

Yayın Geliş Tarihi: 12.12.2022
Yayına Kabul Tarihi: 09.01.2023
Online Yayın Tarihi: 15.03.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1218096>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 1, Yıl: 2023 Sayfa: 93-133
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

*Aysun KAPUCUGİL İKİZ**

*Fırat DÖNEN***

Öz

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin (KYS) KOBİ'lerde ne derece etkin uygulandığını araştırmak ve sistemin uygulanmasına yönelik zorlukları ortaya koymaktır. Çalışmada, Kayseri'de faaliyet gösteren 22 KOBİ'de ISO 9001:2015 KYS uygulamaları incelenerek, standarttaki yeni kavram ve konulara uyum sağlama durumları, karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirmeler yapılmıştır¹. Bu kapsamda, araştırmanın güvenilirliğini doğrulayacak şekilde verileri toplamak için, önceden tanımlı bir görüşme protokolü izlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formu aracılığı ile elde edilen nitel veriler, tanımlayıcı istatistikler ve içerik analizi yöntemi ile bulgulara dönüştürülmüştür.

Çalışmada KOBİ'lerin ISO 9001:2015 standardının şartlarına uyumu açısından firma ölçeğine göre farklılaşan uygulamalar görülmüştür. KOBİ'lerin büyüklüğü arttıkça ISO 9001 standardında yapılan değişikliklere verilen tepkiler olumlu karşlanmış ve uygulamaların etkinliği artmıştır. Daha çok kalite yönetim sisteminde süreç yaklaşımının uygulanması, liderlik ve taahhüt, yetkinlik, farkındalık, iç denetim ve risk ve fırsatları belirleme ile ilgili uygunsuzlukların yaşandığı gözlenmiştir. KOBİ'lerde standardın uygulanmasını zorlaştıran faktörler arasında, ISO 9001 standardındaki kavramların

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Kapucugil İkiz, A. & Dönen, F. (2023). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi uygulamalarının değerlendirilmesi: Kayseri ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 93-133.

* Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, 35390 Tınaztepe Yerleşkesi Buca İzmir, ORCID: 0000-0002-8337-2111, aysun.kapucugil@deu.edu.tr.

** Kalite Yönetimi Bilim uzmanı. Bir kuruma bağlı değildir. ORCID: 0000-0003-1908-7532, frtdnn1@gmail.com.

¹ Araştırma için Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 15.03.2021 tarihli toplantısında alınan 4 sayılı karara istinaden, E-87347630-640.99-33893 sayılı yazı ile çalışmanın etik açıdan uygunluğuna dair onay alınmıştır.

kişilerce farklı yorumlanabilmesi, çok fazla dokümantasyon gerektirmesi, çalışanların standardın önemini bilmemesi, motivasyon eksikliği, standart ile ilgili eğitimlerin yetersizliği ilk sıralarda yer almıştır. Çalışma, KOBİ yöneticilerine, uygulayıcılara ve araştırmacılara ISO 9001:2015 KYS şartlarının uygulanmasına ilişkin önemli sonuçlar sunmaktadır².

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

EVALUATION OF ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

The purpose of this study is to investigate how effectively the ISO 9001:2015 Quality Management System is implemented in SMEs within the framework of the updates (e.g., risk based thinking) that came with its latest version and to reveal the challenges for the implementation of the system. In the study, it was also aimed to explain why SMEs need a quality management system and to develop suggestions for improvements that can be made to increase the success of the implementation. In the study, ISO 9001:2015 Quality Management System applications were examined in 22 SMEs operating in Kayseri province, and their adaptation to the new concepts and issues in the standard, the nonconformities and the difficulties they encountered in practice were evaluated. In this context, interviews were conducted accordance with a predefined interview protocol to collect data, thereby validating the reliability of the research. Qualitative data collected via a semi-structured questionnaire were transformed into findings with descriptive statistics and content analysis.

In this study, on the basis of new concepts and themes introduced with the ISO 9001:2015 version, especially such new themes as "business planning and strategic direction", "process risk", "product and service risk", "risk associated with the control of externally provided process, product and service" were examined in detail through PDCA cycle and identified the extent to which these themes were applied in SMEs with evidences. In terms of adaptation of SMEs to these changes, different practices were observed according to firm scale. As the size of SMEs increased, the reactions to the changes in the ISO 9001 standard were welcomed and the efficiency of the implementation increased. It was observed that there were nonconformities in the implementation of the process approach in the quality management system, leadership and commitment, competence, awareness, internal audit and determining risks and opportunities. The challenges experienced by SMEs in applying and maintaining the standard were determined as follows: Different interpretation of the concepts in the ISO 9001 standard by individuals, too much documentation, lack of awareness for the importance of the standard, lack of motivation, and inadequacy of Standard training. The study provides important findings for SME managers, practitioners, and researchers interested in implementing ISO 9001:2015 QMS requirements.

² Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kalite Yönetimi Yüksek Lisans programında tez olarak sunulmuştur.

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

GİRİŞ

Sürekli gelişime açık olmanın rekabette ayakta kalmanın unsurlarından biri olduğuna inanan pek çok kuruluş, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını uygulamaya çalışarak ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Altı Sigma, Yalın Üretim gibi kalite yaklaşımlarını kullanarak bu gelişimi sağlamaya çalışmaktadır. İlk yayınlandığı 1987 yılından itibaren belirli dönemlerde (1994, 2000, 2008 ve 2015 yılları) değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli güncellenen ve en son sürümü 2015 yılında yayınlanan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, türü, büyüklüğü, ürün ve hizmetleri ne olursa olsun tüm kuruluşlara uygulanması amaçlanan genel gereklilikleri içermektedir. En yaygın kalite yönetim sistemlerinden biri olarak varlığını sürdüren ISO 9001 standardına ilişkin 2021 yılında dünya çapında toplam 1077884, Türkiye’de 7866 ISO 9001:2015 belgesi verilmiştir. 2020 yılına göre dünya çapında belgelendirilen kuruluş sayısı %17,5 artış göstermiştir (ISO, 2021).

ISO 9001'in temel amacı, kuruluşların "ürün ve hizmetlerin sağlanması için örgütsel süreçler ve faaliyetlerle ilgili olarak kamuya açıklanmış kalite standartlarına" ulaşmalarına yardımcı olmaktır (Manders vd, 2016). ISO 9001, hem büyük ölçekli kuruluşlar hem de küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) tarafından uygulanmaktadır. KOBİ'ler de artık müşteri isteklerine uygun şekilde ürün ve hizmet sunmada ISO 9001'in önemli bir araç olduğunu ve bunu müşterilerine gösterme ihtiyacını fark etmişlerdir (Zimon & Malindžák, 2013).

KOBİ'ler özellikle gelişmekte olan ülkelerde olmak üzere çoğu ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'ler dünya çapındaki işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır ve istihdam yaratılmasına ve küresel ekonomik kalkınmaya önemli katkılarda bulunmaktadır. Dünya çapında işletmelerin yaklaşık %90'ını ve istihdamın %50'sinden fazlasını temsil ediyorlar (World Bank, 2022). Bu durum raslantı değildir. KOBİ'lerin büyük işletmelere göre avantajlı yanlarının olması önemli bir etkidir. KOBİ'ler ile büyük işletmelerin özellikleri karşılaştırıldığında, büyük firmalara göre KOBİ'lerde yönetim silsilesi daha azdır, basit bir planlama sistemi bulunmaktadır, resmi kurallar yoktur, müşteri sayısı sınırlıdır, bireysel çalışmalar görünür durumdadır, iletişim süreçleri daha basittir, değişime karşı direniş daha minimal düzeydedir (Ghobadian & Gallea, 1997). Özetle, KOBİ'ler büyük firmalara göre daha az karmaşık (yapısal olarak), daha verimli ve esneklerdir.

Ancak KOBİ'ler daha geniş istihdam ve ekonomik verim üzerinde büyük etkiler oluştururken, servetleri finansal krizden orantısız bir şekilde etkilenmektedir. İşletmelere sağlanan kredi olanakların yararlanamama, teknolojik değişimi sağlamak için yeterli kaynaklara sahip olamama, üretimde sağladığı esneklik karşısında girdiler için büyük miktarda alım yapamama ve bu yüzden toplu indirimlerden faydalanama, sınırlı üretimden dolayı ihracatta rekabet zorlukları ile karşı karşıya

kalma gibi sorunları olabilmektedir (Zimon & Malindžák, 2013). Yani, KOBİ'lerin hem iş yaratma olanağı bulunmakta hem de iflas gibi durumlarda kendini devam ettirememektedir. Bu bağlamda ISO 9001'in KOBİ'lerde uygulanması stratejik bir karardır. ISO 9001 belgesi, müşteriler, ortaklar ve tedarikçiler arasında güven oluşturmaya katkıda bulunmaktadır (Rybski vd, 2017). KOBİ'lerin sahip olduğu sığ hiyerarşik ve esnek yapı, büyük kuruluşlara kıyasla daha iyi iletişim ve daha hızlı karar vermeye olanak sağladığından KOBİ'lerin ISO 9001'i daha iyi uygulamalarına yardımcı olabilir.

KOBİ'ler ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini şartlara uygun şekilde kurduğunda ve etkin biçimde sürdürdüğünde, işletme performansını ve verimliliğini artırmakta, böylelikle rekabette üstünlük fırsatları yakalayabilmektedir. ISO9001 belgesine sahip olmak, KOBİ'lere artan iş verimliliği, ürünlerin güvenilir olduğuna dair yüksek müşteri memnuniyeti, maliyetlerin düşmesi ile sistem ihtiyaçların karşılanması, güvenli kalite süreçleri ve ürünler elde edilmesi, dünya pazarına erişim imkânı vermesi gibi faydalar sağlayabilmektedir (NQA, 2018).

ISO 9001 standardının KOBİ'lerde uygulanmasına yönelik olumlu ve olumsuz etki ve sonuçların incelenmesi literatürde devamlı olarak yer alan bir araştırma konusudur. Yakın dönemde ISO 9001:2015 KYS şartlarının uygulanabilirliği, uygulamaya yönelik başarı faktörleri ve zorluklar ile ilgili araştırmalar literatürde yerini almaya başlamıştır. Zimon ve Gajewska (2017), Polonya'daki 23 KOBİ'de istihdam edilen çalışanların ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemindeki değişimleri nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışmış; İç ve Yeşiloğlu (2017) küçük işletmede ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ile ilgili gerekliliklerden ve bu uygulamaların sağladığı kazanımlarından bahsetmiş; Ivanova ve Lavrova (2017) ise ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin 2016 yılında St. Petersburg'da küçük bir işletmede uygulanması sonucu gözlenen değişimleri ele almıştır. Sözü edilen araştırmalar standardın getirdiği yenilikleri uygulayıcıların algıları, edindikleri kazanımları ve değişimleri birer firma üzerinden incelemişlerdir.

KOBİ'lerde ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin uygulamasında karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasıyla Karakuş (2021), zorlukların neden kaynaklandığını tanımlamak için iki işletmenin kalite temsilcilerinin ve bir ISO 9001 KYS dış denetçisinin görüşlerine başvurarak durum tespiti yapmıştır. Bunun için kullanılan soru formları standart ile ilgili uygulamaları genel başlıklarla değerlendirecek şekilde oluşturulmuştur. Carvalho ve Medeiros (2022), keşifsel ve nitel bir çalışma ile KOBİ'lerin ISO 9001:2015 şartlarını uygulamada karşılaştıkları ana zorlukları değerlendirmek için bir metodoloji önermiş, Brezilya'daki iki işletmede bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Mehrabioun Mohammadi vd. (2022), yarı yapılandırılmış görüşmeler ile anket yöntemlerini kullandığı karma bir araştırmada, kalite yönetim sistemlerinin

uygulanması sırasında zorluklarla karşılaştıklarında KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik başarı ve başarısızlık faktörlerini tanımlamıştır. Lazibat vd. (2022), literatür taraması ile KOBİ'lerde ISO9001 uygulaması açısından ortaya çıkan en önemli engelleri belirlemiştir.

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler (örneğin, risk temelli düşünme) çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ'lerde ne derece etkin uygulandığını araştırmak ve sistemin uygulanmasına yönelik zorlukları ortaya koymaktır. Bu bağlamda, ISO 9001:2015 standardında yer alan yeni kavramlar, konular, karşılaşılan uygunsuzluklar ve uygulama zorlukları ile ilgili durum tespiti için Kayseri ilinde faaliyet gösteren 22 KOBİ'de bir saha çalışması yapılmıştır.

Literatürde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin yeni içeriğinin KOBİ'lerdeki uygulamalarını değerlendiren diğer çalışmalardan farklı olarak, ISO 9001:2015 standardının getirdiği, özellikle "kurumsal planlama ve stratejik yönelim", "süreç riskleri", "ürün ve hizmetlerle ilgili riskler", "dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler" başlıkları altında bahsedilen yeni kavram ve konuların KOBİ'lerde ne derece uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm bu yeni kavram ve konular, PUKÖ döngüsü temelinde ve uygulamaya yönelik kanıtlarıyla sorgulanacak şekilde detaylı olarak ele alınmış ve bulgular içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerdeki ISO 9001:2015 uygulamaları incelenerek karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın bir diğer özgün yanı, ISO 9001:2015 standardının maddelerine indirgenerek soruların oluşturulması ve kalite yönetim temsilcileri ile doğrudan görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin detaylı bir şekilde değerlendirilmesidir. Literatürde KOBİ'lerin ISO 9001:2015 uygulamalarını PUKÖ sistematığı ile bireysel standart maddelerine kadar inerek ele alan bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır.

İzleyen bölümlerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve KOBİ'lerdeki ISO 9001 uygulamalarına yönelik genel bir bakış sunulmakta; ardından KOBİ'lerde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik izlenen nitel araştırma süreci adım adım açıklanmaktadır. Çalışmada elde bulgular tartışıldıktan sonra sonuç ve öneriler paylaşılmaktadır.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi

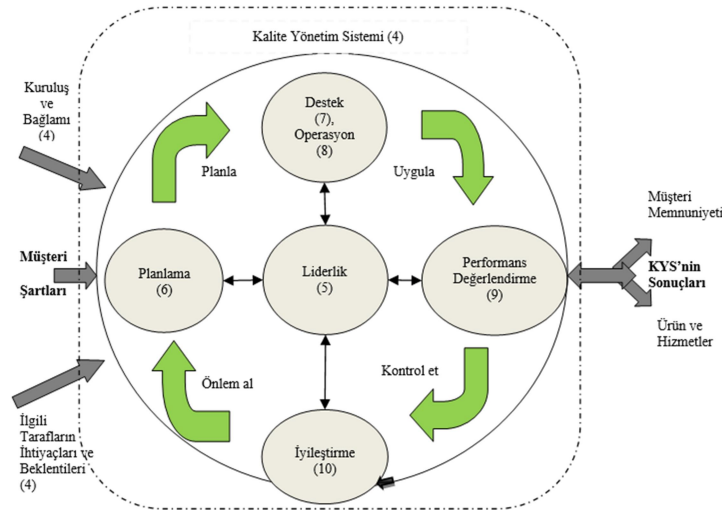
ISO 9001 standardında yer alan şartların günümüz pazar koşullarına uyumu ve devamlılığının sağlanması için standart güncellenerek 2008 sürümünden sonra 2015 sürümü yayınlanmıştır. Bu şartlar yedi kalite prensibine dayanmaktadır: Müşteri odaklılık, Liderlik, Personelin bağlılığı, Proses yaklaşımı, İyileştirme, Kanıt esaslı karar alma, İlişki yönetimi. Kalite yönetiminin temelindeki norm ve değerleri temsil eden bu kalite prensiplerinin, bir kuruluşun performansı iyileştirilirken reh-

ber olarak kullanılması beklenmektedir. Sistemin, sürecin veya bir ürünün sürekli iyileştirme çalışmaları için Deming Döngüsü olarak da bilinen Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al (PUKÖ) döngüsü kullanılmaktadır. Şekil 1’de gösterildiği gibi bütün prosesler, PUKÖ döngüsü ile birbiriyle ilişkilendirilmiştir.

Güvenilirlik ve esneklik şeklinde iki ana hedef doğrultusunda yayınlanan (Fonseca ve Domingues, 2018) ISO 9001:2005 standardı, çeşitli iyileştirmeler ve yenilikler içermektedir.

Standardın 2015 sürümü ile gelen esas yenilik, Yüksek Seviyeli Yapıyı benimseyerek, standartların yapısı ve düzenlemelerinin diğer (çevre, iş sağlığı ve güvenliği) yönetim standartlarıyla birleştirilmesidir. Böylelikle, kullanıcılar açısından farklı standartların entegrasyonu kolaylaşmıştır (Kerekes ve Csernatonı, 2016). ISO 9001:2015 standardı önceki sürümlere göre daha esnek ve iş odaklı bir hale getirilmiştir (Fonseca ve Domingues, 2018). 2008 standardının şartlarının KYS planlamasının temeli olan süreç yaklaşımı ve risk yaklaşımı ile ilgili yeni şartlarla tamamlandığı, şartların mantıksal gruplandırıldığı, gerçek uygulamaya çok daha yakın ve kuruluşlar için daha kullanıcı dostu olan 2015 Sürümü ile KYS'nin etkin işleyişini iyileştirmeye yönelik çok önemli bir adım atılmıştır (Gillett vd., 2015; Kerekes ve Csernatonı, 2016). Standardı oluşturan ve güncelleyen ISO/TC176 komitesi, söz konusu değişiklikleri uygularken özellikle KOBİ’lerin istek ve ihtiyaçlarını da dikkate almıştır (NQA, 2018). Tüm bu iyileştirmelerle standart, kuruluşların ihtiyaçlarını karşılaması ve daha etkili olması için kalite yönetim sistemlerini yeniden düşünme ve gözden geçirme fırsatı sunmaktadır. Standardın özellikle hizmetler alanında çok daha fazla kuruluş tarafından uygulanması beklenmektedir.

Şekil 1: ISO 9001:2015 PUKÖ Döngüsü



Kaynak: (ISO 9001, 2015: viii)

Standarttaki ana değişikliklerden bazıları şunlardır: süreçlere daha fazla vurgu yaparak zorunlu dokümantasyonu azaltma; stratejik yönü belirlemek için kurumsal bağlamın ve paydaş gereksinimlerinin analizi; örgütsel bilgi yönetimi; değişim analizi; üst yönetimin daha fazla katılımı; ve risk temelli düşünme (ISO 9001, 2015; Fonseca, 2015; Kerekes & Csernaton, 2016).

ISO 9001:2015 sürümünde; kalite ve sürekli iyileştirme kuruluşun merkezine yerleştirilerek yönetimin sürece etkin bir şekilde katılması ve oluşabilecek risk ve fırsatların farkında olunması istenmektedir. Risk düşüncesi, ISO 9001'in önceki sürümlerinde dolaylı olarak mevcut idi. Ancak, riski önleme ve fırsat olarak, yani olumsuz etkileri en aza indirmeye ve fırsatları en üst düzeye çıkarmaya odaklanarak, bu düşüncüyü anlamak için Standardın 2015 versiyonunda vurgulanmıştır. Risk temelli düşünme, yeni standardın giriş maddesinde proses yaklaşımını uygulamak için önemli bir bileşen olarak ele alınmıştır. Bir yönetim sisteminin hedefi, uygunluğu ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. ISO 9001:2015 bunu başarmak için risk temelli düşünmeyi aynı zamanda standardın tüm bölümleri ile ilişkilendirmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Risk Temelli Düşünme ile ilgili ISO 9001:2015 Şartları.

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

Kaynak: ISO/TC176/SC2/N1222 (2014). Risk in ISO9001:2015 Document N1222

KOBİ'lerde ISO 9001 Uygulamaları

ISO 9001 standardının KOBİ'lerde uygulamalarına yönelik araştırmalar literatürde devamlı olarak yer almaktadır. Genellikle standardın uygulanabilirliği, ISO 9001 belgesine sahip olma nedenleri, uygulamadaki zorluklar, engeller, başarı faktörleri, uygulamaların faydaları ve performansa etkileri konularında çalışmalara rastlanmaktadır.

Gözlü vd. (2005), İstanbul'da faaliyet gösteren 28 KOBİ'nin üretim, kalite ve teknoloji konularındaki faaliyetlerini incelemiştir. Çalışma, firma yöneticileri ile

yapılan görüşmelerden, müşteriler açısından güvence sağlanması, firma itibarını artırması, hataları azaltması ve kaliteyi iyileştirmesi nedenleriyle kalite yönetim sistemi uygulamasının bulunması gerekliliğini işaret etmiştir. Yeloğlu ve Yumak (2016), firmaların çoğunlukla itibar kazanmak, rekabet avantajı elde etmek ve ihalelere katılabilmek için ISO 9001 belgesi almayı tercih ettiklerini; ayrıca belgeyi zorunluluk değil de gönüllülük esaslı alan ve uygulamaları içselleştirmeyi başaran firmaların daha fazla fayda elde ettiklerini belirtmiştir. KOBİ'lerin ISO 9001 belgesi almaya nasıl ve hangi koşullarda karar verdiği sorusuna cevap aradığı çalışmada Lazibat vd. (2022), ISO 9001'in KOBİ'lerde uygulanmasının temel belirleyicileri ve engellerinin yanı sıra KOBİ performansına etkisini araştırmaya yönelik bir literatür taraması sunmuştur. Büyük firmaların işbirliği için ön koşul olarak KOBİ iş ortaklarından ISO 9001 belgesi almalarını istemeleri şeklinde ortaya çıkan kurumsal baskılar ile KOBİ'lerin standardı rekabet avantajı elde etmek ve kamuoyundaki imajlarını yükseltmek için potansiyel bir araç olarak görmeleri, KOBİ'lerde ISO 9001 uygulamasının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Ayrıca KOBİ'ler ISO 9001'i iş süreçlerinin verimliliğini artırmak, taahhüt edilen kalite çıktılarını sağlamak, israfı azaltmak ve sürekli iyileştirme sağlamak için bir araç olarak görüp, uygulamaya yönelik içsel motivasyonlarını da artırabilmektedir.

Zimon ve Gajewska (2017), KOBİ temsilcilerinin ISO 9001:2015'teki değişiklikleri nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla Polonya'da faaliyet gösteren 23 KOBİ'de istihdam edilen 76 çalışan (23 yönetim temsilcisi ve 53 orta düzey yönetici) ile sekiz soru sorarak bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, ISO 9001:2015'te getirilen değişikliklerden KOBİ'ler açısından en önemlisinin kuruluşun bağlamını tanımlama gerekliliği, en az gerekli olanların ise standartın yapısındaki değişiklikler ve bilgi yönetimine yapılan atıflar olduğunu belirlemiştir. Katılımcılar, KOBİ'ler için risk temelli yaklaşımın uygulanmasının sorunlu olabileceğini belirtmişlerdir.

Carvalho ve Medeiros (2022), keşifsel ve nitel bir çalışma ile KOBİ'lerin ISO 9001:2015 şartlarını uygulamada karşılaştıkları ana zorlukları değerlendirmek için bir metodoloji önermiş, Brezilya'daki iki işletmede bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Şartların uygulanmasıyla ilgili engellerin esas olarak liderlik, insanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme ve risk yönetimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Mehrabioun Mohammadi vd. (2022), yarı yapılandırılmış görüşmeler ve anket yöntemlerini kullandığı karma bir araştırma yaklaşımı ile, kalite yönetim sistemlerinin uygulanması sırasında hem finansal hem de insan kaynaklarının eksikliği, kalite yönetimi hakkında yetersiz teknik bilgi ve çalışan ilgisizliği gibi zorluklarla karşılaştıklarında KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik altı başarı (işlev, yapı, davranış, süreç, kültür, tutum) ve üç başarısızlık (teknik konulardaki çıkarlar, güç ve özgürleştirmeye dayalı çıkarlar, pratik çıkarlar) faktörü tanımlamıştır. Lazibat vd. (2022), literatür taraması sonucunda finansal kaynak, zaman ve çalışan eğitimi için harcanan çaba

gibi kurumsal kaynakları, KOBİ'lerde ISO9001 uygulaması açısından en önemli engel olarak belirtmiştir.

Pek çok farklı ülkede yapılan çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kullanılmasının işletmelerin üzerinde olumlu etki oluşturduğu görülmüştür. ISO9001 uygulamaları sonucunda uygunsuzlukların önlenmesi, israfın azalması, maliyetin düşmesi, müşteri memnuniyetinin artması, verimliliğin artması, pazarda rekabet gücünün artması gibi iyileşmeler sıkça belirtilmiştir (Bayati & Taghavi, 2007; Günebakan & Basık, 2011; Psomas, 2013; Pearson, 2016; İç & Yeşiloğlu, 2017; Ivanova1 & Lavrova, 2017). ISO 9001 belgelendirmesi ile KOBİ'lerin performansı arasında olumlu yönde ilişki bulan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, insan kaynakları ve işletme performansında iyileşme (Ataseven vd., 2013), müşteri memnuniyeti ve yönetim performansı üzerinde olumlu etki (Al-Refaie vd., 2012), tasarruf elde etme ve iş performansında artış (Samson vd., 2009; Adıgüzel & Aydınli, 2016; Toklu, 2021).

Literatürde ISO 9001 kalite yönetim sisteminin işletmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ya da çok sınırlı ve uzun vadede olduğu, finansal performansı etkilemediği yönünde bulgular da mevcuttur (Tsekouras vd., 2002; Wayhan vd., 2002; Aslan, 2007; İlkay & Aslan, 2012). Sonuç olarak, ISO 9001 uygulamaları, KOBİ'lerin operasyonel, pazara yönelik ve finansal performansı üzerinde etkisinin olduğu bilinmekle birlikte, bu etkilerin yönü literatürde henüz netlik kazanmamıştır.

Türkiye'de ortaya çıktığı günden beri ISO 9000 standartlarına yönelik bir farkındalık olup, sektörün kalite yönetim kültürüne geçisini desteklemek üzere, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile ilişkili bir kurum olarak 1960 yılında Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kurulmuştur. TSE'nin temel rollerinden biri standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek çalışmalar yapmaktır (TSE, 2022). Türkiye'de ilk ISO 9000 belgelendirmesi 1992 yılında yapılmıştır (Erel & Ghosh, 1997). ISO 9001 standardı ile ilgili çalışmalar ve araştırmalar ülkemizde de önemini korumaktadır.

Erel ve Ghosh (1997), Türkiye'de ISO 9000 uygulamalarının mevcut durumunu, belgelendirilmiş firmaların profilini, belge almaya yönlendiren motivasyon faktörlerini ve kurumsal deneyimlerini ortaya koymaya çalışmıştır. İnceledikleri büyük firmaların, benimsedikleri kalite kültürü ile tutarlı olması, firmanın kalite düzeyini artırması, rekabette kalabilme, ihracat ve yabancı ortaklıklar için ön şart olması gibi nedenlerle ISO 9000 belgesi almaya yönlendiklerini ifade etmişlerdir. Çalışmalarında aynı zamanda belgelendirme sürecinde deneyimlenen engelleri, kalite yönetim sisteminin öneminin tüm departmanlar tarafından anlaşılması, değişime direnç gösterilmesi, ISO 9000 şartlarının zor anlaşılması, dokümantasyon kontrolü, zaman ve/veya maliyet şeklinde sıralamışlardır.

Erginel (2010), ISO 9001 şartlarının temelini de oluşturan, toplam kalite yönetimi prensiplerinin Türkiye genelinde büyük ölçekli firmalar ve KOBİ'ler tarafından yerleştirilme seviyeleri arasındaki farklılıklarını araştırmıştır. Çalışmada, liderlik, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı karar verme prensiplerinin KOBİ'lere kıyasla, büyük ölçekli firmalar tarafından daha iyi yönetildiği ortaya çıkmıştır. Karakuş (2021) çalışmasında, ISO 9001 kalite yönetim sistemi konusunda tecrübe sahibi olan bir dış denetçiye, Türkiye'de belgeli firmalarda standart şartlarının tam olarak uygulanıp uygulanmadığı sorusunu yönlendirmiştir. Özellikle KOBİ'lerin standart şartlarını tam olarak karşılamalarının zor olduğu ve yaklaşık olarak %50-60 oranında uygulandığı belirtilmiştir. Her ne kadar tüm maddelerin gereklilikleri tam olarak karşılanamasa da, Türkiye'de ISO 9001 standardının firmalarda kalite bilinci ve sistematik bir yönetim anlayışı oluşturmak açısından olumlu etkilere sahip olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca kuruluşların üretim faaliyetlerine daha fazla hakim olması ve üretim şartlarının satış rakamlarına etkisinin yönetim tarafından takip edilmesi nedeniyle ISO 9001 standardının üretim odaklı süreçlere daha etkin uygulanabildiği, destek süreçlerdeki uygulamalarda zorlandığı belirtilmiştir.

Kalkan ve Bozkurt (2012), Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren 246 KOBİ'nin kalite yöneticilerinden oluşan örneklem üzerinden, KOBİ'lerde ISO 9000 standardının etkili uygulanması için kritik başarı faktörlerini araştırmıştır. Üst yönetimin katılımı ve desteği, ekip çalışması, içsel ve dışsal motivasyon, ve kuruluş genelinde ISO 9001 tanıtımı bunlardan bazılarıdır. İlkay ve Aslan (2012) belgelendirme için motivasyon faktörlerinin performans üzerinde kısmi bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Başka bir deyişle, KOBİ'ler belge aldıktan sonra performansında bir iyileşme gözlenmezse, sistemin etkin olmayıp sadece sözde belgeli olduğu ifade edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin çoğu için bu durum söz konusudur. İşletmelerde performansı iyileştirmek için ISO 9001 standardının şartlarının etkin bir şekilde uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Motivasyon faktörleri, belge-performans ilişkisini etkileyen ana faktörler olmasının yanında, danışmanlık hizmeti, üst yönetimin desteği, çalışanların tutumu, firmanın ölçeği ve belgelendirme süresi gibi belge alımında etkili birçok faktör belirtilmiştir.

Türkiye'de ISO 9001 standardının KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda daha çok olumlu sonuçlar elde edilmiştir. ISO 9001: 2000 kalite yönetim sisteminin Kayseri ve çevresindeki KOBİ'lerin performansları üzerindeki etkisini inceleyen İlkay ve Aslan (2006), belgeli ve belgesiz firmalar arasında bazı kriterler açısından performanslarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Finansal performans, yenilik ve öğrenme performansı, bazı müşteri memnuniyeti ölçütleri açısından ISO 9001 belgesinin firmaların iyileşmesine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Koç (2007), Türkiye'de imalat alanında faaliyet gösteren belgeli ve belgesiz toplam 106 KOBİ üzerinden yaptığı çalışmasında, ISO 9000 belgelendirmesinden sonra firmanın ürün teslimat performansında, ürün kalitesinde, ürün hacmi ve ürün çeşitliliği esnekliğinde bir

iyileşme olduğunu tespit etmiş, ancak hatalı parça üretimi ve üretim maliyeti açısından önemli bir fark bulamamıştır. Toklu (2021), Türkiye'nin Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren çay fabrikalarında yaptığı araştırmada, ISO 9001 kalite sistem belgesinin operasyonel performansa etkilerini incelemiştir. ISO 9001 şartlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin iş süreçlerini geliştirdiği; iş süreçlerinin geliştirilmesinin de operasyonel performansa etki ettiği bulunmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, özellikle en son sürümüyle gelen yenilikler çerçevesinde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardının KOBİ'lerdeki uygulamalarının durumunu değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda, uygulamalar hakkında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla Şekil 2'de gösterilen araştırma aşamaları takip edilmiştir.

Şekil 2: Araştırma Yönteminin Genel Akışı



Literatür taramasında belirlenen araştırma boşluklarından ve konulardan yararlanarak; ISO 9001:2015 standardında yer alan yeni kavramlar, konular, karşılaşılan uygunsuzluklar ve uygulama zorlukları ile ilgili durum tespiti için bir saha çalışması planlanmıştır. Özel olarak, saha araştırması ile cevap aranan temel sorular aşağıda verildiği şekilde belirlenmiştir.

- I. KOBİ'ler ISO 9001:2015 standardındaki yeni kavramlara ve konulara uyum sağlayabilmiş midir?
- II. KOBİ'ler ISO 9001:2015 standardının şartlarını karşılayabiliyor mu? Uygulamada ne gibi uygunsuzluklarla karşılaşmaktadır?
- III. KOBİ'ler ISO 9001:2015 standardının şartlarını karşılamaya çalışırken ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?

Bu çalışmada yürütülen saha çalışmasında yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış sorular yardımıyla inceleme ve gözlem yapılarak nitel türde veriler elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorularla elde edilen verileri özetleme ve sınıflan-

dırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 15.03.2021 tarihli toplantısında alınan 4 sayılı karara istinaden, E-87347630-640.99-33893 sayılı yazı ile çalışmanın etik açıdan uygunluğuna dair onay alınmıştır.

Araştırmanın Örnekleme ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evreni, KOBİ statüsünde faaliyet gösteren ve ISO 9001:2015 belgesine sahip olan ticari amaç güden firmalardır. Çalışmanın örnekleme “kolay ulaşılabilir (elverişli) örneklem yöntemi” ile seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, tamamen mevcut olan, ulaşması hızlı ve kolay olan öğelere dayalı olmasıdır. Var olan öğeler içinden yeterli sayıda örnekleme yapılarak belirlenmesidir (Baltacı, 2018, s. 259). Örnekleme dahil edilecek firmalar belirlenirken, firmanın ticari amaç gütmesi, ISO 9001:2015 KYS belgesine sahip olması ve KOBİ özelliği taşıması şeklinde üç kriter dikkate alınmıştır. ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi her sektörde uygulanabildiği için herhangi bir sektör ayırımına gidilmemiştir. Bu firmaların belirlenmesi aşamasında, Kayseri ilindeki Organize Sanayi Bölgesi Müdürlükleriyle irtibata geçilerek ve ilgili Kayseri Sanayi Odası'nın internet sitesi üzerinde kayıtlı 1395 firma taranmış, uygun şartları sağladığı düşünülen 72 firma ile eposta ve telefon yoluyla iletişim kurulmuştur. İstenen şartları sağlayan ve görüşmeye olumlu cevap veren 22 firmadan kalite yönetim temsilcileri ya da sorumluları ile çalışma yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan örneklem kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlendiği ve genel KOBİ kategorisi içinde Kayseri ilinde faaliyet gösteren alt örneklemler (yani “mikro”, “küçük” ve “orta” ölçekli firmalar) küçük hacimde olduğu için araştırma bulgularının genellenebilirliği sınırlıdır.

Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Çalışmada, araştırma konusuna yönelik “ne” ve “nasıl” sorularının yanısıra “neden”leri de keşfetmek için veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış ve derinlemesine görüşmeler planlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, bir görüşmede farklı türden soruları kullanmaya imkan veren, önceden hazırlanan sorular sayesinde görüşme esnasında kısmi esneklik sağlayan, akışa göre soruların yeniden düzeltilmesi veya ilgili konu üzerinde tartışılmasına izin veren bir veri toplama yöntemidir (Saunders vd., 2019).

Bu çalışmada, araştırmanın güvenilirliğini doğrulayacak şekilde verileri toplamak için, açık ve kapalı uçlu sorularla geliştirilmiş önceden tanımlı bir görüşme protokolü izlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, literatürden birden çok veri kaynağı kullanılarak ve soruların kolay anlaşılır ve amacına yönelik hazırlanmasına da dikkat edilerek oluşturulmuştur. Bu da araştırmanın yapı geçerliliğini artırmıştır (Voss vd., 2002). Bu form yardımıyla, görüşmelerde kişilerin yorumlarını serbestçe açıklamaları sağlanarak ISO 9001:2015 uygulaması ile ilgili olarak uygulayıcıların ayrıntılı görüşleri toplanmıştır. Aynı

zamanda görüşmeler esnasında uygulama kanıtları, belge incelemeleri ve gözlem yoluyla incelenmiştir.

Tablo 2’de çalışmada uygulanan veri toplama ve analiz yöntemleri özetlenmiştir. Görüşme formu, firmayı tanımaya yönelik demografik soruları içeren bir giriş bölümü ile araştırma sorularına cevap bulmaya yönelik hazırlanan dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan soru formları, literatürde ISO 9001 kalite yönetim sistemi ile ilgili yer alan Küçük vd. (2015); Yeloğlu ve Yumak (2016); Berglund ve Jönsson (2016) tarafından yapılan çalışmalar ve NQA (2017) tarafından yayınlanan ISO 9001:2015 kontrol listesi başlıklı dokümandan yararlanılarak hazırlanmıştır. Giriş bölümünde firmalar hakkında genel bilgiler edinmek için demografik sorular sorulmuş ve firmanın hangi amaçla ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olduğuna dair görüşleri alınmıştır.

Standart 2015 sürümünde temel olarak, hariç bırakmalar için maddelere atfın bulunmaması ve varsa bunların gerekçelerinin ifade edilmesi, kalite el kitabına atfın bulunmaması, proses yaklaşımının ve buna ilişkin taleplerin daha belirgin olarak tanımlanması, zorunlu şartların azaltılması (esnek yapı), doküman ve kayıt kavramlarının yerini “dokümente edilmiş bilgi” kavramının alması, yönetim temsilcisine atfın bulunmaması ve liderlik vurgusunun standardın içinde daha belirgin olması gibi yenilikler getirmiştir. Formun birinci bölümünde, KOBİ’lerin ISO 9001:2015 standardının getirdiği bu yeni kavramlarla ilgili yaklaşım ve uygulamalarının durumunu ortaya çıkarmaya yönelik yarı yapılandırılmış sorular bulunmaktadır.

Tablo 2: Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bölüm	Görüşme Formunun İçeriği	Soru Biçimi	Analiz Şekli
Demografik Yapı	Araştırılan KOBİ’lerin özellikleri	Yapılandırılmış	Tanımlayıcı istatistikler
I	Yeni kavramlar	Yarı yapılandırılmış	İçerik analizi
II	Yeni konular	Yapılandırılmış	İçerik analizi
III	Uygulamadaki uygunsuzluklar	Yarı yapılandırılmış	İçerik analizi
IV	Uygulama zorlukları	Yapılandırılmış	Tanımlayıcı istatistikler

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

konuların ne derece uygulandığını kanıtlarıyla PUKÖ döngüsü temelinde sorgulayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Formun üçüncü bölümünde KOBİ'lerdeki güncel denetimlerde ortaya çıkan ISO 9001:2015 standardındaki maddelerle ilgili uygunsuzlukları belirlemeye yönelik açık uçlu sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise, literatürde tanımlanmış ISO 9001:2015 standardının uygulamasını zorlaştırabilecek çeşitli faktörlerin KOBİ'lerdeki uygulamalar açısından zorluk yaratıp yaratmadığı hakkında katılımcıların görüşleri tam yapılandırılmış formatta alınmıştır. Listelenen faktörler, Likert tipi ölçek (ifadeye "Katılıyorum" veya "Kesinlikle Katılıyorum") kullanılarak kapalı uçlu sorular şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir.

Verileri toplamak üzere, belirlenen 22 firmadan 18'i ziyaret edilmiş ve firmaların çeşitli pozisyonlarda görev yapan kişilerle yüz yüze görüşme yapılarak görüşmeye ait bilgiler katılımcıya anlatılmıştır. Örnekleme yer alan diğer 4 firma ile yüzü yüze görüşme imkânı sağlanamadığından, bu firmalardan telefon (iki firma) ve e-posta (iki firma) yoluyla veriler elde edilmiştir. Ancak telefonla görüşmeler yüz yüze görüşmeler kadar etkin gerçekleşmediğinden, çalışma kapsamındaki bazı konular hakkında bu dört firmadan yeterli bilgi elde edilemeyen durumlar meydana gelmiştir. Çalışmada, katılımcılardan herhangi bir kişisel tanımlayıcı bilgi istenmemiş olup, firması ile ilgili demografik özelliklere ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemine vakıf oldukları varsayılmıştır.

Veri Analizi

Çalışmada ISO 9001:2015 Standardının KOBİ'lerdeki uygulamaları ile ilgili toplanan verilerin analizinde nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; kültür analizi (etnografi), antropoloji, durumsal araştırma, yorumlayıcı araştırma, eylem araştırması, doğal araştırma, betimsel araştırma, teori geliştirme ve içerik analizi gibi çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Tüm bu nitel araştırma yöntemleri araştırma deseni ve analiz teknikleri açısından birbirlerine benzer yapılara sahiptir (Yıldırım, 1999). Bunlardan içerik analizi, dokümanların sistematik bir biçimde incelenmesi durumunda kullanılan ve özünde nitel biçimde sunulan verilerin çözümlenmesi için geliştirilmiş bir yöntemdir (Öğülmüş, 1991). İçerik analizi ile, metinsel (nitel) veriler nicel verilere dönüştürülerek sayısal değerler üzerinden analiz edilir ve metinler belirli ölçütler kullanılarak sınıflandırılır. Böylece mevcut veriler özetlenerek standartlaştırılır ya da başka bir biçime dönüştürülmüş olur (Alkan, 2014). Literatürde ISO 9001 standardı ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesinde içerik analizi sıkça kullanılmıştır (Poksinska vd., 2006; Lin & Wu, 2005; Yeloğlu & Yumak, 2016; Karakuş, 2021).

Bu çalışmada KOBİ'lerle yapılan görüşmeler sonunda elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Görüşmelerin çözümlenmesinde içerik analiz tekniklerinden kategorik (tematik) analiz kullanılmıştır. Kategorik analiz, belirli bir mesajın birimlere bölünmesi ve sonrasında önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler

haline getirilmesidir (Aslan & Tavşancıl, 2001). KOBİ'ler ile görüşmelerde elde edilen ifadeler, benzerliklerine göre kategorilere ayrılmıştır. Çözümlemede katılımcı KOBİ'ler, büyüklüğüne göre kodlarla gösterilmiştir. Buna göre, O: orta büyüklükteki firma; K: küçük firma; M: mikro firmayı temsil etmektedir³. Görüşmelerde katılımcıların verdiği benzer cevaplar kategori bazında frekans ve yüzde olarak ifade edilerek yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıda sunulmuştur.

DEĞERLENDİRME VE BULGULAR

Katılımcı KOBİ'lerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan toplam 22 KOBİ'den, görüşme yapılan katılımcıların pozisyonu ve deneyim süresi, ilgili firmanın içinde yer aldığı sektör ve ölçeği, firmada kullanılan yönetim sistemi standartları ve belgeler ile ilgili elde edilen demografik veriler toplanmıştır. Buna göre, Kayseri ilinde araştırmaya konu olan firmaların hepsi yerli sermayeye sahip kuruluşlardır. Araştırmaya katılan toplam 22 KOBİ'nin 15'i (%68) orta ölçekli işletme; 5'i (%23) küçük işletme ve 2'si (%9) mikro işletmedir (Şekil 3-a). Firmalar metal (%36), kâğıt ve petrokimya (%32), elektrik (%18), gıda (%5), mobilya (%5) ve tekstil (%5) sektörlerinde faaliyet göstermektedir (Şekil 3-b). Firmalarda görüşmelerin yapıldığı kişiler kalite sorumlusu (%64), kalite yönetim temsilcisi (%18), kalite şefi (%9) ve kalite mühendisi (%9) pozisyonlarında çalışmaktadır (Şekil 3-c). Kalite sorumlularının yaptığı görev haricinde üretim, Ar&Ge, satış, sekreterlik gibi görevleri de bulunmaktadır. Kalite şefi pozisyonunda görev yapanlar, dokümantasyon şefi, Ar&Ge ve Kalite şefi; Kalite mühendisi olanlar, kalite güvence ve sertifikasyon mühendisi gibi farklı unvanlarla adlandırılmaktadır. Görüşmeye katılanların deneyim süreleri 1 ile 23 yıl arasında değişmektedir. 10 yıl ve daha az süre firmada görev yapanlar (%82) çoğunluktadır (Şekil 3-d).

Bu araştırmada incelenen orta ölçekli firmaların çoğunda ISO 9001:2015 kalite yönetim sisteminin yanı sıra ISO 114001, OHSAS 18001, ISO 10002, TSE Uygunluk belgesi, CE belgesi gibi diğer belge ve standart şartlarının da uygulandı-

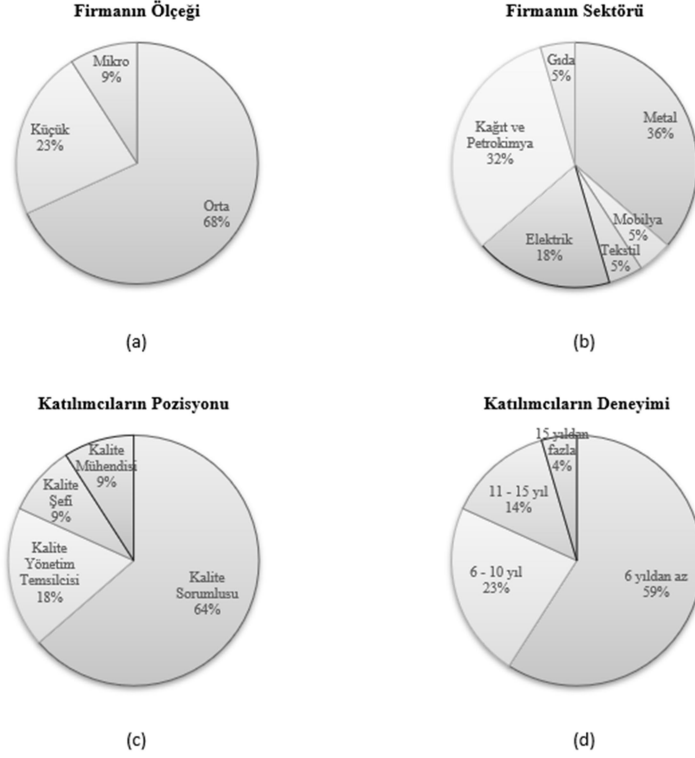
³ Türkiye'de Cumhurbaşkanı'nın almış olduğu 5315 sayılı karar ile 4778-1 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sınıflandırma ve Nitelikleri hakkında yönetmelik 18 Mart 2022 yılında güncellenmiştir. Ülkemizde KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırılmaktadır: **Mikro işletme**:10 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler. **Küçük işletme**:50 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler. **Orta büyüklükteki işletme**: 250 kişiden az, yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (31782 sayılı Resmi Gazete, 18.03.2022).

ğı gözlenmiştir. Birden fazla yönetim standardına sahip sertifika almış olan KOBİ'lerin iç organizasyonlarında ve dış imajlarında iyileşmeler, bilgiye erişim kolaylığında ve müşteri sayısında artış gibi faydalar elde edebilmektedir. Özellikle kalite yönetim sistemi sertifikasına sahip firmalarda çalışanların ve dış müşterilerin memnuniyetinde artış ve maliyetlerde tasarruf şeklinde olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Santos vd., 2011).

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

KOBİ'lerin ISO 9001:2015 standardına, en çok kalite yönetim sistemini iyileştirme isteği, dış ve iç pazara açılma isteği ve müşteri profili açısından reklam olması nedenleriyle sahip olmak istedikleri ortaya çıkmıştır (Tablo 3). Ayrıca ihalelerde şart koşulması, tedarikçilerin talebi ve diğer denetimlerden geçme isteği de gerekçe olarak bildirilmiştir.

Şekil 31: Görüşülen KOBİ'lerin ve Temsilcilerinin Demografik Özellikleri



Tablo 3: ISO 9001:2015 Belgesine Sahip Olma Nedenleri

Nedenler	Frekans			Görel Frekans (%)
	Orta ölçek	Küçük ölçek	Mikro ölçek	
Dış ve iç pazara açılma isteği	2	3		23
İhalelerde şart koşulması	1	1		9
Tedarikçi firmaların talebi	1		1	9
Kalite Yönetim Sistemini iyileştirme isteği	9			41
Diğer denetimlerden geçme isteği	1			5
Müşteri profili açısından reklam olması	1	1	1	14

ISO 9001:2015 Standardındaki Yeni Kavramlar ve Uygulamalar

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

KOBİ’lerin bu yeniliklere uyum sağlama durumlarını belirlemek için soru formunun birinci bölümünde yer alan yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar kodlanmış, daha sonra kategori haline getirilerek analiz edilmiştir. Tablo 4’te ilk olarak firmaların kalite yönetim sistemleri kapsamında ISO 9001 maddelerine yönelik hariç tutma uygulamaları, kalite el kitabı ve dokümante edilmiş prosedürlerin kullanım durumları ve kalite yönetim temsilcisi rolünün durumu ile ilgili uygulamaları özetlenmiştir. Takip eden alt bölümlerde bu uygulamalara yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 4: ISO 9001:2015’deki Yeni Kavramlara KOBİ’lerin Uyum

Yeni Kavramlar	Frekans			Görel Frekans (%)
	Orta ölçek	Küçük ölçek	Mikro ölçek	
Tüm maddeler dâhil	8	1		41
Hariç tutma (Tasarım ve geliştirme maddesi)	6	5	2	59
Hariç tutma (Müşteriye teslim sonrası hizmetler)	3	3	2	36
Kalite el kitabının varlığı	15	5	2	100
Dokümante edilmiş prosedür varlığı	15	5	2	100
Kalite sorumlusu/ Yönetim temsilcisi rolünün varlığı	10	5	2	77

Uygulanabilirlik ve dokümante edilmiş bilgi

ISO 9001:2015 sürümünde hariç tutma ile ilgili şartlar 4.3 Kalite yönetim sistemi kapsamının belirlenmesi, 4.4 Kalite yönetim sistemi ve prosesleri ve 7.5.1 Genel (Dokümante edilmiş bilgi) maddelerinde yer almaktadır. ISO 9001:2008 sürümünde standardın uygulanamayan maddelerinin hariç tutulması, kısa bir cümle ile açıklanarak yapılabilirken, ISO 9001:2015 standardında hariç bırakmaların 4.3 maddesine göre uygun olmayan maddenin detaylı bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. ‘Sizce ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardında yer alan şartlardan sizin kuruluşunuza uygulanamayacak herhangi bir şart (ya da şartlar) var mıdır?’ sorusuna karşılık firmalardan alınan cevaplara göre, hariç bırakmalara yönelik yaklaşımlar değerlendirildiğinde, standardın tüm maddelerini uygulayan firmaların çoğunlukla orta ölçekli firmalar olduğu; KOBİ’lerin 4.3 maddesine

dayanarak, %59'unun standardın 8.3 (Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve geliştirilmesi) ve % 36'sının 8.5.5 (Teslimat sonrası faaliyetler) maddelerini uygulamadıkları görülmüştür (Tablo 4). Bu hariç tutmaların nedenleri arasında, KOBİ'nin bir başka firmaya tedarikçi konumunda olması, Ar-Ge faaliyetleri için gerekli alt yapıya sahip olmaması ve ürün tasarımında yenilemeye ve değişime ihtiyaç duymaması bulunmaktadır. KOBİ'ler çoğunlukla üretimini yaptıkları ürün ile ilgili gerekli standartların var olması ve ürün ve hizmet ile ilgili istenen standart ölçü ve tasarımlarının müşteri tarafından verilmiş olması veya bunların piyasada daha önceden belirlenmiş olmasından dolayı tasarım ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.

‘ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala bir Kalite El Kitabı bulduruyor musunuz?’ ve *‘ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde hala dokümanite edilmiş prosedürleri kullanıyor musunuz?’* sorularına araştırmaya katılan tüm firmalar ‘*evet*’ şeklinde cevap vermiştir (Tablo 4). Bütün firmaların 7.5 Dokümanite edilmiş bilgi maddesinin gerekliliklerini yerine getirdiği, ancak yeni sürümde buldurma zorunluluğu ortadan kalkmasına rağmen halen kalite el kitabını kullandıkları görülmüştür. Her ne kadar ISO 9001:2015 standardı zorunlu dokümanite edilmiş bilgi şartlarını minimum seviyeye indirerek dokümantasyon sistemini serbest bıraksa da, kalite el kitabı gibi sistemin tüm bileşenlerini bir arada gösteren bir dokümanite edilmiş bilginin, kuruluş çalışanlarına içinde yer aldıkları kalite yönetim sistemini anlamaları açısından oldukça yardımcı olduğu ve uygulamada hala önemini koruduğu söylenebilir.

Yönetim temsilcisi

ISO 9001:2008 standardında, uygulayan firmaların yönetim temsilcisi atanması ya da belirlenmesi yönünde zorunluluğu bulunmaktaydı. Yönetim temsilcisi tüm denetim ve kurulum işlemleri ile ilgilenirdi. Ancak tüm işlerin bir temsilci üzerinden yürütülmesi, etkin olmayan bir uygulamaya ve yönetimin sorumluluk üstlenmemesine yol açmıştır. ISO 9001:2015 standardında ise bu yanlış uygulamanın önlenmesi için yönetim temsilcisi belirlenmesi zorunluluğu kaldırılmıştır. Bunun yerine standardın 5. Liderlik maddesinde, üst yönetimin KYS'yi desteklemesi ve önderlik etmesi istenmektedir (Kerekes ve Csernaton, 2016). KYS'nin başarısı yönetimin desteğine bağlıdır. ISO 9001:2015'de yönetim temsilcisinin tek bir kişi olması yerine KYS ile ilgili sorumlulukların tepe yönetime dağıtılması beklenmektedir.

Standartta zorunluluk şartı olmamasına rağmen, pek çok KOBİ yönetim temsilcisi ya da kalite temsilcisi buldurmaya devam etmektedir. Araştırmada bununla ilgili *‘ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminizin içerisinde bir Yönetim Temsilcisi var mıdır?’* şeklinde sorulan soruya araştırmaya katılan firmaların 17'si (%77) olumlu cevap vermiştir (Tablo 4). Küçük ve mikro işletmelerin hepsinde bütün KYS sorumluluğunu kalite temsilcileri taşımaktadır. Üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi ve iş yükünün fazla olması gibi gerekçeler

firmanın kalite temsilcisi bulundurmasındaki önemli etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, henüz sayısı az olsa da, orta ölçekli firmalarda üst yönetimin KYS'nin sorumluluğunu daha fazla aldığı, KYS performansının raporlanması ve şartlarının yerine getirilmesi konularında firmaya destek olacak şekilde bir kalite sorumlusunun bulundurulduğu bir yönetim şekli tercih edilmeye başlanmıştır.

Süreçlerin belirlenmesi ve etkileşimi

ISO 9001:2015 standardının 4.4.1 maddesine göre, kuruluşlar, ihtiyaç duyulan süreçleri, birbiri ile etkileşimi dâhil bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve sürekli iyileştirmelidir. Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetilmeye başlandığında istenen sonuca daha etkili ulaşılır. Kaynakların etkin kullanımı ile maliyetler ve çevrim süreleri düşer, iyileşmiş, kararlı ve tahminlenebilir sonuçlar elde edilir, odaklanmış ve önceliklendirilmiş gelişme fırsatları ile ürün çıktısında kalitenin yakalanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması güvence altına alınır (Indulska vd., 2009).

Araştırmada firmaların uyguladıkları süreç yaklaşımına dair bilgi edinmek için, “*ISO 9001:2015 standardına uygun olarak, kuruluşunuzda ihtiyaç duyduğunuz süreçleri ve bu süreçler arasındaki etkileşimleri nasıl belirlediğinizi detaylı olarak anlatır mısınız?*” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplara içerik analizi uygulanarak, uygulama düzeyine göre bir kategorizasyon yapılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5'teki verilerden hareketle, “*Süreçler Tanımlı, ancak Uygulama Yapılmıyor*” şeklinde tanımlanan birinci kategoride yer alan KOBİ'lerin, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği süreç yaklaşımının ne olduğunu tam olarak kavramadıkları ve süreçlerin sadece tanımlama düzeyinde kaldığı gözlenmiştir. Bu tür firmalarda süreçlerle ilgili hedef belirleme, veri toplama, süreç performansını değerlendirip iyileştirme yapma yönünden sistematik yaklaşımlar uygulanmamaktadır. “*Kısmi Uygulama*” yapan KOBİ'lerde ise, süreçler ve birbirleri arasındaki etkileşimler tanımlı olup, bunları çalıştırma ve iyileştirme sorumluluğu kalite temsilcisi/sorumlusu ya da hizmet alınan bir danışmanlık firması tarafından üstlenilmektedir. Bu firmalarda süreçlerle ilgili görev ve sorumluluklar hem yönetim hem de ilgili personel tarafından alınmadığı için, KYS çerçevesinde üst yönetimin ve çalışanların yetkinlik ve farkındalıkları konusunda eksiklikler ortaya çıkmaktadır. İncelenen firmaların %45'i süreç yaklaşımını hayata geçirme ile ilgili “*Tam Uygulama*” yapan KOBİ kategorisinde yer almıştır. Bu firmalar, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi 4.4 maddesinde belirtilen şartlara uygun şekilde süreç yaklaşımını sistemin geneline yayarak uygulamaktadır. Bu firmalarda süreç sorumlusu rolü belirgindir ve risk temelli düşünme yaklaşımının hayata geçirilmesi ile ilgili gerekli güncelleme çalışmaları yapılmaktadır.

Tablo 5: Süreçlerin Belirlenmesi ve Süreç Yaklaşımının Uygulanması

Tema: ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yaklaşımının Uygulanması		Frekans			Görelî Frekans (%)
Tema Kategorisi	Kodlama	Orta ölçek	Küçük ölçek	Mikro ölçek	
Süreçler Tanımlı ancak Uygulama Yapılmıyor	* Süreçler belirli, girdi ve çıktılar tanımlı * Süreç etkileşimleri belirli * Süreç dokümantasyonu yok ya da eksik	3	1	1	23
Kısmi Uygulama	* Süreçler belirli, girdi ve çıktılar tanımlı * Süreç etkileşimleri belirli * Süreç yetki ve sorumluluğu sadece kalite temsilcisi ya da danışman firmaya verilmiş	4	1		23
Tam Uygulama	* Süreçler belirli, girdi ve çıktılar tanımlı * Süreç etkileşimleri belirli * İzleme, ölçme ve performans değerlendirme yapılıyor * Kaynaklar sağlamıyor * Yetki ve sorumluluklar belirli * Süreç risk ve fırsatları belirli * Süreç çıktıları değerlendiriliyor ve değişiklik yapılıyor	7	2	1	45
Bilgi edinilemedi		1	1		9

Üst yönetimin liderliği ve bağlılığı

Üst yönetimin görevi, kuruluşun amacına ve kalite hedeflerine ulaşması için uygun koşulları oluşturmaktır. ISO 9001:2015'de etkili bir kalite yönetim sisteminin oluşması için lider yönetici rolünü ve süreç yöneticilerini güçlendirerek üst yönetimin sorumluluğu ve bağlılığı artırılmıştır. (Sickinger-Nagorni & Schwanke, 2016). Buna göre, kuruluştta hem üst yönetimin hem de çalışan tüm personelin katılımı, yetkinlik durumlarına göre yaptıkları işlere liderlik etmesi ve kalite yönetim sistemi için hesap verebilmesi istenmektedir. Görüşmelerde katılımcılara “Üst yönetim kalite yönetim sistemine ilişkin liderliğini ve bağlılığını ne şekilde göstermektedir?” sorusu yöneltilmiş ve bu bağlamda örnekler vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilere içerik analizi uygulanmış ve standardın liderlik maddesindeki şartları çerçevesinde KOBİ’lerde üst yönetimin liderlik ve taahhütleri yerine getirmesi ile ilgili uygulamalar üç kategoride incelenmiştir (Tablo 6). İncelenen KOBİ’lerin 7’sinde (%32), üst yönetimin standartta belirtilen liderlik maddesi şartlarının tamamını yerine yetirdiği ortaya çıkmıştır. Bu maddenin şartlarını karşılayan KOBİ’ler sadece orta ölçekli firmalardır. Şartların en az birini gerçekleştirenlerin bulunduğu Kısmi uygulama kategorisinde, çoğunluğu oluşturan orta ölçekli firmalarla birlikte bazı küçük firmalar da bulunmaktadır.

“Liderlik ve taahhütleri yerine getirmez” kategorisi ise üst yönetimin KYS ile ilgili çalışmaların dışında durduğu ve standartta belirtilen hiçbir şartı karşılama-

dığı firmaları gruplamaktadır. Bu firmalarda üst yönetimin ISO 9001 kalite yönetim sistemini ve belgelendirmesini, ‘dokümantasyon olarak görülmesi’, ‘karlılığa hizmet eden bir araç olarak görmesi’, ‘tanımlanan görev ve sorumlulukların gereksiz görülmesi’ ve ‘yetenek ve bilgi eksikliğinin olması’ gibi sebeplerden dolayı liderlik maddesinin uygulanmadığı bildirilmiştir. Özellikle geleneksel yönetim anlayışına sahip olan üst yönetimde yer alan hiç kimsenin standartta belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmediği bu gruptaki firmalarda; standart şartlarının karşılanmasında kalite temsilcisi veya çalışanlar sorumlu olmaktadır.

Tablo 6: Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı

Tema: Üst Yönetimin Liderliği ve Bağlılığı (5. Madde)		Frekans			Görelî Frekans (%)
Tema Kategorisi	Kodlama	Orta ölçek	Küçük ölçek	Mikro ölçek	
Liderlik ve Taahhütleri Yerine Getirir	5. maddenin tüm şartları sağlanıyor	7			32
Liderlik ve Taahhütleri Kısmi Yerine Getirir	* Politika çerçevesinde oluşturulmuş hedefler ve göstergeler mevcut ve bunlar yönetim tarafından destekleniyor * KYS etkinliğine katkı sağlayan kişilerin katılımı sağlanıyor, yönlendiriliyor ve destekleniyor. * Kaynak ihtiyaçları sağlanıyor * Yönetim müşteri memnuniyeti odaklı * İyileştirme teşvik ediliyor, politikada iyileştirme kavramı vurgulanmış * Yönetim istek ve ihtiyaçları biliyor ve ilgili tarafların erişimine açık * Görev tanımları mevcut ve personel görevinin bilincinde * Değişiklikler planlanır ve uygulanırken, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün korunmasına dikkat ediliyor	4	3		32
Liderlik ve Taahhütleri Yerine Getirmez	5. maddenin şartlarının sağlandığına dair hiçbir kanıt bulunmuyor	4	2	2	36

Standarttaki Yeni Konular

ISO 9001:2015 Standardı, PUKÖ döngüsü ve risk temelli düşünmeyi içeren proses yaklaşımını uygulamaktadır. PUKÖ döngüsü her seviyede uygulanabilmektedir. Bu alt bölümde soru formunun II. Bölümünde yer alan “kurumsal planlama ve stratejik yönelim”, “süreç riskleri”, “ürün ve hizmetlerle ilgili riskler”, “dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler” başlıkları altında bahsedilen yeni konuların KOBİlerde ne derece uygulandığı, PUKÖ döngüsü temelinde ve kanıtlarıyla sorgulayacak şekilde sorulan yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Görüşmelerde edinilen bilgilere ve sunulan kanıtlara göre, KOBİlerin bahsedilen bu dört başlıktaki konular hakkında uygulama

düzeyleri standardın ilgili maddeleri referans alınarak “tam uygulama”, “kısmi uygulama” ve “uygulama yok” şeklinde üç kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcıların bazıları uygulama kanıtlarını göstermiş fakat bazı firmalarda konularla ilişkilendirilmiş maddelerin anlaşılabilirliği açısından zorluklar yaşanmıştır. Bazı firmalar evet, hayır ya da kısıtlı uygulandığını belirtecek şekilde cevaplar verebildiği için değerlendirmeler de sınırlı yapılabilmektedir.

Kurumsal planlama ve stratejik yönelim

ISO 9001:2015 sürümü, hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik yönelimli bir yapıda planlanmasını istemektedir. Belirli analizler ve stratejik planlama çerçevesinde hedeflerin belirlenmesi ön plana çıkmıştır. Stratejik planlama, kuruluşun güçlü/zayıf yönlerini ve karşı karşıya kaldığı fırsat/tehditleri analiz ederek kendini tanıması, buna bağlı olarak misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

PUKÖ döngüsü içerisinde standardın ilgili maddeleri ve gerçekleştirilmesi beklenen faaliyetler referans olarak alındığında, araştırılan KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun planlama aşamasına yönelik uygulamaları gerçekleştirdiği gözlenmiştir (Tablo 7). Kurumsal planlama ve stratejik yönelimi belirleme ile ilgili maddelerin tümünü uygulayanların oranı örneklemin %41’i kadardır ve tam uygulama kategorisinde ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalar bulunmaktadır. Bu firmalar, kuruluşun bağlamındaki iç ve dış hususları belirlemekte, kuruluş hedeflerini süreçlerin girdisi olarak tanımlamakta, kalite yönetim sisteminin hedeflerini yönetim gözden geçirmesi (YGG) toplantılarında değerlendirmekte ve herhangi bir değişiklik olduğunda güncellemelerini yapmaktadır. Kurumsal planlama ve stratejik yönelim konusunda uygulamaları bulunan firmaların, kalite temsilcisi ve üst yönetim tarafından SWOT, PEST veya PESTEL analizi ile hedeflerini ve bunlarla ilgili iç ve dış hususları belirledikleri; bu çalışmalara ilişkin bilgileri kalite kitabında belirttikleri ve ilgili kanıtları oluşturdukları ‘hedef tabloları’ üzerinde gösterdikleri gözlenmiştir. Bu firmalarda, süreç sahipleri hedefler hakkında bilgilendirilmekte ve bunların takibini ‘hedef planları’ ile yapmaktadır. YGG toplantılarında yönetim, süreç sahipleri ile yılda bir kez kalite yönetim sistemini gözden geçirmekte (kalite hedefleri, müşteri memnuniyetleri, uygunsuzluklar, denetim sonuçları gibi) ve toplantı sonunda iyileştirme için fırsatlar belirlemekte, gerekli değişiklikler ve kaynak ihtiyaçları belirlenerek kalite hedefleri güncellenmektedir. Toplantıda alınan kararlar kayıt altına alınarak ilgili birimlere uygulaması için gönderilmektedir.

“*Kısmi uygulama*” yapan firmalarda, kurumsal hedefler ve iç ve dış hususlar kalite temsilcisi ya da yöneticisi tarafından hazır dokümanlar üzerinden uyarlanarak belirlenmekte; bunların takip, kontrol ve önleme faaliyetleri yapılmamakta ya da kısıtlı düzeyde gerçekleştirilmektedir. “*Uygulama yok*” kategorisinde olan firmaların stratejik hedefleri ve iç ve dış hususları ile bilgilere sadece kalite kitabında yer verdikleri, küçük ve mikro ölçekte gözlenen firmaların ço-

ğunda uygulama, kontrol ve önlem alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmediği gözlenmiştir.

Tablo 72: Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim

Yeni Konu: Kurumsal Planlama ve Stratejik Yönelim		Uygulama Kanıtları Firma Ölçeği (Frekans) - Toplam Göreli Frekans			
PUKÖ aşaması (ilgili maddeler)	İlgili Faaliyet	Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edini- lemedi
Planla (4.1, 4.2)	Kuruluş, kendi stratejik yönüyle (hedefleri) ilgili olan ve/veya stratejik yönünü destekleyen tarafları (paydaşları) ve iç ve dış hususları belirledi mi?	O(10), K(4), M(1)	O(3), M(1)		O(2), K(1)
		%68,2	%18,2		%13,6
Uygula (5.2.1)	Kuruluşun stratejik yönelimi (hedefleri), Kalite Politikası / Kalite Hedefleri / Risk Yönetimi / Yönetim Gözden Geçirme süreçlerine girdi olarak kullanılıyor mu?	O(8), K(1)	O(2), K(1)	O(3), K(2), M(2)	O(2), K(1)
		%40,9	%13,6	%31,8	%13,6
Kontrol Et (4.1, 4.2, 5.1.1,9.3.2)	Kalite sistemi, kuruluşun stratejik yönelimine (hedeflerine) göre değerlendirilmekte ve gözden geçirilmekte midir?	O(8), K(1)	O(1)	O(4), K(3), M(2)	O(2), K(1)
		%40,9	%4,6	%40,9	%13,6
Önlem Al (10.3)	Yukarıdakilerin herhangi birindeki değişikliklere cevap olarak kalite sistemi gerektiği gibi güncelleniyor mu?	O(8), K(1)	O(1)	O(4), K(3), M(2)	O(2), K(1)
		%40,9	%4,6	%40,9	%13,6

Süreç riskleri

ISO 9001:2015 Standardında risk temelli düşünme, daha önceki sürümde var olan süreç yaklaşımının daha etkin bir şekilde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla ön plana çıkarılmıştır. Bu düşünme biçiminin, standardın zaten kendisi önleyici bir mekanizma olduğu için KYS'nin tüm bileşenlerine uygulanması gerekliliği vurgulanmıştır. Tablo 8'de, KYS bileşenlerinde oluşabilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, baş etme yöntemlerinin tanımlanması ve bunların etkinliğinin analiz edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan risk temelli düşünmenin KO-Bİ'lerdeki süreçlere ne derece uygulandığına veriler özetlenmiştir.

Tablo 8: Süreç Riskleri

Yeni Konu: Süreç Riskleri		Uygulama Kanıtları Firma Ölçeği (Frekans) - Toplam Göreli Frekans			
PUKÖ aşaması (ilgili maddeler)	İlgili Faaliyet				
		Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Planla (4.4.1, 6.1, 6.2, 6.3, 8.5.6)	KYS'yi kurarken ve değişiklikleri planlarken, süreç hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek riskler belirlendi mi?	O(10), K(4), M(1)	O(4)	M(1)	O(1), K(1)
		%68,1	%18,2	%4,6	%9,1
Uygula (8.1)	Belirlenen süreç riskleri değerlendirildi mi?	O(9), K(2), M(1)	O(3), K(1)	O(2), K(1), M(1)	O(1), K(1)
		%54,5	%18,2	%18,2	%9,1
Kontrol Et (6.1.2, 9.1.3, 9.3.2)	Kuruluş, süreç riskleri ile baş edebilmek için belirlediği aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	O(9), K(2), M(1)	O(1)	O(4), K(2), M(1)	O(1), K(1)
		%54,5	%4,6	%31,8	%9,1
Önlem Al (10.2.1, 10.3)	Analiz ve düzeltici faaliyet sonrasında süreç risklerinin güncellenmesine dair kanıt var mı?	O(9), K(2)	O(1)	O(4), K(2), M(2)	O(1), K(1)
		%50	%4,6	%36,3	%9,1

KOBİ'lerde süreç riskleri ile ilgili planlama faaliyetlerinin büyük oranda (yaklaşık %85) yapıldığı görülmektedir. PUKÖ aşamalarının tüm faaliyetlerini gerçekleştirenler ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalardır. Bu firmalarda, risklerin belirlenmesinde üst yönetim, takım liderleri, kalite yöneticisi ve süreçlerde yer alan çalışanlar rol oynamaktadır. Riskler genel olarak bölüm bazında tecrübe ve bilgi birikiminden yararlanılarak belirlenmektedir. Uygulayan firmalar her süreci ayrı 'süreç kartı' ile tanımlamakta ve süreçlerdeki hedeflerin performansları izlenmektedir. Süreç sorumluları ve kalite temsilcisi, süreç hedefleri üzerinde oluşabilecek riskleri, 'risk belirleme ve aksiyon planı formu' kullanarak belirleyip risklerin değerlendirilmesini yapmaktadır. Firmaların çoğu, risk analizi tablosu ile risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve bilgisayar ortamında kayıt altına alınarak değerlendirilmesini yapmaktadır. Gerekli aksiyonlar ve bunların etkinliği de YGG toplantılarında dikkate alınmakta, riskler devamlı güncellenmektedir.

Kısmi uygulama yapan firmalarda süreç riskleri ile ilgili risk analiz tablolarının oluşturulduğu ve risk analizlerinin güncellenmesi ve kayıt altına alınması ile ilgili faaliyetlerin sadece dokümanite edilmiş bilgi olarak sistemde bulunduğu gözlenmiştir. Firmalar bu çalışmaların sadece dış denetimlerde dokümantasyon kontrolü aşamasından olumlu sonuç almak amacıyla yapıldığını belirtmiştir.

Ürün ve hizmetler ile ilgili riskler

ISO 9001:2015 standardına göre, kuruluşlarda ürün ve hizmetlere yönelik risklerin de bir süreç olarak ele alınarak; tasarım ve geliştirme esnasında oluşacak risklerin belirlenmesi; gerekli aksiyonların alınması beklenmektedir. Tablo 9’da KOBİ’lerin ürün ve hizmetler ile ilgili risk temelli düşünmeye dayalı uygulamaları değerlendirilmiştir. Süreç risklerine kıyasla, ürün ve hizmetlere yönelik riskler konusunda KOBİ’lerin farkındalığının daha az olduğu görülmektedir. Bu konuya ilişkin standarttaki tüm şartları sağlayan firmalar, ürün veya hizmet uygunluğunu sağlamaya yönelik riskleri, operasyonel planlama ve kontrolün bir bileşeni olarak, müşteri şartlarını tanımlama ve tasarım planlaması sırasında belirlemekte ve kontrolünü yapmakta, risklerle baş etme aksiyonlarını analiz etmekte ve iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 9: Ürün, Hizmetler ve Dışarıdan Tedarik ile ilgili Riskler

Yeni Konu: Ürün ve Hizmetlerle ilgili Riskler		Uygulama Kanıtları Firma Ölçeği (Frekans) - Toplam Göreli Frekans			
		Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edilemedi
PUKÖ aşaması (ilgili)	İlgili Faaliyet				
Planla (5.1.2, 6.1, 6.2, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.3.2)	Ürün veya hizmet uygunluğunu sağlamaya yönelik riskler: *Operasyonel planlama ve kontrolün bir bileşeni olarak görülüyor mu? *Müşteri şartlarını belirlerken ve gözden geçirirken dikkate alınıyor mu? *Tasarım planlaması sırasında belirleniyor ve ürün karmaşıklığı göz önüne alınıyor mu?	O(9), M(1)	O(1), K(1)	O(3), K(3), M(1)	O(2), K(1)
		%45,5	%9,1	%31,8	%13,6
Uygula (8.1, 8.2.3.1, 8.3.3)	Ürün ve hizmetlerle ilgili belirlenen riskleri değerlendirmek için tasarımda ve operasyonel düzeyde kontroller uygulanıyor mu?	O(8), M(1)	O(2)	O(3), K(4), M(1)	O(2), K(1)
		%40,9	%9,1	%36,4	%13,6
Kontrol Et (9.1.3, 9.3.2)	Kuruluş, ürünle ilgili riskler ile baş etmek için uyguladığı aksiyonların etkinliğini analiz ediyor mu?	O(8), M(1)	O(2)	O(3), K(4), M(1)	O(2), K(1)
		%40,9	%9,1	%36,4	%13,6
Önlem Al (10.1)	Kuruluş ürün ve hizmet ile ilgili iyileştirme fırsatları belirliyor ve seçiyor mu?	O(8)	O(2)	O(3), K(4), M(2)	O(2), K(1)
		%36,4	%9,1	%40,9	%13,6

Örneğin bazı firmalarda ürün ve hizmet şartlarını gösteren ve her aşamada yapılacak kontrollerini özetleyen ‘kontrol planları’ bulunmaktadır. Ürün gerçekleştirme esnasında oluşabilecek riskler için ‘risk fırsat prosedürü’ ve ‘risk kontrol tabloları ve şablonları’ kullanılmaktadır. Tasarım ve geliştirme esnasında müşterinin şartlarını etkileyebilecek olası riskler belirlenip değerlendirilerek risk

kontrol matrisi formuna kaydedilmektedir. Risk analizi sonrasında ortaya çıkan fırsatlar ile ilgili gerekli faaliyetler uygulanmaktadır. Kabul edilemez riskler, aksiyon planları ile ortadan kaldırılarak iyileşmeler elde edilmektedir.

Kısmi uygulaması olan firmalar, genel olarak ürün ve hizmetlere yönelik veya ürün gerçekleşme esnasında oluşabilecek riskleri ve fırsatları belirleyerek önlem almak yerine daha çok çıkan sorunlar karşısında düzeltici faaliyetler uygulamaktadır. Bu faaliyetler, uygun olmayan ürün ve hizmet kontrol prosedürü uygulanarak 'uygunsuzluk bildirim formları' ile kayıt altına alınmaktadır.

Dışarıdan tedarik edilenin kontrolü ile ilgili riskler

Bu kısımda, dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetlerin kontrolü ile ilgili risklerin belirlenmesi; belirlenen risklerin dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetin üzerindeki potansiyel etkisinin, kontrollerin türü ve kapsamının belirlenmesinde ve tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılması; bu bilgilerin tedarikçi seçim ve değerlendirme kriterlerinin ve tedarikçilere uygulanan kontrol yöntemlerinin güncellenmesinde kullanılması ile ilgili uygulamalar değerlendirilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10: Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü İle İlgili Riskler

Yeni Konu: Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler		Uygulama Kanıtları			
		Firma Ölçeği (Frekans) - Toplam Göreli Frekans			
PUKÖ aşaması (ilgili maddeler)	İlgili Faaliyet	Tam uygulama	Kısmi uygulama	Uygulama yok	Bilgi edinilemedi
Planla (6.1)	Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün (yani, daha önce dış kaynaklı olarak adlandırılan) ve hizmetin kontrolü ilgili riskler belirleniyor mu?	O(8)	O(2)	O(4), K(4), M(2)	O(1), K(1)
		%36,4	%9,1	%45,6	%9,1
Uygula (8.4.1, 8.4.2)	Belirlenen riskler, *Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetin potansiyel etkisini, *kontrollerin türü ve kapsamını, *dış tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesini, *bu kaynaklara sağlanan bilgileri değerlendirirken girdi olarak kullanılıyor mu?	O(8)		O(5), K(4), M(2)	O(2), K(1)
		%36,4		%50	%13,6
Kontrol Et (8.4.1, 9.3.2)	Kurum, dış tedarikçileri değerlendirmek, seçmek, performanslarını izlemek ve yeniden değerlendirmek için kriterler uygulanıyor mu?	O(8)		O(5), K(4), M(2)	O(2), K(1)
		%36,4		%50	%13,6

Ö̇nem A1 (9.3.3)	Kuruluş, değerlendirme sonuçlarına dayanarak dış tedarikçilere uygulanan kontrolleri değiştirmiyor mu?	O(8)	O(5), K(4), M(2)	O(2), K(1)
		%36,4	%50	%13,6

Konuya ilişkin standartta tanımlanan maddelerin tümünü uygulayan firma oranı (%36,4) oldukça düşüktür ve bunlar sadece orta ölçekli firmalardır. Bu firmalar tedarikçilerini risk yönetimi prosedürüne göre ‘tedarikçi değerlendirme formu’ ile belirlemekte ve tüm onaylı tedarikçiler her yıl gözden geçirilerek oluşabilecek riskler ‘Risk değerlendirme tablolarında’ analiz edilmektedir. Bu değerlendirme içerisinde teknik yeterlilik, fiyatlandırma, teslimat, kalite ve hizmet kriterleri olduğu gibi, yerinde denetim, tedarikçi firmadan örnek numune alma ve istenen standart ve prosedürlerin bulunması gibi birçok şart göz önüne alınmaktadır. Tam uygulama yapan firmalarda, YGG toplantılarında tedarikçi kaynaklı oluşabilecek proses, ürün ve hizmet ile ilgili kabul edilemez riskler görüldüğünde ve şartların sağlanamaması durumunda başka bir tedarikçi değerlendirilmektedir. Toplantılarda ihtiyaç halinde tedarikçi değerlendirme kriterlerinde değişikliğe gidilmektedir. Kriterlerin sağlanıp sağlanmadığına yönelik denetimlerde, yerinde denetim yapıldığı gibi istenen analiz sonuçlarına göre de değişiklik yapılabilmektedir.

Kısmi uygulama yapan firmalarda tedarikçi bilgileri dokümanite edilmekle birlikte, tedarikçi risk değerlendirmesine yönelik mekanizmalar bulunmamakta, daha çok kendi bilgi birikimi ve tecrübelerini kullanarak karar alıp uygulanmaktadır.

Görüşülen firmaların yaklaşık %50’sinin dışarıdan tedarik edilenin proses, ürün ve hizmetlerin kontrolü ile ilgili riskler kapsamında herhangi bir uygulaması bulunmamaktadır. Bu firmalarda tedarikçilerin sabit veya az sayıda olması nedeni ile dış tedarik ile ilgili tanımlı bir proses ve bir risk değerlendirme mekanizması bulunmamaktadır. Bu firmaların tedarikçi seçim kriterleri; müşteri taleplerinin devamlı değişmesinden dolayı, tedarikçiden talep edilen girdilerle birlikte revizyona tabi tutulmaktadır. Periyodik yapılan toplantılarda tedarikçiler aldıkları puana göre değerlendirilerek tedarikçi seçimi gözden geçirilmektedir.

ISO 9001:2015 Maddelerine Yönelik KOBİ’lerdeki Uygunsuzluklar

Uygunsuzluk, standardın bir şartının yerine getirilmemesidir. Standart maddelerinde iç ve dış denetim sonucunda ortaya çıkan uygunsuzluklar genelde kayıt altına alınır. Denetim sonuçları süreç yetkililerine sunulurken, Standardın 10.2 maddesi gereği, gerekli planlama ile önlemler alınarak düzeltici faaliyetlerin uygulanması gerekmektedir. ISO 9001 belgesine sahip firmalarda uygunsuzlukların önlenmesi, sürekli iyileşme açısından pozitif bir etki oluşturmaktadır (Psomas, 2013).

Firmalar ile yapılan görüşmede ‘Son 1 yılda yapılan denetimde standardın maddeleriyle ilgili bir uygunsuzluk ortaya çıktı mı?’ sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Alınan cevaplar içerik analizi ile kodlanarak, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi şartlarına yönelik karşılaşılan uygunsuzluklar ilgili olduğu stan-

dart maddesine göre kategorize edilmiştir (Tablo 11). Tabloda firmaların denetimleri sonucunda ortaya çıkan uygunsuzluklar “denetim” sütununda verilmiştir. Fakat katılımcılarla yapılan görüşmelerde, denetimde kayıt altına alınmayan ancak standart maddelerini karşılamadığı belirtilen bazı durumların olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar, tabloda “gözlenen” uygunsuzluklar başlığı altında kodlanmıştır.

Tablo 11: KOBİ’lerde Karşılaşılan Uygunsuzluklar

Tema: KOBİ’lerde Karşılaşılan Uygunsuzluklar		Frekans		Toplam Frekans
Tema Kategorisi	Kodlama	Denetim	Gözlenen	
4.4 Kalite yönetim sistemi ve süreçleri	* Bütün süreçleri kalite sorumlusu ya da danışman takibinde olması *Süreçlerin belirli olmaması		O(6), K(3), M(1)	10
5.1 Liderlik ve taahhüt	* Liderlik vasfının oluşmaması * Üst yönetimin görev ve sorumluluklarını bilmemesi		O(5), K(4), M(2)	11
5.2.2 Kalite politikasının duyurulması	* İnternet tanıtım sayfasında kalite politikasının olmaması	O(1)		1
5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar	* Süreç sorumlusunun faaliyetleri kayıt altına alma eksikliğinin olması * Bütün süreçleri kaliteden sorumlu bir kişinin takip etmesi		O(3), K(2)	5
6.1 Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri	*Bölüm bazlı aksiyon planı, fırsat ve risklerin belirleme ve takibinin yapılmaması, * Risk analizinde eksiklerin bulunması (Ör. Verilerin güncel olmaması)	O(2), K(1)	O(3)	6
7.1.2 Kişiler	*Süreçler için yetki ve sorumlu kişilerin belirlenmemesi		O(1), K(2)	3
7.1.5.2 Ölçüm izlenebilirliği	*Ürün gerçekleştirmede (operasyon) hedeflerin sayısal ifadelerinin ölçülebilir olmaması	O(1), K(1)		2
7.2 Yetkinlik	*Kişilerin kalite yönetim sistemi için gerekli eğitim ve bilgiye sahip olmaması		O(4), K(4)	8
7.3 Farkındalık	*Çalışanların kalitenin önemini kavrayamamış olması *Uygulamada gereken önemin verilmemesi. * Süreç sahiplerinin direnç göstermesi * Kalitenin ekstra iş ve zaman kaybı olarak görülmesi		O(5), K(3), M(1)	9
7.5.2 Oluşturma ve güncelleme	* Dokümanların güncel olmaması (Ör. Kalibrasyon belgelerinin yıllık kontrol edilmemesi) *Kalite çalışmalarının kayıt altına alınmaması	O(2), K(2)	O(1)	5
8.1 Operasyonel planlama ve kontrol	*Sürecin çalıştırılması ile ilgili prosedürlerde kontrol talimatı eksikliği *Bölümlerde planlama (Eylem planı) ve takibin olmaması	K(2)		2

8.2.1 Müşteri ile iletişim	* Müşteri şikâyeti ile ilgili iletişim kanallarının olmaması * Müşteri şikâyeti sonucu açılan DÖF'lerin süresinde kapatılmaması	K(2)	K(1)	3
8.4 Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrolü	*Onaylı tedarikçi listesinin olmaması	O(1)		1
8.7 Uygun olmayan çıktının	*Üretim esnasında (uygun olmayan ürün için) ilgili kontrol formlarının doldurulmaması	O(1)		1
9.1.2 Müşteri memnuniyeti	* Müşteriye ürün gönderildikten sonra memnuniyet anketinin yapılmaması	O(1)		1
9.2 İç denetim	* Firmalarda kullanılan iç tektik değerlendirme listesinin değişiklikler ile güncellenmemesi * Denetlemelerinin yalnızca dokümantasyon üzerinden ele alınması (denetlemenin olumlu geçtiği yanlışına girilmesi), * İç denetimlerin etkin yapılmaması	O(5)	O(1), K(2)	8
9.3.2 Yönetimin gözden geçirme girdileri	* İç ve dış hususların YGG toplantılarında detaylı görüşülmemesi		O(1)	1

Bu çalışmada incelenen firmalarda ortaya çıkan uygunsuzluklar farklılık göstermekle birlikte, bazı maddeler çerçevesinde benzer uygunsuzluklar olduğu söylenebilir. Ortaya çıkma sıklığına göre uygunsuzlukların gözlemlendiği standart maddeleri şunlardır: 5.1 Liderlik ve taahhüt (11), 4.4 Kalite yönetim sistemi ve süreçleri (10), 7.3 Farkındalık (9), 7.2 Yetkinlik (8), 9.2 İç denetim (8), 6.1 Risk ve fırsatları belirleme (6), 5.3 Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar (5), ve 7.5.2 Dokümanite edilmiş bilgi oluşturma ve güncelleme (5).

Sadece denetimle belirlenen uygunsuzluklara göre değerlendirildiğinde, firmaların çoğunlukla 9.2 İç denetim ve 7.5.2 (Dokümanite edilmiş bilgi) oluşturma ve güncelleme konularında standardın şartlarını yerine getiremedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu konular ile ilgili alınan cevaplardan yola çıkılarak; özellikle iç denetim uygulamasında denetlenecek bölüm çalışanı ve görev yapacak denetçilerin bulunmaması, denetim sürecinde gözlemlerin tarafsızlık ve bağımsızlık ilkesine uymayacak şekilde yapılması ve genellikle sadece kalite temsilcisi tarafından denetimlerin yürütülmesi gibi nedenlerle firmaların, iç denetimlerde KYS'nin belirlenen gerekliliklere uygun ve etkin biçimde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi, uygunsuzlukların saptanması ve düzeltmelerin önerilmesi ile ilgili çalışmalarını etkili ve yeterli ölçüde yapamadıkları anlaşılmıştır. Bir diğer sık rastlanan uygunsuzluk, dokümanite edilmiş bilginin oluşturulması ve güncellenmesi ile ilgilidir. Bu firmalarda standardın gerektirdiği dokümanite edilmiş bilgi, danışman firmalar tarafından ya da firmanın edindiği örnek dokümanların formatı üzerinden uyarılma yapılarak oluşturulabilmektedir. Bu şekilde oluşturulan dokümanların yeterliliği konusunda

eksiklikler çıkabilmektedir. Bunun yanısıra, düzeltici faaliyet gibi bilgilerin kayıt altına alınmasının firma içinde çalışanlar tarafından şikayet olarak algılandığı ve bu durum personel arasında rahatsızlığa sebebiyet verdiği için süreç sorumlularının ve personelin dokümanite edilmiş bilgiyi muhafaza etmekten kaçındıkları da dile getirilmiştir.

KOBİ'lerin Standardı Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar

Birçok içsel ve dışsal faydası olmasına rağmen, ISO 9001 kalite yönetim sistemi uygulamaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Daha küçük kuruluşlar, büyük kuruluşlarla karşılaştırıldığında hem ilk belgelendirme hem de ISO 9001 Kalite Yönetim sistemini sürdürme ve iyileştirme sürecinde önemli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Zimon vd., 2022). Üst yönetimin taahhüdünün olmaması, eğitim, motivasyon ve liderlik eksikliği, çalışanların yetki ve sorumluluklarını benimsememesi, iç denetim ve iletişim süreçlerinin etkin olmaması, kaynak yetersizliği gibi problemlerin uygulamaları zorlaştırdığı ifade edilmektedir. (Psomas vd., 2010; Kalkan & Bozkurt, 2012; Chiarini, 2019; Carvalho & Medeiros, 2022; Lazibat vd., 2022).

Bu çalışmada, KOBİ'lerde ISO 9001:2015 standardının uygulanması açısından zorluk yaratabilecek çeşitli faktörler yapılandırılmış bir soru formu ile katılımcılar tarafından 5li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Veriler tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiş, analiz sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir. Bu tabloda belirtilen katılım oranı, verilen ifadeye "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin toplam katılımcı sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir. Firmaların karşılaştıkları zorluklar, katılım oranına göre büyükten küçüğe sıralanarak önem sırasıyla listelenmiştir. Buna göre, KOBİ'lerde öne çıkan uygulama zorlukları, ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi (77,30%), çok fazla dokümantasyon gerektirmesi (68,20%), çalışanların ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin önemini bilmemesi (59,10%), standart ile ilgili eğitimlerin yetersizliği (54,50%), yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması (54,50%), motivasyon eksikliği (50,00%) konularında ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lerde uygulama zorluğuna neden olan en önemli faktör, *ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesidir*. Standardı uygulayan firmalarda kişilerin farklı düzeyde sahip oldukları bilgiler ve yorum farklılıkları nedeniyle, standardın kuruluşlardan yerine getirmesi istediği şartlar tam olarak anlaşılammamakta ve etkili uygulanmamaktadır. Bu durum ISO 9001:2015 standardının ifade biçimindeki eksik ve kusurlardan da kaynaklanmaktadır. Anttila ve Jusila'nın (2017) çalışmasında, ISO9001:2015 standardında birçok temel kavram ve tanımın belirsizliği, konuların genel sunumu ve metnin kalitesi, standart maddelerinde yer alan şartlara yönelik çok fazla anekdot niteliğinde kılavuz metnin bulunması, ISO 9000 serisinin temel standartlarının ayrı ayrı geliştirilmesi, tasarım spesifikasyonunun gerekliliklerini yerine getirmemesi (doğrulama eksikliği), kalite yö-

netim prensiplerinin standardın esas içeriğiyle zayıf bağlantılı olması, ve standardın bölümlerinde risk yönetiminin sistematik olmayan ve mantıksız bir şekilde ele alınması şeklinde problemler olduğunu tespit etmiştir.

Pek çok kuruluşta dijitalleşme süreçleri sayesinde ISO9001 dokümantasyonu artık bürokratik bir yük olarak görülmemesine rağmen (Chiarini, 2019), bu çalışmada *çok fazla dokümantasyon gerekliliği* ikinci sırada öne çıkan zorluk olarak belirtilmiştir. Genellikle küçük işletmelerde yeterli personel olmaması iş yükünün fazla olmasına neden olmak ya da yeterli bilgi sistemi ve iletişim alt yapısına sahip olmayan firmalarda dokümantasyonun oluşturulması, takibi ve güncellenmesi gibi işler zaman almaktadır. Özellikle kalite yönetim sistemi ile ilgili görev ve sorumlulukları yaygınlaştıramayan, kalitenin sadece belirli kişi ya da kişilerin sorumluluğu gibi görülen firmalarda bu tür zorluklar görülmektedir. Pommer (2014), KOBİ'lerde kalite yöneticileriyle yaptığı görüşmelere dayanarak, ISO 9001:2015 standardında gerekli maddelerini uygulayarak temel iş alanlarına odaklanan temiz bir süreç odaklı yönetim sistemi oluşturmayı önermektedir. Fazla bilgi ve veri oluşturmaya çalışmadan, daha kısa ve kesin ifadelerle sistem oluşturulmalıdır. Ayrıca devamlı değişmekte olan sürüm ve süreçleri basit tutmak, yazılım programı kullanarak belgeler, referanslar arasındaki bağlantıları yönetmek sistemin verimliliğini düzenleyip uygulamaları kolaylaştırabilmektedir.

Tablo 12: KOBİ'lerin ISO 9001:2015'i Uygulamada Yaşadıkları Zorluklar

Zorluklar	Tanımlayıcı İstatistikler						Katılım Oranı (%)
	Ortalama	25. Yüzdilik	Medyan	75. Yüzdilik	Mod	Mod Değeri Tekrar Sayısı	
ISO9001'deki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi	3,68	3,75	4	4,25	4	12	77,30
Çok fazla dokümantasyon gerektirmesi	3,55	2	4	5	5	8	68,20
Çalışanların ISO9001 KYS' nin önemini bilmemesi	3,27	2	4	4	4	9	59,10
ISO9001 standardı ile ilgili eğitimlerin yetersizliği	3,14	1,75	4	4,25	4	7	54,50
Yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması	3,27	2	4	5	2; 4; 5	6	54,50
Çalışanların motivasyon eksikliği	3,18	2	3,5	4,25	4	6	50,00
Ekstra İş Yükü	2,86	1,75	2,5	4	2	6	40,90

Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarını anlamaması/ bilmemesi	2,68	1	2	4	1	7	40,90
Uygulama ve belgelendirme giderleri	2,86	1,75	3	4	4	6	40,90
Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği	3,05	2	3	4	3; 4	5	40,90
Üst yönetimin ISO9001 Standardının liderlik şartlarına uygun davranmaması	2,5	1	2	4	1	8	36,40
Çok detaylı şartları içermesi	2,59	1,75	2	4	2	8	27,30
Katı kurallarının olması	2,36	1	2	3,25	2	8	22,70
Dedikodular, Söylentiler ve Huzursuzluk	1,91	1	2	2	2	10	9,10

Çalışanların ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin önemini bilmemesi, standardın liderlik maddesi şartlarından biri olan etkin kalite yönetiminin ve kalite yönetim sistemi şartlarına uygunluğun öneminin firma içinde paylaşılması ve farkındalık maddesinin uygulanamaması sonucunda ortaya çıkan bir faktördür. Bu durumda çalışanlar, yürüttükleri faaliyetlerin öneminin ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin farkında değildir. Bu faktör organizasyon içindeki kalite kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Almeida vd. (2018)'nin belirttiği gibi, eğer kuruluşun çalışanlara yaygınlaştırdığı bir kalite kültürü yoksa, kalite sistemlerinin önemi çalışanlar tarafından yetersiz algılanmakta ve bu da ISO 9001'in başarı ile uygulanmasının önünde kritik bir engel oluşturabilmektedir.

ISO 9001:2015 sürümü, özellikle geçiş aşamasında, mevcut kalite yönetim sisteminde uyarlamalar gerektirmiştir. Fonseca vd. (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, geçiş süreçlerinde kuruluşların %58'inin ISO 9001:2015 eğitimlerine ve seminerlerine katıldığı, %29,8'inin yalnızca kendi iç kaynaklarını kullandığı, %22,7'sinin ise dış danışmanlar tarafından desteklendiği belirlenmiştir. Web sitelerinden, haber bültenlerinden, kitaplardan ve yorumlama kılavuzlarından önemli miktarda bilgi toplayan KOBİ'lere ve büyük şirketlere kıyasla; mikro şirketlerin geçiş sürecini kendi iç kaynakları ile tamamlamaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. *ISO 9001 Standardı ile ilgili eğitimlerin yetersizliği ve yönlendirme yapabilecek yetkin çalışanların olmaması*, personelin standart ile ilgili eğitimlere yeterince tabi tutulmadığını ve yetkinliklerin güvence altına alınmadığını işaret etmektedir.

Çalışanların motivasyon eksikliği, üst yönetimin ISO 9001 standardının 5. maddesinde yer alan liderlik şartlarını ve taahhüdünü yerine getirmemesi ve çalışanların 7.3 maddesindeki farkındalığa sahip olmamasının en büyük sonucu olarak görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak, katılımcılar şirketlerinde liderlik mekanizmasının ve üst yönetim ile iletişimin eksikliği olduğuna inanmaktadırlar. Üst yönetimin bağımlılık düzeyi, uygulama sürecinde çalışanlarına sağladığı destekle ilgi-

lidir (Psomas vd., 2010). Üst yönetim, çalışanların moral ve motivasyonunu artıracak bir ödüllendirme sistemi kurmakla ve çalışanların çabalarına yön vermekle sorumludur. Genel olarak KOBİ'ler de karşılaşılan bir durum olarak, üst yöneticinin sistemin yönetimini tamamen kalite yöneticisine hiçbir endişe duymadan devretmesi, çalışanların ISO 9001 kalite yönetim sisteminin kuruluş için önemli olmayan bir şey olarak yorumlamasına ve sisteme bağlı kalmamasına yol açmaktadır (Chiarini, 2019). Bazı çalışanlar, ISO 9001 standardındaki bazı maddelerin gerekli olmadığını ve bu maddelerdeki şartların karşılanmaya çalışılmasının iş ve zaman kaybına neden olduğunu düşünmektedir.

Ayrıca çalışmada en üst sıralarda çıkmasa da, üst yönetim ve liderlik taahhüdünün kuruluşta etkin bir şekilde gösterilmemesi zorluk olarak ortaya çıkan faktörlerin pek çoğunun temel etkeni olarak görülebilir. Bir KYS'nin başarısı ve uzun vadeli yönetimi için üst yönetimin taahhüdü ve katılımı şarttır. Chiarini (2019) çalışmasında, müşteriler istediği sürece üst yönetimin 9001 belgelendirmesi ile ilgilendiğini istatistiksel olarak göstermiştir. KOBİ müşterilerinin özellikle 1990'larda ISO 9001 belgelendirme süreciyle ilgilendiği, ancak artık müşterilerin belgelendirme süreçlerinin itibarsızlaşması ve belgesi olan kuruluşun kalitesinin beklendiği gibi yüksek olmaması gibi nedenlerle bu belgeyi talep etmedikleri belirtilmektedir (Carvalho & Medeiros, 2022). Geçmişe göre daha ucuz olduğu için danışmanlık ve belgelendirme kuruluşu ile ilgili maliyetler ve danışmanlık hizmetleri, ISO 9001'i sürdürmek için bir zorluk olmaktan çıkmıştır (Chiarini, 2019).

SONUÇ

Bu çalışmada, literatürde ISO 9001:2015 kalite yönetim sisteminin yeni içeriğinin KOBİ'lerdeki uygulamalarını değerlendiren diğer çalışmalardan farklı olarak, ISO 9001:2015 standardı ile gelen, özellikle "kurumsal planlama ve stratejik yönelim", "süreç riskleri", "ürün ve hizmetlerle ilgili riskler", "dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetin kontrolü ile ilgili riskler" başlıkları altında bahsedilen yeni kavram ve konuların KOBİ'lerde ne derece uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm bu yeni kavram ve konular, PUKÖ döngüsü temelinde ve uygulamaya yönelik kanıtlarla sorgulanacak şekilde detaylı olarak ele alınmış ve bulgular içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerdeki ISO 9001:2015 uygulamaları incelenerek karşılaştıkları uygunsuzluklar ve uygulamada yaşadıkları zorluklar özelinde değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın bir diğer özgün yanı, ISO 9001:2015 standardının maddelerine indirgenerek soruların oluşturulması ve kalite yönetim temsilcileri ile doğrudan görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin detaylı bir şekilde değerlendirilmesidir. KOBİ'lerin ISO 9001:2015 şartlarının uygulanabilirliğini, iç denetim uygulamasına benzer şekilde PUKÖ sistematigi ile bireysel standart maddeleri düzeyinde inceleyen ilk çalışmadır.

Çalışmada ISO 9001:2015 sürümü ile getirilen yeni kavram ve konulara KOBİ'lerin uyum sağlaması açısından firma ölçeğine göre farklılaşan uygulamalar görülmüştür. Firmalar, yeni sürümde yapılan değişikliklere olumlu tepki vermiş fakat ağırlıklı olarak orta ölçekli firmalarda fayda algısı oluşmuştur. Standardın şartlarına uyumu açısından değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin ölçek büyüklüğü arttıkça ISO9001:2015'in uygulanabilirliğinde bir artış eğilimi gözlenmiştir. Literatürde standardı uygulayan firmaların genellikle büyük ölçekli olması bunu doğrular nitelikte olsa da, KOBİ'lerin önceki sürümlerine göre daha esnek olan ISO 9001:2015 standardına daha kolay uyum sağlayabileceği söylenebilir.

Çalışmada aynı zamanda ISO 9001:2015 uygulamalarında karşılaşılan uygunsuzluklar ve zorluklara yol açan faktörler ele alınmıştır. Daha çok kalite yönetim sisteminde süreç yaklaşımının uygulanması, liderlik ve taahhüt, yetkinlik, farkındalık, iç denetim ve risk ve fırsatları belirleme ile ilgili uygunsuzlukların yaşandığı gözlenmiştir. KOBİ'lerde standardı uygulama zorluğuna neden olan faktörler arasında, ISO 9001 standardındaki kavramların kişilerce farklı yorumlanabilmesi, çok fazla dokümantasyon gerektirmesi, çalışanların standardın önemini bilmemesi, motivasyon eksikliği, standart ile ilgili eğitimlerin yetersizliği ilk sıralarda yer almıştır. ISO 9001:2015'in KOBİ'ler tarafından etkili bir şekilde uygulanması için bahsedilen faktörlerin uygun ilgiyi görmesi önemlidir. Söz konusu zorluklar azaltılmaya çalışılırsa, kuruluş kendi iç organizasyonunu daha iyi yapabilir ve daha rekabetçi hale gelebilir.

Çalışmada ISO 9001 kalite yönetim sisteminin KOBİ'lere yönelik uygulamalarına ilişkin sunulan sonuçlar, bu yöndeki çalışmaların anlaşılması, yorumlanması ve yeni araştırma sorularını işaret etmesi açısından yöneticiler, uygulayıcılar ve araştırmacılar için yönlendirici niteliktedir.

Araştırma kapsamında yalnızca Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan KOBİ özelliği taşıyan, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi sahip ve görüşme talebini kabul eden "mikro", "küçük" ve "orta" ölçekli firmalar ele alınmıştır. Yapılan araştırma ile elde edilen bulgular Kayseri bölgesinin durum analizini ortaya koymaktadır. Mevcut araştırma bulgularının genellenebilirliği, çalışmada kullanılan örneklem kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlendiği için sınırlıdır. Yine de elde edilen sonuçlar, benzer işletmeler ve işletme grupları için örnek teşkil etmektedir. Örnekleme çeşitli sektörlerden katılımcıların olduğu göz önüne alındığında mevcut bulguları KOBİ'ler için genellemek makuldür, ancak bulguları daha büyük firmalara yansıtarken dikkatli olunmalıdır.

Gelecek çalışmalarda, KOBİ'ler üzerinde daha geniş bir örnekleme ile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin uygulamalarına dair daha ayrıntılı incelemeler yapılabilir ve sonuçların genellenebilirliği artırılabilir. KOBİ'lerin farklı alt kategorilerinde buradaki bulgular doğrulanabilir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit katkı vermiştir ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. & Aydınli, C. (2016). ISO 9001 kalite yönetim sisteminin bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların işletme performansı üzerine etkileri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 366-381.

Alkan, Z. (2014). *İçerik Analizi*. <https://prezi.com/3vkqpxf8piio/icerikanalizi/>, (Erişim Tarihi: 02.01.2022).

Almeida, D., Pradhan, N. & Muniz, J. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35 (7), 1343-1359.

Al-Refaie, A., Ghnaimat, O. & Li, M. H. (2012). Effects of ISO 9001 certification and kaee on performance of Jordanian firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 6 (1), 45-53.

Anttila, J. & Jussila, K. (2017). ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (9–10), 1090–1105.

Aslan, E. (2007). *ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin KOBİ'lerin performansları üzerine etkileri*. (yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, E. & Tavşancıl, E. (2001). *İçerik analiz ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.

Ataseven, C., Prajogo, D. I. & Nair, A. (2013). ISO 9000 internalization and organizational commitment - implications for process improvement and operational performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61 (1), 5-17.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.

Bayati, A., & Taghavi, A. (2007). The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*, 19 (2), 140-149.

Berglund, M. & Jönsson, A. (2016). *ISO 9001: 2015 implementation at a manufacturing company*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Halmstad Üniversitesi Makine Mühendisliği Programı.

Carvalho, R.S.M.C. & Medeiros, D.D. (2022). A methodology for assessing the main difficulties faced by SMEs in implementing ISO 9001:2015 requirements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33 (13-14), 1674-1690.

Chiarini, A. (2019) Why are manufacturing SMEs cancelling their ISO 9001 certification? Research from Italy, *Production Planning & Control*, 30 (8), 639-649.

Erel, E. & Ghosh, J. B. (1997). ISO 9000 implementation in Turkish industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (12), 1233-1246.

Erginel, N. (2010). TKY prensipleri Türkiye’de büyük ölçekli firmalar ve KOBİ’ler tarafından benzer şekilde mi uygulanmaktadır?. *Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi A-Uygulamalı Bilimler ve Mühendislik*, 11 (2),125-140.

Fonseca, L. M. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9 (1), 167–180.

Fonseca, L. M. C. M., Domingues, J. P., Machado, P. B. & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12 (1), 27–50.

Fonseca, L. M. & Domingues, J.P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, 22 (2), 16-64.

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

Gillett, J., Simpson, P. & Clarke, S. (2015). *Implementing ISO 9001:2015: Thrill your customers and transform your cost base with the new gold standard for business management*. Infinite Ideas.

Gözlü, S., Yenen, V. Z. & Baykaş, S. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim, kalite ve teknoloji sorunları: Türkiye’den bir örnek. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (8), 19-28.

Günebakan, İ. & Basık, H. (2011). Hatay organize sanayi bölgelerindeki KOBİ’lerde ISO 9000 standartlarının uygulanması üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 23 (1), 2-30.

<https://www.researchgate.net/publication/320881254>, (Erişim Tarihi: 24.08.2022).

Indulska, M., Green, P., Recker, J. & Rosemann, M. (2009). Business process modeling: perceived benefits, *Lecture Notes in Computer Science* içinde (ss. 458–471). DOI:10.1007/978-3-642-04840-1_34.

ISO (2021). *The ISO survey* [Data file]. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (Erişim Tarihi:15.09.2022).

ISO 9001. (2015). *TS EN ISO 9001 Kalite yönetim sistemleri –Şartlar, Eylül 2015*, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara. (Orijinal metni için: *Quality management systems, requirements*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>),(ErişimTarihi: 07.10.2022).

ISO/TC176/SC2. (2014). *Risk in ISO9001:2015*, Document N1222.

Ivanova, N. & Lavrova, Z. (2017). Quality management technology impact on small enterprise production activities. *SHS Web of Conferences-EDP Sciences*, 35 (01077), 1-6.

İç, Y. T. & Yeşiloğlu, A. G. (2017). Bir imalat firmasında ISO 9001:2015 kalite yönetim sisteminin kurulması. *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*, 15 (2), 58-74.

İlkay, M. S. & Aslan, E. (2006). ISO 9001: 2000 kalite yönetim sisteminin Kayseri bölgesindeki KOBİ'lerin performanslarına etkileri üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 67-83.

İlkay, M. S. & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29 (7), 753-778.

Kalkan, A. & Bozkurt, Ö. Ç. (2012). Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde ISO 9000'nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14 (2), 105-125.

Karakuş, G. (2021). KOBİ'lerde ISO 9001 kalite yönetim sistemi uygulamalarında karşılaşılan sorunların tespitine yönelik nitel bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 3-19.

Kerekes, L. & Csernaton, Z. (2016). News on the implementation of quality management systems according to ISO9001:2015. *Quality-Access to Success*, 17 (2), 7-10.

Koç, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186, 1-3, 207-213.

Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. & Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *International Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 53-67.

Lazibat, T., Damić, M.& Markotić, I. (2022). Determinants, barriers and outcomes of ISO 9001 implementation in SMEs. *Poslovna izvrsnost*, 16 (1), 93-104.

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

Manders, B., Vries, H.j. & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48-49 (February-March), 41-55.

Mehraboun Mohammadi, M., Jalali, A. & Hasani, A.(2022). Success and failure factors in implementing quality management systems in small- and medium-sized enterprises: A mixed-method study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39 (2), 468-494.

NQA (2017). *USA ISO 9001:2015 client transition checklist*. <https://studylib.net/doc/7097772/transition-checklist>, (Erişim Tarihi: 12.02.2021).

NQA (2018). *ISO 9001:2015 impact on small business*. <https://www.nqa.com/en-ca/resources/blog/july-2016/iso-9001-2015-small-business>, (Erişim Tarihi: 01.10.2022).

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

Pearson, M. (2016). *The small business owner's simplified guide to ISO 9001 and business improvement*. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/small-business/UK-SB-BSI-ISO-9001-Whitepaper-UK-EN.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.12.2018).

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

Pommer, S. (2014). *Case study: ISO 9001:2015 in small businesses*. <https://www.gluu.biz/case-ISO9001-sme/>, (Erişim Tarihi: 05.05.2022).

Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (7-8), 769-781.

Psomas, E.L., Fotopoulos, C.V. & Dimitrios, P.K. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality*, 20 (5), 440-457.

Resmi Gazete (2022). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik (Karar Sayısı: 5315). *31782 sayılı Resmi Gazete*, 18.03.2022,

<https://www.resmigazete.gov.tr/fihrist?tarikh=2022-03-18>, (Erişim Tarihi: 10.11.2022).

Rybski, C., Jochem, R. & Homma, L. (2017) Empirical study on status of preparation for ISO 9001:2015. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (9-10), 1076-1089.

Samson, G. W., Rowland-Jones, R. & Thomas, A. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Journal*, 21 (3), 273-283.

Santos, G., Mendes, F. & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: The experience of portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19 (17-18), 1965-1974.

Saunders, M.N.K, Lewis,p. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*, 8e. Pearson Education Limited, ISBN: 9781292208787.

Sickinger-Nagorni, R. & Schwanke, J. (2016). *The new ISO 9001:2015 its opportunities and challenges*.(Yayınlanmamış Lisans tezi) Tampere University of Applied Sciences.

Toklu, A. T. (2021). ISO 9001 belgesinin operasyonel performans üzerindeki etkileri: Çay işletmeleri üzerine bir araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 2, 49-63.

TSE (2022). TSE'nin kuruluşu, <https://www.tse.org.tr/Hakkimizda>, (Erişim tarihi: 20.12.2022).

Tsekouras, K., Dimara, E. & Skur, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management*, 13 (6), 827- 841.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195–219.

Wayhan, V. B., Kirche, E. T. & Khumawala, B. M. (2002). ISO 9000 certification: the financial performance implications. *Total Quality Management*, 13 (2), 217-231.

World Bank (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>, (Erişim tarihi: 10.11.2022).

Yeloğlu, H. O. & Yumak, H. C. (2016). ISO 9001: 2008 kalite yönetim sistemi'nin uygulanabilirliği sorunu: Gönüllülük mü? Zorunluluk mu?. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (1), 65-88.

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23 (112), 7-17.

Zimon, D. & Gajewska, T. (2017). *The legitimacy of the implementation of the requirements of iso 9001: 2015 in small and medium-sized organizations*. Conference paper, November 2017, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/13351> (Erişim tarihi: 20.12.2022).

Zimon, D. & Malindžák, D. (2013). Application of quality management system on operating cost for small and medium-sized business organizations. *The International Journal of Transport & Logistics*, 28 (3), 1-7.

Zimon, D., Madzik, P., Dellana, S., Sroufe, R., Ikram, M., & Lysenko-Ryba, K. (2022). Environmental effects of ISO 9001 and ISO 14001 management system implementation in SSCM. *The TQM Journal*, 34 (3), 1754 – 2731.