyarlı olmayan ortalamaları bakımından karşılaştırılabilir ya da değişkenlerdeki gözlem değerlerinin dağılışı bakımından karşılaştırılabilir. Aynı değişkenin şıklarına düşen frekansların, bir başka değişkenin şıklarına düşen frekansları belirlemede etkisi bulunup bulunmadığının saptanması için de bağlantısız çift örneklem testlerine başvurulur.

İki değişken arasında bir ilişki söz konusu ise, bu ilişkinin varlığını ortaya koymak üzere bağımsızlık testi adı altında ki-kare χ^2 testine başvurmak gerekir. Bu yüzden bu çalışmamızda ilişki varlığını ortaya koymak için yapılan ki-kare χ^2 testi sonuçlarına göre çalışma hipotezlerimizin kabul edilip edilmediği 0,05 anlam düzeyinde test edildi. Burada kontenjans tablosunda gözlerde 5 den küçük gözlem değeri ve toplam birim sayımızın 50 den az olması nedeniyle ki-kare χ^2 testine bir düzeltme gerekir. Bu düzeltme süreklilik düzeltmesi olan Yates düzeltmesidir.

4.3.3.1 Sorumlu Olan Yönetici Tipleri ile İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Arasında İlişki Hipotezi:(H1)

Tablo 4.13:Sorumlu Kişi -Kalite Sistemi Belgesi

				Toplam
		Evet	Hayır	
Sahip	Cevaplar	4	1	5
	Yüzdeler	26.7%	6.7%	33.3%
Ortak	Cevaplar	5	3	8
	Yüzdeler	33.3%	20.0%	53.3%
Profesyonel yönetici	Cevaplar	2	0	2
	Yüzdeler	13.3%	.0%	13.3%
Toplam	Cevaplar	11	4	15
	Yüzdeler	73.3%	26.7%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınavına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 1,808 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(2-1)*(3-1)=2$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=1,808 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmalardan sorumlu olan yönetici tiplerinin firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.2 İşletmelerin Ana Müşteri Tanımlarıyla, Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Arasındaki İlişki Hipotezi: :(H2)

Tablo 4.14:Ana müşteri tanımlaması- Kalite Sistemi Belgesi

				Toplam
		Evet	Hayır	
Evet	Cevaplar	0	2	2
	Yüzdeler	.0%	13.3%	13.3%
Hayır	Cevaplar	11	2	13
	Yüzdeler	73.3%	13.3%	86.7%
Toplam	Cevaplar	11	4	15
	Yüzdeler	73.3%	26.7%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınavına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 6,235 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(2-1)*(2-1)=1$ serbestlik

derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=6,235 > \chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ olduğu için H_0 hipotezi red edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların ana müşteri tanımlarının firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişki vardır.

4.3.3.3 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenleriyle Müşteri Talebi Arasındaki İlişki Hipotezi: :(H3)

Tablo 4.15:Kalite belgesi olma oranı- Müşteri Talebi

				Toplam
		çok önem	en çok önem	
Evet	Cevaplar	7	4	11
	Yüzdeler	46.7%	26.7%	73.3%
Hayır	Cevaplar	3	1	4
	Yüzdeler	20.0%	6.7%	26.7%
Toplam	Cevaplar	10	5	15
	Yüzdeler	66.7%	33.3%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınavına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 0,176 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(2-1)*(2-1)=1$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=0,176 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin müşteri talebi olmasının arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.4 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenleriyle Pazar Payı Arasındaki İlişki Hipotezi :(H4)

Tablo 4.16: Kalite belgesi olma oranı- Pazar Payı

					Toplam
		önemli	çok önem	en çok önem	
Evet	Cevaplar	5	4	2	11
	Yüzde	33.3%	26.7%	13.3%	73.3%
Hayır	Cevaplar	2	1	1	4
	Yüzde	13.3%	6.7%	6.7%	26.7%
Toplam	Cevaplar	7	5	3	15
	Yüzde	46.7%	33.3%	20.0%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınamasına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 0,196 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(3-1)*(2-1)=2$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=0,196 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin pazar payını artırma olmasının arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.5 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Belgesine Sahip Olmaları Nedenleriyle Karlılığı Arttırma Arasındaki İlişki Hipotezi:(H5)

Tablo 4.17: Kalite belgesi olma oranı- Karlılığı Arttırma

				Toplam
		çok önem	en çok önem	
Evet	Cevaplar	2	1	11
	Yüzdeler	13.3%	6.7%	73.3%
Hayır	Cevaplar	1	1	4
	Yüzdeler	6.7%	6.7%	26.7%
Toplam	Cevaplar	3	2	15
	Yüzdeler	20.0%	13.3%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınamasına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 0,798 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(2-1)*(2-1)=1$ serbestlik derecesinde ve %5 Anlam Düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=0,798 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin karlılığı artırma olmasının arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.6 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla, Sistemin Benimsenmemesi Arasındaki İlişki Hipotezi:(H6)

Tablo 4.18:Uygulamadaki Zorluklar-Sistemin Benimsenmemesi

		önemli	çok önem	en çok önem	Toplam
Evet	Cevaplar	4	0	6	10
	Yüzdeler	26.7%	.0%	40.0%	66.7%
Hayır	Cevaplar	0	1	4	5
	Yüzdeler	.0%	6.7%	26.7%	33.3%
Toplam	Cevaplar	4	1	10	15
	Yüzdeler	26.7%	6.7%	66.7%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınamasına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 5,635 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(3-1)*(2-1)=2$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=5,635 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin yönetimin kalite güvence sistemini benimsememesi olmasının arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.7 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla, Çalışanların Sistemi Benimsenmemesi Arasındaki İlişki Hipotezi:(H7)

Tablo 4.19: Uygulamadaki Zorluklar- Çalışanların Sistemi Benimsenmemesi

		az önemli	önemli	çok önemli	en çok önemli	Toplam
Evet	Cevaplar	1	4	5	0	10
	Yüzdeler	6.7%	26.7%	33.3%	.0%	66.7%
Hayır	Cevaplar	0	1	0	4	5
	Yüzdeler	.0%	6.7%	.0%	26.7%	33.3%
Toplam	Cevaplar	1	5	5	4	15
	Yüzdeler	6.7%	33.3%	33.3%	26.7%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 Bağımsızlık Sınamasına göre, Hesaplanan Ki-Kare χ^2 hesap değeri 14,091 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(4-1)*(2-1)=3$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;3)}=7,815$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=14,091 > \chi^2_{\text{tablo}(0,05;3)}=7,815$ olduğu için H_0 hipotezi red edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin çalışanların kalite güvence sistemini benimsememesi olmasının arasında bir ilişki vardır.

4.3.3.8 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi Uygulamasındaki Zorluklarla, Sistemin Maliyeti Arasındaki İlişki Hipotezi:(H8)

Tablo 4.20: Uygulamadaki Zorluklar- Sistemin Maliyeti

		az önemli	önemli	çok önemli	Toplam
Evet	Cevaplar	4	3	3	10
	Yüzdeler	26.7%	20.0%	20.0%	66.7%
Hayır	Cevaplar	3	2	0	5
	Yüzdeler	20.0%	13.3%	.0%	33.3%
Toplam	Cevaplar	7	5	3	15
	Yüzdeler	46.7%	33.3%	20.0%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınamasına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 2,805 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(3-1)*(2-1)=2$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=2,805 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;2)}=5,991$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin maliyet yüksekliği olmasının arasında bir ilişki yoktur.

4.3.3.9 İşletmelerin Kalite Güvence Sistemi İle Danışmanlık Konuları Almaları Arasındaki İlişki Hipotezi: (H9)

Tablo 4.21: Kalite belgesi olma oranı- Danışmanlık konuları

				Toplam
		3-5 sayıda destek	5-7 konuda destek	
Evet	Cevaplar	6	5	11
	Yüzdeler	40.0%	33.3%	73.3%
Hayır	Cevaplar	2	2	4
	Yüzdeler	13.3%	13.3%	26.7%
Toplam	Cevaplar	8	7	15
	Yüzdeler	53.3%	46.7%	100.0%

Yapılan ki-kare χ^2 bağımsızlık sınamasına göre, hesaplanan ki-kare χ^2 hesap değeri 0,024 dir. $Sd=(\text{Sütun Sayısı}-1)*(\text{Satır Sayısı}-1)=(2-1)*(2-1)=1$ serbestlik derecesinde ve %5 anlam düzeyinde tablo değeri $\chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ dir. $\chi^2_{\text{hesap}}=0,024 < \chi^2_{\text{tablo}(0,05;1)}=3,841$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların danışmanlık konularının birinde yeterince etkin olmadığını düşünmeleri ve nasıl çözümlenmesi konusunda destek almaları arasında bir ilişki yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde Türkiye’de bulunan KOBİ’ler geleneksel üretim yöntemleri ile Türkiye pazarı için üretim yapmakla beraber aynı zamanda başta AB ülkeleri olmak üzere birçok yabancı işletme ile düşük katma değerli ürünler ve sadece fiyat ve kalite stratejisi kullanarak rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu durum Türkiye’deki KOBİ’lerin içinde buldukları bir açmazdır. Bu açmazdan çıkış yolu yüksek katma değerli ve kalitenin ön plana çıkarıldığı ürün ortaya koymaktır. Bu ürünleri üretebilmek için de özgün, farklı, sistematik ve bilinçli olmak gerekmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek teknolojik değişimi sağlamak, özgün tasarımla farklılaşmak yani tüketicinin ihtiyacı temel alınarak katma değeri yüksek ürünler üretmek, elektronik pazaryerleri oluşturmak, stratejik ortaklıklar kurmak, markalaşma ve yüksek katma değer oluşturmaktır. İşletmelerin pazar ekonomisinden, yeni küresel ekonomiye geçişte kalite, verimlilik gibi temel kavramları oluşturduktan sonra yukarıda ifade edilen şekilde değer ve özgün tasarım üzerinde odaklanması gerekmektedir. Rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüz dünya ekonomisinde, KOBİ’lerin de yerini alabilmesi için; öncelikli olarak kaliteye gerekli önem ve özeni göstererek, kalite felsefesini işletmenin her alanına yayarak bilinçli bir şekilde uygulaması kaçınılmaz bir gerçek olmuştur.

Bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Küreselleşen dünya ile bütünleşmede ve dış pazarlara açılmada KOBİ’ler önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle KOBİ’lerin diğer işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; her şeyden önce bu tür işletmeler, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadır. Marjinal istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere göre daha fazladır, böylece daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadırlar. Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli hareket ettiklerinden ve yapıları nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenecek, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum göstermektedirler. Olanak yaratıldığı takdirde esneklikleri nedeniyle teknolojik gelişmelere daha yatkın ve bölgeler arası kalkınmada dengelerin bozulmasını önleyici bir rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla ülkelerin ekonomik sosyal ve politik dengelerinin oluşturulmasında ülke

içerisindeki KOBİ'lerin gerekliliği kesinlikle göz ardı edilemeyecek bir gerçek olduğu açıktır. Bu gerçeklerin farkındalığına varılarak, ekonomiyle ilgili bütün birimlerin gerekli hassasiyeti göstermesi zorunludur.

Çalışmanın uygulama kısmında ise:

İşletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerini önem derecesine göre incelendiğinde: Müşteri talebi: %66,7; sistemi iyileştirmek : %66,7; ihracat şansını arttırmak : %40; kalitede sürekliliği sağlamak : %40; kalite düzeyini yükseltmek : %66,7; verimliliği arttırmak : %26,7; çalışanların motivasyonunu arttırmak: %60; yönetim yetkisini güçlendirmek : %60; belge sahibi olmak : %40; toplam kaliteye geçişi sağlamak : %73,3 oranında **çok önemli** olarak belirtilmiş. Pazar payını arttırmak : %46,7; karlılığı arttırmak : %66,7 oranında **önemli** olarak belirtilmiştir.

İşletmelerin kalite sistemi kurulması esnasında karşılaştıkları zorluklar nelerdir sorusuna verilen cevapların dağılımı ise; Yönetimin kalite güvence sistemini benimsememesi : %66,7; İş yükü fazlalığı : % 80; İletişim güçlüğü :% 40; İlgili personelin işten ayrılması : %40; Mevcut örgüt yapısının yetersizlikleri : %40 oranında en **çok önemli** olarak belirtilmiş. Çalışanların kalite güvence sistemini benimsememesi :%33,3; danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde sağlanamaması : % 73,3; dokümanter sistemle çalışma alışkanlığı yetersizliği nedeniyle uygulamada karşılaşılan güçlük : %73,3 Çalışmalar için ayrılacak işgücünün yeterli sayıda olmayışı : %46,7; eğitim eksikliği, yetersizliği : %60; mevcut sistemde gerekli görülen değişiklikleri yapma güçlüğü : %46,7 oranında çok **önemli** olarak belirtmişlerdir. Çalışanların yeterince aktif katılımının sağlanamaması : %73,3 oranında **önemli** olarak belirtilmiştir. Maliyet yüksekliği : %46,7 oranında **az önemli** olarak belirtilmiştir.

Yine işletmelere kalite sisteminin Kalite belgesinin işletmeye sağladığı yararların neler olduğu sorusuna verilen cevapların dağılımı şu şekildedir: Belirsizlik ortadan kalktı, sistematik düzen oluştu :%86,7, Denetim ve izlenebilirlik kolaylaştı, yönetim anlayışı gelişti, kontrol etkinliği arttı :%53,3, Fire oranı düştü :%66,7, İş

temininde süreklilik sağlandı :%66,7, Kalite düzeyi yükseldi :%66,7, Kalitede süreklilik sağlandı :%66,7, Karlılık ve verimlilik arttı : %66,7, Uygulamalar dokümanter edildi, kişiye bağımlılık kalktı :%73,3, Maliyet azaldı :%73,3, Eğitim yaygın ve sürekli hale geldi : %73,3 oranında **en çok önemli** olarak belirtilmiş. Belgenin tanıtımında (reklâmda) yararı oldu :%80, Çalışanlar motive oldu, katılımcılık arttı :%60, Müşteri memnuniyeti arttı :%73,3, Örgüt yapısı olumlu etkilendi, iletişim arttı :%53,3, Pazar payı arttı, ihracat olanakları gelişti :%73.3, Prestij arttı, imaj sağlaştı :%66,7 oranında **çok önemli** olarak belirtmişlerdir. Üretim süreci belirlilik kazandı :%80 oranında **az önemli** olarak belirtilmiştir.

İncelen hipotezlerde ise;H1 e göre: KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında, firmalardan sorumlu olan yönetici tiplerinin firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişki olmadığı.H2 ye göre. KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların ana müşteri tanımlarının firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında bir ilişkinin olduğu. H3'e göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında işletmelerin kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları işletmelerin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin müşteri talebi olmasının arasında bir ilişkinin olmadığını.H4'e göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin pazar payını arttırma olmasının arasında bir ilişkinin olmadığı. H5'e göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerinin karlılığı arttırma olmasının arasında bir ilişki yoktur. H6'ya göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin yönetimin kalite güvence sistemini benimsememesi olmasının arasında bir ilişkinin olmadığı. H7'ye göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin çalışanların kalite güvence sistemini benimsememesi olmasının arasında bir

ilişkinin olduğu. H8'e göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması sistemin kurulması sırasında yaşanan güçlüklerin Maliyet yüksekliği olmasının arasında bir ilişkinin olmadığı. H9'a göre KOBİ'ler de kalite güvence sistemlerinin etkilerinin ortaya konmasında firmaların kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları firmaların danışmanlık konularının birinde yeterince etkin olmadığını düşünmeleri ve nasıl çözümlenmesi konusunda destek almaları arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sınırların ortadan kalktığı, rekabetçi dünya pazarlarında, küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmek için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir Kalite Güvence Sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması için de geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hayata geçirmek şarttır. Günümüzde uluslararası pazarlarda birçok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır. AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmişlerdir. Ülkemizdeki işletmelerin bu duruma ayak uydurması da ancak kalite sistemlerinin devamlı olarak artan bir trendle yükselmesi ve dünyadaki kalite felsefesinin yakinen takip kontrol ve devamlı olarak kıyaslanmasıyla mümkün olacağı unutulmamalıdır. Ülkemizdeki işletmelerinde bunları yakından takip etmeleri en önemli hususlardandır. Modern yönetim modellerinde göze ilk çarpan konu, kaliteden taviz verilmemesi ve kurumsal yapının bir bütün olarak tüm işlevleri, iş süreçleri ve birimlerinin kaliteli bir işleyişe sahip olmasıdır. Kalite, KOBİ'lerde; rekabet gücü ve yönetsel etkinlik açısından üzerinde en çok durulan alan olmalıdır.

KOBİ'ler için en ciddi eksikliklerden biriside uzman bilgisi, teknik uzmanlık, kararların üzerine temelleneceği dışsal enformasyon (bildirim) ve sermaye yetersizliğidir. Ancak en önemli konu zamandır. Bir kalite sertifikasyon programını başarıyla uygulayabilmek için yönetimin ve çalışanların bu göreve zaman ayırmaları gereklidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı, işletmenin yöneticisi durumunda bulunan işletme sahibinin “kişisel başarısı” ile doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır.

İşletme sahibi, yönetim eksikliklerine bakılmaksızın işletme politikasını tek başına belirleyici faktördür. Dolayısıyla, işletme sahibinin yöneticilik konusunda eğitilmesi veya yönetimde uzmanlaşma sağlanması, işletmelerin başarısı açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Kalite yönetiminin bir KOBİ' de başarıyla yaşama geçirilebilmesi ve uygulanması üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebilir. Lider gelecekteki hedefi görebilmeli. Vizyonu, takımın öteki üyeleri ile paylaşarak sürekli gelişmeyi sağlamayı görev bilmelidir.

EKLER

KOBİ' LERDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN İZLENMESİ ANKET

FORMU

İşletme Adı :

Adres :

Ürün :

Tel :

Fax :

1. Sorumlu Kişi : Adı, soyadı (.....)

Sahip

Ortak

Profesyonel yönetici

2. Kuruluş Yılı :

3. Çalışan sayısı * Mühendis Kişi

* Toplam Kişi

4. İhracat yapılıyor mu?

Evet

Hayır

5. İşletmede bilgisayar kullanılıyor mu?

Evet

Hayır

6. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, İşletmede bilgisayar nerelerde kullanılıyor?

Muhasebe Personel Üretim Pazarlama Satış Diğer(.....)

7. Ana müşteri tanımı

Ana Sanayi

İç Piyasa

Kamu İhalesi

Dış Pazar

8. Eğer ana sanayiye çalışılıyorsa, denetiminden geçildi mi?

Evet

Hayır

9. İşletmeniz, Kalite Güvence Sistemi belgesine sahip mi?

Evet

Hayır

10. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, hangi belge?

ISO 9001

ISO 9002

AQAP110

AQAP120

11. 9. soruya yanıtınız Hayır ise;

Almayı düşünmüyor

Gerek duymuyor.

12. Belgeyi hangi kuruluştan aldı / almayı düşünüyor?

.....

13. Belge alınış tarihi:

.....

14. Kalite sistemi kurma çalışmasında KOSGEB'den başka eğitim-danışmanlık desteği alındı mı?

Alınmadı

Ana Sanayi Desteği

Özel Danışmanlık Alma

Sektör derneği örgütünde destek

Diğer(Açıklayınız) (.....)

15. Kalite güvence sistemi kurulması ve belgelendirilmesi sürecinde sadece bu konuda çalıştırmak üzere işgücü tahsis ettiniz mi?

Evet

Hayır

16. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, kaç kişi görevlendirildi?

----- Kişi

17. İşletmenizde TS-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi dokümanter etme ve uygulama çalışmaları için

Öngörülen süre ne kadardı? Ay

Ne kadar sürede gerçekleşti? Ay

18. TS-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi kurulmasının işletmenize maliyeti nedir? (KOSGEB katkısı hariç)

Dış Danışmanlık Hizmeti YTL

Eğitim YTL

Eleman İşgücüYTL

KırtasiyeYTL

Belge Harcaması YTL

TOPLAMYTL

19. Taşeronlarınızın kalite sistemi kurmalarına yardım ediyor musunuz?

Evet

Hayır

20. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, hangi destekleri verdiniz?

Eğitim Desteği Danışmanlık Desteği Diğer (.....)

21. İşletmenizin kalite sistemi kurulmasını istemesinin nedenlerini önem derecesine göre ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz. (1: En çok önemli, 2:çok önemli, 3:önemli, 4:az önemli, 5: En az önemli)

NEDENLER	ÖNEM DERECESİ				
	1	2	3	4	5
Müşteri talebi					
Sistemi iyileştirmek					
Pazar payını arttırmak					
İhracat şansını arttırmak					
Kalitede sürekliliği sağlamak					
Kalite düzeyini yükseltmek					
Verimliliği arttırmak					
Karlılığı arttırmak					
Çalışanların motivasyonunu arttırmak					
Yönetim yetkisini güçlendirmek					
Belge sahibi olmak					
Toplam kaliteye geçişi sağlamak					
Diğer (.....)					

22. Sistem kurulması sırasında yaşadığınız güçlükleri önem derecesine göre ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz. (1: En çok önemli, 2:çok önemli, 3:önemli, 4:az önemli, 5: En az önemli)

ZORLUKLAR	ÖNEM DERECESİ				
	1	2	3	4	5
Yönetimin Kalite Güvence Sistemini benimsememesi					
Çalışanların Kalite Güvence Sistemini benimsememesi					
Çalışanların yeterince aktif katılımının sağlanamaması					
Maliyet yüksekliği					
Danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde sağlanamaması					
Dokümantasyon hazırlama konusunda zorluk					
Dokümanter sistemle çalışma alışkanlığı yetersizliği nedeniyle uygulamada karşılaşılan güçlük					
Eğitim eksikliği, yetersizliği					
Çalışmalar için ayrılabilir işgücünün yeterli sayıda olmayışı					
İşyükü fazlalığı					
İşyerinin taşınması					
İletişim güçlüğü					
İlgili personelin işten ayrılması					
Mevcut örgüt yapısının yetersizlikleri					
Mevcut sistemde gerekli görülen değişiklikleri yapma güçlüğü					
Yapılmış sözleşme ve koşul namelerdeki hazırlık sürelerinin yetersizliği					
Diğer (.....)					

23. TS- ISO 9000 kalite sistemi kurma, kalite belgesi alma ve/veya ana sanayi sistemine uyumun işletmenize sağladığı yararları önem derecesine göre ilgili kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz. (1: En çok önemli, 2:çok önemli, 3:önemli, 4:az önemli, 5: En az önemli)

YARARLAR	ÖNEM DERESESİ				
	1	2	3	4	5
Belgenin tanıtımda (reklâmda) yararı oldu.					
Belirsizlik ortadan kalktı, sistematik düzen oluştu.					
Çalışanlar motive oldu, katılımçılık arttı.					
Denetim ve izlenebilirlik kolaylaştı, yönetim anlayışı gelişti, kontrol etkinliği arttı.					
Fire oranı düştü.					
İş temininde süreklilik sağlandı.					
Kalite düzeyi yükseldi.					
Kalitede süreklilik sağlandı.					
Karlılık ve verimlilik arttı.					
Uygulamalar dokümanter edildi, kişiye bağımlılık kalktı.					
Müşteri memnuniyeti arttı.					
Maliyet azaldı.					
Örgüt yapısı olumlu etkilendi, iletişim arttı.					
Eğitim yaygın ve sürekli hale geldi.					
Pazar payı arttı, ihracat olanakları gelişti.					
Prestij arttı, imaj sağlamlaştı.					
Toplam Kalite Yönetimi için temel oluştu.					
Üretim süreci belirlilik kazandı.					
Diğer (.....)					

24. TS - ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin sakıncalı yönleri olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

25. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, TS - ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin sizce sakıncalı olan yönlerini belirtiniz.

.....

26. İşletmenizde, belgelendirme sonrası kalite sisteminin uygulanmasında zorluklarla karşılaşıldı mı?

Evet

Hayır

27. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise karşılaşılan en önemli üç sorunu belirtiniz?

a-

.....Yönetimin Sistemi Benimsemesi.....

b-

.....Çalışanların Sistemi Benimsemesi.....

c-

.....Eğitim Eksikliği ve Yetersizliği.....

28. TS-ISO 9000 sertifikasını aldıktan sonra yeni bir iyileştirme ve geliştirme çalışması başlattınız mı?

Evet

Hayır

29. Bir önceki soruya yanıtınız Evet ise, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını kısaca belirtiniz.

.....

30. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma yapmayı düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

31. Ürünlerinizde “CE” işareti var mı?

Evet

Hayır

32. CE İşaretiniz yoksa bu konuda çalışma yapmayı düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

33. İşletmenizin, ulusal çevre koruma kanun ve mevzuatları çerçevesinde yasal yükümlülükleri var mı?

Evet

Hayır

34. “ISO 14000 çevre yönetimi sistemi” ile ilgili çalışma yapmayı düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

35. Uzmanlaşma ve işbölümünün arttığı dünyamızda sanayicilerimizi ilgilendiren konular çoğalmakta, mali, ekonomik ve teknik hususlara ek olarak yönetim bilimi, insan ilişkileri, mevzuat, siyasi olaylar, dünya olayları ve benzeri gelişmelerin de izlenmesi gerekmektedir. İşletmenizin nasıl yenileneceği, nasıl yönetileceği, nasıl büyütüleceği, kısaca neye ihtiyacı olduğu hakkında bir teşhis (check-up) yaptırmak ister misiniz?

Evet

Hayır

36. İşletmenizin aşağıdaki konuların birinde yeterince etkin olmadığını veya zaman zaman sorunlarla karşılaştığını düşünüyor ve nasıl çözümlenmesi konusunda destek almak istiyor musunuz? İstenilen desteği (x) işareti ile belirtiniz.

DANIŞMANLIK KONULARI	
Mali ve İdari Sistemler	
Stratejik Planlama	
Örgütsel Yapı	
Üretim Planlama	
Ürün Tasarımı	
Performans Ölçümü	
Ekonomik Analizler (Pazar analizi, Kapasite seçimi, Üretim etkenlik analizi)	
Maliyet etütleri	
Yatırım değerlendirmesi	
İnsan kaynakları (personel edinimi)	
Bilgi sistemleri	
Diğer (.....)	

37. KOSGEB'den beklentileriniz nedir?

.....

.....

.....

ANKETİ YAPAN :

ANKET TARİHİ :

KAYNAKÇA

Kitaplar

ALPUGAN Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, KTÜ Basımevi, Trabzon, 1988, s. 13.

BARANSEL Atilla, **Çağdaş yönetim düşüncesi evrimi**, İşletme fakültesi yayın no.257. İstanbul 1993.

BOLAT Tamer, **Toplam Kalite Yönetimi**. Beta Basım Şubat 2000,İstanbul.

ÇAKMAKÇI Akın, **Türkiye'de Rekabetin Korunması ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 9.Sosyal Piyasa Ekonomisi Sempozyumu, Ankara, 1992.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınevi,1994.

EKİN Nusret, **Endüstri İlkeleri**, İstanbul Üniversitesi yayınları No.254, 1979.

ELMACI Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi** Kütahya 2000.

GÜCELİOĞLU Ömer, **Mevzuatın Esnaf, Sanatkâr ve Küçük İnetmelere Maliyeti**, Tu S-AR Yayınlan, No: 5, Ankara 1992.

JOHANSSON Henry, McHUCH Patrick, PENDLEBURY A.John ve WHEELER III William A, **Business Process Reenigneering: Breakpoint Strategies For Market Dominance**, John Wiley and Sons. Chichester, 1993.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Kalite, Rekabetçi Yönetim**, Dizisi No: 1.Kalder Yay. İstanbul 1995.

LONGENECKER J.G. ve MOORE C.W. **Small Business Management**, Southwestern Publishing Co. Ohio, 1991.

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 6.Basım, Der Yayınlan, İstanbul, 1994.

MUTER Şener, **Yeni Liderlik Kavramı** Kalder Yayınları, Nisan 2002.

ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyon ve Organizasyon**, Beytaş A.Ş.Yayınlan, Eskişehir.

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Yay. 1.Baskı, İstanbul 1997.

ÖZVEREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar Ve Uygulamalar**, Alfa yayınlan, 1995.

YENERSOY Gönül, **Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım: Toplam Kalite Yönetimi**. Rota Yayınları İstanbul, 1997.

Makaleler

“Küçükler Yarım Kapasite Çalışıyor”, **Milliyet Gazetesi**, 15 Kasım 1996.

AKDEMİR Ali, “İşletmelerde Rekabet Etme Aracı Olarak Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri”, **Dünya**, 15 Ağustos 1990.

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, CVIII, S:1-2, 1990.

ALGAN Neşe, “İstihdam ve İş Yaratmada Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rolü”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S 1-2, 1992.

ANSEN Yenal, “Türkiye' de ve Dünyada Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ'ler”, **Dünya**, Özel Eki, 2Temmuz 1996.

ARSLAN İ.Kahraman, “Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1994.

ATHERTON M.A. ve AUSTIN P. “Experiences Of ISO 9000 With Small Firms In Building Services,” **Facilities**, Vol.14, No.10/11, Ekim/Kasım 1996.

AVERY S. “What Is Wrong With ISO 9000?” **Purchasing**, Vol.11, No. 3, 1994.

BARRIER M. “Small Firms Put Quality First, Nation’ s Business,” Mayıs 1992.

BARROW James W “Does Total Quality Management Equal Organizational Learning, Quality Progress,” **July**, 1993.

BAUMBACK M. Clifford, “How to Organize and Operate Small Business” **New Jersey University Publications**, USA, 1988.

BOULTER Louise ve BENDELL Tony, “How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?-What The Companies Think”, **Measuring Business Excellence**, Vol.6, No.2, 2002.

BOZKURT Rıdvan, “ISO 9000 ve Belgelendirme”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Özel Sayısı, Ankara,1993.

BROWN Alan, WIELE Ton Van Der ve LOUGHTON Kate, “Smaller Enterprises Experiences With ISO 9000,” **International Journal Of Quality and Reliability Management**, Vol.15, No. 3, 1998.

CASEDESUS Marti ve KARAPETROVIC Stanislav, “Has ISO 9000 Lost Some Ot Its Lustre? A Longitudinal Impact Study,” **International Journal Of Operations and Production Management**, Vol.24, No.6, 2005.

CEBECI Ufuk ve BESKESE Ahmet, “An Approach To The Evaluation Of Quality Performance Of The Companies In Turkey,” **Managerial Auditing Journal**, Vol.17, No:1/2, 2002.

ÇETİN Murat, “Avrupa Birliği’ nde KOBİ’ lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl.5, Sayı.19,Ekim 2000.

“Dev Bir KOBİ Kenti: OSTİM”, **Dünya**, Özel Ek, 2 Temmuz 1996.

DOĞAN Selen, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetici Eskimesi Sorunu,” **Dünya**, Eylül 1996.

ERCAN Mehmet, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Finansman Sorunu ve Dış Kaynaklı Krediler”, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yıllığı**. 1990.

EREL Erdal ve GOSH Jay B. “ISO 9000 Implementation in Turkish Industry”, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.17, No.12, 1997.

GÜRDAL Sahavet ve USLU Aypar, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Pazarlama Sorunları,” **Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Dergisi**, C, XII, S. 2. Eskişehir, 1995.

HAKSEVER C. “TQM In Small Business Environment, Business Horizons”, **Vol.39**, No. 2, Mart/ Nisan 1996.

HALİS Muhsin ve ÖZTAŞ Ahmet, “Quality Cost Analysis in ISO–9000-Certified Turkish Companies”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.17, No.1/2, 2002.

HO Samuel K. “Is The ISO 9000 Series For Total Quality Management?”**International Journal Of Physical Distribution And Logistics**, Vol.25, No.1, 1995.

HUNGER J.David ve WHEELEN L.Thomas, Strategic “Issues in Enterprenerial Ventures and Small Business”, **Addison Wesley**, USA, 1993.

KARATAŞ Süleyman, “Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,” **Veli Yayınları**, İstanbul,1991.

KOO Hannah, KOO L.C. ve TAO Fredrick K.C. “Analysing Employee Attitudes Towards ISO Certification”, **Managing Service Quality**, Vol. 8, No.5, 1998.

LEE R. G. ve DALE B. G. “Policy Deployment: An Examination Of The Theory,” **Industrial Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol.15, No.5, 1998.

LEUNG Hareton K.N. ve CHAN Keith C.C. “Costs And Benefits Of ISO 9000 Series: A Practical Study,” **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol.16, No.7, 1999.

LO V. ve HUMPHREYS P. “Project Management Benchmarks For SMEs Implementing ISO 9000, Benchmarking:” **An International Journal**, Vol.7, No.4, 2000.

MENGEN Erhan, “Toplam Kalite”, **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. XI, S12, Eskişehir, 1993.

MO John P. T. ve CHAN Andy M. S. “Techniques Strategy For The Successful ISO 9000 Implementation In Small And Medium Manufacturers,” **The TQM Magazine**, Vol.9, No.2, 1997.

MÜFTÜOĞLU Tamer, “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri,” **A.Ü.S.B.F.Yayınları**, Ankara.1989.

ÖZGEN Hüseyin ve DOĞAN Selen, “Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri,” **KOSGEB Yayını**, Ankara,1997.

QUAZI Hesan A. ve PADIBJO Samuel R. "A Journey Towards Total Quality Management Through ISO 9000 Certification-A Singapore Experience," **The TQM Magazine**, Vol. 9, No.5, 1997.

RAHMAN "Shams-ur, A Comparative Study Of TQM Practice And Organizational Performance Of SMEs With And Without ISO 9000 Certification," **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol. 18, No.1, 2001.

RUEF, M. ve SCOTT W. R.. "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional

"Environments. Administrative" **Science Quarterly**, 4, December, 23, 1998.

SARIASLAN Halil, "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler," **TOBB Yayınları**, Ankara, 1996.

SAVRAN Özcan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları," **Dünya Gazetesi**, 23 Kasım 1993.

SAYKUN Okan, "Girişimciye Bürokrasi Engeli," **Girişim**, Mart 1995.

SINGELS Jeroen, RUEF Gwenny ve VAN DER WATER Henry, "ISO 9000 Series Certification And Performance," **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol.18, No.1, 2001.

SKAREBEC Q., "Maximising The Benefits Of Your ISO 9000 Campaign," **Industrial Engineering**, Nisan, 1995.

SUN Hongyi, "The Patterns Of Implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990s", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 16, No.3, 1999.

TAM Lawrence W. H., "Quality Management Theory And Practice: Some Observations Of Practices In Australian Libraries," **Library Management**, Vol. 21, No.7, 2000.

TAYLOR Frederick Winslow, "Scientific Management," **Harper and Row**, New York, 1947.

THOMAS H.Lee, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik,"**Verimlilik Dergisi**, Çev:Orhan Pazarcık.MPM Yayını Özel Sayı, Ankara, 1995.

TURHAN Candan, "Bize Bir Mekan Verin, Dünyaya Satış Yapalım", **Dünya**, 6 Eylül 1996.

ULAGAY Osman, "Küçükler Yarım Kapasite Çalışıyor", **Milliyet Gazetesi**, KOBİ-Vizyon Köşesi, 15 Kasım 1996.

"Buyurun Küçük İşletme Açmaya," **Milliyet Gazetesi**, 16 Ağustos 1996.

ULUSOY Sacit, "KOBİ Yılında KOBİ'lerin Finansal Sorunları,"**Dünya**,Özel Ek, Temmuz 1996.

ÜNEY Enver, "Gümrük Birliği'nin Yabancı Sermayeye Etkisi, Girişim," **Kasım-Aralık** 1996.

WILKINSON G. ve DALE B.G., "Integrated Management Systems: An Examination Of The Concept And The Theory," **The TQM Magazine**, Vol.11, No.2, 1999.

YUNG Winco K. C., "The Values Of TQM in the Revised ISO 9000 Quality System," **International Journal Of Operations and Production Management**, 1997.

ZAİM Selim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönelimi," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, Kasım 1999.

Diğer Kaynaklar

Küçük ve Orta Boy işletmeler (KOBİ'ler), Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Dergisi, Eylül 1995.

Ahmet DEMİRBAŞ, **Küçük ve Orta Boy Teşebbüslerin Kredi ve Finansman Sorunları**, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, MPM Yayınları: 358, Ankara, 1989.

ISO 9000 Quality Management Systems, UNCTAD/WTO Yayını, Geneva, 1996.

KAMISKE G.F. **Kalite Güvenliğinin Görevleri**, Türk-Alman Sempozyumu-Kalite Güvenliği ve Uluslar arası Standartlar, İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 22-23.11.1990.

KOSGEB, **KOBİ Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2003.

KOSGEB, **Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli**, ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 19 Eylül 2000, Ankara.

KOSGEB. **Küçük ve Orta ölçekli Sanayi İşletmelerinin Dünyadaki Genel Durumu ve Gelişimi** 1994 Yılı Çalışma Programı, Ankara, 1993.

Meral SAYIN ve Mustafa Akaz FAZLIOĞLU, **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, KOSGEB, Ankara 1997.

Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Dergisi, Vol.9, No.108.

Mustafa GÜR ve Diğerleri, **Çalışma ve Sosyal Güvenlikte Kalite Yolculuğu Kitapçığı**, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını, 2003.

Mustafa ŞAHİN, **KOBİ'ler Gümrük Birliğinden Nasıl Etkilenecek?** TESYEV, Kasım 1994.

Serpil CANBAŞ, **Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler**, III. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 30 Kasım – 3 Aralık, 1989 Kapadokya, Ankara, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.

TSE, Türk Standartları, TS-ISO 9000, Aralık 1991, Ankara.

Uğur DEMİRÖRS, **Gelişme Süreci içindeki Küçük Sanayi Sektörü**, 3. İzmir İktisat Kongresi. 4–7 Haziran 1992.

UZUNÇARŞILI, Ü. M. TOPRAK ve O. ERSUN. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000–4, 2000.

İnternet Kaynakları

Bahadır AKIN, **Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org>. Son Güncelleme:07-07-2005.

Harun BAL, Mustafa ILDIRAR ve Mehmet ÖZMEN, **Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ' ler: Doğu Akdeniz Bölgesi' nde Faaliyet Gösteren KOBİ' ler Kapsamında Bir Araştırma**, İnternet Adresi:

<http://www.foregintrade.gov.trt/ead/DTDERGI/OCAK2001/bilim.htm>, Son Güncelleme: 10–06–2005.

Mehmet ÖZKAN, **Kalite Maliyetleri ve Ekonomisi' ne Giriş-I**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org>, Son Güncelleme: 08–07–2005.

Mehmet ÖZKAN, **Kalite Maliyetleri ve Ekonomisi' ne Giriş-II**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org>, Son Güncelleme: 08–07–2005.

Sibel ÖZKAYA, **Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri**, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, İnternet Adresi: <http://www.dtm.gov.tr/dtm.asp>, Son Güncelleme: 06-07-2005.

www.kobinet.org.tr, Son Güncelleme: 10-07-2005.

Yusuf TOPAL ve Mustafa KURT, **Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi**, İnternet Adresi: <http://www.bilgiyönetimi.org>, Son Güncelleme: 10-07-2005.

-A-		-G-	
ABD,.....s	12	Göç	25
Ait,.....s	66	Görev,	19
Analiz,.....s	9	Güvence,s	125
Araştırma,.....s	8	-H-	
Avrupa,	4	Herhangi,	66
Ayrıca,	143	Herhangi,	44
-B-		Hız,	25
Birey,.....s	19	Hipotez,	130
Borsa,	14	-İ-	
Bulgu,	130	İhracat,	124
-C-		İstihdam,	5
Cevab,	47	İşçi,	5
Coğrafi,	27	İşlem,	51
-Ç-		İşletme,	6
Çabuk,	26	İşlev,	97
Çaplı,	17	-J-	
Çeşit,	18	Japonya,	36
-D-		JURAN,	49
Devlet,	10	-K-	
Duran,	10	Kalite,	54
Dünya,	13	Kapasite,	17
-E-		Karar,	9
Ekonomi,	6	KOBİ,	8
Emek,	11	Kuruluş,	54
-F-		-L-	
Faaliyet,	19	laboratuar,	73
Fakat,	24	Liderlik,	52
Felsefe,	72	Lonca,	71

-M-		-Ş-	
Metropol,s	27	Şiddetli,s	17
Miktar,s	26	Şikayet,s	50
Muhasebe,s	8	-T-	
Müşteri,s	54	Taylor,s	72
-N-		Temin,s	17
Nasıl,s	47	Ticaret,s	12
Neden,s	27	TOSYÖV,s	5
Nokta,s	85	-U-	
-O-		Uygun,s	70
Olan,s	29	Uzak,s	18
Olanak,s	29	Uzman,s	5
Organizasyon,s	66	-Ü-	
Organize,s	34	Ülke,s	11, 21
-Ö-		Ürün,s	26
Ölçek,s	5	-V-	
Ölçüt,s	52	Veri,s	20
Ömür,s	29	Verim,s	72
Örnek,s	34	Verme,s	20
-P-		-W-	
Paradoks,s	26	Waltler,s	38
Pay,s	26	-Y-	
Planlama,s	9	Yoğunluğu,s	16
-R-		Yönetim,s	95
Radyoaktif,s	66	Yönetimin,s	5
Rehber,s	48	-Z-	
Rekabet,s	26	Zaman,s	94
Risk,s	67	Zorluk,s	28
Rol,s	26	-S-	
-S-		Sanayi,s	8
Sanayi,s	8	Satış,s	26
Satış,s	26		