



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 2, Article Number: 3C0034

SOCIAL SCIENCES

Received: December 2009

Accepted: March 2010

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Erkan T. Demirel

Ali Aksoy

Firat University

demirelerkan@gmail.com

Elazig-Turkey

**DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU'DAKİ İHRACATÇI İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNİN
GÖZÜYLE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ ALMAYA İLİŞKİN BEKLENTİLER**

ÖZET

Çalışmanın amacı "işletmelerin kalite yönetim sistemi belgesine sahip olma konusundaki beklentilerini ve belgelendirmeden sonra beklentilerinin ne derecede karşılanabildiğini tespit etmektir". Çalışmanın evrenini, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde faaliyet gösteren ihracatçı imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek olarak ise her bölgeden imalat sanayi işyeri sayısı sıralamasına göre ilk beş içerisinde bulunan iller alınmıştır. Söz konusu illerde toplam 335 ihracat yapan imalat sanayi işletmesi faaliyet göstermektedir. Çalışma, literatür tarama ve gözlem sonucunda oluşturulan anketin uygulanmasıyla tamamlanmıştır. İşletmelerin 208'inden gelen anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma bulgularından işletmelerin belgelendirmeye ilişkin beklentilerinin "yüksek" olduğu, buna karşın beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ise "düşük" kaldığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Güvence, Standardizasyon,
Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9000

**THE EXPECTATIONS FOR RECEIVING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE
FROM THE POINT OF VIEW OF EXPORTER-MANUFACTURING INDUSTRIES IN EASTERN
AND SOUTHEASTERN ANATOLIA**

ABSTRACT

The aim of the study was "to determine the expectation of the enterprises of receiving quality management system certificate and to what extent these expectations were met after the certification." The population of the study consisted of exporter-manufacturing industry enterprises in Eastern and South Eastern Anatolia Regions. The sampling of the study consisted of top five provinces from each region according to number of manufacturing industry organizations. In these provinces there are a total of 335 exporter-manufacturing industry enterprises. The study was completed by the administration of the questionnaire which was formed after literature review and observations. A total of 208 questionnaire forms that were sent from the enterprises were included in the study. It was found that the expectations of the enterprises of certification were "high"; however the realization level of their expectations was "low."

Keywords: Quality, Quality Assurance, Standardization,
Quality Management System, ISO 9000

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

"Teknolojiye uyum sağlayabilmek" ve "değerli bilgiye sahip olabilmek", rekabette öne geçebilmek için göz ardı edilemeyecek faktörlerdir. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu, tasarımdan kullanıma kadar ürünlerin ve hizmetlerin, ilgili tüm kesimlerin karşılayabilmesinden geçmektedir. Bu şekilde bütüncül düşünüldüğünde toplam kalite kavramı ortaya çıkmaktadır. Çağdaş anlayışa göre işletmeler, üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken kaliteyi yaşam tarzı olarak tepeden tırnağa tüm birimleri ile benimsemeli ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Söz konusu kalite anlayışı, dünya genelinde kabul görmüş ve uluslararası ticarete de yönlendirici rol oynamaya başlamıştır. Ülkelerin öncelikli amaçları arasında küreselleşmenin getirilerinden yüksek oranda pay almanın da olduğu düşünüldüğünde, kaliteyi belgelendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili olarak ifade edilmesi gereken bir başka husus ise, bilgi çağının getirileri sayesinde, sınırların kalkmasıyla pazardaki herkesin ürünler ve hizmetler hakkındaki her şeyi kolayca öğrenebilmeleridir. Bu durum da, pazara sunulacak ürünlerin ve hizmetlerin kaliteli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Kalite, tek başına olduğunda yetersiz kalmaktadır. Önemli olan kalitenin devamlılığıdır. Bu devamlılığın sağlanması da kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve belgelendirilmesidir. Ayrıca, üye adayı olduğumuz Avrupa Birliği 'de mal ve hizmet hareketlerinde kalite belgelerini bir nevi pasaport gibi görmektedir.

Kalite belgelendirme faaliyetlerinin çok büyük öneme sahip olduğu alanlardan birisi de "ihracat" alanıdır. Türkiye'nin ihracata dayalı kalkınma modelini benimsemiş olması, ihracatın önemini apaçık bir şekilde gözler önüne sermektedir. İhracatın gelişmesi milli ekonomiye doğrudan etki etmekte ve ihracatın artması dış ticaret rakamlarında pozitif değişimlere yol açmaktadır. Bu artışın sürekli ve düzenli gelişmesi ise ekonomide istikrarın sağlanması, korunması, döviz gelirlerinin artması ve milli gelirin artması gibi hem ekonomik hem de sosyal anlamı olan önemli kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda; ekonomik gelişmişliğin temel göstergelerinden birinin ihracat performansı olduğu gerçeği hatırlardan çıkarılmamalıdır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Ülkemiz, ihracata dayalı büyüme modelini benimsemektedir. İhracat performansının yüksekliğine bağlı olarak gelişme hızı da yüksek olacaktır. İhracat performansının artırılması için ihracattaki engellerin azaltılması, büyük oranda katkı sağlayacaktır. İhracatta engel olabilen birçok faktör, kalite ve sistem belgelendirme faaliyetleri ile aşılabilmektedir. Kalite ve sistem belgelendirme, ihracatta engel teşkil eden birçok faktörün kapısının bir nevi kilidi konumundadır. Bu konuda işletmelerin belge sahibi olma konusundaki beklentileri ve belgelendirmeden sonra beklentilerinin ne derecede karşılanabildiği konularını açığa kavuşturan çalışmalar yapıldıkça, kalite pasaportuna sahip olan işletme sayısı artacaktır. Bununla beraber, belge sahibi olan işletmeler, belgenin getirilerinden daha bilinçli olarak faydalanabileceklerdir. Doğu ve Güney Doğu'ya yönelik çalışmalar ise geri kalmışlıktan kaynaklanan sorunların azalmasına yardımcı olacaktır. Ülkemizdeki bölgeler arasında en geri kalmış olan iki bölgenin yani Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin güçlendirilmesinin ülke ekonomisine yapacağı katkı göz önüne alındığında araştırmamızın önemi daha da net bir şekilde anlaşılacaktır.

3. KALİTE (QUALITY)

İçinde yaşadığımız çağ, mesafelerin kısaldığı, ideallerin büyüdüğü, rekabetin ve rekabet gücünün arttığı ve hem ülkelerin hem de

insanların bu güce, bu hıza yetişmeye çalıştığı bir çağdır. Toplumun, çağın ve rekabetin gerisinde kalmak istemeyenler doğal olarak, bunun gereklerini yerine getirme çabalarının içinde olacaklardır. Bu çabaların başarıya ulaşmasındaki en büyük güç kaynaklarından birisi ve hatta olmazsa olmazı hiç şüphesiz, "kalite"dir. Kaliteyi elde etmek, benimsemek, ve yaşamak, bu çağda, "kültür, zorunluluk ve genel kural" haline gelmiştir.

Tüketiciye sunulan ya da sunulması planlanan ürün ve hizmetlerde; insan sağlığı, çevre sağlığı ve rekabet koşulları açısından evrensel nitelikte kabul gören kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Küreselleşmenin etkileriyle ticaret, tek çatı altında ve sınırlar olmadan serbestçe yapılabilir bir hale gelmiştir. Serbestlik kavramı ile ürün ve hizmetlerin serbest dolaşımı ifade edilmektedir. Serbest dolaşımın doğurduğu önemli gelişmelerden biri ise evrensel olarak uygulanabilen kalite kriterleridir. Bunun yanında; bütünleşme, tek pazar olgusu, Dünya Ticaret Örgütü düzenlemeleri ve AB'nin gelişim süreci, mal ve hizmetlerin dolaşımındaki teknik düzenlemeleri hızlandırmıştır. Bu gelişmeler ile paralel olarak, evrensel kalite kriterleri sürekli güncellenmektedir. (Erdil, 2003:90).

"Kalite" yaklaşık bir asırdan beri kullanılan bir kavram olmakla birlikte, üzerinde uzlaşılan bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum kalite kavramının, "çok boyutlu" olmasından ileri gelmektedir. Kullananın bakış açısına bağlı olarak, değişik tanımlarına rastlanılmaktadır (Konyalı, 2006:47). Kalite kelimesi, Latince "...nasıl oluştuğu..." anlamına gelen "qualis" kelimesinden türeyen İngilizce "quality" ve Fransızca "qualité" kelimelerinden Türkçeye uyarlanmıştır. Türk Dil Kurumu "kalite"nin sözlük anlamını, "Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu" veya "Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik" şeklinde ifade etmektedir (TDK, internet:2009). Kalite sözcüğü esasen, kastedilen ürünün veya hizmetin gerçekte ne olduğunu belli etmek amacı ile kullanılmaktadır. Kalite, halk arasında, üstünlüğü ve iyiliği, yani kaliteye konu edilen ürünün veya hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bir başka ifade ile kalite, "o ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme, hizmet verdiği kişi ya da kişilere en iyiyi sağlayabilme yeteneğidir". Ancak, bir kişi için mükemmel olan şeyin diğer bir kişiyi hiç memnun etmeyebileceği unutulmamalıdır. Bu bakımdan, kalitenin, subjektif değerlendirmeler içeren göreceli bir kavram olduğu ifade edilebilir. Ancak ürünün veya hizmetin ölçülebilir, belirlenebilir ve çoğu kez standartlar veya mevzuatlarla belirlenen bir kalitesi de söz konusudur. Bu kaliteye ise "objektif kalite" denilebilir (Altunbağ, 2005:5).

Günümüzde, "Bilişim Çağı" nın etkisiyle, kalite kavramı, daha geniş bir bakış açısıyla dar kalıplardan çıkarılarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir (Konyalı, 2006:47). Kalite, sürdürülebilir başarıyı yakalamak ve yıkıcı rekabet ortamında varlıklarını korumak için işletmelerin elindeki anahtar olarak görülmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına da yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde "Sosyal Sorumluluk" bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. (Ataman, 2002:312). Günümüz pazar koşullarında işletmeler açısından kalite; rekabette öne çıkmada ve müşterilerin talep ettikleri özellikleri karşılayan ürünleri veya hizmetleri üreterek amaçlara ulaşmada stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Sureshchandar, 2002:69). Bu açıdan bakıldığında, kalite kavramının sadece ürünün veya hizmetin

kalitesi olmaktan çıktığı ve "yönetimin kalitesi" anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. İşte, bu anlamda kalite, artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış "stratejik" bir kavram haline gelmiştir (Möröydor, 2006:3).

3.1. Kalite Güvence ve Standardizasyon (Quality Assurance and Standardization)

Kalite Güvencesi, ürün veya hizmetin kalite konusunda belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gerekli planlı ve sistemli faaliyetlerin bütünüdür (Efil, 2003:162). Kalite güvencesi, müşterinin hatalı hiç bir ürünü almamasını garanti etmeyi amaçlamaktadır. Amacına ulaşmak için, ürün kontrolünü değil, proses kontrolünü kullanır (Sanders, 1994:53). Kalite güvencesi, "tasarımdan dağıtıma ve satıştan sonraya kadar, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınması" demektir. Bu sonuca ulaşabilmek için işletmenin her kademesinde, hassasiyet ve dikkat ile "kalite yönetimi" sergilemek gerekmektedir. Bahsedildiği gibi bir yönetim ise, ancak belirli uluslararası standartların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. İşletme, kalite güvencesi faaliyetlerini oluştururken ve geliştirirken kalite bilincinin herkes tarafından özümsemesini sağlamalıdır (Voeni, 1994:62).

İnsanoğlu yaratıldığı günden bu yana "belirli bir düzen kurma" gayreti içerisinde olmuştur. Bu düzenleme sürecinin doğal sonucu olarak ortaya çıkan standart ve standardizasyon olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Yeryüzünde kıt olan ekonomik kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi çabalarının bir ürünü olan standardizasyon, insanlık için bir lüks değil, aksine "olmazsa olmaz" mutlak bir gerekliliktir.

Sosyal bilimler alanındaki birçok kavramda olduğu gibi "standardizasyon" kavramının da tanımlanması oldukça güçtür. Çağımızda; ürünler, hizmetler, sistemler, süreçler, meslekler vb. alanlarda hem ulusal hem de uluslararası standartlar bulunmaktadır. Bu standartlardan bazıları zorunlu iken bazıları da zorunlu olmayanlardandır. Hemen her alanda ve farklı niteliklerde standartların mevcudiyeti düşünüldüğünde tanımlamanın ne kadar güç olduğu gerçeği göz önüne serilmektedir. (Küçük, 2004:18). Standardizasyon tanımlarından en ayrıntılı olan ve de esas alınması gereken tanım, ISO (International Standardization for Organization)'nun yaptığı tanımdır: "Standardizasyon, belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir." Standardizasyon, toplumun kaliteyi ve ekonomikliği arama çalışmalarının tezahürü olan bir faaliyetler bütünüdür. Standardizasyon işlemi ile öncelikli olarak can ve mal güvenliği hedeflenmektedir. Bununla birlikte, kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle de belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine tolerans gösterilmemektedir.

Standardizasyon kavramından yola çıkılarak; "standart" kavramı için "İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliktir." denilebilir (Kölük, 2005:3). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğünde de (internet) standart kelimesinin karşılığı olarak "Belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan, ölçün, ölçünlü" ifadesi geçmektedir. Bir başka tanıma göre de standart, "standardizasyon çalışması sonucunda ortaya çıkan belge, doküman veya eser" anlamına gelmektedir. Standartlar bilimsel, teknik ve deneysel çalışmaların kesinleşmiş sonuçlarını temel alırlar. Buna göre standart; üretimde, anlamda, ölçmede ve deneyde birliklik demektir (Küçük, 2004:19).

3.2. Kalite Sistem Belgeleri (Quality System Certificates)

Kalite sistemleri ile ilgili uygulama ve belgelendirme faaliyetleri, günümüzde pek çok işletmenin önceliği haline gelmiştir. Bir başka ifade ile başarı için ön şart olarak kabul edilmektedirler. Kalite sistemlerinin uygulanması; iç yönetim süreçlerindeki karmaşıklığı azaltarak yönetimin etkinliğini artırmaktadır. Buna karşılık, işletme içi direnci, çatışmaları ve yönetim maliyetlerini artırması da ihtimal içerisindedir. Kalite sistemlerinin uygulanması; insan kaynakları yönetimi, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve çalışanların anlayışları gibi iç süreçler ile müşteriler ve tedarikçiler gibi çevresel unsurlardan kaynak - kültür sinerjisi yaratmaktadır (Zeng, 2007:1760-1767).

İşletmeler, kurum imajını güçlendirmek ve maliyet tasarrufu sağlamak gibi motive edici unsurların yanı sıra dış baskılardan kaynaklanan itici güçle kalite sistem belgelerini almaya yönelmektedirler. Buna karşın, kalite sistem belgelendirme konusunda, yönetmeliklerdeki belirsizlikler ve mali destekten yoksunluk gibi nedenlerle de engeller yaşayabilmektedirler. İşletmelerin kalite sistem belgeleri almalarında etkili olan sebepler ve bu konuda yaşanan sorunlar İtalya'da yapılan bir araştırmada şöyle tespit edilmiştir (Salomone, 2008:1786-1086):

- **Kalite Sistem Belgesi Almada Etkili Olan Faktörler:** "Yerel toplumun baskısı", "Müşterilerin baskısı", "Dağıtımçıların baskısı", "Kamu kuruluşlarının baskısı", "Rekabet gücünü artırma", "İşletmenin imajını güçlendirme", "Ürünlerin geliştirilmesi", "Verimliliğin artırılması", "Maliyetlerin düşürülmesi", "Yeni pazar fırsatlarının elde edilmesi" ve "Sürekli gelişme"
- **Kalite Sistem Belgesi Almada Yaşanılan Sorunlar:** "Standartların belirsizliği", "İnsan kaynaklarının yetersizliği", "Örgütsel zorluklar", "Finansal desteklerin yetersizliği", "Maliyetinin çok yüksek olması" ve "Bilgi eksikliği"

4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 9000 SERİSİ

(THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND ISO 9000 SERIES)

Kalite yönetim sistemi genel anlamda; müşterilerin isteklerini ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya yönelik olarak örgütün tüm fonksiyonel seviyelerinde hata önlemeye ve süreçleri sürekli iyileştirmeye odaklanarak kaliteli çıktı elde etme çabalarının bütünüdür (Motwani, 1994:38-52). Uluslararası bir standart niteliği taşıyan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, kalitenin yönetilmesi ve iyileştirilmesi açısından işletmelere araçlar sağlayan bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Bu yönetim sisteminin uygulanması zorunlu değildir. Bununla beraber iyi bir kalite yönetim sisteminin uygulanabilmesi ve başta rekabet avantajı gibi avantajlar olmak üzere çeşitli avantajlar sağlanabilmesi açısından iyi bir yol haritası niteliğini taşımaktadır (Kaye, 2000:7-8).

Gelişmiş ülkelerde yasalar ile desteklenmekte olan ve işletmelerin iş yöntemlerini etkilemeyi amaçlayan standartlar geliştirilmiştir. Söz konusu standartlar, ürünlerin, yöntemlerin ve süreçlerin geliştirilmelerini sağlamak için belirlenmiştir. ISO 9000 serisi standartlar, mal ve hizmet sağlayıcıları için kalite yönetim sistemi uygulamalarını belirler. Buradaki temel amaç, müşterilere bekledikleri kalite düzeyini resmen belgelendirerek sunmaktır. Bu standartlara adaptasyon, imalat ve hizmet sanayinde giderek yaygınlaşmaktadır. Dünya genelinde işletmeler üzerinde bu standartlara adapte olmak için baskılar artmaktadır. Türkiye'deki işletmeler içinde bu standartlara uyum sağlamak özellikle dış pazarlarda tutunabilmek

için engellenemez bir gereksinim halini almaya başlamıştır. Avrupa pazarlarında da işletmelerden bu standartlar istenmeye başlanmıştır (Çalışır, 2001:429:438).

ISO 9000 serisi, kaliteli ürün ve hizmet üretimi için etkin tasarım, üretim ve teslim sistemlerinin geliştirilmesini sağlamak için International Organization for Standardization tarafından yayınlanmıştır (Sroufe, 2008:503-520). ISO 9000, "kalite güvencesi sistem" standardıdır. Bu standart, ürünlerin değil ürünlerin üretildiği sistemlerin sağlamaları gereken şartları belirlemektedir (Çetin, 2001:365). Bir kalite yönetim sistemi serisi olarak ISO 9000, işletmelerin üretim ve pazarlama uygulamaları için gelişen önemli bir faktördür. Bu bağlamda, işletmelerin kalite politikaları, hedefleri ve sorumlulukları için rehberlik eden sosyal bir oluşumdur (Capmany, 2000:41). ISO 9001-2000 KYS kaliteye sistematik olarak inanmayı gerektirir (Aldowaisan, 2006:231-235).

İşletmelerin, ISO 9000 serisi belgeleri almalarının öncelikli gerekçesi mali konularda ortaya çıkmaktadır. Bunların en önemlileri ise kârlılığın ve verimliliğin artırılması ile rekabet avantajı sağlanmasıdır. İkinci sırada ise teknoloji konusu gelmektedir. Bu konudaki amaçların temelinde ise teknolojik tutarlılığın sağlanması ile işletme performansının artırılması gelmektedir (Benner, 2008:611-629).

4.1. ISO 9000 Standartlar Serisi (ISO 9000 Standards Series)

Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından yayınlanan kalite standartları serisidir. ISO 9000 serisi bir ürün standardı olmayıp, ürünlerin nihai karakterlerini belirlemektedir. Bu standartlar, işletmelerin ürünleri üretme kapasitelerini göstermek için oluşturacakları kalite sisteminin değişik kısımlarını açıklamaktadır. Kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standart oluşturulması girişimi 1979 yılında BSI (İngiliz Standartları Enstitüsü) tarafından ISO nezdinde yapılmıştır. Bunu, takiben ISO TC 176 numaralı "Kalite Güvencesi" adlı komisyon kurulmuş ve bu komisyon standartların yazımını 1986 yılında tamamlanmış ve 1987 yılında yayınlanmıştır. ISO-9000 Standartlarının hazırlanmasında BS 5750 kodlu kalite sistemine İngiliz Standardı esas alınmıştır. Bu standartlar 1991 yılında TSE tarafından TS-ISO-9000 adı altında Türkçe olarak yayınlanmıştır. Herhangi bir değişikliğe uğramadan uluslararası düzeyde kabul edilen ve kullanılan ISO-9000 standartları kendi içinde bir dizi standarttan oluşur (<http://www.geocities.com/edi...>, 2006. Bu dizi içinde yer alan standartlar, aşağıda gösterilmiştir (Ertuğrul, 2006:321):

- TS-EN-ISO 9000-1 : Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve kullanma kılavuzu.
- TS-EN-ISO 9000-2 : ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003'ün uygulanmasına yönelik genel kılavuz.
- TS-EN-ISO 9000-3 : ISO 9001'in yazılım geliştirme, üretim ve bakımına uygulanması için kılavuz.
- TS-EN-ISO 9000-4 : Güvenilirlik programları yönetimi için kılavuz.
- TS-EN-ISO 9001 : Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli.
- TS-EN-ISO 9002 : Üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli.
- TS-EN-ISO 9003 : Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli.
- TS-EN-ISO 9004-1 : Kalite yönetimi ve kalite sistemi elemanları kılavuzu.
- TS-EN-ISO 9004-2 : Hizmetler için kılavuz.
- TS-EN-ISO 9004-3 : İşlenmiş malzemeler için kılavuz.
- TS-EN-ISO 9004-4 : Kalite geliştirme için kılavuz.
- TS-EN-ISO 9005 : Kalite terimleri sözlüğü.

- **ISO 9001:** Bu standart, tasarım ve ürünlerin uygunluğunu temin etme konusunda, üreticilerin kabiliyetlerinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılır. Belirlenmiş gereklerle, ürünün *tasarımından* tüketiciye ulaşmasına kadar bütün aşamalarda uygunluğun temini suretiyle tüketici tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır.
- **ISO 9002:** Bu standart, kurulu bir tesiste ürünlerin uygunluğunu temin etmede, üreticilerin kabiliyetlerinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılır. Belirlenmiş gereklerle, ürünün *üretiminden* tüketiciye ulaşmasına kadar bütün aşamalarda uygunluğun temini suretiyle tüketici tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır.
- **ISO 9003:** Bu standart, üreticinin ürünün uygun üretilip üretilmediğini tesbit etme ve son muayene ve deneyle ilgili düzenlemeleri kontrol etme konusundaki kabiliyetinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılmaktadır.
- **ISO 9004:** Kalite yönetimi konusunda bir kılavuz olup, belirlenen hedefleri, istenilen standartları gerçekleştirmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini etkileyen teknik, idari, insan faktörlerini kontrol altında tutmak için *nasıl organize olunması* gerektiğini tarif eder.

4.2. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Prensipleri (The Principles of ISO 9000 Quality Management System)

Bir kuruluşu başarılı bir şekilde çalıştırmak için, kuruluşu sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek gerekir. İstikrarlı başarı, ilgili tarafların ihtiyaçları ele alınırken, performansı sürekli olarak iyileştirme ve geliştirmeye yönelik tasarlanan bir yönetim sisteminin uygulanmasından ve sürdürülmesinden geçer. ISO 9000 standartları bütün dünyada kalite yönetim sistemi modeli olarak uygulanmakta olan bir uluslararası standarttır ve şu kalite yönetim prensiplerine dayanmaktadır (Zeng, 2007:1760-1767; [http://www.kaliteiso9000 ...:2007](http://www.kaliteiso9000...:2007)):

- **Müşteri Odaklılık:** Şirketler müşterileri ile var olduklarına göre onların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayarak beklentilerinin de ötesinde hizmet verme anlayışı benimsenmelidir.
- **Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu:** Şirket hedeflerine ulaşmak için gereken iç dinamikleri yaratmak ve şirket çalışanlarına yön göstermek için yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır.
- **Çalışanların Katılımı:** Kuruluşun tüm kademelerinde çalışanlar şirketin özünü oluşturur ve tam katılımları var olan yeteneklerinin şirket yararına kullanılmasını sağlar.
- **Proses Yaklaşımı:** İstenen sonuçlara ulaşabilmek için faaliyetler ve kaynakların proses olarak yönetilmesi gereklidir.
- **Yönetimde Sistem Yaklaşımı:** Birbiriyle bağlantılı proseslerin bir sistem olarak ele alınması verimliliğe katkı sağlar ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır.
- **Sürekli İyileştirme:** Şirketin her alanda performansının artırılması kuruluşun daimi hedefi olmalıdır.
- **Verilere Dayalı Karar Verme:** Etkin ve isabetli kararların alınabilmesi için verilerin ve somut bilgilerin analizi gereklidir.
- **Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri:** Bir kuruluş ile tedarikçileri birbirine bağlıdır ve ancak karşılıklı bir yarar ilişkisi her iki tarafa artı değer getirebilir. ISO 9001:2000

birçok kuruluş için ticarete kapıları aralayan bir belge olmanın yanı sıra kuruluşa birçok katkı sağlayan bir yönetim modelidir.

- **Kaynak Yönetimi:** Kalite Yönetim Sistemini etkin olarak işletmek ve müşteri isteklerini karşılayabilmek üzere gerekli her tür kaynak tespit edilmiş ve sağlanmış olmalıdır. Altyapı ve çalışma ortamı şeklinde ifade edilebilecek olan "bina, çalışma alanı, yardımcı tesisler, proses teçhizatı (yazılım, donanım) ve destek hizmetleri gereken detayda tanımlanmış, temin edilmiş ve periyodik bakımları düzenli ve kayıtlı bir şekilde yapılıyor olmalıdır. Bunun yanı sıra, kaliteyi etkileyen tüm çalışanların (insan kaynaklarının) işlerini doğru yapmaları için sahip olmaları gereken yeterlilikler belirlenmiş ve gerekli olan eğitim ihtiyaçları düzenli olarak tespit ediliyor olmalıdır.
- **Ürün Realizasyonu:** Günümüzde müşteriler artık son tarihler, birim sayısı, ürün gereklilikleri ya da kalitesi ile ilgili tutulamayan sözlere kesinlikle tolerans göstermemektedirler. Bu nedenle ürünler, hizmetler ve ilgili süreçler için geliştirilecek kalite hedeflerini ileriye gören bir yaklaşımla planlamak, uygulamak, belgelemek, izlemek ve geliştirmek gerekmektedir.
- **Ölçme ve Değerlendirme:** İzleme, ölçme, analiz ve iyileştirmeye anlamındadır. Ürünün ve sistemin uygunluklarının düzenli olarak denetlenmesi ile ilgili faaliyetleri içerir. Bu amaçla istatistiksel teknikleri kullanılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi de sistemin şartlarındadır.

4.3. ISO 9000 Belgelendirme Süreci (ISO 9000 Certification Procedure)

İşletme ile ilgili her faaliyette olduğu gibi ISO 9000 uygulaması için atılması gereken adımları ve yürütülmesi gereken programları tanımlayan bir eylem planı gereklidir. Plan; sektörlere ve işletmelere göre farklılık gösterebilir. Ancak, temel adımlar ortaktır ve şu şekilde ifade edilebilir (Ertuğrul, 2006:326-327):

- Üst yönetimin karar vermesi
- ISO yürütme komitesi için denetçi atanması
- Mevcut kalite sisteminin ISO kapsamında değerlendirilmesi
- Gerekli eylemlerin belirlenmesi ve eylem planlarının hazırlanması
- Kalite el kitabı taslağının hazırlanması
- İç kalite denetim sisteminin kurulması
- Periyodik gözlemlerin ve öz değerlendirmenin yapılması

4.4. ISO 9000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar (The Benefits of ISO 9000 for Enterprises)

Küreselleşme çağında, uluslararası alandaki büyük alıcılar rekabetçilik açısından, ürünlerin, uluslararası standartlara uyumlu olmasını istemektedirler. Bu durum, Dünya Ticaret Örgütü'nün ve Ticaretin Önündeki Teknik Engeller Anlaşması'nın uluslararası ticareti kolaylaştırmak için geliştirdiği çerçeve ile şekillenmektedir. Çin'de yapılan bir çalışmaya göre imalat işletmeleri, pazarın gerekliliklerini yerine getirmek ve uluslararası rekabete uyum sağlayabilmek için ISO standartlarına adapte olmaktadır. Belgelendirme ile düzenli bir kayıt sistemine geçilmekte, verimlilik artmakta ve fireler azalmaktadır. 2002 yılı itibarıyla ISO 9000 serisine adapte olan işletme sayısı tüm dünyada yaklaşık 510.000'dir

ve bu sayının yaklaşık %53'ü Avrupa'da bulunmaktadır (Yeung, 2005:139-157).

İlkay (2006:1-19), ISO 9000 serisi belgelerin işletmelere olan yararlarını; içsel ve dışsal yararlar olarak iki grupta incelemiştir. İşletmelere sağladığı içsel yararlar şöyle ifade edilebilir: "Maliyetlerde düşüş, fire oranlarında azalış, yeni ürün geliştirme, daha iyi personel motivasyonu, daha iyi firma içi iletişim, bölümler arası işbirliği, problemleri tespit edebilme konusunda iyileşme, iyileşen dokümantasyon ve kalite bilincinin oluşması". İşletmelere sağladığı dışsal yararlar ise "Müşteri şikâyetlerinde azalış, satışlarda ve pazar payında artış, müşteri sayısında artış, müşteri ilişkilerinde iyileşme, algılanan kalitede iyileşme ve müşteri tatmini, rekabet avantajı, iyileşen firma imajı ve dış pazarlara açılma fırsatı" şeklinde sayılmaktadır.

Sağlayabileceği yararlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin başarısında ISO 9000 serisi belgelerin anahtar rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada, ISO belgeli kuruluşların belgeli olmayan kuruluşlardan çok daha kârlı oldukları sonucuna varılmıştır. ISO 9000 kalite güvence sisteminin işletmelere sağladığı yararların sektörlere yansımaları sonucunda makro açıdan ekonomiye sağlayacağı yararlar da göz ardı edilmemelidir. Makro açıdan; üretimde artış, verimlilikte artış, dış pazarlara açılma fırsatı ve ihracatta artış gibi yararlar, ISO 9000 belgeli kuruluşlar yolu ile sağlanacak çeşitli yararlar arasında akla ilk gelen yararlardır (İlkay, 2006:1-19).

ISO 9000 serisi standartlara sahip olmanın işletme performansına dolaysız olarak en önemli etkilerinden birisi rekabet konusundadır. Bazı araştırmacılar, ISO 9000 sertifikasyonu ile verimliliğin arttığını, hata oranının ve fire miktarının azaldığını, maliyetlerin düştüğünü ve paydaşların motivasyonlarının güçlendiğini ortaya koymuştur (Naveh, 2005:1-26). ISO serisi standartlar, müşteri tatminine ve rekabet avantajına odaklanmaya yardımcı olmaktadır. ISO ya akredite işletmeler kaliteye daha fazla odaklanmaktadır. ISO ya akredite olan işletmeler olmayan işletmelere göre kalite yönetimi uygulamaları geliştirmeye daha yatkındırlar. İşletmeler ISO akreditasyonu ile fiziksel aktarmaya daha uygun hale gelirler. İşletmeler ISO akreditasyonu ile finansal kalite düzeylerini yükseltirler (Carr, 1997:383-403).

Türkiye'deki işletmeler açısından bu standartlara uyum sağlamak, özellikle dış pazarlarda tutunabilmek için engellenemez bir gereksinim halini almaya başlamıştır. Avrupa pazarlarında da işletmelerden bu standartların isteniyor olması bu durumu güçlendirmektedir. 2001 yılında Türkiye'nin 500 büyük imalat işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre ISO 9000 serisi standartlara sahip olan işletmelerin %94'ünün bu durumdan memnun olduğu ve standartların getirdiği pozitif etkilerin çok fazla olduğu belirtilmiştir (Çalışır, 2001:429-438).

ISO sistemlerini uygulamak, uluslararası anlamda, rekabet için pozitif anlam içerdiği gibi ortaklıklar için de pozitif anlam ifade etmektedir. Bir başka ifade ile rekabetin korunması, rekabet avantajının sağlanması ve uluslararası ortaklıkların gelişmesinde ISO sistemleri önemli roller üstlenmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde özellikle yeni üyelerde ISO sertifikasyonuna fazlasıyla önem verilmeye başlanmıştır. Yeni üye ülkelerdeki işletmeler ile eski üye ülkelerdeki işletmeler arasında giderek yükselen bir yarışma ortamı mevcuttur. Bu nedenle yeni üye ülkelerdeki işletmeler konu hakkında henüz tecrübe edinmemişlerdir. Rekabet ortamında ayakta durabilmek, gerek iç pazarlarda gerekse dış pazarlarda tutunabilmek için ISO sertifikasyonuna yönelmek durumundadırlar. ISO sistemleri, işletmelerin içsel fonksiyonlarını kalite yönetimine yönlendiren,

kalite düzeylerini uluslararası geçerliliği olan sınırlara getiren ve kaliteyi özümsemelerine yardımcı olan sistemlerdir. Bu sistemler, yönetsel operasyonlar aracılığı ile ürün kalitesinin doğru yönlendirilmesini ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte, kalitenin güçlendirilmesi için yönetsel prosedürlerin değişimini, maliyetlerin azaltılmasını, süreçlerin etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesi sonuçlarını meydana getirirler (Urbonavicius, 2005:412-426).

ISO sertifikasyonuna sahip şirketler, potansiyel ortaklarına süreç, üretim ve ürün kalitesi hakkında olumlu sinyaller vermiş olurlar yani pozitif bir imaj elde ederler. Kalite sertifikaları, ürün kalitesi ve güvenilirlik konusunda önemli ölçüde ikna edici işlev görürler. Rekabet avantajı sağlamak hedefine ulaşabilmek için yeni fırsatların yakalanmasına yardımcı olurlar. ISO sertifikasyonu; yatırımların geri dönüşünün hızlanması, çalışan başına satış miktarının artması, işlem süresinin kısılması gibi göstergeler aracılığı ile verimliliğin artışı ortaya koymaktadır. ISO sistemleri, kalite ile ilgili sorunların her şeyden önce yöneticiler ve girişimciler tarafından önemsenmesini ve işe yönetsel süreçlerin baştan sona geliştirilmesini gerektirir. Litvanya, Letonya ve Estonya'da yapılan bir araştırmada; imalat sanayiindeki işletmelerin %41'inin yönetsel süreçleri iyileştirmek için sertifikasyona geçtiklerini tespit edilmiştir. Aynı araştırmada imalat sanayiindeki işletmelerin %66'sının ISO sertifikasyonunun yönetsel yararlarını gördükleri, %62'sinin çalışanlarında sertifikasyondan sonra verimlilik artışı görülmüş ve işletmelerin %76'sında satış hacmi genişlemiştir (Urbonavicius, 2005:412-426).

ISO 9000 yönetim sertifikasyonu, asimetric bilgi* akışını azaltmak suretiyle de işletmeler için önemli bir rekabet avantajı unsuru üretmektedir. Sertifikasyon işletme yeteneklerini geliştirmektedir. Ancak, işletmelerin performanslarındaki artışın ve işletmelerin büyümelerinin sadece sertifikasyona dayandırılması tamamen olmasa dahi kısmen yanlış bir düşüncedir. Performans artışı ve büyümede, sertifikasyondan daha fazla öneme sahip olan unsur müşterilerin işletmeye karşı gösterdikleri tavırlarıdır. Sertifikasyon, müşterilerin bilgi dağarcıklarında işletmenin daha çok yer almasını, işletmeye karşı ilgi duymasını ve ilgisini satın almaya yönlendirmesini vb. tetikleyici eleman olarak rol almaktadır (Terlaak, 2006:579-602).

ISO 9000 serisi standartlar; müşterilere, çalışanlara ve sürekli gelişmeye eskiye kıyasla daha fazla odaklanmayı gerektirmektedir (Jorgensen, 2006:713). İşletmeleri ISO 9000'e adapte olmaya motive eden faktörler, işletme performansını geliştirme isteği, müşterilerin baskısı ve devlet politikalarıdır. American Quality Foundation tarafından; Amerika, Kanada, Japonya ve Almanya'da, otomotiv, bilgisayar, banka ve sağlık işletmelerinde yapılan bir araştırmada ISO 9000'e sahip olmanın işletmenin süreçlerini güçlendirdiği ve performansa önemli ölçüde etki ettiği bulunmuştur. Avustralya ve Yeni Zelanda'da ki imalat sanayi işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada işletmelerin yarısından fazlasında işletme performansının güçlendiği görülmüştür. Özellikle ihraç pazarlarında müşterilerin ürün kalitesi algılamalarını artırdığı görülmüştür. Böylelikle mevcut müşterilerin ve potansiyel müşterilerin güvenlerinin kazanıldığı, buna bağlı olarak yeni müşterilerin kazanıldığı aktarılmıştır (Terziovski, 1997:1-18).

Hindistan'da ISO 9000 sertifikasyonu olan 1200 işletme üzerinde yapılan bir araştırma, sertifikasyonun işletmenin performansını

* Asimetric bilgi: Bilginin birimler ve ilgili taraflar arasında dengesiz dağılımı

güçlendirdiğini ve etkinliğini artırdığını tespit etmiştir (Acharya, 2000:261-266). Brezilya'daki imalat işletmelerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, ISO 9000 serisi standartlara adapte olma; gelirlere, toplam varlıklara, satışlara etki etmektedir (Lima, 2000:143-147). Singapur'da yapılmış bir çalışmada ISO 9000 sertifikasyonunun finansal performansa etki ettiği ve finansal performansı güçlendirdiği belirlenmiştir. Kâr marjının ve satış hacminin yükseldiği, kar marjındaki iyileşmenin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durum işletme yapısına ve paydaşlara da yararlar getirmektedir. Sertifikasyon, iç süreçleri de geliştirmektedir (Sharma, 2005:151-172).

5. UYGULAMA (PRACTICE)

5.1. Alanın Tanıtımı (Introduce of Field)

Çalışmanın alanını; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde faaliyet gösteren ve ihracat yapan imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bölgelerin seçilme nedeni, batı bölgeleriyle aralarındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına bir nebze dahi olsa katkıda bulunabilmektir.

5.2. Anakütle ve Örneklem (Sample Universe and Sampling)

Araştırmanın ana kütlelerini Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Doğu Anadolu'daki 14 ilde toplam 214, Güney Doğu Anadolu'daki 9 ilde ise toplam 1077 adet imalat sanayi işletmesi mevcuttur. Her bölgeden imalat sanayi işyeri sayısı sıralamasına göre ilk beş içerisinde bulunan iller örneklem olarak alınmıştır. Seçilen illerde toplam 608 işletme mevcuttur ve bu rakam iki bölge toplamının %47,1'ine isabet etmektedir. Ülkemiz ihracata dayalı büyüme modelini benimsediği için söz konusu bölgelerin dolayısıyla da ülkemizin, büyümesine katkıda bulunmak amacıyla örnekleme oluşturan işletmelerden ihracat yapanlar dikkate alınmıştır. Seçilen illerde toplam 335 ihracat yapan imalat işletmesi mevcuttur ve bu rakam iki bölge toplamının (1039) %32,24'üne isabet etmektedir. Bu iller ve işletme sayıları aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Doğu ve güneydoğu illerinin imalat sanayi işletme sayılarına göre ilk beşe giren illeri

(Table 1. Top five provinces in eastern and south-eastern anatolia provinces according to production industry number of enterprises data collection methods)

Bölge	İl	İmalat Sanayindeki İşletme Sayısı	% (Bölge)	% (Genel toplam)	İhracat Yapan İmalat İşletmesi Sayısı	% (Bölge)	% (Genel toplam)
Doğu Anadolu	Malatya	44	37,61	10,45	32	37,65	9,55
	Erzurum	21	17,95	4,99	14	16,47	4,18
	Elazığ	21	17,95	4,99	16	18,82	4,78
	Van	16	13,67	3,80	12	14,12	3,58
	Erzincan	15	12,82	3,56	11	12,94	3,3
	Toplam		117	100	100	85	100
Güneydoğu Anadolu	Gaziantep	230	75,66	54,63	189	75,60	56,42
	Diyarbakır	25	8,22	5,94	21	8,40	6,27
	Urfa	24	7,89	5,70	20	8	5,97
	Mardin	14	4,61	3,33	11	4,40	3,27
	Adıyaman	11	3,62	2,61	9	3,60	2,68
	Toplam		304	100	100	250	100
Genel Toplam		421	100		335	100	

5.3. Çalışmanın Amacı (Aim of Research)

Araştırma; "Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki ihracatçı imalat sanayi işletmelerinin ISO 9000 serisi belge sahibi olma konusundaki beklentilerini ve belgelendirmeden sonra beklentilerinin ne derecede karşılanabildiğini tespit etmek" amacıyla yapılmıştır. İşletme sahiplerini ve yöneticilerini konu hakkında bilgilendirmek, alanla ilgili mevzuat oluşturan ve uygulayan kuruluşların ilgilerini çekebilmek ve literatüre katkıda bulunabilmek çalışmanın ulaşmayı beklediği hedeflerdir. Örneklemen ana kütleyi temsil yeteneğinin olduğu, toplanan bilgilerin gerçekleri ifade ettiği ve tüm soruların açık ve net bir şekilde cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

5.4. Veri Toplama Tekniği (Data Evaluation Methods)

Araştırmada veriler, birinci dereceden veri toplama yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan "anket yöntemiyle" toplanmıştır. Anketler, hazırlanan web sayfası üzerinden online olarak uygulanmıştır. Online anket yapılmasının amacı, cevaplayıcıların tümüne internet üzerinden ulaşma ihtimalinin çok yüksek olmasıdır. Asıl uygulamadan önce pilot uygulama yapılarak anketin yapısal geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Pilot uygulamada; örnek içerisinden rastgele seçilen 30 işletmeye anket uygulanarak, soruların anlaşılabilirliği, anketin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Akabinde de gerekli bulunan düzeltmeler yapılmıştır. Anket uygulamasına başlamadan önce Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği'nden ve Güneydoğu Anadolu İhracatçılar Birliği'nden üyeleri olan imalat işletmelerinin iletişim adresleri (posta adresi, e-posta adresi, web adresi, telefon, faks) alınmıştır. Örneklem olarak seçilen on ildeki bütün işletmelere (ihracat faaliyeti olan imalat işletmeleri) mektup gönderilerek, ankete katılmaları için davet iletilmiştir. İlgisiz veya kötü niyetli kişilerin anket üzerinde oynamalarına engel olabilmek için anketin yayınlandığı adrese şifre koyulmuş ve bu şifre davet edilen işletmelere bildirilmiştir. Aynı zamanda, bir "IP adresinden" ikinci bir kez anketin sayfasına girilmesi de engellenmiştir. Mektupların postaya verilmesini takiben 15 günlük dönemlerle işletmelere e-posta gönderilerek anketi cevaplamaları hatırlatılmıştır. 2007 yılının son dört ayında gerçekleştirilen bu davete, 208 işletme cevap vermiştir. Cevaplanan tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır. 208 katılım, seçilen illerdeki 335 işletmenin %62,01'ne, her iki bölge toplamının (1039) %20,02'sine isabet etmektedir. Geri dönüş oranının temsil kabiliyeti için yeterli olduğu düşünülmektedir.

5.5. Veri Değerlendirme Teknikleri (Data Evaluation Methods)

Verilerin değerlendirilmesi için SPSS 12.0 istatistiksel paket programdan yararlanılmıştır. Anket formlarından alınan ham veriler, paket programa girilerek çeşitli analizlere (sıralama ölçeği, frekans analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, manova testi) tabi tutulmuştur. Bu işlemler için Nakip'in (2006), Büyüköztürk'ün (2007), Köklü'nün (2007), Baş'ın (2008) ve Ural'ın (2006) çalışmalarından yararlanılmıştır.

5.6. Verilerin Analizi (Data Analysis)

5.6.1. Frekans Analizleri ve Sıralama Ölçekleri (Frequency Analyses and Ordinal Scales)

İşletmelerle ilgili tanımlayıcı bilgiler, aşağıdaki Tablo 2 aracılığıyla aktarılmıştır.

Tablo 2. İşletmelerle ilgili tanımlayıcı (demografik) bilgiler
(Table 2. Related to enterprises identifier informations)

Tanımlayıcı bilgiler		Sayı	%	Tanımlayıcı bilgiler		Sayı	%
Faaliyet Alanı	Tekstil	60	28,8	Faaliyet süresi	Yeni işletme. (1-10 yaş)	88	42,3
	Otomotiv	44	21,2		Genç işletme. (11-20 yaş)	80	38,5
	Petrol	8	3,8		Eski işletme. (21 yaş ve üzeri)	40	19,2
	Metal	32	15,4		Toplam	208	100,0
	Gıda	24	11,5	Satışlarda ihracatın payı (%)	0 - 20	88	42,31
	Kimya - İlaç	8	3,8		21 - 40	32	15,38
	Mobilya - Ahşap	8	3,8		41 - 60	8	3,85
	Elektrik-Elektronik	8	3,8		61 - 80	40	19,23
	Kâğıt	16	7,7		81 - 100	40	19,23
	Toplam	208	100,0		Toplam	208	100
İl	Gaziantep	127	61,1	İhracat deneyimi	Az deneyimli. (10 yıldan az)	128	61,5
	Malatya	25	12,0		Orta deneyimli. (11-20 yıl)	72	34,6
	Elazığ	20	9,6		Deneyimli. (21 yıldan fazla)	8	3,8
	Şanlıurfa	9	4,3		Ortalama	7,38 (s.s.: 0,42)	
	Van	8	3,8		Toplam	208	100,0
	Diyarbakır	6	2,9	Yayıllma gücü	Dar alan. (5 ülkeden az)	200	96,2
	Adıyaman	2	1,0		Kısmen geniş alan. (6-10 ülke)	8	3,8
	Erzincan	2	1,0		Geniş alan (11 ülke ve üzeri)	-	-
	Erzurum	2	1,0		Ortalama	1,42 (s.s.: 0,13)	
	Toplam	208	100,0		Toplam	208	100,0
Ölçek	Mikro işletme	40	19,23				
	Küçük işletme	112	53,85				
	Orta işletme	40	19,23				
	Büyük işletme	16	7,69				
	Toplam	208	100,0				

- **İşletmelerin Faaliyet Alanları:** Faaliyet alanlarına göre dağılımın ülke gerçekleriyle benzerlik arz ettiği yani ülkenin sektörel yapısıyla yaklaşık görüldüğü anlaşılmaktadır. Rekabet gücümüzün göreceli olarak daha fazla olması beklenen tekstil, otomotiv, gıda ve metal alanlarında yoğunlaşma bu kanıyı desteklemektedir.
- **İşletmelerin Eleman Sayılarına Göre Dağılımları:** İşletmelerin çalıştırdıkları eleman sayısı, KOBİ tanımlamalarında sıklıkla kullanılan nicel ölçütlerdendir. Konu ile ilgili araştırmacıların ve KOBİ'lere destek sağlayan kuruluşların yaptıkları tanımların tamamına yakınında eleman sayısı, alt - üst sınırlarda bazı farklılıklar olmasına rağmen atıf yapılan ölçütlerin başında gelmektedir. Tabloya göre ankete katılan işletmelerin %92,31'i KOBİ tanımlarına uygun işletmelerden oluşmaktadır. Ülke geneli verilerine yakın sayılabilecek bu sonuçta büyük işletme oranının ülke genelinden fazla çıkmasının nedeni olarak, "Gaziantep ilimizin diğer illere nazaran çok daha yüksek gelişmişlik düzeyine sahip olması", akla gelmektedir.
- **İşletmelerin Faaliyette Buldukları İllere Göre Dağılımları:** Anketi cevaplayan işletmelerin illere göre dağılımlarının, alan genel toplamına yakın sayılabilecek oranlarda çıktığı görülmüştür. İllerin gelişmişlik sıraları dikkate alındığında, işletmelerin faaliyette buldukları illere göre dağılımlarının makul görüldüğü söylenebilir.

- **Satışlarda İhracatın Payı:** Tabloya göre tüm satışları içerisinde ihracatın payı %50 civarında ve %50'nin üzerinde olan işletme oranı %42,31 olarak hesaplanmıştır. Konuya ilişkin genel ortalama ise %43,08'dir. Bu sonucun, olması gereken seviyeye göre düşük bir sonuç olduğu düşünülmektedir.
- **İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları:** Teoride; işletmelerin yaşları sonsuz olarak değerlendirmekte olsa da; araştırmada, işletmelerin faaliyet süreleri sorulmuştur. Bu sorunun sorulma amacı, işletmelerin eriştikleri olgunluk seviyesi hakkında fikir edinebilmektir. İşletmelerin ortalama ömürlerinin 14,12 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin belirli bir olgunluğa eriştiklerini yani deneyim kazandıklarını düşündürmektedir. Yeni kabul edilen işletmeler toplamın %42,3'ünü oluşturmaktadır. Yeni olarak nitelendirilebilecek işletmelerin oranı, girişimcilik açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu oran, son yıllarda ülke ekonomisinde kaydedilen büyümeye paralel olarak, bölge ekonomisine dinamizm ve katma değer getirecek yeni işletmelerin kurulabilmesini sağlayan bir girişimcilik potansiyelini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Genç kabul edilen işletmeler ise %38,5 kadardır. Faaliyet süresi açısından orta dönemde, işletmelerin sorunlara karşı bağımsızlık sistemlerinin yerleşmiş olması yani yeterince bilgi ve tecrübe edinmiş olması beklenir. Bu dönemdeki işletmelerin oranı ne kadar fazla olursa pazardaki büyüme potansiyeli de o kadar güçlü olacaktır. Eski veya yaşlı olarak tabir edilen işletmelerin oranı %19,2'dir. Rekabet performansının ve reflekslerin zayıflayabileceği perspektifinden bakıldığında; eski işletmelerin oranı yüksek görünmektedir. Ancak, eski işletmelerin, genç ve orta dönemdeki işletmelerin yaklaşık dörtte biri kadar olması da konuya pozitif bakış açısı getirilebilecek bir husus olarak belirtilmelidir.
- **İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Dağılımları:** İşletmelere ilk defa ihracat yaptıkları yıl sorulmuş ve içinde bulunulan yıl ile aradaki fark "ihracat deneyimi" olarak değerlendirilmiştir. Deneyim, firmanın genelde ne kadar zamandan beri kesintisiz ihracat yaptığını anlatmaktadır. İhracat sürecinin gelişimi açısından etkili olması ve işletmelerin gelecekteki ihracat tutumlarını şekillendirmesi nedeniyle deneyim, etkili bir değişken olarak düşünülmektedir. Tablodan, deneyimli olarak kabul edilen işletmelerin oranı %3,8 gibi çok düşük bir seviyede kaldığı görülmektedir. İşletmelerin ihracat deneyimleri ortalaması da, 7,38 çıkmıştır. Her iki sonuç, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki ihracat faaliyeti olan imalat işletmelerinin ihracat konusunda deneyimsiz olduklarını ve yeterince deneyim elde edecek kadar ihracat geçmişlerinin olmadığını göstermektedir.
- **İşletmelerin İhracatta Yayılma Gücüne Göre Dağılımları:** İşletmelerin ilk ihracat yaptıkları yıl yabancı ülke pazar sayısı ile mevcut yılda (durumda) ihracat yapılan ülke sayısı sorulmuş ve aradaki fark yabancı pazarlara yayılma gücü olarak değerlendirilmiştir. Tablo incelendiğinde ortalama yayılma gücünün 1,42 olduğu görülmektedir. Yaklaşık 7 yıllık ihracat deneyimi olan işletmelerin yayılma gücünün çok zayıf çıkması kabul edilebilir. Ancak, hem deneyim hem de yayılma gücü olarak işletmelerin olmaları gereken yerden bir hayli uzak oldukları söylenebilir. Bu durum ise, işletme yöneticilerinin ihracat ile büyüme

bilincini özümseyemediklerine, yeterince cesur olmamalarına ve işletmenin ihracat konusunda kendisini sıkı bir şekilde kısıtlayan kaynak unsurlarına bağlanabilir.

5.6.2. Beklentiler ve Gerçekleşme Düzeyleri İle İlgili Frekans Analizleri (Frequency Analysis of Expectations and Realization Levels)

Bu konu ile ilgili ölçüm, belge almada etkili olduğu düşünülen 41 ifadenin ne kadar etkili olduğu ve bu beklentilerin belge alındıktan sonra hangi ölçüde gerçekleştiği 5'li Likert Ölçeği esas alınarak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Beklenti ve gerçekleşme ölçümleri üzerinden ortalama, standart sapma, t testi ve çok faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Ölçek ifadelerine ilişkin açıklama aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Ortalama değerlerin likert ölçeği karşılığı
(Table 3. Likert scale equivalents of mean values)

Ortalamaların Değer Aralıkları	Test	5'li Likert Ölçeğinde Karşılığı	
		İfade	Puan
1,00 <= ortalama <= 1,80	Beklenti	Hiç etkili değil	1
	Gerçekleşme	Hiç gerçekleşmedi	
1,80 < ortalama <= 2,60	Beklenti	Etkili değil	2
	Gerçekleşme	Çok az gerçekleşti	
2,60 < ortalama <= 3,40	Beklenti	Kararsızım	3
	Gerçekleşme	Kararsızım	
3,40 < ortalama <= 4,20	Beklenti	Etkili	4
	Gerçekleşme	Büyük ölçüde gerçekleşti	
4,20 < ortalama <= 5,00	Beklenti	Çok etkili	5
	Gerçekleşme	Tamamen gerçekleşti	

- **Genel Ortalamalar:** Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 11.'de verilmiştir. Ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 34 beklenti kaynağının ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 34 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 7 beklenti kaynağı ise "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığındadır. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Ortalamaların Tablo 3'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılama "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise "1,80<ortalama<=2,60" değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonuç yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 4. incelendiğinde sadece "işletmenin kredibilitésini artırmak" ifadesi ile ilgili gözlenen sonucun beklentinin üzerinde çıktığı görülmektedir. Genel ortalamaları bakıldığında ise beklentilerin

"3,40<ortalama<=4,20" aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da "1,80<ortalama<=2,60" aralığında olduğu yani "Çok az gerçekleşti"ği görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

ISO 9000 serisi belgelerle ilgili beklentiler ve gerçekleştirmeler arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit edebilmek için t testi yapılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde beklenti ve gerçekleştirme sonuçlarının tamamında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi gerçekleşen sonuçların beklenen sonuçların bir hayli altında kaldığı anlaşılmaktadır. Beklentilerin genel ortalaması "yüksek (büyük ölçüde etkili)" iken gözlenen sonuçların genel ortalaması da "düşük (kararsızım)" değerlendirmesine karşılık gelmektedir. Bu sonucun altında yatan nedenlerin; bilgi yetersizliği ve buna bağlı olarak gelişmesi doğal olan bilinçsizlik ve önemsememe olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4. ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin beklentiler ve gerçekleştirmeler
(Table 4. Expectations and realizations of iso 9000 series certification)

Sorular	Beklenen		Gözlenen		t	sd	p
	Ort	ss	Ort	ss			
1 Kârlılığını artırmak	3,57	1,19	2,86	1,66	4,564	55	,000
2 Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,57	0,50	2,71	1,29	5,651	55	,000
3 Maliyetleri düşürmek	3,57	1,19	2,57	1,61	6,937	55	,000
4 Satış hacmini artırmak	4,14	0,84	3,14	1,57	6,937	55	,000
5 İşletmenin kredibilitesini artırmak	3,38	1,14	3,43	1,06	6,423	55	,000
6 Stratejik açıdan önemli olması	3,43	0,74	3,14	0,84	4,690	55	,000
7 Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	1,08	3,71	0,89	4,690	55	,000
8 Yönetim becerilerini geliştirmek	3,57	1,06	3,29	1,17	2,406	55	,020
9 Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,86	1,14	3,29	1,29	5,818	55	,000
10 Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,00	0,93	3,57	1,31	4,363	55	,000
11 Verimliliği artırmak	3,57	0,91	3,14	1,47	3,028	55	,004
12 İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,71	1,04	3,14	1,00	5,818	55	,000
13 Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,08	3,57	1,19	6,423	55	,000
14 İşletmenin imajını güçlendirmek	3,86	1,00	3,43	0,91	4,363	55	,000
15 Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,71	1,17	2,43	1,31	3,028	55	,004
16 Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,14	1,26	2,71	1,40	4,363	55	,000
17 Atık miktarını azaltmak	3,57	1,19	3,00	1,32	5,818	55	,000
18 Çevre konusunda öncü olmak	3,57	1,06	3,14	1,26	4,363	55	,000
19 Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,71	1,04	3,29	1,04	6,423	55	,000
20 Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91	5,818	55	,000
21 Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,71	0,89	3,57	0,91	3,028	55	,004
22 Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki,	3,86	1,00	3,29	1,29	4,690	55	,000

	hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak								
23	Dış pazarlara açılmak	3,71	1,29	2,86	1,47	7,631	55	,000	
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	3,57	0,91	3,14	1,37	4,363	55	,000	
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,71	1,04	3,14	1,26	4,690	55	,000	
26	Rekabet avantajı sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91	5,818	55	,000	
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,86	1,14	3,14	0,84	7,569	55	,000	
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,14	0,84	3,86	0,84	2,406	55	,020	
29	Pazar payını artırmak	3,86	1,14	3,14	1,26	6,015	55	,000	
30	Nitelikli eleman çalıştırma	4,00	0,93	2,86	1,37	5,818	55	,000	
31	Çalışma koşullarını iyileştirme	3,86	1,14	2,86	1,57	5,244	55	,000	
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,93	3,00	1,43	5,244	55	,000	
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,71	1,17	3,14	1,00	5,818	55	,000	
34	Müşterilerin istemeleri	3,14	1,14	3,00	1,21	3,028	55	,004	
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,14	1,66	3,00	1,53	3,028	55	,004	
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,14	1,26	2,71	1,29	4,363	55	,000	
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,29	1,59	2,86	1,66	4,363	55	,000	
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,86	0,84	3,29	1,17	5,818	55	,000	
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,57	1,19	3,00	1,32	5,818	55	,000	
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,86	1,00	3,57	1,06	4,690	55	,000	
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,43	1,19	3,14	1,14	4,690	55	,000	
	N	56		56					
	Genel Ortalama	3,68		3,15					
	Standart Sapma	0,31		0,31					

- **İşletmenin Ömrüne Göre Frekans Analizleri:** Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 5'te verilmiştir. Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan "4,20<ortalama≤5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 33 beklenti kaynağının ise "3,40<ortalama≤4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 33 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 8 beklenti kaynağı ise "2,60<ortalama≤3,40" değer aralığındadır. Bu 8 beklenti kaynağının yöneticilerin tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 5. ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin işletmelerin ömürleri açısından beklentiler ve gerçekleştirmeler
(Table 5. Expectations and realizations of iso 9000 in terms of enterprise lifespan)

Sorular	Yeni işletme				Genç işletme				Eski işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığını artırmak	3,42	1,21	2,71	1,63	3,59	1,27	2,97	1,67	3,44	1,23	2,69	1,57
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,50	0,51	2,63	1,28	3,48	0,78	2,76	1,28	3,39	0,97	2,55	1,33
Maliyetleri düşürmek	3,42	1,21	2,42	1,59	3,55	1,24	2,68	1,60	3,53	1,32	2,48	1,52
Satış hacmini artırmak	4,04	0,86	3,04	1,55	4,08	1,06	3,22	1,58	3,92	1,21	2,89	1,55
İşletmenin kredibilititesini artırmak	3,71	1,16	3,29	1,08	3,79	1,21	3,41	1,14	3,82	1,36	3,32	1,16
Stratejik açıdan önemli olması	3,38	0,71	3,08	0,83	3,36	0,94	3,12	0,99	3,21	1,00	2,92	0,95
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	3,88	1,12	3,63	0,92	3,92	1,18	3,66	1,04	3,92	1,34	3,52	1,11
Yönetim becerilerini geliştirmek	3,50	1,02	3,17	1,20	3,54	1,15	3,29	1,23	3,34	1,32	3,14	1,18
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,71	1,16	3,13	1,33	3,79	1,21	3,30	1,32	3,82	1,36	3,24	1,28
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	3,88	0,95	3,42	1,35	3,95	1,10	3,55	1,33	3,82	1,23	3,53	1,38
Verimliliğini artırmak	3,46	0,93	3,00	1,47	3,50	1,01	3,18	1,47	3,50	1,20	3,06	1,49
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,67	1,01	3,08	0,97	3,67	1,14	3,16	1,11	3,44	1,33	2,84	1,06
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	3,88	1,12	3,46	1,22	3,96	1,20	3,59	1,27	3,83	1,29	3,35	1,22
İşletmenin imajını güçlendirmek	3,75	1,03	3,38	0,92	3,79	1,11	3,41	1,05	3,72	1,25	3,13	1,04
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,71	1,12	2,38	1,28	2,75	1,23	2,51	1,34	2,36	1,17	2,17	1,20
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,08	1,21	2,63	1,38	3,17	1,30	2,80	1,43	2,86	1,37	2,48	1,32
Atık miktarını azaltmak	3,42	1,21	2,83	1,34	3,55	1,24	3,05	1,35	3,53	1,32	2,95	1,25
Çevre konusunda öncü olmak	3,50	1,02	3,04	1,27	3,54	1,15	3,17	1,30	3,34	1,32	2,95	1,26
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,58	1,06	3,17	1,05	3,67	1,14	3,29	1,13	3,62	1,25	3,13	1,11
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	3,88	0,95	3,33	0,92	3,91	1,08	3,41	1,05	3,91	1,28	3,22	1,07
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,63	0,92	3,50	0,93	3,66	1,04	3,54	1,05	3,52	1,11	3,33	1,09
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	3,75	0,99	3,17	1,31	3,83	1,14	3,34	1,35	3,63	1,25	3,06	1,22
Dış pazarlara açılmak	3,54	1,32	2,67	1,49	3,67	1,32	2,93	1,48	3,73	1,43	2,85	1,35
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,50	0,88	3,00	1,38	3,50	1,05	3,14	1,37	3,41	1,19	3,14	1,40
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,58	1,06	3,00	1,29	3,67	1,14	3,17	1,29	3,62	1,25	3,04	1,22
Rekabet avantajı sağlamak	3,88	0,95	3,33	0,92	3,91	1,08	3,41	1,05	3,91	1,28	3,22	1,07
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,71	1,16	3,04	0,86	3,79	1,21	3,12	0,94	3,82	1,36	3,01	1,01

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,04	0,86	3,79	0,83	4,04	1,04	3,82	1,05	4,01	1,26	3,53	1,11
Pazar payını artırmak	3,71	1,16	3,00	1,29	3,79	1,21	3,17	1,29	3,82	1,36	3,04	1,22
Nitelikli eleman çalıştırma	3,88	0,95	2,79	1,35	3,91	1,08	2,93	1,39	3,91	1,28	2,57	1,33
Çalışma koşullarını iyileştirme	3,71	1,16	2,75	1,54	3,83	1,23	2,97	1,60	3,73	1,30	2,60	1,46
İşgücü verimliliğini artırma	3,88	0,95	2,92	1,41	3,91	1,08	3,05	1,44	3,91	1,28	2,77	1,44
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,58	1,18	3,04	1,00	3,63	1,24	3,12	1,09	3,72	1,37	3,02	1,08
Müşterilerin istemeleri	3,13	1,08	2,96	1,16	3,17	1,21	3,04	1,26	2,76	1,25	2,66	1,26
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,04	1,65	2,92	1,53	3,19	1,62	3,06	1,51	2,98	1,70	2,78	1,51
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,08	1,21	2,63	1,28	3,13	1,25	2,76	1,28	2,94	1,48	2,55	1,33
İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,17	1,55	2,71	1,63	3,35	1,60	2,97	1,67	3,09	1,67	2,69	1,57
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,75	0,85	3,17	1,20	3,78	1,02	3,29	1,23	3,71	1,18	3,14	1,18
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,42	1,21	2,83	1,34	3,55	1,24	3,05	1,35	3,53	1,32	2,95	1,25
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,75	0,99	3,46	1,06	3,83	1,14	3,58	1,18	3,63	1,25	3,34	1,16
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,29	1,2	3,00	1,14	3,42	1,24	3,17	1,2	3,33	1,31	3,03	1,15
N	23			23			10					
Genel Ortalama	3,57		3,04		3,64		3,17		3,54		2,97	
Standart sapma	0,29		0,32		0,28		0,28		0,37		0,32	

Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan " $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 6 gözlem sonucunun ise " $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 6 gözlem sonucunun beklentileri karşılama "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 33 gözlenen sonucun " $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 33 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise " $1,80 < \text{ortalama} \leq 2,60$ " değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamaları bakıldığında ise beklentilerin " $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ " aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da " $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ " aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan " $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 34 beklenti kaynağının ise " $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 34 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 8 beklenti kaynağı ise " $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ " değer aralığındadır. Bu 8

beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan " $4,20 < ortalama \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise " $3,40 < ortalama \leq 4,20$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılama "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 30 gözlenen sonucun " $2,60 < ortalama \leq 3,40$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 30 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 1 gözlenen sonuç ise " $1,80 < ortalama \leq 2,60$ " değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 12. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin " $3,40 < ortalama \leq 4,20$ " aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da " $2,60 < ortalama \leq 3,40$ " aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

Eski işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan " $4,20 < ortalama \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 30 beklenti kaynağının ise " $3,40 < ortalama \leq 4,20$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 30 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. 10 beklenti kaynağının ise " $2,60 < ortalama \leq 3,40$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. Geriye kalan 1 beklenen sonuç ise " $1,80 < ortalama \leq 2,60$ " değer aralığında olduğundan, bu 1 beklenen sonucun yöneticiler tarafından "etkili değil" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir.

Eski işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan " $4,20 < ortalama \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 3 gözlem sonucunun ise " $3,40 < ortalama \leq 4,20$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 3 gözlem sonucunun beklentileri karşılama "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 31 gözlenen sonucun " $2,60 < ortalama \leq 3,40$ " değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 31 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 7 gözlenen sonuç ise " $1,80 < ortalama \leq 2,60$ " değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin " $3,40 < ortalama \leq 4,20$ " aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da " $2,60 < ortalama \leq 3,40$ " aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

- **İşletmenin Ölçeğine Göre Frekans Analizleri:** Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 6'da verilmiştir. Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan " $4,20 < ortalama \leq 5,00$ " değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "çok etkili"

olduğu düşünölen bir beklenti kaynağı yoktur. 35 beklenti kaynağının ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görölmektedir. Bu 35 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. 6 beklenti kaynağının ise "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görölmektedir. Bu 6 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görölmektedir. Küçük işlemlere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen geręekleştii" şeklinde düşünölen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görölmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılamaada "Büyük ölçüde geręekleştii" değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görölmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görölmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise "1,80<ortalama<=2,60" değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az geręekleştii" şeklinde değerlendirildiği görölmektedir. Tablo 6 incelendiğinde beklentinin üzerinde geręekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin "3,40<ortalama<=4,20" aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da "2,60<ortalama<=3,40" aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde ortaya çıktığı görölmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görölmektedir.

Tablo 6. ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin işletmelerin ölççekleri açısından beklentiler ve gerçekleştirmeler
(Table 6. Expectations and realizations of ISO 9000 in terms of enterprise scale)

Sorular		Küçük işletme			
		Beklenen		Gözlenen	
		O	s.s.	O	s.s.
1	Kârlılığını artırmak	3,57	1,19	2,86	1,66
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,57	0,50	2,71	1,29
3	Maliyetleri düşürmek	3,57	1,19	2,57	1,61
4	Satış hacmini artırmak	4,14	0,84	3,14	1,57
5	İşletmenin kredibilitelerini artırmak	3,86	1,14	3,43	1,06
6	Stratejik açıdan önemli olması	3,43	0,74	3,14	0,84
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	1,08	3,71	0,89
8	Yönetim becerilerini geliştirmek	3,57	1,06	3,29	1,17
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,86	1,14	3,29	1,29
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,00	0,93	3,57	1,31
11	Verimliliğini artırmak	3,57	0,91	3,14	1,47
12	İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,71	1,04	3,14	1,00
13	Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,08	3,57	1,19
14	İşletmenin imajını güçlendirmek	3,86	1,00	3,43	0,91
15	Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,71	1,17	2,43	1,31
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,14	1,26	2,71	1,40
17	Atık miktarını azaltmak	3,57	1,19	3,00	1,32
18	Çevre konusunda öncü olmak	3,57	1,06	3,14	1,26
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,71	1,04	3,29	1,04
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,71	0,89	3,57	0,91
22	Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	3,86	1,00	3,29	1,29
23	Dış pazarlara açılmak	3,71	1,29	2,86	1,47
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	3,57	0,91	3,14	1,37
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,71	1,04	3,14	1,26
26	Rekabet avantajı sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,86	1,14	3,14	0,84
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,14	0,84	3,86	0,84
29	Pazar payını artırmak	3,86	1,14	3,14	1,26
30	Nitelikli eleman çalıştırma	4,00	0,93	2,86	1,37
31	Çalışma koşullarını iyileştirme	3,86	1,14	2,86	1,57
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,93	3,00	1,43
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,71	1,17	3,14	1,00
34	Müşterilerin istemeleri	3,14	1,14	3,00	1,21
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,14	1,66	3,00	1,53
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,14	1,26	2,71	1,29
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,29	1,59	2,86	1,66
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,86	0,84	3,29	1,17
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,57	1,19	3,00	1,32
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,86	1,00	3,57	1,06
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,43	1,19	3,14	1,14
N		56			
Genel Ortalama		3,68		3,15	
Standart sapma		0,31		0,31	

- **İşletmenin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Frekans Analizleri:**
Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 7’de verilmiştir. Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3’teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 22 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 22 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 19 beklenti kaynağının ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 19 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.
Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3’teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılama “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise “ $1,80 < \text{ortalama} \leq 2,60$ ” değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “Çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 7. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” aralığına düştüğü yani “kararsızım” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında az miktarda açık olduğu görülmektedir. ISO 9000 serisi belgelerle ilgili olarak cevap veren 56 işletmenin tamamının dar alana yayılmış işletme olması nedeniyle kısmen geniş veya geniş alana yayılmış olan işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

Tablo 7. ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin işletmelerin ihracatta yayılma alanları açısından beklentiler ve gerçekleştirmeler
(Table 7. Expectations and realizations of ISO 9000 in terms of export expansion area)

Sorular		Dar Alan			
		Beklenen		Gözlenen	
		O	s.s.	O	s.s.
1	Kârlılığını artırmak	3,57	1,19	2,86	1,66
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,57	0,50	2,71	1,29
3	Maliyetleri düşürmek	3,57	1,19	2,57	1,61
4	Satış hacmini artırmak	4,14	0,84	3,14	1,57
5	İşletmenin kredibilitesini artırmak	3,86	1,14	3,43	1,06
6	Stratejik açıdan önemli olması	3,43	0,74	3,14	0,84
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	1,08	3,71	0,89
8	Yönetim becerilerini geliştirmek	3,57	1,06	3,29	1,17
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,86	1,14	3,29	1,29
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,00	0,93	3,57	1,31
11	Verimliliğini artırmak	3,57	0,91	3,14	1,47
12	İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,71	1,04	3,14	1,00
13	Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,08	3,57	1,19
14	İşletmenin imajını güçlendirmek	3,86	1,00	3,43	0,91
15	Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,71	1,17	2,43	1,31
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,14	1,26	2,71	1,40
17	Atık miktarını azaltmak	3,57	1,19	3,00	1,32
18	Çevre konusunda öncü olmak	3,57	1,06	3,14	1,26
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,71	1,04	3,29	1,04
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,71	0,89	3,57	0,91
22	Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	3,86	1,00	3,29	1,29
23	Dış pazarlara açılmak	3,71	1,29	2,86	1,47
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	3,57	0,91	3,14	1,37
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,71	1,04	3,14	1,26
26	Rekabet avantajı sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,86	1,14	3,14	0,84
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,14	0,84	3,86	0,84
29	Pazar payını artırmak	3,86	1,14	3,14	1,26
30	Nitelikli eleman çalıştırma	4,00	0,93	2,86	1,37
31	Çalışma koşullarını iyileştirme	3,86	1,14	2,86	1,57
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,93	3,00	1,43
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,71	1,17	3,14	1,00
34	Müşterilerin istemleri	3,14	1,14	3,00	1,21
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,14	1,66	3,00	1,53
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,14	1,26	2,71	1,29
37	İfade edilen ürün sayısını azaltmak	3,29	1,59	2,86	1,66
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,86	0,84	3,29	1,17
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,57	1,19	3,00	1,32
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,86	1,00	3,57	1,06
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,43	1,19	3,14	1,14
N		56			
Genel Ortalama		3,39		3,15	
Standart sapma		0,39		0,31	

- **İşletmenin İhracat Deneyimlerine Göre Frekans Analizleri:** Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 8'de verilmiştir. Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 13'ünün "4,20<ortalama≤5,00" değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen 13 beklenti kaynağı mevcuttur. 20 beklenti kaynağının ise "3,40<ortalama≤4,20" değer aralığında

olduğu görülmektedir. Bu 20 kaynağın belge almada "etkili" olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 beklenti kaynağının ise "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. "1,80<=ortalama<=2,60" aralığında da bir değer bulunmaktadır. İlgili faktör yöneticilerce "etkili değil" şeklinde değerlendirilmektedir.

Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 7 gözlem sonucunun ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 gözlem sonucu beklentileri karşılamada "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygundur. 28 gözlenen sonucun "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 28 ifade ile ilgili değerlendirmeleri herhangi bir yönde netleşmemiştir. Geriye kalan 6 gözlenen sonuç ise "1,80<ortalama<=2,60" değer aralığında olduğundan, bu 6 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 8. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalardan, beklentilerin "3,40<ortalama<=4,20" aralığına düştüğü yani "etkili" şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da "2,60<ortalama<=3,40" aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli miktarda açık olduğu görülmektedir.

Orta deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında olan bir değerlendirme görülmemiştir. Yani, "çok etkili" olduğu düşünülen herhangi bir beklenti kaynağı mevcut değildir. 25 beklenti kaynağının ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 25 kaynak belge almada "etkili"dir. 15 beklenti kaynağının ise "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 15 beklenti kaynağı yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilememiştir. "1,80<=ortalama<=2,60" aralığında da 1 değer bulunmaktadır. İlgili faktör, yöneticilerce "etkili değil" şeklinde değerlendirilmektedir. Orta deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 3'teki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan "4,20<ortalama<=5,00" değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 4 gözlem sonucunun ise "3,40<ortalama<=4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 gözlem sonucu beklentileri karşılamada "Büyük ölçüde gerçekleşti" değerlendirmesine uygundur. 28 gözlenen sonucun "2,60<ortalama<=3,40" değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 28 ifade ile ilgili değerlendirmeleri herhangi bir yönde netleşmemiştir. Geriye kalan 9 gözlenen sonuç ise "1,80<ortalama<=2,60" değer aralığında olduğundan, bu 9 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından "Çok az gerçekleşti" şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 3. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalardan beklentilerin "2,60<ortalama<=3,40" aralığına düştüğü yani "kararsızım"

şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da "2,60<ortalama<=3,40" aralığında olduğu yani "kararsızım" şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında az miktarda açık olduğu görülmektedir.

Tablo 8. ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin işletmelerin ihracat deneyimleri açısından beklentiler ve gerçekleştirmeler
(Table 8. Expectations and realizations of ISO 9000 in terms of export experiences)

Sorular	Az Deneyimli				Orta Deneyimli			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığını artırmak	3,75	1,11	3,00	1,61	3,33	1,27	2,67	1,74
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,75	0,44	3,00	1,24	3,33	0,48	2,33	1,27
Maliyetleri düşürmek	4,00	1,24	3,00	1,61	3,00	0,83	2,00	1,44
Satış hacmini artırmak	4,25	0,84	3,25	1,50	4,00	0,83	3,00	1,67
İşletmenin kredibilitésini artırmak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,33	0,48	3,00	0,83
Stratejik açıdan önemli olması	3,75	0,84	3,50	0,88	3,00	0,00	2,67	0,48
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,67	0,48	3,67	0,48
Yönetim becerilerini geliştirmek	3,75	1,32	3,75	0,84	3,33	0,48	2,67	1,27
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,33	0,48	2,67	1,27
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,25	0,84	4,00	0,72	3,67	0,96	3,00	1,67
Verimliliğini artırmak	3,75	1,11	3,50	1,52	3,33	0,48	2,67	1,27
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,75	1,32	3,25	1,11	3,67	0,48	3,00	0,83
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,24	3,50	1,14	4,00	0,83	3,67	1,27
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,25	0,84	3,50	0,88	3,33	0,96	3,33	0,96
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,50	1,52	2,50	1,52	3,00	0,00	2,33	0,96
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,25	1,50	3,00	1,44	3,00	0,83	2,33	1,27
Atık miktarını azaltmak	4,00	1,24	3,50	1,14	3,00	0,83	2,33	1,27
Çevre konusunda öncü olmak	3,75	1,32	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,75	1,11	3,25	0,84	3,67	0,96	3,33	1,27
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,50	0,88	3,75	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,75	1,11	3,50	1,14	3,67	0,48	3,67	0,48
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,00	1,02	3,50	0,88	3,67	0,96	3,00	1,67
Dış pazarlara açılmak	4,25	1,32	3,50	1,14	3,00	0,83	2,00	1,44
Teslimat sürelerini kısaltmak	4,00	1,02	4,00	1,02	3,00	0,00	2,00	0,83
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,00	1,24	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27
Rekabet avantajı sağlamak	4,50	0,88	3,75	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,25	1,32	3,25	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,25	0,84	3,75	0,84	4,00	0,83	4,00	0,83
Pazar payını artırmak	4,25	1,32	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27
Nitelikli eleman çalıştırma	4,50	0,88	3,00	1,44	3,33	0,48	2,67	1,27
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,00	1,24	2,75	1,50	3,67	0,96	3,00	1,67
İşgücü verimliliğini artırma	4,50	0,88	3,25	1,50	3,33	0,48	2,67	1,27
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	4,25	1,32	3,50	1,14	3,00	0,00	2,67	0,48
Müşterilerin istemeleri	3,00	1,44	3,00	1,44	3,33	0,48	3,00	0,83
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,25	1,81	3,00	1,61	3,00	1,44	3,00	1,44
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,25	1,50	3,00	1,24	3,00	0,83	2,33	1,27
İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,25	1,81	3,00	1,61	3,33	1,27	2,67	1,74
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,25	0,84	3,75	0,84	3,33	0,48	2,67	1,27

Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	4,00	1,24	3,50	1,14	3,00	0,83	2,33	1,27
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,00	1,02	3,75	0,84	3,67	0,96	3,33	1,27
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,75	0,84	3,75	1,32	3,33	1,27	3,00	0,83
N	32				24			
Genel Ortalama	3,80		3,40		3,03		2,82	
Standart sapma	0,50		0,35		0,51		0,46	

5.6.3. Beklentiler ve Gerçekleşme Düzeyleri İle İlgili Manova Testi Sonuçları (MANOVA of Expectations and Realization Levels)

- **İşletmelerin Ömürlerine Göre Sonuçlar:** İşletmelerin ömürlerine göre çok faktörlü varyans analizi (manova) sonuçlarına göre anlamlı fark bulunan faktörler Tablo 9'da verilmiştir. Sonuçlar Tablo 12 ile birlikte değerlendirildiğinde beklenti sonuçları içerisinde, fark bulunan maddelerin %80'inde farkın genç işletmeler lehine, %4'ünde yeni işletmeler lehine ve %16'sında ise eski işletmeler lehinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, genç işletmelerin ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin beklentilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Gerçekleşme sonuçları içerisinde de fark bulunan maddelerin %92'sinde farkın genç işletmeler lehine ve %8'inde ise eski işletmeler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçtan da genç işletmelerin beklentilerinin diğerlerine göre daha fazla oranda karşılandığı kanaatine varılmaktadır.

Tablo 9. İşletmelerin ömürlerine göre MANOVA sonuçları
(Table 9. MANOVA of enterprises according to lifespan)

Beklenen Sonuçlar				Gözlenen Sonuçlar			
Faktör	sd	F	p	Faktör	sd	F	p
1	2	8,829	,000	5	2	4,521	,013
4	2	5,438	,006	6	2	32,136	,00
6	2	11,032	,000	7	2	4,935	,00
8	2	4,773	,010	8	2	12,047	,00
11	2	5,760	,004	9	2	10,459	,00
12	2	26,470	,000	10	2	5,370	,006
13	2	7,578	,001	11	2	13,874	,000
18	2	4,773	,010	13	2	4,074	,020
19	2	4,089	,020	14	2	74,429	,000
20	2	6,564	,002	15	2	3,245	,043
21	2	4,935	,009	17	2	3,226	,044
22	2	33,408	,000	18	2	8,410	,000
24	2	77,692	,000	20	2	5,629	,005
25	2	3,428	,036	21	2	7,454	,001
26	2	6,564	,002	24	2	62,709	,000
27	2	3,885	,024	25	2	8,410	,000
30	2	6,564	,002	26	2	5,629	,005
31	2	3,547	,032	27	2	5,438	,006
32	2	6,564	,002	28	2	24,686	,000
33	2	11,654	,000	29	2	8,410	,000
34	2	3,885	,024	32	2	6,614	,002
35	2	5,629	,005	33	2	20,794	,000
36	2	4,222	,017	35	2	13,289	,000
37	2	5,914	,004	38	2	12,047	,000
38	2	3,885	,024	39	2	3,226	,044

- **İşletmelerin Ölçeklerine Göre Sonuçlar:** Hiçbir faktörde, ölçeğe göre anlamlı fark tespit edilememiştir.
- **İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Sonuçlar:** İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre çok faktörlü varyans analizi (manova)

sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Sonuçlar Tablo 9 ile birlikte değerlendirildiğinde beklenti sonuçları içerisinde, fark bulunan maddelerin %95'inde farkın az deneyimli işletmeler lehine ve %5'inde orta deneyimli işletmeler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, az deneyimli işletmelerin ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin beklentilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Gerçekleşme sonuçları içerisinde de fark bulunan maddelerin %86'sında farkın az deneyimli işletmeler lehine ve %14'ünde ise orta deneyimli işletmeler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçtan da az deneyimli işletmelerin beklentilerinin diğerlerine göre daha fazla oranda karşılandığı kanaatine varılmaktadır.

Tablo 10. İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre MANOVA sonuçları
(Table 10. MANOVA of enterprises according to export expectations)

Beklenen Sonuçlar				Gözlenen Sonuçlar			
Faktör	sd	F	p	Faktör	sd	F	p
1	1	10,013	,002	1	1	6,586	,012
2	1	43,691	,000	2	1	21,577	,000
3	1	58,907	,000	3	1	29,686	,000
4	1	10,985	,001	5	1	25,907	,000
5	1	54,421	,000	6	1	26,520	,000
6	1	80,769	,000	8	1	33,655	,000
7	1	30,837	,000	9	1	25,422	,000
8	1	24,922	,000	10	1	30,302	,000
9	1	54,421	,000	11	1	28,935	,000
10	1	30,837	,000	16	1	9,647	,002
11	1	30,955	,000	17	1	42,572	,000
12	1	6,572	,012	18	1	20,248	,000
14	1	58,603	,000	20	1	33,490	,000
15	1	15,692	,000	24	1	10,985	,001
16	1	9,486	,003	25	1	98,077	,000
17	1	58,907	,000	26	1	20,248	,000
18	1	24,922	,000	27	1	33,490	,000
19	1	9,305	,003	28	1	59,319	,000
20	1	131,972	,000	29	1	21,577	,000
23	1	71,976	,000	32	1	10,748	,001
24	1	27,462	,000	33	1	18,676	,000
25	1	22,633	,000	35	1	4,719	,032
26	1	131,972	,000	36	1	20,248	,000
27	1	54,421	,000	37	1	35,781	,000
28	1	16,296	,000	38	1	33,655	,000
29	1	54,421	,000	39	1	42,572	,000
30	1	131,972	,000	40	1	8,059	,005
31	1	5,167	,025	41	1	5,674	,019
32	1	131,972	,000				
33	1	98,862	,000				
35	1	12,791	,001				
36	1	17,752	,000				
37	1	5,674	,019				
38	1	98,589	,000				
39	1	58,907	,000				
40	1	17,316	,000				
41	1	41,278	,000				

- **İşletmelerin İhracatta Yayılımlarına Göre Sonuçlar:** Hiçbir faktörde, ölçeğe göre anlamlı fark tespit edilememiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular özetlenerek, bulguların muhtemel etkileri ile ilgili yorumlar yapılmış ve bu yorumların ışığında öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Bu bakış açısı ile sonuç ve öneriler iki kısma bölünerek oluşturulmuştur. Bunlar; "Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar" ve "Öneriler" dir.

6.1. Sonuçlar (Conclusions)

ISO 9000 serisi belgelerle ilgili genel sonuçlara bakıldığında; beklentiler ile gerçekleştirmeler arasında fazla sayılabilecek kadar fark olduğu, biri dışında gerçekleştirmelerin beklentileri karşılayamadığı görülmektedir. İşletmelerin ömürleri açısından bakıldığında yeni, genç ve eski işletmelerde gerçekleştirmelerin beklentilerin uzağında kaldığı sonucu elde edilmiştir. Beklenen sonuçların 25'inde ve gözlenen sonuçların ise yine 25'inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Hem beklenti faktörlerinde hem de gözlenen sonuçlarda farkların çok büyük bir çoğunlukla genç işletmeler lehine olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin ölçekleri temel alındığında da beklentilerin yeterince karşılanamadığı görülmektedir. Bu konuda cevap alınan işletmelerin tamamının küçük işletmeler olması nedeniyle manova testi yapılamamıştır. İhracat deneyimleri açısından bakıldığında cevap alınan işletmelerin, az deneyimli ve orta deneyimli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Her iki işletme grubunda da gerçekleştirmeler beklentilerin altında seyretmektedir. Monova sonuçları ise beklenen sonuçların 37'sinde, gözlenen sonuçların ise 28'inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğunu işaret etmektedir. İhracat deneyimi açısından em beklenti faktörlerinde hem de gözlenen sonuçlarda farkların çok büyük bir çoğunlukla az deneyimli işletmeler lehine olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin ihracattaki yayılma alanları açısından yaklaşıldığında, cevap alınan işletmelerin tamamının dar alana yayılan işletmeler olduğu görülmektedir. Dar alana yayılan işletmelerde de beklentilerle gerçekleştirmeler arasında beklentiler yönünde fark bulunmaktadır. Konu ile ilgili manova testi ise yapılamamıştır.

Beklentilerin yeterince karşılanamadığı görülmektedir. Kalite ve sistem belgelendirmenin tüm paydaşlara (işletme, ortaklar, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, bayiler, müşteriler ...) pozitif katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konulmuş bir gerçektir. Ancak, kalitenin ve kaliteyi belgelendirmenin sihirli birer değnek olmadığı ve işletmeleri başarıya götürmede tek başlarına yetersiz kalacakları unutulmamalıdır. Belgelendirme ile tescillenen kalite uygulamaları (felsefesi) üst yönetimce mutlak surette desteklenmedikçe başarının gelmesi pek mümkün değildir. Üst yönetimin desteği ile yani liderliği ile başlayan bu felsefenin tüm birimlere, süreçlere ve paydaşlara yayılması; liderliğin yanında bilgi, insan, finansman, teknoloji, hammadde ve üretim parametrelerinin oluşturulması gibi faktörlerden etkilenmektedir. ISO 9000 serisi belgelendirme ise genel kalite gereklerinin yanı sıra, "müşteri odaklılık, liderlik ve yönetimin sorumluluğu, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme, karşılıklı yarara dayalı tedarikçi ilişkileri, kaynak yönetimi, ürün realizasyonu ile ölçme ve değerlendirme" prensiplerine dayanmaktadır.

ISO 9000 serisi belgelendirmeye ilişkin beklentinin yüksek oluşu, kalite ve ISO 9000 serisi belgelendirme prensiplerinin kabul edilebilirliğinin de yüksek olduğunun bir işareti olarak düşünülebilir. Bu durum, aynı zamanda toplam kalite anlayışının ve belgelendirmenin getirilerinden faydalanma isteğinin yüksek oluşunun işareti olarak düşünülebilir. Beklentinin yüksekliğine karşın gözlenen sonucun düşüklüğü; işletme yöneticilerinin beklentilerinin

gerçekleşeceğine ilişkin inançlarının zayıflığından ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliğinden ya da yeterince gayret gösterilmemiş olmasından kaynaklanmış olabilir. Bunun yanında, bilgisizlik, mali yetersizlik ve teknik yetersizlik ile şekillenen işletmeye özgü sorunların gerçekleşme düzeyinin düşük kalmasında etkileri olabilir. Performans ölçümü konusundaki eksiklikler veya yanlışlıklar da gerçek durumun tespitinde hataya yol açmış olabilir. Muhtemelen, bu hata da, gerçekleşme düzeyinin düşük çıkmasına bir şekilde etki etmiş olabilir.

Uygulama esnasında ve sonrasında yapılan gözlemlerden ve diyaloglardan elde edilen önemli bir deneyim de işletme yöneticilerinin önemli bir kısmının kalite ve sistem belgelerine "çerçevesiz duvara asılacak bir süs eşyası" gibi bakmakta olduklarıdır. Belgenin içeriği, neye yaradığı, ne için alındığı, hangi koşullarda alındığı ve nerelerde kullanılabileceği gibi sorulara cevap verebilecek durumda olmayan bu yöneticiler için belge, sorulduğu zaman "var işte" denilecek kadar önemlidir. Böylesi bir bakış açısına göre kalite belgelerinin, vergi levhası veya açma ruhsatı gibi görünür yerlerde duvarda asılı tutulmasının yeterli olacağı kabul edilmektedir. Böyle düşünen yöneticilerin işletmelerinde belgenin gerektirdiği sistemin tam anlamıyla uygulandığı hatta gerekli kalite şartlarının sağlandığı da şüphelidir. Buna bağlı olarak tavandan tabana kalite bilincinin yayılması ve yerleşmesi mümkün olamamaktadır. Bu durum, yöneticilerin konunun önemini anlamaktan ve özümsemekten çok uzak olduklarını düşündürmektedir. Bahsedilen gözlem sonuçlarının düşündürdüğü diğer faktörlerden biri; yöneticilerin cevaplarını "olana" değil "olması gerekene" yönelik olarak verdikleri ihtimalidir. Diğerleri ise ülkemize has kültürel bir inanın sonucu olarak "kol kırılır yen içinde kalır" misali gerçek duruma ilişkin bilgilerin manipüle edilmiş olarak sunulmuş olması halidir. Beklentiler ile gerçek sonuçlar arasındaki farklılıkların, ardında bahsedilen bu gerekçelerin yatıyor olabileceği de ihtimaller arasında tutulmalıdır.

Bu konuda sorunlar yaşamamanın ve başarısız olmanın en önemli sebepleri arasında maliyet ve kârlılık faktörlerini ön planda tutan kısa vadeli geleceğe bakış sayılabilir.

6.2. Öneriler (Recommendations)

Başarısız bir işletmeciliğin ardında bir türlü giderilemeyen bilinmeyenler bulunmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lere ihracat, ihracatta standardizasyon, performans ölçümü ile kalite ve sistem belgelendirme konularında gerekli bilgiler verilmelidir. Bilgi vermekle yetinilmemeli ve bu bilgileri nasıl değerlendirebilecekleri gösterilmelidir. Bilgi Çağı'nda bilgi vermek teşvik vermekten daha önemli bir konumdadır. Öyleyse, KOBİ'lerin küresel rekabette başarılı olabilmeleri için paranın ve teknolojinin yeterli şart olmadığı bilinci ile hareket edilmeli ve bilgiye ihtiyaç olan her alandaki ihtiyacı karşılayacak bir veri tabanı oluşturulmalıdır. KOBİ'lere standartlara uygun mal üretmemenin ve hizmet sunmamanın; kendilerini sürekli gelişmeden, yeni müşteriler kazanmaktan, mevcut müşterilerin tatminlerini sağlamaktan ve kârlılığını artırmaktan gün geçtikçe uzaklaştıracağı mutlaka öğretilmelidir.

Bilgisizlikten kaynaklanan önemsememe ve bilinçsizlik; işletmeciliğe, sadece maliyet ve kârlılık faktörlerini ön planda tutan kısa vadeli bir bakış açısıyla yaklaşılması sonucunu doğurmaktadır. Görüş mesafeleri sığ ve bakış açıları dar olan işletme sahipleri veya yöneticileri söz konusu olan faktörlerin ciddi anlamda kısıt oluşturduğunun farkında değildirler. Farkında olmadıklarını da kabul etmekte zorlanmaktadırlar. Bu durum yönetici körlüğü veya diğer bir ifade ile işletme körüğü kavramı ile açıklanabilir. Körlük,

toplumumuzun hastalıklarından biri olarak kabul edilebilir. Toplumumuzun genellikle atalet halinde yaşıyor olması, bakış açılarını daraltmaktadır. Dinamik ve girişimci bir kültürün oluşturulması, eğitim meselesidir. Eğitim sistemi, özgüveni olan, yenilikçilik kapasitesi yüksek, cesur, kendi kararıyla risk alabilen ve belirsizlikten çekinmeyen bireyler yetiştirecek şekilde yeniden yapılandırılabilirse arzu edilen kültürel özelliklere sahip bir toplumun yaratılabilmesi mümkündür.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan gerekçeler ışığında; KOBİ'lerin bilgisiz olmalarının çözüm üretilmesi gereken konuların başında geldiği söylenebilir. KOBİ'lerin bilgisizliklerinin giderilmesi için gereken çalışmalara öncelik verilmelidir. Bu konuya öncelikle eğitim alanından başlamalıdır. Eğitim sürecinin en başından başlanarak, kalite ve standardizasyonun önemi işlenirse, toplum üzerinde sağlam bir bilinç düzeyinin gelişmesi mümkün olabilecektir. Eğitim alanı ile ilgili olarak yapılabilecekler şöyle sıralanabilir:

- Kalite ve standardizasyon konusunda tüm toplumun bilinçlendirilmesi için ülke genelinde Sanayi Bakanlığı, Üniversiteler, Sanayi Odaları, KOSGEB vb. katılımıyla konferanslar düzenlenmeli ve kitle iletişim aracılığı ile reklamlar yapılmalıdır.
- Kalite ve Standardizasyon, ilköğretimden başlamak üzere eğitim kurumlarının müfredatlarına zorunlu ders olarak alınmalıdır. Bazı ön lisans programlarında bu zorunluluk halen uygulanmaktadır. Ancak her eğitim kademesine yayılarak, hem genel hem de alana özgü standartlar konusunda eğitim verilmelidir.
- Üniversiteler, "Kalite Enstitüleri" ya da "Kalite Anabilim Dalları" açarak bu konuda çeşitli disiplinler açısından araştırma projeleri yürütmeli, elde edilen sonuçları kamuoyu ile paylaşmalı ve kalite konusunda akademik bakış açısına sahip profesyoneller yetişmesini sağlamalıdır.
- Eğitim ve bilinçlendirme konusunda Tüketici Derneklerinin de aktif rol almaları mutlaka sağlanmalıdır.
- Tüketicilerde hak arama bilincinin gelişmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlayacak her türlü faaliyet desteklenerek, tüketiciler standardizasyon ve kalite uygulamalarında daha duyarlı hale getirilmelidir.
- Toplumdaki en büyük tüketici kitlesini oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarının kalite ve standardizasyon konularına hassasiyetle eğilmeleri sağlanmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları; ihalelerde ve satın almalarda mutlak şekilde, kaliteli malları tercih ederek üreticileri standardizasyona uygun üretim yapmaya yönlendirmeli ve zorlamalıdır.
- İşletme içi eğitimler konusunda KOBİ'lere verilen destekler artırılmalıdır.
- KOBİ'lere, kalite ve standardizasyonun her şeyi düzeltecek sihirli bir değnek olarak değil, uzun vadeli olarak düşünülmesi ve özümsemesi gereken bir süreç olduğu öğretilmelidir.

Bilgisizliği gidermek için genel anlamda eğitim alanında yapılabilecek şeylerin dışında geliştirilen öneriler ise şöyle sıralanabilir:

- KOBİ'ler arasında "Bilgi Ağı" kurulmalıdır. Bu bilgi ağı; değerli bilgiyi üretme, KOBİ'ler arasında paylaşılmasını sağlama, bunun için ortak çalışmalar yapma gibi faaliyetleri gerçekleştirmelidir. "Bilgi Ağı" na Sanayi Bakanlığı başta olmak üzere ilgili tüm kamu kuruluşlarının, Odalar ve Borsalar

Birliği'nin, KOBİ'lere destek veren tüm kuruluşlarının ve üniversitelerin katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

- Oluşturulacak "bilgi ağı" temel alınarak KOBİ'ler için kalite ve sistem belgelendirme ile dış ticaret konusunda nasıl hareket edeceklerini adım adım net bir şekilde açıklayan "Yol Haritaları" oluşturulmalıdır. Söz konusu yol haritaları ile ilgili hizmet, Ticaret ve Sanayi Odalarında istihdam edilecek uzmanlar aracılığı ile sunulmalıdır.
- Üniversite - KOBİ ilişkileri geliştirilerek, KOBİ'lerin ara eleman ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunmalıdır.
- "Bilim ve Danışma Parkları" kurulmalıdır. Buralarda verilecek teknik ve idari danışmanlık hizmetleri ile KOBİ'lerin faaliyetleri kolaylaştırılmalıdır.
- Bilgiye ulaşma sorunlarını aşabilmek için KOBİ birlikleri oluşturulmalıdır. Halihazırda da örnekleri mevcut olan "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri" ve "Pazarlama Kooperatifleri" gibi birliklerin kurulmaları kolaylaştırılarak, bunlara sağlanan destekler artırılmalıdır. KOBİ'lerin bu birliklere üye olmaları zorunlu tutulmalıdır. Tek merkezden yönetilecek pazarlama ve finansman faaliyetlerinden yararlanmak yolu ile bilgisizliğin dezavantajlarının avantajına dönüştürülmesi mümkün olacaktır.

KOBİ'lerin sorunlarının bilgisizlik dışında iki önemli faktörün etrafında şekillendiği söylenebilir. Bunlar da "finansman sorunları ve "güncel teknoloji" kullanamamaktır. Bu üç sorun çözümlenebildiği takdirde diğer sorunlarda doğal olarak ortadan kalkacak ya da tolere edilebilir seviyeye inecektir. Finansal sorunların çözümü için geliştirilen öneriler şöyle sıralanabilir:

- Devletin ihracat destek sisteminin, hem ulusal hem de uluslararası dış çevre koşullarına ilişkin olarak yapılacak swot analizleri ile güncellenmesi ve güncel tutulmasının sağlanması gereklidir.
- Yukarıda da bahsi geçen "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri" ve "Pazarlama Kooperatifleri" gibi oluşumlar desteklenmeli ve ihracat yapmak isteyen işletmelerin mutlak surette bunlara üye olmaları sağlanmalıdır.
- İhracat teşviklerinden yararlanma koşulları iyileştirilmeli ve teşvik miktarları arttırılmalıdır.
- Başarılı ihracatçılar ödüllendirilmeli ve artırılacak teşviklerle yaratılan özendirici ortam güçlendirilmelidir.
- İhracatçılara verilen kredi limitleri artırılmalı, vadeler uzatılmalı ve maliyetler düşürülmelidir.
- İhracat ile ilgili mevzuat sadeleştirilmeli ve bürokratik süreç kısaltılmalıdır.

KOBİ'lerin teknoloji temelli sorunlarının çözümü için geliştirilen öneriler ise şöyle sıralanabilir:

- Kendi bünyesinde Ar - Ge faaliyeti yapmak isteyen KOBİ' ler maddi olarak desteklenmelidir.
- KOBİ' lerin ortak kullanımları için araştırma atölyeleri ve laboratuvarları kurulmalıdır.
- Dışarıdan teknoloji transferi kolaylaştırılmalıdır.
- Üniversite - sanayi işbirliğinin gelişmesi teşvik edilmelidir.
- Teknoparklar, teknoloji geliştirme merkezleri ve iş geliştirme merkezleri ülke geneline yaygınlaştırılmalıdır.
- Fuar, sergi ve seminer gibi düzenlemelere katılım için KOBİ'ler daha fazla teşvik edilmelidir.
- KOBİ'ler markalaşma ve patent üretimi için teşvik edilmelidir.

Bundan sonraki araştırmalar için geliştirilen öneriler ise şöyle sıralanabilir:

- Benzer alışmalar farklı coğrafi bölgelerde tekrarlanarak, sonuçlar bölgelerarası gelişmişlik farklarına göre karşılaştırılmalıdır.
- İhracatçı olan işletmeler ile ihracatçı olmayan işletmeler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar yapılmalıdır.
- Bu çalışmalarda işletmeler, nicel ölçütlerin yanı sıra yönetim tarzı, örgüt kültürü, liderlik, öğrenme, insan kaynakları, vizyon, misyon, imaj gibi ölçütler açısından da karşılaştırılmalıdır.

NOT (NOTICE)

Bu makale için 29.10.2009 tarihinde İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim - Organizasyon Bilim Dalı'nda kabul edilen "İşletmelerin Kalite ve Sistem Belgelendirme İle İlgili Bilgi Düzeylerinin ve Karşılaştıkları Sorunların Tespiti: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Faaliyet Gösteren İhracatçı İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı Doktora Tezi'nden yararlanılmıştır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Acharya, U.H. and Ray, S., (2000). ISO 9000 Certification in Indian Industries: A Survey, Total Quality Management, 11(3).
2. Aldowaisan, T. and Youssef, A.S., (2006). An ISO 9001:2000-Based Framework for Realizing Quality in Small Businesses. Omega, 34.
3. Altunbağ, M., (2005). ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi'nde Bir Uygulama. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
4. Ataman, G., (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
5. Benner, M.J., and Veloso, F.M., (2008). ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective. Journal of Operations Management, 26(5).
6. Capmany, C., Hooker, N.H., Ozuna, T., and Tılburg, A., (2000). ISO 9000 - A Marketing Tool For U.S. Agribusiness. International Food and Agribusiness Management Review, 3.
7. Carr, S.Y.T. and Needham, J.E., (1997). Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited And Non - ISO Accredited Companies, Management Accounting Research, 8.
8. alışır, F., Bayraktar, C.A., and Beskese, B., (2001). Implementing the ISO 9000 Standards in Turkey: A Study of Large Companies' Satisfaction with ISO 9000. Total Quality Management, 12(4).
9. etin, C., Akın, B. ve Erol, V., (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
10. Efil, İ., (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
11. Erdil, S., (2003). CE İşareti Uygulamaları ve Türkiye'de Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Geliştirilmesindeki Sorunlar. Türkiye Dış Ticaret Dergisi, Kasım Sayısı
12. Ertuğrul, İ., (2006). Toplam Kalite Kontrol. Bursa : Ekin Kitabevi.

13. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Prensipleri. Erişim: 24.01.2009 Web site: <http://www.kaliteiso9001.com/icerikg2.asp?id=694>,
14. İlkay, M.S. ve Varinli, İ., (2006). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25.
15. Jorgensen, T.H., Remmen, A., and Mellado, D., (2006). Integrated Management Systems - Three Different Levels of İntegration, Journal of Cleaner Production, 14.
16. Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000 Standartları. Erişim: 22.01.2006 Web site: http://www.geocities.com/education2000/kalite_guvence_sistemleri.htm
17. Kalite. Büyük Türkçe Sözlük [Web]. Ankara: Türk Dil Kurumu. (29.07.2009), <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilstandkelime=kalite&ayn=tam>
18. Kaye, J.P., (2000). ISO 9000: Should Your Company Seek Certification?. Pennsylvania CPA Journal, 15
19. Konyalı, A., (2006). Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'lerin Kalite Konusundaki Yaklaşımları, Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
20. Küçük, O., (2004). Standardizasyon ve Kalite. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
21. Lima, M.A.M., Resende, M., and Hasenclever, L., (2000). Quality Certification And Performance of Brazilian Firms: An Empirical Study, Int. J. Production Economics 66.
22. Motwani, J.G., Mahmoud, E., and Rice, G., (1994). Quality Practies of Indian Organizations: An Empirical Analysis. International Journal of Quality and Reliability Management, 11(1).
23. Möröydor, B., (2006). ISO 9000:2000 Kalite Yönetim ve HACCP Sistemleri Entegrasyonu ve İşletmelere Sağladığı İyileştirmelerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
24. Naveh, E. and Marcus, A., (2005). Achieving Competitive Advantage Through Implementing A Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000, Journal of Operations Management, 24.
25. Salomone, R., (2008). Integrated Management Systems: Experiences in Italian Organizations. Journal of Cleaner Production, 16
26. Sanders, D.A., Sanders, J.A., and Johnson, R.H., (1994). ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?, Çeviren: Gönül YENERSOY. İstanbul: Rota Yayınları.
27. Sharma, D.S., (2005). The Association Between ISO 9000 Certification And Financial Performance, The International Journal of Accounting, 40.
28. Sroufe, R. and Curkovic, S., (2008). An Examination of ISO 9000:2000 And Supply Chain Quality Assurance. Journal of Operations Management, 26.
29. Sureschandar, G.S., Chandrasekharan, R., and Anahtharaman, R.N., (2002). The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. Total Quality Management, 13(1).
30. Terlaak, A. and King, A.A., (2006). The Effect of Certification With The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach, Journal of Economic Behavior and Organization, 60.

31. Terziovski, M., Samson, D., and Dow, D., (1997). The Business Value of Quality Management Systems Certification Evidence From Australia and New Zealand, *Journal of Operations Management*, 15
32. Urbonavicius, S., (2005). ISO System Implementation In Small And Medium Companies From New EU Member Countries: A Tool Of Managerial And Marketing Benefits Development, *Research in International Business and Finance* 19.
33. Voeni, F., Jackson, P., and Ashton, D., (1994). ISO 9000 An Implementation Guide for Small to Mid Size Businesses. USA: St. Lucie Press.
34. Yeung, G. and Mok, V., (2005). What Are The Impacts of Implementing ISOs on The Competitiveness of Manufacturing Industry in China?. *Journal of World Business*, 40.
35. Zeng, S.X., Shi, J.J., and Lou, G.X., (2007). A Synergetic Model For Implementing An Integrated Management System: An Empirical Study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15.