

## KALİTE BELGESİNE SAHİP TEKSTİL SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNİN DENEYİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Neşe SONGÜR \*  
Yahşi YAZICIOĞLU \*\*

### Özet

Kaliteyi ve verimliliği artırma ve maliyetleri düşürmede hayati bir yönetim aracı olarak kullanılan ISO 9000 Kalite güvence standartları Türk ekonomisini oluşturan tüm sektörlerdeki işletmelerle birlikte tekstil sektörü işletmelerinde de kullanılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin profillerini, işletmeleri belge almaya yönelen etmenleri, belge alma çalışmalarını somucunda elde ettikleri işletme içi ve dışı yararlar ile kalite güvence sisteminin yarattığı sakıncaları belirlemektir. Bu amaçla, kalite belgesine sahip 112 tekstil işletmesinin tamamına anket gönderilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, tekstil işletmelerinin belge almaya yönelen en önemli etmenin kalitenin geliştirilmesi olduğu, işletmelerin ISO 9000 çalışmalarını somucunda elde ettikleri en önemli işletme içi yararın gelişen dokümantasyon, dış yararın ise, artan müşteri memnuniyeti olduğu belirlenmiştir. İşletmeler kalite belgesinin yarattığı en önemli sakıncanın ise bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artması olduğunu belirtmişlerdir.

### A RESEARCH ON THE EXPERIENCES OF TEXTILE COMPANIES OWNING QUALITY CERTIFICATE

#### Summary

ISO 9000 Quality assurance standards can be used as a vital management tool to improve quality and productivity and save costs which is implemented by all sector companies in Turkish economy including textile companies. The aim of this study is to examine the company profiles of textile companies owning ISO 9000 quality certificate, to determine the directing factors to certification, significant internal and external benefits of companies from certificate and deficiencies of ISO 9000 certification. With this aim, questionnaire applied to whole 112 textile companies have ISO 9000 certificate. Some of the results were quite striking, here they are enclosed as follows. The first important factor which direct the textile companies to certification is to improve quality. The first important internal and external benefits which companies gained from certification is respectively improved documentation and increased customer satisfaction. Companies determined that the most important deficiency of certification is increased bureaucracy and paperwork.

\*Yrd.Doç.Dr.Gazi Üniversitesi,Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

\*\*Prof.Dr.Gazi Üniversitesi,Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

## 1.GİRİŞ

Hızla değişen ve globalleşen dünyada, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini pazar şartları doğrultusunda sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Son yıllarda işletmelerin rekabet gücünü arttırmada kullanılan anahtar faktör "kalite" dir. Müşteriler artık hem kaliteli ürün talep etmekte, hem de işletmelerin ürün veya hizmetlerinin kalitelerini belgelemelerini istemektedirler. Bu nedenle, dünyada son on yılda yüzden fazla ülkede işletmeler, büyüklükleri ve sektörleri ne olursa olsun, ISO 9000 kalite güvence sistemlerini kurma ve belge alma çalışmalarına başlamışlardır (Kadolph,1998:46).

Tekstil sektörü, Türk ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Kalite güvence sistemi anlayışının ve belirlenen standartlara göre ürün elde etme bilincinin yerleşmesi, sektörü olumsuz etkileyen bazı sorunlarını ortadan kaldırmada yardımcı olabilir. Bu görüş doğrultusunda, Ocak 2000 itibarıyla ülkemizde 112 tekstil işletmesi, ISO 9000 serisi kalite güvence sistemlerini kurarak, kalite belgesi almışlardır (KalDer Bülten,2000/3:2). Bu işletmelerin profillerini belirleyerek, belge alma çalışmalarını sonucunda elde ettikleri işletme içi ve işletme dışı yararlar ile, kalite güvence sisteminin yarattığı sakıncaları ve belge aldıktan sonra başladıkları süreçler ile belge alma kararı hakkındaki değerlendirmelerini ortaya koymak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde, globalleşen sanayi ve ticaret ile birlikte yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu ortamda kalite, en önemli rekabet unsuru olarak dikkati çekmektedir. Bir başka ifade ile, işletmelerin rekabet gücü kaliteli üretim ile doğru orantılı hale gelmiştir (Yurdakul,1999:xv).

1980'li yıllardan itibaren pazarlarda fiyatı düşük ancak yüksek kalitede mamul ve hizmetler talep edilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise, bu taleplere ilaveten müşteriler, satın aldıkları mamulün kalitesine güvenip, onun özelliklerini hiçbir şekilde kontrol etmek istememe eğilimi içerisinde girmişlerdir. Bu tür bir kalite güvencesine ise ancak, "sıfır hata" yı gerçekleştirebilen bir sistem var olması ile ulaşılabilmektedir (Tekin,1999:269). Kalite güvencesi kısaca, hatasız üretim ve hizmeti sağlayan sistemin adıdır. Kalite güvencesi; ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (ISO 8402, 1991:4). Kalite güvence sisteminin hedefi, işletmenin satmış olduğu mamullerde müşterinin beğenisini kazanarak, yeni bir mamul pazara sürüldüğünde bu mamulün de güvenle satın alınmasını sağlayan bir kalite imajı yerleştirmektir (Yenersoy,1997:58).

Kalite güvence sistemleri, yaklaşık yarım asırlık bir geçmişe sahiptir. Öncelikle savunma sanayinde gelişen bu kavram, daha sonra, uçak sanayi, tıbbi cihazlar ve ürünler ile nükleer tesislerde zorunlu tutulmuştur. (Efil,1996:217 ; Bozkurt ve Odaman,1995:11 ) İkinci Dünya Savaşı öncesine kadar uzanan geçmişine bakılarak, kalite güvencesinin yeni bir yaklaşım olmadığı yorumu yapılabilir. Ancak, kalite güvencesi geçmişte çok yoğun şekilde yürütülen işletme içi kontrollerle sağlanıyordu. Bu nedenle çok pahalı bir sistem idi. Günümüzde ise, üretilen mamullerde hataların ayıklanması yerine, süreçlerin uygun şekilde denetlenerek hatalı mamul üretilmemesi sağlanmaktadır. Bu tür önleyici kalite anlayışı ile en yüksek kalite en düşük maliyetle gerçekleştirilmektedir. Bunun sonucunda da rekabet gücü artmaktadır.

ISO 9000 kalite güvencesi standartları yukarıda anlatılan sistemi gerçekleştirmeye yönelik bir dizi şart sıralamakta ve uygulama için gerekli araçları vermektedir. Standartlar bir sektöre özgü olarak hazırlanmamıştır (Lamprecht,1992:4). ISO 9000, imalat sanayiinde çalışan bir işletmenin terminolojisiyle yazılmış olmasına karşın, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin koşullarına uygun bir kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir (Üreten 1998:438). Bu modelde uygunluk ise, bir işletme için dünyanın yüzden fazla ülkesinde geçerli olan uluslar arası bir standarda uygun kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir.

Kaliteyi ve verimliliği artırma ve maliyetleri düşürmede hayati bir yönetim aracı olarak kullanılan ISO 9000 kalite güvence standartları (Mehta,1992:249) Türk ekonomisini oluşturan tüm işletmelerle birlikte tekstil sektörü işletmelerinde de kullanılmaktadır. Tekstil sektörü, toplam ülke ihracatının üçte birinden fazlasını gerçekleştirmektedir. Ancak sektör çok daha fazla ihracat yapma potansiyeline sahip olduğu halde, yaşanan yoğun rekabet ortamı nedeniyle pazar payını daha fazla arttıramamaktadır(Yazıcıoğlu vd.,1993). Avrupa Birliği'ne girme sürecinde, ülkemiz tekstil sektörünün bu pazardaki paylarını arttırabilmeleri açısından, ISO 9000 kalite belgesine sahip olmaları daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle sektördeki bazı işletmeler, tüm dünyada kabul görmüş ISO 9000 kalite güvence sistemlerini uygulamaya başlamışlar ve kaliteyi hedefleyen yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

## 3. MATERYAL VE YÖNTEM

### 3.1. Materyal

Bu araştırmanın materyalini, Türk tekstil sektöründe faaliyet gösteren ISO 9000 serisi kalite güvence belgesine sahip işletmelerden anket yoluyla elde edilen veriler ve ilgili kaynaklar oluşturmaktadır.

### 3.2. Yöntem

Bu araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Kalite Derneği(KalDer), Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ve kalite belgesi veren 4 özel kurumun veri tabanları esas alınarak oluşturulan liste doğrultusunda anket formları, ISO 9000 kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin tamamına posta veya faks ile gönderilmiştir.

Çalışmanın evrenini, Tablo 1'den görüleceği üzere Türkiye'nin 19 iline dağıtılmış bulunan ISO 9000 kalite belgesine sahip 112 tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Sektörün mevcut durumunun tam olarak belirlenebilmesi amacıyla, tam sayım yoluyla veri toplama tercih edilmiştir. Gönderilen 112 anketten 48 tanesi geri dönmüştür. Böylece, bu çalışmada ana kütlelinin yaklaşık % 43'üne ulaşılmıştır.

**Tablo 1 : Araştırmanın Evrenini Oluşturan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı ve Anketlerin Geri Dönüş Oranları**

Sıra No	Kalite Belgesine Sahip İşletmelerin Bulunduğu İller	Toplam Sayıları	Geri Dönen Anket Sayısı	
			n	%
1	Adana	9	3	33,3
2	Antalya	1	1	100,0
3	Aydın	1	1	100,0
4	Balıkesir	1	-	-
5	Bursa	21	8	38,1
6	Denizli	7	5	71,4
7	Edirne	2	1	50,0
8	Gaziantep	2	1	50,0
9	İçel	3	3	100,0
10	İstanbul	36	11	30,6
11	İzmir	5	4	80,0
12	Kahramanmaraş	1	1	100,0
13	Kayseri	5	2	40,0
14	Kocaeli	2	1	50,0
15	Malatya	1	1	100,0
16	Manisa	2	1	50,0
17	Sakarya	2	-	-
18	Tekirdağ	11	4	36,4
19	Yalova	1	-	-
<b>TOPLAM</b>		<b>112</b>	<b>48</b>	<b>43,0</b>

#### 4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA

##### 4.1. İşletmelere Ait Bazı Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde, işletmelerin büyüklükleri, hitap ettikleri pazarlar, işletmelerin üretim alanları, sahip oldukları kalite güvence belgeleri, kalite belgelerini ne kadar süre önce aldıkları ve belge çalışmaları sırasında işletme dışından danışmanlık hizmeti alma durumları üzerinde durulmuştur.

##### 4.1.1. İşletmelerin Büyüklükleri

Araştırmada işletme büyüklüğünün belirlenmesinde, işletmede çalışan personel sayısı temel alınmış ve Devlet İstatistik Enstitüsü'nün dörtlü sınıflandırması kullanılmıştır (DİE,1994:25 ; Sarıaşlan,1996:13). Araştırmaya katılan tekstil sektörü işletmeleri bu dörtlü sınıflandırmaya göre incelendiğinde, % 85,4' ünün büyük ölçekli, % 8,3' ünün orta ölçekli ve % 6,3' ünün de küçük işletme oldukları belirlenmiştir (Tablo 2 ). Tablo' dan görüleceği üzere kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmeleri arasında çok küçük işletme bulunmamakta, buna karşın çoğunluk büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

**Tablo 2 : İşletmelerin Büyüklükleri**

İşletme Büyüklüğü (çalışan sayısına göre)	n	%
Çok küçük işletme (1-9 kişi)	-	-
Küçük işletme (10-49 kişi)	3	6,3
Orta ölçekli işletme (50-99 kişi)	4	8,3
Büyük ölçekli işletme (100 ve yukarıst kişi)	41	85,4
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

##### 4.1.2. İşletmelerin Hitap Ettikleri Pazarlar

Kalite güvence belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin mamullerini hangi pazarlara sunduklarını gösteren veriler Tablo 3' de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin % 75' inin hem iç hem de dış pazarda; % 18,8' inin sadece dış pazarda; % 6,2' sinin ise sadece iç pazarda faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, tekstil sektörü işletmelerinin dörtte üçünün hem iç hem de dış pazara yönelik üretim yaptıkları söylenebilir.

**Tablo 3 : İşletmelerin Hitap Ettikleri Pazarlar**

Pazar Türü	n	%
İç Pazar	3	6,2
Dış Pazar	9	18,8
Her İki Pazara Birden	36	75,0
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

##### 4.1.3. İşletmelerin Üretim Alanlarının Büyüklükleri

Araştırmaya katılan işletmelerin üretim alanları m<sup>2</sup> bazında araştırılmış ve Tablo 4' de -ki veriler elde edilmiştir. Bu dağılıma göre tekstil sektörü işletmelerinin % 93,5' inin 1501 m<sup>2</sup> den fazla üretim alanına sahip oldukları, % 6,5' inin üretim alanının ise 1001-1500 m<sup>2</sup> arasında olduğu belirlenmiştir. Burada dikkat çeken önemli bir nokta, kalite belgesine sahip tekstil işletmelerinin çoğunun üretim faaliyetlerini geniş alanlarda sürdürmekte olmalarıdır. Bununla birlikte işletmelerin çoğunun büyük işletme olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

**Tablo 4 : İşletmelerin Üretim Alanlarının Büyüklükleri**

Üretim Alanları	n	%
0 - 500 m <sup>2</sup>	-	-
501 - 1000 m <sup>2</sup>	-	-
1001 - 1500 m <sup>2</sup>	3	6,5
1501 ve yukarıst m <sup>2</sup>	43	93,5
<b>TOPLAM</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

##### 4.1.4. İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Güvence Belgeleri

Kalite güvence belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin, sahip oldukları belge türlerini gösteren veriler Tablo 5' de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, ankete katılan 48 işletmenin % 56,3' ünün ISO 9002; % 47,9' unun ISO 9001 ve % 22,9' unun da diğer kalite

belgelerine sahip oldukları görülmektedir. Diğer kalite belgelerinin içinde AQAP 110 ve 120 (Nato Kalite Güvence Gereklere) ve ÖKO Teks Standart 100 belgesi bulunmaktadır. ISO 9003 kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmesi bulunmamaktadır. İşletmelerin % 6.3'ü ISO 14000 ve 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgesine sahiptirler. Bu verilere göre ankete katılan tekstil sektörü işletmelerinin üçte birinin, birden fazla kalite belgesine sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 5 : İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Güvence Belgeleri**

Kalite Belgeleri	n	%
ISO 9001	23	47.9
ISO 9002	27	56.3
ISO 9003	-	-
ISO 14000 -14001	3	6.3
Diğer	11	22.9

n = 47

#### 4.1.5. İşletmelerin Kalite Belgelerini Ne Kadar Süre Önce Aldıkları

İşletmelerin kalite belgelerini ne kadar süre önce aldıkları araştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 6'da özetlenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, işletmelerin % 58.3'ünün sahip oldukları kalite belgelerini 1-3 yıl önce; % 29.2'sinin 1 yıldan aza süre önce, % 10.4'ünün ise 3-5 yıl önce aldıkları gözlenmektedir. 5 yıldan fazla süre önce kalite belgesi alan bir işletme bulunmaktadır. Bu verilere göre tekstil sektörü işletmelerinin ağırlıklı olarak son 3 yıl içerisinde kaliteye önem vermeye başladıkları söylenebilir. Türk tekstil sektöründe ciddi bir kalite sisteminden yoksunluk problemi olduğu (Altıntaş ve Vural, 1996/1:18) görüşü dikkate alındığında, bu sonuçlar sektör açısından olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 6 : İşletmelerin Kalite Belgelerini Ne Kadar Süre Önce Aldıkları**

Süre	n	%
1 yıldan az	14	29.2
1 - 3 yıl	28	58.3
3 - 5 yıl	5	10.4
5 yıldan fazla	1	2.1
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

#### 4.1.6. İşletmelerin Belge Çalışmaları Sırasında Danışmanlık Hizmeti Alma Durumları

Ankete katılan işletmelerin kalite güvence sistemi kurma ve ISO 9000 belgesi alma çalışmaları sırasında işletme dışından danışmanlık hizmeti alıp almadıkları araştırılmış ve bulgular Tablo 7 'de sunulmuştur. Tablo' dan görüleceği üzere işletmelerin % 83.3'ü ISO 9000 faaliyetleri sırasında danışmanlık hizmeti aldıklarını, % 16.7'si ise almadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 7 : İşletmelerin Belge Çalışmaları Sırasında Danışmanlık Hizmeti Alma Durumları**

Danışmanlık Hizmeti	n	%
Danışmanlık hizmeti alanlar	40	83.3
Danışmanlık hizmeti almayanlar	8	16.7
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

İşletmelerin belge çalışmaları sırasında işletme dışından danışmanlık hizmeti alma durumları ile işletme büyüklükleri arasındaki ilişki araştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo' da ilk dikkati çeken bulgu; araştırma kapsamındaki 3 küçük işletmenin 2'sinin, orta ölçekli 4 işletmenin tamamının ve 41 adet büyük işletmenin 34'ünün kalite güvence sistemi kurma ve belge alma faaliyetleri sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti almış olmalarıdır. Küçük işletmelerin birisi (%33.3), büyük işletmelerin ise 7'si (%17.1) danışmanlık hizmeti almadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8 : İşletmelerin Belge Çalışmaları Sırasında Danışmanlık Hizmeti Alma Durumlarının İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	Küçük İşletme	Orta İşletme	Büyük İşletme	TOPLAM
Danışmanlık Hizmeti Alanlar	2 15.0 66.7	4 10.0 100.0	34 85.0 82.9	40 100.0 83.3
Danışmanlık Hizmeti Almayanlar	1 12.5 33.3		7 87.5 17.1	8 100.0 16.7
<b>TOPLAM</b>	3 6.3 100.0	4 8.3 100.0	41 85.4 100.0	48 100.0 100.0

#### 4.2. İşletmelerin ISO 9000 Uygulamasına İlişkin Deneyimleri

Ankete katılan tekstil sektörü işletmelerinin ISO 9000 uygulamalarına ilişkin deneyimleri; kendilerini kalite belgesi almaya yönelen etmenler, belge çalışmaları sonucunda elde ettikleri içe dönük (işletme içi) ve dışa dönük (işletme dışı) yararlar, kalite belgesinin işletmelerinde yarattığı sakıncalar, ISO belgesi sonucu başlanan diğer süreçler ile ISO 9000 belgesi almayı nasıl bir karar olarak değerlendirdikleri konuları üzerinde durularak değerlendirilmiştir.

##### 4.2.1. İşletmeleri ISO 9000 Kalite Belgesi Almaya Yönelten Etmenler

Araştırmada işletmelerin ISO uygulamasına ilişkin deneyimleri kapsamında üzerinde durulan konulardan birisi, işletmeleri ISO 9000 belgesi almaya yönelten etmenlerin neler olduğu ve bunların önem derecelerinin belirlenmesidir. Elde edilen bulgular Tablo 9' da özetlenmiştir. Tablodan görüleceği üzere, işletmeler öncelikle kaliteyi geliştirmek (% 26.1) ve sistemdeki hataları azaltmak (% 20.5) amacıyla ISO 9000 Kalite belgesi almaya yönelmişlerdir. "Toplam kaliteye başlangıç ve geçiş" etmeni % 14.8 ile üçüncü sırada yer almaktadır. İşletmeleri belge almaya yönelten etmenlerin başında gelen kalitenin geliştirilmesi etmeni, 1994 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmada da birinci etmen olarak yer almıştır (Esin, 1997/3: 44). İşletmeleri kalite belgesi almaya yönelten ikinci ve üçüncü

derecede öneme sahip etmenler daha önce ülkemizde yapılan bir araştırmada da aynı sıralamada yer almaktadır (Kavrakoğlu ve Balkır,1996 : 9). Buradan araştırma sonuçlarının daha önce yapılan araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 9 : İşletmeleri ISO 9000 Kalite Belgesi Almaya Yönelten Etmenlerin Önem Derecesine Göre Dağılımı**

	Önem Derecesi			Ağırlıklı Ortalama		Önem Sırası
	1. derece	2. derece	3. derece	Toplam	%	
Kalitenin geliştirilmesi için	16	10	6	74	26.1	(1)
Rekabetin artırılması için	5	4	3	26	9.2	4
Sistemdeki hataları azaltmak için	7	15	7	58	20.5	(2)
Rakipler ve diğer firmalar uyguladığı için	-	-	1	1	0.4	12
Pazarı korumak için	2	4	4	18	6.4	5
Yeni Pazarlar kazanmak için	-	5	3	13	4.6	7
Pazarlamada imaj güçlendirmek için	3	1	6	17	6.0	6
İç Pazar talepleri nedeniyle	2	1	-	8	2.8	10
Dış Pazar nedeniyle	2	1	1	9	3.2	9
Maliyetleri azaltmak için	-	3	5	11	3.9	8
Toplam kaliteye başlangıç ve geçiş için	10	2	8	42	14.8	(3)
Diğer	2	-	-	6	2.1	11
<b>TOPLAM</b>				<b>283</b>	<b>100.0</b>	

(\*Ağırlıklı Toplam = " 1. Derece frekansı X 3 + 2.Derece frekansı X 2 + 3. Derece frekansı X 1 )  
Kaynak : Zeisel,1982:67-68 ; Pınar ve Ateş,1983:49-50 esas alınarak hazırlanmıştır.

#### 4.2.2. İşletmelerin Elde Ettikleri İç Dönük Yararlar

ISO 9000 kalite belgesine sahip tekstil işletmelerinden, ISO 9000 uygulaması sonucu elde ettikleri içe dönük yararları önem derecesine göre 1'den 3'e kadar sıralamaları istenmiştir. Ankete katılan işletmeler Tablo 10' dan görüleceği üzere elde ettikleri en önemli işletme içi yararı "gelişen dokümantasyon ve izlenebilirlik" (% 32.2) olduğunu belirtmişlerdir. İkinci derecede önemli iç yarar olarak "gelişen ürün kalitesi" (% 15.0) gösterilirken, "düzenli üretim akışı" (% 11.5) üçüncü derecede önemli iç yarar olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular Belçika'da yapılan bir araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir (Vloeberghs ve Bellens, 1996:46).

İşletmeler ISO 9000 uygulamalarının; işgücü motivasyonu, kapasite kullanım oranı, etkinlik ve verimlilikte artış, işletme içi iletişim ve maliyetlerde azalma konularında önemli sayılabilecek iyileşmeler meydana getirmediğini belirtmektedirler.

Tablo'10 da ki bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, elde edilen bu sonuçların ISO 9000 standartlarının işletme içerisine dönük odak noktalarını doğruladığı söylenebilir. Çünkü ISO 9000'in amacı kurulmasını önerdiği kalite güvence sistemi yoluyla müşterinin hatalı hiç bir ürün almamasını garanti etmektir. Ancak bu; süreç kontrolü, izlenebilirlik ve düzenli dokümantasyon sistemiyle sağlanır (Sanders v.d, 1994: 27).

**Tablo 10 : İşletmelerin ISO 9000 Uygulaması Sonucu Elde Ettikleri İçe Dönük Yararların Önem Derecesine Göre Dağılımı**

	Önem Derecesi			Ağırlıklı Ortalama		Önem Sırası
	1. derece	2. derece	3. derece	Toplam	%	
Gelişen dokümantasyon	26	4	4	90	32.2	(1)
Gelişen ürün kalitesi	6	11	2	42	15.0	(2)
Azalan fütür	3	3	4	19	6.8	6
Düzenli üretim akışı	3	9	5	32	11.5	(3)
Yapılan işe daha büyük bir katılım	5	4	6	29	10.4	4
Artan kapasite kullanım oranı	-	1	1	3	1.1	11
Artan etkinlik ve verimlilik	-	1	3	5	1.8	10
Yönetimin artan kontrolü	2	4	6	20	7.2	5
Azalan maliyetler	-	1	-	2	0.7	14
Daha iyi bir eğitim öğretim sistemi	-	4	4	12	4.3	7
Sistemize edilen süreçler	-	-	8	8	2.9	9
Artan işgücü motivasyonu	-	1	-	2	0.7	13
İyileşen işletme içi iletişim	1	3	3	12	4.3	8
Diğer	1	-	-	33	1.1	12
<b>TOPLAM</b>				<b>279</b>	<b>100.0</b>	

(\*Ağırlıklı Toplam = " 1. Derece frekansı X 3 + 2.Derece frekansı X 2 + 3. Derece frekansı X 1 )  
Kaynak : Zeisel,1982:67-68 ; Pınar ve Ateş,1983:49-50 esas alınarak hazırlanmıştır.

#### 4.2.2.1. İşletmelerin Elde Ettiklerini Belirttikleri İç Yararların İşletme Büyüklükleri ile İlişkisi

Kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin ISO 9000 uygulaması sonucu elde ettikleri işletme içi yararlarından ilk üç sırada elde ettiklerini belirttikleri yararların, işletmelerin büyüklüğüne göre nasıl bir değişim gösterdiği incelenerek aşağıda ayrı ayrı üzerinde durulmuştur.

##### 4.2.2.1.1. "Gelişen Dokümantasyon ve İzlenebilirlik" İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğü ile İlişkisi

Ankete katılan tekstil sektörü işletmeleri ISO 9000 uygulaması sonucu elde ettikleri en önemli iç yararı gelişen dokümantasyon ve izlenebilirlik olduğunu söylemişlerdir. Bu iç yararı işletmelerin büyüklüğü ile ilişkisi Tablo 11' de sunulmuştur.

**Tablo 11 : Gelişen Dokümantasyon ve İzlenebilirlik İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	33.3	1 100.0 3.8			1 100.0 2.9
Orta ölçekli işletme	4	75.0	3 100.0 11.6			3 100.0 8.8
Büyük işletme	41	73.7	22 73.4 84.6	4 13.3 100.0	4 13.3 100.0	30 100.0 88.3
<b>TOPLAM</b>	48		26 76.5 100.0	4 11.7 100.0	4 11.8 100.0	34 100.0 100.0

Tablo' dan, araştırmaya katılan 48 işletmenin 34' ünün, yaklaşık % 71'inin ISO uygulamaları sonucu dokümantasyon sistemlerinin geliştiğini ve izlenebilirliğinin arttığını belirttikleri ve bu iç yararı ilk üç sırada önemli yarar olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Dokümantasyonlarının geliştiğini söyleyen işletmelerin de %76.5'i bu yararı birinci öncelikle sağladıklarını ifade etmektedirler. Tablo' da izlenen bir diğer bulgu da, gelişen dokümantasyon ve izlenebilirlik yararı birinci derecede elde ettiklerini belirten işletmelerin % 84.6 sının büyük ölçekli işletme olmasıdır. Bu bulgulara göre büyük işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre dokümantasyon sistemlerini daha fazla iyileştirme ihtiyacı içinde oldukları ve ISO uygulaması sonucu bu yararı elde ettikleri söylenebilir.

Tablo 11' de dikkati çeken bir diğer bulgu da küçük işletmelerin % 33.3' ünün, orta işletmelerin % 75' inin ve büyük işletmelerin de % 73.7' sinin gelişen dokümantasyon iç yararı elde ettiklerini belirtmeleridir. Buradan, işletme ölçeği büyüdükçe bu yararı elde etme oranının arttığı yorumu yapılabilir.

#### 4.2.2.1.2. "Gelişen Ürün Kalitesi" İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı

İşletmeler, kalite güvence sistemi kurma ve belge alma çalışmaları sonucunda ürün kalitelerinin geliştiğini belirtmişler ve elde ettikleri bu işletme içi yararı ikinci derecede önemli olarak değerlendirmişlerdir. Bu iç yararı işletmelerin büyüklüğü ile ilişkisi Tablo 12' de sunulmuştur.

**Tablo 12 : Gelişen Ürün Kalitesi İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	-				
Orta ölçekli işletme	4	25.0		1 100.0 9.1		1 100.0 5.3
Büyük işletme	41	44.0	6 33.3 100.0	10 55.6 90.6	2 11.1 100.0	18 100.0 94.7
<b>TOPLAM</b>	48		6 31.6 100.0	11 57.9 100.0	2 10.5 100.0	19 100.0 100.0

Tablo' da dikkati çeken ilk bulgu, araştırmaya katılan 48 işletmenin sadece 19' unun (% 39.6) kalite belgesi sonucunda ürün kalitelerinin arttığını belirterek, bu yararı elde ettikleri yararlar arasında üçüncü sırada önemli yarar olarak değerlendirmiş olmalarıdır. Tablo incelendiğinde, büyük ölçekli işletmelerin % 55.6' sının gelişen ürün kalitesi iç yararı ikinci derecede önemli yarar olarak elde ettikleri görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin % 33.3' ü ise bu yararı birinci derecede önemli olarak değerlendirmektedirler. Tablo' dan işletmelerin; ISO 9000 uygulamaları sonucunda elde ettiklerini belirttikleri üçüncü sıradaki işletme içi yararı küçük işletmeler tarafından elde edilemediği görülmektedir. Bir başka ifade ile, ISO 9000 uygulamaları sonucunda küçük işletmelerin ürün kalitelerinin gelişmediği söylenebilir.

Tablo'dan izlenen bir diğer bulgu da, orta ölçekli işletmelerin % 25' inin, büyük işletmelerin ise, % 44' ünün ürün kalitelerinin geliştiğini belirtmeleridir. İşletmeler kalite belgesi almaya yönelen ilk sıradaki etmenin "kalitenin geliştirilmesi" (Tablo 9) olduğu dikkate alındığında bu oranların düşük olduğu değerlendirilebilir.

#### 4.2.2.1.3. "Düzenli Üretim Akışı" İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan tekstil sektörü işletmeleri, kalite sistemi kurma çalışmaları sonrasında elde ettikleri üçüncü derecede önemli işletme içi yararı "düzenli üretim akışı" olduğunu belirtmişlerdir. Elde ettikleri bu yararı işletme büyüklüğü ile ilişkisi Tablo 13' de dir.

**Tablo 13 : Düzenli Üretim Akışı İç Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	33.3		1		1
				100.0		100.0
				11.1		5.9
Orta ölçekli işletme	4	75.0	1	1	1	3
			33.3	33.3	33.4	100.0
			33.3	11.1	20.0	17.6
Büyük işletme	41	32.0	2	7	4	13
			15.4	53.8	30.8	100.0
			66.7	77.8	80.0	76.5
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
			17.7	52.9	29.4	100.0
			100.0	100.0	100.0	100.0

Araştırmaya katılan 48 işletmenin sadece 17 tanesinin (% 35.4) ISO 9000 uygulamaları sonucu "düzenli üretim akışı" iç yararını elde ettikleri ve bu yararı ilk üç sırada önemli yarar olarak değerlendirdikleri Tablo13'den izlenmektedir. Tablo incelendiğinde 3 küçük ölçekli işletmenin 1'inin (% 33.3); 4 orta ölçekli işletmenin 3'ünün (% 75.0) ve 41 büyük ölçekli işletmenin sadece 13'ünün (% 32.0) düzenli üretim akışı iç yararını elde ettikleri görülmektedir. Bu bulgulara göre, orta ölçekli işletmelerin düzenli üretim akışı iç yararını diğer işletmelere göre, daha yoğun oranda elde ettikleri söylenebilir. Tablo' dan izlenen bir diğer bulgu da; düzenli üretim akışı yararını 1.derecede elde eden işletmelerin % 66.7'sinin; 2. derecede elde ettiklerini ifade eden işletmelerin % 77.8'inin ve 3. derecede elde ettiklerini belirten işletmelerin % 80'inin büyük işletmelerden meydana gelmiş olmasıdır.

#### 4.2.3. İşletmelerin Elde Ettikleri Dışa Dönük Yararlar

Ankete katılan tekstil sektörü işletmelerinin ISO 9000 kalite belgesi sonucu elde ettikleri en önemli işletme dışı yarar Tablo 14' den görüleceği üzere azalan alıcı şikayetleri veya artan müşteri memnuniyeti (% 24.7) dir. İşletmeler ikinci sırada daha olumlu algılanan ürün kalitesi (% 21.5) ve üçüncü sırada da artan prestij ve imaj (% 16.4) dış yararını elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

İşletmelerin ISO 9000 deneyimi ile ilgili elde ettiklerini belirttikleri bu sonuçlar; ISO 9000 kalite güvence sistemi kurma ve belge alma çalışmalarının temel amacı ile karşılaştırıldığında, tekstil işletmelerinin amaca ulaşmada başarılı oldukları söylenebilir. İşletmelerin ISO 9000 serisini kullanmadaki temel amaçlarından birisi, müşterilerine kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalışıldığını göstererek onlara güvence vermek ve bu yolla müşteri şikayetlerini azaltarak, müşteri memnuniyetini arttırmaktır (Kavrakoğlu, 1996:49). Bu gelişmelerin doğal sonucu da işletmelerin ürün kalitelerinin daha olumlu algılanması ve prestij ve imajlarının artmasıdır. Araştırma sonucunda elde edilen yukarıdaki bulguların bu görüşlerle paralellik gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 14 : İşletmelerin ISO 9000 Uygulaması Sonucunda Elde Ettikleri Dışa Dönük Yararların Önem Derecesine Göre Dağılımı**

	Önem Derecesi			Ağırlıklı Ortalama		Önem Sırası
	1. derece	2. derece	3. derece	Toplam	%	
Daha olumlu algılanan ürün kalitesi	13	8	4	59	21.5	(2)
Azalan alıcı şikayetleri artan müş. mem.	15	9	5	68	24.7	(1)
Artan Pazar payı	4	4	3	23	8.4	5
Gelişen rekabetçi konum	5	7	7	36	13.1	4
Gelişen tedarikçi ilişkileri	3	5	4	23	8.4	6
Artan karlılık	-	-	2	2	0.7	9
Promosyon aracı olarak kullanma	1	2	2	9	3.2	8
Artan prestij ve imaj	5	10	10	45	16.4	(3)
Artan ihracat	1	1	5	10	3.6	7
Diğer	-	-	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>				<b>275</b>	<b>100.0</b>	

(\*Ağırlıklı Toplam = "1. Derece frekansı X 3 + 2. Derece frekansı X 2 + 3. Derece frekansı X 1 )

Kaynak : Zeisel,1982:67-68 ; Pınar ve Atçs,1983:49-50 esas alınarak hazırlanmıştır.

#### 4.2.3.1. İşletmelerin Elde Ettiklerini Belirttikleri Dış Yararların İşletme Büyüklükleri İle İlişkisi

Araştırmaya katılan işletmelerin ISO 9000 Kalite güvence belgesi aldıktan sonra elde ettikleri işletme dışı yararlarından ilk üç sırada elde ettiklerini belirttikleri yararların, işletmelerin büyüklüğüne göre nasıl bir değişim gösterdiği incelenerek aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

#### 4.2.3.1.1. "Azalan Alıcı Şikayetleri" Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğü ile İlişkisi

Tekstil sektörü işletmeleri ISO 9000 serisi kalite güvence belgesi aldıktan sonra elde ettikleri en önemli işletme dışı yararın azalan alıcı şikayetleri olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 15 işletmelerin elde ettiklerini ifade ettikleri bu dış yararın işletme büyüklükleri ile ilişkisini göstermektedir.

Tablo' da öncelikle dikkati çeken bulgu, ankete katılan işletmelerin % 60'ının azalan alıcı şikayetleri dış yararını ilk üç sırada elde ettiklerini belirtmiş olmalarıdır. 3 küçük işletmenin 2'si (% 66.6), orta ölçekli 4 işletmenin 2'si (% 50) ve 41 büyük işletmenin de 25'i (% 61) ISO 9000 belgesi sonucu müşterilerinin şikayetlerinin azaldığını ve memnuniyetlerinin arttığını ifade etmektedirler. Bu bulgulara göre, küçük ve büyük işletmelerin orta ölçekli işletmelere göre azalan alıcı şikayetleri dış yararını daha fazla elde ettikleri söylenebilir. Bu dış yarar birinci öncelikle sağladıklarını söyleyen işletmelerin % 80'inin büyük ölçekli işletme olması da bir diğer önemli bulgu olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 15 : Azalan Alıcı Şikayetleri Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	66.6	2 100.0 13.3			2 100.0 6.9
Orta ölçekli işletme	4	50.0	1 50.0 6.7		1	2 100.0 6.9
Büyük işletme	41	61.0	12 48.0 80.0	9 36.0 100.0	4 16.0 80.0	25 100.0 86.2
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>		15 51.7 100.0	9 31.0 100.0	5 17.3 100.0	29 100.0 100.0

#### 4.2.3.1.2. "Daha Olumlu Algılanan Ürün Kalitesi" Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne İlişkisi

Araştırmaya katılan işletmelerin kalite belgesi aldıktan sonra elde ettikleri ikinci derecede önemli dış yararı "daha olumlu algılanan ürün kalitesi" olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin ifade ettikleri bu yararı işletme büyüklükleri ile ilişkisi Tablo 16'dan görülebilir.

Tablo' dan araştırmaya katılan 48 işletmenin yaklaşık % 52.1'inin ISO 9000 kalite belgesi sonucu ürün kalitelerinin daha olumlu algılandığını ve bu dış yararı ilk üç sırada önemli yarar olarak değerlendirdikleri görülmektedir. 3 küçük işletmenin hiç birisinin ISO uygulamaları sonucunda daha olumlu algılanan ürün kalitesi dış yararı elde edemedikleri Tablo' da dikkati çeken bir bulgudur. Orta ölçekli 4 işletmenin sadece 1'si; 41 büyük işletmenin 24'ü (% 58.5) ISO 9000 kalite belgesinin alımından sonra ürünlerinin daha olumlu algılandığını belirtmektedirler. Bu bulgulara göre, işletme ölçeği büyüdükçe daha olumlu algılanan ürün kalitesi dış yararındandır yararlanma oranının arttığı söylenebilir. Bu dış yararı 1. derecede elde ettiklerini ifade eden işletmelerin % 92.3'ü; 2. derecede elde ettiklerini söyleyen işletmelerin tamamı ve 3. derecede elde ettiklerini belirten işletmelerinde yine tamamı büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

**Tablo 16 : Daha Olumlu Algılanan Ürün Kalitesi Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	-				
Orta ölçekli işletme	4	25.0	1 100.0 7.7			1 100.0 4.0
Büyük işletme	41	58.5	12 50.0 92.3	8 33.3 100.0	4 16.7 100.0	24 100.0 96.0
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>		13 52.0 100.0	8 32.0 100.0	4 16.0 100.0	25 100.0 100.0

#### 4.2.3.1.3. "Artan Prestij ve İmaj" Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne İlişkisi

Araştırmada, tekstil işletmelerinin kalite belgesi aldıktan sonra elde ettikleri üçüncü derecede önemli dış yararı artan prestij ve imaj olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin elde ettiklerini ifade ettikleri bu yararı işletme büyüklükleri ile ilişkisi Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17 : Artan Prestij ve İmaj Dış Yararının İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

	n	%	Önem Derecesi			TOPLAM
			1. derece	2. derece	3. derece	
Küçük işletme	3	66.6	1 50.0 20.0	1 50.0 10.0		2 100.0 8.0
Orta ölçekli işletme	4	75.0		3 100.0 30.0		3 100.0 12.0
Büyük işletme	41	48.8	4 20.0 80.0	6 30.0 60.0	10 50.0 100.0	20 100.0 80.0
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>		5 20.0 100.0	10 40.0 100.0	10 40.0 100.0	25 100.0 100.0

Tablo' dan ankete katılan 48 işletmenin yaklaşık % 52.1'inin ISO belgesi sonucu prestij ve imajlarının arttığını belirttikleri ve bu dış yararı ilk üç sırada önemli yarar olarak değerlendirdikleri görülmektedir. ISO 9000 belgesi ile prestij ve imajlarının arttığını ifade eden işletmelerin % 40'ı bu yararı ikinci öncelikle, yine % 40'ı üçüncü öncelikle sağladıklarını belirtmektedirler. Tablo incelendiğinde gözlemlenen bir diğer bulgu da, 3 küçük işletmenin 2'sinin (% 66.6), 4 orta ölçekli işletmenin 3'ünün (% 75) ve 41 büyük işletmenin 20'sinin (% 48.8) ISO 9000 uygulamaları ile prestij ve imajlarının arttığını belirtmiş olmalarıdır. Bu bulgulara göre, orta ölçekli işletmelerin bu dış yararı daha fazla elde ettikleri söylenebilir.



#### 4.2.4. ISO 9000'in İşletmelerde Yaratmış Olduğu Sakıncalar

ISO 9000 kalite güvence sistemi kurma ve belge alma çalışmalarının işletmelere sağladığı pek çok yararların yanı sıra, bazı sakıncalar da yarattığı bilinmektedir (Songür, 1997/1: 141 ; Freeman, 1994:165 ; Kavrakoğlu ve Balkır, 1996: 6). Bu noktadan hareketle, ankete katılan kalite belgeli tekstil sektörü işletmelerine, ISO 9000' in işletmelerinde yarattığı sakıncalar olup olmadığı varsa bu sakıncaların neler olduğu sorulmuştur. Tablo 18'den görüleceği üzere işletmelerin % 73' ü ISO 9000 kalite belgesinin sakınca yarattığı, % 27'si de herhangi bir sakınca yaratmadığı şeklinde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 18 : İşletmelerin ISO 9000 Belgesinin Sakınca Yaratıp Yaratmama Görüşlerine Göre Dağılımı**

Görüş	n	%
Belge sakınca yaratmıştır	35	72.9
Belge sakınca yaratmamıştır	13	27.1
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

ISO 9000 kalite belgesinin sakıncalar yarattığını düşünen işletmelerin birden fazla şikâyetler yaparak belirttikleri sakıncalar Tablo 19'da sunulmuştur. Tablo 19 incelendiğinde işletmelerin % 31.3' ünün belgenin bürokrasi ve kırtasiyeciliği artırdığı, % 13.8' inin belge aldıktan sonra sistemi muhafaza etme maliyetlerinin yüksek olduğu, % 12.5' i elemanların sisteme uyum eğitimlerinin zorluğu, % 11.2' si ise uygulama maliyetlerinin yüksekliği şeklinde ISO belgesinin sakıncalarını sıraladıkları görülmektedir. Kalite belgesinin kırtasiyeciliği artırdığı ve uygulama maliyetlerinin yüksek olduğu şeklindeki araştırma bulguları daha önce İngiltere' de 1.190 ISO belgeli işletmede yapılan bir araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir (ISO, 1996/6:4).

**Tablo 19 : İşletmelerin Belittikleri Sakıncaların % Dağılımı**

	n	%
Bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artması	25	31.3
Uygulamanın uzun zaman alması	5	6.2
Uygulama maliyetinin yüksekliği	9	11.2
Daha fazla denetim gereği	7	8.7
Sertifikasyondan sonra sistemin muhafaza maliyetinin yüksekliği	11	13.8
Sistemin kabalaşarak esnekliğin azalması	7	8.8
Eleman bulmanın zorlaşması	4	5.0
Elemanların sisteme uyum eğitimlerinin zorluğu	10	12.5
Diğer	2	2.5
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

#### 4.2.5. İşletmelerde ISO 9000 Belgesi Sonrası Başlanan Süreçler

Araştırmada ISO 9000 belgesi alındıktan sonra, toplam kalite yönetimi, pazarlama stratejisinin değiştirilmesi, üretim ve bilgi sistemlerinde iyileşmeler gibi herhangi başka bir süreç başlanıp başlanmadığı araştırılmış ve Tablo 20' den görüleceği üzere işletmelerin % 75 'inin başka bir sürece başladıkları, % 25' inin ise başka bir sürece başlamadıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, 1995 yılında İsrail' de yapılan bir araştırma sonuçları ile paralellik

göstermektedir (Tuvia ve Mvorach, 1996: 69). Başka bir sürece başlayan işletmelerin oranı bu araştırmada da % 75 olarak bulunmuştur.

**Tablo 20 : İşletmelerin ISO 9000 Belgesi Aldıktan Sonra Başka Bir Sürece Başlama Durumları**

	n	%
Başka bir sürece başlamayanlar	12	25.0
Başka bir sürece başlayanlar	36	75.0
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

ISO 9000 belgesi aldıktan sonra başka bir sürece başlayan işletmelerin başladıkları süreçler Tablo 21'de sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin % 29.5' i toplam kalite yönetimi uygulamalarına, % 27.9' u üretim sistemlerinde iyileşmeler, yine % 27.9' u bilgi sistemlerinde iyileşmeler ve % 14.7' si de pazarlama stratejisinin değiştirilmesi ile ilgili süreçlere başladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular yukarıda adı geçen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yurt dışında yapılan bu araştırmada da ISO 9000 belgesi alındıktan sonra en yoğun olarak başlanan süreç toplam kalite yönetimi olarak belirlenmiştir. ISO 9000' in Toplam Kalite Yönetimi' ne ulaşmada önemli bir araç ya da basamak olarak kabul edildiği ve araştırmanın bir diğer önemli bulgusu olan, tekstil sektörü işletmelerini ISO 9000 belgesi almaya yönelten etmenlerden üçüncü derece öneme sahip etmenin "toplam kaliteye başlangıç ve geçiş için" olduğu dikkate alındığında araştırmadan elde edilen bu sonucun doğal olduğu söylenebilir.

**Tablo 21 : ISO 9000 Belgesi Aldıktan Sonra Başka Bir Sürece Başlayan İşletmelerin Başladıkları Süreçlere Göre Dağılımı**

	n	%
Toplam Kalite Yönetimi	20	29.5
Pazarlama stratejisinin değiştirilmesi	10	14.7
Üretim sistemlerindeki iyileşmeler	19	27.9
Bilgi sistemlerinde iyileşmeler	19	27.9
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

İşletmelerin ISO 9000 sonrası süreçlere başlama durumlarının işletme büyüklüğüne göre dağılımı Tablo 22' dedir. Ankete katılan işletmelerin % 45.7' si ISO 9000 kalite belgesi alımı sonucunda bir sürece; % 22.8' i iki sürece birden; % 22.9' u üç sürece birden; % 8.6' sı da dört ayrı sürece birden başladıklarını ifade etmişler. Tablo'da dikkati çeken bir diğer bulgu da, büyük işletmelerin % 53.6'sının bir sürece, % 17.8'inin iki sürece, yine % 17.8'inin üç sürece ve % 10.8'inin de dört sürece birden başladıklarını belirtmeleridir.

#### 4.2.6. İşletmelerin ISO 9000 Belgesi Alma Kararı Hakkındaki Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan işletmelere ISO 9000 kalite güvence belgesi almış olmayı bugün için zamanında alınmış nasıl bir karar olarak değerlendirdikleri sorulmuş elde edilen veriler Tablo 23'de sunulmuştur. Tablo' dan görüleceği üzere kalite belgeli tekstil sektörü işletmelerinin yarısından fazlası ISO 9000 belgesi alma kararını çok olumlu; % 40.4' ü ise olumlu bir karar olarak değerlendirmektedirler.

İşletmelerin % 2.1' i bu kararı olumsuz olarak değerlendirirken yine % 2.1' i de bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin hiç biri ISO 9000 belgesi ile ilgili çok

Tablo 22: ISO 9000 Belgesi Söyrasında İşletmelerin Başladıkları Süreçler

	SÜREÇLER									TOPLAM		
	Fişleşen Kalite Yönetimini	Pazarlama Stratejisinin Dağıtılmasını	Üretim Sistemlerindeki İyileşmeleri	Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeleri	TKY + Üretim Sistemlerindeki İyileşmeleri	TKY + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeleri	Pazarlama + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler	Üretim + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler	TKY + Pazarlama + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler	TKY + Üretim + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler	Pazarlama + Üretim + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler	TKY + Pazarlama + Üretim + Bilgi Sistemlerindeki İyileşmeler
Kalite İyileştirme			1	11.1					33.3			
Üretim İyileştirme				33.3					33.3			
Üretim + Bilgi İyileştirme			2		14.3				25.0			
Bilgi İyileştirme												
TOPLAM	3	3	3	4	3	1	1	2	5.7	3	3	3
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

olumsuz bir görüş belirtmemişlerdir. Bu bulgular 1996 yılında Belçika' da yapılan bir araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir ( Vloeberghs ve Bellens, 1996: 42).

Tablo 23 : İşletmelerin ISO 9000 Belgesi Alma Kararına Bakış Açıkları

	n	%
Çok olumlu	26	55.4
Olumlu	19	40.4
Kararsızım	1	2.1
Olumsuz	1	2.1
Çok olumsuz	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>47</b>	<b>100.0</b>

Kalite belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin % 72.9'unun ISO 9000 belgesinin sakınca yarattığı şeklindeki görüşleri ile (Tablo 18) işletmelerin ISO 9000 belgesi alma kararına bakış açılarına ait bulgular (Tablo 23) birlikte değerlendirildiğinde bir çelişki varmış gibi görülebilir. Ancak, ISO 9000 kalite belgesinin işletmelere sağladığı pek çok işletme içi ve işletme dışı yararların yanı sıra, kurulan kalite güvence sisteminin kendine özgü bazı dezavantajlarının bulunduğu da kabul edilen bir gerçektir (Özel,1998:194 ; Kavrakoğlu ve Balkır,1996:6 ; Freeman,1994:165 ; Songür,1997/1:141). Sonuç olarak, ISO 9000 kalite güvence sistemi kurma ve belge alma çalışmalarının sağladığı yararlar, dezavantajlarından daha fazla olduğu için işletmeler tarafından tercih edildiği ve olumlu olarak değerlendirildiği söylenebilir.

## 5.SONUÇ

ISO 9000 Kalite güvence belgesine sahip tekstil sektörü işletmelerinin deneyimlerine ilişkin olarak araştırmadan elde edilen en önemli bulgular Tablo 24' de özetlenmiştir. Buna göre, işletmeleri kalite belgesi almaya yöncelten ilk üç sıradaki etmen ;

- Kalitenin geliştirilmesi,
- Sistemdeki hataları azaltmak,
- Toplam kaliteye başlangıç ve geçiş etmeni olarak belirlenmiştir.

ISO 9000 uygulamaları sonucunda işletmelerin elde ettiklerini belirttikleri ilk üç sıradaki işletme içi yararlar ;

- Gelişen dokümantasyon ve izlenebilirlik,
- Gelişen ürün kalitesi,
- Düzenli üretim akışıdır.

Tekstil sektörü işletmelerinin ISO 9000 uygulaması sonucunda elde ettiklerini belirttikleri ilk üç sıradaki işletme dışı yararlar ise,

- Azalan alıcı şikayetleri ve artan müşteri memnuniyeti,
- Daha olumlu algılanan ürün kalitesi,
- Artan prestij ve imaj olarak belirlenmiştir.

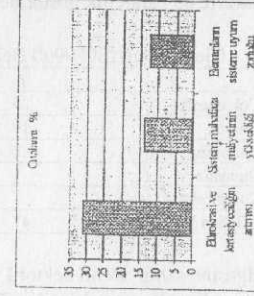
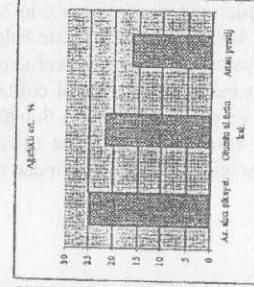
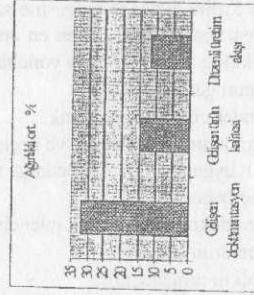
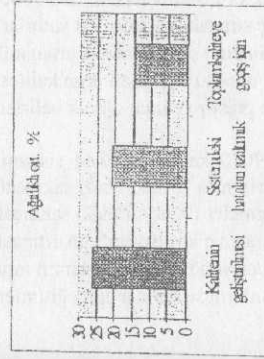
ISO 9000 kalite güvence sistemi kurma ve belge alma çalışmalarının tekstil sektörü işletmelerinin % 73'ünde bazı sakıncalar yarattığı da araştırmada elde edilen bir diğer bulgudur. Bu işletmeler ilk üç sıradaki sakıncaları,

- Bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artması,
- Sertifikasyondan sonra sistemin muhafaza maliyetinin yüksekliği,
- Elemanların sisteme uyum eğitimlerinin zorluğu şeklinde belirtmişlerdir.

Tablo 24 : Kalite Belgesine Sahip Tekstil İşletmelerinin Deneyimlerine İlişkin Bazı Önemli Sonuçlar

	Kalite Belgesi Almaya Yönelten Etmeler		Eldede Edilen İçer Dönük Yararlar		Eldede Edilen Dışa Dönük Yararlar		ISO 9000'in Yarattığı Sakinçalar (*)				
	Kalitenin geliştirilmesini azaltmak	Sistemdeki hataları azaltmak	Gelişen dokümantasyon	Gelişen ürün kalitesi	Düzenli üretim akışı	Azalan altı şikayetleri	Olumlu algılanan ürün kalitesi	Artan prestij ve imaj	Bürokrasi ve kartasiyeciliğin artması	Sistemi muhafaza maliyetinin yüksekliği	Elemanların sisteme uyum eğitimlerinin zorluğu
Ağırlıklı ort. %	74	58	90	42	32	68	59	45	25	11	10
Ağırlıklı ort. %	26.1	20.5	32.2	15.0	11.5	24.7	21.5	16.4	31.3	13.8	12.5

(\*) Bu bölümdeki sonuçlar frekans ve yüzde (%) dağılımına göre hesaplanmıştır.



## KAYNAKÇA

- Altıntaş, N., Vural, T., "ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Türk Hazır Giyim Sanayiinde Uygulanabilirliği ve Türk Hazır Giyim Firmalarının Hazır Bulunuşluk Düzeyi Üzerine Bir Araştırma", *Konfeksiyon Teknik*, 19, 18-28, 1996.
- Bozkurt, R., Odaman, A., *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları, Ankara, 1995.
- DİE., *Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı 1992*, DİE Yayınları, Ankara, 1994
- Efil, İ., *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996.
- Esin, A., "KOBİ'lerin Geleceklerinin Işığında Kalite Sorunları", *6. Ulusal Kalite Kongresi*, Tüsiad-Kalder, 3, 41-47, İstanbul, 1997.
- Freeman, R., *Quality Assurance in Training and Education*, Kogan Page Ltd., London, 1994.
- ISO., "ISO News Does It Work?", *ISO 9000 News*, 6, 4-11, 1996.
- ISO 8402., *Quality Vocabulary*, ISO Publications, Switzerland, 1991.
- Kadolph, S. J., *Quality Assurance for Textiles and Apparel*, Fairchild Publications, New York, 1998.
- KalDer Bülten., KalDer Yayınları, İstanbul, 2000.
- Kavrakoğlu, İ., *Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, KalDer Yayınları, 1, İstanbul, 1996.
- Kavrakoğlu, İ., Balkır, M., *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, KalDer Yayınları 11, İstanbul, 1996.
- Lamprecht, J. L., *ISO 900 Preparing For Registration*, ASQC Quality Press, New York, 1992.
- Mehta, P.V., *An Introduction to Quality Control for the Apparel Industry*, ASQC Quality Press, New York, 1992.
- Pınar, M.C., Ateş, H., *Pazarlama Araştırmaları*, Toros Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- Sanders, D.A., Sanders, J.A., Johnson, R.H., *ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?*, Çev: Gönül Yenersoy, Rota Yayınları, İstanbul, 1994.
- Sarıaslan, H., *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayınları, Ankara, 1996.
- Songür, N., "Bankacılık Sektöründe Kalite ve Uluslar arası Kalite Güvence Sistemi Standartlarının Uygulanması", *Verimlilik Dergisi*, 125-142, 1997/1.

Tekin, M., *Toplam Kalite Yönetimi*, Kuzucular Ofset, Konya, 1999.

Tuvia, B.P., Mvorach, B., "Uluslar arası ISO 9000 Standart Sistemi ve Bunun İsrail'deki Karşılığı Olan ISO 9000 Belgesini Almış Şirketlerde Kalite Konusunda Elde Edilen Sonuçlar" *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, KalDer Yayınları, İstanbul, 1996.

Üreten, S., *Üretim / İşlemler Yönetimi*, THK Basımevi, Ankara, 1998.

Vloeberghs, D., Bellens, J., ISO 9000 Standartlarının Belçika'daki Uygulaması Üzerine, *ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail*, KalDer Yayınları, İstanbul, 1996.

Yazıcıoğlu, Y., Vural, T., Üstün, G., "Türkiye'nin Hazırgiyim Konfeksiyon İhracatı ve Moda-Marka İmajı Yaratılarak İhracatın Geliştirilebilme İmkanları" 1. *Türkiye Hazırgiyim ve Konfeksiyon Kongresi*, İstanbul, 1-2 Aralık 1993.

Yenersoy, G., *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Yurdakul, S., *Orta ve Büyük Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Yaklaşımları ve Hazır Bulumşluk Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., 1999.

Zeisel, H., *Sosyal Araştırmalarda Sayısal Anlatım*, Çev: Onur Kumbaracıbaşı, Gazi Üniversitesi Yayınları, 12, Ankara, 1982.