



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME İLE
İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİNİN VE KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLARIN TESPİTİ: DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU
BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İHRACATÇI
İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Erkan Turan DEMİREL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

DOKTORA TEZİ

Malatya – 2009

**İŞLETMELERİN KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME İLE
İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİNİN VE KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLARIN TESPİTİ: DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU
BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İHRACATÇI
İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Erkan Turan DEMİREL

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

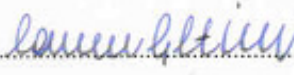
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

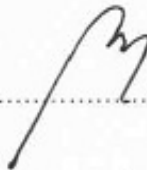
DOKTORA TEZİ

Malatya – 2009

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

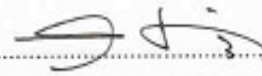
Enstitümüz Doktora Öğrencisi Erkan Turan DEMİREL tarafından Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY danışmanlığında hazırlanan *"İşletmelerin Kalite ve Sistem Belgelendirme İle İlgili Bilgi Düzeylerinin ve Karşılaştıkları Sorunların Tespiti: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Faaliyet Gösteren İhracatçı İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma"* başlıklı bu çalışma; Jürimiz tarafından, 29 / 10 / 2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda, başarılı bulunarak, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Canan ÇETİN 

Üye: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ 

Üye: Doç. Dr. Levent GÖKDEMİR 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ 

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adları geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / /

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
Enstitü Müdürü

ERKAN TURAN DEMİREL

İŞLETMELERİN KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME İLE İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİNİN VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN TESPİTİ: DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İHRACATÇI İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ: MALATYA, HAZİRAN – 2009

ÖZET: Bu çalışma; “İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı nedir?” problem cümlesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Bu cümleye bağlı olarak, “İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.” şeklinde bir temel hipotez tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı ise “işletmelerin, dış ticarete zorunlu olan standart belgelerini almalarında etkili olan faktörleri ortaya koymak ve belge alma sürecinde yaşadıkları sorunları tespit ederek çözüm önerileri geliştirmek” olarak ifade edilebilir. Akademik seviyede sanayicinin belgelendirmede karşılaştığı sorunlarla ilgilenen çalışma sayısının azlığı nedeniyle sanayicinin belge almada karşılaştığı sorunları mevzuat koyuculara ve uygulayıcılara iletmesi itibarıyla çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma alanını; Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’nde faaliyet gösteren ve ihracat yapan imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bölgelerin seçilme nedeni, en geri kalmış bölgelerimiz olmaları hasebiyle batı bölgeleriyle aradaki gelişmişlik farkının azalmasına bir nebze dahi olsa katkıda bulunabilmektir.

Araştırmadan elde edilen veriler; işletmelerde kalite bilincinin var olduğunu, bilincin yeterince özümsemediğini ve yüzeysel kaldığını, bu yüzeysellik nedeniyle kalite bilincinin uygulamaya yeterince yansıtılamadığını, bilgisizlik vb. sorunların aşılması için işletmelerin yeterince gayret gösteremiyor olmalarının da yüzeyselliğin sonuçlarından birisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, elde edilen verilerden, kaliteye ve belgelendirmeye yüksek düzeyde önem verilmesine rağmen ihracat deneyiminin ve

ihracatta yayılma alanının yeterli düzeyde olmadığı, belgelendirmenin üzerinden ortalama 5 yıl geçmiş olması nedeniyle konunun bölgedeki geçmişinin çok yeni olduğu, belgelendirmenin ihracat satışlarına “çok az düzeyde” artırıcı etki ettiği ve bu durumun “standartlar, uluslararası ticaretin ortak dilidir” görüşüne zıt görüldüğü, tüm bunların, bilgisizlikten ve önemsememekten kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Ortaya çıkan bulguların, temel hipotezi destekleyici görünümde olması nedeniyle, temel hipotezin kabul edilebilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Kalite, Standardizasyon, Kalite ve Sistem Belgelendirme, Dış Ticaret, İhracat, KOBİ, Bilgi Yetersizliği

ERKAN TURAN DEMİREL

**DETECTION OF THE QUALITY AND SYSTEM CERTIFICATION
INFORMATION OF AND RELATED PROBLEMS ENCOUNTERED BY
ENTERPRISES: A STUDY ON EXPORT PRODUCTION ENTERPRISES IN
EASTERN AND SOUTHEASTERN ANATOLIA REGIONS**

DOCTORATE THESIS: MALATYA, JUNE – 2009

ABSTRACT: This study is based on the question: “*What is the source of the problems encountered by the export production enterprises in quality and system certification processes and implementations?*” Taking this question as a basis, a basic hypothesis has been developed as: “*Source of the problems encountered by the export production enterprises in quality and system certification processes and implementations is that managers lack sufficient level of information.*”.. The aim of this study can be summarized as, “*To detect the factors effective on obtaining the standard documents required for foreign trade by enterprises; to detect the problems they experience in the process of obtaining these documents and; to develop solutions for these problems*”. Considering that only a small number of academic studies have been conducted on the certification problems encountered by industrialists, this study is of importance since it will present these certification problems to legislators and implementers.

The scope of the study is composed of the export production enterprises operating in Eastern and Southeastern Anatolia Regions. The reason behind the selection of these two regions is that they are the least developed regions of Turkey. This study, therefore, can contribute to the lessening of the development gap between these two regions in comparison to western regions.

Data obtained in the scope of this study show that enterprises have quality awareness; that the awareness is an artificial awareness that has not been adopted at a sufficient level; that quality awareness can not be sufficiently reflected into implementation due to this superficiality; and that one of the results of this superficiality

is the fact that enterprises can not exert required efforts to overcome unawareness and other similar problems. In addition, it is understood from the obtained data that despite the high-level importance attached to quality and certification, export experience and export expansion areas are limited; that certification is a new issue for the region as it has been, on average, 5 years since it has been introduced; that certification has only a “low-level” increasing effect on export sales; that this situation seems contrary to the idea that “standards constitute common language of the international trade”; and that all of these are the results of unawareness and not giving required importance to this issue.

Since the findings obtained seem to support the basic hypothesis, the basic hypothesis is thought to be acceptable.

KEY WORDS : Quality, Standardization, Quality and System Certification, Foreign Trade, Export, SME, Lack of Information

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONAY SAYFASI

ÖZET	I
ABSTRACT	III
KISALTMALAR	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME

1.1. KALİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ	8
1.1.1. Kalitenin Bileşenleri.....	12
1.1.1.1. Tasarım Kalitesi	13
1.1.1.2. Uygunluk Kalitesi	13
1.1.2. Kalitenin Boyutları	14
1.1.2.1. Ürün Kalitesinin Boyutları.....	18
1.1.2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları	16
1.1.3. Kaliteyi Etkileyen Faktörler.....	20
1.1.3.1. Pazar.....	20
1.1.3.2. Finansman	21
1.1.3.3. Yönetim.....	22
1.1.3.4. İnsan	23
1.1.3.5. Motivasyon.....	24
1.1.3.6. Malzeme.....	25
1.1.3.7. Makine ve Teçhizat.....	25
1.1.3.8. Bilgi.....	26
1.1.3.9. Üretim Parametreleri Oluşturma.....	28
1.1.4. Kalite Ve Kalitesizlik Maliyetleri	28
1.1.4.1. Kalite Maliyetleri	28
1.1.4.1.1. Önleme Maliyetleri	28
1.1.4.1.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri	28
1.1.4.1.3. Başarısızlık Maliyetleri	29
1.1.4.2. Kalitesizlik Maliyetleri.....	29
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	30
1.2.1. Toplam Kalite Kavramı	30
1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	31
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri	34

1.2.3.1. Liderlik...	34
1.2.3.2. Müşteri Odaklılık	35
1.2.3.3. Çalışanların Eğitimi	36
1.2.3.4. Takım Çalışması	36
1.2.3.5. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme	38
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Başarı Koşulları	38
1.2.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	38
1.2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları	39
1.3. KALİTE GÜVENCE VE STANDARDİZASYON	40
1.3.1. Kalite Güvence Kavramı	40
1.3.2. Standardizasyon Kavramı	43
1.3.2.1. Standardizasyonun Konusu	45
1.3.2.2. Standardizasyonun Amaçları	46
1.3.2.3. Standardizasyonun İlkeleri	47
1.3.2.4. Standardizasyonun Faydaları	47
1.3.2.4.1. Standardizasyonun Üreticiye Faydaları	48
1.3.2.4.2. Standardizasyonun Tüketiciye Faydaları	49
1.3.2.4.3. Standardizasyonun Milli Ekonomiye Faydaları	50
1.3.2.5. Standardizasyon Uygulamaları	51
1.3.2.5.1. Standartların Hazırlanması	51
1.3.2.5.2. Standardizasyonda Belgelendirmenin Rolü	53
1.3.2.5.3. Standardizasyonda Tüketicinin Rolü	55
1.3.2.5.4. Standardizasyonda Teknik Alt Yapı	55
1.3.2.6. Standartların Sınıflandırılması	57
1.3.2.6.1. Yapı Karakterlerine Göre Standartlar	57
1.3.2.6.2. Konularına Göre Standartlar	58
1.3.2.6.3. Uygulama Şekillerine Göre Standartlar	59
1.3.2.6.4. Uygulama Alanlarına Göre Standartlar	59

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE SİSTEM BELGELERİ

2.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 9000 SERİSİ	62
2.1.1. ISO 9000 Standartlar Serisi	63
2.1.2. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Prensipleri	65
2.1.3. ISO 9000 Belgelendirme Süreci	66
2.1.4. ISO 9000 Standart Maddeleri	93
2.1.5. ISO 9000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar	69
2.2. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 14000 SERİSİ	74
2.2.1. ISO 14000 Standartlar Serisi	76
2.2.2. ISO 14001 Standard Prensipleri	78
2.2.3. ISO 14000 Belgelendirme Süreci	79
2.2.4. ISO 14000 Standart Maddeleri	81

2.2.5. ISO 14000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar	82
2.3. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI	
VE ISO 18000 SERİSİ	84
2.3.1. ISO 18000 Standartlar Serisi.....	87
2.3.2. ISO 18000 Standart Prensipleri.....	88
2.3.3. ISO 18000 Belgelendirme Süreci.....	89
2.3.4. ISO 18000 Standart Maddeleri.....	90
2.3.5. ISO 18000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar	91
2.4. GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI	
VE ISO 22000 SERİSİ	92
2.4.1. ISO 22000 Standartlar Serisi.....	98
2.4.2. ISO 22000 Standart Prensipleri.....	99
2.4.3. ISO 22000 Belgelendirme Süreci.....	99
2.4.4. ISO 22000 Standart Maddeleri.....	100
2.4.5. ISO 22000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar	102
2.5. CE UYGUNLUK İŞARETİ	104
2.5.1. CE Uygunluk İşaretinin Özellikleri	106
2.5.2. CE İşaretini Kullanma Prosedürü.....	109
2.5.3. CE Uygunluk İşareti'nin İşletmelere Sağlayacağı Yararlar	111
2.6. KALİTE SİSTEM BELGELENDİRME KONUSUNDA	
KARŞILAŞILAN PROBLEMLER.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ TİCARETTE STANDARDİZASYON, KOBİ'LER VE DIŞ TİCARET

3.1. DIŞ TİCARET KAVRAMI	118
3.1.1. Dış Ticaret Türleri.....	119
3.1.1.1. İhracat.....	119
3.1.1.2. İhracat Türleri.....	124
3.1.1.3. İthalat.....	126
3.1.1.4. İthalat Türleri	127
3.1.2. Dış Ticarete Karşılaşılan Sorunlar	129
3.2. DIŞ TİCARETTE STANDARDİZASYON.....	132
3.2.1. Kalite ve Standardizasyonun İthalat Üzerindeki Etkileri.....	137
3.2.2. Kalite ve Standardizasyonun İhracat Üzerindeki Etkileri.....	137
3.3. KOBİ'LERDE DIŞ TİCARET, KALİTE VE STANDARDİZASYON... 140	
3.3.1. KOBİ Kavramı	140
3.3.2. KOBİ'ler ve Dış Ticaret.....	145
3.3.3. KOBİ'lerde Kalite ve Standardizasyon.....	148

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ALANIN TANITIMI.....	152
4.2. METODOLOJİ.....	155
4.2.1. Araştırmanın Önemi ve Yararları.....	155
4.2.1.1. Araştırmanın Önemi.....	155
4.2.1.2. Araştırmanın Sağlayacağı Yararlar	156
4.2.2. Anakütle ve Örneklem	157
4.2.3. Veri Toplama Tekniği.....	158
4.2.4. Veri Değerlendirme Teknikleri	160
4.2.5. Çalışmanın Problem Cümlesi, Hipotezi ve Amacı	161
4.2.6. Araştırmanın Varsayımları.....	163
4.2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	163
4.3. VERİLERİN ANALİZİ	163
4.3.1. Frekans Analizleri ve Sıralama Ölçekleri	163
4.3.2. Belge Almada Etkili Olan Beklentiler ve Beklentilerin Gerçekleşme Düzeyleri İle İlgili Analizler.....	208
4.3.2.1. ISO 9000 Serisi Belgeler İle İlgili Frekans Analizleri	208
4.3.2.2. ISO 22000 Serisi Belgeler İle İlgili Frekans Analizleri	222
4.3.2.3. CE İşareti İle İlgili Frekans Analizleri	232
4.3.3. T Testi (Independent Samples T Test) Sonuçları.....	244
4.3.3.1. ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar.....	244
4.3.3.2. ISO 22000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar.....	245
4.3.3.3. CE İşareti İle İlgili Sonuçlar	246
4.3.4. Manova (Multivariate Analysis of Variance) Analizi Sonuçları	247
4.3.4.1. ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar.....	247
4.3.4.2. ISO 22000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar.....	251
4.3.4.3. CE İşareti İle İlgili Sonuçlar	254
4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER.....	259
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	263
KAYNAKÇA.....	277
EK: ANKET FORMU	296

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1.: Standart Çeşitleri	57
Tablo 2.1.: ISO 9000 Standartlar Serisi	64
Tablo 2.2.: ISO 14000 Serisi Standartları	77
Tablo 2.3.: ISO 18000 Standartlar Serisi	88
Tablo 2.4.: ISO 22000 Standartlar Serisi	98
Tablo 2.5.: CE İşareti Taşınması Gereken Ürünler	107
Tablo 4.1.: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin Bazı Beşeri ve Ekonomik Kriterler Açısından Durumları	155
Tablo 4.2.: Doğu ve Güneydoğu İllerinin İmalat Sanayi İşletme Sayılarına Göre İlk Beşe Giren İlleri.....	158
Tablo 4.3.: 30. Soruya İlişkin Güvenilirlik Sonuçları	160
Tablo 4.4.: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları	164
Tablo 4.5.: İşletmelerin Eleman Sayılarına Göre Dağılımları	164
Tablo 4.6.: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları İllere Göre Dağılımları.....	165
Tablo 4.7.: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazarın Türüne Göre Dağılımları	166
Tablo 4.8.: İşletmelerin Satışlarında İhracatın Payı	166
Tablo 4.9.: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları.....	166
Tablo 4.10.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Dağılımları	167
Tablo 4.11.: İşletmelerin İhracatta Yayılma Gücüne Göre Dağılımları.....	168
Tablo 4.12.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	169
Tablo 4.13.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	169
Tablo 4.14.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Tecrübe (Kıdem) Düzeylerine Göre Dağılımları	170
Tablo 4.15.: İşletmelerin İhracata Yönelme Nedenleri	171
Tablo 4.16.: İhracat Yapılan Ülke Gruplarına Göre Önem Dereceleri Frekans Tablosu	174
Tablo 4.17.: İhracat Yapılan Ülke Gruplarına Göre Önem Dereceleri Tercih Puanları Tablosu.....	174
Tablo 4.18.: İhracatta Karşılaşılan Sorunlara Göre Önem Dereceleri Frekans Tablosu	175
Tablo 4.19.: İhracatta Karşılaşılan Sorunlara Göre Önem Dereceleri Tercih Puanları Tablosu.....	175
Tablo 4.20.: İhracatta Önemli Kabul Edilen Faktörler.....	176
Tablo 4.21.: Sahip Olunan Teknolojinin Pazarda Uygun Standartta Üretim Yapabilme Yeterliliğine İlişkin Frekans Tablosu	178
Tablo 4.22.: Sahip Olunan Teknolojinin Pazarda Uygun Standartta Üretim Yapabilme Yeterliliğine İlişkin Tercih Puanları Tablosu.....	178

Tablo 4.23.: Standart Belgelendirme Konusunda Sahip Olunan Bilgi Düzeyi	179
Tablo 4.24.: Bilgi Düzeyi – İhracat Performansı Çapraz Tablo	180
Tablo 4.25.: İhracat Performanslarına Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları	181
Tablo 4.26.: Bilgi Düzeyi – İşletme Büyüklüğü Çapraz Tablo.....	181
Tablo 4.27.: İşletme Büyüklüklerine Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları	182
Tablo 4.28.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin Ömrü Çapraz Tablo	182
Tablo 4.29.: İşletmenin Ömrüne Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları.....	182
Tablo 4.30.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin İhracat Deneyimi Çapraz Tablo	183
Tablo 4.31.: İşletmenin İhracat Deneyimine Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları	183
Tablo 4.32.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin İhracatta Yayılma Alanı Çapraz Tablo.....	184
Tablo 4.33.: İşletmenin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları.....	184
Tablo 4.34.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Alınan Kaynaklar.....	185
Tablo 4.35.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar	186
Tablo 4.36.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanların Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	187
Tablo 4.37.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanların Yöneticilerin Kademelerine Göre Karşılaştırılması.....	188
Tablo 4.38.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgiye İhtiyaç Duyulan Alanların Yöneticilerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	189
Tablo 4.39.: Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Standardizasyon Eksenli Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu.....	190
Tablo 4.40.: Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Standardizasyon Eksenli Sorunlara İlişkin Tercih Puanları Tablosu.....	190
Tablo 4.41.: İhracat Faaliyeti Yaparken Standart Belgelerine Sahip Olmanın Önemi.....	193
Tablo 4.42.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İhracat Performansı Çapraz Tablo.....	194
Tablo 4.43.: İhracat Performanslarına Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları	194
Tablo 4.44.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin Büyüklüğü Çapraz Tablo	195
Tablo 4.45.: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları	195
Tablo 4.46.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin Ömrü Çapraz Tablo.....	196

Tablo 4.47.: İşletmelerin Ömrüne Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları	196
Tablo 4.48.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin İhracat Deneyimi Çapraz Tablo	197
Tablo 4.49.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları	197
Tablo 4.50.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin İhracat Deneyimi Çapraz Tablo	198
Tablo 4.51.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları	198
Tablo 4.52.: Uluslararası Standartların Belgelendirmesine İlişkin Olarak İşletmeye Uygun Olan Durum	199
Tablo 4.53.: Belgeye Sahip Olma Durumunun Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	200
Tablo 4.54.: Sahip Olunan Belgenin Süresi	201
Tablo 4.55.: Belge Sahibi Olmanın İhracatta Yaşanılan Problemlerin Azalmasına Etkisi	201
Tablo 4.56.: Kalite ve Standardizasyon İle İlgili Sistem Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu	202
Tablo 4.57.: Kalite ve Standardizasyon İle İlgili Sistem Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tercih Puanları Tablosu	202
Tablo 4.58.: İhracat Artışında Sahip Olunan Belgenin Etkisi	203
Tablo 4.59.: Standart Belgelendirme Faaliyetleri Sırasında Karşılaşılan Problemlere İlişkin Frekans Tablosu	204
Tablo 4.60.: Standart Belgelendirme Faaliyetleri Sırasında Karşılaşılan Problemlere İlişkin Tercih Puanları Tablosu	205
Tablo 4.61.: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı	208
Tablo 4.62.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler	209
Tablo 4.63.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler	211
Tablo 4.64.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler	215
Tablo 4.65.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler	218
Tablo 4.66.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler	221
Tablo 4.67.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler	223
Tablo 4.68.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler	225

Tablo 4.69.:	ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	227
Tablo 4.70.:	ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	229
Tablo 4.71.:	ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	231
Tablo 4.72.:	CE İşaretlemesine İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler	233
Tablo 4.73.:	CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	235
Tablo 4.74.:	CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	238
Tablo 4.75.:	CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	240
Tablo 4.76.:	CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler.....	243
Tablo 4.77.:	ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili T Testi Sonuçları.....	245
Tablo 4.78.:	CE İşareti İle İlgili T Testi Sonuçları.....	246
Tablo 4.79.:	İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları	247
Tablo 4.80.:	İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları	248
Tablo 4.81.:	İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları	249
Tablo 4.82.:	İşletmelerin İhracattaki Yayılmalarına Göre Manova Sonuçları.....	250
Tablo 4.83.:	İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları	251
Tablo 4.84.:	İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları	252
Tablo 4.85.:	İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları	253
Tablo 4.86.:	İşletmelerin İhracatta Yayılmalarına Göre Manova Sonuçları	254
Tablo 4.87.:	İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları	255
Tablo 4.88.:	İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları	256
Tablo 4.89.:	İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları	257
Tablo 4.90.:	İşletmelerin İhracatta Yayılmalarına Göre Manova Sonuçları	258

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1.: Kalitenin Bileşenleri.....	13
Şekil 1.2.: Kalite Buzdağı (Kalite(sizlik) maliyetleri).....	29
Şekil 1.3.: Deming Döngüsü.....	39
Şekil 1.4.: PUKÖ Döngüsü.....	39
Şekil 3.1.: Dış Pazarlarda Karşılaşılan Sorunlar.....	129

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
Ar – Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ASQC	: American Society for Quality Control
ASTM	: American Society for Testing and Materials
BSI	: British Standards Institute
CE	: Conformité Européen / Community Europe
CEN	: European Committee for Standardization
CENELEC	: European Committee for Electrotechnical Standardization
ÇYS	: Çevre Yönetim Sistemi
DAP	: Doğu Anadolu Projesi
DIN	: Deutsches Institut für Normung
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EOQC	: European Organisation For Quality Control
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GSMH	: Gayrı Safi Milli Hasıla
HACCP	: Hazard Analysis and Critical Control Points
IEC	: International Electrotechnical Commission
ISO	: International Standardization of Organization
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (Dış Ticaret Müsteşarlığı)
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
JIS	: Japanesee Industrial Standards
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı)
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
OHSAS	: Occupational Health - Safety Advisory Services
TKL	: Toplam Kalite Liderliği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Teknoloji, küreselleşmeye bağlı olarak baş döndürücü bir hızla sürekli ilerlemektedir. Teknolojinin bu kadar hızlı ilerlemesi, bilgi üretim ve iletiminin diğer üretim faktörlerini ikinci plana atmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek; yıkıcı rekabete uyum gösterebilmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin öncelik vermeleri gereken en önemli konulardandır. Küreselleşmenin de etkisiyle, dünya tek pazar haline bürünmüştür. Bu tek pazarda, müşteri ihtiyaçlarının, müşteri için en kısa zamanda, en uygun şekilde, en uygun yerde, en düşük maliyetle ve en yüksek kalitede karşılanması gereklilikleri rekabetin olmazsa olmaz koşulu haline gelmiştir. Günümüzde, söz konusu gelişmelerle birlikte ve aynı doğrultuda düşünülmesi gereken diğer bir faktör de; insanların eğitim, gelir, sosyal düzey, yaşam tarzı gibi alanlarda elde ettikleri gelişmelerin beklentilerini hızlı bir dönüşüme tabi tutmasıdır. Bu dönüşümün sonuçları ise işletmelere, rekabet avantajı elde edebilmeleri için hızla uyum sağlamaları gereken başka bir etki merkezini ortaya çıkarmaktadır.

Teknoloji alanında görülen hızlı gelişmelerin ve küreselleşmenin, iş ve rekabet ortamlarını köklü değişimlere tabi tuttuğu ve yeniden şekillendirdiği açıktır. Söz konusu gelişmeler, işletmelerin faaliyet alanlarını sürekli değiştirmektedir. Bu nedenle eskiden ulusal pazarlarla yetinen işletmeler için ulusal pazarlar yetersiz hale gelmiştir. Ulusal pazarlar ile yetinilemeyeceğinin farkına varan işletmeler, yüzlerini uluslararası pazarlara çevirmeye başlamışlardır. Küreselleşme sürecinin doğal bir sonucu olarak kabul edilen bu yeni durum karşısında kayıtsız kalmak istemeyen birçok işletme rekabet ortamında sağlam bir desteğe sahip olabilmek için uluslararası faaliyetlere katılmak ve küresel yeterliliklerini arttırmak zorunda kalmıştır. İşletmeler, sürekli değişen ve çok ağır koşullar içeren uluslararası ticarete başarılı olabilmek için çağın gereklerinden olan çeşitli stratejiler uygulamaya başlamışlardır. Bu konuda uygulanan stratejilerden biri de mal ve hizmet sunumuyla ilgili tüm tarafların tatmin edilebilmesidir. Böyle bir tatmin durumuna, ancak sürekli iyileştirmenin ve geliştirmenin ardından giderek ulaşılabilmesi mümkündür. “Teknolojiye uyum sağlayabilmek” ve “değerli bilgiye sahip olabilmek”, rekabette öne geçebilmek için göz ardı edilemeyecek faktörlerdir. Bunu

gerçekleştirebilmenin yolu, tasarımdan kullanıma kadar ürünlerin ve hizmetlerin, ilgili tüm kesimlerin beklentilerini karşılayabilmesinden geçmektedir. Bu şekilde bütüncül düşünüldüğünde toplam kalite kavramı ortaya çıkmaktadır.

Çağdaş anlayışa göre işletmeler, üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken kaliteyi yaşam tarzı olarak tepeden tırnağa tüm birimleri ile benimsemeli ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Söz konusu kalite anlayışı, dünya ticaretini yönlendiren aktörlerin (devletler, uluslar arası birlikler, işletmeler) büyük çoğunluğunca benimsenmiş ve uluslararası ticarete yönlendirici rol oynamaya başlamıştır. Ülkelerin öncelikli amaçları arasında küreselleşmenin getirilerinden yüksek oranda pay almanın da olduğu düşünüldüğünde, kaliteyi belgelendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili olarak ifade edilmesi gereken bir başka husus ise, bilgi çağıının getirileri sayesinde, sınırların kalkmasıyla pazardaki herkesin ürünler ve hizmetler hakkındaki her şeyi kolayca öğrenebilmeleridir. Bu durum, pazara sunulacak ürünlerin ve hizmetlerin kaliteli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Kalite olgusu, tek başına yetersiz olup; kalmaktadır. önemli olan kalitenin devamlılığıdır. Bu devamlılığın sağlanması da kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve belgelendirilmesidir. Ayrıca, üye adayı olduğumuz Avrupa Birliği 'de mal ve hizmet hareketlerinde kalite belgelerini bir nevi pasaport gibi görmektedir.

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

İhracat alanının önemli aktörlerinden biri olan KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) uluslararası ticaretten pay alma faaliyetlerinde yüksek düzeyde

önem taşıdıkları bilinmektedir. Ülkemizde tüm işletmelerin %99.2'sini, toplam istihdamın %53'ünü, toplam yatırımların %56.5'ini ve toplam katma değerin %38'ini KOBİ'ler teşkil etmektedir. Bahsedilen bu sonuçlar, KOBİ'lerin ülke ekonomisinin sürükleyici gücü olduklarını göstermektedir. Bu potansiyel, uluslararası ticarete de kendini gösterecektir.

İhracat faaliyetleri ve standart belgeleri ilgili literatür bulgularının ışığında çalışmanın problem cümlesi; “*İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı nedir?*” şeklinde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak temel araştırma hipotezi ise “*İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.*” şeklinde tasarlanmıştır. Problem cümlesine ve temel hipoteze bağlı olarak, çalışmanın konusu, “*işletmelerin, dış ticarete zorunlu olan standart belgelerini almalarında etkili olan faktörleri ortaya koymayı ve belge alma sürecinde yaşadıkları sorunları tespit ederek çözüm yolları geliştirmeyi*” içermektedir. Çalışmanın amaçları da altı başlık altında toparlanmıştır:

1. KOBİ yöneticilerinin kalite ve sistem belgelendirme konusundaki bilgi düzeylerinin ne olduğunu ve bilginin uygulamaya yansıtılıp yansıtılmadığını,
2. Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite (standart) belgelendirme konusunda karşılaşılan sorunları,
3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği (OHSAS), ISO 22000 Hijyen Standartları (HACCP) ve CE Uygunluk İşareti uygulamalarında etkili olan faktörleri,
4. Söz konusu uygulamaların işletmelere sağladığı faydaları,
5. Belgelendirme öncesi beklentiler ile belgelendirme sonrası gerçek durumun ne olduğunu,
6. Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite belgelendirme faaliyetlerinin KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma faaliyetlerindeki yerini ortaya koymak.

Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9000), Çevre Yönetim Sistemi (ISO 14000), İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (ISO 18000), Hijyen Standardları (HACCP – ISO 22000) ile CE Uygunluk İşareti uygulama ve belgelendirme faaliyetlerinin Türkiye’de henüz tam manasıyla yerleşmediği görülmektedir. TSE ve KALDER verilerine göre söz konusu sistemlerden en az bir tanesini uygulayan işletme sayısı 2007 sonu itibarıyla 5155’tir. Ülkede 1.881.433 işletme (TUIK, GSİS, 2002) bulunduğu düşünüldüğünde eksikliğin ne denli büyük olduğu görülmektedir. Bu konudaki eksikliğin sebeplerinin tespiti ve çözümlerinin ortaya konulmasında akademik bakış açısıyla katkıda bulunabilmek adına çalışmaların yapılmasının ülke ekonomisine fayda getirmesi beklenmektedir. Küreselleşmenin getirileri uluslararası ticaret etrafında şekillenmektedir. KOBİ’lerin uluslararası ticaret faaliyetleri esnasında ya da uluslararası pazarlara açılmaya çalışırken karşılaştıkları sorunların tespiti ve çözümlerinin ortaya konulması, KOBİ’lerin performanslarına dolayısıyla da ülkenin gelişme hızına ivme kazandıracaktır. İvmenin artması demek, uluslararası rekabette güçlü olmak ve uluslararası ticaretten daha fazla pay almak demektir.

Çalışmanın alanını, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren ihracatçı imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Fiziki ve ekonomik kısıtlardan dolayı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’nden seçilen 10 il üzerinde çalışılmıştır. İmalat sektörünün özellikle seçilmesinin nedeni ise ihracata dayalı büyümenin, üretime ağırlık verildiğinde çok daha fazla değerli olmasıdır. Bu bölgelerin seçilmesindeki en önemli nedenler, Gaziantep dışındaki bölge illerinin tümünün kalkınmada öncelikli yöre statüsünde olmaları ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerinin negatif olmasıdır. Gelişmişlik sıralamasında ülkemizin geri kalmış bölgeleri olan Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’ndeki işletmeler üzerinde yapılacak çalışmaların ışığında sağlanacak açılımların bölgenin gelişiminin hızlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ülkedeki işletmelerin %10,57’si ve istihdamın %7,38’i söz konusu bölgelerde yer almaktadır. Kalite güvence sistemleri ile ilgili belgelerden en az bir tanesine sahip olan işletmelerin ise %2,44’ü bu bölgelerdedir. İhracat yapan işletmelerin %4,19’u Doğu ve Güneydoğu Bölgeleri’nde bulunmakta ve bu bölgeler ülke ihracatının %3,04’ünü

gerçekleştirmektedir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin, ülke geneli verileri ile kıyaslama yapıldığında ne denli geri kalmış oldukları apaçık görünmektedir. Doğu ve Güneydoğu Bölgeleri, kendilerine özgü sorunların ve çözüm yollarının irdelendiği çalışmalar ile desteklenirse yeterince gelişmemiş olmanın getirdiği olumsuzlukların giderilmesinin kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Çalışma; yukarıda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için dört bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde “Kalite ve Sistem Belgelendirme” ana başlığı altında “Kalite Kavramı ve Önemi” ile “Toplam Kalite Yönetimi” konuları anlatılmaktadır. İkinci bölümde “Kalite Sistem Belgeleri” ana başlığı altında “Kalite Yönetim Sistemi Kavramı ve ISO 9000 Serisi”, “Çevre Yönetim Sistemi Kavramı ve ISO 14000 Serisi”, “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Kavramı ve ISO 18000 Serisi”, “Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Kavramı ve ISO 22000 Serisi” ve “CE Uygunluk İşareti” konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde “Dış Ticarete Standardizasyon, KOBİ’ler ve Dış Ticaret” ana başlığı altında “Dış Ticaret Kavramı”, “Dış Ticarete Standardizasyon” ve “KOBİ’lerde Dış Ticaret, Kalite ve Standardizasyon” konuları anlatılmıştır. Beşinci bölümde ise anket sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Altıncı bölümden sonra ise “Genel Sonuç ve Öneriler” başlığı altında elde edilen verilerle birlikte çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak, çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME

Kaliteyi; günümüzde kazandığı önemiyle, “işletmeler için başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşlar açısından bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibariyle birçok boyutu olan önemli bir küresel strateji silahı” olarak görmek mümkündür. Bir ürünün veya hizmetin kalitesi yalnızca kendi özellikleriyle değil, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaçları ve beklentileri ile belirlenmektedir.

Kalitenin önemi, getirdiği faydalar açısından bakıldığında net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kalite; fireleri, israfı, düzeltici işlemlere olan ihtiyacı azaltmakta ve üretim hızını, çalışanların iş başarılarını ve motivasyonlarını artırmaktadır. Bu gibi gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan faydalar, “doğrudan fayda” şeklinde düşünülebilir. Bunların yanı sıra kalitenin müşteri memnuniyetini, müşteri sayısını, satışları artırıcı etkileri ise “dolaylı fayda” olarak tanımlanabilir. Maliyet – fayda analizleri açısından yaklaşıldığında kalitenin iyi bir yatırım olduğunu anlaşılmaktadır. Yüksek kaliteye harcanan her kuruş, birikim olarak kat be kat fazlasıyla işletmeye geri dönecektir. Düşük kalitenin maliyetlerinin başında ise fırsat maliyetleri vardır. Sonrasında da geri dönen ürünün tamirinden veya değişiminden doğan garanti maliyeti vb. gelmektedir. Sürekli geliştirilen kalitenin sağlayacağı potansiyel birikim, küresel rekabette ayakta kalabilmeyi finanse edecek ve işletmelere güçlü bir imaj sağlayacaktır.

Kalite konusunda unutulmaması gereken bir diğer önemli husus da “aynı özelliklere sahip bir ürün iki farklı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabileceği” gerçeğidir. Bunun nedeni ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana farklılık göstermesidir. Bu noktada, toplumun hemen her kesiminin ortak payda olarak birleşebileceği bir anlayışa ya da uygulamaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın ortaya çıkardığı uygulama, “standardizasyon” olarak karşımızdadır. İnsanlığın kaliteyi ve ekonomikliği arama

abalarının ürünü olarak ortaya çıkan standardizasyon, “mal ve hizmet üretimi ile ilgili tüm tarafların işbirliği halinde ortaya koydukları kurallar” şeklinde tanımlanabilir. Standardizasyon, standartların ürünler ve hizmetler üzerindeki izdüşümü gibi düşünülebilir. Bu bağlamda standart kavramı ise “retimde, ölçmede, deneyde, anlayışta vs. bir örneklik” olarak tanımlanabilir.

Günümüz anlayışına göre standardizasyon faaliyetlerinin yani standartlara uygun üretim yapabilmenin tüm kesimler için anlam ifade etmesi, “ispatlanabilirlik” şartına bağlanabilir. İspatlanabilirlik ise “kalite ve sistem belgelendirme” ile gerçekleşmektedir. Belgelendirme, günümüzde giderek önem kazanmakta, uluslararası ticarete, pazarlamanın birinci öncelikli konusu olarak gündemdeki yerini sağlamlaştırmaktadır. Özellikle iki taraflı ve çok taraflı anlaşmalar ile Avrupa Birliği gibi örgütlenmeler çerçevesinde ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanması için bir takım belgeler zorunlu tutulmaktadır. İhracatta çeşitli standartlara göre belgelendirilmiş ürünlere, uluslararası pazarlara girişlerde ve uluslararası pazarlarda dolaşımda büyük kolaylıklar sağlanmaktadır. Ürünün veya sistemin belgelendirilmesinin amacı, alıcılara ürünün ve sistemin kalite gereklerine uyduğuna dair bir güvence vermektir. Ayrıca belgelendirme sayesinde i piyasadaki mal kalitesi de artmaktadır.

Uluslararası standartlara uyum sağlamış olmak; bütün işletmelere özellikle de kk işletmelere gelişimlerine katkıda bulunarak, yeni fırsat kapıları açabilir. İşletmeler, standartları değerlendirmek ve onlardan faydalanmak suretiyle piyasada güvenilir bir tedarikçi ve iş ortağı olarak adlarını duyurabilirler ve yasal düzenlemeleri yerine getirerek ihalelere katılabilirler. Uluslararası standartlar günümüzün küreselleşen pazarlarında kk işletmelerin karşılaştıkları güçlüklere pratik çözümler getirmektedir. Bir başka ifade ile standartların yani belgelendirmenin kk işletmeler için büyük imkânlar sunduğu söylenebilir.

1.1. KALİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küresel rekabet, her günün, neredeyse saniyelerin bile karakterize edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu hıza uyum sağlayabilmek için, kaynak artırmaya ve verimliliğe yönelik ekonomik senaryoların uygulanması gerekmektedir. Günümüzde, rekabet senaryoları, müşteri tatminine yönelik stratejiler belirlenerek hazırlanmaktadır. Bu stratejilerin başarı ile uygulanabilmesinin mihenk taşları ise süreçlerin ve insan kaynaklarının güncel gelişmelere uyumlarının sağlanmasıdır. Bu nedenle işletmeler, iş sistemlerini ve süreçlerini geliştirecek yaklaşımlara daha fazla dikkat etmelidirler (Renzi, 2000:849-856). İçinde yaşadığımız çağ, mesafelerin kısaldığı, ideallerin büyüdüğü, rekabetin ve rekabet gücünün arttığı ve hem ülkelerin hem de insanların bu güce, bu hıza yetişmeye çalıştığı bir çağdır. Toplumun, çağın ve rekabetin gerisinde kalmak istemeyenler doğal olarak, bunun gereklerini yerine getirme çabalarının içinde olacaklardır. Bu çabaların başarıya ulaşmasındaki en büyük güç kaynaklarından birisi ve hatta olmazsa olmazı hiç şüphesiz, “kalite”dir. Kaliteyi yakalamak, kaliteyi benimsemek, kaliteyi uygulamak bu çağda, “kültür, gereklilik ve düstur” haline gelmiştir (TSE, 2006:11). Kalite, işletmelerin giderek büyüyen pazar rekabetçiliğinde en önemli temsil güçlerinden bir tanesidir (Renzi, 2000:849-856).

Tüketiciye sunulan ya da sunulması planlanan ürün ve hizmetlerde; insan sağlığı, çevre sağlığı ve rekabet koşulları açısından evrensel nitelikte kabul gören kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Küreselleşmenin etkileriyle dünya üzerinde yürütülen tüm ticari faaliyetler, bir nevi tek çatı altında birleşmiştir. Ticaret de bu tek çatı altında ve sınırlar olmadan serbestçe yapılabilir bir hale gelmiştir. Serbestlik kavramı ile ürün ve hizmetlerin serbest dolaşımı ifade edilmektedir. Serbest dolaşımın doğurduğu önemli gelişmelerden biri ise evrensel olarak uygulanabilen kalite kriterleridir. Bunun yanında; bütünleşme, tek pazar olgusu, Dünya Ticaret Örgütü düzenlemeleri ve AB’nin gelişim süreci, mal ve hizmetlerin dolaşımındaki teknik düzenlemeleri hızlandırmıştır. Bu gelişmeler ile paralel olarak, evrensel kalite kriterleri de sürekli güncellenmektedir. Ürün ve hizmetlerdeki asgari kalite normlarının oluşturulması ve pazardaki rekabet koşullarının iyileştirilmesi buna bağlı olarak daha da gelişmiştir (Erdil, 2003:90).

Küreselleşmenin etkilerini göstermeye başlaması ile birlikte sanayi ülkeleri arasında yoğun bir rekabet yaşanmaya başlamıştır. “Kalite savaşları” da denilebilecek bu yoğun rekabet, teknoloji liderliği yapan ülkeler başta olmak üzere uluslararası ticarete var olmaya çalışan bütün ülkelerin korkulu rüyası haline almıştır. Günümüzde toplumların yaşam tarzları ve beklentileri; işletmelerin yönetim, üretim, pazarlama, satış, satış sonrası hizmetler vb. ile ilgili süreçlerinde kalitesizliğe olan toleransı sıfır denilebilecek bir düzeye indirmiştir. Toleransın bu denli düşük olması, işletmeleri ve müşterileri, güvenilirliği yüksek mal ve hizmetlerin üretimine ve tüketimine fazlasıyla bağımlı hale getirmiştir. Dünyada yaşanan bu gelişmelere paralel olarak 1980’li yıllardan itibaren dışa açılmaya başlayan Türk işletmeleri de uluslararası pazarlara uyum sağlama sürecinde yeni rekabet stratejilerini özümsemek zorunda kalmışlardır. Bu doğrultuda, kalitede zirveye erişebilmek için müşteri beklentilerinin en yüksek düzeyde karşılanması, bir işletme politikası haline gelmiştir (Akın, 2002:57). Kalite, tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavram olarak ele alınmalı ve yaşam ilkesi haline getirilmelidir. Ne üretilirse üretilsin, tüm sistemler bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlanmış olan bir bütünü oluştururlar. Bu zincirin gücü ise tek bir halkanın gücüne eşdeğerdir. Halkalardan birinin zayıf olması ve kopması tüm zincirin görevini yapamayacak hale gelmesine neden olabilir (Yenersoy, 1997:57).

“Kalite” yaklaşık bir asırdan beri kullanılan bir kavram olmakla birlikte, üzerinde uzlaşılan bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum kalite kavramının, “çok boyutlu” olmasından ileri gelmektedir. Kullananın bakış açısına bağlı olarak, değişik tanımlarına rastlanılmaktadır (Konyalı, 2006:47). Kalite kavramı, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zaman da yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Bu yönüyle “kalite” kelimesinin son yıllarda slogan haline geldiği söylenebilir. Kalite kelimesi, Latince “... nasıl olduğu ...” anlamına gelen “qualis” kelimesinden türeyen İngilizce “quality” ve Fransızca “qualité” kelimelerinden Türkçe’ye uyarlanmıştır. Türk Dil Kurumu “kalite”nin sözlük anlamını, “Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu” veya “Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik” şeklinde ifade etmektedir (TDK, internet:2009).

Kalite sözcüğü esasen, kastedilen ürünün veya hizmetin gerçekte ne olduğunu belli etmek amacı ile kullanılmaktadır. Kalite, halk arasında, üstünlüğü ve iyiliği, yani kaliteye konu edilen ürünün veya hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bir başka ifade ile kalite, “o ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme, hizmet verdiği kişi ya da kişilere en iyiyi sağlayabilme yeteneğidir”. Ancak, bir kişi için mükemmel olan şeyin diğer bir kişiyi hiç memnun etmeyebileceği unutulmamalıdır. Bu bakımdan, kalitenin, subjektif değerlendirmeler içeren göreceli bir kavram olduğu ifade edilebilir. Kalite anlayışı; yaşam düzeyi, zevkler, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim gibi çok sayıda faktörün etkisi altında ülkeden ülkeye, değişiklik göstermektedir. Benzer nedenlerle aynı ülke içinde dahi hem tüketicilerin hem de üreticilerin ürün ve hizmetler için kullandıkları “kalite” kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Burada asıl önemli olan, herhangi bir ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin göz önüne alınması gerektiğidir. Bu açıdan bakıldığında da kalitenin subjektif değerlendirmeler sonucunda ortaya bir kavram olduğu görüşü desteklenmektedir. Ancak ürünün veya hizmetin ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez standartlar veya mevzuatlarla belirlenen bir kalitesi de söz konusudur. Bu kaliteye ise “objektif kalite” denilebilir (Altunbağ, 2005:5).

Aşağıda kalite konusunda yapılmış farklı tanımlar bulunmaktadır:

Kalite, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir.(Dr. W. E. DEMING) Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr. J. M. JURAN) Kalite şartlara uygunluktur. (P. B. CROSBY) Kalite, bir ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır. (G.TAGUCHI) Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanana özelliklerin toplamıdır.(ISO 8420/TS-ISO 9005) Kalite, bir ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS-Japon Standartları Enstitüsü) Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (EOQC- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu) Kalite, bir hayat felsefesidir. Kalite, bir yaşam tarzıdır Kalite, şartların eksiksiz karşılanması için asıl olan özelliklerin, karakteristiklerin yerine getirilme derecesidir. (TS.EN.ISO 9000:2000)

Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği – ASQC) Kalite, tüketicinin attığı ancak ölçülebilen, kontrol edilebilen ve normlarla tanımlanabilen bir boyutu içermektedir.

Günümüzde, “Bilişim Çağı”nın ve dolayısıyla küreselleşmenin de etkisiyle, kalite kavramı, daha geniş bir bakış açısıyla dar kalıplardan çıkarılarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir (Konyalı, 2006:47). Kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir başarıyı yakalamak ve yıkıcı rekabet ortamında varlıklarını korumak için işletmelerin elindeki anahtar olarak görülmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına da yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “Sosyal Sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün ve hizmet denetiminde kullanılan bir kavram iken günümüzde bir “strateji aracı” olarak ele alınmaktadır. Bu yönü ile yönetimle birlikte anılır olmuştur (Göksel, 2002:312). Rekabete dayalı günümüz pazar koşullarında işletmeler açısından kalite; rekabette öne çıkmada ve müşterilerin talep ettikleri özellikleri karşılayan ürünleri veya hizmetleri üreterek amaçlara ulaşmada stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Sureshchandar, 2002:69). Bu açıdan bakıldığında, kalite kavramının sadece ürünün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıktığı ve “yönetimin kalitesi” anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. İşte, bu anlamda kalite, artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir (Möröydor, 2006:3).

İçinde yaşadığımız çağda, üretim faaliyetlerinden, toplumun gereksinimlerini karşılamının ötesinde kârın maksimize edilmesi de beklenmektedir. Bu beklentinin neden olduğu gelişmelerin en önemli özelliklerinden birisi de aşırı üretimdir. Aşırı üretim ise bir tüketim toplumunun yaratılmasına yol açmaktadır. Tüketim toplumunda

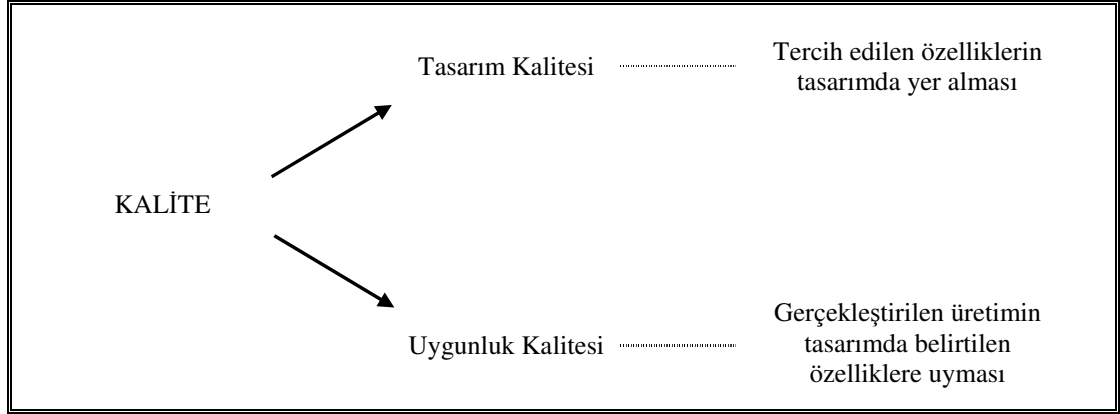
da alıcıların sürekli beğenisini kazanmak için kalite, rekabette avantaj elde edebilmek için vazgeçilemez unsura dönüşmüştür. Kaliteyi sağlayabilmek, geliştirebilmek ve koruyabilmek; tasarımdan üretime, üretimden pazarlamaya ve satışa, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar her safhada büyük yatırımlar gerektirmektedir. Bu büyük yatırımların getirisi ise rekabette rakiplerin önünde gitmektir. 1994 Dünya Rekabet Raporu'nun ortaya koyduğu, "kalite tekniklerini kullanmakla rekabet arasında pozitif bir korelasyonun mevcut olduğu" tespiti bu görüşü desteklemektedir (Flynn, 1999:130-134). 1990'lı yıllardan günümüze gelen kalite anlayışı, "müşterinin istediği kaliteyi yakalamak değil, uygulanan kalite ile müşteriye etkilemek" temeli üzerinde durmaktadır. "Yaptığını satan işletme" anlayışı, yerini "Satılabilirli yapan işletme" anlayışına bırakmıştır. Bu ifadeden hareketle, kalitenin, "işletmelerin daha fazla kâr etmeleri için değil, varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale geldiği", noktasına varılabilir (Öz, 2006:2).

Bir müşteri, ya ihtiyaç ve beklenti satın alır ya da daha önceden herhangi bir fikir sahibi olmaksızın ürünü veya hizmeti deneyebilir. Eğer ürün ya da hizmet ihtiyacını gideriyorsa veya beklentilerine uygunsa, kaliteli demektir. Bu nedenle kalite, "müşterinin ürün veya hizmeti kullandıktan sonra ortaya çıkan tatmin durumunu" anlatmaktadır. Müşteriler, ürünlerin ya da hizmetlerin gerçek performansları ile ilgili fikir sahibi olabilmek için deneme yaparlar. Denemeden elde ettikleri sonuç ile beklentilerini karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın neticesine göre kendilerine uygun olanı satın alırlar. Bu bakış açısına göre ise kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak (İnce, 2007:2) veya ürünün bütün özelliklerinin müşterilerin ihtiyaçlarının tamamına uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir (Vonderembese, 1991:699).

1.1.1. Kalitenin Bileşenleri

Bir ürünle ilgili herhangi bir kalite karakteristiğinin gerçekleşmesinde bir çok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Bunlar; tüketicilerin bilinç seviyeleri, rekabet, pazarlama politikaları, hammadde vb. gibi çoğaltılabilir. Sayılan faktörlerin her biri kalitenin oluşmasında az ya da çok etkili olmaktadır. Ancak bu faktörlerin tek

potada erimelerini sağlayan iki önemli faktör vardır ki, bunlar kaliteyi olumlu veya olumsuz olarak fazlasıyla etkilemektedirler. Bu iki faktör, “tasarım kalitesi” ve uygunluk kalitesi” olarak adlandırılmaktadır. Kalitenin bileşenleri, Deming’in yaptığı “kalite, kullanıma uygunluktur” tanımından türetilmiştir. Bileşenler aynı açıdan bakıldığında, kalite kavramını ortaya koymaktadırlar (Şimşek, 2004:19-21). Kalitenin bileşenleri, aşağıdaki Şekil 1.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Kalitenin Bileşenleri

Kaynak: ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2004, s:19

1.1.1.1. Tasarım Kalitesi: Tasarım kalitesi; beklenen veya beklenmeyen tüm özelliklerin üründe yer almasıdır. Tasarım kalitesi müşteri araştırmaları ve hizmet / satış ziyaretleri ile başlar, müşteriyi tatmin edecek bir ürün / hizmet kavramının belirlenmesiyle sürdürülür. Burada üründeki bazı özellikler müşteri tarafından belirlenirken bazıları da tedarikçi tarafından belirlenir. Müşteri malı ve özelliklerini biliyorsa tedarikçiden bir takım özellikler talep edebilir. Bazı özellikler ise müşteri talebinin çok ötesindedir. İşte bu durumda tasarım çok önemlidir ve kaliteyi tedarikçi belirlemektedir.

1.1.1.2. Uygunluk Kalitesi: Tasarım kalitesinin belirlediği özelliklere, üretim sırasında uyulması gerekliliğinin bir sonucu olarak, uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Tasarım kalitesi ile kıyaslandığında, uygunluk kalitesinin ölçülebilir bir karakteristik olduğu söylenebilir. Bir ürünün belirlenmiş olan özelliklere ne ölçüde uyduğu, yani

uygunluk kalitesi, bilimsel olarak tespit edilebilir. Nitekim kalite çalışmaları büyük ölçüde uygunluk kalitesi ile ilgili olmuştur. Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir karakteristiktir. Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Bunlardan birincisi nominal, yani hedeflenen değerdir. Örneğin bir civatanın belirlenmiş olan boyutları nominal değerdir. İkincisi ise toleranslardır. Bu değerler, nominal değerın kabul edilebilir alt ve üst sapma değerleridir. Örneğin bir civatanın nominal değeri 4 cm olabilir. Toleransları ise $+ / - 0.5$ mm olabilir. Bu durumda alt limit 3.95 cm ve üst limit de 4.05 cm olacaktır. Gerek nominal değer, gerekse tolerans, işin en uygun şekilde yapılmasını sağlayacak ölçülerde ve optimizasyonla belirlenir.

1.1.2. Kalitenin Boyutları

1.1.2.1. Ürün Kalitesinin Boyutları: İmalat sanayinde müşteri tatminine yönelik olarak yapılan çalışmalar, genellikle ana süreçler olan; tasarım, imalat, teslim, tedarikçiler ve destekleyici süreçler ile ilgilidir ve bu çalışmalar ürün kalitesinin boyutlarını meydana getirmektedir (Garvin, 1988:48). Stratejik beklentiler ve başarılı bir gelecek için olan kalitenin sekiz boyutu vardır. Bunlar; “performans (yerine getirebilme yeteneği, başarıml), özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, işe yararlık, estetik ve algılanan kalite” olarak sınıflandırılabilir. Bu boyutların tamamının, herhangi bir mal veya hizmette her zaman ve yüksek yoğunlukta görülmesi olası değildir. Bunlardan bazıları her zaman, malın veya hizmetin tümünü kapsar şekilde pekiştirilebilirken, bazıları ise bu denli genel bir çerçevede ortaya çıkamamaktadır. Bir mal veya hizmet bir kalite bileşeni bakımından “yüksek” olarak derecelendirilirken, diğer bir boyut bakımından “düşük” olarak değerlendirilebilir. İşletmeler ve yöneticiler için geleceğe meydan okuma ve rekabet, seçilmiş boyutlar üzerinde gerçekleşmektedir (Garvin, 1987:77-90). Kalitenin bahsedilen boyutları aşağıda sıralanmıştır:

1. Performans (ifa yeteneği, başarıml): Performans, bir ürünün asli işletim özelliklerine işaret eder. Bir otomobil için performans; hız kazanma, sürüş ve rahatlık gibi otomobile has özellikleri kapsayacaktır. Bir televizyon cihazı için performans; ses ve görüntü

mükemmelliği, renk ve uzak mesafelerdeki yayınları alabilme yeteneğini ifade eder. Hizmet işletmelerinde- mesela fast food lokantaları ve havayolları için- performans genellikle hızlı hizmet sunmayı ifade eder.

Kalitenin bu boyutunun ölçülebilir nitelikleri kapsamı nedeniyle; markalar genellikle, performansın kişisel görünümüne göre derecelendirilirler. Ayrıntılı performans sıralamaları geliştirmek; bazı müşterilerin istemedikleri özelliklerin de mamullerde yer alma ihtimali nedeniyle, oldukça zordur. Örneğin, saatte 80 metreküp toprak kazabilme yeteneği olan bir kazı makinesi, saatte 8 metreküp kazı yapabilen bir makineye kıyasla aşırı performanslı sayılır. İkisinin de kapasitesi saatte 40 metreküp olan kazı makinelerinden birincisi birer metreküp toprak kazdığı her kazma işinde saatte 40 defa yapabilirken, ikincisi iki metreküplük kepçesiyle 20 defa toprak çıkarabilsin. Kapasiteler eşit olacaktır. Ancak, her defasında iki metreküp toprak çıkarabilen kepçeye sahip kazı makinesi yekpare kaya parçalarını daha rahat bir şekilde kaldırırken diğeri biraz daha dikkatle bu işe yönelecektir. “Daha üstün iş yapanın tercih edilmesi durumu yapılacak işe göre olur” düşüncesinden hareket edildiğinde, ikinci örnekteki iş makinesinin performansının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bazı performans standartları öznel tercihlere bağlı olabilir. Bunun yanında tercihler, öznel olmayan bir standardın gücüne sahip evrensel düşünce ve kurallardır.

2. Özellikler: Bir önceki örnekteki benzer düşünce şekli, kalitenin ikinci bir boyutu olan ve genellikle performansın ikincil görünümü olarak düşünülen özelliklere de uygulanabilir. Özellikler, mal ve hizmetlerin, görünür kılınmalarını sağlayan, temel fonksiyonlarını icra etmelerinde onlara yardımcı olan yönleridir. Örneğin, bir uçakta ücretsiz içki ikramı, bir çamaşır makinesinde ütü gerektirmeyecek devirde yıkama ayarının olması, renkli bir televizyon cihazında otomatik ayar düğmesinin bulunması gibi. Bu konuda önemli olan şey; algılamaların, kalite farklılığı içerisinde değişmesini etkileyebilecek ön yargılar değildir. Önemli olan, özelliklerin, ölçülebilir nitelikteki objektif bireysel istekleri içerisine kapsadığıdır.

3. Güvenilirlik: Bu kalite boyutu, bir ürünün belirli bir zaman içerisinde başarısız olması veya kullanım dışı kalması ihtimalini yansıtır. İlk defa arıza vermenin ortalama

zamanı ve her birim zamanda arıza verme oranı gibi şeyler, genellikle dikkate alınan güvenilirlik ölçüleri arasındadır. Bu ölçülerin bir ürünün belirli bir zaman dilimi esnasında kullanımını gerektirmesi nedeniyle, bu ölçüler anında tüketilen mal ve hizmetlerden ziyade dayanıklı tüketim mallarıyla biraz daha yakından ilgilidir. Güvenilirlik; aksaklık süresi ve tamir gittikçe daha pahalıya mal olduğundan tüketici bakımından biraz daha önemli hale gelmektedir. Mesela çiftçiler kısa bir hasat mevsimi içerisinde işlerinin aksama süresine karşı bilhassa duyarlıdırlar. Güvenilir makine – teçhizat, “iyi bir yıl ve mahvolmuş tahıllar” arasındaki farkı ifade edebilir.

4. Uygunluk: Kalitenin bir diğer boyutu, uygunluk veya bir ürünün tasarım ve iş yapabilme özelliklerinin belirlenmiş standartları karşılama derecesidir. Bu boyut, Juran ve diğer uzmanların öncülüğünü yaptığı geleneksel yaklaşımların etkisi altındadır. Tüm mal ve hizmetler çeşitli özellikler ihtiva ederler. Yeni modeller geliştirildiğinde, parçalar için boyutlar yerleştirilir ve malzemeler için de standartlar belirlenir. Bu ayrıntılar normal olarak bir hedef veya merkez olarak ifade edilir. Merkezden sapmaya belirli bir aralık içerisinde müsaade edilir. Bu yaklaşım; uygunluk konusuna, “kabul edilebilir hata sınırları içerisinde işlem yapma” ile “mükemmel kaliteyi” denkleştirilmesi anlamını yüklemektedir. Bu nedenle, detayların karşılanıp karşılanamadığı konusuna gösterilen ilgi azdır. Detay sınırları içerisindeki dağılma genellikle ihmal edilmektedir.

5. Dayanıklılık: Ürün hayatının bir ölçüsü olan dayanıklılığın, hem ekonomik hem de teknik boyutları vardır. Teknik bakımdan dayanıklılık; “bir kişinin bir ürünü kullanılamayacak hale gelinceye kadar o üründen elde etmiş olduğu kullanım miktarı” olarak açıklanabilir. Oldukça fazla miktarda (örneğin, bin saat) kullanılan bir ampulün içerisindeki teli yanar ve ampul zorunlu olarak yenisiyle değiştirilir. Tamiri mümkün değildir. Diğer durumlarda tüketici, beklenen masrafları, hem para hem de personel temini güçlüğü bakımından, gelecekte ortaya çıkacak tamir – bakım işlerine karşılık, ürünün daha yeni ve daha güvenilir bir modeline yatırım yapma ve kullanma masraflarını incelemek etmek zorundadır. Şu halde, dayanıklılık; “kişinin bir üründen kırılcaya veya yerine yenisi konuluncaya kadar tamir edilmesine devam edildiği zaman içerisinde elde ettiği kullanım miktarı” olarak tanımlanabilir

Bu yaklaşımın iki önemli uzantısı vardır. İlki, dayanıklılık ile güvenilirliğin birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ileri sürer. Çoğu kez kendisinden bekleneni veremeyen bir ürün, muhtemelen kendisi gibi tamir masrafları yüksek ancak biraz daha güvenilir ve satın alınırken daha fazla arzu edilen bir diğer rakip bir markaya nazaran biraz daha önceden ıskartaya ayrılacaktır. Bu bağlantı dolayısıyla üretici işletmeler, “3M şirketinin ürettiği video kasetlere yaptığı gibi” hayat boyu garanti vermekle müşterilerinin güvenini kazanmaya çalışırlar. İkincisi, dayanıklılık şekillerini dikkatle yorumlamak gerektiğini belirtir. Ürün hayatındaki uzama, teknik bakımdan gelişmelerin veya daha dayanıklı malzemeler kullanmanın sonucu olmayabilir. Aksine temelde ekonomik çevre değişmiş olabilir. Örneğin, normalde 7 yıl olan bir otomobilin muhtemel dayanma süresi, sürekli yükselen benzin fiyatları ve zayıflayan ekonominin kullanım miktarını (yıllık ortalama kilometre olarak) düşürmesi nedeniyle, 10 yıla yükselebilir. Bu uzama durumu; dayanıklılığın, “ileride yapılacak olan kalite farklılaştırmaları için sınırlarını imkânların ve koşulların çizdiği verimli bir alan” olduğunu ifade etmektedir.

6. İşe yararlık (Hizmet Verebilirlik): Kalitenin altıncı bir boyutu da işe yararlık (hizmet verilebilirlik) veya sürat, nezaket, beceri ve tamir edilme durumudur. Tüketiciler; yalnızca bir ürünün bozulup bozulmaması ile ilgilenmemektedirler. Bunun yanında; bozulan mamulün tamir edilmesi ile ilgili geçecek zamanla, servisten tamir hizmeti talebinde bulunulduğu an ile hizmetin sunulması arasında geçen zamanla, servis elemanlarının nitelikleriyle, başarısız olan tamir sayısı veya tamir taleplerinin sayısı ile de ilgilenmektedirler. Problemlerin zamanında çözümlenemediği ve şikâyetlerin dikkate alınmadığı durumlar ile şirketin şikâyetleri ele alma yöntemleri de büyük olasılıkla tüketicinin mal veya hizmetin kalitesi ile ilgili nihai değerlendirmesini etkileyecektir.

7. Estetik: Kalitenin, en fazla kişisel değerlendirme içeren boyutlarından birisidir. Bir ürünün nasıl görüldüğü, kişiler üzerinde nasıl bir intiba bıraktığı, tadının veya kokusunun nasıl olduğu ile ilgili hususların bütünü olan estetik, açıkça kişisel bir yargılama konusu ve bir kişisel tercih yansımasıdır. Benzer şekilde, estetik için, “beğeni

temeli üzerinde bir ürünün tüketici tarafından derecelendirilmesidir” tanımı da getirilebilir. Örneğin, gıda sınıfı ile ilgili olarak; yüksek kalite, çok lezzetli olma, doğal tat verme, tadıyla taze olduğunu gösterme, hoş koku yayma ve iştah açıcı görünümü olma gibi özelliklerle ilişkili olabilir.

Estetik boyutu; performans boyutunda olduğu gibi evrensel olmayan estetik tercihlerin yer aldığı (örneğin, sessiz çalışan araba) sübjektif (öznel) kriterlerden farklılık gösterir. Tüm insanların “en lezzetli” olanın ne ifade ettiği üzerinde anlaşmaları beklenemez. Bundan dolayı işletmeler, uygun durumları ararlar. Kalitenin bu boyutu üzerinde herkesin memnun edilmesi bir bakıma imkânsız görünümündedir.

8. Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman bir mal veya hizmetin özellikleriyle ilgili tüm bilgiye sahip olamadıklarından, markaların mukayesesinde dolaylı ölçüleri dayanak tutabilirler. Bir ürünün dayanıklılığı, nadiren gözlenebilmektedir. Dayanıklılık konusunda zorunlu olarak, ürünün nesnel ve nesnel olmayan yönleri üzerinden tahminler yapılarak, fikir edinmeye çalışılır. Bu gibi durumlarda zihinde oluşan imajlar, reklâm, marka ve üretimin yapıldığı yer gibi faktörler yorum çıkarmada önemli olabilir.

Bir işletmenin veya ürünün şöhreti, algılanan kalitenin asli karakteridir. Gücünü; “ürünlerin bugünkü kalitesi, dünkü kalitelere benzer” veya diğer bir ifadeyle; “yeni bir mamul hattı içerisindeki malların kalitesi, işletmenin hâlihazırdaki mallarının kalitesine benzer”, şeklindeki sözle ifade edilmeyen mantıksal karşılaştırmadan alır.

1.1.2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları: Hizmet, müşteriler ile işletmeler arasında cereyan eden sosyal içerikli bir faaliyet ve soyut bir kavramdır. Hizmet sektörünü imalat sektöründen ayıran en önemli özellikler; elde edilen çıktının soyut olması, üretimle tüketimin aynı mekânda ve eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, hizmetlerin depolanamaması ve müşterilerin sistemin performansını direkt olarak etkileyebilmeleridir (Evans, 1999:53). Hizmet sistemlerinde de aynen imalat sistemlerinde olduğu gibi kalitenin boyutlandırılması söz konusudur. Hizmet kalitesinin boyutları çok çeşitli olmakla birlikte, genellikle “sunum” etrafında kümelenmektedir

(Bolat, 2002:8). Hizmet kalitesinin boyutları aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılabilir (Buttle, 1996:8-25):

1. Güvenilirlik: Hizmet üretme yeteneğinin ve hizmeti vaat edilen zaman aralığı içerisinde yapabilmenin tutarlılığını kapsar. Güvenme derecesi, inanılrlık, dürüstlük gibi hususları ifade eder. “Müşterinin gerçekte en fazla kârlı çıkacağı ve en yüksek tatmin seviyesine erişebileceği durum” şeklinde açıklanabilir. Bu terim ayrıca işletmenin hizmeti bir defada ve vaat ettiği şekilde yerine getirmesini de ifade edebilir. Güvenilirliği ortaya çıkaran hususlar; “işletmenin ismi, unvanı ve imajı, ülkenin imajı, yörenin imajı, ilişki kuran personelin kişisel özellikleri...” şeklinde ifade edilebilir.

2. Heveslilik (Karşılık verme): Çalışanların hizmet sağlamaya istekli olmalarıyla veya hazır olmalarıyla ilgilidir. Bu kavram da şunları ihtiva edebilir; “örneğin; bir işlemle ilgili evrakı bekletmeden postalamak, telefon etmiş olan müşteriyi süratle aramak, anında hizmet vermek, randevuları hızlı bir şekilde sıraya dizmek...”

3. Kifayet (Yeterli oluş): Hizmeti icra için gerekli yeteneğe ve bilgiye sahip olmayı ifade eder. Bu kavram şunları kapsar; “ilişki kuran personelin bilgi ve yeteneği, işlemle ilgili destek personelin bilgi ve yeteneği, örgütün araştırma yeteneği...”

4. Erişim (Giriş): Yaklaşılabilirlik ve ilişki kurma kolaylığını içine alır. Bu kavram şunları da ifade edebilir; “hizmete telefonla veya internetle kolayca ulaşılabilirlik, hizmet almak için beklenen zamanın kısa olması; uygun çalışma saatleri ve uygun yerlerde hizmet sunumunun gerçekleşmesi...”

5. İltifat: İlişki kuran personelin (müşteri temsilcisi, resepsiyon memuru, telefon santral görevlisi vb.) göstereceği; nezaketi, inceliği, saygıyı, itibarı ve dostluğu ifade eder. Bu kavram şunları kapsar; “müşterinin arz edebileceği her durumu göz önünde bulundurma, halkla ilişki kuran personelin temiz ve zarif görünümü...”

6. İletişim: Müşterilerin anlayabilecekleri dilde, net olarak bilgilendirilmelerini ve dinlenmelerini ifade eder. Bu kavram işletmenin lisanını farklı müşterilere göre ayarlama zorunluluğunu da ifade edebilir. Bu da şunları kapsar; “bizzat hizmetin kendisini tanımlama ve kaç mal olacağını açıklama, hizmet ve maliyet arasındaki ilişkiyi açıklama, müşteriyi problemin ele alınacağına inandırma...”

7. Emniyet: Hizmetin her türlü tehlike, risk ve şüpheden arınmış olmasını ifade eder. Şunları kapsayabilir; “fiziki emniyet, çevre emniyeti, finansal emniyet ve sırların saklanması...”

8 Müşteriyi anlama: Müşteri isteklerini anlamak için çaba göstermeyi içine almaktadır. Kapsamında şunlar da vardır; “müşterinin özel gereklerinin öğrenilmesi; bireyselleştirilmiş ihtimam sağlama...”

9. Fiziksel varlıklar: Hizmetin fiziki kanıtını kapsar. Fiziki imkânlar ve personelin dış görünümü, hizmet sağlamada kullanılan aletler, bankaların verdiği kredi kartı gibi hizmetin fiziki temsilcileri kanıtlayıcı unsurlara örnek olarak gösterilebilir.

1.1.3. Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Kalite imajı, şansa bırakılmaya tolerans tanımaz. Bu durum, işletmenin kaliteyi oluşturmak ve geliştirmek için uyguladığı iyi planlanmış, güçlü kalite politikalarının direkt sonucudur. Kalite politikalarının işletmelerde tam anlamıyla uygulanabilmesinde önemli olan ilk koşul, anahtar faktörlerin iyice anlaşılmış olmasıdır. Anahtar faktörler, ileride işletmenin kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işlerin çerçevesini oluştururlar. Kalite başlıca dokuz temel faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; pazar, finansman, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makine – teçhizat, modern bilgi metotları ve üretim parametreleridir (Şimşek, 2004:45-46).

1.1.3.1. Pazar: Üreticiler ile tüketicilerin karşılaştıkları ve alışverişin yaşandığı her türlü ortam, pazar olarak tanımlanabilir. Bir malın veya hizmetin mevcut ya da potansiyel müşterisi durumunda olan bireyler, örgütler, gruplar ve kurumlar, söz konusu ürünün ya da hizmetin pazarını oluştururlar. İşletmeler hedef aldıkları müşteri grubuna ulaşabilmek için o müşteri grubunun içerisinde yer aldığı pazara girmek zorundadırlar. Pazarda başarılı olabilmek içinse, pazarın nitel ve nicel özelliklerini bilmeyi, pazardaki rekabet koşullarını tanımayı ve pazarın çevresi hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Pazara giren yeni ürünler veya hizmetler beraberlerinde yeni malzemeleri ve yeni üretim yöntemlerini de getirirler. Yeni ürün veya hizmet geliştirebilmek ise müşterilerin bu

konudaki isteklerini ve beklentilerini bilmeyi gerektirir. Müşteriler, zamana paralel olarak, daha iyi ve daha çok ihtiyaç karşılayan ürünlere olan ilgilerini artırmaktadırlar. Buna bağlı bir şekilde, pazar genişleyerek, ürünler ve hizmetler açısından daha özel hale gelmektedir. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde, pazardaki rekabetin giderek yoğunlaşması ve müşteriye tatmin etmenin her geçen gün zorlaşması, işletmeleri esnek olmak ile ürünler ve hizmetler açısından fonksiyonel uzmanlaşmaya zorlamaktadır (Şimşek, 2004:46).

Rekabet olan bir ortamda, en çok kazanacak olan işletme, müşteriye en çok tatmin edebilen işletme olacaktır. Pazar, alıcılar ve satıcılar olmak üzere ikiye ayrılır. Alıcılar açısından pazara bakıldığında, alıcıların “isteklerinin ve ihtiyaçlarının” işletmelerin kalite tanımını oluşturduğu görülmektedir. Müşteriler, mal özellikli malları ucuza almak istemektedirler. Bunun sonucunda işletmeler ürün ve pazar çeşitlemesine gitmek suretiyle manevra kabiliyetlerini artırmak zorunda kalmaktadırlar. Satıcılar açısından da buna benzer bir durum söz konusudur. Satıcılar da müşterilerin istediği şartlarda ürün üretmek ve satmak zorundadırlar (Özevren, 1997:46-47).

1.1.3.2. Finansman: Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve sıklıkla yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin kâr oranlarını düşürmüştür. İşletmeler, bu açıkları kapatmanın yolu olarak; pazar genişletme, fireleri ve hataları azaltma yöntemlerini tercih etmektedirler. Küreselleşmenin etkileri ve hiç hız kesmeyen değişimler karşısında işletmeler için yeni teknolojilere yatırım yapmaktan başka geçer yol kalmamaktadır. Bu da sabit maliyetleri arttırarak, kârın azalmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte yeni teknolojilere geçilmesi ile üretim kayıpları, yeniden işleme ve hurda miktarları gibi maliyet artırıcı unsurların da özenle ve dikkatle takip edilmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri, bu faktörlerin olumsuz etkilerinden sıyrılmak için kalite oluşturma, koruma ve geliştirme maliyetleri ile kayıpların azaltılması konularına yoğunlaşmaktadırlar.

1.1.3.3. Yönetim: Yönetim, sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisidir. Üzerinde uzlaşılan bir tanımı olmasa da, “birden fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan sosyal bir faaliyet olduğu” genelde kabul görmektedir. Yönetim kavramı, başkalarına iş gördürerek amaca ulaşmanın olduğu her durum için kullanılmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında, yönetimin, teknik boyut (yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanı), beşeri boyut (insan unsuru ile ilgili yetenekler) ve kavramsal boyut (yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesi) olmak üzere üç boyutundan bahsedilebilir (Koçel, 2007:14). Bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütmek şeklinde somutlaşan (TDK, internet:2009) yönetim; işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen, başta insan unsuru olmak üzere sahip olan kaynakların sevk ve idaresi ile ilgili bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamıdır. Mekanik varlıklar olan işletmelerin ruha bürünmesi yani canlılık kazanması “yönetim” süreçlerinin ve yöneticilerin varlığına bağlıdır.

İşletmelerin canlılıklarını koruyabilmeleri için uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları esastır. Uzun vadeli bakış açısını yani stratejik düşünmeyi ortaya koyacak olan merci ise yönetimdir. Stratejik öneme sahip olan, uzun vadeli düşünülmesi ve sürekli güncel tutulması gereken konular arasında kalitenin geldiği bilinmektedir. Bu konudaki güncel anlayış, kaliteden işletmenin tamamının yani her bir bölümünün sorumlu olduğu felsefesine dayanmaktadır. Bugün geçerliliğini yitirmiş olan eski anlayışa göre ise kaliteden, bir veya birkaç bölüm sorumlu tutulmaktadır. İstenen kaliteyi elde edebilmek için bu bölümler arasında uyumu sağlamak ve sorumlulukları dağıtmak ise üst yönetimin yükümlülüğündedir (Şimşek, 2004:54).

Kaliteye erişebilmek ve kaliteyi geliştirebilmek için tüm işlerde mükemmelliğin oluşumu ile müşterilere en yüksek değerin kazandırılmasına odaklanılmalıdır. Başka bir ifade ile örgütsel süreçlerin, müşterilere değerli ürünler ve servisler vermeleri konularına yoğunlaşılmalıdır (Jaehn, 2000:2-38). Bu yöntem, herkesin organizasyonun yönetimine katılımını teşvik edecek bir ortam sağlayarak ve onların kabiliyetlerini bilimsel çalışmalar geliştirerek iyileştirmeyi hedefler (Joiner, internet:2005) Yani, sahip olunan tüm değerleri ve inançları kucaklayarak, bunların devamlılıklarını garanti ederek,

işletmenin doğru şeyler yapmasını sağlar (Mortiboys, internet:2005). Çalışanların bilgilerini ve işletme süreçlerini geliştirmek için cesaret ve imkân sağlayan bir ortam oluşturarak ulaşılabilir. Söz konusu ortam, “kalite dönüşümünün yaşandığı ortam”, olarak adlandırılabilir. Kalite dönüşümü, lidere bağlı olan bir dönüşümdür. Kalite dönüşümünde diğer bir ifadeyle kalite iyileştirmede, ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi ise değişim için kararlılıktır. Bu iki kavram da liderlik potasında bütünleştirilmelidir (Dağlı, 2003:64-71). Liderlik konusunda öncülük, yönetime düşmektedir. Yani, yönetim kademesi kaliteyi özümsemedikçe, bilincin işletmeye yayılması olası değildir. Kalite bilincinin organizasyonda yayılması ve kurumsallaşması için üst yönetimin liderliği şarttır (Aktan, internet:2006).

1.1.3.4. İnsan: İşletmelerin bilgiye verdikleri önemin giderek artmasının doğal bir sonucu olarak bilgiyi üreten ve kullanan insan da önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren, para, malzeme ve işyeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Ancak ister yönetici olsun isterse yönetilen, insan kaynağının profili değişmiştir (Özevren, 1997:48). Bunun nedeni, teknik bilginin hızla yayılması, karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması sonucunda alanında uzmanlaşmış kişilere olan ihtiyacın artmasıdır (Şimşek, 2004:64). Bilgi Çağı’nın oluşturduğu bu anlayış devrimi; klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenen itaatkâr olmak, emirleri kusursuz uygulamak, uzun saatler çalışmak, fiziksel olarak güçlü olmak gibi özellikleri aşağıdaki özellikler ile ikâme etmiştir (Düren, 2002:17).

- Akılla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Eğitilmiş,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,

- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

1.1.3.5. Motivasyon: Motivasyon; insanın çevreye uyum sağlayabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hareket edebilme ve bu hareketini hedefe doğru yöneltebilme yeteneğidir. Psikolojide ise içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar anlamına gelmektedir. Belirli bir hedefe doğru hareket etmenin bir diğer adı da güdülenmedir. Güdülenme, insanı hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı, hedefe varmak için yapılan davranışlar ve hedefe varmayı içeren bir süreçtir. Bu süreçle ilgili kavramlar ise ihtiyaç, dürtü, güdü, vasıtalı davranış ve hedeftir (Tevrüz, 1996:57).

- İhtiyaç: Güdülenmenin ilk aşamasıdır. İnsanla ilgili veya sonradan meydana gelmiş bir eksikliklerdir.
- Dürtü: İnsanı belirli bir hedefe yönelten itici güçtür.
- Güdü: Güdülenme sürecinde ihtiyaçlar ile dürtüyü içine alan bir kavramdır.
- Vasıtalı Davranış: Güdülenme sürecinin ikinci aşamasında ortaya çıkan ve hedefe ulaşmak için kullanılan davranışlardır.
- Hedef: İhtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır.

İnsan unsurunun örgütler tarafından ön plana alınmasıyla önem kazanan motivasyon; modern yönetimin oluşmasına etki ettiği kabul edilen bir faktördür. Girişimcilerin girişimlerde bulunmalarında güdülerin önemli derecede rol oynadığı gerçeği bu konuda motivasyonun ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Motivasyon; “bir veya birden fazla insanı, belirli bir amaca doğru harekete geçiren güç (Eren, 2008:554)” olarak tanımlanacağı gibi; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir (Özkalp, 2001:163). Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır. Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımlamaların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır.

Motivasyonun harekete geçirici anlamının olmasından dolayı bu kavram; istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade (Wexliard, 1969:65), beklenti, arzu, tatmin, moral gibi kavramları da çağrıştırmaktadır.

Gündelik hayatta çok sık kullandığımız motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için çalışanların motivasyonu şarttır. Motivasyon konusu aslında sadece yönetim alanındaki başarıyı değil aynı zamanda her tür bireyler arası ilişkideki başarıyı belirler. Herkes belirli ilişkiler çerçevesinde bir diğerini motive etmeye yani bir şey yapma konusunda harekete geçirmeye çalışır. Karşılıklı olarak iletişimi ve motivasyonu sağlandığı sürece ilişkiler başarılı biçimde devam eder.

Pazara kaliteli bir ürün sunabilmenin gittikçe zorlaşması ve karmaşıklaşması, tek tek her işçiye düşen kalite payını da büyötmektedir. Kişiyeye parasal ödöl vermenin dışında, fabrika amaçlarına ulaşmada pay sahibi olduğunun anlatılması gerekliliği çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir. Çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulması ise yoğun bir kalite eğitimi ile birlikte gerçekleşmektedir. İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonla amaçlanan; çalışanların örgütte kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanımlarının ve iş başarımlarını artırmalarının, sağlanmasıdır (Şimşek, 2004:65).

1.1.3.6. Malzeme (Hammadde): Kaliteyi belirleyen temel etkenlerden biri de malzemedir. Malzemenin istenen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümlerin yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak malzemeler gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Böylece daha özellikli ürünler yapılabilmekte ve müşteri tatmini arttırılabilmektedir.

1.1.3.7. Makine ve Teçhizat: Ürün maliyetlerini azaltma ve kaliteli üretimi artırarak rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda müşterileri tatmin edebilmek için işletmeler

kullanılan malzemenin kalitesinden daha fazla üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır (Şimşek, 2004:70). Yüksek kalite, üretim zamanı içinde bütün olanakların tam olarak kullanılmasında daha da kritik faktör haline gelmiştir. Bunun yanında yüksek kalitenin elde edilebilmesi için makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Otomasyonla birlikte işçi ve makine verimliliği artarken, üretim maliyetleri de azalacaktır.

1.1.3.8. Bilgi: Bilgi kavramı (information), esasında Latince “informatio” kökünden gelir. Biçim verme ya da haber verme anlamındadır (Öğüt, 2001:1). Özetle bilgi, toplanmış organize edilmiş, yorumlanmış, belli bir yöntemle etkin karar alabilmek için ilgili birime sevk edilmiş, bir işleme sürecinden geçirilerek anlamlı ve değerli hale dönüştürülmüş, kararları ve davranışları etkileyen veridir (Barnatt, 1994: 197).

Bilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. Antropoloji bilimine göre; düşünme, konuşma melekeleri ile bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarma insanı insan yapan hatta yaşamını devam ettirmesini sağlayan en belirgin özelliklerdir. Sosyal hayattan, devlet hayatına, özel hayattan, iş hayatına, bilimden, sanata ve ticarete akla gelen her alanda yaşanan ve hayatın önemli bir gerçeği olan değişime ayak uydurabilmek ve değişimi yönetebilmek, bilgiye sahip olabilmek ve bilgiyi yönetebilmekle eşdeğerdir (Demircan, 1997:1). “Bilgi”, sürükleyici yönü nedeniyle, ekonomilerde de köklü değişimler yaratabilen bir güçtür. Çünkü başta üretim faktörleri olmak üzere her şeyi ikâme etmektedir (Toffler, 1995:35-40). Bu ifade de; bilginin, insanların, örgütlerin ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Kalite de günümüzün en önemli rekabet stratejilerinden biri olduğuna göre bilgi, kaliteyi üretmede ve iletmede birinci derecede etkili bir kavramdır, denilebilir.

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumuna ait olan bireyler ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumunun üyesi ise bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmaktadır

(Aydemir, 1999:20). Bu konuda Erkan (1998:11), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst basamakta bulunan, kendini kanıtlama ihtiyacının bilgi toplumunda optimal düzeyde tatmin edilebileceğini ileri sürmektedir. Bilgi toplumunda iletişimin giderek kolaylaşması ve hızlanması nedeniyle fabrikaların yerlerini bilişim teknolojilerine dayalı ağı sistemleri almaktadır. Bilgi, bilgi yönetimi ve bunların doğrultusunda hareket eden bilişim sistemlerinin etkisiyle, sınırlar ortadan kalkmakta ve küreselleşme eğilimi dünyayı etkisi altına almaktadır. Sonuçta da; ekonomik yapı mübadele ekseninden, bilginin yarattığı sinerji eksenine kaymakta ve insanların yetenekleri ön plana çıkmaktadır (Erkan, 1998: 100). Teknolojideki hızlı gelişmeler ve insanlığın buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır (Toffler, 1995:35-40), bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri de hızlandırmış ve dünyanın yapısal bir değişime uğraması sonucunu doğurmuştur.

İnsanlar, örgütler ve devletler, geçmişlerini hatırlamak, yaşadıkları çağı takip etmek ve geleceği öngörebilmek amacı ile de bilgiye ihtiyaç duyarlar (Öğüt, 2001:1). Dolayısıyla bilgi, hangi açıdan bakılırsa bakılsın; sosyal, kültürel, teknik ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynağıdır. Bilginin, elde edilmesinden çıktıya dönüştürülmesine kadar yaşamın her evresinde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması ona sahip olmanın önemini yeterince ortaya koymaktadır. Değişime uymak ya da rekabet üstünlüğü sağlamak için bilgiye sahip olmakla da iş bitmemektedir. Bundan sonra önemli adım ise, bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir. Dünyanın sürekli rekabete ve yeniliğe açılması bilginin devinimini ve tüketilmesini zorunlu kılmaktadır. Üstünlük sağlamanın yolu; değerli olan bilgilere hızlı ulaşabilmek ve onu başarı için kullanabilmektir. Bilgisayar teknolojilerinin hızla gelişmesi, ham verilerin işlenmesi yolu ile bilginin üretilmesini, iletilmesini ve kullanılmasını oldukça kolaylaştırmıştır. Böylece tasarımdan müşteri takibine kadar her alanda bilgi kontrolü mümkün olabilmektedir. Verilerin daha iyi işlenmesiyle daha hızlı ve isabet oranı daha yüksek kararlar alınabilmektedir. Bu da yönetimin dolayısıyla da işletmenin etkililiğini ve verimliliğini artırmaktadır.

1.1.3.9. Üretim Parametreleri Oluşturma: Mühendislik tasarımlarının gelişmesi, daha önce önemsenmeyen bazı kavramların büyük ölçüde önemsenmesini sağlamıştır. Örneğin; elektronik montaj atölyesinde toz ve sistem odalarında sıcaklık gibi faktörler modern üretim için ciddi anlamda tehlike arz etmektedirler. Üretimi tehlikeye atmamak ve sistemin performansını düşürmemek için risk oluşturabilecek tüm unsurlara dikkat etmek gerekmektedir.

1.1.4. Kalite ve Kalitesizlik Maliyetleri

1.1.4.1. Kalite Maliyetleri: Kalite maliyetleri meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve ürünün üretim esnasında görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Söz konusu maliyetler; “Önleme Maliyetleri”, “Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri” ve “Başarısızlık Maliyetleri olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Altunbağ, 2005:14-15).

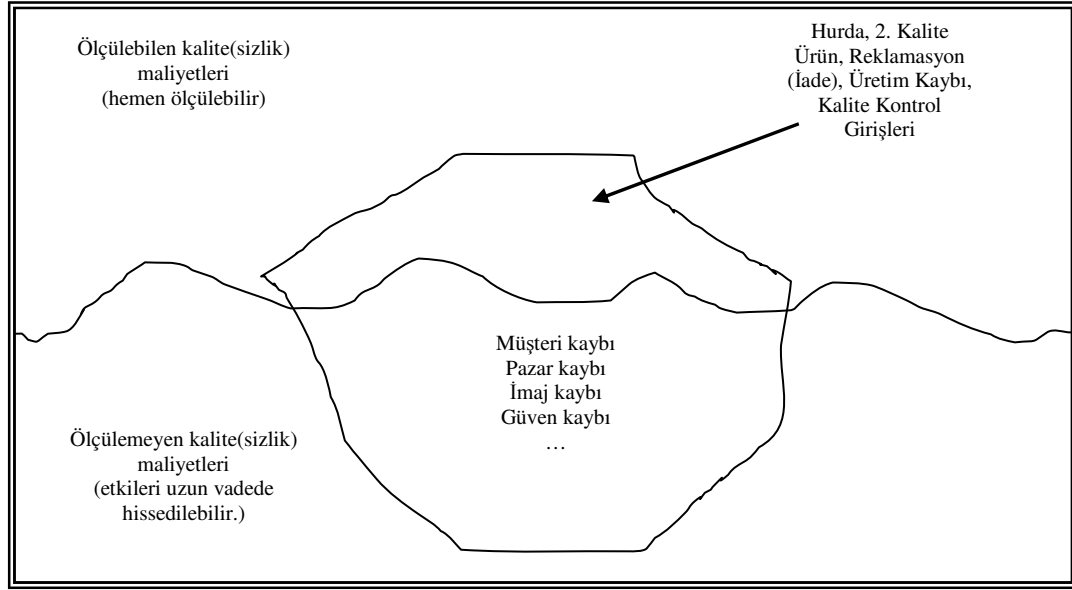
1.1.4.1.1. Önleme Maliyetleri: Ürün veya hizmetlerin tüketici isteklerine uygunsuzluğunu önlemek amacıyla özel olarak tasarlanmış tüm faaliyetlerin maliyetleridir. Bunlar pazarlama / araştırma maliyetleri, ürün veya hizmet tasarımı geliştirme maliyetleri, satın alma maliyetleri, operasyonların iyileştirme maliyetleri ve kalite yönetim maliyetleridir.

1.1.4.1.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri: Girdiler, yan mamuller ve nihai mamullerdeki hataları ayıklamaya yönelik olan ve hizmetlerin istenilen ölçülere, prosedürlere uygunluğunu denetleyen faaliyetlere ilişkin maliyetlerdir. Bu tür maliyetler, oluşan kalite düzeylerinin, kalite beklentilerine uygunluğunu tespit etmek amacıyla ortaya çıkan maliyetlerdir. Sonuçların uygunluğu maliyetler ile elde edilen kazanç arasındaki ilişkiye bağlıdır. Tasarımdan satış sonrası hizmete kadar geçen tüm süreçte ürünün veya hizmetin kalite beklentilerine uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan her türlü ölçme, yürütme, denetleme masraflarıdır. Bir başka ifade ile ölçme ve

değerlendirme maliyetleri, işletmenin, ürünü istenilen spesifikasyonlarda ve tolerans sınırlarında tutmak için katlandığı tüm muayene, ölçme ve değerlendirme maliyetleridir (Yılıgör, internet, 2009). Bunlara örnek olarak satın alma değerlendirme maliyetleri, operasyonları değerlendirme maliyetleri, dış değerlendirme maliyetleri, muayene ve test verilerinin teftişi verilebilir.

1.1.4.1.3. Başarısızlık Maliyetleri: İç başarısızlık maliyetleri olarak da adlandırılan bu maliyetler, kuruluş içerisindeki mühendislik, imalat ve kaliteden meydana gelen problemlerden kaynaklanan bütün kayıpları içermektedir. Örnek olarak satın alma başarısızlık maliyetleri, ürün veya hizmet tasarımı başarısızlık maliyetleri, operasyonların başarısızlık maliyetleri verilebilir.

1.1.4.2. Kalitesizlik Maliyetleri: Dış başarısızlık maliyetleri olarak da adlandırılabilen kalitesizlik maliyetleri, ürün veya hizmetin müşteriye dağıtımından sonra kusur veya kusur şüphesi ile maruz kalınan bütün maliyetlerdir. Bunlara örnek olarak şikâyet araştırmaları, geri çağırma maliyetleri, garanti (değiştirme, onarma, yenileme) maliyetleri, hurdaya çıkarma maliyetleri, güven kaybı, reklam veya kampanya gibi alıcının güvenini yeniden kazanma maliyetleri, tazminatlar ve kaybedilmiş satışlar örnek olarak verilebilir. Bir başka açıdan bakıldığında, iç başarısızlık maliyetleri de kalitesizlik maliyetlerindendir. Kalitenin iyileştirilmesi ve etkili kalite kontrol sağlanması maliyeti olan bir konudur. Ancak bir işi baştan doğru yaparak, bir çok dolaylı giderin önlenebileceği de bir gerçektir. Kalitesizlik maliyetleri; ölçülebilen ve ölçülemeyen kısım olarak ikiye ayrılmaktadır. Ölçülemeyen kalitesizlik maliyetleri ölçülebilen kalitesizlik maliyetlerinden çok daha yüksektir. Kalitesizlik maliyetleri, bir buzdağı gibi düşünüldüğünde ölçülemeyen kısmının, buzdağının su altında kalan ve çok büyük bir hacme ulaşan yönüne benzetilmesi mümkündür. Kalitesizlik maliyetlerini buzdağına benzeterек oluşturulan Şekil 1.2. aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Kalite Buzdağı (Kalite(sizlik) maliyetleri)

Kaynak: ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2004, s:36

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.2.1. Toplam Kalite Kavramı

Kalite kavramına ilişkin tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde; “insan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması, uygunluk, toplumsal ve ekolojik dengenin bozulmamasının sağlanması” gibi faktörler ortak noktalar olarak göze çarpmaktadır. Bir başka ifade ile hemen hemen bütün tanımların ortak paydalarının “insan gereksinimlerinin ve beklentilerinin topluma ve çevreye en az zarar verecek şekilde karşılanması” olduğu söylenebilir. Bu bakış açısının göz önüne serdiği kavram, aslında, “toplam kalite” kavramıdır. Toplam kalite anlayışına gelinmeden önce, insanların varoluşu ile birlikte ilk çağlarda kalite anlayışının başladığı söylenebilir. Ancak, bunun bilinçli bir faaliyet olduğunu söylemek ise mümkün değildir. Kalitenin bilinçaltı düzeyinden bilinç düzeyine yükselmesi uygarlık seviyesindeki yükselmeyle paralel yürümüştür. Buna göre kalitenin, insanlık tarihi kadar eski olan kavramlardan birisi olduğu söylenebilir. Kalitenin, bugün atfedilen anlamını kazanması ise 19. Yüzyılın başlarına, dünya geneline yaygınlaşıp ticaretin olmazsa olmazlarından biri haline gelmesi ise 20. yüzyılın ortalarına isabet etmektedir.

İnsanoğlu, yeryüzüne gönderildiği andan itibaren, kendini hayatta kalma mücadelesinin içerisinde bulmuştur. Bu mücadeleyi başarılı bir biçimde sürdürebilmek amacıyla iktisadi, teknik, sosyal, kültürel ve mimari açıdan yaşam standartlarını yükseltme arayışıyla hareket etmiştir. Bunun sonucunda da yaşama dair hemen her alanda kalite bilinci oluşturmaya çalışmıştır (Dereli, 2003:92). Bilinç geliştikçe “kalite”nin yerini “toplam kalite” kavramı almaya başlamıştır. Bu kavramın temel felsefesi; sistemin sonunda elde edilen çıktının kalitesi değil, tasarımdan üretime ve kullanıma kadar her aşamada kalitenin sağlanmasıdır.

Toplam Kalite’yi; “kurum, kuruluş ve işletmelerin ürettikleri ürünlerin veya hizmetin müşterinin ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılayan, verimliliği artıran ve maliyetleri düşüren bir yönetim tarzı” olarak ifade etmek mümkündür. Toplam kalite, aynı zamanda performans artışları sağlamak amacıyla kullanılan bir stratejiler topluluğudur yani politika ve hedeflerle yönetim modeli demektir. Dünya pazarları küreselleşmeye doğru giderken yoğun bir rekabet ortamı oluşmaya başlamıştır. Bu rekabet ortamında ayakta kalmak, yaşamı sürdürmek ve büyümek için kalite, verimlilik, etkinlik ve hız gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bunlar içerisinde da “toplam kalite” ön sıralarda yerini almıştır.

1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Küresel rekabet ve artan müşteri bilinci, müşteri tatmini ve rekabet avantajı konularını ön plana çıkarmıştır. Bu durum işletmeleri kaliteye odaklı yeni yaklaşımlara yönlendirmiştir. Yeni yaklaşımların çerçevesini ise kalite yönetimi, müşteri tatmini, maliyet yönetimi, etkili insan kaynakları uygulamaları ve etkili iş sistemleri ile bütünleşme çizmektedir (Aslanertik, 2006:47-57). Yeni yaklaşım düşüncesinin güncelliğini uzun zamandır koruyan ve uzun yıllar boyunca da koruyacağı görülen türrevlerinden birisi ise “Toplam Kalite Yönetimi”dir.

“Kalite” kavramında olduğu gibi “Toplam Kalite Yönetimi” kavramında da üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmamaktadır. TKY kavramının kapsamı ve boyutları ile ilgili olarak hem iş çevreleri hem de akademik çevreler, bakış açılarına göre farklı

tanımları benimseyebilmektedirler. Farklı bakış açılarına göre TKY; “bir yönetim sistemi” veya “bir yönetim uygulaması” olarak tanımlanmakta iken nasıl tanımlanırsa tanımlansın, TKY’nin modasını yitirdiği veya yitireceği iddiasında olanlarda bulunmaktadır. Ancak, büyük çoğunluğun tanımlarındaki ortak noktalar incelendiğinde; TKY’nin, güncelliğini muhafaza eden, gelecekte de çok uzun bir dönem muhafaza edecek görünen ve müşteri beklentilerini birinci derecede öncelikli kaygı unsuru olarak kabul eden bir “yönetim sistemi” başka diğer deyişle “yönetim felsefesi” olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim felsefesi olarak kabul eden bir tanıma göre TKY, “örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişimi ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir” (Goetsch, 2003:55).

Post-modern veya çağdaş yönetim yaklaşımlarından birisi de toplam kalite yönetimidir. Özellikle 1974 petrol krizinden sonra bütün batı dünyasının dikkatlerini üstüne çeken toplam kalite yönetimi, “Japon yönetim felsefesinin” bir alt sistemi olarak görülmektedir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi, küçük istisnalar dışında tüm unsurlarıyla Japon tarihinden kaynaklanmakta ve kökü Japon geleneklerine dayanmaktadır (Kavrakoglu,1996:9). Klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlardan ve yöneticilerden beklenen rolde yaşanan önemli değişikliği vurgulayan bir tanıma göre toplam kalite yönetimi; “Müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yöntemdir” (Fliehm, 1993:53).

Bugün, eskisinden farklı olarak, birçok sanayi ve hizmet işletmesinin uzun vadede ayakta kalması büyük ölçüde bu işletmelerin, müşterilerin beklentilerini karşılayacak veya aşacak nitelikte ürün ya da hizmet sunmalarıyla bağlantılıdır. İşletmeler; müşterilerinin beklentilerini karşılayıp, işletmeye giren girdilerin kalite çıktılarına dönüşmesini içeren yönetim yaklaşımları ararken karşılıklarına, müşteri memnuniyetine önem veren ve işletmenin hareketlerini müşteri memnuniyetinin çizdiği doğrultuda yönlendiren TKY yaklaşımı çıkmıştır (Ugboro, 2000:247-272).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmede herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yolu ile iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması, müşterilerce tanımlanan kaliteyi ürünlere ve hizmetlere yansıtmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Ertuğrul, 2006:85). TKY, müşteri isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içerisinde pazarlama, mühendislik, üretim ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli birimlerin kalitelerinin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yönündeki çabaları birleştirip uyumlu hale getiren etkin bir sistemdir (Şimşek, 2004:95).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin ilişkide olduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler), işletmenin çalışanları arasında karşılıklı müşteri ilişkilerinin kurulması ve bu ilişkilerden sağlanacak tatminin maksimuma çıkarılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Eren, 2008:115). Aydınceren'e göre (1993:33) müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürünlerin ve hizmetlerin bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda ve yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmenin en önemli yollarından birisi TKY felsefesinin benimsenmesiyle mümkün olmaktadır. TKY; *t_{oplam}* (=herkesin katılımı), *k_{alite}* (= müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması), *y_{önetim}* (= kaliteli ürün veya hizmet için tüm koşulların sağlanması) şeklinde de basitçe tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi dar anlamda; “ürün ve hizmet kalitesini”, geniş anlamda ise “kurum, örgüt ya da organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları” ifade etmektedir. “**Kalite Yönetimi**” ifadesinin başına “**Toplam**” ifadesinin eklenmesinin nedeni ise örgütün performansını ve verimliliğini artıracak tüm alanlarda kalitenin geliştirilmesinin amaçlanmasıdır (Yatkın, 2004:53-59).

TKY; “müşteri tatminini hedefleyen, çalışanlar ve çevre için avantajlar elde etmeye çalışan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimi” şeklinde ifade edilmekte ve “verimliliğe ulaşmak ve rekabet ortamında önde olabilmek” için benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Efil (2006:68) ise TKY’ni; “kalite yönetiminde sorumluluğun üst yönetimden başlayarak her kademeye yayıldığı,

her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin faaliyetlerin ve kalite geliştirmenin sürekli olduğu, kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlandığı” bir sistem şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre TKY, her bireyin günlük yükümlölükleri çerçevesinde toplam kalitenin elde edilmesi anlamına da gelmektedir (Kanji, 1993:10).

1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Ögeleri

Toplam Kalite Yönetimi, çeşitli ögelerin bütünleşerek oluşturdukları bir yönetim sistemidir. Bu ögeleri ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Böyle bir düşünce TKY’nin ruhuna ters düşecektir. Bu ögelerin her biri tam anlamıyla ve güçlü bir inançla uygulanmazsa başarıya ulaşma ihtimali yoktur. TKY’nin kritik faktörleri de diyebileceğimiz bu ögeler; “üst yönetim liderliği, Müşteri tatmininin geliştirilmesi, insan ve müşteri yönetimi, iletişimin güçlendirilmesi, eğitim, ürün dizaynı, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, kalite verilerinin raporlaması, operasyonel kalite planlaması, kalite ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi, kalite kültürünün oluşturulması, takım çalışmasının geliştirilmesi, çalışanların bağlılığı” şeklinde sıralanabilir (Dayton, 2001:293-298). şimşek (2004:134-138) konunun daha kolayca anlaşılabilmesi için TKY’nin ögelerini, aşağıda açıklandığı gibi “liderlik, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve sürekli geliştirme” başlıkları altında incelemektedir.

1.2.3.1. Liderlik: TKY’nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uzun vadeli planlar yapılmalı, TKY ile ilgili sözler somut işlerle desteklenmeli ve çalışanlara pozitif yaklaşılmalıdır. Tüm bunları yapmakla muktedir olan yer ise üst yönetimdir. Üst yönetim inanmadıkça uygulamada başarıda gelmeyecektir. Üst yönetim; inancı ve her zaman göstereceği sınırsız desteği ile TKY felsefesinin her kademeye yerleşmesi için gerekli “liderlik” şartlarını sağlayabilecektir.

Liderlik; insanları amaçlar etrafında bir araya getiren ve amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçiren bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. Lider ise ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde

ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimsedir (Eren, 2008:465). Liderlik; üretici, yönetici ve lider rollerinin hangisinin insanın bulunduğu statüde en büyük katkıyı sağlayabildiğini bilmeyi gerektirir. Üreticiler, işe odaklanırlar. Yöneticiler, insanların oluşturduğu karmaşık sistemlere yön vermeye çalışırlar. Liderler, insanların değerleri, hedefleri ve örgütün vizyonu ile ilgilenirler. Üretim ve sistemden çok sonuçlara odaklanırlar. Örgütün geçmişten daha iyi işlemesi; liderin, problemlerin çözümü ve süreçlerin işlemesi ile ilgili tüm görüşleri incelemesine bağlıdır. Bu doğrultuda; çalışanlara, beklentiler ve takip eden taahhütler açık ve güçlü bir şekilde ifade edilmelidir. (Tompkins, internet:2006). Lider; önderlik eder, birlikteliğe güvenir, “biz” der, güven yaratır, nasıl olacağını gösterir, coşkunluğa neden olur, hatayı ortaya çıkarır ve ilgi çeken işi yapar (Total Quality Leadership:2006).

Toplam Kalite Liderliği (TKL), Toplam Kalite Felsefesi’nin kurucularından kabul edilen Deming’in prensiplerinin temel oluşturduğu anlayış üzerine oturmaktadır. Kaliteye ulaşmak için insan ve motivasyonunun birincil derecede etken olduğu, üretimde verimliliğin müşterilerin taleplerinin değerlendirilmesi, istatistiksel kalite kontrolü ve sürekli iyileştirme anlayışının hâkim olduğu akılcı çalışma ortamlarında sağlanabileceği gibi radikal değişimler Deming’in öncüsü olduğu kalite devriminin getirdiği temel anlayışlardır. TKY insan merkezli liderliği geliştirir ve önerir. Toplam kalite liderliği; “işletmelere ve insanlara olağanüstü imkânları yaratmak için kuvvetli araçların bulunduğu”, inancı üzerine oturmaktadır (Yates, 1995:3). TKL, açık işbirliği esasına dayanan faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Lider ve arkadaşları tarafından; işletme ve kendileri için daha iyi bir gelecek yaratma konusu ve şimdiki durumla ilgili kritik değerlendirmeleri esas alır. Görevleri daha iyi yapabilmek için grup esasına dayalı analizler yapılmalı, değerlerin ve yöntemlerin esas oluşturduğu süreçler aktif öğrenme temeline dayanmalıdır (Stensaasen, 1994:12).

1.2.3.2. Müşteri Odaklılık: “Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyiimi TKY’de işletme felsefesidir. Küreselleşmenin doğal sonuçlarından biri olan ve her geçen gün

şiddetini artıran rekabetin oluşturduğu baskı, işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkararak, “satılabileni yapan” hale getirmiştir. Bu nedenle “kaliteyi müşteri belirler” ifadesi müşteri odaklılık ilkesiyle özdeşleşmiştir. TKY’nin başarısı için “müşteri” işletme kültürünün temel unsuru haline getirilmelidir. Böyle bir kültürün özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2004:135-136):

- Müşterinin çalışmaya engel olan bir unsur olduğu düşünülmemelidir.
- İşin ana hedefi müşteridir.
- Müşteri işletmeye hizmet etmez. İşletmeye, kendisine hizmet etme fırsatını tanır.
- Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmamalıdır.
- İşletmenin görevi, müşterinin sunduğu istekleri, hem kendisine hem de müşteriye kazanç olacak şekilde karşılamaktır.

1.2.3.3. Çalışanların Eğitimi: Dünya’nın en büyük kalite gurularından birisi olan Ishikawa’nın “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” sözü, konunun önemini vurgulamaktadır. Kalite yönetiminde en önemli faktörün insan faktörü olduğu kuşku götürmez bir gerçektir. TKY uygulamaya başlamak demek eski klasik yönetim tarzından çok farklı bir tarzı işletmeye adapte etmeye çalışmak demektir. Çalışanların bu sisteme uyumlarını sağlayabilmek için mesleki eğitim tekniklerinden faydalanmak gerekir. Eğitimle ilgili güncel gelişmeler aracılığı ile çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli realize edilmesi de eğitimle ilgili bir diğer gereksinimdir. Eğitim sadece çalışanlar düzeyinde kalmamalı, aksine en tepeden başlamak üzere seviyesi ne olursa olsun tüm çalışanları kapsamalıdır. Böylelikle hem TKY ile ilgili hedefler ve politikalar herkese kolayca benimsetilebilecek hem de kalite geliştirme faaliyetleri tepeden başlayarak genele yayılabilecektir.

1.2.3.4. Takım Çalışması: TKY’nin başlıca amaçlarından birisi de takım çalışmasıdır. Takım çalışması; çalışanların tamamının gelişme faaliyetlerine katılmalarını sağlamaya çalışır. Takım çalışmasının temel fikri, her kademedeki çalışanların her biri için hem “düşünme” hem de “uygulama” bütünlüğünün gerçekleştirilmesidir. TKY’nin başarıya

ulaşması isteniyorsa yani üstün niteliklere haiz ürün veya hizmet üretmek isteniyorsa işletme içerisindeki herkesin hem “düşünme” hem de “uygulama” çalışmalarına katılmaları sağlanmalıdır (Şimşek, 2004:137).

Takım çalışmasının işletme performansının artırılmasında son derece önemli yararları vardır. Takım çalışması ile ortak akıl kullanılarak işletmenin problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olabilir. Takım çalışması, aynı zamanda çalışanları aktif olarak yönetime dahil edebilmenin en etkin yollarından birisidir. Takım çalışması işletmede bilgi paylaşımının ve iletişimin de etkililiklerini artırmaktadır. Buna göre takım çalışması için “işletmede daha güçlü bir enerji ve sinerji elde edilmesi, yeniliklerin ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önemli bir kaynaktır” denilebilir. Takım çalışmasından beklenen sonuçlara ulaşabilmek için bazı uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Aktan, internet:2009):

- Takımın görevleri ve amaçları açık bir şekilde tesbit edilmelidir.
- Çalışma ortamı doğal ve rahat olmalıdır.
- Takımdaki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
- Takımın üyeleri birbirini dinlemelidir.
- Takım toplantılarında ortaya çıkacak fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
- Eleştiriler “yıkıcı” değil “yapıcı” özellikte olmalıdır.
- Takım üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
- Takımın lideri ya da başkanı üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
- Liderler esnek olabilmelidir.
- Takım kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
- Grup üyelerine verilen görevler, açık ve anlaşılır olmalı, görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
- Kararlarda fikir birliğine ulaşmaya önem verilmelidir.
- Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.

- Takım, işletme içerisindeki çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
- Takım, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

1.2.3.5. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme: TKY’ nin temel felsefesi olan “sürekli iyileşme ve geliştirme yaklaşımı”, bu anlayışın özünü oluşturmaktadır. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çıktıya ulaşmak esastır. Buna karşılık TKY anlayışında ise standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alınmaktadır. Bu özelliğiyle TKY; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder.

Sürekli geliştirme ve iyileştirme, TKY sisteminin diğer tüm ilkelerini tek başına yönlendiren bir başka ifade ile önemli derecede etkileyen bir ilkedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın “sürekli iyileşme ve geliştirme” sistemin başarısına açılan kapının anahtarıdır. Tepe yönetimin liderliğinde, eğitilmiş çalışanlar, takımlar halinde organize olarak, “müşteri odaklılığın” gereklerini yerine getirmek üzere sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yaparak sistemin devamlılığı sağlanmalıdır.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Başarı Koşulları

1.2.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri: Toplam Kalite Yönetimi anlayışına hayat veren, anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlayan bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler, toplam kalite felsefesinin temel taşları olmakla birlikte Üretim ve yönetim süreçlerine ilişkin basit ve önemli açıklamalar getirmektedirler (Şimşek, 2007:44-49). TKY’nin ilkeleri imalattan hizmet sektörüne kadar geniş bir yelpazede, hem özel sektör hem de kamu sektörü örgütleri tarafından benimsenmektedir (Montes, 2003:190). TKY uygulamalarının, işletmelerin performanslarını artırmalarını ve rekabetçi olmalarını mümkün kılabilen bir araç olarak kabul edildiği (Sohail, 2003:38), TKY’nin örgütlere stratejik yararlar sağladığı, pazar payında ve yatırımların kârlılığında artışa yol açtığı, üretim maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunduğu ve işletme performansını artırdığı

bilinen bir gerçektir (Chinen, 2002: 91). Bu gerçeğin nimetlerinden yararlanabilmek için ise TKY ilkeleri inançla ve kararlılıkla uygulanmalıdır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:

- İlk defa yaparken ve her defasında doğru yapılmalıdır. Hatayı düzeltmenin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Müşteriler ile çalışanlar dinlenilmeli ve onlardan öğrenilmelidir.
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme rutin bir alışkanlık haline getirilmelidir.
- Takım çalışması anlayışı yerleştirilmeli, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı tesis edilmelidir.
- Müşteri beklentileri mutlak surette karşılanmalıdır. Bunun için de şu ilkelere dikkat edilmelidir:
 - Ürün veya hizmet ihtiyaç duyulduğunda hazır olmalıdır.
 - Ürün veya hizmet müşteri için uygun olan yerde ve saatte müşteriye ulaştırılmalıdır.
 - Ürün veya hizmet güvenilir olmalıdır.
 - Ürün veya hizmet müşteriye mümkün olan en düşük fiyattan sunulmalıdır.
 - Ürünün veya hizmetin performansı üretim amaçları ve müşteri beklentileriyle uyumlu olmalıdır.

1.2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları: TKY’de amaçlar ortak olarak belirlenmektedir. Amaçlara ulaşma esnasında kaydedilen ilerlemeler, karşılaşılan güçlükler ve amaçlarda yapılması muhtemel değişiklikler konusunda iletişim sürekli geliştirilmeli ve çalışanların kararlara katılmalarına özen gösterilmelidir. Böylece takım çalışması anlayışı geliştirilirken çalışanlar arasındaki takımdaşlık ruhu (dayanışma ruhu) güçlendirilecektir. Bu şekilde moral düzeyleri yükselen çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artacak ve işletmenin başarıya ulaşması için çok daha fazla gayret göstermeye başlayacaklardır. Bunların sağlanması ve TKY’nin genel anlamda başarıya ulaşması için de şu şartlar sağlanmalıdır (Üstün, 1997:32):

- Yönetimin bağlılık göstermesi ve çalışanların bilinçli olmaları gerekir. Bu bilinç gerçekler ve eylemlerle açığa vurulmalıdır.

- Gelişmiş bir iletişim sistemi olmalı ve takım çalışmasına mutlak surette önem verilmelidir.
- Tüm çalışanlar tarafından kullanılmak üzere, problem çözümü ve gelişim için basit araçlar oluşturulmalı ve bunların kullanılabileceği ortam sağlanmalıdır.
- Araçlar, endüstriyel dizaynı ve üretimi kontrol eden teknik şartları da içermelidir.
- Kaliteyi yakalamak için işletmenin araçlarıyla çalışılmalıdır.
- Denetlemeden önlemeye geçebilmek için iç ve dış müşteriler ile tedarikçilerin üzerlerinde önemle durulmalıdır.

1.3. KALİTE GÜVENCE VE STANDARDİZASYON

1.3.1. Kalite Güvence Kavramı

1980’li yıllardan itibaren, “küresel köy” haline bürünen Dünya’da, kalite, gittikçe artan oranda önem kazanmaya başlamıştır. 1979 tarihli bir pazar araştırması, uluslararası pazarlarda, müşterilerin %40’ının en az fiyat kadar, kaliteye önem verdiğini göstermektedir. Buna karşın 1986 yılında yapılan bir araştırmada ise bu oran %80 olarak belirlenmiştir. Pazarın karakteristiğindeki bu temel değişiklikliğin sebebi, gerek işletmelerin gerekse de tüketicilerin yaşam biçimlerinin, neredeyse tamamen ürünün ve hizmetlerin güvenilir ve tatmin edici bir biçimde çalışmalarına bağlı olmasıdır. Toleransların bu derece az olması, “hataya tahammülsüzlük” şeklinde açıklanabilir. Hataya tahammülsüzlük anlayışının derinleşmesi, gerçek bir rekabet ortamının yaşandığı pazarlarda hatasız ürünlerin ve hizmetlerin talep edilmesine yol açmıştır. Bütün bunların sonucunda, imalatın tamamlanmasının ardından yapılacak bir kalite kontrolün bu beklentilere cevap veremediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, tasarım, proje, ve hammadde temin aşamalarından başlamak üzere, satış ve satış sonrası hizmetleri de kapsayacak şekilde yönetim sürecinin her aşamasında kalite çalışmalarının rasyonel işlemesi üzerinde durulmalıdır. Uygulamanın başarısı için hata yapılması olasılığını azaltacak veya tümüyle ortadan kaldıracak düzenleyici bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur. Bu sisteme ise kalite güvence sistemi adı verilmektedir (Altunbağ, 2006:26).

Kalite Güvencesi, ürün veya hizmetin kalite konusunda belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gerekli planlı ve sistemli faaliyetlerin bütünüdür (Efil, 2003:162). Kalite güvencesi, müşterinin hatalı hiç bir ürünü almamasını garanti etmeyi amaçlamaktadır. Amacına ulaşmak için, ürün kontrolünü değil, proses kontrolünü kullanır (Sanders, 1994:53). Kalite güvencesi, “tasarımdan dağıtım ve satıştan sonraya kadar, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınması” demektir. Bu sonuca ulaşabilmek için işletmenin her kademesinde, hassasiyet ve dikkat ile “kalite yönetimi” sergilemek gerekmektedir. Bahsedildiği gibi bir yönetim ise, ancak belirli uluslararası standartların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kalite güvencesi, kalite kontrol de dâhil olmak üzere, bir mal veya hizmetin son kullanıcıya gidene kadar geçtiği süreçte rol alana bütün bölümleri kapsamakta ve müşterinin arzu ettiği mal veya hizmetin kendisine ulaşmasını garanti etmektedir. İşletme, kalite güvencesi faaliyetlerini oluştururken ve geliştirirken kalite bilincinin herkes tarafından özümzenmesini sağlamalıdır (Voeni, 1994:62).

Kalite güvencesinin temelinde; ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatların, görev ve sorumluluk tanımlarının vb. belgelenmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır. Kalite güvencesi sisteminin tam manasıyla var olduğundan bahsedebilmek için müşteri gereksinimlerini tam olarak belirlenmesi ve belirlendiği şekilde karşılanması gerekmektedir. Kalite güvence, kalite kontrol ile karıştırılmamalıdır. Kalite kontrolde ürün/hizmet kalitesi ile ilgili iş sonuçlarının önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması söz konusudur. Üretim gerçekleştirildiği için geriye dönüş de yoktur. Kalite güvence sisteminde ise istenen kalitenin sağlanması için ilgili girdilerin ve süreçlerin istenen sonuca yönelik olarak düzenlenmesi söz konusudur. Sonuçlar alınmadan, girdiler ve süreçler aşamasında belirli standartların sağlanmasına çalışılarak, istenen kalite düzeyinde ürün veya hizmet üretme olasılığı artırılmaya çalışılır (Möröydor, 2006:6).

Kalite kontrol, “ürüne”, kalite güvencesi ise “sisteme” odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kalite kontrol “üründe kalite özelliklerini”, kalite güvence “sistemde kalite

özelliklerini” sağlamaya çalışır. Kalite kontrol ürün üretildikten sonra, ürünün kontrolüne yönelik iken kalite Güvencesi ise “sistem” üzerinde gerçekleştirildiğinden, kaliteyi sağlamaya (güvence altına almaya) yöneliktir. Yani, reaktif değil, proaktiftir; işlem yapıldıktan sonraki sonuçlara değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir (Öz, 2006:26-27).

Kalite güvence modelinin temel prensiplerinden birisi de “hata yapmamak” yaklaşımıdır. Kalite güvence, “hata ayıklamayı” “hata yapmamaya” tercih eder. Tasarımdan müşteriye teslim kadar ve de teslimattan yani satıştan sonraki dönemde dâhil olmak üzere tüm aşamalarda kalitesizlik yaratabilecek faktörlerin ayıklanması yoluna gidilmektedir (Kavrakoğlu, 1994:91). Önlemeye dönük yaklaşımda asıl olan, doğru bir planlamanın yapılmasıdır. Her detayın düşünüldüğü, kapsamlı ve özenli bir planlama yapıldığı takdirde, sonradan oluşması muhtemel olan hataların çok büyük bir bölümünün oluşmasına engel olunabilir. Tabiidir ki, bütün hata kaynaklarını önceden tahmin etmek mümkün değildir. Buna rağmen planlama yapmak, olağan dışı gelişmelere hazırlıklı olmayı sağlar ve hazırlıksız yakalanmanın dezavantajlarından işletmeyi korur.

Teknolojik gelişmelerin sonucunda karmaşık hale gelen üretim sistemleri, kalite güvencesinin önem kazanmasına yol açan önemli faktörlerdendir. Bu durumda, pazarda üretici ve tüketici ilişkilerinin belirli bir dengede sürdürülmesi kalite güvencesinin sağlanmasına bağlıdır. Bu cümleden hareketle; “kalite güvencesinin, sadece ürün ve hizmete olan güveni sağlamakla kalmadığı, aynı zamanda üretici ile tüketicinin birbirlerine güven duymalarını da sağladığı” söylenebilir. Güven ortamı tesis edilmeye çalışılırken, üreticilerin kalite gereksinimlerini karşılamak hususunda üzerlerine düşen faaliyetler ise şöyle sıralanabilir (Tekin, 2006:89):

- Müşterilerin ürün ve hizmet kalitesi hakkında bilgilendirilmesi.
- Müşterilerin ürünü veya hizmeti güven içerisinde kullanabilmeleri için gerekli hizmetlerin yerine getirilmesi.

Kalite güvencesinin nihai hedefi, işletmenin yaptığı ürün veya hizmet satışı. sonucunda müşterilerin beğenilerini kazanmasıdır. Bu şekilde; yeni bir ürün veya hizmet pazara sürüldüğünde onun güvenle satın alınabilmesi için referans olacak “kalite imajı”

oluşturulacaktır. Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında kalite güvencesinin işletmeler için önemli faydalar meydana getirdiği görülmektedir. Kalite Güvencesi ile sağlanan faydaları şöyle sıralamak mümkündür (Yılmaz, 1995:35; Tekin, 2006:90):

- Kalitede sürekliliğin sağlanması.
- Yönetim kontrolünün ve organizasyonunun toplam etkililiğin iyileştirilmesi.
- Daha iyi ürün tasarımı yapılması.
- Hurda/yeniden işleme ve müşteri şikayetlerinde azalma.
- İş ortamında stresin azalması.
- Şirket imaj ve itibarının iyileştirilmesi.
- Rekabet gücünün artması.
- Müşteride güven duygusunun oluşması ve müşteri tatmininin artması.
- Verimlilik ve etkinlik artışı.
- Çağdaş bir çalışma ortamının ve daha etkin bir iletişim sisteminin kurulması.
- Çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselmesi.
- Minimum maliyet ile maksimum güvence sağlanması.
- İadelerin azalması.
- Hurda miktarının ve israfın azalması.
- Hata oranının azalması.
- Kârlılığın artması.

1.3.2. Standardizasyon Kavramı

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

Sosyal bilimler alanındaki birçok kavramda olduğu gibi “standardizasyon” kavramının da tanımlanması oldukça güçtür. Çağımızda; ürünler, hizmetler, sistemler,

süreçler, meslekler vb. alanlarda hem ulusal hem de uluslararası standartlar bulunmaktadır. Bu standartlardan bazıları zorunlu iken bazıları da zorunlu olmayanlardandır. Hemen her alanda ve farklı niteliklerde standartların mevcudiyeti düşünüldüğünde tanımlamanın ne kadar güç olduğu gerçeği göz önüne serilmektedir. Bütün bu zorluklara rağmen “standardizasyon” kavramının bir çok tanımı yapılmıştır (Küçük, 2004:18). Standardizasyon tanımlarından en ayrıntılı olan ve de esas alınması gereken tanım, ISO (*I*nternational *S*tandardization for *O*rganization)’nun yaptığı tanımdır: “Standardizasyon, belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.” Standardizasyon, toplumun kaliteyi ve ekonomikliği arama çalışmalarının tezahürü olan bir faaliyetler bütünüdür. Standardizasyon işlemi ile öncelikli olarak can ve mal güvenliği hedeflenmektedir. Bununla birlikte, kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle de belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine tolerans gösterilmemektedir.

Standardizasyon, beklentisi ister ekonomik olsun isterse sosyal olsun her organizasyonun yararlanabileceği dinamik bir araçtır. Aynı zamanda işletmelerin asli fonksiyonlarından olan pazarlamada da önemli bir yere sahiptir. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlamada olabildiğince etkili etkin olan standartlar, ekonomik ve sosyal alanda genişlemeye devam etmektedir.

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

“En ekonomik üretim ve tüketim nedir?” şeklindeki bir soruya verilecek cevap, standardizasyonun gerek ulusal anlamda gerekse de insani anlamda ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bahsedilen cevap; “En ekonomik üretim ve tüketim, standartlara uygun olandır” şeklinde ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle, “üretimin ve tüketicinin standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesinin herkes için millî ve insanî bir görev olduğu” söylenirse, doğru bir tespit yapılmış olacaktır. Ancak bu suretle kaynakların optimum değerlendirilmesi mümkün olabilecek ve böylelikle toplumun refah düzeyinde önemli bir artış sağlanabilecektir. Enformasyon ve üretim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte hızlı bir küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde “standartlar uluslararası ticaretin ortak dili” haline gelmiştir. Artık, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin yolu standartlara uygun ve kaliteli mal ve hizmet üretiminden geçmektedir (İzmir TSE, internet:2006).

1.3.2.1. Standardizasyonun Konusu: Küresel köy olan Dünya’da, mallar ülkeler arasında serbestçe satılabilir hale gelmiştir. Bu serbestliğin en büyük dayanağı ise standardizasyondur. Bu perspektiften bakıldığında, standartların malların serbest dolaşımını sağlayan “pasaport” işlevini yerine getirdikleri söylenebilir. Uluslararası ticaretin ortak dili haline gelen standartlar olmadan mal alım satımı yapılamaz hale gelmiştir. Örneğin; ISO 9000 serisi, ISO 14000, ISO 18000, ISO 22000 ve CE işareti gibi belgelere sahip olan herhangi bir mal, Dünya’nın her yerinde kolayca değişime yani alım satıma konu olabilmektedir.

Çin’de üretim yapan veya yaptıran Batı kökenli tanınmış markaların politikaları, standartların uluslararası ticaretin işleminde ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bilindiği üzere Çin, üretim faktörlerinin Dünya ölçülerine göre en ucuz olduğu ülkedir. Bu avantajı sayesinde, Batı kökenli tanınmış markaların birçoğu ya bağımsız olarak ya da aracı kullanarak üretim faaliyetlerinin bir kısmını Çin’e taşımaya başlamışlardır. Küresel ticaretle ve standartlarla tanışıklığı çok yeni olan bu uzak doğu ülkesinde üretim yapan söz konusu firmalar, ürünlerin uluslararası standartların koyduğu

özelliklerde üretilmesine ve müşterilere sunulmasına özen göstermektedirler (Christmann, 2001:439-458).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, standardizasyonun konusu için “ekonomik fayda sağlamak amacıyla iş hayatında belirli kurallar konularak bu kuralların uygulanmasıdır” denilebilir. Standardizasyon, iş hayatını ilgilendiren her konu (imalat, sağlık, eğitim, turizm, tarım vb.) ile yakından ilgilidir. Müşteri beklentilerindeki ve teknolojiye bağlı olarak iş hayatı da değişimlere uğramaktadır. İş hayatındaki değişiklikler ise ya standartların değişmesine ya da yeni standartların tanımlanmasına neden olmaktadır (Tekin, 2006:9).

1.3.2.2. Standardizasyonun Amaçları: Standardizasyonun amaçlarını bir cümle ile özetlenecek olursa “bütün olarak ekonominin optimuma ulaşmasını başarmaktır” ifadesini kullanmak yerinde olacaktır. İşletmeler için tasarlanan standartlar, işletmenin tamamı için gerekli olan milli çabaları içeren milli standartlar olarak tasarlanmaktadır. Uluslararası anlamda düşünüldüğünde konu biraz karmaşıklılaşsa da temel prensip aynıdır. Yani, bütün ülkelerin optimum ekonomik faydaları amaçlanmaktadır (Küçük, 2004:30). Standardizasyonun amaçları ise şöyle sıralanabilir (Küçük, 2004:30; Kölek, 2005:4; Tekin, 2006:9):

- Üretimde ve malların değişiminde üretim faktörlerinden maksimum tasarruf sağlamak.
- Girdilerin çıktılara oranının en ekonomik düzeyde olmasını sağlamak.
- Tatmin edici kalite düzeyinde mal ve hizmet üreterek müşteri çıkarlarını gözetmek.
- Daha kaliteli malı daha ucuza üretmek.
- Maliyetleri düşürmek, depolamayı kolaylaştırmak, fire ve atık miktarlarını azaltmak.
- İnsan, hayvan ve çevre sağlığını korumak.
- İlgili kuruluşların iletişimlerini kolaylaştırmak.
- Tüketicilerin malzeme seçiminde gereksiz harcama yapmalarını önlemek.

- Tüketicilerin satın alma eylemlerini kolaylaştırmak.
- Uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaparak, üretilen malın gönderileceği ülkelerde gümrük vb. konularda yaşaması muhtemel olan sorunları azaltmak.
- Bilgi alış verişini kolaylaştırmak.

1.3.2.3. Standardizasyonun İlkeleri: İnsanoğlunun ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızla değişmesi, teknolojinin aynı hızda sürekli devinim halinde olması karşısında toplum hayatının karmaşası giderek yoğunlaşmaktadır. Bu karmaşıklığı azaltmanın yollarından biri olan standardizasyonun başarıyla uygulanabilmesi için riayet edilmesi gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Kölük, 2005:5):

- Hem ekonomik hem de sosyal bir çalışma olan standardizasyon; açık, şeffaf, tarafsız, tüm tarafların fikir birliğine dayalı, etkili, uygun, akıcı ve gelişmeye müsait olmalıdır.
- Bilinçli gayretlerin sonucu olan standardizasyon, bir takım nesnelerin sayılarını azaltmalıdır.
- Standardizasyon çalışmalarının eseri olan standart, uygulanabilir olmalıdır.
- Standart alternatifler arasından seçilen en uygun ölçündür. Ancak, bir standardın değiştirilemez olduğu kesinlikle düşünülmemelidir.
- Standartlar, belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve günün şartlarına göre güncellenmelidir.
- Standart, herhangi bir malın işleyişini veya özelliklerini açıklıyorsa, malın bunlara göre nasıl deneneceğini gösteren metotları da açıklamalıdır. Numune alınması gerekiyorsa, numune sayısı ve numune alma süresi belirtilmelidir.
- Standardın zorunlu olarak uygulamaya konulması düşünülüyorsa, niteliği, ülkenin sanayileşme seviyesi, hukuki durum ve ilgili işletmelerin özel koşulları dikkate alınmalıdır.

1.3.2.4. Standardizasyonun Faydaları: Sanayi Devrimi'nden sonra bilimsel ve modern anlamda Dünya'nın gündemine giren ve zamanla yerini sağlamlaştıran standardizasyon

faaliyetleri ürün ve hizmet üretiminin söz konusu olduğu her alanda uluslararası ticareti şekillendirmektedir. Bu kadar yaygın ve önemli olmasın; hem üreticilere, hem tüketicilere hem de milli ekonomilere büyük ölçülerde faydalar sağlamaktadır. Her sektörde kullanım alanı bulan standardizasyon en teme manada kolaylık sağlama ve güven verme işlevleri ile kendini hissettirmektedir. Bu açıdan ilgili her kesime sağladığı avantajlar ile ticari hayatı düzenlemekte, ülke ekonomisine ve toplumsal barışa ciddi boyutlarda katkılar sağlamaktadır (Küçük, 2004:26). Standardizasyon, sürdürülebilir yaşam koşullarının muhafazası açısından birçok faydalar getirmektedir. Bu faydalar aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.

1.3.2.4.1. Standardizasyonun Üreticiye Faydaları: Bütün faaliyetler insan tarafından insan için gerçekleştirildiğinden kişilere ve topluma ne ölçüde faydalı olunabileceği araştırılmakta ve bu da standardizasyon ile mümkün olmaktadır. Bugün sanayileşmiş ülkelerde işletmelerin çoğu için “üretilen malın kalitesi” bir “prestij sorunudur”. Kalite ise standartlar üzerinde titizlikle korunmakta ve geliştirilmektedir. Dünya ölçülerine uygun ekonomik ve sosyal kalkınma, vazgeçilemeyecek bir hedef olduğuna göre, standardizasyona gereken önemi vermek, üreticilerin öncelikli olarak düşünceleri gereken konuların başında gelmelidir. Üretim esnasında katlanılan pek çok maliyet unsurundan tasarruf edilebilmesi imkânına standartlar yoluyla erişilebilmektedir. Standardizasyonun sanayide, kalitenin yükseltilmesi, teknolojiye yenileşme, güvenilir şartlarda üretimde bulunma, rekabet imkânlarının artırılması, tüketiciler ile ilişkilerin daha güvenli ve uyumlu olmasına yardımcı olma gibi fonksiyonlarından da söz edilebilir. Sermaye oluşumunun hızlanması, standart ürün talebinin artması ile olmuştur. İnsanların kas gücüyle bireysel yeteneklerine göre mal ürettikleri dönemde, piyasada birbirinden çok farklı ürün bulunduğu bilinmektedir. Zamanla genişleyen piyasada artan talebin karşılanması için standart mallar belirlenmiş ve bu malların üretimi fabrikalarda buharlı ve elektrikli makineler kullanılarak yapılmaya başlanmıştır. Önceleri binlerce insan tarafından üretilen mallar sadece birkaç işçiyle ve kısa zamanda üretilir hale gelmiştir. Standart malların sayısının artması, sermaye mallarının etkin kullanımını

sağlayarak, büyük fabrikalar yanında belli parçaların üretiminde uzmanlaşan küçük işletmelerin sayılarının artmasına ve varlıklarını sürdürmelerine ortam hazırlamıştır (Tönük, internet, 2009). Üretimdeki önemi prestij, sermaye birikimi, kaynakların etkin kullanımı gibi şekillerde ifade edilen standardizasyonun üreticilere getirdiği faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (TSE, internet:2009):

- Üretimin belirli plân ve programlara göre yapılmasına yardımcı olur.
- Yapılan işler ayrı ayrı tanımlanarak standardize edildiğinden tüm işletme faaliyetleri standart hale gelir.
- Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
- Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
- Verimliliği ve hâsılayı artırır.
- Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır, stokların azalmasını sağlar.
- Maliyeti düşürür.
- Tüketicilerle sağlıklı iletişim kurulmasını sağlar.
- İşletmeye finansman kolaylığı sağlar.
- İş kazalarının azalmasını sağlar.
- Ar – Ge çalışmalarına hız kazandırdığı için hem iç hem de dış pazarlarda rekabet gücü üstünlüğü getirir.
- İşletmelerin ve sektörlerin işbölümü ve uzmanlaşma temellerini sağlamlaştırır.

1.3.2.4.2. Standardizasyonun Tüketicie Faydaları: Standartlar, tüketicilere bir yargıya varabilmeleri, kaliteyi ölçebilmeleri ve aldıkları beklentilerine uygun olduğuna ilişkin garanti sunmaktadırlar. Emniyetin sağlanması ile insan, hayvan ve çevre sağlığının korunmasına katkıda bulunarak yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli rol oynarlar (Coşar, internet:2009). Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (TSE, internet:2009):

- Karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar.
- Fiyat ve kalite yönünden aldanmaları önler.
- Ucuzluğa yol açar.

- Ruh sağlığını koruyarak, stresi önler.
- Tüketicinin bilinçlenmesinde etkili rol oynar.
- Ürün hakkında bilgi vererek satış sonrası hizmetlerden yararlanma imkânını sağlar.
- Satın alınan ürünün daha verimli kullanılmasına yardımcı olur.
- Sağlıklı bir çevre oluşturulmasına yardımcı olur.
- Tüketicinin sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskleri yok eder veya azaltır.

1.3.2.4.3. Standardizasyonun Milli Ekonomiye Faydaları: Küresel rekabet pastasından daha fazla pay almanın bir başka ifade ile evrensel ölçülerde üretim ve servis yapabilmenin anahtarının standardizasyon olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Güncel teknolojiye sahip olmak ve sermaye birikimi sağlamak da standardizasyonun diğer önemli getirileri arasında sayılmaktadır. Bu sayılanlar birlikte düşünöldüğünde “kalkınma” noktasına varılmaktadır. Uluslararası standardizasyon kurallarına uyum ne kadar güçlü ise kalkınma derecesi de o kadar yüksek olacaktır. Kalkınma konusunda önemli kabul edilen hususun “sürdürülebilirlik” olduğu hatırd tutulmalıdır.

Sürdürülebilir kalkınma, “insan ile doğa arasında denge kurarak doğal kaynakları tüketmeden, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına imkân verecek şekilde bugünün ve geleceğin yaşamını ve kalkınmasını programlama” anlamını taşımaktadır. Sürdürülebilir kalkınma sosyal, ekolojik, ekonomik, mekânsal ve kültürel boyutları olan bir kavramdır (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Ggbilgi/gsurkal.html>, 2009). Sürdürülebilir kalkınmaya olan katkıları düşünöldüğünde, standardizasyonun milli ekonomi için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Genel perspektiften bakıldığında ise standardizasyonun milli ekonomiye olan faydaları şöyle sıralanabilir (TSE, internet:2009):

- Kaliteyi teşvik eder, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek emek, zaman ve hammadde israfını ortadan kaldırır.
- Milli sanayii belirli hedeflere yöneltir.
- Üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.

- Ekonomide arz ve talebin dengelenmesinde yardımcı olur.
- Ekonomik barışı sağlar.
- Yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
- İhracatta ve ithalatta üstünlük sağlar.
- Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine yardımcı olur.
- Rekabeti geliştirir.
- Kötü malı piyasadan siler.

1.3.2.5. Standardizasyon Uygulamaları

1.3.2.5.1. Standartların Hazırlanması: Standartlar; insan sağlığı can ve mal güvenliğini ön plânda tutan, ürünlerin bir örnek, kaliteli, kullanım amacına elverişli ve bilhassa ekonomik olarak üretilmelerini öngören, bilimsel, teknik ve deneysel çalışmaların kesinleşmiş sonuçlarını esas alan doğrulukları ispatlanmış dokümanlardır. Standardizasyon uygulamalarının temel dokümanları standartlardır.

132 sayılı kuruluş kanunu ile her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarının hazırlanması görevi Türk Standartları Enstitüsü'ne verilmiştir. Sadece TSE tarafından hazırlanan standartlar “*Türk Standardı*” adını almaktadır. Standartların hazırlanmasında “ülke şartları, can ve mal güvenliği, Gümrük Birliği, üretim ve ihracatı geliştirme, ithalatı denetleme, tüketici meseleleri, kalite ve çevre” konularına öncelik ve önem verilerek yayımlanmış uluslararası (ISO, IEC vb.) ve bölgesel standartlar (EN) ile diğer gelişmiş ülkelerin millî standartları (ASTM, DIN, BSI, JIS vb.) esas alınmaktadır. Türk standartları, faaliyet dönemleri itibariyle hazırlanan iş programları çerçevesinde İhtisas Kurulları tarafından hazırlanarak TSE Teknik Kurulu tarafından kabul edilmektedir. İhtisas Kurulları, TSE'nin ilmi inceleme ve standartları hazırlama kurullarıdır. İhtisas Kurulu üyeleri kendi alanlarında bilgi birikimi ve tecrübesi ile temayüz etmiş uzman kişilerdir. Bunlar TSE'nin kadrolu personeli olmayıp standart hazırlama çalışmalarında part-time mesai yapan elemanlardır (İzmir TSE, internet).

Standartların hazırlanması konusunda TSE'nin yararlandığı üç önemli özellikten bahsedilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (TSE, internet:2009):

— **Standartlar Anonim Bir Çalışmanın Ürünüdür:** Türk standartları, uluslararası standart hazırlama ilkelerine paralel olarak tüm ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile hazırlanmaktadır. Bu itibarla anonim bir çalışmanın ürünüdürler.

- Her şeyden önce, gerek standart tasarılarını hazırlayan İhtisas Kurulları gerekse standartları kabul eden Teknik Kurul üniversite - özel sektör - kamu sektörü temsilcilerinin yer aldığı anonim bir yapı arz etmektedir.
- İhtisas Kurullarınca hazırlanan standart tasarıları hemen bütün ilgili tarafların (Üretici, Tüketici, Uygulayıcı, Üniversite vb.) görüşleri alınmak suretiyle anonimleştirilmektedir.
- Özellikle son yıllarda; gelişmiş ülkelerdeki uygulamalara paralel olarak, standart tasarılarını hazırlayan Teknik Komiteler ile Konu Raportörlerinin bizatihi imalâtçı firmalardan teşkil edilmesine önem ve öncelik verilmek suretiyle standartların hazırlanmasına firmaların etkin katılımı sağlanmaktadır.

— **Standartlar Yaşayan Dokümanlardır:** Standartların en önemli özelliği, değişen şartlara ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilme kabiliyetini haiz olmalarıdır. Bu itibarla, gerek uygulama neticesinde ortaya çıkan aksaklıklar gerekse kaynak dokümanlarda vuku bulan değişiklikler ile teknolojik gelişmeler karşısında revizyon veya tadil suretiyle standartlarda gerekli olan değişiklikler yapılarak güncelleştirilebilmektedir.

— **Son Yıllarda Öncelikli Standartlar:** Yeni standartlar hazırlanırken gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda gündemde önemli ölçüde yer alan konulara, özellikle de uluslararası kuruluşların benimsediği ilkelere öncelik verilmektedir. Öncelikler ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

- Uluslararası camia ile entegrasyonun standartlardan geçmektedir. Son yıllarda uluslararası standartlar (ISO, IEC vb.) ve özellikle AB ve Gümrük Birliği sürecinin bir gereği olan mevzuat uyumu çerçevesinde Avrupa Birliği

standartları (EN) ile Topluluk Direktifleri ve Teknik Düzenlemelerin birebir tercümesine büyük bir önem ve öncelik vermiştir.

- Hizmet sektöründe Kalite Güvence Sistemine zemin hazırlanması ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun muvacehesinde yayınlamış olduğu “*Sanayi Mamullerinde Satış Sonrası Servis Hizmetleri*” tebliği uygulanmasına esas teşkil etmek üzere “*Hizmet Standartları ve Kriterleri'nin*” hazırlanmasına öncelik verilmiştir.
- İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun koordinasyonunda yürütülmekte olan İstihdam ve Eğitim Projesi çerçevesinde ülkemizdeki vasıfsız iş gücünün meslekî eğitimine temel teşkil eden “*Meslek Standartları'nın*” hazırlanması maksadıyla Meslek Standartları Hazırlık Grubu ihdas edilerek çalışmalarına başlamış ve bugüne kadar 100'e yakın meslek standardı hazırlanmış bulunmaktadır.
- Son yıllarda özellikle kalite ve çevre konularındaki sistem arayışlarının neticesinde Uluslararası Standardizasyon Teşkilâtı (ISO) tarafından hazırlamış bulunan ISO 9000 serisi (Kalite Güvence Standartları), ISO 14000 serisi (Çevre Yönetim Standartları), ISO 18000 serisi (İş Güvenliği Yönetim Sistemi), ISO 22000 serisi (Gıda Güvenliği) aynen tercüme edilerek Türk Standardı haline getirilmiş ve ilgililerin istifadesine sunulmuştur.

1.3.2.5.2. Standardizasyonda Belgelendirmenin Rolü: Standartların uygulanmasında isteklilik esastır. Ancak siyasi otoriteler; insan sağlığı, can ve mal güvenliği, kıt kaynaklar, enerji, millî sanayiın korunması, dış ticaret vb. sebeplerle bazı standartları mecburî uygulamaya tâbi tutabilmektedirler (İzmir TSE, internet).

Belgelendirme; “laboratuvarın, muayenenin, malın, hizmetin, prosesin, personelin veya sistemin belirlenmiş bir standart, teknik düzenleme veya ayrı bir dokümana uygunluğunun tarafsız bir kuruluş marifetiyle tescil edilmesidir”. Sınaî ve ticarî faaliyetlerdeki gelişmeler neticesinde; standartların uygulanıp uygulanmadığının ispatı işletmeler açısından önem kazanmış; pazarladıkları ürünler için müşterilerine bir nevi

güvence verebilme ihtiyacının bir gereği olarak güvenilir ve tarafsız belgelendirme sistemlerinin oluşturulması mecburiyeti hâsıl olmuştur. Gelişmiş ülkelerde standart teşkilatlarının kurulmasının ardından daha çok bu teşkilatların sorumluluğunda belgelendirme çalışmaları başlatılmıştır. Standart teşkilatlarının belgelendirme çalışmalarında etkili rol üstlenmesinin en önemli sebebi; standardizasyon uygulamalarında yetişmiş uzman personel ile yeterli teknik alt yapı donanımına haiz olmalarıdır. Kaldı ki standartların hazırlanması ile bunların uygulamalarının yaygınlaştırılması esasen bir standart teşkilatının temel hedefi ve görevleri arasındadır. Standartların ülke sanayiindeki uygulamalarının yaygınlaştırılması ve sanayicilerle kurulan yakın iletişim sayesinde standartlarda tespit edilen eksikliklerin süratle giderilmesine belgelendirme vasıtasıyla kolayca imkân bulunabilmektedir. Böylece yoğun çaba harcanarak hazırlanan standartların günün şartlarına uygun, yaşayan birer doküman olması da sağlanmaktadır. Millî ekonomiler açısından da belgelendirme faaliyetlerinin üretim kalitesini en az standartlarda öngörülen seviyeye yükselterek teknolojik gelişmenin hızlandırılması, ihraç edilen ürünlerin ülkeye itibar kazandırması ve tüketicinin korunması hedeflerine ulaşmada etkili bir araç olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Ülkemizdeki, temel belgelendirme kuruluşu, Türk Standartları Enstitüsü'dür. Türk Standartları Enstitüsü'nün uluslararası belgelendirme usul ve esasları çerçevesinde yürüttüğü belgelendirme faaliyetleri şunlardır (İzmir TSE, internet).

- Üretim Yerlerinin Belgelendirilmesi (İmalata Yeterlik Belgesi)
- Ürün Belgelendirmesi
 - Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi (TSE Markasını Kullanma Hakkı)
 - Kalite Uygunluk Belgesi (TSEK Markasını Kullanma Hakkı)
- Parti Mallarının Belgelendirilmesi (Parti Malı Uygunluk Belgesi)
- Laboratuvarların Belgelendirilmesi (Laboratuvar Yeterlilik Belgesi)
- Hizmet Yerlerinin Belgelendirilmesi (Hizmet Yeterlilik Belgesi)
- İthal Mallarının Belgelendirilmesi (İthal Malı Belgesi)
- Sistem Belgelendirilmesi

- Kalite Güvence Sistem Belgelendirmesi
- Çevre Yönetim Sistem Belgelendirmesi
- İş Güvenliği Yönetim Sistem Belgelendirmesi
- Gıda Güvenliği Yönetim Sistem Belgelendirmesi

1.3.2.5.3. Standardizasyonda Tüketicinin Rolü: Standardizasyon uygulamalarının odağındaki temel unsur hiç şüphesiz İnsan'dır. Zira, standardizasyon ve kalite faaliyetleri ile öncelikli olarak insanın can ve mal güvenliğinin korunması hedeflenirken aynı zamanda müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanması ve refah düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Hızlı bir küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde, işletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmeleri için üretim tasarımlarında müşteri beklentilerini ve taleplerini mutlaka göz önünde bulundurma zorunlulukları vardır. Bu itibarla artık üretimde standartların ve kalite faktörlerinin belirlenmesinde tüketici talep ve beklentileri önemli bir rol oynamaktadır. Serbest pazar ekonomisinin geçerli olduğu günümüzde standardizasyon ve kalitenin polisiye tedbirlerle sağlanması mümkün değildir. Zira standartların uygulanmasında gönüllülük esastır. Ancak standartlara uygun kaliteli mal ve hizmet talep edebilen bilinçli bir tüketici kitlesi standardizasyon uygulamalarının motor gücünü teşkil etmektedir. Kusurlu mal ve hizmeti sineye çekmeyen, haklarını arama konusunda duyarlı olan, organize bir şekilde üreticiler üzerinde baskı oluşturabilen bilinçli bir tüketici kitlesi standartlara uygun kaliteli mal ve hizmet üretiminin sigortasıdır (TSE, internet:2009).

1.3.2.5.4. Standardizasyonda Teknik Alt Yapı: Standartların hazırlanmasında teknik altyapı da çok önemlidir. Teknik altyapı unsurları olarak “uzman işgücü”, “dokümantasyon ve teknik enformasyon”, “laboratuar hizmetleri” ile “metroloji ve kalibrasyon hizmetleri” sayılmaktadır (TSE, internet:2009):

- **Uzman İşgücü:** Standardizasyon ve kalite uzmanlık gerektiren bir alandır. Türk Standartları Enstitüsü’de bu alanda uzman bir kuruluştur. TSE, standardizasyon uygulamalarında ülkemizin yetişmiş insan unsuru ile uzman kurum ve

kuruluşlardan optimum seviyede yararlanmaktadır. Kadrolu personel istihdamında hizmetlerin gerektirdiği nitelik ve kalifikasyona önem veren TSE; kadrolu personelin yeterli olmadığı hallerde Enstitü dışından part-time görevlendirme suretiyle ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikteki uzman işgücünü istihdam kabiliyetini haiz bulunmaktadır.

— **Dokümantasyon ve Teknik Enformasyon:** Standardizasyon uygulamalarında en önemli teknik altyapı unsurlarından birisi de hiç şüphesiz kaynak dokümanlar ile bunlara ulaşabilme kabiliyetidir. TSE, üyesi bulunduğu ISO, IEC, CEN, CENELEC gibi uluslararası ve bölgesel standart kuruluşlarının standartları ile hemen bütün ülkelerin millî standartlarının yanında standart niteliğindeki teknik dokümanların bulunduğu oldukça zengin bir Dokümantasyon Merkezine sahiptir.

— **Lâboratuvar Hizmetleri:** Standardizasyon uygulamalarında belki de en önemli alt yapı unsuru laboratuvarlardır. Standartlara uygun kaliteli üretimin gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce işletmeler düzeyinde kalite kontrol lâboratuvarlarının asgarî oranda tesisi gerekmektedir. Ancak ülkemizde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) açısından deney alt yapısının tesisi ciddi bir maliyet gerektirmektedir. Görevlerinden birisi’de KOBİ’lere deney altyapısı konusunda destek sağlamak olan KOSGEB özellikle sanayiın yoğun olduğu bölgelerde tesis ettiği kalite - kontrol lâboratuvarları ile KOBİ’lerin bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. TSE lâboratuvarlarında, Ambalaj, Elektrik, Elektronik, EX, Çevre, Gıda ve Mikrobiyoloji, İnşaat, Kimya, Makine, Tekstil, Isı ve Basıncılı Kaplar alanında;

- Standartlarla ilgili inceleme ve araştırmalarla standardı olmayan konularda metod araştırmaları,
- Belgelendirme faaliyetleri ve tüketici şikayetleri ile ilgili olarak numunelerin test ve muayeneleri,
- Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörün talep ettiği test ve muayene hizmetleri süratli ve güvenilir metodlarla yürütülmektedir.

— **Metroloji ve Kalibrasyon Hizmetleri:** Standardizasyon uygulamalarında en önemli teknik alt yapı unsurlarından birisi de hiç şüphesiz “Metroloji ve Kalibrasyondur”. Zira teorik olarak belirlenmiş ölçüler doğru olarak uygulanmadığı takdirde standardizasyonu sağlamak mümkün olamamaktadır.

1.3.2.6. Standartların Sınıflandırılması: Ölçülemeyen varlıkların kontrol edilmesi ya imkânsızdır ya da çok zordur. Bu nedenle, ölçümün sağlıklı olarak yapılabilmesi için standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Standartlar, hem ulusal ticaretin hem de uluslar arası ticaretin sağlıklı bir biçimde işlemesine yardımcı olurken, müşteri tatmininin gerçekleştirilmesine de önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Standardın türü, ölçülecek varlığın türüne ve ölçüm yöntemine göre değişebilmektedir. Ekonomik yapıdan sosyal yapıya, hizmetlerden ürünlere kadar hayatın birçok yerinde kullanılan standartlar; kullanıldıkları yer, konu ve zorunluluk gibi çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmaya ilişkin Tablo 2.1. ve açıklamalar aşağıda görülmektedir (Tekin, 2006:20-23; Kölük, 2005:9-11; Küçük, 2004:32-35; Kalyoncuoğlu, 2003:13-16):

Tablo 1.1: Standart Çeşitleri

Yapı Karakterlerine Göre	Konularına Göre	Uygulama Şekillerine Göre	Uygulama Alanlarına Göre
1. Madde 2. Ürün 3. Yöntem 4. Hizmet 5. Mahsul	1. Temel 2. Boyut 3. Diğer bileşim 4. Usul 5. Kalite 6. Performans	1. İhtiyari 2. Zorunlu	1. İşletme 2. Endüstriyel 3. Milli (TS, DIN vb.) 4. Bölgesel (EN vb.) 5. Uluslararası (ISO vb.)

Kaynak: (Tekin, 2006:20-23; Kölük, 2005:9-11; Küçük, 2004:32-35; Kalyoncuoğlu, 2003:13-16) uyarlama

1.3.2.6.1. Yapı Karakterlerine Göre Standartlar: Yapı karakterlerine göre standartlar, “madde”, “ürün”, “yöntem”, “hizmet” ve “mahsul” olmak üzere beş farklı grupta toplanmaktadır.

a. Madde Standartları: Bir ürününün üretilmesinde kullanılacak olan ancak henüz üretim sürecine girmemiş hammaddelerle ilgili standartları ifade eder. Meyve, sebze ve

maden cevherleri gibi maddeleri doğal halleri ile bir örnek yapan standartlardır. Ürünün standart olabilmesi için hammaddesinin de standart olması gerekliliği üzerine belirlenmişlerdir.

b. Ürün Standartları: Üretim sürecinden geçmiş ürünlerle ilgili standartlardır. Ürünün standart olması demek, spesifikasyonları karşılaması demektir. Spesifikasyonlar karşılandığı sürece ürünün kalitesi ve müşteri tatmini artar. Ürün standartları; insanların mamul, yarı mamul ve doğal halleri ile kullandıkları tarım veya sanayi ürünlerini bir örnek yapmaktadır.

c. Yöntem (usul, metot) Standartları: Bir ürün veya hizmetin ortaya konulma biçimini, herhangi bir işlemin yapılış koşullarını belirleyen, bir işin yapımında kullanılan donanımı açıklayan standartlardır.

d. Hizmet Standartları: Hizmetin sunulma biçiminin, yeri, zamanının, karşılıklı etkileşim içersinde müşteri tatminini sağlayacak şekilde belirlenmesi ile ilgili standartlardır.

e. Mahsul Standartları: Tarım ürünleri ile ilgili olarak kullanılan standartlardır.

1.3.2.6.2. Konularına Göre Standartlar: Konularına göre standartlar, “Temel”, “Boyut”, “Diğer bileşim”, “Usul”, “Kalite” ve “performans” olmak üzere altı grupta incelenmektedir.

a. Temel Standartlar: Ürün alışverişlerinde ve çeşitli hizmetlerde anlaşmaya, değerlemeye, biçim ve kıyaslamaya yarayan genel içerikli standartlardır. Sıcaklık, uzunluk, ağırlık ve zaman gibi temel kavramları belirleyen ölçü birimi ve sembol standartlarıdır.

b. Boyut Standartları: İçeriğe dokunmadan şekil birlikteliği sağlayan standartlardır.

c. Değer Bileşim Standartları: Ölçüde birliktelikle beraber kullanılan hammaddenin niteliklerini belirleyen standartlardır.

d. Yöntem (usul, metot) Standartları: Bir ürün veya hizmetin ortaya konulma biçimini, herhangi bir işlemin yapılış koşullarını belirleyen, bir işin yapımında kullanılan donanımı açıklayan standartlardır.

e. Kalite Standartları: Bir ürünün fiziksel durumu, estetik, dayanıklılık ve kullanılabilirlik gibi özellikleri ile bir hizmetin yerine getirilmesinde uyulması gereken kurallardır.

e. Performans Standartları: Bir ürünün kullanım amacına göre, belirli koşullar altında sağlaması gereken değerlerdir.

1.3.2.6.3. Uygulama Şekillerine Göre Standartlar: Uygulama şekillerine göre standartlar, “isteğe bağlı” ve “zorunlu” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

a. İhtiyari (İsteğe Bağlı) Standartlar: Standardizasyon kuruluşları tarafından hazırlanıp yürürlüğe konulan, ancak uygulanmasına ilişkin hiçbir yasal zorunluluk olmayan standartlardır. Bu standartlar ulusal standart kuruluşlarınca ülke koşulları göz önüne alınarak belirlenen ve uygulanmaları ilgililerin isteklerine bırakılan standartlardır. Uygulayıcılar, zorlamanın aksine güvenliğin ve ekonominin ağırlığını hissettikleri oranda tercihlerini yapacaklardır.

b. Zorunlu Standartlar: Standardizasyon kuruluşlarınca belirlendikten sonra resmi makamların zorunlu olarak uygulamaya koydukları standartlardır. Bu standartlara uyulmadığında yaptırımlarla karşılaşmaktadır. Bu tip standartlar; az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler ile serbest rekabetin olmadığı ve tüketicilerin yeterince bilgili olmadıkları ülkelerde yaygındır. İnsan sağlığını, güvenliğini ve kamu yararı söz konusu ise ürün ve hizmet standartları zorunlu hale getirilmektedir.

1.3.2.6.4. Uygulama Alanlarına Göre Standartlar: Uygulama alanlarına göre standartlar, “işletme”, “endüstriyel”, “milli”, “bölgesel” ve “uluslararası” olmak üzere beş şekilde incelenmektedir.

a. İşletme Standartları: İşletmelerde birliği, düzeni ve kaliteyi sağlamak amacıyla işletme bünyesi içerisinde özel olarak hazırlanan çoğu zaman gizli tutulan ve gerektiğinde reçete olarak zikredilen standartlardır.

b. Endüstriyel Standartlar: Bir endüstri alanında aynı cins ürünü üreten işletmelerin ortak kullandıkları standart türüdür. Böylelikle, işletmelerin uygulamalarındaki farklılıklar azaltılmış olur.

c. Milli Standartlar: Ülkenin ihtiyaçları dikkate alınarak, ilgili ve görevli kurumlar tarafından ulusal düzeyde uygulanmak üzere hazırlanan standartlardır. Böylece hem işletmelerin hem de endüstrilerin uygulamalarındaki farklılıklar ve uyumsuzluklar giderilmek suretiyle ekonomik gelişme sağlanacaktır. Milli standartların başka ülkelerde de geçerli olabilmesi için uluslararası bir standarda denk olduğunun kabul edilmiş olması ve belgelendirilmesi gerekmektedir.

c. Bölgesel Standartlar: Aynı bölgede yer alan, bir topluluğun veya paktın üyesi olan ülkeler arasında ve bu ülkeleri içine alan sınırlar dâhilinde ya da ortak ticari çıkarları ve değerleri paylaşan ülkeleri kapsayan bölgelerde kabul edilen standartlardır. Bölgesel standartları, ortak alanlarda yararlanmak amacıyla, ilgili ülkeler aralarında anlaşarak düzenler ve birlikte uygularlar.

c. Uluslararası Standartlar: Uluslararası ticarete, ürünlerin veya hizmetlerin kolaylıkla ve serbest bir şekilde dolaşmalarının sağlanabilmesi için gerekli olan, Dünya genelinde geçerliliği olan standartlardır. Uluslararası kuruluşların çalışmaları sonucunda ortaya çıkan, hem üretici ülkelerden hem de tüketici ülkelerden ortak kabul gören bu standartlar, Dünya pazarlarında etkileyici rol oynayan standartlardır. En yaygın olarak kullanılan ve en çok bilinen uluslararası standartlar ise ISO standartlarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE SİSTEM BELGELERİ

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

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

Kalite Sistem Belgesi Almada Etkili Olan Faktörler

Yerel toplumun baskısı
Müşterilerin baskısı
Dağıtımçıların baskısı
Kamu kuruluşlarının baskısı
Rekabet gücünü artırma
İşletmenin imajını güçlendirme
Ürünlerin geliştirilmesi
Verimliliğin artırılması
Maliyetlerin düşürülmesi
Yeni pazar fırsatlarının elde edilmesi
Sürekli gelişme

Kalite Sistem Belgesi Almada Yaşanılan Sorunlar

Standartların belirsizliği
İnsan kaynaklarının yetersizliği
Örgütsel zorluklar
Finansal desteklerin yetersizliği
Maliyetinin çok yüksek olması
Bilgi eksikliği

Kalite sistem belgelerinin belli başlıları bir başka ifade ile en yaygın olarak kullanılan sistem belgeleri; “Kalite Yönetim Sistemi – ISO 9000 Serisi”, “Çevre Güvenliği Yönetim Sistemi – ISO 14000 Serisi”, “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi – ISO 18000 Serisi”, “Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi – ISO 22000 Serisi” ve “CE Uygunluk İşareti” şeklinde sıralanabilir.

2.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 9000 SERİSİ

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

Gelişmiş ülkelerde yasalar ile desteklenmekte olan ve işletmelerin iş yöntemlerini etkilemeyi amaçlayan standartlar geliştirilmiştir. Söz konusu standartlar, ürünlerin, yöntemlerin ve süreçlerin geliştirilmelerini sağlamak için belirlenmiştir. ISO 9000 serisi standartlar, mal ve hizmet sağlayıcıları için kalite yönetim sistemi uygulamalarını belirler. Buradaki temel amaç, müşterilere bekledikleri kalite düzeyini resmen belgelendirerek sunmaktır. Bu standartlara adaptasyon, imalat ve hizmet sanayinde giderek yaygınlaşmaktadır. Dünya genelinde işletmeler üzerinde bu standartlara adapte olmak için baskılar artmaktadır. Türkiye’deki işletmeler içinde bu standartlara uyum sağlamak özellikle dış pazarlarda tutunabilmek için engellenemez bir gereksinim halini almaya başlamıştır. Avrupa pazarlarında da işletmelerden bu standartlar istenmeye başlanmıştır (Çalışır, 2001:429:438).

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

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

2.1.1. ISO 9000 Standartlar Serisi

Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından yayınlanan kalite standartları serisidir. ISO 9000 serisi bir ürün standardı olmayıp, ürünlerin nihai karakterlerini belirlememektedir. Bu standartlar, işletmelerin ürünleri üretme kapasitelerini göstermek için oluşturacakları kalite sisteminin değişik kısımlarını açıklamaktadır. Kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standart oluşturulması girişimi 1979 yılında BSI (İngiliz Standartları Enstitüsü) tarafından ISO nezdinde yapılmıştır. Bunu, takiben ISO TC 176 numaralı “Kalite Güvencesi” adlı komisyon kurulmuş ve bu komisyon standartların yazımını 1986 yılında tamamlanmış ve 1987 yılında yayınlanmıştır. ISO-9000 Standartlarının hazırlanmasında BS 5750 kodlu kalite sistemine İngiliz Standardı esas alınmıştır. Bu standartlar 1991 yılında TSE tarafından TS-ISO-9000 adı altında Türkçe olarak yayınlanmıştır. Herhangi bir değişikliğe uğramadan uluslararası düzeyde kabul edilen ve kullanılan ISO-9000 standartları kendi

içinde bir dizi standarttan oluşur. Bu dizi içinde yer alan standartlar, aşağıdaki Tablo 3.1.'de gösterilmiş ve gerekli açıklamalar tablonun hemen altında belirtilmiştir (http://www.geocities.com/education2000/kalite_guvence_sistemleri.htm,2006):

Tablo 2.1.: ISO 9000 Standartlar Serisi

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

Kaynak: ERTUĞRUL, İrfan, **Toplam Kalite Kontrol**, Ekin Kitabevi, Bursa 2006, s:321

ISO 9001: Bu standart, tasarım ve ürünlerin uygunluğunu temin etme konusunda, üreticilerin kabiliyetlerinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılır. Belirlenmiş gereklerle, ürünün *tasarımından* tüketiciye ulaşmasına kadar bütün aşamalarda uygunluğun temini suretiyle tüketici tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır.

ISO 9002: Bu standart, kurulu bir tesiste ürünlerin uygunluğunu temin etmede, üreticilerin kabiliyetlerinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılır. Belirlenmiş gereklerle, ürünün *üretiminden* tüketiciye ulaşmasına kadar bütün aşamalarda uygunluğun temini suretiyle tüketici tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır.

ISO 9003: Bu standart, üreticinin ürünün uygun üretilip üretilmediğini tesbit etme ve son muayene ve deneyle ilgili düzenlemeleri kontrol etme konusundaki kabiliyetinin belgelenmesi gerektiğinde kullanılmaktadır.

ISO 9004: Kalite yönetimi konusunda bir kılavuz olup, belirlenen hedefleri, istenilen standartları gerçekleştirmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini etkileyen teknik, idari,

insan faktörlerini kontrol altında tutmak için *nasıl organize olunması* gerektiğini tarif eder.

2.1.2. ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Prensipleri

Bir kuruluşu başarılı bir şekilde çalıştırmak için, kuruluşu sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek gerekir. İstikrarlı Başarı, ilgili tarafların ihtiyaçları ele alınırken, performansı sürekli olarak iyileştirme ve geliştirmeye yönelik tasarlanan bir yönetim sisteminin uygulanmasından ve sürdürülmesinden geçer. ISO 9000 standartları bütün dünyada kalite yönetim sistemi modeli olarak uygulanmakta olan bir uluslararası standarttır ve şu kalite yönetim prensiplerine dayanmaktadır (Zeng, 2007:1760-1767; <http://www.kaliteiso9001.com/icerikg2.asp?id=694:2007>):

a.Müşteri Odaklılık: Şirketler müşterileri ile var olduklarına göre onların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayarak beklentilerinin de ötesinde hizmet verme anlayışı benimsenmelidir.

b.Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu: Şirket hedeflerine ulaşmak için gereken iç dinamikleri yaratmak ve şirket çalışanlarına yön göstermek için yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır.

c.Çalışanların Katılımı: Kuruluşun tüm kademelerinde çalışanlar şirketin özünü oluşturur ve tam katılımları var olan yeteneklerinin şirket yararına kullanılmasını sağlar.

d.Proses Yaklaşımı: İstenen sonuçlara ulaşabilmek için faaliyetler ve kaynakların proses olarak yönetilmesi gereklidir.

e.Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Birbiriyle bağlantılı proseslerin bir sistem olarak ele alınması verimliliğe katkı sağlar ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır.

f.Sürekli İyileştirme: Şirketin her alanda performansının artırılması kuruluşun daimi hedefi olmalıdır.

g.Verilere Dayalı Karar Verme: Etkin ve isabetli kararların alınabilmesi için verilerin ve somut bilgilerin analizi gereklidir.

h.Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri: Bir kuruluş ile tedarikçileri birbirine bağlıdır ve ancak karşılıklı bir yarar ilişkisi her iki tarafa artı değer getirebilir.

ISO 9001:2000 birçok kuruluş için ticarete kapıları aralayan bir belge olmanın yanı sıra kuruluşa birçok katkı sağlayan bir yönetim modelidir.

i.Kaynak Yönetimi: Kalite Yönetim Sistemini etkin olarak işletmek ve müşteri isteklerini karşılayabilmek üzere gerekli her tür kaynak tespit edilmiş ve sağlanmış olmalıdır. Altyapı ve çalışma ortamı şeklinde ifade edilebilecek olan “bina, çalışma alanı, yardımcı tesisler, proses teçhizatı (yazılım, donanım) ve destek hizmetleri gereken detayda tanımlanmış, temin edilmiş ve periyodik bakımları düzenli ve kayıtlı bir şekilde yapılıyor olmalıdır. Bunun yanı sıra, kaliteyi etkileyen tüm çalışanların (insan kaynaklarının) işlerini doğru yapmaları için sahip olmaları gereken yeterlilikler belirlenmiş ve gerekli olan eğitim ihtiyaçları düzenli olarak tespit ediliyor olmalıdır.

j.Ürün Realizasyonu: Günümüzde müşteriler artık son tarihler, birim sayısı, ürün gereklilikleri ya da kalitesi ile ilgili tutulamayan sözlere kesinlikle tolerans göstermemektedirler. Bu nedenle ürünler, hizmetler ve ilgili süreçler için geliştirilecek kalite hedeflerini ileriye gören bir yaklaşımla planlamak, uygulamak, belgelemek, izlemek ve geliştirmek gerekmektedir.

k.Ölçme ve Değerlendirme: İzleme, ölçme, analiz ve iyileştirmeye anlamındadır. Ürünün ve sistemin uygunluklarının düzenli olarak denetlenmesi ile ilgili faaliyetleri içerir. Bu amaçla istatistiksel teknikleri kullanılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi de sistemin şartlarındandır.

2.1.3. ISO 9000 Belgelendirme Süreci

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

- Üst yönetimin karar vermesi
- ISO yürütme komitesi için denetçi atanması
- Mevcut kalite sisteminin ISO kapsamında değerlendirilmesi
- Gerekli eylemlerin belirlenmesi ve eylem planlarının hazırlanması

- Kalite el kitabı taslağının hazırlanması
- İç kalite denetim sisteminin kurulması
- Periyodik gözlemlerin ve öz değerlendirmenin yapılması

2.1.4. ISO 9000 Standart Maddeleri

ISO 9000 serisi; sürekli iyileşmeyi ve müşteri memnuniyetini hedefleyen, toplam kalite yönetimini ön plana çıkaran bir modeldir. Bu modelini ortaya çıkaran maddeler ise şöyle sıralanabilir (Möröydor, 2006:28):

0 Giriş

- 0.1 Genel
- 0.2 Proses yaklaşımı
- 0.3 ISO 9004 ile ilişkiler
- 0.4 Diğer yönetim sistemleriyle

1 Kapsam

- 1.1 Genel
- 1.2 Uygulama

2 Atıf yapılan standard ve/veya dokümanlar

3 Terimler ve tarifler

4 Kalite yönetim sistemi

- 4.1 Genel şartlar
- 4.2 Dökümantasyon şartları
 - 4.2.1. Genel
 - 4.2.2. Kalite el kitabı
 - 4.2.3 Dokümanların kontrolü
 - 4.2.4 Kayıtların kontrolü

5 Yönetim sorumluluğu

- 5.1 Yönetimin taahhüdü
- 5.2 Müşteri odaklılık
- 5.3 Kalite politikası
- 5.4 Planlama
 - 5.4.1 Kalite hedefleri
 - 5.4.2 Kalite yönetim sisteminin planlanması
- 5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim
 - 5.5.1 Sorumluluk ve yetki
 - 5.5.2 Yönetim temsilcisi
 - 5.5.3 İç iletişim
- 5.6 Yönetimin gözden geçirmesi
 - 5.6.1 Genel
 - 5.6.2 Gözden geçirme girdisi
 - 5.6.3 Gözden geçirme çıktısı

6 Kaynak yönetimi

- 6.1 Kaynakların sağlanması

- 6.2 İnsan kaynakları
 - 6.2.1 Genel
 - 6.2.2 Yeterlilik, farkında olma (bilinç) ve eğitim
- 6.3 Alt yapı
- 6.4 Çalışma ortamı

7 Ürün gerçekleştirme

- 7.1 Ürün gerçekleştirmenin planlanması
- 7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler
 - 7.2.1 Ürüne bağlı şartların belirlenmesi
 - 7.2.2 Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi
 - 7.2.3 Müşteri ile iletişim
- 7.3 Tasarım ve geliştirme
 - 7.3.1 Tasarım ve geliştirme planlaması
 - 7.3.2 Tasarım ve geliştirme girdileri
 - 7.3.3 Tasarım ve geliştirme çıktıları
 - 7.3.4 Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi
 - 7.3.5 Tasarım ve geliştirmenin doğrulanması
 - 7.3.6 Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması (geçerliliği)
 - 7.3.7 Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü
- 7.4 Satın alma
 - 7.4.1 Satın alma prosesi
 - 7.4.2 Satın alma bilgisi
 - 7.4.3 Satın alınan ürünün doğrulanması
- 7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması (sunulması)
 - 7.5.1 Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü
 - 7.5.2 Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği
 - 7.5.3 Belirleme ve izlenebilirlik
 - 7.5.4 Müşteri mülkiyeti
 - 7.5.5 Ürünün muhafazası
- 7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

8 Ölçme, analiz ve iyileştirme

- 8.1 Genel
- 8.2 İzleme ve ölçme
 - 8.2.1 Müşteri memnuniyeti
 - 8.2.2 İç tetkik
 - 8.2.3 Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi
 - 8.2.4 Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi
- 8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü
- 8.4 Veri analizi
- 8.5 İyileştirme
 - 8.5.1 Sürekli iyileştirme
 - 8.5.2 Düzeltici faaliyet
 - 8.5.3 Önleyici faaliyetler

2.1.5. ISO 9000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar

Küreselleşme çağında, uluslararası alandaki büyük alıcılar rekabetçilik açısından ürünlerin uluslararası standartlara uyumlu olmasını istemektedirler. Bu durum, Dünya Ticaret Örgütü'nün ve ticaretin önündeki teknik engeller anlaşmasının uluslararası ticareti kolaylaştırmak için geliştirdiği çerçeve ile şekillenmektedir. Çin'de yapılan bir anlaşmaya göre imalat işletmeleri, pazarın gerekliliklerini yerine getirmek ve uluslararası rekabete uyum sağlayabilmek için ISO standartlarına adapte olmaktadır. Belgelendirme ile düzenli bir kayıt sistemine geçilmekte, verimlilik artmakta ve fireler azalmaktadır. 2002 yılı itibarıyla ISO 9000 serisine adapte olan işletme sayısı tüm dünyada yaklaşık 510.000'dir ve bu sayının yaklaşık %53'ü Avrupa'da bulunmaktadır. ISO 14000 serisine adapte olan işletme sayısı yaklaşık 23.000'dir ve bu sayının yaklaşık olarak %48'i Avrupa'daki işletmelerden oluşmaktadır (Yeung, 2005:139-157).

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

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

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

ISO 9000 serisi standartlar, mal ve hizmet sağlayıcıları için kalite yönetim sistemi uygulamalarını belirler. Buradaki temel amaç, müşterilere bekledikleri kalite düzeyini resmen belgelendirerek sunmaktır. Bu standartlara adaptasyon, imalat ve hizmet sanayinde giderek yaygınlaşmaktadır. Dünya genelinde işletmeler üzerinde bu standartlara adapte olmak için baskılar artmaktadır. Türkiye’deki işletmeler içinde bu standartlara uyum sağlamak özellikle dış pazarlarda tutunabilmek için engellenemez bir gereksinim halini almaya başlamıştır. Avrupa pazarlarında da işletmelerden bu standartlar istenmeye başladı. 2001 yılında Türkiye’nin 500 büyük imalat işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre ISO 9000 serisi standartlara sahip olan işletmelerin %94’ünün bu durumdan memnun olduğu ve standartların getirdiği pozitif etkilerin çok daha fazla olduğu belirtilmiştir (Çalışır, 2001:429-438).

ISO sistemlerini uygulamak, uluslararası anlamda, rekabet için pozitif anlam içerdiği gibi ortaklıklar için de pozitif anlam ifade etmektedir. Bir başka ifade ile rekabetin korunması, rekabet avantajının sağlanması ve uluslararası ortaklıkların gelişmesinde ISO sistemleri önemli roller üstlenmektedir. ISO sertifikasyonu, işletmelerin hızla gelişmelerinin ve uluslararası ortaklık zincirlerinin oluşmalarının önemli bir destek unsurudur. Avrupa Birliği ülkelerinde özellikle yeni üyelere ISO sertifikasyonuna fazlasıyla önem verilmeye başlanmıştır. Yeni üye ülkelerdeki işletmeler ile eski üye ülkelerdeki işletmeler arasında giderek yükselen bir yarışma ortamı

mevcuttur. Bu nedenle yeni üye ülkelerdeki işletmeler konu hakkında henüz tecrübe edinmektedirler. Rekabet ortamında ayakta durabilmek, gerek iç pazarlarda gerekse dış pazarlarda tutunabilmek için ISO sertifikasyonuna yönelmek durumundadırlar. ISO sistemleri, işletmelerin içsel fonksiyonlarını kalite yönetimine yönlendiren, kalite düzeylerini uluslararası geçerliliği olan sınırlara getiren ve kaliteyi özümsemelerine yardımcı olan sistemlerdir. Bu sistemler, yönetsel operasyonlar aracılığı ile ürün kalitesinin doğru yönlendirilmesini ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte, kalitenin güçlendirilmesi için yönetsel prosedürlerin değişimini, maliyetlerin azaltılmasını, süreçlerin etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesi sonuçlarını meydana getirirler (Urbonavicius, 2005:412-426).

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

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

ISO 9000 serisi standartlar; müşterilere, çalışanlara ve sürekli gelişmeye eskiye kıyasla daha fazla odaklanmayı gerektirmektedir (Jorgensen, 2006:713). İşletmeleri ISO 9000'e adapte olmaya motive eden faktörler, işletme performansını geliştirme isteği, müşterilerin baskısı ve devlet politikalarıdır. American Quality Foundation tarafından; Amerika, Kanada, Japonya ve Almanya'da, otomotiv, bilgisayar, banka ve sağlık işletmelerinde yapılan bir araştırmada ISO 9000 e sahip olmanın işletmenin süreçlerini güçlendirdiği ve performansa önemli ölçüde etki ettiği bulunmuştur. Avustralya ve Yeni Zellanda'da ki imalat sanayi işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada işletmelerin yarısından fazlasında işletme performansının güçlendiği görülmüştür. Özellikle ihrac pazarlarında müşterilerin ürün kalitesi algılamalarını artırdığı görülmüştür. Böylelikle mevcut müşterilerin ve potansiyel müşterilerin güvenlerinin kazanıldığı, buna bağlı olarak yeni müşterilerin kazanıldığı aktarılmıştır. Müşterilerin beklentileri, servis ve ürün kalitesinin yüksek olmasıdır. Bu duruma erişebilmek için en önemli dayanaklardan biri ise ISO 9000 sertifikasyonudur. ISO 9000 sertifikasyonunun yeni pazarlara açılmayı kolaylaştırdığı ve iş performansını güçlendirmek için fırsat sağladığı bildirilmiştir (Terziovski, 1997:1-18).

Hindistan'da ISO 9000 sertifikasyonu olan 1200 işletme üzerinde yapılan bir araştırma, sertifikasyonun işletmenin performansını güçlendirdiğini ve etkinliğini artırdığını tespit etmiştir (Acharya, 2000:261-266). Brezilya'daki imalat işletmelerinde

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

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

Literatür verileri derlendiğinde ISO 9000’in işletmelere sağladığı yararlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Kuruluşta kalite anlayışının geliştirmek
- Kârlılığını artırmak
- Maliyetleri düşürmek
- Satış hacmini artırmak
- Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek
- İşletmenin imajını güçlendirmek
- Sürekli iyileşmeyi sağlamak
- Kaynak kullanımında etkinliği artırmak
- Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını sağlamak
- Dış pazarlara açılmak
- Teslimat sürelerini kısaltmak
- Rekabet avantajı sağlamak
- Talepteki değişimlere cevap verebilmek
- Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne resmen üye aday olması
- Nitelikli eleman çalıştırma
- Müşterilerin istemeleri
- Müşterilerin güvenlerini kazanmak
- Müşteri şikâyetlerini azaltmak
- Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek
- Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek

2.2. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 14000 SERİSİ

Sanayileşmiş ülkelerin birçoğunda, hükümetlerin çevre politikalarını benimsemeleri 1970'li yılların başlarına rastlamaktadır. İlk zamanlardaki çevre politikaları su ve hava kirliliği üzerine odaklanmıştır. Bu yıllardan itibaren şirketlerde hava ve su kirliliğini azaltan veya ortadan kaldıran tekniklerin arayışına girmişlerdir. 1980'lerden itibaren de işletmeler gönüllü çevre politikaları uygulamaya koyulmuşlardır. Bu tür uygulamalar, giderek uluslararası organizasyonlar halini almış, tüm dünyada kabul görmeye başlamış ve bu hal hükümetler arası antlaşmalarla belgelenmiştir (Morrow, 2002:159-171). Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için çevre yönetim sistemine adaptasyon ve çevre performansının yükseltilmesi fazlasıyla önemlidir. Çevreye duyarlı iş ve üretim sistemleriyle bütünleşmek, 21. yüzyılda işletmelerin başarılı olabilmek için ulaşmaları gereken önemli amaçlarından (Graff, 1997:19-22). AB ve ABD'den tüm dünya devletlerine çevresel endişeler yayılmaktadır. Uluslararası pazarlama için süreçlerin kalitelerinin çevreye duyarlı seviyeye çıkarılması gereklidir. ISO 14000 sertifikasyonu sayesinde belgelendirilebilen bu durum, uluslararası pazarlarda değişimi kolaylaştırmaktadır. Devletler, tüketiciler, yatırımcılar ve uluslararası şirketleşmeler açısından sürdürülebilir işlerin geliştirilebilmesi için ISO 14000'e adapte olunması uluslararası arenada önem arz etmektedir (Miles, 1997:363-370).

Çevreye duyarlı hareketler, bireysel odaktan örgütsel odağa doğru yer değiştirmeye başlamıştır. Toplum menfaatlerini korumak ve müşterilerden gelen isteklere karşılık verebilmek için örgütler çevreye duyarlı politikaları benimsemek zorundadırlar. Çevreye duyarlı politikaların uygulanabilmesi için çevrecilerinde baskıları ile çevreci üretim yöntemlerini ve ürünleri garanti altına alabilmek amacıyla standartlar oluşturulmuştur (Miles, 1997:363-370). Çevresel koruma 21. yüzyıl için önemli bir konudur. Ekonomik gelişme ve büyüme, çevresel etkinliklere çok daha fazla odaklanmak ve çevreyi takip ederek bütünleştirici bir yaklaşımla hem işleri hem de çevreyi dizayn etmek temelinde başarılabılır. Böyle bir felsefenin içselleştirilmiş olması, 21. yüzyılda işletmeler için önemli bir rekabet avantajına sahip olmak anlamına

gelmektedir. Tayvan sanayiine ilişkin bir araştırmada, bu iddiayı destekleyici nitelikte güçlü bulgulara erişilmiştir. (Tiena, 2005:783-794).

Çevrenin işletmeler açısından sahip olduğu stratejik önem giderek artmaktadır. İşletmeler, ISO 14000 serisi standartları, çevre konusunda sorumluluk bilincine sahip olunduğunun ispatlanabilmesi açısından bir araç olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle bu standartlara gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır. ISO 14000 ÇYS standartları, işletmelerin, sürdürülebilir büyümenin çevresel yönünü içselleştirmelerine katkıda bulunması nedeniyle yüksek düzeyde öneme sahiptir (Nemli, 2004:126-127). Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçları ile yarının ihtiyaçlarını kaliteyi geliştirerek uzlaştırmaya ve tatmin etmeye çalışan bir anlayıştır. Toplum adına sürdürülebilir davranışlar geliştirebilmek için çevresel yönetim sistemleri kapsamlı bir yönetim sistemi iskeleti oluşturmaktadır. ISO 14000 standartları; işletmeleri, uygulamalarını güçlendirmeye, maliyetlerini düşürmeye ve çevreyi korumak için bütünleşik ve aktif sorumluluk almaya yönlendirmektedir (Mbohwa, 2002:427-436). ISO 14000, işletmelerin çevreye olan olumsuz etkilerini minimize etmek veya mümkünse ortadan kaldırmak üzere çevre yönetim sistemlerini oluşturmalarını teşvik ederek sürdürülebilirlik çabalarına katkı sağlamaktadır. Bu itibarla, ISO 14000'in işletmelerin çevre performanslarına dikkat çekerek, sürdürülebilir kalkınma hedefinin işletme düzeyine indirgediğı de söylenebilir (Nemli, 2004:127).

ISO 14000 sertifikasyonu, ihracat perspektifinden bakıldığında önemli derecede rekabet avantajı sağlayan ve uluslararası piyasalarda güvenilirliğı artıran bir görünüme sahiptir. Başını Almanya ve Hollanda'nın çektiğı AB ülkeleri ISO 14000 ÇYS uygulamalarını zorunlu tutan ve destekleyen yasal düzenlemeler yapmaktadırlar. Bu durumda AB pazarlarına ihracat yapabilmek için ÇYS sertifikasyonu bir gereklilik halini almaya başlamıştır. Japon kökenli bu sistem çevresel yeteneklerin geliştirilmesine ve ekonomik büyümenin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. İfade edilen bu sonucun gerçekleşmesi ise uygulayan her ülkede Japonya'da olduğı gibi kalite kültürünün içselleştirilmesine bağlıdır (Bellesi, 2005:1943-1953).

ISO 14000 serisi standartların önem kazanmasının nedenlerinde birisi de “yeşil pazarlama” dır. Yeşil tüketicilerin sayılarının giderek çoğalması nedeniyle yeşil pazarlama anlayışı işletmelerde yer bulmaya başlamıştır. Yeşil tüketicileri kazanabilmek ve bu şekilde rekabet yarışında öne geçmek için söz konusu standartlara adapte olmaya başlamışlardır (Miles, 1997:363-370).

2.2.1. ISO 14000 Standartlar Serisi

İşletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması veya ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen yönetim sistemine “Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS)” adı verilir. ISO 14000 standartları 1996 yılında gönüllü bir çevre düzenlemesi olarak düşünülmüş ve 1997 yılında yayınlanmıştır. Bu standartların amacı; çevreyi ve kaynakları tahrip etmeyen gelişmiş teknolojilerin kullanımını teşvik ederek, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmak, tüketiciyi bu yönde bilinçli ve duyarlı yapmak, çevreye zararlı ürünlerin ve hammaddelerin yerine ürünün ömrü boyunca çevre etkilerini değerlendirerek zararlı ürünlerin elenmesini sağlamaktadır (<http://www.turizmdebusabah.com/devam.asp?ID=5298>, 2006). Uygulamaları hızla yayılan ve kabul gören ISO 14001 Standardı, çevre politikası, çevre amaçları/hedefleri ve çevre programları doğrultusunda çevre boyutlarının kontrolüne ve giderilmesine yönelik şartları içermektedir (<http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso14000.asp>, 2006). ISO 14000 serisi, çevre yönetim sistemi, çevre denetimi, çevre etiketleme, çevre performansı değerlendirme ve ömür boyu değerlendirme olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır (Zeng, 2007:1760-1767).

ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standardı: “ürünün, hammaddeden başlayıp nihai ürün haline getirilerek müşterilere sunulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli muayeneler ve önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayan bir sistemin kurulmasını tarif eden standartlar serisidir.” ISO 14000, bir ürün standardı değil sistem standardıdır. Ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır. Çevre faktörlerine

ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşar (http://www.kobigem.net/iso_14000.html, 2006).

Her geçen gün biraz daha küçülen dünyamızın kaynaklarının sonsuz olmadığı, ürünlerin ve üretim faaliyetlerinin çevre etkilerinin sadece yerel ve bölgesel çapta kalmadığı, artık küresel olduğu tüm dünyada kabul edilmektedir. Bu bilinç, çevresel etkilerin yasal uygulamalardan ziyade piyasa kuvvetleri ile kontrol edilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Artık küresel pazarda var olabilmek, insana verilen değer ve saygıyla ölçülmektedir. Bugünün tüketicisi beklenti ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasının yanı sıra, kendisine yaşadığı çevreye ve dünyasına değer verilmesini talep etmekte ve pazarda bunu sorgulamaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin çevre ile etkileşimlerini kontrol altında tutabilmelerini ve çevre uygulamalarını ve başarılarını sürekli iyileştirebilmelerini sağlayacak yönetim sistemlerine ihtiyaç bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2007:14). ISO 14000 serisi standartlar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 2.2.: ISO 14000 Serisi Standartları

TS EN ISO 14001	2004 Çevre Yönetim Sistemi-Özellikler ve Kullanım Kılavuzu
TS EN ISO 14004	2004 Çevre Yönetimi - Çevre Yönetim Sistemleri - Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Kılavuz
TS EN ISO 19011	2004 Kalite ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz
TS EN ISO 14020	Çevre Etiketleri ve Beyanları-Genel Prensipler
TS EN ISO 14031	2002 Çevre Yönetimi-Çevre Performans Değerlendirmesi-Kılavuz
TS EN ISO 14040	1998 Çevre Yönetimi - Hayat Boyu Değerlendirme Genel Prensipler ve Uygulamalar

Kaynak: ÇAKMAK, Ali, **Entegre Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2000, ISO 14001 ve OHSAS 18001**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007

Belirtildiği gibi küresel pazarda var olabilmek insana verilen değer ve saygıyla ölçülmektedir. Tarih boyunca insanlığın tüm uğraşı özünde yaşam kalitesini yükseltmek adına olmuş, bu uğraşın en güzel örneklerini de yüce Türk Milleti vermiştir. Bugünkü anlamda ilk standardın Sultan II. Bayezid Han zamanında hazırlandığı bilinmektedir. Fatih Sultan Mehmet Han'da o zamanın küçük yeşil cenneti İstanbul'unda çevreye verilen değeri ve insana duyulan saygıyı aşağıdaki vasiyetinde ibretle gözler önüne sermiştir (http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=54):

“Ben ki İstanbul Fatihî abd-i aciz (aciz kul) Fatih Sultan Mehmed, bizatihi alın terimde kazanmış olduğum akçelerimle satın aldığım, İstanbul’un Taşlık mevkiinde kâin (bulunan) ve malumul hudut (sınırları belli) olan 136 bab dükkânımı aşağıdaki şartlar muvacehesinde (karşısında) vakfı sahih (gerçek) eylerim Şöyle ki: Bahis edilen bu gayrı menkulatımdan elde olunacak nemalarla İstanbul’un her sokağına, ikişer kişi tayin eyledim. Bunlar ki, ellerindeki bir kap içerisinde kireç tozu ve kömür külü olduğu halde bu sokakları gezeler. Bu sokaklara tükürenlerin, tükürükleri üzerine bu tozu dökelerler ki, yevmiye 20 şer akçe alsunlar. Ayrıca tükürenler görüldüğünde ihtar edile. Ceza akçe tayin edile. Bu akçeler umumiyetle 5 akçe ola.”

2.2.2. ISO 14001 Standard Prensipleri

ISO 14000 serisi standartlar, çevresel amaç ve hedeflerin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde sistemli bir yaklaşımı gerçekleştirerek, işletmenin çevreyle ilgili politika, plan ve faaliyetleri için stratejik bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu felsefeye göre oluşturulan ISO 14000 standart prensipleri şöyle ifade edilmektedir (http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=55, 2007):

- **Yükümlülük Altına Girme ve Politika:** Kuruluş çevre politikasını tayin etmeli ve çevre yönetim sistemine bağlılık taahhüdünde bulunmalıdır.
- **Planlama:** Kuruluş faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutlarını belirlemeli, bunların önemli olanlarını seçmelidir. Taahhütlerini gerçekleştirmek için amaç ve hedefler tespit etmeli, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştireceği faaliyetleri programlamalıdır.
- **Uygulama ve İşlem:** Kuruluş, çevre politikasını gerçekleştirmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek maksadıyla etkin bir uygulamada bulunabilmek için gerekli yetenek ve imkânlarla birlikte bir destek mekanizması geliştirmelidir.
- **Kontrol ve Düzeltici Faaliyet:** Kuruluş, çevre icraatını ve bu icraattaki başarı derecesini ölçmeli, izleyip değerlendirmelidir.

- **Gözden Geçirme ve Geliştirme:** Kuruluş, genel çevre icraatını ve bu icraattaki genel başarı derecesini geliştirmek amacıyla, çevre yönetim sistemini gözden geçirmeli ve sürekli olarak geliştirmelidir.

2.2.3. ISO 14000 Belgelendirme Süreci

Çevre yönetim sistemlerini geliştirmek, ISO 14000 kayıt ve uygulamasına hazırlanmak ve çevre ile ilgili gerekliliklerden doğan maliyetlerini düşürmek isteyen işletmeler için uygulanması gereken hareket aşamaları ve faaliyet planı kısaca şu şekildedir (Tavmergen, internet:2005):

1. Sistemden sorumlu bir kişi belirlenmeli, bu kişi çevre ile ilgili konularda eğitilmeli ve sistem sorumlusu olarak görevlendirilmelidir.
2. Değişik fonksiyonlardan ve hiyerarşi derecelerinden seçilen çalışanlardan 8 kişiye kadar bir çevre yönetimi işgücü ekibi oluşturulmalıdır.
3. Çevre yönetim sistemleri değerlendirilmesi ISO 14001 kullanılarak uygulanmalı ve değerlendirme sonuçları rapor haline getirilmelidir. Raporda; kullanılan işlem ve kuralların yeterlilikleri ile yeni kurallara ihtiyaç durumu da açıklanmalıdır.
4. Çevre politikaları, çevre korunması ile ilgili hedefler ile hareket planı hazırlanmalı ve hazırlanan bu plan basılmalıdır. Planda belirtilen politikalar üst yönetim tarafından açıklanmalıdır.
5. Çevre duyarlılığı yaratacak ve yaygınlaştıracak liderler geliştirilmelidir. Liderler ve çevre iş gücü ekibi anlamak ve anlatmak için konuyu detayı ile öğrenmelidir.
6. Organizasyon yapısı ve sorumluluklar tanımlanmalıdır. Tanımlanan konular resmi bir evrak haline getirilerek, bu evrakta isimlerin, görevlerin ve benzer hususların sürekli güncelleştirilmesine dikkat edilmelidir.
7. Çalışanların; bilgilendirme seansları, ekip çalışmalarının tekrarları, tecrübe geri bildirimleri, diğer eğitim ve geliştirme programları ile sistemin gelişmesine katkıları ve katılımları sağlanmalıdır.

8. Doküman kodlama işlemi çeşidi hakkında karar verilmelidir. Sistem dokümantasyonun geliştirilmesinin ilk gününden itibaren karar verme sonucunda seçilen form kullanılmalıdır.
9. Temel işlemlerin ve bunlara yardımcı destek işlemlerin, sırası ile gösterildiği işlem akış çizelgesi hazırlanmalıdır. Çizelgede öncelikle temel işlemler yerleştirilmeli, destek işlemler bunlara göre belirlenmelidir.
10. Kabul edilen kodlama yöntemine göre bütün formlar kodlanmalı, her form uygulamadaki bir işleme ait olmalı, işe yaramaz formlar tasfiye edilmelidir.
11. Formlar işlem akış çizelgesiyle uyumlaştırılmalıdır. Her formun bir yeri olmalıdır, eğer yoksa akış çizelgesinin tamam olup olmadığı kontrol edilmelidir.
12. İşlem akış çizelgelerinin doğruluğu ve gerçek olaylar ile ilişkisi kontrol edilmelidir.
13. İşlem akış çizelgeleri yöntem dokümanları olarak kullanılmalıdır. İşlem amaçlarının çevre korunmasına yönelik olmalarına da özen gösterilmelidir.
14. Yöntemler gözden geçirilmelidir. Ayrıca, diğer çalışanlar tarafından da incelenmeli ve çalışanlardan gelen yorumlar da dikkate alınmalıdır.
15. Çevre yönetim sistemlerinin denetimi ve acil durumlarda yapılması gereken işler ile ilgili yeni işlemler ve yöntemler hazırlanmalı ve çalışanlar uygulama için eğitilmelidir.
16. Çevre yönetim programı ile ilgili yeni yöntemler yayımlanmalıdır.
17. Çevre yönetimi sistemi el kitabında kullanılan bütün sistem anlatılmalıdır. Bilgiler, çalışanların, satıcıların ve müşterilerin kolaylıkla anlaması için kısa ve açık olmalıdır.
18. Bu aşamada, sistemi başlatmak ve revizyon isteklerini kısa sürede karşılamak gerekmektedir. Herkesi sürekli gelişme için teşvik etmek faydalı olmaktadır.
19. Entegre sistemin kesintisiz gelişmesini sağlamak için denetim faaliyetlerine başlamak gerekmektedir.
20. Kayıt işleminden en az iki ay önce sistemin ön değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

21. Ön değerlendirmede; kayıtlı sistem denetçisinin kullanılmasına ve bütün düzeltici faaliyetlerin güncel olmasına dikkat edilmelidir.

Yukarıda sıralanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi 6 ile 18 ay arasında bir süre alabilmektedir. Bu sürenin uzunluğu kullanılan sistemin resmiyet derecesine, işi gerçekleştirenlerin yetenek derecesine, yönetimin katılım derecesine ve iş miktarına bağlı olarak değişmektedir.

2.2.4. ISO 14000 Standart Maddeleri

ISO 14000 standardı dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu standardı uygulayan kuruluşlar, aşağıdaki maddeleri esas alarak modellerini kurmak zorundadırlar (Demirtaş, 2006:34-35):

1. Kapsam
2. Atıf Yapılan Standardlar
3. Tarifler
4. ÇYS nin Şartları ve Başlıca Unsurları
 - 4.1 Genel Şartlar
 - 4.2 Çevre Politikası
 - 4.3 Planlama
 - 4.3.1. Çevre Boyutları
 - 4.3.2. Kanuni ve Diğer Şartlar
 - 4.3.3. Amaç ve Hedefler
 - 4.3.4. Çevre Yönetim Programı Veya Programları
 - 4.4. Uygulama ve İşlem
 - 4.4.1 Bünye (Yapı) ve Sorumluluk
 - 4.4.2 Eğitim, Bilinç ve Ehliyet
 - 4.4.3 İletişim
 - 4.4.4 Çevre Yönetim Sistemi İle İlgili Belgeye Bağlama İşlemleri
 - 4.4.5 Belge Kontrolü
 - 4.4.6 İşlem Kontrolü
 - 4.4.7 Acil Hal Hazırlığı ve Bu Hallerde Yapılması Gereken İşler
 - 4.5. Kontrol Ve Düzeltici Faaliyet
 - 4.5.1. İzleme ve Ölçme
 - 4.5.2. Riayetsizlik, Düzeltici-Önleyici Faaliyet
 - 4.5.3. Kayıt
 - 4.5.4. ÇYS Denetimi
 - 4.6. Yönetimce Yürütülen Gözden Geçirme

2.2.5. ISO 14000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar

Çevre yönetim sistemi, yatırımcıların güvenlerini yükselten ve uluslararası rekabette önemli avantajlar sağlayan bir sistemdir. Bu yönü ile işletmelere, yüksek çevresel standartlara adapte olarak sorumluluklarını sürdürme olanağını sağlar. Çevre yönetim sistemlerine adapte olmaya, uluslararası rekabet koşulları ile birlikte hem müşterilerin hem de paydaşların baskısı da yönlendirmektedir (Morrow, 2002:159-171; Graff, 1997:19-22). Bu standart dünya çapında, daha iyi atık yönetimi, örgütsel performans artışı, pazarlama ve rekabet avantajları sağlamak ve giderek yaygınlaşan bir şekilde kabul görmektedir (Bellesi, 2005:1943-1953).

Ülkelerin çeşitli ticaret bariyerleri, işletmeleri çevre yönetim sistemlerini uygulama yolunda harekete geçirmiştir. İşletmelerin çevresel performansları ile ilgili olarak müşterilerin talep ve beklentileri de sürekli bir artış göstermektedir. Bu nedenle çevre yönetim sistemlerine "küreselleşen ticaretin pasaportu" gözüyle bakılmaktadır. Ekonomik, sosyal, fiziki plan ve programların tümünü bir arada; bilimsel, bölgesel ve çevre yönetimini ön plana çıkaran dönemi başlattıkları için çevre yönetim sistemleri, "Yeşil Pasaport" olarak da isimlendirilmektedir (Göbenez, 2001:16).

ISO 14000 sertifikasyonu ile uygunluk, enerji ve ambalajlama maliyetlerinin düştüğü, global ekosistemin genişlediği görülmektedir. ISO 14000 sertifikasyonu ile kamuoyuna, tüketicilere ve yatırımcılara çevreye olan duyarlılık kanıtlanabilir (Miles, 1997:363-370). ÇYS'nin uygulanması; doğal çevrenin geliştirilmesine ve korunmasına yardımcı olurken çevre politikalarının oluşturulabilmesi için işletmelerin iç süreçlerini etkileyerek, amaçlar ve hedefler belirlemelerini, süreçlerini ve yönetim tekniklerini gözden geçirmelerini sağlar. ÇYS adaptasyonu; temel yeterliliklerin ve kapasitenin geliştirilmesi ile çevresel yönetim uygulamalarının gelişmesi arasında ilişki vardır. Örgütsel yapı içerisinde bütünleyici yeni kaynaklar geliştirilmesine yardımcı olur. Adapte olan işletmeler, olmayan işletmelere göre stratejik kararlar alma konusunda daha başarılı olmaktadır (Darnall, 2006:301-320).

Mobilya endüstrisi üzerinde yapılan uluslararası bir çalışmada şirketlerin yaklaşık %83'ünün olumsuz çevresel etkileri önlemek, çevresel farkındalık ve müşteri

isteği nedenleriyle çevre yönetim sistemlerine adapte olmayı istediklerini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin yarısından fazlası da pazara girmeyi kolaylaştırmak veya pazar payını artırmak için de söz konusu sisteme entegre olmaktadır. Hong Kong’da yapılan bir araştırmada ise şirketlerin müşterilerden gelen istekler, tedarikçilerin ve düzenleyici kuruluşların baskıları ve çevreyi koruyucu yasalardan ötürü çevre yönetim sistemini benimsediklerini ortaya koymaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada ise şirketlerin birçoğunun ÇYS’ uygulama yönünden en güçlü motivasyon unsurlarının içsel olduğunu göstermiştir. Bu unsur ise kirliliği azaltmak ve çevresel yetenekleri geliştirmektir. Yine ABD’de imalat sanayinde yapılan bir araştırmada işletmelerin ÇYS’yi uygulama nedenleri olarak; amaçlara ulaşma (%91,9), ekonomik fırsatlar elde etme ve iş performansını artırma (88,7), iç ve dış baskılar ve düzenlemeler (%85,5 - % 83,9) ve toplumsal menfaatlerini geliştirme (%85,5) öne çıkmıştır (Morrow, 2002:159-171).

Literatür verileri derlendiğinde ISO 14000’in işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek
- Çevre konusunda öncü olmak ve çevresel riskleri minimize etmek
- Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumun artırılması
- Çevresel performansın artırılması ve sürekli geliştirilmesi
- Market Stratejileri:
 - Uluslararası rekabette avantaj sağlaması
 - Firma itibar ve pazar payının artırılması
- Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafların azaltılması ve verimliliğin artırılması
- Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayların azaltılması
- Kirliliğin kaynaktan başlayarak kontrol altına alınması ve azaltılması
- Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlanması
- İzin ve yetki belgelerinin alınmasının kolaylaştırılması
- Küresel pazarda kabul edilirliliğin sağlanması

- Atık miktarını azaltmak
- Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek
- Potansiyel enerji kaynaklarındaki avantajları ve dezavantajları belirlemek.
- Çalışanları motive etmek.
- İşletmenin imajını güçlendirmek.
- İç organizasyonları geliştirmek.
- Müşterilerin ve diğer ilgili grupların isteklerini yanıtlamak.
- Süreçleri ve ürünleri geliştirmek.
- Kredi, vergi, sigorta avantajlarından yararlanmak.
- Bilinçli tüketicilere erişebilme ve kazanma şansını artırmak.
- Kaynakları etkin kullanmak. (enerji, su vb. tasarrufu sağlamak)

2.3. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 18000 SERİSİ

Yaratılanlar içinde olağanüstü özellikleri ile önde olan insanın verimli düşünebilmesi ve düşündüklerini uygulayabilmesi ancak üretkenlik özelliklerini kullanabilmesine bağlıdır. Üretkenlik özelliklerinin verimli bir şekilde kullanılabilmesi ise hem beden sağlığının hem de ruh sağlığının yerinde olması ile birlikte kendini güvende hissetmesine bağlıdır. Bu noktadan hareketle, insanın hayatını idame ettirebilmesinde ve hem kendisi hem de çevresi için katma değer yaratma sürecinde en önemli husus sağlıktır, denilebilir. Bu nedenle sağlık; dünyanın her yerinde öncelikli uğraş alanlarından birisi niteliğindedir.

Kuruluşlar sağlık ve güvenlik konularına yatırım yapmanın sadece maliyetleri azaltmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet ortamında iş verimliliklerini arttırdığını görerek bu konuya gereken önemi vermeye başlamışlardır. Sağlık ve güvenlik, küçük işletmelerden, büyük ve çok uluslu organizasyonlara kadar her ölçekteki işletmeyi etkilemektedir. İş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemi, etkin bir yönetim anlayışı sayesinde kimi zaman süratli ve basit bir biçimde önemli boyutlarda finansal kazanç sağlayacak bir alandır. Maliyetlerin büyük bir kısmı etkin olmayan, iyi yönetilmeyen iş

sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemlerinden ortaya çıkmakta, çoğu zaman da normal işletme maliyetleri olarak kabul edilip dikkati çekmektedir (<http://www.ardidanismanlik.com/arzum/İSGstandardi.htm>, 2006).

İş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemi ile çalışmanın asıl kazancının finansal boyutunun yanında insani boyutunun büyüklüğü ve etkisi de hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bazen bir kaza yaşayanın kendisi, bazen de ailesi, yakınları hatta çalıştığı şirketin yönetimi olaydan kötü bir şekilde etkilenmekte ve bu etki hayatları boyunca da devam etmektedir. Tabiki çekilen acının, üzüntünün ve kederin maliyeti finansal olarak ifade edilemez. Uzuv kaybı veya ölümle sonuçlanan bir kazada geriye dönüş yoktur. Kuruluşların, konuyla ilgili politika ve hedeflerini, sorumluluklarını ve iş akışlarını tanımlamalarının yanı sıra, iç denetimlerini sistematik bir yapı içerisinde gerçekleştirmeleri, çalışanların ve toplumun riskinin azaltılmasını sağlayacağı gibi, aynı zamanda hem yasal gereklerin takibini beraberinde getirecek hem de çalışanları bilinçlendirecektir.

Sanayileşmenin geçirdiği evrelere bakılacak olursa, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği kavramının çalışan ve işveren arasında dönem dönem farklı yaklaşımlar sonucu, gizli bir sürtüşme kaynağı gibi algılandığı görülür. İş güvenliği kimilerine göre işverenin tek başına sağlamak zorunda olduğu güvenli bir çalışma ortamı, kimilerine göre ise uyulmadığı takdirde işvereni sadece maddi zarara uğratacak bir yasaklar zinciri olarak görülmüştür. Bu nedenledir ki iş güvenliği uzunca bir süre yalnızca devletin yasal düzenlemeleri kadar gelişebilmiştir. Oysa ki çağdaş işletmelerde “Toplam Kalite Yönetimi” ilkelerine entegre olmuş “İş güvenliği” kavramı “Kalite” ve “Verimlilik” ilkeleri ile birlikte işletmeyi başarıya götüren üçlü sacayağını oluşturmuştur (Uysal, 1997:151). Böylece müşterinin, iş görenin, işverenin ve toplumun beklentilerini hep bir arada karşılamayı hedefleyen Toplam Kalite felsefesinin en önemli unsurlarından birisi haline gelen iş güvenliği; ölçme ve sürekli iyileştirme yaklaşımları sonucu, kayda değer ilerlemeler göstermiştir (Tuvay, 1994: 28-30).

“Önce Kalite” anlayışıyla geliştirilen yeni çağdaş yaklaşımlar ve bunların beraberinde getirdiği örgütlenme modelleri işçi sağlığı ve iş güvenliği sorunlarının

çözümünde de kullanılmaya başlanmıştır. TKY felsefesini benimsemiş işletmeler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için Toplam Verimli Bakım uygulamalarının getirdiği avantajların bilincine varmışlardır. Başlangıç aşaması “5S” olan Toplam Verimli Bakım’ın hedeflerinden biri de “Sıfır İş Kazası”dır (Tuncel, 1996: 18-21). TKY’yi uygulayan işletmelerde iş kazalarında azalma olduğu görülmektedir. Bu kalite ile işçi sağlığı ve iş güvenliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İşletmelerde iyi bir sağlık ve iş programı uygulandığında moral yükseltmek için bir fırsat oluşturulur. Bu da geliştirilmiş üretkenlik ve kaliteye neden olabilir (Uysal, 1997: 152).

Bir İngiliz standardı olan BS 8800’dan esinlenerek oluşturulan ISO 18000 serisi standartlar 1999 yılında yayınlanmıştır (Salomone, 2008:1786-1806). İş sağlığı ve güvenliği sertifikasyonunu temel alan de facto[†] bir standart ve yönetim sistemidir (Jorgensen, 2006:713-722). Sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı konularında çözümler üretmektedir. Üretim risklerinin kontrol edilmesiyle doğrudan alakalıdır. Risk üretebilecek faktörlerin bazıları; verimlilik, kapasite, bakım, onarım, teçhizat, kontrol, depolama, personel vb. şeklinde sayılabilir. Ayrıca, nüfus yoğunluğu ve alt yapı hizmetleri gibi faktörler de bu konuda risk kaynağı olabilmektedir (Biniecka, 2005:325-329). OHSAS (Occupational Health & Safety Advisory Services), çalışanlar için güvenilir olan ve sağlık koşullarını sağlayan bir çalışma ortamını kurmayı ve bunu sürdürebilmeyi amaçlayan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemidir. İş ortamındaki risklerin, çalışanlar başta olmak üzere ilgili herkesçe kabul edilebilir sınırlara çekilmesi için gösterilen sistemli faaliyetler bütünüdür (Zeng, 2007:1760-1767).

ISO 18000, iş ile ilgili riskleri ve iş kazalarını önleme ve kontrol amaçlı çok yönlü bir başvuru sistemidir. Sistemin amaçlarına ulaşmasında önem verilen faktörlerden biri de ergonomidir. Ergonomi; “insanların çeşitli iş ve çevre koşullarına ilişkin bedensel özelliklerini, eğilimlerini, yeteneklerini, sınırlılıklarını araştıran, elde ettiği verilerle geliştirdiği ilkeleri makine sistemlerinin tasarımına, düzenlenmesine uygulayan mühendislik dalı” olarak tanımlanmaktadır. Temel amacı ise “tüketim ve üretim alanlarında insan ögesinin güvenliğini sağlamak, üretkenliğini arttırmak ve iş

[†] **De facto:** “gerçekte”, “uygulamada”, “fiilen”, “fiili” ya da “pratikte”

koşullarını iyileştirmek” felsefesidir. Amacı ve felsefesi birlikte düşünüldüğünde, ergonominin, ISO 18000 sisteminde ne kadar öneme sahip olduğu da görülmektedir. Sistem ile iş ve çevre koşullarının iyileştirilmesi, iş (işçi) sağlığı ve güvenliği konularında yasal düzenlemelere uyulması amaçlanmaktadır. Bu sonuca ulaşmayı; ergonomik risklerin ortadan kaldırılması ya da kabul edilebilir sınırlara çekilerek kontrol edilmesi fikrinin, yönetim tarafından benimsenmesi ve tüm işletmeye yayılması kolaylaştırmaktadır.

ISO 18000 standartlarını bir parçası haline getiren işletmeler, bunu yapmakla; sürdürülebilir büyüme, sürekli iyileşme, değerlendirme programlarına olumlu katkı getirmiş olurlar (Santos, internet:2009). Bu standart, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularda sürekli olarak güncel tutmaları gereken proaktif[‡] bir stratejidir (Biniecka, 2005:325-329).

2.3.1. ISO 18000 Standartlar Serisi

İşletmelerin sorunla muhatap oldukları alanlardan birisi “insan kaynakları” alanıdır. Bu alandaki en önemli sorunlardan biri ise çalışanların emniyetli ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmamalarıdır. Kuruluşların daha iyi rekabet koşullarına ulaşabilmesi için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda planlı ve sistemli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. ISO 9001 ve ISO 14001 gibi Standartlar, kalite ve çevre yönetimleri üzerine yoğunlaşmış, dolayısıyla kuruluşlarda iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilerek korunabilmesi için ayrı bir standarda gereksinim duyulmuştur.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi; iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır. Ülkemizde İSG faaliyetleri kişisel koruyucuların kullanımını çağrıştırmakta ve geleneksel olarak ayrıca yapılması gereken iş olarak algılanmaktadır. İSG Yönetim Sistemi ile çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumlulukları açık hale

[‡] **Proaktiflik:** Problem ortaya çıkmadan harekete geçmeyi ve önlem almayı ifade etmektedir.

getirilerek çalışanların katılımı sağlanacaktır. Bu sistemle; çalışanlar İSG risklerinin belirlendiği ve önlemlerle asgari seviyeye indirildiği, yasalara uyan, hedeflerin yönetim programları ile hayata geçirildiği, uygun İSG eğitimlerinin uygun kişilere verildiği, acil durumlara hazır, performansını izleyen, izleme sonuçlarını iyileştirme faaliyetlerini başlatmak için kullanan, faaliyetlerini denetleyen, yaptıklarını gözden geçiren ve belgeleyen bir kuruluştaki İSG faaliyetlerine gereken önemi veren bir sistemin parçası olacaklardır (http://www.avrupapatent.com/iso-standart-kalite/ohsas_18001.htm, 2006).

İşletmelerin rekabet ortamında daha avantajlı bir pozisyon alabilmeleri için çalışanların iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda planlı, sistemli ve standardize edilmiş çalışmalar yürütmeleri bir zorunluluk olarak ifade edilmiştir. Bu zorunluluğun üstesinden gelinebilmesi için OHSAS (Occupational Health & Safety Advisory Services) standartları geliştirilmiştir. Yöneticileri, ortakları, çalışanları ve toplumu yani tüm paydaşları kapsamaması gereken iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı, yüksek standartlaşmayı hedeflemektedir. Bu ise, tehlikelerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve işletmedeki risklerin kontrolünün kapsanması ile mümkündür. ISO 18000 OHSAS serisinde şu standartlar bulunmaktadır:

Tablo 2.3.: ISO 18000 Standartlar Serisi

OHSAS 18001	İş sağlığı ve güvenliği değerlendirme serisi – İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi spesifikasyonu.
OHSAS 18002	İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri – OHSAS 18001 uygulama rehberi.

Kaynak: GÜÇLÜ, Murat, **OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2007, s:17

2.3.2. ISO 18000 Standart Prensipleri

Bu standart bir kuruluşun iş sağlığı ve güvenliği (İSG) risklerini kontrol etmesi ve performansını iyileştirmesi için İSG yönetim sistemi şartlarını kapsar. Bu İSG performans kriterlerinin durumunu belirtmediği gibi bir yönetim sisteminin tasarımı için ayrıntılı şartları kapsamaz. Bu standart, aşağıdaki prensipleri benimseyen ve gerçekleştirmek isteyen her kuruluşa uygulanabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri ile ilgili olarak, İSG risklerine maruz kalabilecek çalışanlar ve ilgili diğer taraflar için riskleri yok etmek veya en aza indirmek üzere bir İSG yönetim sistemini oluşturmak,
- Bir İSG yönetim sistemini kurmak, uygulamak ve sürekli iyileştirmek,
- Kuruluşun beyan ettiği İSG politikasına uygunluk konusunda kendine güvence sağlamak,
- Bu uyumu başkalarına göstermek,
- Kuruluşun İSG yönetim sisteminin bir dış kuruluş tarafından belgelendirilmesini/tescilini sağlamak.
- Bu standardın şartları ile uyumun sağlandığını tayin ve bu durumu beyan etmek.

2.3.3. ISO 18000 Belgelendirme Süreci

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardı 'nın güvenlik sisteminin uygulanması üç temel adımdan oluşur (<http://www.ardidanismanlik.com...>, 2006).

- 1. Ön gözden geçirme:** Sürekli gelişimin programlanabilmesi ve uygunluk seviyesinin belirlenebilmesi için bir seçim prosesidir.
- 2. Sistemin kurulması:** Temel olarak gözden geçirilmeye dayalıdır. Belirlenecek elementler aşağıdakileri içerir:
 - a. İş sağlığı ve iş güvenliği politikası ve liderlik.
 - b. Organizasyon, çalışanlar ve eğitim.
 - c. Güvenli işlem prosedürleri, güvenlik kuralları, iş izni sistemini ve uygulanmasını sağlayabilecek operasyonel kontrol.
 - d. İş sağlığı ve iş güvenliği el kitabı ve dokümantasyon.
 - e. Operasyonel (özellikle mesleki sağlık, tasarım proje güvenliği, satın alma ve taşeronlarla ilgili) kontroller.
 - f. Muayene ve önleyici faaliyet, araştırma ve düzeltici faaliyetler.
 - g. Acil durumlarla ilgili pratikler ve uygulamalar.
 - h. Güvenlik yönetim kayıtları, tetkikler ve gözden geçirmeler.

3. İş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sisteminin tetkik edilmesi: Bu bir masa çalışmasını ve daha sonra uygulamaların sahada doğrulanmasını içerir. Başarılı olduğunda, sertifikasyon, OHSAS 18000'in gerekliliklerine uyumu gösterir.

2.3.4. ISO 18000 Standart Maddeleri

İş Sağlığı ve Güvenliği Standartları; İSG sisteminin en iyi şekilde uygulanabilmesi için, kriterlerden, uygulamalardan ve prensiplerden oluşan birleştirilmiş bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu çerçeveye ilişkin maddeler ise aşağıda sıralanmaktadır:

4.1 Genel Şartlar

Kuruluş, bu şartnamede yer alan şartları karşılayacak biçimde bir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi kurup sürdürmelidir.

4.2. İSG Politikası

Kuruluşun en üst makamı tarafından onaylanmış bir İSG politikası olmalıdır.

4.3. Planlama

Tehlikelerin saptanması, risklerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerinin alınması için prosedürler oluşturulmalı ve işlemler belirlenmelidir. Kuruluşun yerine getirmekle yükümlü olduğu yasal şartları nasıl karşılayacağı bir prosedürle açıklanmalıdır. Her düzey ve faaliyet için İSG hedefleri belirlenmelidir. Hedefleri yakalamak için bir İSG Yönetim Programı hazırlanmalıdır.

4.4. Uygulama ve İşletim

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda en büyük sorumluluk üst yönetimindir. Kuruluştaki iki yönlü iletişim sağlanmalıdır. Risk altındaki her personel İSG çalışmalarına katılmalıdır. İSG çalışmaları dokümente edilmelidir. Kuruluş, kontrol önlemleri alınması gereken yerlerdeki risklerle ilgili uygulama ve faaliyetleri tanımlamalıdır. Kuruluş, acil durumlara hazırlık ve harekete geçme için planlara sahip olmalıdır.

4.5. Kontrol Etme ve Düzeltici Faaliyetler

İSG performansı düzenli bir şekilde izlenmeli ve ölçülmelidir. Gerektiğinde düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır. Önerilen tüm önleyici ve

düzeltilici faaliyetler uygulamaya geçmeden önce risk değerlendirme yöntemi ile incelenmelidir. Tüm kayıtlar belirli süre korunarak saklanmalıdır. İSG yönetim sistemi belirli aralarla iç tetkike tabi tutulmalıdır.

4.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Kuruluşun üst yönetimi İSG sistemini belirli aralarla gözden geçirerek uygunluk, yeterlik ve etkinliğinin devamını sağlamalıdır.

2.3.5. ISO 18000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar

ISO 18000'den beklenen faydaların elde edilmesi, iş sağlığı ve güvenliği amaçlarına ulaşma derecesine bağlıdır. Çünkü iş sağlığı ve güvenliği hedeflerine ulaşmanın en etkili ve sistemli yolu ISO 18000 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemidir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda kritik unsur "sistemli" olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin mevcut işletmeler ve bu belgeye sahip olmak isteyen işletmeler, sistemli olmak zorundadırlar. Bu çerçevede yapılan risk analizleri ve neticesinde görülen iyileşmeler işletmelerin elde edebilecekleri en büyük yarar olarak ifade edilebilir. Bu sistemin işletmelere getireceği diğer yararlar ise şöyle sıralanabilir (Güçlü, 2007:18-19; <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/18001bilgi.asp>, 2006; <http://www.bsi-turkey.com/OHS/OHSMSstescil/index.xalter>, 2006; <http://www.ardidanismanlik.com/arzum/ISGstandardi.htm>, 2006):

- Engellenen maddi kayıplar sayesinde kârlılığın artması
- Sağlanan uygun çalışma ortamı ile çalışanların verimliliğinin artması
- Çalışanların motivasyon düzeylerinin artması
- Yönetimin taahhüdünün kanıtlanması
- Ulusal yasalara ve tüm dünya için geçerli standartlara uyum süresinin kısılması ve maliyetlerin azalması
- Geçerli kanun ve yönetmeliklere uyumu güvence altına alır.
- Rekabet üstünlüğü sağlanması
- İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili risklerin kontrol altına alınması
- Sürekli gelişme prensibi ile kuruluşları iş sağlığı ve iş güvenliği konularında gelişmeye yönlendirmesi

- Bütün sektörlerdeki kuruluşların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi
- Çalışanlarla ilgili iş kazalarının, meslek hastalıklarının ve iş gücü kaybının azalması
- Kaza maliyetlerinin düşmesi
- Davalara sebep olabilecek kaza riskinin azalması
- İşletme imajının güçlenmesi
- Çalışanların ve diğerlerinin maruz kaldıkları riskleri minimize edilmesi
- İşletmenin performansının artması
- Diğer işletmelere ve müşterilere karşı duyarlı bir imaj yaratılması
- Paydaşların istek ve beklentilerinin karşılanması ile rekabette elin güçlenmesi
- Operasyon maliyetlerinin azalması
- Sigorta primlerinin düşmesi
- Mesleki sağlık ve iş güvenliği ile ilgili olarak daha fazla çaba gösterilmesi
- Zaman kaybı vb. masraflarda potansiyel azalma
- Sağlık ve güvenlik taahhüdüne olan bağlılığın kanıtlanması
- Yenilikçi ve ileri düşünceli yaklaşım tarzının kanıtlanması
- Yeni müşterilere ve iş ortaklarına daha kolay ve rahat erişim
- Şimdi ve gelecekte, sağlık ve güvenlik risklerinin daha iyi bir şekilde yönetilmesi
- Potansiyel olarak indirgenmiş kamu sorumluluk sigorta maliyetleri

2.4. GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ KAVRAMI VE ISO 22000 SERİSİ

Sağlıklı olmak ve sağlığını koruyabilmek insanın en temel ihtiyacı ve doğal hakkıdır. İnsan sağlığını en kolay şekilde ve direkt olarak etkileyen faktörlerin başında ise “gıda ürünleri” gelmektedir. Bu nedenle, gıda ürünlerinin güvenliği, ürünleri kullanan tüketicilerin mutlak talepleri olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Güvenliği sağlamak ise tamamen üretici işletmelerin yönetimlerinin sorumluluğu altındadır. Bu cümleden hareketle, kalite sistemi terminolojisine göre: “gıda güvenliğine mutlak ve değişmez bir kalite parametresi gözü ile bakmak gerekir” görüşüne erişilmektedir. Sürekli olarak, hijyen standartlarına uygun üretim yapılmasını ve üretilip

satılan her parti ürünün güvenli olmasını isteyen işletmeler; Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'ni kurmalıdırlar. Ancak, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'nin sürekliliğini sağlamanın ve desteklemenin, sistemin başarısında anahtar unsurlardan olduğu da unutulmamalıdır (http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, 2009).

Ürünün ancak çok küçük bir miktarını analiz edebilme durumu göz önüne alındığında sürekli analiz sisteminin yalnız başına tam bir güvence sağlamadığı bilinmelidir. O halde tüm proses aşamalarını daha sistemli bir şekilde ele alan ve önleyici nitelikte bir yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. İşte, HACCP (**H**azard **A**nalysis and **C**ritical **C**ontrol **P**oints - Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) kavramı bu ihtiyaca çözüm getiren bir sistemdir. Avrupa Birliği ile entegrasyonda da en önemli konulardan olan “Gıda Güvenliği” ayrıca Tarım Bakanlığı gibi resmi kurumların denetimlerinde ve Gıda Kodeksi isteklerinde de yaklaşık olarak bu standardın bütün isteklerini içerecek şekilde karşımıza çıkmaktadır.

HACCP gıda sektöründe uluslararası geçerliliği olan, tehlike ortaya çıkmadan tedbir almayı ve yok etmeyi sağlayan bir kontrol sistemidir. HACCP 1960'lı yıllarda ABD'de astronotlara güvenli gıda temini amacıyla geliştirilmiş, ardından önce tavuk eti üreticileri tarafından sonra da diğer et üreticileri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bugün dünyada müşterisine güvenli gıda sunmak isteyen ve gıda üretim zincirine dâhil birçok işletme[§], HACCP'a uygunluk standardını uygulamakta ve istemektedir. Bu durum küresel bütünleşme kapsamında HACCP standartlarını uygulayan işletmelerin, uygulamayanlara göre avantajlı duruma geçmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle fiiliyatta HACCP, giderek gerçekleştirilmesi zorunlu bir sistem haline dönüşmektedir. HACCP sistemi, bir standart olarak uluslararası pazarlarda geçerlidir ve bazı pazarlarda özellikle zorunludur. Giderek rekabet odaklı bir hale dönüşen pazarlarda HACCP, artık gerçekleştirilmesi düşünülecek değil, zorunlu bir sistemdir. Yurtdışına ihracat yapacak kuruluşların; 1997/4743 sayılı “Gıda Maddeleri Tüzüğü'nde”, adı “HACCP” olarak açıkça geçmemesine rağmen, kritik kontrol noktalarının belirlenmesi olarak bahsedilerek bir anlamda HACCP uygulaması aranacağı

[§] Gıda üreten ya da gıda için teçhizat üreten işletmeler

açıklanmıştır. 1998/5056 sayılı “Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Yönetmelik” hükümleri gereğince “gıda işleme firmalarının” “HACCP prensiplerinin” uygulamasına 2-6 yıl içinde geçmeleri gerektiği açıklanmaktadır (Özkan, internet:2006).

HACCP sistemi genel olarak, gıdanın temin kaynağı ile tüketim aşaması arasındaki tüm fonksiyonlarda kurumsallaşma, dokümente edilmiş prosesler, planlı olarak yapılan kalite kontroller ve her noktada takip edilen hijyen üzerine kurulmuştur. Üretim sırasında ve kritik kontrol noktalarında yapılan kontroller sağlıksız ürünlerin üretilmesine ve dolayısı ile müşteri şikâyetlerine engel olur. HACCP bu açıdan müşteri odaklı bir kalite sistemidir. HACCP sistemi aldığı tedbirlerle, kötü depolama koşulları, uygun olmayan malzeme girişi, uygun olmayan üretim makineleri, hatalı hijyen uygulamalarına engel olarak, sadece müşteriye sağlıklı ürünler değil, üreticiye de fire azalması/yok olmasından kaynaklanan mali kazançlar sağlar. HACCP genel olarak kabul görmüş aşağıdaki 7 temel ilkeden oluşmaktadır:

1. Bir tehlike analizinin yapılması
2. Kritik kontrol noktalarının belirlenmesi
3. Kritik limitlerin oluşturulması
4. Kritik kontrol noktalarının izlenmesi için sistemin kurulması
5. Kontrol altında olmayan noktaların izlenmesi ve varsa düzeltici faaliyetlerin oluşturulması
6. Sistemin etkili bir şekilde işleminin denetlenmesi için kontrol prosedürlerinin oluşturulması
7. Bu ilkelerin uygulanması için prosedür ve kayıtları kapsayan dokümantasyon sisteminin oluşturulması

21. Yüzyıl’da “insan daha sağlıklı ve uzun ömürlü nasıl yaşayabilir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu soruya cevap aranırken; her türlü doğal ya da yapay zararlı etkenlerin insandan uzak tutulması kaygısı, bütün dünyayı yeni arayışlara ve düzenlemelere yönlendirmektedir (http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, 2009). Gıda güvenliğine verilen önemin giderek artmasının nedenlerinden birisi de halk sağlığı

sorunlarıdır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmada yılda 2,1 milyon kişinin gıda kaynaklı hastalıklardan kaynaklanan nedenlere yaşamını yitirdiği tespit edilmiştir (Wallace, 2005:723-742).

Sağlık Bakanlığı Sağlık Eğitimi Genel Müdürlüğü'nün aşağıda özeti verilen 28.08.2005 tarih ve B.IO.O.SEG.C.14.00.15/6916 sayılı genelgesi, gıda güvenliğinin ve gıda güvenliğini sağlama faaliyetlerinin önemini gösteren ipuçlarını içermektedir:

“... Su ve besinler biyolojik varlıklar için hayati önem taşımaktadır. İnsan vücudunun yaklaşık yüzde 70'ini oluşturan ve hayati önem taşıyan suya, bazı mikroorganizmaların karışması hastalık nedeni olabilmektedir. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de su ve besinlerle bulaşan hastalıklar önemli halk sağlığı sorunları arasında yer almakta ve görüldükleri yerde önemli salgınlara yol açmaktadırlar. Su ve besinlerle bulaşan hastalıklar gelişmiş ülkelerde çok az görülürken, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde çok daha fazla görülmektedir.

Seyahatlerin artması, insanların demografik ve davranış özellikleri ile ekolojik değişimler, su ve besinlerle bulaşan enfeksiyonların yaygınlaşmasında etkili olmaktadır. ... başta su ve gıda ile bulaşanlar olmak üzere çeşitli hastalıklarda artışa sebep olmaktadır. ... Enfeksiyon yapıcı virüs ve bakteriler, insan veya hayvan dışkı ya da çeşitli biyolojik atıklardan suya geçmektedir. Su ve besinlerle bulaşan hastalıklar ülke ekonomisinde de önemli kayıplara neden olmaktadırlar. ... Bu hastalıkların tedavi masrafları da yüksek olduğundan önemli ekonomik kayba sebep, olmaktadır.”

Ürün kalitesini garanti altına almak, halk sağlığının yanı sıra gıda sektöründeki rekabet yarışı üzerinde de önemli oranda etkili olmaktadır. Patojen mikroorganizmaların varlığı ile kimyasal ve fiziksel bulaşmalardan meydana gelen potansiyel güvenlik sorunlarının meydana getirdiği risklerin önlenmesi ya da kabul edilebilir sınırlar içerisine çekilerek minimize edilmesi ihtiyacı, gıda güvenliği konusunda düzenli bir sistemin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle dünyadaki tüm devletler gıda zinciri boyunca gıda güvenliğini geliştirme faaliyetleri üzerinde hassasiyetle durmaya başlamışlardır (Kierstan, 1995:8-10).

Bu yeni arayışlar sonucunda, 2005 yılında HACCP Sistemi'nin daha geniş kapsamlı bir sürümü olan "ISO 22000 Gıda güvenliği Yönetim Sistemi" yayınlanmıştır. ISO 13000 serisi standartlar yürürlükten kaldırılmıştır. ISO 22000:2005 dünya çapında güvenli gıda tedarik edilmesini sağlama amacıyla düzenlenmiş yeni bir standarttır. Bu standart; gelişmekte olan ülkelerdeki gıda kaynaklı hastalıklar ve bunların neden olduğu ölümler ile ilgili önlem almak, ayrıca tüketici ve üretici firmaların uluslararası düzeyde güven duymalarını sağlayacak ortak bir çatı oluşturmak amacıyla yayınlanmıştır. Gıda sektörünü, üreticiden tüketiciye kadar tüm basamaklarıyla bir bütün halinde değerlendirerek, güvenli gıda üretimini ve dağıtımını sağlayacak bir sistemdir. Gıda zinciri içerisinde, gıda güvenliği yönetim sistemi için gerekli şartlara odaklanmıştır. Bu şartlar, gıda güvenliği düzenlemelerinin ve müşteri isteklerinin karşılanmasıyla oluşacak sürekli güvenli son ürünün sayesinde gıda güvenliğindeki tehlikeleri kontrol etme yeteneğini ifade etmektedir (Yılmaz, 2007:4-5). Gıda güvenliği sistemi, çiftçilerden tüccarlara uzanan kalite sistemi ve güvenli tedarik zinciri inşa etmektedir. Bunun için dışarıdan bilgi akışına ve iç bilgi yönetimine önem vermektedir (Krieger, 2003:618-624).

HACCP ile ISO 22000 arasındaki farklar ise şöyle ifade edilebilir (Yılmaz, 2007:17-18):

ISO 22000, HACCP'in yerini almamakta, aksine, HACCP'i içine alarak son teknolojik gelişmelerin gerekliliklerini bir 'Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi' içinde tarif etmektedir. ISO 22000 gıda zincirindeki girdi temini, üretim ve dağıtım aşamaları boyunca mevcut tehlikelerin ve potansiyel tehlikelerin, tehlike analizi ile belirlenmesini gerektirmektedir. Ayrıca kontrol önlemlerinin belirlenmesini, uygulanmasını, izlenmesini ve sonuçlarının değerlendirilmesini, iyileştirilmesini de içermektedir. ISO 22000'e göre iç ve dış şartlardaki değişiklikler doğrultusunda sistemin güncellenmesi zorunluluktur. Yakın zamana kadar HACCP vb. standartlarda, tetkik esnasında, ön gereksinimlerle ilgili kontrol önlemleri, bunların izlenmesi ve değerlendirilmesi konusunun gündem dışında tutulduğu görülmüştür.

İlk defa bir HACCP gıda güvenliği yönetim sistemi standardında bu kadar açık bir şekilde iki çeşit kontrol önlemi olduğu ifade edilmektedir. Bunlar, "Ön gereksinim

Programları” ve “Kritik Kontrol Noktaları”dır. Kontrol önlemlerinin amacı ise tehlikelerin önlenmesi veya kabul edilebilir bir seviyeye indirilerek izlenmesi, şeklinde ifade edilmektedir. HACCP standartları genellikle gıda üreticileri tarafından kullanılmakta iken, ISO 22000 gıda üreticilerinin yanında gıda sektörüne yönelik malzeme, ambalaj, ekipman, kimyasal maddeler üreten firmalar ile depolama ve taşıma hizmeti veren firmaların yanında yem üreticileri için de belgelendirme amaçlı kullanılmaktadır.

- Ölçülebilir hedeflerle desteklenen bir gıda güvenliği politikasını şart koşmaktadır.
- Gıda güvenliği yönetim sisteminin yönetim tarafından gözden geçirilmesini talep etmektedir.
- Ön gereksinimlerin yasal mevzuatlarla uyumlu olarak dokümente edilmesini istemektedir.
- Gıda güvenliği takım liderinin sorumluluğu artmaktadır.
- Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi’nin kurulması, uygulanması, güncellenmesi için daha önce gerekli olan “iç iletişim”in yanında “dış iletişim”in de etkin olarak yürütülmesini istemektedir.
- ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi HACCP’ten farklı olarak, tamamen firma dışı uzmanlarca geliştirilmiş gıda güvenliği yönetim sisteminin (HACCP plan ve ön gereksinim programlarının) uygulanmasına, doğrulanma faaliyetlerinin tümünün veya bir kısmının firma dışı uzmanlarca yapılmasına imkân vermektedir.
- HACCP’te alerjen kontrolü açık olarak talep edilmezken, bu durum, ISO 22000’in şartlarından birisidir.
- ISO 22000’de tehlikelerin kontrolü iki şekilde (ön gereksinim programları ve kritik kontrol noktaları) talep edilmektedir. Kritik kontrol noktalarında düzeltme ve düzeltici faaliyet birlikte talep edilmektedir. ISO 9001:2000’deki düzeltme ve düzeltici faaliyet kavramları kullanılmaktadır.
- HACCP’te zorunlu olmadığı halde ISO 22000, tehlikelerin değerlendirilmesinde risk analizi yapılması talep eder.
- Uygun olmayan ürün kavramına ek olarak ISO 22000 şüpheli ürün kavramını

- gündeme getirmiştir.
- ISO 22000, acil durumlara hazırlık ve müdahale şartları getirmiştir.
 - ISO 22000, geri toplama ve geri çağırmaı içeren “geri çekme” kavramını geliştirmiştir.
 - ISO 22000'in tek başına kurulması HACCP'ten daha kolay hale gelmiştir.
 - HACCP hem standart hem de yönetmelik olması itibariyle akreditasyon konusunda belirsizlikler içerirken, ISO 22000'de bu konu netliğe kavuşturulmuştur.
 - ISO 22000, “Codex Alimentarius” ve “WHO” (Dünya Sağlık Örgütü) tarafından yayınlanan genel hijyen direktifleri ve sağlık uygulamalarına atıf yapmaktadır.
 - Girdi ve son ürünlerin ürün özelliklerinin, formülasyonu, orijini içerecek şekilde, ayrıntılı tarifini ve düzenli gözden geçirilmesi talep etmektedir
 - Doğrulama ve geçerli kılma arasındaki fark açıklığa kavuşturulmuştur.

2.4.1. ISO 22000 Standartlar Serisi

ISO 22000; tarladaki çiftçiden başlayıp, taşıma ve depolama operatörleri, perakendeciler ve restoranlar ile onların tedarikçilerine kadar uzanan (makine ve ambalaj üreticileri dâhil olmak üzere) ortak olması hedeflenen, bir gıda güvenliği zinciri oluşturmayı hedeflemektedir. Gıda kaynaklı hastalıklar ve bu hastalıklara bağlı ölümler ile bunlarla ilgili maliyetlerin azaltılmasının amaçlanması, tüketici ve alıcı işletmeler ile ülkelerin güvenli gıda talep etmeleri nedeniyle HACCP tabanlı gıda güvenliği yönetim sistemleri günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır (http://www.iso22000.gen.tr/nedir.asp?iso_22000_18, 2009). Söz konusu sistem dâhilindeki standartlar ise aşağıdaki gibidir (http://www.standartkalite.com/haccp_iso22000_nedir.htm, 2009):

Tablo 2.4.: ISO 22000 Standartlar Serisi

ISO 22000	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi – Gıda Zincirindeki kuruluşlar için şartlar
ISO 22003	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi – Gıda güvenliği yönetim sistemlerinin tetkikini ve belgelendirmesini yapan kuruluşlar için şartlar
ISO 22004	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi – ISO 22000:2005'in uygulanması ile ilgili kılavuzu
ISO 22005	Yem ve gıda zincirinde izlenebilirlik- Sistem tasarımı ve hazırlanması için genel ilkeler ve kılavuzu

Kaynak: http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, Erişim: 23.01.2009

2.4.2. ISO 22000 Standart Prensipleri

Bu standard, gıda zinciri boyunca son tüketime kadar gıda güvenliğini sağlamak için takip eden genellikle anahtar ögeler olarak kabul edilen ögeleri birleştiren gıda güvenliği yönetim sistemi için ihtiyaçları tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçlar; interaktif iletişim, sistem yönetimi, ön gereksinim programları ve HACCP prensipleri olarak sıralanabilir (http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, 2009):

ISO 22000 için bahsedilen prensipler ise şöyle sıralanabilir (http://www.wcs.com.tr/iso22000_prensipleri.htm, 2009):

- Tehlike analizi yapılması
- KKN (Kritik Kontrol Noktaları) lerin belirlenmesi
- Kritik Sınırların belirlenmesi
- KKN'lerdeki kontrolün izlenmesi için sistem belirlenmesi
- Düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi. Bu faaliyetler, izleme prosedürleri belirli bir KKN 'nin kontrol altında olmadığını göstermesi halinde yapılması gereken faaliyetlerdir.
- Doğrulama prosedürlerinin belirlenmesi. Bu prosedürlerin amacı, HACCP sisteminin doğru olarak çalıştığını göstermektir.
- Prensiplerin prosedürler ve kayıtlarla yazılı hale getirilmesi

2.4.3. ISO 22000 Belgelendirme Süreci

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetimi Standardı 'nın uygulanması aşağıdaki temel adımların uygulanmasını gerektirmektedir (<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/22000surec.pdf>, 2009):

- Ekip Oluşumu
- TS EN ISO 22000 Standardının Temini
- Yönetimin Bilgilendirilmesi
- Ekibin Eğitimleri
 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Temel Eğitimi
 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Çalıştayı / Uygulama Eğitimi

- Planlama Yapılması
- Yasal Şartların Temini İncelenmesi, Belge ve İzinlerin Alınması
- İlgili Tarafların Görüşleri
- İlk Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı
- Politika/Hedef GGYS Programları
- Dokümanların Hazırlanması
- Tüm Çalışanların Bilgilendirilmesi
- Uygulama Kontrol İletişim
- İç Tetkiklerin Yapılması
- Veri Analizi
- Kayıtların Oluşturulması ve Muhafazası
- Belgelendirme başvurusunun yapılması
- Ön Tetkik (Talep Edildiğinde)
- Gözden Geçirme ve Revizyonlar
- Performansın Takibi / Sürekli İyileştirme Faaliyetleri
- Belgelendirme Aşaması

2.4.4. ISO 22000 Standart Maddeleri

Bu Standard, gıda zinciri boyunca, ilk adımdan son tüketime kadar gıda güvenliğini sağlamak için takip edilen ve genellikle anahtar olarak kabul edilen öğeleri birleştiren gıda güvenliği yönetim sistemi için ihtiyaçları tanımlamaktadır. Söz konusu ihtiyaçların karşılanmasında evrensel ölçüleri oluşturan ISO 22000 Standardı aşağıdaki maddeleri içermektedir (http://www.iso.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=67,2009):

- 1.Kapsam
- 2.Atıf yapılan standartlar
- 3.Terimler ve tarifler
- 4.Kalite yönetim sistemi
 - 4.1 Genel Şartlar
 - 4.2 Dokümantasyon Şartları
 - 4.2.1 Genel
 - 4.2.2 Kalite
 - 4.2.3 Doküman Kontrolü
5. Yönetimin Sorumluluğu

- 5.1 Yönetimin taahhüdü
- 5.2 Gıda güvenliği politikası
- 5.3 Gıda güvenlik yönetimi sisteminin planlanması
- 5.4 Sorumluluk ve yetki
- 5.5 Gıda güvenliği lideri
- 5.6 İletişim
 - 5.6.1 Dış iletişim
 - 5.6.2 İç iletişim
- 5.7 Acil durumlara hazırlıklı olma ve cevap verme
- 5.8 Yönetimin gözden geçirmesi
 - 5.8.1 Genel
 - 5.8.2 Gözden geçirme girdileri
 - 5.8.3 Gözden geçirme çıktıları
- 6. Kaynak Yönetimi
 - 6.1 Kaynakların Temini
 - 6.2 İnsan Kaynakları
 - 6.2.1 Genel
 - 6.2.2 Yetkinlik, Bilinç ve Eğitim
 - 6.3 Altyapı
 - 6.4 İş ortamı
- 7. Güvenli ürünlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi
 - 7.1 Genel
 - 7.2 Önşart programlar (PRPs)
 - 7.2.1 Genel
 - 7.2.2 PRPs
 - 7.2.3 Operasyonel önkoşul Programları
 - 7.3 Tehlike Analizini Gerçekleştirmek için Ön Basamaklar
 - 7.3.1 Genel
 - 7.3.2 Gıda Güvenliği Takımı
 - 7.3.3 Ürün Özellikleri
 - 7.3.3.1 Çiğ materyaller, ingredientler ve ürüne temas eden materyaller
 - 7.3.3.2 Son ürünlerin özellikleri
 - 7.3.4 Amaçlanan Kullanım
 - 7.3.5 Akış şemaları, proses basamakları ve kontrol tedbirleri
 - 7.3.5.1 Akış şemaları
 - 7.3.5.2 Proses basamakları ve kontrol tedbirlerinin tanımlanması
 - 7.4 Tehlike analizi
 - 7.4.1 Genel
 - 7.4.2 Tehlikelerin tespiti ve kabul edilebilir seviyelerin belirlenmesi
 - 7.4.3 Tehlikelerin değerlendirilmesi
 - 7.4.4 Kontrol tedbirlerinin seçimi ve değerlendirilmesi
 - 7.5 OperasyonelÖnkoşul Programlarının (PRPs) Oluşturulması
 - 7.6 HACCP PlanınınOluşturulması
 - 7.6.1 HACCP planı
 - 7.6.2 Kritik kontrol noktasının belirlenmesi
 - 7.6.3 Kritik kontrol noktaları için kritik limitlerin belirlenmesi
 - 7.6.4 Kritik kontrol noktalarının izlenmesi için sistem
 - 7.6.5 İzleme sonuçları kritik limitleri aştığında gerçekleştirilecek faaliyetler
 - 7.7 Önkoşul programları ve HACCP planını belirten dokümanların ve ön bilgilerin güncellenmesi
 - 7.8 Doğrulamanın planlanması

- 7.9 İzlenebilirlik sistemi
- 7.10 Uygunsuzluğun kontrolü
 - 7.10.1 Düzeltmeler
 - 7.10.2 Düzeltici faaliyetler
 - 7.10.3 Olası güvenli olmayan ürünlerin ele alınması
 - 7.10.3.1 Genel
 - 7.10.3.2 Teslim için Değerlendirme
 - 7.10.3.3 Uygunsuz ürünlerin elden çıkarılması
 - 7.10.4 Geri Çekme
- 8. Geçerlilik, doğrulama ve GGYS'nin iyileştirilmesi
 - 8.1 Genel
 - 8.2 Kontrol tedbiri kombinasyonlarının geçerliliği
 - 8.3 İzleme ve Ölçmenin Kontrolü
 - 8.4 GGYS doğrulama
 - 8.4.1 İç denetim
 - 8.4.2 Ayrı ayrı proseslerin doğrulama sonuçlarının değerlendirilmesi
 - 8.4.3 Doğrulama aktivitelerinin sonuçlarının analizi
 - 8.5 İyileştirme
 - 8.5.1 sürekli iyileştirme
 - 8.5.2 GGYS'yi güncelleme

2.4.5. ISO 22000'in İşletmelere Sağlayacağı Yararlar

ISO 22000 sisteminin uygulanması, tedarikçilerin, sektör tarafından sıkça talep gören ürünlerinin üretim ve servis süreçlerini geliştirerek insan sağlığı açısından güvenli, firma açısından da daha kârlı bir hale dönüştürmesini sağlamaktadır. ISO 22000 sistemi HACCP sisteminin prensiplerini ve uygulama basamaklarını tamamlamakta, yönetimin sorumluluklarının eğitimi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerini tanımlaması nedeniyle de ISO 9001 ile uyum oluşturmaktadır. Bu sayede hem güvenli gıda üretimini sağlamakta hem de işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini hızlandırarak gelişimlerine destek vermektedir. ISO 22000 sistemi uluslararası bir standart olduğu için kurumların uluslararası ticaret hedeflerini gerçekleştirmesinde kolaylık sağlamaktadır. ISO 22000, tüketicilerin; uluslararası standartlara uygun, kaliteli, güvenilir ve sağlık açısından güvenli ürün ve hizmet almalarını sağlamaktadır (http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, 2009).

Literatür verileri derlendiğinde, ISO 22000'in işletmelere sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2007:26-27; http://www.wcs.com.tr/iso22000_faydalari.htm, 2009):

- Tüm gıda zincirine uygulanabilir olması,

- Yönetime kritik bilgilerin sunulması suretiyle kolay karar verebilme olanağının sağlanması,
- Tüketicilerin gıda güvenliği ile ilgili taleplerinin tamamının karşılanması .
- Uluslararası düzeyde tanınan bir sistem olması nedeniyle ihracat kolaylığı,
- Ürün gen toplama riskinin azaltılması,
- Çalışanların iş veriminin ve memnuniyetinin artırılması,
- Çalışanların hijyen ve gıda güvenliği konusunda bilinçlenmesi,
- Proses kontrolün dokümanlarla kanıtlanmasına olanak vermesi,
- Yükümlülüklerini bilen ciddi ve profesyonel bir organizasyon oluşturulması,
- Gıda zehirlenmeleri ve ölüm risklerinin düşürülmesi,
- Kanunlara uyumluluğun sağlanması ,
- Resmi denetimlerde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi
- Gıda israfının (gıda bozulmaları, vb.) ve bu israftan kaynaklanan maliyetlerin en aza indirilmesi,
- Çalışma ortamının iyileşmesi,
- Müşteri güveninin ve memnuniyetinin sağlanması.
- Pazarlamada rakiplerin önüne geçilmesi,
- Ürün kayıplarının azaltması.
- Ürün güvenlik problemlerini önlemesi,
- Hata yapılarak kazanılan tecrübeye güvenmekten ziyade potansiyel tehlikeleri önceden haber verilmesi,
- Gıda işletmelerine güvenli gıda üretmek için kanuni zorlukları karşılamada güvenilirlik sağlaması,
- Etkin kontrol geliştirmeye sistematik olarak yaklaşması,
- Gıda zincirinin her aşamasında kullanılabilmesi,
- ISO 9000 gibi kalite yönetim sistemlerinin tanımlayıcısı olması,
- Geleneksel muayene ve kontrol sistemlerinden daha etkili olması,
- FAO / WHO tarafından onay görmüş güvenilir bir sistem olması.

2.5. CE UYGUNLUK İŞARETİ

Tüketiciler; sağlıklı, güvenli olmayan, çevreye zarar veren, kalitesiz mal satın almak zorunda değildirler. Aynı şekilde üreticiler de sağlıklı, güvenli olmayan, çevreye zarar veren, kalitesiz mal üretme hakkına sahip değildirler. Ürünün; can ve mal güvenliği, insan, bitki, hayvan ve çevre sağlığı açısından asgari güvenlik koşullarını taşıdığını bilmek, ürüne talip olan tüketicilerin en doğal hakları arasındadır. Tüketicilerin bu haklarını teminat altına almak ise üreticilerin kaçınamayacakları bir yükümlülüktür.

Tüketicilerin bu haklarının güvence altında olduğunu veya başka bir ifadeyle bu konudaki beklentilerinin karşılandığını kanıtlayan faktör ise CE Uygunluk İşareti'nin varlığıdır. CE İşareti, Avrupa Birliği'nin teknik mevzuat uyumu çerçevesinde geliştirilen ve ürünün asgari güvenlik koşullarına sahip olduğunu gösteren bir uygunluk işaretidir. Bu işaret, kalite güvencesine ilişkin değildir; yani CE İşareti denince akla kalite belgesi getirilmemelidir. Sadece ürünün temel gerekler olarak tanımlanan ve insan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki yaşamı ile sağlığı ve çevre ile tüketicinin korunması açısından asgari güvenlik koşullarına uygun olduğunu gösteren bir işarettir (http://www.alomaliye.com/ce_isareti_kullanim.htm, 2007).

CE, Fransızca'da "Avrupa normlarına uygunluk" anlamına gelen, "*Conformité Européen*" ibaresinin kısaltılmış halidir. İlk dönemlerde anılan sözcüklerin baş harflerinin kullanılmasından oluşan bir simge iken zaman içerisinde, "Avrupa Toplulukları" ifadesine karşılık gelen "*Community Europe*" sözcüklerinin kısaltılmış hali olarak kullanılması üzerinde görüş birliği oluşmuştur (Kalyoncuoğlu, 2003:61).

CE İşareti, Avrupa Birliği'nin, teknik mevzuat uyumu çerçevesinde 1985 yılında benimsediği "Yeni Yaklaşım Politikası" kapsamında hazırlanan bir kısım "Yeni Yaklaşım Direktifleri" kapsamında yer alan ürünlerle ilgili olup, ürünlerin AB'nin ilgili direktiflerindeki temel gereklere uygun olduğunu ve gerekli bütün uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden geçtiğini gösteren bir Birlik (AB) işaretidir. CE İşareti, ürünlerin, ilgili direktiflere uygun olduğunu, bunun için gerekli olan bütün değerlendirme faaliyetlerinden geçtiğini, sağlık, güvenlik, çevre ve tüketicinin

korunması gerekliliklerine uygunluğunu gösteren bir işarettir. Bu işaret, tüketicilerin, AB tarafından güvenilir olarak tanımlanan ürünleri ayırt etmelerini kolaylaştırmaktadır. CE işaretini taşıyan ürünler, tüketicilere yüksek kalitede ürünler sunulmasını sağlamak için ambalaj, etiket, ve emniyetle ilgili koşullara uygunluğunu göstermektedir (Çelik, 2006:131).

Yeni Yaklaşım, insan ve hayvan sağlığı ile güvenliğinin, tüketicinin ve çevrenin korunmak zorunda olduğu, fakat bu zorunluluğun ticarete engellere yol açtığı alanlarda uygulanacak bir takım genel ilkelerden oluşur. Buna göre, malların Avrupa Birliği standartlarına uyma zorunluluğu yoktur. Ancak, bazı mamul grupları için asgari güvenlik gerekleri göz önüne alınarak birtakım zorunlu teknik düzenlemeler belirlenmektedir. Bunlar “Avrupa Birliği Direktifi” haline getirilerek Birlik Resmi Gazetesi’nde yayınlanmaktadır. Mamullerin standartlarının tek tek uyumlaştırılması yerine birbirine benzeyen mamuller aynı grupta toplanarak, tek bir direktif ile asgari güvenlik koşulları sağlanmaya çalışılmaktadır. Direktifler, mamullerin amacına uygun olarak doğru bir biçimde monte edilmelerini, bakımlarının yapılmasını ve kullanılırken insanların, hayvanların ve malların emniyetini tehlikeye sokmamalarını amaçlamaktadır. Bu amaçlara uygun olarak üretilen ve pazarlanan mamuller piyasaya arz edilebilmektedir (Savaş, 2003:132).

Bir ürün üzerindeki CE İşareti o ürünün üreticisinin, ürünün uygulamada “Ürün Direktifleri” denilen ilgili Avrupa sağlık, emniyet ve çevre koruma yasası temel gereklerine uyduğuna ilişkin beyanıdır. CE İşareti’nin varlığı, devlet yetkililerine ürünün ülkelerinde pazara yasal olarak sürülebileceğini gösterir, Avrupa Birliği tek pazarında ürünün serbest dolaşımını garantiler ve gümrük ve uygulama/gözetleme kurullarınca uygun olmayan ürünlerin geri çekilebilmesini sağlar. Direktiflerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte Avrupa Birliği pazarına erişebilmek için giderek daha fazla sayıda ürüne CE İşareti taşıma zorunluluğu getirilmektedir (<http://www.ce-marking.org/what-is-ce-marking.html>, 2009).

CE uygunluk işareti, 17.01.2002 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan “CE Uygunluk İşaretinin Ürüne İliştirilmesine ve Kullanılmasına Dair Yönetmelik” te de

şöyle tanımlanmıştır: “Üreticinin, ilgili teknik düzenleme/düzenlemelerden kaynaklanan bütün yükümlülüklerini yerine getirdiğini ve ürünün ilgili tüm uygunluk değerlendirme işlemlerine tabi tutulduğunu gösteren işarettir.”

2.5.1. CE Uygunluk İşaretinin Özellikleri

CE İşareti, Avrupa Birliği sağlık, güvenlik ve çevre koruma yasalarıyla düzenlenen ürünlere uygulanmaktadır. CE Uygunluk İşareti yaklaşık 26 adet olan Yeni Yaklaşım Direktifleri (Teknik düzenlemeler) kapsamına giren ürünlere uygulanır. Avrupa Pazarında ürünlerini pazarlamak isteyen üreticiler için CE Uygunluk İşareti zorunludur. Aksi takdirde bu pazarda ürünlerinin üretimi ve satışı imkânsızdır. Teknik düzenlemelere (direktiflere) uymayan ürünler Avrupa Birliği’ne üye ülkeler ve ilgili mevzuat uyumunu gerçekleştirmiş AB’ye aday ülkeler ile Norveç, İzlanda ve Lihtenştayn (Liechtenstein) pazarlarında yer alamaz. Türkiye’de ise Gümrük Birliği Anlaşmasının yürürlüğe girdiği 01.01.1996 tarihinden beri CE işaretinin kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Ürün direktifteki şartları karşılıyor ve CE Uygunluk İşareti taşıyorsa, bu ülkeler söz konusu ürünün piyasaya girişinde veya tüketiciye sunulmasında yasak ve sınırlamalar getirmeyeceklerdir. Dolayısıyla CE Uygunluk İşareti Avrupa’da dolaşım için ürünlerin ihtiyacı olan bir nevi ürün pasaportudur (Köse, 2005:5). CE Uygunluk işaretinin kullanımının dayanağı olarak belirtilen, “Yeni Yaklaşım Direktifleri”, AB’de 1985’ten beri yürürlükte olan ve zamanla güncellenmekte olan bir uygulamadır. AB pazarlarında dolaşmakta olan ürünlerin % 40’ı ilgili direktiflerce belirlenmiş olan özellikleri sağlamakta olup, buna uygun olarak CE işareti taşımaktadır (Ertuğrul, 2006:138). Bu bilgi, CE işaretinin ürün pasaportu olduğu görüşünü destekler nitelikteki bir delildir.

Tablo 2.5.: CE İşareti Taşınması Gereken Ürünler

Direktifin Kapsadığı Alan	
1.	LVD Alçak Gerilim Direktifi (Elektrikli Cihazlar)
2.	Basit Basıncılı Kaplar (Azot; Oksijen)
3.	Oyuncakların Emniyeti
4.	İnşaat Malzemeleri
5.	EMC Elektromagnetik Uygunluk
6.	Makine Emniyeti
7.	Şahsi Koruma Teçhizatı
8.	Otomatik Olmayan Tartı Aletleri
9.	Vücuda Yerleştirilebilen Aktif Tıbbi Cihazlar
10.	Gaz Yakan Aletler
11.	Radio ve Telekomünikasyon Terminal Ekipmanı
12.	Sıvı ve Gaz Yakıt Kullanan
13.	Sıcak Su Kazanları (4 - 400 KV verimlilik)
14.	Tıbbi Cihazlar
15.	Vitro Teşhis Tıbbi Cihazları
16.	Sivil Amaçlı Patlayıcı Maddeler
17.	Hava Ulaşımı Yönetimi
18.	Ekipman ve Sistemlerin Alımı
19.	Elektrikli Dondurucu ve Derin Dondurucuların Etiketlenmesi
20.	Patlayıcı Ortamlarda Kullanılan Ekipman ve Koruyucu Malzemeler
21.	Gezi Tekneleri (2.5 – 24 m.)
22.	Gemicilik Ekipmanı
23.	Avrupa Hızlı Tren sistemi
24.	İnsan Taşımak İçin Tasarlanmış Hava Hatları (Teleferikler ...)
25.	Floresan Lambalarda Kullanılan Ballast
26.	Açık havada kullanılan ve gürültü yapan makineler

Kaynak: KÖSE, Hasan, **CE Uygunluk İşareti**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İğeme-İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara 2005, s:8-9

CE uygunluk işaretinin ürünlere nasıl iliştilereceği ve kullanılacağı aşağıda belirtilmiştir (CE Uygunluk İşaretinin Ürüne İliştirilmesine ve Kullanılmasına Dair Yönetmelik, 2002):

Madde 5 - CE uygunluk işaretinin iliştilirilmesi ve kullanılmasına dair genel esaslar aşağıda belirtilmiştir:

a) CE uygunluk işareti, bir ürüne bu işaretin iliştilirilmesini öngören teknik düzenleme veya düzenlemeler kapsamında üretici tarafından uyulması zorunlu olan bütün şartlara uygunluğu gösterir. İlgili teknik düzenlemenin temel gerekler dışındaki hususlara da uyulmasını öngördüğü durumlarda, CE uygunluk işareti, bu hususlara uyulduğunu gösterir.

b) CE uygunluk işareti, ürünün ilgili teknik düzenlemelerin tüm hükümlerine uygun olduğunun üretici tarafından teyit edildiğini ve ürünün gerekli uygunluk değerlendirme işlemlerine tabi tutulduğunu gösterir.

c) Bir ürünün, CE uygunluk işaretinin iliştilirilmesi gerektiren birden fazla teknik düzenlemeye tabi olması durumunda, CE uygunluk işareti, ürünün, ilgili tüm teknik düzenlemelerin hükümlerine uygun olduğunu gösterir. Bu teknik düzenlemelerden biri veya birkaçının, bir geçiş dönemi boyunca, üreticiye uygulama konusunda bir seçme hakkı tanıdığı durumlarda, CE uygunluk işareti, sadece uygulanan teknik düzenleme veya düzenlemelerin hükümlerine uygunluğu gösterir. Bu durumda, uygulanan teknik düzenlemelerin ilgili hükümleri, ürün beraberindeki belge, uyarı ve kullanma kılavuzu veya mümkünse bilgi plakasında belirtilmelidir.

d) CE uygunluk işareti;

1) Ekte belirtilen şekle uygun olarak CE harflerinden oluşur ve gerektiğinde, çizimdeki oranlara sadık kalmak kaydıyla büyültülebilir veya küçültülebilir,



2) İlgili teknik düzenlemede aksi belirtilmedikçe, asgari 5 mm yüksekliğinde olmalıdır,

3) Ürüne veya bilgi plakasına, ürünün yapısı gereği bunun mümkün olmadığı ya da istenmediği durumlarda varsa ambalajına ve ilgili teknik düzenlemenin öngörmesi halinde ürün beraberindeki belgelere iliştilir,

4) Görünür, okunabilir ve silinmeyecek şekilde iliştilir.

e) Ürüne CE uygunluk işareti iliştilirilmesi öngören teknik düzenlemelerin tüm hükümlerine uygunluğu göstermek açısından, CE uygunluk işareti dışında başka bir uygunluk işareti kullanılamaz.

f) CE uygunluk işareti, üretim kontrol safhasının sonunda iliştilir.

g) CE uygunluk işareti, üretici tarafından iliştilir. İlgili teknik düzenlemenin gerektirdiği durumlarda, CE uygunluk işaretinin yanında, üretim kontrol safhasında yer

alan onaylanmış kuruluşun Komisyon tarafından verilen kimlik kayıt numarası da yer alır. Onaylanmış kuruluşun kimlik kayıt numarası, kendi sorumluluğu altında, kendisi veya üretici tarafından iliştilir.

h) Belirli ürünlerin kullanımına ilişkin özelliklerin belirtilmesinin gerektiği durumlarda, CE uygunluk işareti ve onaylanmış kuruluşun kimlik kayıt numarasından sonra bir piktogram veya kullanım özelliklerini gösteren başka işaretler yer alabilir.

ı) Ürüne, CE uygunluk işaretinin anlamı ve şekli hakkında üçüncü şahısları ... yanıtacak başka işaretler iliştililemez.

j) Ulusal veya uluslararası standartlara ya da başka düzenlemelere uygunluğu belirten işaretler, CE uygunluk işaretinin görünebilirliğini ve okunabilirliğini engellenmeyecek şekilde ürüne, ambalajına veya ürün beraberindeki belgelere iliştilirebilir.

Yeni yaklaşım direktifleri kapsamında CE işareti taşıması gereken ürünler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

CE işaretini taşıyan bir üründen dolayı herhangi bir kaza meydana gelirse veya AB ülkelerinden biri tarafından ürünün, işaretin gereklerini taşımadığı iddia edilirse; üretici işletme, işaretin tüm gereklerini yerine getirdiğini ve kazanın kendi hatasından ötürü meydana gelmediğini ispatlamak zorundadır. Aksi halde, ağır yaptırımlar söz konusudur. Bu nedenle, ürüne CE işareti iliştilirirken, işaretin gereklerini gerçekten tam olarak taşıdığına dikkat edilmelidir (Kalyoncuoğlu, 2003:64).

2.5.2. CE İşaretini Kullanma Prosedürü

Yeni Yaklaşım Direktifleri kapsamındaki ürünler “Düşük riskli ürünler” ve “Yüksek riskli ürünler” olarak iki farklı grupta değerlendirilmektedir. Ürünlerin hangi gruba girdiği ilgili direktifte belirtilmektedir veya test kuruluşları aracılığıyla tespit edilebilmektedir. Düşük riskli ürünler için, üretici ürünün ilgili direktife uygun olup olmadığını tespit etmekte ve uygun olması halinde bir uygunluk beyanı düzenleyerek ürüne CE işaretini iliştilirebilmektedir. Burada üretici ürünün uygunluğunu direktifi dikkate alarak kendi tespit etmekte veya başka bir test kuruluşuna ürünü test ettirmektedir. Yüksek riskli ürünler için ise, üreticinin mutlak surette AB üyesi ülkelerde yerleşik ama diğer ülkelerde de şube veya temsilciliği olan “Onaylanmış Kuruluş”lara

başvurma zorunluluğu vardır. Başvurulan “Onaylanmış Kuruluş” yani test ve/veya belgelendirme kuruluşunun yapacağı test neticesinde ürünün ilgili direktiflere uygunluğu tespit edilir. Bu tespiti dayalı olarak, üretici uygunluk beyanı düzenleyerek ürüne CE işareti ilâştirebilir. Avrupa Birliği mevzuatı, CE işareti taşıması gereken ürünlerden yüksek riskli olanların, piyasaya arz edilmeden önce konusunda uzman üçüncü bir taraf konumundaki AB Resmi Gazetesi’nde yayınlanmış kuruluşlar tarafından uygunluk değerlendirmesine tabi tutulmasını şart koşmaktadır. Ürünlerin test, muayene ve/veya belgelendirmesini yapabilecek şekilde altyapısı yeterli olan kuruluşlar seçilerek AB Resmi Gazetesi’nde yayınlanmak suretiyle “Onaylanmış Kuruluş” statüsü kazanırlar (http://www.alomaliye.com/ce_isareti_kullanim.htm, 2007). Türkiye’de bu konuda onaylanmış kuruluş olarak sadece TSE faaliyet göstermektedir.

“CE Uygunluk İşareti almak için ne yapmak gerekir? Sorusuna verilecek cevap veya bir başka deyişle CE Uygunluk İşareti alırken izlenmesi gereken adımlar ise şöyle ifade edilebilir (Ertuğrul, 2006):

1. **Aşama:** Ürün ile ilgili olan direktifler ve harmonize standartlar^{**} belirlenmelidir.
2. **Aşama:** Bir önceki aşamada elde edilen bilgilere göre ürün sınıflandırılmalıdır.
3. **Aşama:** Yetkili kuruluş (CE işareti vermeye yetkili onaylanmış kuruluş) seçilmelidir.
4. **Aşama:** İlgili uygunluk değerlendirme yöntemi belirlenmelidir.
5. **Aşama:** Teknik dosya oluşturulmalıdır. Teknik dosyanın içeriği ilgili direktifte açıklanmaktadır. (ürün tanımları, ürünün çalışmasına yönelik açıklamalar, ürüne yönelik standartlar, direktiflere uygunluğu gösteren tasarım ve üretimle ilgili çizimler ve şemalar, deneylerle ilgili belgeler, tasarım çıktıları, tip inceleme belgesi, uygunluk beyanı, kalite yönetimi sistem belgesi...)
6. **Aşama:** Uygunluk beyanının doldurulması ve imzalanması (Bu beyan ile ürünün uygunlukla ilgili tüm değerlendirme işlemlerinden geçtiği, güvenlikle ilgili

^{**} **Harmonize Standartlar:** Avrupa standartları ile aynı yol izlenerek hazırlanan ve kabul edilen dokümanlardır, ancak uygulamada Avrupa Standartlarına göre üye ülkelerdeki duruma ve haklı gerekçelere bağlı olarak bir esneklik tanınmaktadır.

yükümlülüklerin yerine getirildiği, direktiflere ve harmonize standartlara uygun olduğu belirtilmektedir.)

7. **Aşama:** Ürüne CE işareti ilâştirilmelidir. CE işareti, uygunluk mevzuatında belirtildiği şekilde ve direktiflere uygun olarak ilâştirilmelidir.

2.5.3. CE Uygunluk İşareti'nin İşletmelere Sağlayacağı Yararlar

Avrupa Birliği ülkeleri için bir iç (tek) pazar oluşturmak, 1957 yılında imzalanan Roma Anlaşması'ndan ciddi bir uğraşı konusu olmuştur. Bu konudaki amaç ise tek pazarda malların, hizmetlerin, insanların ve sermayenin serbest olarak dolaşmasını sağlayabilmektir. Malların serbest dolaşımı uygulamasının başlaması, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin kendi ulusal güvenlik ve sağlık koşullarını kendilerinin düzenlemesi serbestisi yüzünden uzun yıllar almıştır. Bu esnada oluşan farklı teknik ürün düzenlemeleri ve test prosedürleri, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında ticari engellerin oluşmasına neden olmuştur. Bu da tek pazar amacına ters düşen bir gelişmedir. Bu tersliği ortadan kaldırabilmek amacıyla Avrupa Komisyonu, Avrupa Adalet Divanı'nın kararlarından esinlenerek, üye ülkelerin ulusal yasalarını uyumlaştırmanın ve farklılıklardan kaynaklanan ticari engelleri kaldırmanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu arayışların sonunda bulunan çözümlerden birisi de bilindiği gibi CE Uygunluk İşareti'dir (Köse, 2005:5).

Ortaya çıkış amacı ve literatür bilgileri ışığında, CE Uygunluk İşareti'nin işletmelere sağlayacağı yararlar şöyle ifade edilebilir:

- Ülkelerin çeşitli tüketim ve sanayi ürünleri için geçerli olan mevzuatları birbirleriyle uyumlaştırılmak suretiyle tek pazar oluşumu özendirilmektedir.
- Avrupa pazarında, CE Uygunluk İşareti ürün için bir çeşit ticari pasaporttur.
- Ürünlerin 28 Avrupa ülkesi ve AB'nin karşılıklı tanıma anlaşması olan ülkelerle arasında serbestçe dolaşmasını sağlar. AB ülkelerine ve AB adayı ülkelere ihracat kolaylaşmaktadır.
- Tüm Avrupa Ekonomik Alanı için, ürünlerin uyması gereken tek bir mevzuat ve temel gerekleri bünyesinde toplamaktadır. Bu alan içinde ulusal yasalar

geçerliliğini yitirmiş ve tek mevzuat altında toplanmıştır. Bu nedenle üreticiler, farklı ulusal düzenlemelere uymak zorunda kalmaktan kurtulmuşlardır. Bu rahatlama sayesinde, ülkelerin farklı mevzuatları ve aranan farklı şartları nedeniyle üreticilerin yüklenmek zorunda kaldıkları ek bir maliyetler de ortadan kalkmaktadır. Yani üretici maliyetlerini düşürmektedir.

- Uyumlaştırma işlemleri sırasında direktifler yardımıyla tüm ürünlerin güvenlik seviyeleri düzenlenmiştir. Geçerli olan temel gereklere uyum, ürünün kullanıcı açısından daha güvenli olmasını, hasar ve sorumluluk davalarının da azalmasını sağlamıştır.
- Ürün yetkili kuruluşlarca kontrol edilmektedir.
- İşletme rekabet avantajı elde etmektedir.
- Ürünlerin kalite düzeyleri yükselmektedir.
- Tüketiciler nezdinde, işletmenin ve ürünlerinin imajı güçlenmektedir.
- İşletmeni pazar payı genişlemektedir.
- İşletmenin kârlılığı artmaktadır.

2.6. KALİTE SİSTEM BELGELENDİRME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Kalite sistem belgeleri, KOBİ'lerin birçok problemine çözüm getirebilmektedir. Buna rağmen KOBİ'ler, ilgili sistemin kurulması ve uygulanması sırasında büyük firmalara göre daha çok sorunla karşılaşabilmektedirler. KOBİ'lerin ölçeklerinden ötürü muhatap oldukları bazı kısıtlar, bu sorunların ana kaynağını teşkil etmektedir. Kalite ve sistem belgelendirme ile ilgili sorunlar, ortaya çıktıkları zaman dilimine göre belgelendirme öncesinden başlayıp, belgelendirme esnasında ve sonrasında da devam edebilmektedirler.

Bilindiği gibi; küresel ticaret, malların serbestçe dolaşabilmeleri için nitelikleri konusunda herhangi bir tereddütün olmamasını, yani kalitelerinin ve standartlarının belli olmasını gerektirmektedir. Uluslararası ticaretteki bu gelişmeye rağmen KOBİ'lerde kalite ve standardizasyon bilincinin çok zayıf olduğu vakidir. Bu zayıflığın nedeni

olarak pek çok faktör sayılabilir. Genel olarak KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan, finansman, insan kaynakları, teknoloji, zaman gibi faktörlerde yaşadıkları yetersizliklerin kalite ve standardizasyon konusuna tahsisat yapmalarını engellediği söylenebilir. Aynı zamanda eğitimsizlik ve yetişmiş eleman temini konusunda eğitim kurumlarından ve ilgili profesyonel kurumlardan yeterli seviyede destek alınamaması da kalite ve standardizasyon konusuna etkili sonuçlar doğuracak kadar yatırım yapmalarını engellemektedir. Kaynak yetersizliğinin kalite ve standardizasyon konusunda birçok probleme neden olduğu açıktır. Ancak sorunun temeli, bahsedildiği gibi “bilinçsizliktir”. Bilinçsizlikten kasıt, kalitenin anlamının ve içeriğinin tam olarak bilinmemesidir. Çoğu işletmede, “Standartlara uygunluk” ya da “Müşteri tatmini” şeklinde yapılan kalite tanımları, “bilgisizliğin” doğal sonucu olarak “bilinçsizliğin” doğduğunu göstermektedir. Hâlbuki kalite sistemli faaliyetler bütünüdür. Kalite sistemi ise, kalitenin tüm gereklerini yerine getirmek için gereken yapısal örgütlenmeden, tanımlanmış sorumluluklardan, uygulama esaslarından, yöntemlerden, bu amaca uygun olarak ayrılan kaynaklardan ve tepe yönetimin tam desteğinden oluşan bir bütündür (Bal, 2002:61).

Yıkıcı ve yoğun rekabet koşulları ile sıklıkla yaşana ekonomik krizler, KOBİ'lerin ayakta durabilmek için fiyat düşürmelerine yol açmaktadır. Fiyat düşürebilmek için ise kaliteden ödün vermek pahasına maliyetlerin düşürülmesi yoluna gidilmektedir. Bu durum da, KOBİ'lerin kalite ve standardizasyon alanında yaşadıkları önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yan sanayi işletmeleri ya da fason üretim yapan işletmeler, ana sanayicilerin baskılarına karşı direnememekte, dolayısıyla fiyat baskısından kaynaklanan sorunlar süregelmektedir.

Yöneticilerin standartı anlamaması, gerekli katılımı göstermemesi ve önem vermemesi, belgenin getirdiği kırtasiye yükü, insan kaynaklarının gerek sayı gerekse bilgi ve tecrübe açısından yetersizliği ISO 9000 uygulamaları sırasında KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Karepetrovic, 1997:24-31). KOBİ'lerde yöneticilik ve işletme sahipliğinin genellikle aynı kişi üzerinde birleşmesi, iş yükünün yoğunluğu nedeniyle kalite ve standardizasyon işlerine yeterince vakit ayırlamamasına yol açabilmektedir. Bu yoğunluğun yarattığı olumsuzlukları aşmak isteyen yöneticiler, kalite

ve standardizasyon işleri ile ilgilenmek üzere birkaç kişiyi görevlendirmekte, akabinde de bu işi unutmaktadırlar. İlk adımın atılmasından sonra gelen bu ilgisizlik nedeniyle, çalışanlarda güvensizlik, inançsızlık ve olumsuz bakış açısı oluşması kuvvetle muhtemel görülmektedir. Özellikle çalışanların üzerindeki iş yükünün ve sorumluluğun fazla, buna karşılık yetkilerin az ve KOBİ'ler gibi yönetimin kısıtlayıcı olduğu işletmelerde, kalite ve sistem belgelendirme çalışmalarına üst yönetim ne kadar eğilirse eğilsin, çalışanların içtenlikle yaklaşmamaları gibi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bunun temel nedeni öncelikle bu yeni sistemin bilinmemesinden kaynaklanan yeniliğe ve değişime karşı tepki ile iş yüklerinin daha fazla artması endişesidir. Böylesi durumlarda çalışanların, kalite ve sistem belgelendirme çalışmalarına külfet gözüyle bakmaları işletmelerin karşısına doğal bir problem olarak çıkacaktır (Konyalı, 2006:63-64).

Kalite ve sistem belgelendirmenin önemli amaçlarından birinin “işletmeye yeni bir anlayışı yerleştirme” faaliyeti yani yenilik olduğu bilinmektedir. Yenilik; “işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyeline odaklı değişimler yaratma faaliyetleri” anlamına gelmektedir. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temellerinden biridir. Bunun için süreçlerine; artı bir değer ilave edebilen ve bunu rakiplerine göre farklı ve üstün kılabilen işletmeler, küresel rekabet ortamında öne çıkanlardan olacaklardır (Ülgen, 2001:184-200). Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir (Dinçer, 2000:168). Dolayısıyla kalite ve sistem belgelendirme faaliyetlerinin de bir değişim süreci olduğu söylenebilir. Hal böyle iken değişime direnme sebeplerini de kalite ve sistem belgelendirme alanında yaşanan sorunlar arasında saymak mümkündür.

Birçok insan yaratılışı gereği açık veya gizli olarak değişime engel olmak eğilimindedir. Başka bir deyişle, alışkanlıklarının kölesi olan insan doğal olarak, değişimin karşısında olacaktır. Ama aynı insan; sürekli aynı işte çalışmaktan sıkılarak ve monotonluk duyarak değişime özlem de hissedebilir. Değişime karşı koymak ve değişimi özlemek insanoğlunun çelişkisidir. Şu hususta belirtilmelidir ki; her değişim her zaman direnişle veya direnişlerle muhatap olmayabilir. Değişikliklere karşı meydana gelecek tepkinin türü; değişimin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenmesi olası insanların kişiliklerine göre değişir (Sabuncuoğlu, 2001:270). Değişime direnme

nedenleri; rasyonel nedenler (zaman, maliyet, teknik uygunluk, öğrenme vb.) psikolojik nedenler (belirsizlik, güvensizlik, statü keybetme olasılığı, prestij kaybetme endişesi, öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, bilgisizlik vb.), sosyal nedenler (değişim uzmanına güvensizlik, değişimin dışında kalma inancı, değişimin amacının gurubun amacına aykırı olması, alışılmışın dışına çıkılması ihtimali, değişimin belli bir gurubun çıkarı olarak algılanması, değişimin büyüklüğü vb.) ve ekonomik nedenler (iş kaybetme çekincesi, ücret düşümesi çekincesi, yeteneğin kâfi gelmemesi korkusu, iş yükü artış korkusu, iş koşullarında değişiklik korkusu vb.) olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2001:269-272).

Belgelendirme öncesinde ve sonrasında karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de doküman hazırlama çalışmalarının bir ya da birkaç kişiye verilmesidir. Bu kişi ya da grup tüm birimlerin yaptığı işleri öğrenmek, bunları yazmak, çıkan hataları gidermek üzere ilgili birimlerle defalarca görüşerek çok fazla zaman harcamaktadırlar. Bunun sonucunda da işin ortasında ise yaptığı işten bunalmakta ve uzaklaşmaktadırlar. İşletmenin diğer çalışanları ise bu konuda işin içinde olmadıkları için belgelendirmenin önemini kavrayamamakta ve sistemi tam olarak anlayamamaktadırlar. Herkesin elini taşın altına sokmaması ve konunun içeriği ile öneminin herkesçe anlaşılamamış olması ise tüm çalışmaları başarısızlığa uğratacak önemli bir eksiklik olarak düşünülmelidir (Konyalı, 2006:65). Bunlarla paralel olarak; sistem kurulması sırasında danışmanlık, eğitim gibi kalite altyapısını oluşturacak konuların yarattığı iş yüküne hazırlıklı olmamak, yeterli eğitim düzeyine ulaşamamak KOBİ'lerin kalite yönetim sistemi kurma sırasında karşılaştıkları sorunlar arasındadır (Aslan, 2007:40). Belgelendirmenin büyük işletmelerle ilişkilerin devamı dışında bir fayda sağlamayacağı düşüncesi ile birlikte işletmede bürokratik karmaşıklığa yol açacağı ve maliyetleri arttıracığı bu konu ile ilgili olarak bahsedilebilecek sorunlar arasındadır. (Boulter, 2002:38).

KOBİ'ler ihracat yapmak istediklerinde karşılarına en büyük sorunlardan birisi olarak yine kalite ve standardizasyon çıkmaktadır. Kalite ve standart sağlama problemleri, ulusaldan uluslararasına gidildikçe daha ciddi boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmelerin üretimlerinde belirli bir kaliteyi ve standardı

yakalamaları gerekmektedir. Oysa emek yoğun olarak çalışan küçük işletmelerin üretimlerinde bunu gerçekleştirmeleri için belirli standartları yakalamaları, ISO 9000 gibi kalite belgelerine sahip olmaları, çoğu zaman mevzuat, bilgi yetersizliklerinden dolayı oldukça güç görülmektedir. Günümüzde tüketim bilinci kaliteye dayanmakta olup ISO 9000 vb. uluslararası kalite normlarının tasarımdan, üretime, satışa, dağıtım ve satış sonrasına kadar her aşamada sağlanması istenmektedir. Küçük işletmelerin birçoğunun üretimlerinde bu unsurların yer almadığı veya alamadığı görülmektedir (Tikici, 2009:240-243). Uluslararası ticarete güvenilirlik imajını ortaya koyabilmek ve serbest mal dolaşımı avantajlarından faydalanabilmek için evrensel olarak kabul gören standartlara sahip olmak gereklidir. AB gibi çeşitli uluslararası birlikler ve kuruluşlar içerisinde mal hareketlerinde herhangi bir engelle karşılaşılması için kalitenin belgelendirilmesi zorunludur. ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, ISO 22000 ve CE İşareti gibi belgeleri almak, yüksek maliyetler, uzun ve detaylı çalışmalar ve testler gerektirmektedir. Bu sayılanları KOBİ'lerin tam anlamıyla göğüslemeleri ise zor görünmektedir (Bal, 2002:66). Firmanın mevcut kalite uygulamalarına bağlı olarak belgelendirme sürecinin iki yıl veya daha fazla sürmesi, bu süreçte gerekli tüm kaynakların tahsisi hususunda KOBİ'leri zorlayıcı bir unsur ve sorun olarak meydana çıkmaktadır (Aslan, 2007:39). Literatür bulguları birlikte değerlendirildiğinde kalite ve sistem belgelendirme konularında yaşanan sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Maliyetin yüksek olması
- Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)
- Bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülememesi
- Hedefler koyarak çalışılmaması
- Motivasyon eksikliği nedeniyle çalışanların işyerine bağlılıklarının zayıf olması ve işgücü devrinin yüksek olması
- Kalite bilinç düzeyinin düşüklüğü nedeniyle kusur oluşumunu önleyici yaklaşımların çalışanlar düzeyine indirilememesi
- Çalışanların kalite sistem gerekliliklerinin algılama zorluğu

- Teknik bilgi, personel ve doküman yetersizliği ve öneminin yeterince kavranamaması
- Pazarlama görüş ve anlayışı darlığı
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin gerekli doküman sağlanmaksızın geleneksel olarak karşılıklı güvene dayalı yürütülmesi
- Ortam koşullarının elverişsizliği
- Makine parkının finansal güçlükler nedeniyle yenilenememesi sonucu, üretimde istenilen kalite düzeyine ulaşılamaması
- Eğitime gereken önemim verilmemesi
- Değişime direnç gösterilmesi
- Bölümler arası zayıf iletişim
- İyi yapılanmamış dokümantasyon sistemi,
- Kalite sistemi konusunda yetersiz deneyim.
- Yönetim ve yönetici sorunları
- Finansman sorunları
- Üretim teknolojisindeki eksiklikler
- Uzmanlaşma ve kalifiye eleman eksikliği
- Hammadde temin ve tedarik sorunu
- Yasal ve bürokratik sorunlar
- Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması
- Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması
- Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması
- İlgili kuruluşların (kamu ya da özel) yeterince yardımcı olmamaları
- İlgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ TİCARETTE STANDARDİZASYON, KOBİ'LER VE DIŞ TİCARET

3.1. DIŞ TİCARET KAVRAMI

Dünyamızda sürekli artan bir hızla yaşanan değişim, insanları olduğu kadar işletmeleri de etkilemektedir. Özellikle küreselleşmenin bir sonucu olarak ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeler, ulusal pazarlarında yeni rakiplerle karşı karşıya kalmışlardır. Daha önce de belirtildiği gibi dünya, küresel bir köy ve tek pazar haline bürünmüştür. Küresel köyde boy gösteren rakiplerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş diğerleri ise rakiplerin pazarlarından pay alma gayretine girişmişlerdir. Böylece iç pazar gibi uluslararası pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte de uluslararası ticaret hacmi giderek genişlemeye başlamış, hem ülkeler hem de işletmeler; kalkınmak, gelişmek ve sürdürülebilir şekilde büyüyebilmek için dış ticarete çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Dış ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışı ile ilgilidir ve konuların analizinde odak noktası; ödemeler dengesi ve kaynak transferlerinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır. Bu genel iktisat yaklaşımı, işletmelerin pazarlama çabalarına özel bir ilgiyi ihmal eden, ulusal düzeyde bir “makro pazar” görüntüsü verir (Mucuk, 2007:312). Kirtiş (2004:3) ise dış ticareti; işletmelerin mallarının ve sermayelerinin ulusal sınırların dışına akışı ile ilgili faaliyetlerin tümü, şeklinde tanımlamıştır. Buna göre, yatırım ve üretim söz konusu olmaksızın, işletmenin perakende veya toptan satışlar için ülkeler arasında gerçekleştirdiği ticaret şekli anlamına gelen dış ticaret, bir işletmenin mallarını ya da hizmetlerini tüketicilere veya kullanıcılara birden fazla ülkede sunma faaliyetlerinin bütünü şeklinde de düşünülebilir. Uluslararası (dış) pazar, aslında yurt içi pazarların devamı niteliğindedir. Bu bakımdan genelde uluslararası pazarlara da yurt içi pazarlama ilkeleriyle yaklaşılmaktadır. Genel pazarlama stratejisi yöntemlerinin çoğu uygulanmaktadır. Ancak, bu pazarlarda pazarlama programlarını uygulamak için kullanılan pazarlama stratejileri değişiklik

göstermektedir. Bu durumda sözlerin başına “uluslararası “ veya “dış” sözcükleri getirilmektedir (Kaya, 2007:4).

3.1.1. Dış Ticaret Türleri

Dış ticaret, bağımsız ülkeler arasında gerçekleştirilen mal ve hizmet değişimi faaliyetlerinin tümüdür. Ticaret yapmanın öncelikli amaçlarının başında kâr elde etmek geldiğine göre ülkeler de bu mal ve hizmet hareketlerinin sonucunda ekonomilerinin olumlu yönde etkilenmesini sağlamak amaçlamaktadırlar (Keskin, 2007:2). Dış ticaret, yurt içi faaliyetler ve uluslararası faaliyetler arasındaki temel farklılık, faaliyetlerin bir veya birden fazla ülkeyi kapsamasıyla ilgilidir. Uluslararası faaliyetler daha geniş bir alanı kapsadığı için konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar daha detaylıdır. Uygulamadaki en basit şekline bakıldığında, dış ticaret faaliyetleri olarak, ihracat ve ithalat görünmektedir. Dış ticaret, ülke ekonomilerine ve işletmelere bir hayli faydalar sağlamaktadır. Bir ülkenin dış ticaret hacminin geniş olması, döviz gelirlerinin artmasına, istihdamın genişlemesine, yatırımların hızlanmasına ve de bunlara bağlı olarak ülke ekonomisinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur. Ulusal sınırlar dışında faaliyet gösteren işletmeler, milli ekonominin kriz yaşadığı dönemlerde yurt dışı faaliyetleri nedeniyle kriz dönemini kazançla geçirebilirler. Uluslararası faaliyetler nedeniyle işletmelerin pazar alanlarını genişletmeleri, yeni teknolojileri takip edebilmeleri, pazar paylarını artırabilmeleri, hammadde, işgücü ve sermaye benzeri faktörleri daha ucuza mal edebilmeleri kolaylaşmaktadır (Kirtiş, 2004:3). Dış ticaret, ithalat ve ihracat hareketlerinin toplamından oluşmaktadır. Daha geniş bir kavram olan uluslararası ekonomik ilişkilerin içerisine giren sermaye ve teknoloji hareketleri dış ticaretin konusuna girmez (Toroslu, 1999:1).

3.1.1.1. İhracat: İhracat, işletmenin üretiminin bir kısmının yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Bazen üretici işletme mamulünü hiç değiştirmeden (iç pazardaki gibi); bazen de gideceği yere göre bazı değişiklikler yaparak bu yola gider. Bu yol dışarıya yatırıma gitmeden işletmenin yapısında ve hedeflerinde değişiklik yapmadan

veya çok az değişiklikle, dolayısıyla çok az riskle dışa açılma şeklidir (Mucuk,2007:320). Bu yönüyle, makro acıdan ülke ekonomilerinin ve mikro acıdan da işletmelerin gelişmesi çok stratejik bir role sahiptir. Özellikle dış pazarların iç pazarlarla karşılaştırılamayacak ölçülerdeki büyüklüğü, yüksek kar potansiyeli, farklı dış pazarlara yönelmenin firma için riskleri azaltması ve küresel pazarlardaki doymamış pazarların varlığı ihracatı ön plana çıkaran faktörlerin başında gelmektedir.

Geniş anlamıyla ihracat; bir ülke sınırları içerisinde üretilen ya da yabancı bir ülkeden satın alınmış mal veya hizmetin, yurt dışında yerleşik ya da yurt içinde serbest bölgede yerleşik kişi ya da kişilere satılmasıdır. Satış işlemi ve satışa ilişkin bedelin, kanunda öngörülen süreler içerisinde bir bankaya götürülüp, yabancı para birimi karşılığında TL olarak tahsil edilmesini izleyen süreçtir. Dar anlamda ihracat ise, yabancılara ya da Türkiye dışında yerleşik kişilere yapılan mal satışlarını ve bu amaçla malların yurt dışına gönderilmesini ifade etmektedir (Arzova, 2006:5). İhracat ve gümrük konusunda geçerli olan mevzuata göre, “bir mal veya değer, uygun olarak yurt dışına gönderilerek, bedelinin geçerli kambiyo mevzuatı hükümlerinde öngörülen süre içerisinde yurda getirilmesi” ihracat olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2005:1).

İhracat Yönetmeliği de (2006) “*bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını veyahut Dış Ticaret Müsteşarlığı’na ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemlerini*” ihracat olarak tanımlamaktadır. Aynı yönetmelikte, ihracatçı ise “İhraç edeceği mala göre ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği’ne üye olan, vergi numarasına sahip gerçek veya tüzel kişiler ile tüzel kişilik statüsüne sahip olmamakla birlikte yürürlükteki mevzuat hükümlerine istinaden hukuki tasarruf yapma yetkisi tanınan ortaklıklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise ihracatçı; ihraç edeceği mala göre ilgili ihracatçı birliğine üye olan, gerçek usulde vergiye tabi (tek vergi numarası sahibi), gerçek ve tüzel kişi tacirler, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları’na kayıtlı olup üretim faaliyetiyle iştigal eden esnaf ve sanatkarlar ile joint – venture ve konsorsiyumlardır (Arzova, 2006:7).

Uluslararası pazara açılmada ihracat eğilimi güçlüdür. Çünkü ihracat, dış pazara

girmede ve tecrübe edinmede önemli bir yol olarak görülmektedir. İşletmeler, bu şekilde kolayca dış pazarlara açılabilirler, belki büyüme hızlarını artıracak, ulusal ekonominin gelişmesine katkıda bulunabileceklerdir. İhracat, işletmenin üretiminin bir kısmının yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Bazen üretici işletme mamulünü hiç değiştirmeden (iç pazardaki gibi); bazen de gideceği yere göre bazı değişiklikler yaparak yurt dışına gönderebilir. Bu yol dışarıya yatırıma gitmeden, işletmenin yapısında ve hedeflerinde değişiklik yapmadan veya çok az değişiklikle yani dolayısıyla çok az riskle dışa açılma şeklidir (Mucuk, 2007:320) Bu yönüyle ihracat, makro açıdan ülke ekonomilerinin ve mikro açıdan da işletmelerin gelişmesi çok stratejik bir role sahiptir. İhracatı ön plana çıkaran faktörlerin başında, “büyük hacme ulaşma potansiyeli”, “yüksek kâr potansiyeli”, “farklı dış pazarlara yönelmenin firma için riskleri azaltması” ve “küresel pazarlardaki doymamış pazarların varlığı” gelmektedir.

İhracatın gelişmesi ulusal ekonomilere doğrudan etkisi olan bir kazanımdır. İhracatın artması, dış ticaret dengesinde pozitif değişimler sağlar. Bu artış sürekli ve düzenli olarak seyrediyorsa, ekonomide istikrarın sağlanması ve korunması ile döviz gelirlerinin artması suretiyle milli gelirin de artması elde edilebilecek önemli kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2007:7). Bu bağlamda; sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde ekonomik gelişmişliğin temel göstergelerinden birinde ihracat performansları olduğu gerçeği hatırlardan çıkarılmamalıdır. Küresel rekabetin yıkıcı koşullarında gerek firmaların gerekse ülke ekonomilerinin ayakta kalabilmeleri için en akılcı yolun ileri pazarlama teknikleri ile üretimin artırılması ve evrensel standartlarda yapılan bu üretimin uluslararası pazarlara ihraç edilmesi olduğu unutulmamalıdır. Hedef alınan uluslararası pazarlarda ihracatta dünya ülkeleri ile rekabet edebilmek ve bu pazarlarda rekabet gücüne sahip olmak, ihracat pazarlaması faaliyetlerine verilen önem ölçüsünde mümkün olmaktadır. Burada amaç, uluslararası pazarlarda öncelikle tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak hazırlanmış yüksek kalitede ürünleri uygun maliyetle sunmak olmalıdır (Cengiz, 2003:304).

1960’lı yıllara kadar uygulanan ithal ikâmecî politikalar, ekonomileri büyüme için gerekli olan döviz kaynaklarına ulaşamama ve döviz sıkıntısına bağlı olarak da

ödemeler dengesinde meydana gelen olumsuzluklarla karşı karşıya bırakmıştır. Bu gelişmelerin ışığında ise ülkelerin ihracata dayalı büyüme politikaları benimsemeleri görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu tür büyüme, ihracatın öncülük ettiği büyüme veya dışa açık büyüme olarak isimlendirilmektedir. Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre dışa açık büyüme, sanayileşme ve kalkınma üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Teoriye göre uluslararası uzmanlaşma karşılaştırmalı üstünlüklerin temelidir. Uzmanlaşma ve işbölümü kıt kaynakların uluslararası alanda daha etkin bir şekilde dağılmasına yol açmakta ve dış ticarete giren ülkelere yarar sağlamaktadır. Söz konusu yararların başında ise “reel gelirdeki artış” ve “gelir paylaşımındaki iyileşmeler” gelmektedir. Bu ifadelerden, ihracatta başarılı olan ülkelerin milli gelir artışlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dünya Bankası 1973-1985 yılları arasında ülkeler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, içe dönük ekonomilerin performansına karşı dışa dönük ekonomilerin performansını; iktisadi büyüme, kişi başına gelirdeki artış, ihracat performansı ve gelir dağılımı açısından karşılaştırmış ve şu sonuca varmıştır: Dışa dönük ekonomilerde GSMH ve ihracat artış hızı sırasıyla ortalama %7,7 ve % 14,2 olmasına rağmen içe dönük ekonomilerde ise bu oran %3,5 ve %3,7 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, bütün ülkelerde gözlemlenen eğilim, hızlı ekonomik büyümenin ihracat artışına ve genel olarak dışa açıklılık derecesinin artışına paralellik gösterdiği şeklinde olmuştur (Ay, internet:2009).

İhracat yapmak, aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı, ülkelerin ve işletmelerin büyümeleri ve rekabet güçlerini artırmaları bakımından önemli kabul edilmektedir (İGEME, 2000:1-2):

- **Satışlarını ve kârlılığını artırmak:** İşletme iç pazarlarda iyi bir performans gösteriyorsa yabancı pazarlara girmesi muhtemelen kârlılığını artıracaktır.
- **Dünya pazarlarından pay almak:** Dış pazarlara açılan işletme, rakiplerinin dış pazarlardan pay almak için neler yaptıklarını ve pazarlama stratejilerini öğrenecektir. Böylece kendi stratejilerini geliştirecektir.
- **İç pazarlara bağımlılığı azaltmak:** İşletme dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü artıracak ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılığını azaltacaktır.

- **Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak:** İşletme dünya pazarlarına açılarak, iç piyasadaki genel ve mevsimsel dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinin yarattığı baskıdan kurtulacaktır.
- **Fazla üretim kapasitesini satmak:** İhracat yaparak, kapasite kullanım oranı artırılabilir ve üretim vardiyelerinin süresi uzatılabilir. Böylece ortalama birim maliyetler azaltılarak ve ölçek ekonomisine ulaşılabilir.
- **Rekabet gücünü artırmak:** İhracat, bir firmanın ve bir ülkenin rekabet gücünü artırmaktadır. Firma, yeni teknolojilere, metotlara ve yöntemlere uyum sağlayarak yarar sağlarken, ülke de dış ticaret dengesinin iyileşmesinden fayda sağlayacaktır.
- **İstihdam yaratmak:** Mal ve hizmet ihracatı, yeni iş olanakları yaratacak, işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunacaktır.
- **Dış ticaret açığının azalmasına yardımcı olmak:** İthalatın ihracattan yüksek olması durumlarında oluşan dış ticaret açığının azalmasına katkıda bulunacaktır.

İhracatın işletmelere sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir (İGEME, 2000:3):

- Pazar payını genişletme fırsatı verir.
- İç pazarda kapasite tam kullanılmıyor ise, üretimi artırma imkânı sağlar.
- İç pazara bağımlılığı azaltır ya da iç pazardaki durgunluğu telafi etme imkânı verir.
- Dış pazarlara girerek, iç pazardaki rekabeti yayma imkânı verir.
- İç pazarda denenmiş ve test edilmiş ürünleri ihraç ederek dış pazara girilmesi, pazar araştırması maliyetini azaltır.
- Uluslararası pazarlarda yaşanan yoğun rekabet, ihracatçıları, ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına göre uyarlamak için teşvik eder. Böylece teknolojik “know - how” düzeyinde gelişme sağlanır.

İhracata özgü riskler de şöyle ifade edilebilir (İGEME, 2000:5):

- Hedef ülkeden ihracat gelirlerinin geri çıkışı kısıtlanmış veya yasaklanmış olabilir.
- Döviz kurlarındaki dalgalanmalar kârları azaltabilir, ortadan kaldırabilir ve hatta kayıplara bile neden olabilir.
- Ödeme yapılmaması veya sözleşme ile ilgili diğer anlaşmazlıklarda, yargıya gitmekte sorunlar çıkabilir.
- Savaş, iç savaş veya yabancı devlet tarafından millileştirme gibi hedef pazardaki istikrarsızlıklar kayıplara yol açabilir.
- Ürün yabancı pazarlarda kabul görmeyebilir.

3.1.1.2. İhracat Türleri: İşletmeler ihracat faaliyetlerine genellikle yerel aracılarla birlikte gerçekleştirilen düşük riskli “dolaylı ihracat” yoluyla başlarlar. Zamanla birlikte ticaret hacmi genişledikçe ve tecrübe edindikçe kendi dış acentelerini ve distribütörlerini kullanarak “doğrudan ihracata” yönelmeyi ve uluslararası pazarlarda bağımlı satış ortaklıkları oluşturmayı tercih ederler (Cengiz, 2003:32).

1. Dolaylı İhracat: İhracat aşamalarının başlangıcında bulunan işletmelerin mallarını yurt içindeki işletmeler aracılığıyla satmaları durumuna dolaylı ihracat adı verilmektedir (Cengiz, 2003:32). Özellikle dış pazara yeni açılan işletmeler için, riskin az olması, dış pazar bilgisi, dış ilişkiler ve yatırım gibi yönlerden fazla bir şey gerektirmemesi, bu yöntemin yaygın bir şekilde kullanılmasına yol açmaktadır (Mucuk, 2007:320). Uzun zaman harcamayı göze alamayan ve önemli finans harcamalarına katlanmak istemeyen işletmeler, kârlarından fedakârlık ederek ihracat işlemlerini uzman şirketler aracılığıyla yaptırabilirler (Kırtış, 2004:93). Dolaylı ihracata yönelen işletmeler, mallarını yurt içinde çalışan çeşitli bağımsız aracı işletmeler yoluyla ihraç etmektedirler. Bir başka ifadeyle; dolaylı ihracatta satış işlemi, yerli satış işlemlerine benzer şekilde yürütülmektedir (Cengiz, 2003:33).

Dolaylı ihracatın en belirgin özelliklerinden bir tanesi, ihracat yapanın ihracat faaliyetleri üzerindeki kontrolünü büyük ölçüde yitirmesidir. İhracatçı firmalar, dolaylı ihracat ile gerçek anlamda uluslararası bir pazarlama faaliyeti içerisinde yer almamaktadırlar. Dolaylı ihracat yönteminde, işletmenin ürünleri, uluslararası pazarlara başka aracı kuruluşlar tarafından taşınır. Bu noktadan sonra ihracatçı firmanın yaşadığı pazarlama ve dağıtım problemleri, yerli satış işlemlerinde yaşadıklarıyla benzer özellikler gösterir (Cengiz, 2003:33). Sadece uluslararası pazarlamaya bağımlı olmayan işletmeler için uygun bir alternatif gibi görünse de, dolaylı ihracat, işletmelerin ihracatı kontrol edebilirliğini engellemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dolaylı ihracatla elde edilebilecek bilgi ve tecrübe düzeyinin de yeterli olmadığı görülmektedir. İhracatçı işletmelerin kendi ülkelerinde yer alan ve dolaylı ihracat faaliyetlerinde aracılık yapan işletmelerin belli başlıları şöyle sıralanabilir:

- İhracat Ticaret Firmaları
- İhracatçı Birlikleri
- İhracat Yönetimi Firmaları
- Yabancı Tüccar ve Temsilciler
- Piggyback İhracatı (ihracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş)
- Komisyoncular
- Yerli Tüccarlar

2. Doğrudan İhracat: Bir işletmenin aracı kullanmadan ihracat faaliyetlerini kendisinin gerçekleştirmesidir. Doğrudan ihracat yapan işletmeler, dolaylı ihracat yapan işletmelere göre daha fazla risk almalarına rağmen çok daha fazla avantaj elde ederler. Bu avantajların bazıları; alıcı ile doğrudan iletişim, aracılar ödenen payların işletmede kalması, ürünün tüketiciye daha ucuza ulaştırılabilmesi, daha yüksek oranlarda kâr sağlama ve daha fazla yatırım yapabilme şeklinde sayılabilir (Kırtış, 2004:93). Direkt ihracata yönelmenin de alternatif unsurları vardır (Mucuk, 2007:321):

- İşletme, yurt içi teşkilatta birkaç kişilik bir ihracat bölümü kurabilir; bu takdirde, bölüm dış satışları kendisi yapıp, birçok konuda (reklam, kredi, fiziksel dağıtım gibi) pazarlama bölümünce desteklenir.
- Yurt dışında satış örgütü veya satış şirketi kurabilir. Bu örgüt, girilecek yabancı pazarı daha yakından izler ve dağıtımı ve satışları pazar özelliklerine göre etkin bir biçimde gerçekleştirir.
- İşletme yetenekli dış pazar satışçıları kullanır. Bunlar, zaman zaman dış pazarlara gidip, satış ziyaretleri yaparak alıcılarla ilişkiler kurar; satış bağlantılarını ve siparişlerini sağlarlar.
- İşletme yurt dışındaki aracı işletmelerden, dağıtıcı ve acentelerden yararlanır. Dağıtıcılar, malları satın alarak satarlar; acenteler ise firma adına satış yaparlar.

3.1.1.3. İthalat: Ülkelerin ithalat tanımları, dış ticaret mevzuatlarının yasak mal veya sakıncalı ülke tanımlarına göre değişmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “ticareti yasak olmayan malların o ülke mevzuatınca istenen dokümanlarla birlikte, gümrükten vergi ve resimleri ödenerek yurt içine girmesi” ithalat olarak tanımlanabilir (Melemen, 2008:282). En genel anlamı ile ithalat: “bir ülkenin başka ülkelerde üretilmiş malları döviz karşılığında satın almasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Güncel gümrük mevzuatı ve ithalat uygulamaları kapsamında, her çeşit malın ülke içine ticari yolla getirilme işlemine ithalat, bu işlemi gerçekleştiren gerçek ve tüzel tacirlere de ithalatçı denmektedir (Dündar, 2006:14). İthalat, sözlük anlamı ile “bir ülkenin başka ülkelerde üretilmiş malları satın alma işlemi” olarak tanımlamaktadır (TDK, internet, 2009). Genel olarak dışalım (ithalat) bir ülkede üretilmeyen veya ekonomik ve politik nedenlerle alımı gerekli görülen maddelerin, bedelli veya bedelsiz olarak diğer ülkelerden satın alınıp ülkemiz gümrüklerinden mevzuata uygun şekilde yurdumuza getirilmesi olayıdır (<http://www.avrasyabank.com/ithalatmevzuat.html>, 2009).

Türkiye Dış Ticaret Mevzuatı'na göre ithalat, şu özellikleri taşımalıdır (Melemen, 2008:282-283):

- İthalatı serbest olan bir malın ithalat mevzuatına ve gümrük mevzuatına uygun olarak yurda getirilmesi
- İthalat bedelinin kambiyo mevzuatına göre transfer edilmesi
- İthalat bedelinin mutlaka banka aracılığıyla yurt dışına transfer edilmesi

Ülkelerin ithalat yapmaya olan ihtiyaçları bulundukları yerin coğrafik özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; bulunduğu yer iklim koşulları açısından uygun olan bir ülke ile bulunduğu yerin büyük bir kısmı çöl olan bir ülkenin ithalat ihtiyaçları farklı olacaktır. Ülkelerin ithalat yapma nedenleri ve ithalatın sağlayacağı faydalar ise şöyle sıralanabilir (Melemen, 2008:254):

- Yer altı ve yer üstü zenginliklerden mahrum olmanın eksikliğini gidermek
- Sahip olunan doğal kaynakları çıkarmak, işlemek ve ihraç etmek
- Üretim teknolojilerine sahip olmak, mevcut teknolojiyi yenilemek, emek yoğun üretimden sermaye yoğun üretime geçmek
- Yurt içi tüketimi karşılayabilmek
- Eğitim ve yaşam kalitesini yükseltmek
- Silah sanayisini güçlendirmek ve ulusal güvenliği sağlamak
- Yerli üreticileri rekabete açarak, iç pazar avantajlarından dolayı hantallaşmalarını önlemek
- Komşu ülkeleri ve dost ülkeleri desteklemek, siyasi ve ekonomik ilişkileri güçlendirmek
- Başka ülkelerin teknolojik üstünlüklerinden veya ucuz işgücünden yararlanmak
- Rakip ülkelerin üretim tekniklerini öğrenmek

3.1.1.4. İthalat Türleri

1. Libere İthalat: Özel Kanunlarla ithali yasaklanmış olanlar ile ithaline izin verilmeyenler dışında kalan malların serbest olarak ithal edilmesine “libere ithalat” denir.

2. İzne Bağlı İthalat: Yurda getirilmeleri yürürlükteki mevzuat ile kayıt ve şarta bağlanan veya özel izne tabi bulunan malların ithaline izne bağlı ithalat denir.

3. Özelliği Olan İthalat: İthalatı kanun ve kararnamelerle belirli kuruluşlara bırakılmış malların ithalinin yapılmasına özelliği olan ithalat denir.

a. Kamu Sektörü İthalatı: Kamu sektöründe yapılacak iş gereği öncelikle ihale açılması gerekmektedir. İthalata yönelik ihalelerde öncelikle ithali söz konusu olan malla ilgili bilgiler Müsteşarlığa sunulmalıdır. Müsteşarlığın belirlediği usul ve esaslara uymayan kuruluşların ithalata ilişkin bütün işlemleri Müsteşarlığın ön iznine tabi tutulabilir.

b. Özel Anlaşmamalara Dayanan İthalat: Müsteşarlıkça verilecek talimatlara göre yapılır. NATO İthalatı için ilgili kurum ve kuruluşlarınca onaylanmış 3 nüsha “Müracaat Mektubu” ile Gümrük idarelerine başvurulur.

c. Kitap ve Diğer Yayınlarla, Film ve Video Kaset İthali: “Yasak yayınlarla ilgili hükümler saklı kalmak kaydıyla kitap ve diğer yayınların ithalatı serbesttir. Gazete ve dergilerin ithalatında ödeme bankalarca, gümrük veya PTT idarelerince onaylı faturaya dayanılarak yapılır. Bunlar için ithal müsaadesi aranmaz.” Sinema filmleri, videokasetlerin ithalinde bankalarca sadece mal bedeli üzerinden ithal müsaadesi düzenlenir.

d. Kesin ithalat: Geçici Kabul yoluyla ve benzer şekillerde yurda geçici getirilen malların ithaline karar verilmesi, kesin ithalattır. Kesin İthalat için proforma fatura ve malların yurda girişinde düzenlenen gümrük beyannamesi ile müsteşarlığa başvuru yapılır.

4. Bedelsiz İthalat: Bedelsiz ithalatta mal, bedeli yurtdışına transfer edilmeden yurda sokulmaktadır. Bedelsiz ithalat; numune, reklam eşyası, deneme amaçlı sanayi mamuller vb. ürünlerin ilgili kuruluşlardan izin alınarak ithalidir.

5. Geçici İthalat: İhracatçıların, ihraç etmek amacıyla ürettikleri malların üretiminde kullandıkları girdilerin (dâhilde işleme rejimi kapsamında) Gümrük Vergisi, harç ve fonlarının ödenmeksizin ithali ve üretilen malla birlikte ihracına dayanan ithalat geçici

ithalattır. Amaç; Gümrük masrafları olmadan daha ucuza ithalata imkân sağlayarak, ithalata teşvik etmektir (Keskin, 2007:42-43).

3.1.2. Dış Ticarete Karşılaşılan Sorunlar

Rekabetin arttığı, ürün çeşitlerinin ve markaların sınırsız olduğu günümüzde dış pazarlara girmek oldukça zordur. Teknoloji geliştikçe yeni ürünler ve pazarlar ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin en önemli ilgi alanlarından birisi ise bu yeni kompozisyonlarda yer alıp almamaya karar verme ve yer alınacaksa bunun yönteminin ne olacağını belirlemedir. Dış pazarlara giriş kararı, işletmelerin karşısında hem stratejik hem de zor bir karar olarak durmaktadır. Çünkü pazardaki rekabet koşulları; pazara giriş tehdidi, ikâme mal veya hizmet tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerden oluşan, çok yönlü ve karmaşık bir görünümüdür. Bu geniş kapsamlı rekabet anlayışına bağlı olarak dış ticarete karşılaşılan engeller de çeşitlenmektedir. İşletmeler için dış ticaret faaliyetleri, dış pazara girme isteği ile başlar ve tamamen dış pazardan çıkıncaya kadar devam eder. Rekabet ve diğer koşullar ise her pazara göre ayrı dinamiklerle teşkil etmektedir. Bu nedenle, dış ticaret faaliyetinin herhangi bir aşamasında pazar dinamikleri, işletmenin devam eden, planlanmış olan ve muhtemel faaliyetlerini zorlayıcı etkiler oluştururlar. Bu zorlayıcı etkilere, “dış ticarete karşılaşılan sorunlar” gözüyle bakılabilir. Bir işletmenin dış ticaret faaliyetleri sırasında karşılaşılabileceği sorunlar, aşağıdaki Şekil 4.1.’de belirtildiği gibi üç kısımda incelenebilir (Gegez, 2001:12-16):



Şekil 3.1.: Dış Pazarlarda Karşılaşılan Sorunlar

Kaynak: GEGEZ, A., Ercan., **Uluslararası Pazarlara Girişte Karşılaşılan Engeller**, Pazarlama Dünyası, 15 (85), 2001, s:14’den uyarlama

1. Pazara Giriş Sorunları: İşletmelerin pazara girişlerini engelleyen veya zorlaştıran koşullardır. Bunlar şöyle ifade edilebilir:

- Sektörün ekonomik yapısı
- Yasal koşullar
- İşletmenin büyüklüğü
- Talebin sabitliği
- Pazarlama kanallarındaki hakimiyet
- İşletmeler arasındaki anlaşmalar
- Gümrükler
- Marka ve patent düzenlemeleri
- Ölçek ekonomisi
- Ürün farklılaştırma
- Sermaye ihtiyacı
- Ürün ve tedarikçi değiştirme maliyetleri
- Ölçek ekonomisi dışındaki maliyetler
- Dağıtım kanallarına giriş
- Hükümet politikaları

2. Pazarda Hareket Sorunları: Dış ticaret faaliyetleri sırasında, ülkelerce farklı olumsuz politikalar uygulanabilmektedir. Tek taraflı fayda sağlamaya yönelik bir faaliyet olması nedeniyle, bu çerçevede birtakım engelleyici uygulamalara rastlanmaktadır. Bu engeller şöyle ifade edilebilir (Saatçioğlu, internet:2009):

- Gümrük tarifeleri
- Gümrük vergileri
- İthalatın kontrolüne yönelik düzenlemeler
- Kotalar
- Fikri ve sınai haklar
- Standartlar
- İthalat teminatları

- İç piyasaya dönük endüstrilere sübvansiyon verilmesi
- Sübvansiyona karşı uygulanan vergiler
- Katlı kur sistemi
- İthal yasakları
- Döviz kontrolü

Ay (2007:173-184) ise ihracat sorunlarını, ulusal düzeydeki sorunlar ve işletme düzeyindeki sorunlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Ulusal düzeydeki sorunlar; finansman sorunları, döviz kuru belirsizliği, bilgi yetersizliği, bürokratik sorunlar, pazar sorunları, destek yetersizliği ve kota sorunları olarak sıralanmaktadır. İşletme düzeyindeki sorunlar ise; hammadde sorunları, bilgi ve veri sorunları, iş gücü sorunları, üretim sorunları, teknoloji sorunları, finansman sorunları, kalite kontrolü, standardizasyon ve fiyat ilişkisinin doğru kurulamaması şeklinde sıralanmaktadır. Alıtıntaş'ta (2006:183-204) işletmelerin ihracat ile ilgili sorunlarını; “yabancı dil, yabancı pazarın kültürünü tanımama, yasal sistemlere uyum, finansal yetersizlik, yabancı müşterilerle iletişim, yönetimin ihracata olan ilgisizliği, yabancı pazarlar hakkında bilgi eksikliği” şeklinde sıralamaktadır.

3. Pazardan Çıkış Sorunları: Talep azalmaya başladığında, çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir ticari faaliyete mahkûm olması söz konusu olabilmektedir. Pazardan çıkışı engelleyen faktörlerin farklı durumlarının muhtelif fırsat ve tehditleri ortaya çıkaracağı görülmektedir. Pazardan çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (Akın, 2002:2009):

- Alternatifi olmayan, satışı zor ya da imkansız bina ve ekipman yatırımı işletmelerin bir piyasayı terk etmesine engel olabilir.
- Bir sanayi kolunu terk etme sonucu çalışanlara ödenmesi gerekecek büyük miktarda para çıkış için bir engel olabilir.
- Bir işletmenin uzun süredir faaliyet gösterdiği sektörü rasyonel olmayan sebeplerle bırakmak istememesi.

- İşletme birimleri arasındaki stratejik ilişkiler, tedarik ilişkileri sanayi kolunu terk etmeye engel olabilir.
- Ekonomik anlamda sektöre mutlak olarak bağımlılık da bir çıkış engeli olmaktadır.

Dış ticarete karşılaşılan engeller genel bir bakış açısıyla düşünüldüğünde ise şöyle toparlanabilir:

- Standart belgelendirme
- Bürokrasi (gümrük, onay, izin, imza, İhracatta kullanılan belgeler vs...)
- Finansman (akreditif, havale, tahsilat, kredi vs...)
- Teknik (laboratuar, kapasite yetersizliği, kalite kontrol, belgelerin karşılıklı tanınması vs...)
- Risk (bilgisizlik, eğitim eksikliği, mali, hukuki, politik, ülke imajı, kota, ithalat lisansları, tarifeler, boykot...)
- Pazarlama organizasyonunun eksikliği (kalifiye eleman, iletişim dağıtım, paketleme, nakliye, tanıtım...)
- Dış pazarda rekabet edebilecek fiyat ve kalite düzeyinde mal üretememe
- Yönetim ve organizasyon sorunları (strateji, planlama, organizasyon, kontrol, koordinasyon ...)
- Devlet'in KOBİ'leri ihracata yönlendirecek planlı stratejilerin olmaması ya da uygulanmaması.

3.2. DIŞ TİCARETTE STANDARDİZASYON

Kalite ve standart konusuna ulusal ticaret açısından bakıldığında; devlet, üreticiler ve tüketicilerden oluşan üç boyutlu bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Söz konusu olan uluslararası ticaret olduğunda bu üçlüye uluslararası normlarında eklenmesi gerekir. Malların serbest dolaşımı ve uluslararası ticaretin önündeki teknik engellerin kaldırılması bir başka deyişle ekonomik fayda için üretimde, ölçmede deneyde ve anlamda bütün tarafların işbirliğinin ve katkılarının sağlanması gereklidir. Bu işbirliği ihtiyacı uluslararası ticarete hem ihracat alanında hem de ithalat alanında gerekli

olabilmektedir (Özdemir, 1995:72-79).

Küresel köy ve tek pazar halindeki dünyada müşteri gereksinimlerini en düşük maliyetle, en yüksek kalitede, en kısa zamanda ve en uygun yerde karşılamak rekabetin vazgeçilmez koşulları haline gelmiştir. Küresel köyün bu getirilerinden daha fazla pay alabilmek ise ülkelerin ve işletmelerin öncelikli amaçları arasına girmiştir (Akkılıç, 2005:196). Bu payın büyüklüğünün ve sürekliliğinin sağlanmasının en sağlam yöntemlerinden biri ise tasarımdan satış sonrası aşamaya kadar ürün ve hizmet üretim süreçlerinde evrensel anlamda kabul gören kalite özelliklerine ve standartlara uyulmasıdır. Standartlar, bilişim ve üretim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte tüm hızıyla devam eden küreselleşme sürecinin etkileriyle, uluslararası ticaretin ortak dili haline gelmiştir. Kalite ve standardizasyon ile ilgili gelişmeler, günümüzün kalite anlayışının, rekabetin en önemli unsurlarından biri olduğunu göstermektedir. Kalitenin ispatı olan kalite ve standart belgeleri ise işletmecilikte başarının değişmez anahtar faktörü olarak, işletmelerin bugünlerini ve geleceklerini şekillendirmeye devam etmektedir (Özcan, 2002:32-41).

Korumacılığın azalmasıyla birlikte uluslararası ticaret giderek yayılmaktadır. Bu yayılmanın bir sonucu olarak işletmeler, ancak, küresel stratejiler belirleyerek kızışan rekabete ayak uydurabilirler. Rekabet bir maraton olarak düşünülürse, bu uzun soluklu yarış önde bitirebilmek için üstün kaliteyi, en düşük maliyetle ve en yüksek hızda müşterilere sunmak gereklidir (Özcan, 2002:32-41). Yarışı kazandıracak olan hız unsurunun en büyük gücü ise kalite ve standardizasyondur. Uluslararası rekabet koşullarını, yüksek kalite ve standartta üretim yapabilen ülkeler belirlemektedir. Diğer ülkeler, özellikle gelişmekte olan ve dışa açık büyüme stratejilerini benimsemiş olan ülkeler ise bu fiili duruma uymak zorundadırlar. Bu ülkeler için uluslararası kalite ve standartlarda üretim yapmak şiddeti giderek artan zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir (Özdemir, 1995:72-79).

Kalite, 1980'lerin başından beri uluslararası pazarlarda iş yapmanın ayrılmaz parçalarından birisidir. Günümüzde, uluslararası pazarlarda ticaret yapmanın ön koşulları arasında, üreticilerin uygun kalite standartlarında üretim yaptıklarını

belgelemeleri gelmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için kalite konusunda n sahibi olmak, başarı ve rekabet avantajı elde etmede anahtar rolünü üstlenmektedir (Meek, 2003:95-107). Standartlara uygun ve kaliteli üretim belli bir gelişmişlik seviyesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte ülke ihracatının olumlu yönde gelişmesine ve ihracatın gelişmiş ülkelere yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Türkiye gibi ihtisaslaşmaya dayalı sanayileşme stratejilerini benimseyen ülkeler, dünya pazarında rekabet edebilmek için rekabet etme şansı olan sanayileri seçmelidirler. Özellikle iç pazarı yeterince büyük olmayan ülkeler, üretimlerini gerçekleştirirken dünya pazarını da hedef almak zorundadırlar. Bu pazara girmek, tutunabilmek ve kalıcı olabilmek, dolayısıyla da ihtiyaç duyulan döviz kazancını elde edebilmek için gerekli şart, uluslararası kalite ve standart ölçülerinde üretim yapabilmektir (zdemir, 1995:72-79).

Dış ticarette kalite ve standardizasyona önem kazandıran uluslararası uygulamalardan birisi de AB'nin "malların serbest dolaşımı" uygulamasıdır. AB'nin temeli sayılan Roma Anlaşması, ye ülkelerin birbirleri arasındaki ticaret engellerini srdrmemesini hükme bağlamıştır. Ancak, ye ülkelerin uygulamalarında görülen farklı ulusal standartların varlığı serbest ticaretin önünde büyük engeller oluşturmuştur. Bu uyumsuzluklardan kaynaklanan engellerin ortadan kaldırılması ve malların serbest dolaşımlarının sağlanabilmesi için 1969 yılında "Genel Program" ıkarılmıştır. Bu programın temel amacı ise mevzuat düzeyindeki teknik kurallarla standartların uyumlaştırılması olmuştur. Buna göre, ye ülkelerde mevcut olan ve ortaya koyduğu farklılıklar ile ticaretin önünde engel teşkil eden standart uygulamalarının uyumlu hale getirilmesine çalışılmıştır. Genel program, kapsadığı ürünlerin hangi özellikleri taşıması gerektiğini en ince detaylarına kadar açıklarken, ürünlerin test edilmeleri ve belgelendirilmeleri konusuna açıklık getirmemiştir (Kalyoncuoğlu, 2003:42-43). Avrupa Adalet Divanı, 1978 yılında "Cassis de Dijon Davası" adı ile nlenen dava ile ilgili kararında "ye bir ülkede yasal olarak mevcut olan teknik kurallara ve standartlara uygun olarak üretilmiş ve piyasaya sürülmüş olan bir ürünün, diğer ye ülkelerde de ilke olarak herhangi bir kısıtlamayla karşılaşmaksızın piyasaya sürülebileceğini" ifade

etmiştir (Çakmak, 2001:39).

Genel programın test ve belgelendirme konusundaki eksikliklerinin üzerine gelen “Cassis de Dijon Kararı” AB içerisinde malların bugünkü manada serbest dolaşımını başlatacak çalışmaların önünü açmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ise 1985 yılında bugün de geçerliliğini koruyan “Yeni Yaklaşım Politikası” yürürlüğe konmuştur. Yeni yaklaşım, malların serbest dolaşımının önündeki tüm engelleri kaldırmayı hedefleyen, eski yaklaşımın içerdiği gereksiz ayrıntıları eleyerek zaman kazandıran, test ve belgelendirme konularını da düzenleyen bir kalite ve standardizasyon uygulamasıdır (Kalyoncuoğlu, 2003:43). Yeni yaklaşım direktiflerine uygun olarak üretilmeyen malların ise AB üyesi ülkelerde ve AB’ye aday olan ülkelerde serbest dolaşımı ise mümkün değildir. AB’ye aday olan, ihracatının % 41,91’ni (DTM, internet:2009) ve ithalatının %42,13’nü (DTM, internet:2009) AB ile gerçekleştiren Türkiye’de de bu direktifleri uygulamak dış ticarete olmazsa olmaz bir koşul olarak işletmelerin önlerinde durmaktadır.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında 01.01.1996 tarihinde fiilen uygulamaya koyulan “Gümrük Birliği” sonrasında tek pazar oluşturulması amacına binaen teknik mevzuatın uyumunu sağlamak için 08.02.1996 tarihli Resmi Gazete’de “Dış Ticarete Teknik Düzenlemeler ve Standardizasyon Rejimi Kararı” yayınlanmıştır. Bu kararın amacı şöyle ifade edilebilir (Erik, 1996:93-105):

- Dış ticarete uygulanacak teknik mevzuat, spesifikasyon ve standartların uluslararası ticarete gereksiz engel teşkil edecek bir yapıya dönüştürülmesini önlemek,
- Ticaret hacmini artırmak,
- İhracatta;
 - Ürünlerin yabancı ülkelerdeki iyi şöhretlerini muhafaza etmek,
 - Çevreye zarar vermeyen, sağlıklı, emniyetli, ürünler olmasını sağlayarak kalitesini ve rekabet gücünü yükseltmek,
 - Yabancı alıcıların ürünlerimizi tercih etmelerini sağlamak,
- İthalatta;

- İthal malları ile yerli ürünler arasında farklılık oluşturacak şekilde insan sağlığının ve emniyetinin hayvan veya bitki varlığının veya çevrenin korunmasını ve ulusal güvenlik gereklerini sağlamak,
- Düşük kaliteden kaynaklanan haksız rekabeti ve yanıltıcı uygulamaları önlemek,
- Tüketiciyi koruyucu ve kaliteyi yükseltici tedbirleri almak için dış ticarete teknik düzenleme ve standardizasyon faaliyetlerinde yetkili mercii, uygulanacak esasları ve yapılacak işlemleri belirlemek,
- Gümrük Birliği çerçevesinde dış ticarete ilişkin teknik düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır.

31.07.1997 tarih ve 23066 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 1997/5 sayılı “Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” de Devlet’in bu konuya yani kalite ve standardizasyona dolayısıyla işletmelerin hem iç hem de dış pazarlarda rekabet güçlerinin artırılmasına verdiği önemin bir göstergesi olarak karşımızda durmaktadır. Söz konusu tebliğ uyarınca, Dış Ticaret Müsteşarlığı işletmelere, ISO 9000 ve ISO 14000 gibi sistem belgeleri, CE işareti ve diğer kalite standart belgelerini alabilmeleri için destek sağlanmaktadır. Destek alabilmek için mutlaka ihracat yapıyor olmak da gerekmemektedir. Bu teşvikle DTM, işletmelerimizin ihraç edilebilir kalitede ürün üretebilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Teşvikten özellikleri 1997/5 sayılı tebliğde belirtilen KOBİ’ler yararlanabilmektedir. KOBİ kriterleri ise şöyledir (Demir, 2003:58):

- İşçi sayısı 1 ile 200 arasında olmalıdır.
- İşletmenin bilançosunun “aktifler” kısmındaki “maddi duran varlıklar” toplamından “bina ve arsa” kalemi çıkarıldıktan sonra kalan tutarın, bilanço dönemindeki ortalama USD kuru üzerinden en fazla 2.000.000 USD olması
- İşletmenin gerçek usulde defter tutan bir mükellef olması
- İşletmenin imalat sanayinde faaliyet göstermesi

Bu teşvik kapsamında, bahsedilen belgeleri alan işletmenin, belgelendirme dolayısıyla yapmış olduğu faturalı harcamalarının %50’si nakit olarak işletmeye geri ödenmektedir.

3.2.1. Kalite ve Standardizasyonun İthalat Üzerindeki Etkileri

İthal malların kontrol edilmesi, iç pazarda standarda uygun üretim yapma düşüncesinde olan ve bunun için gayret gösteren üreticilerin haksız rekabete maruz kalmamaları ve yerli tüketicilerin korunması için ithalat konusunda kalite ve standardizasyona hassasiyet göstermek oldukça önemlidir.

İthalatta kalite ve standardizasyon konusuna bir de Gümrük Birliği ve AB adaylığı perspektifinden bakmak gereklidir. Haksız rekabeti ve uluslararası ticaretin önündeki teknik engelleri ortadan kaldırmak için var olan standartlar, ülkenin teknolojik gelişmişlik seviyesi ile yakından ilgilidir. İnsan, hayvan, bitki ve çevre sağlığı ile güvenliğini korumayı amaçlayan standartlar, AB ülkelerinde zamanla azalmaktadır. Bunun nedeni de, teknolojik gelişmişlik seviyesi ile doğru orantılı olarak zorunlu standart sayısının azalmasıdır (Özdemir, 1995:72-79).

3.2.2. Kalite ve Standardizasyonun İhracat Üzerindeki Etkileri

Son yüzyıldaki ekonomik ve teknolojik gelişmeler, ülkelerin rekabet üstünlüğüne sahip olma ihtiyacını da en üst düzeye çıkarmıştır. Hedef alınan pazarlara ihracatta, dünya ülkeleri arasında yer alabilmek ve bu pazarlarda rekabet gücüne sahip olmak, kaliteli mal sunumuna verilen önem ölçüsünde gelişmektedir. Dış pazarlarda giderek artan ve yoğunlaşan rekabetin olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede mal üretmek koşulunu da birlikte getirmektedir. Tüketicilerde kalite bilincinin iyice gelişmesi ve kalitenin önemli bir tercih nedeni haline gelmesi nedeniyle amaç, dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır (http://www.anima.com.tr/egiad/ekonomi/k004_ihracattakalite.asp?ekonomi=1, 2009).

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleri ile gerçekleştirilmektedir. Kısaca rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Bir ülkenin rekabet gücü, o ülkenin ürettiği malların -ister iç tüketim, ister ihracat için olsun- diğer ülkelerin mallarıyla kalite ve fiyat bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. Rekabet gücü;

Üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur. İşletmelerin rekabet gücü dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve s rekliiliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Başarılı ve sürekli bir ihracatın temel şartlarından birisi malları ithalatçının belirlemiş olduğu kalitede teslim etmektir. İhraç mallarında uygun kalite düzeyinin tutturulabilmesi için, işletme bazında kalite kontrol işlemlerinin etkin bir biçimde organize edilmesi gerekmektedir. Yani, rekabetçi dünya pazarlarında başarılı olabilmek için, rakip işletmeler ve ülkeler karşısında kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması için de işletmelerde geleneksel sistemlerin ve düşüncelerin yerine ağdaş kalite düşüncesinin ve yönetiminin yerleştirilmesi zorunludur.

Günümüzde uluslararası pazarlarda birçok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır. Küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmıştır. Kalite, yaklaşık 30 yıl önce 1980'lerin başında sadece ürün için telaffuz edilirken, bugün her alanda günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Kalite kavramını bu denli ön plana çıkaran, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticarete liberalleşme, ticari sınırların yok olması, teknolojik ilerlemeler ve bu gelişimlerin beraberinde getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. Değişim ve gelişme, hiçbir zaman önüne geçilemeyecek ve engellenemeyecek kavramlardır. "Ne üretirsem onu satarım" anlayışı yerini "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu

müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir.

Bir ülkenin ihracatının iyi olması demek, o ülkenin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme gücünün de iyi olması demektir. Rekabet gücü ise gelişmiş üretim teknolojilerine sahip olmakla doğrudan ilişkilidir. Gelişmiş teknoloji, kalite düzeyi yüksek ve müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet sunumunun yoludur. İhracatın artmasıyla paralel olarak, standartlaştırmaya olan ihtiyaçta artmaktadır. Kalite gereklerine ve standartlara uygunluk arttıkça ihracat hacmi genişlemekte ve ihracatın birleşimi sanayi malları yönünde gelişme göstermektedir. Türkiye’de de sanayinin gelişmesi ve ihracat pastasının terkinin içerisinde sanayi ürünlerinin oranının artışı kalite talebini artırmış, bu talebin ülke içinde de yaygınlaşmasını sağlamıştır (Özdemir, 1995:72-79).

Kaynakların etkin kullanılması, halkın refah seviyesinin artırılması, dış pazarlarda rekabet edebilmek ve dış talebe süreklilik kazandırmak açısından standardizasyona gereken önem verilmelidir. Standardizasyon, dış talebin artmasına bağlı olarak, ihracat gelirlerinin artması ile birlikte yurt içi üretim potansiyelinin güçlenmesine ve sermaye oluşumuna süreklilik kazandıracaktır. Standart mal üretimi, satışı ve tüketimi özellikle gelişmiş ülkelerde artık olmazsa olmaz bir konu haline gelmiştir. Standardizasyon ise uluslararası pazarlama açısından dış satımı kolaylaştıran ve geliştiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Standardizasyon çalışmalarının Türk sanayi ve ihracatı üzerindeki etkileri düşünüldüğünde ilk sırada akla gelen güç merkezi Avrupa Birliği’dir. Avrupa Birliği açısından konuya bakıldığında, kalite ve standardizasyonun “statik” ve “dinamik” olmak üzere iki yönü ortaya çıkmaktadır. Statik yön; “Avrupa Birliği standartlarının benimsenmesiyle, ortak standartların oluşturulabildiği alanlarda her bir üye ülke pazarı için ayrı standartlara uygun üretim yapma zorunluluğunun ortadan kalkması” şeklinde ifade edilebilir. Dinamik yönü ise; konuyu Türkiye – AB ilişkilerinin gelişimine paralel

olarak ele almak gerekir. Tam üyelik varsayımından yola çıkıldığında, AB'nin Türkiye'nin ortaklık ilişkilerinden kaynaklanan taahhütlerini, özellikle malların serbest dolaşımı çerçevesinde yükümlülüklerini yerine getirmesi doğrultusunda, ısrarlı bir tutum sergilediği açıkça görülmektedir. Türk sanayisi, bu koşullar dikkate alınarak yeniden yapılanmaya devam etmekte ve her geçen gün AB standartlarına uyum derecesini yükseltmektedir. AB standartlarına uyumun, Türk sanayisinin iç piyasada da ayakta durabilmesi açısından önemli oranda kaldıraç etkisi gösterdiği bilinmelidir (<http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72775.html>, 2009).

3.3. KOBİ'LERDE DIŞ TİCARET, KALİTE VE STANDARDİZASYON

3.3.1. KOBİ Kavramı

Dünya; sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasi her türlü sınırın ortadan kalktığı ya da yok denecek kadar şeffaflaştığı bir çağı yaşamaktadır. Adına “Bilgi Çağı” denen bu dönemde sanayi toplumunun mekanik organizasyonlarının yerini bilgi tabanlı organizasyonlar almaktadır. En stratejik kaynak haline gelen bilgi, kapasiteleri ve yetenekleri her geçen gün gelişen bilgi teknolojileri sayesinde kolayca iletilebilir hale gelmiştir. Bu durumda rekabet avantajı elde edebilmenin yolunun değerli bilgi üretebilmek veya değerli bilgiye ulaşabilmekten geçtiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla küreselmeye ve değişime ayak uyduracak örgüt yapısının olabildiğince yalın ve esnek dizayn edilmesi gerekmektedir. Küçük ölçeklerinden dolayı KOBİ'ler, böyle bir görünüme sahip olmaları nedeniyle Bilgi Çağı'nın en önemli aktörlerinden biri olacaklardır.

Bilgi Çağı'nda her sektörde; teknoloji yoğun üretim, emek yoğun üretimin yerini almaktadır. Teknoloji yoğun üretim ise ülke ekonomisi için vazgeçilemeyecek kadar önemli olan, katma değer yaratma sürecinin mihenk taşıdır. Türkiye açısından olaya bakıldığında teknoloji transferinin birçok alanda söz konusu olduğu görülmektedir. Teknoloji transferi; seçim, ithal, geliştirme ve yayma gibi aşamalardan geçen uzun ve karmaşık bir süreçtir. Büyük şirketler açısından bu karmaşayı göğüslemek nispeten kolaydır. KOBİ'ler açısından düşünüldüğünde ise konunun zorluğu ortaya çıkacaktır.

Bütün ekonomilerin lokomotiflerinin KOBİ'ler olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. KOBİ'ler hem gelişmiş ülkeler için hem de gelişmekte olan ülkeler için büyük önem taşımaktadırlar. Önem seviyesi; Türkiye gibi gelişmekte olan ve sık sık ağır ekonomik krizler yaşayan ülkeler için çok daha yoğun olarak kendini göstermektedir. Türkiye'de imalat sanayii işletmelerinin %99.5'i KOBİ'den oluşmaktadır ve bunlar imalat sanayiindeki istihdamın %66.1'ini sağlamaktadırlar (Şimşek, 2002:VI). Bu rakamlarda göstermektedir ki, Türkiye Ekonomisi'nin can damarı KOBİ'lerdir. Hal böyle iken; Ülkemizde açılan KOBİ'lerin birçoğu da beş yılı tamamlamadan kapanmaktadırlar. Bunda, KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan avantajlarını bir fırsatmış gibi yönetememelerinin, dezavantajlarıyla mücadele edememenin, sorunlarını çözebilmek için devletin veya toplumun gerekli bilince ve mücadele gücüne sahip olmayışının etkileri oldukça fazladır.

KOBİ'ler ölçekleri nedeniyle bilgisizlik, profesyonel olarak yönetilememe, modern pazarlama ve finansman tekniklerinden yararlanamama gibi yetersizliklerle karşı karşıyadırlar. Bu yetersizlikler; sağlam bir özkaynak yapısının oluşturulamamasına, sermaye piyasalarından yeterince faydalanılamamasına, hammadde, tedarik, muhasebe, halkla ilişkiler, ihracat, rekabet, ar-ge ve insan kaynakları gibi sorunların yoğun olarak yaşanmasına da neden olmaktadır. Buna paralel olarak KOBİ'ler Bilgi Çağı'nda olmaları gereken ve hak ettikleri noktaya gelememektedirler.

Gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun, her ülkenin endüstriyel yapısında çeşitli büyüklüklerde işletmeler vardır. Bu işletmelerin önemli bir kısmını ise küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu kadar geniş bir yayılıma sahip olmasına rağmen KOBİ'ler yakın geçmişe kadar gereken önemi görmemişlerdir. 1960'ların sonuna kadar ölçek ekonomisi nedeniyle ekonomi politikaları büyük işletmeleri hedef almıştır. Anılan dönemden sonra özellikle de 1980'lerin başından itibaren ilgi KOBİ'lere kaymaya başlamıştır. Kalkınma modellerinde yapılan değişiklikler, “küçük güzeldir” anlayışı üzerinde şekillenmeye başlamış ve dünya ekonomisi büyüdükçe “küçük oyuncuların” güçlendiği görülmüştür. Küreselleşmenin yol açtığı; ürün ve hizmet çeşitliliği, teknolojik

gelişmeler, lojistik, iletişim ve bilgi işlem alanlarındaki gelişmeler, küresel iş imkânlarını da çeşitlendirmiştir. Bu durum dev işletmelerin hantal yapılarını terk etmeye başlamaları için önemli bir zorlayıcı etki olmuştur. “Küresel paradoks” olarak adlandırılan bu yeni hal, küçük oyuncuların güçlerini artırmakta ve küçük oyuncuları küresel ekonominin dinamik unsurları haline getirmektedir. KOBİ’lerde işletme fonksiyonlarının daha esnek olarak yürütülebilmesi ve krizler karşısında manevra kabiliyetlerinin yüksek olması, küresel ortamda avantajlı bir konum elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Akgemci, 2008:306). Yüzyılımız, KOBİ’lerin yüzyılıdır. Buna kanıt olarak, gelişmiş ülkelerde son yirmi yıl içerisinde büyük işletme sayısının %15 oranında azalması ile birlikte “KOBİ düşüncesinin kapitalden önce gelmesi” görüşü gösterilebilir. Çünkü KOBİ’lerde; yapı dinamiktir, bürokrasi azdır, karar alma hızı yüksektir ve çok sayıda kontrol mekanizması yoktur (Kadıoğlu, internet:2004).

Türkiye’de ve Dünya’da üzerinde uzlaşılmış bir KOBİ tanımı yoktur. KOBİ tanımlarında akademisyenler, ilgili kuruluşlar ve ilgili kanunlar arasında görüş birliği oluşmamıştır. Küçük ve orta boy işletme için yapılan tanımlar incelendiğinde; KOBİ’lere hizmet veren her kurum ve kuruluşun farklı bir tamından hareket ettiği görülmektedir. Tanımların hem ülkeden ülkeye hem de ülke içinde kuruluştan kuruluşa farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle de uygulamada çeşitli farklılıklar görülebilmektedir.

KOBİ kavramının genel kabul gören bir tanımının yapılamamış olması; geniş bir alanı kapsamasından kaynaklanmaktadır. Küçük bir atölye KOBİ olarak kabul edilirken gelişmiş teknoloji kullanan bir fabrika da KOBİ kapsamı içinde yer alabilmektedir (Şimşek, 2002:2). Bu kadar geniş olan konu ile ilgili tanımlamalar yapılırken çok sayıda faktörün ele alınması gereklidir. Bu faktörler; içinde yaşanan zaman dilimi, gelişmişlik düzeyi, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, iş kolu, üretim tekniği ve ürün özellikleridir. Bu faktörlerin etkililik dereceleri ve ülkelere göre taşıdıkları önem, ayrıca tanım yapan kişi ya da kuruluşun görüş açısı KOBİ konusunda tanımların farklılaşmasına sebep olmaktadır.

“Bir ekonominin gerçek dinamosu nedir?” şeklindeki soruya hemen herkesin vereceği cevap, “KOBİ’lerdir.” olacaktır. Böyle bir genel kanının varlığına rağmen, “KOBİ nedir?” diye bir soru geldiğinde ise “ortaya net bir cevabın koyulamadığı” daha doğrusu ise “genel uzlaşa sonucu oluşmuş bir cevabın koyulamadığı” görülmektedir. Ancak, mevcut tanımlar incelendiğinde; “personel sayısı”, “bilanço değerleri” ve “bağımsızlık ölçütleri” şeklinde ifade edilen faktörlerin ortak olarak öne çıktığı görülmektedir (Alptürk, 2008:23). Bu faktörlerin yanı sıra; işletme ile ilgili olarak, ölçülebilen tüm değerlerin (niceliklerin) farklılaşması çerçevesinde tanımlar da farklılaşmaktadır. En basit ifade ile KOBİ; “belirli bir sınırın altında eleman çalıştıran ya da belirli bir yıllık kazancı olan işletmeleri” ifade etmektedir (Melemen, 2000:64).

Türkiye’de ve Dünya’da yapılan çeşitli KOBİ tanımları ise şöyledir:

- 1. KOSGEB:** a) Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 1.000.000 TL’yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.
b) Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5.000.000 TL’yi aşmayan işletmeler.
c) Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 TL’yi aşmayan işletmeler (2005/9617 sayılı yönetmelik).
- 2. Ticaret Kanunu:** İmalat sektöründe faaliyette bulunan, işyerinde en çok 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa, bina hariç makine, teçhizat, tesis, taşıt, araç, gereç, döşeme ve demirbaşları toplamı 50.000 TL’yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilir.
- 3. TOBB:** 50 kişiye kadar işçi çalıştıranlar küçük boy, 99 işçi çalıştıranlar orta boy, 100’den fazla işçi çalıştıranlar da büyük işletmelerdir.
- 4. TÜİK:** 1-9 arası işçi çalıştıranlar çok küçük işletme, 10-49 arası işçi çalıştıranlar küçük, 50-99 arası işçi çalıştıranlar orta ve 100’den fazla işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletmeleridir.

- 5. Hazine Müsteşarlığı:** İmalat sanayiinde faaliyet gösteren, arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400.000 TL'yi aşmayan, 10-49 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 950.000 TL'yi aşmayan 50-250 arası işçi çalıştıran, KOBİ tanımına uymayan işletmelerin hisse dağılımında en fazla %25 paya sahip olduğu işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.
- 6. Dış Ticaret Müsteşarlığı:** İmalat sanayiinde faaliyette bulunan ve 1-200 arasında işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı net olarak 2 milyon \$ 'ı aşmayan işletmelerdir.
- 7. TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı):** 1-5 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 5-100 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ve 100-200 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır.
- 8. Halk Bankası:** 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 TL'yi aşmayan ve bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla % 25'i KOBİ niteliği taşımayan firmaya ait olan üretim ya da bakım onarım faaliyetinde bulunan işletmelerdir.
- 9. Amerika:** Tanım için istihdam edilen personel sayısı ve satış tutarı esas alınmaktadır. 100'e kadar personeli olan işletmeler küçük işletme; 1000'e kadar personeli olan işletmeler orta işletme kabul edilmektedir (Ersoy, 1999:12).
- 10. İngiltere:** İmalat sanayi için 25 işçiden az, inşaat sektörü için 25 işçiden az, toptan ticaret sektörü için 200 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler ve madencilik sektörü için yıllık cirosu 50.000 pound'dan az, perakende ticaret sektörü için yıllık cirosu 200 bin pound'dan az olan işletmeler küçük işletmelerdir (Ersoy, 1999:13).
- 11. AB Komisyonu:** 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon €'yu, arsa ve bina hariç sabit yatırım tutarı net olarak 5 milyon €'yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterlerini sağlayan işletmeler, küçük işletmelerdir.

250'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon €'yu, arsa ve bina hariç sabit yatırım tutarı net olarak 27 milyon €'yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterlerini* sağlayan işletmeler, orta ölçekli işletmelerdir (<http://www.isbank.com.tr>).

12. Japonya: İmalat sanayiindeki işletmelerden 20 ile 299 arasında işçi çalıştıran ve sermayesi 100 milyon yeni aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Emiroğlu, 2002:19).

Müftüoğlu'nun çalışmasında KOBİ'lerin nicel tanımlarına ilişkin olarak; öncelikle personel sayısının sonra da sanayi sektöründe geçerli olmak üzere makine parkı değerinin ya da bu mümkün değilse yıllık satış tutarının esas alınması önerilmektedir. Bu çerçevede yapılan tanımlar ise şöyledir (Müftüoğlu, 2002:148-152):

- **İşyeri:** Sadece işletme sahibinin ve aile bireylerinin çalıştığı işgücü maliyetinin olmadığı işletmelerdir.
- **Çok küçük işletme:** 1 ile 9 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.
- **Küçük işletme:** 10 ile 49 arasında personel çalıştıran işletmelerdir. Bu sayıya aile bireyleri dâhil değildir.
- **Orta işletme:** 50 ile 199 arasında personel çalıştıran işletmelerdir.

3.3.2. KOBİ'ler ve Dış Ticaret

Ticaretin giderek uluslararası bir kabuğa bürünmesi ve küresel rekabetin yoğunluğu KOBİ'leri de kabuk değiştirmeye zorlamaktadır. Dışa açılma ve dış pazarlarda rekabet, Türkiye'nin kalkınmasında önemli unsurlardan olan KOBİ'lerin önüne bir yandan fırsatlar sunarken diğer yandan da tehditler oluşturabilmektedir. Ekonominin sürükleyici gücünün KOBİ'ler olduğu gerçeği, dış ticarete, bu işletmelerin büyük işletmelere oranla çok daha fazla desteklenmeleri gerektiğine işaret etmektedir (Kıldırıcı, 1995:41-46).

21. yüzyılın ilk dönemini yaşadığımız şu yıllarda, gelişmiş ülkelerde, şimdiye kadar izlenen küçük işletmelerde istihdam artırmayı amaçlayan politikalar ikinci plana

* **Bağımsızlık Kriteri:** Sermayesinin tamamı ya da hisselerinin %25'inden fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir.

atılarak; üretimde, satışta ve yönetimde yeniliklere giden küçük işletmelerin oluşumunu ve rekabetini sağlayan politikalar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Gelişmiş ülkelerin küçük işletme politikaları, odağını istihdamı artırıcı faaliyetlerden; çağın gereği olan canlı, uygulanabilir ve dinamik girişimciliğin geliştirilmesine yönlendirmiştir. Bütün bunlara rağmen genellikle tüm ülkelerde, işletmelerin %90'ından fazlası KOBİ'lerden meydana gelmektedir. Yenilikçi çalışmalar yapan işletmeler arasında KOBİ'lerin oranı artma eğilimindedir. İletişim ve otomasyon maliyetlerinin azalmasıyla, KOBİ'lerin teknik imkânları artmaktadır. Bu da küresel pazarın topyekûn büyümesi için sinerjik bir etki oluşturmaktadır. KOBİ'lerin istihdama katkılarının da önemli olduğu bilinmektedir. Ekonomik kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun, KOBİ'ler tüm ülkelerde hem sayısal, hem de istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin bel kemiğini oluşturmaktadır (Özdemir, 2008:157-163).

Günümüzde, dünya pazarlarının küreselleşmesiyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik değişimlere uyum gösterme esnekliklerinin ve yeteneklerinin daha fazla farkına varmaktadır. Bu farkındalığın sonucunda da KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve teknolojik düzeylerini artırıcı yönde teşvik tedbirleri uygulamalarına ağırlık vermektedirler. Dış ticaret açısından düşünüldüğünde, KOBİ'lerin uluslararası pazarlardan pay alamayacağı veya paylarının çok düşük olacağı düşünülmektedir. Bu düşünce, gelişmekte olan ülkeler için doğru olarak kabul edilebilirse de gelişmiş ülkeler için tam tersi görünmektedir. Japonya'da KOBİ'lerin ihracat gelirlerinden aldıkları payın % 38, Amerika'da % 32 ve Türkiye'de ise % 8 oluşu bu iddiayı destekler niteliktedir. Küçük işletmelerin dış pazarlar konusunda çekingen davranmaları, uzun bir dönem boyunca ithal ikâmecî politikaların izlemesinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer neden ise dış pazarların sunduğu imkânları bilmemeleridir. Aslında kendileri için uygun ve yeterli imkânlar sunulması kaydıyla, küçük işletmeler her türlü dış pazar taleplerini karşılayabilecek esnekliğe sahip bulunmaktadır (Özdemir, 2008:157-163).

Gümrük Birliği ile dış ticaretimizde koşullar ve dengeler değişmiştir. KOBİ'lerin yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri ve dengelerini bu yeni koşullara göre

oluşturabilmeleri için desteğe ihtiyaçları vardır. Özellikle imalat sanayimizin dış pazarlarda daha etkin olabilmesi için teşvik edilmesi gerekmektedir. Gümrük Birliği, AB üyesi ülkelerle Türkiye arasında gümrük vergilerinin karşılıklı olarak sıfırlanması, ürünlerle ilgili teknik engellerin ortadan kaldırılması ve ürünlerin serbest dolaşımlarının sağlanması ile ilgili düzenlemeler getirmiştir. Gümrük Birliği süreci içerisinde Türkiye'nin öncelikle ilgilenmesi gereken alan KOBİ'lerdir. Etkisini giderek artıran yıkıcı rekabet karşısında KOBİ'lerin AB işletmeleriyle rekabet edebilmeleri oldukça zordur. Bu zorluğun aşılabilmesi süreklilik ve kararlılık içerisinde devam edecek devlet desteklerine bağlıdır (Alptürk, 2008:227).

Toplam işlemlerin %98'ini oluşturan, toplam istihdamın %61'ni sağlayan, katma değer %27'sini yaratan ve ihracatın %8'ini gerçekleştirebilen KOBİ'lerimizin sadece % 17'si modern teknolojiye sahiptir. Günümüze uygun sayılabilecek teknolojiye sahip olanların oranı ise 59'dur. Geri kalan %24 ise demode teknoloji kullanmaktadır. Küresel ticaretin gereklerine uygun modern teknoloji kullanamayan işletmelerin %83 gibi çok geniş bir yayılıma sahip olmaları, dış ticarete karşılaştıkları sorunlarla baş etme ihtimallerinin düşük olduğunu ve dış ticarete desteğe ne kadar şiddetle ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır (Alptürk, 2008:227).

KOBİ'lerin dış ticarete ve özellikle ihracatta karşılaştıkları sorunlar; özellikle finansman, teknoloji kullanımı ve dış pazarlardaki acımasız rekabet üzerinde şekillenmektedir. Bu sorunların aşılması için sağlanan destekler ise şöyle ifade edilebilir (Alptürk, 2008:233-245):

- **Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi:** Ağırlıklı olarak, elektrik, telefon, SGK primi ve kurumlar vergisinden mahsuplaşma şeklinde kısmen de nakit olarak verilmektedir. İlgili kuruluş, üye olunan ihracatçı birlikleridir.
- **Markalaşma tanıtım desteği:** 27.12.1994 tarih ve 1994/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca verilen destektir. İlgili kuruluş, Dış Ticaret Müsteşarlığı'dır.

- **Fuar desteği:** Yurtdışı fuarlara gerek sektörel düzeyde gerekse ulusal düzeyde gerekse de işletme düzeyinde katılımıla ilgili destektir. İlgili kuruluş, üye olunan ihracatçı birlikleridir.
- **Yurt dışında büro veya mağaza açma:** İmalat sanayinde veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelere pazar paylarını artırabilmeleri için verilen destektir.
- **Ar – Ge desteği:** İlgili kuruluş, Dış Ticaret Müsteşarlığı’dır.
- **Çevre maliyetlerinin desteklenmesi:** Kalite ve sistem belgelendirme ile CE işareti için verilen destektir. İlgili kuruluş, Dış Ticaret Müsteşarlığı’dır.
- **Pazar araştırması yardımı:** İlgili kuruluş, Dış Ticaret Müsteşarlığı’dır.
- **Sektörel dış ticaret şirketlerine sağlanan destekler:** Aynı sektörde faaliyet gösteren, (örneğin tekstil, otomotiv, elektronik vb.) çalışan sayısı 1 – 200 arasında olan ve ortakların her birinin payı % 10’u aşmayan, en az 10 işletmenin bir araya gelmesiyle kurulan ve işletmelere, “Sektörel Dış Ticaret Şirketleri” denmektedir. Bu işletmelere verilen destekler ise şöyle sıralanabilir:
 - KDV iadeleri
 - Eximbank kredileri
 - İthalatla ilgili teminat kolaylıkları
 - Yurt dışı mağaza yatırım kredisi
 - Yıllık 18.000 USD’yi aşmamak kaydıyla yöneticilerin yıllık brüt maaşlarının %75’inin ve Yıllık 9.000 USD’yi aşmamak kaydıyla çalışanların yıllık brüt maaşlarının % 75’inin devlet tarafından ödenmesi...

3.3.3. KOBİ’lerde Kalite ve Standardizasyon

Günümüz ticaretini, rekabet çekip çevirmektedir. Rekabetin artması, küçük işletmelerin büyükleri tamamlıyor olmaları, işletmelerin birbirlerine duydukları ihtiyaç ve devamlılığın sağlanması gerekliliği nedenleriyle küçük işletmeler de “kalite” bilinciyle tanışmışlardır. KOBİ’ler, kendilerini yarınlara taşımak, teknolojiyi takip etmek ve müşteri beklentilerini tam olarak karşılayabilmek için kalite temelli bir zihniyet

dönüşümüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bir başka ifade ile kalite bilincine sahip olmak küçük işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Karaoğlu, 2002:73). Etkili ve başarılı bir KOBİ olmanın yolu kaliteden geçmektedir. Bunun için ihtiyaç duyulan yöntem ise Toplam Kalite Yönetimi'dir (Akgemci, 2007:346).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç, piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, tüm alanlarda kaliteyi sağlama, kalite standartlarını oluşturma, süreçlerin sürekli geliştirilmesi ve etkin iletişimin sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, kaliteyi ucuza üreterek müşteri tatminini, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda sağlamayı amaç edinen bir yönetim biçimidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin bu amacına ulaşabilmesi, çok büyük ölçüde, işletme çalışanlarının tümünün kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımının sağlanmasına bağlıdır. Bu ise, işletmelerin, insan (çalışan) odaklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Tikici, 2009:103). KOBİ sahipleri ve yöneticileri, örgüt kültürünü kalite temelli dönüşüme tabi tutarak tüm çalışanların kalite bilincini özümsemelerine yardımcı olmalıdırlar. Aksi halde etkisizlik ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Akgemci, 2007:361).

Büyük işletmelerin çoğu TKY'ye geçerek, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda yeni mevzilerini almışlardır. "Ne üretirsem satarım" anlayışı, çekicilik, güven ve gerçekleştirilebilirlik içermediği için güncelliğini tamamen yitirmiştir. Müşteri odaklılık ve tam müşteri tatmini ilkelerinden etkilenen işletmeler, sürekli olarak daha yüksek kalite güdüsü ile hareket etmektedirler. Kaliteye ulaşmak, kaliteyi korumak ve kalite çitasını yükseklerde tutmak ise tüm işletmenin ortak sorumluluğudur. Küresel köy diye tabir edilen dünyada, başarılı olmak için kalite, olmazsa olmazlar arasındadır. Ancak, kritik başarı faktörlerinden olan kalitenin büyüklüğü fark etmeksizin her işletme için anahtar faktörlerden olduğu unutulmamalıdır. Giderek artan önemleri ve ekonomiyi ayakta tutan dinamikler olmaları nedeniyle KOBİ'lerin bu uygulamalarla doğrudan ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu, hem kendileri hem de ülke ekonomisi için önemli bir

kaldıraç etkisi olarak düşünölmelidir (Akgemci, 2007:362). KOBİ'ler için kalite ve TKY uygulamalarının gerekliliği şöyle sıralanabilir (Karaoğlu, 2002:75):

- Hem iç hem de dış rekabette kalitesiz mal ve hizmete tolerans gösterilmemesi
- Büyük işletmelerin esnek olmamaları ve hızlı hareket edememeleri nedeniyle hizmet ve üretim bölümlerinin ayrılıp, orta ölçekli olarak faaliyete devam etmeleri
- Büyük işletmelerin asıl faaliyet alanları dışında kalan konularla doğrudan ilgilenmek yerine KOBİ'lerden (outsourcing – dış kaynaklardan yararlanma) yararlanma eğilimlerinin artması
- İç ve dış kaynaklı anlaşmalar ve yönetmeliklerin (AB, Gümrük Birliği vb.) getireceği yükümlölükler nedeniyle KOBİ'lerin dış ticaret hacimlerinin genişlemesi
- Devlet teşvikleri ve çeşitli kuruluşlarca verilen danışmanlık benzeri hizmetlerin artması sonucunda KOBİ'lerin bilgi düzeylerinin ve deneyimlerinin artması

Kalite programları ve TKY uygulamaları sırasında KOBİ'lerde bazı problemler de ortaya çıkmaktadır. Bu problemler şu şekilde ifade edilebilir (Akgemci, 2007:362):

- Yöneticilerin sahip olduğu dar bakış açısı nedeniyle kültürel değişimin zorlaşması
- Girişimciliğin, yöneticiliğin ve kalite sorumluluğunun tek kişide veya tek merkezde toplanması
- Tüm çalışanlara kalite konusunda adil ve eşit yetki verilmemesi
- Kısıtlı kaynaklardan dolayı çözülemeyen ya da çözümö geciken problemlerin çalışanlar arasında hayal kırıklığı ve kuşku uyandırması
- Sonuçların nicel olarak görölmemesi nedeniyle ilk uygulamalarda çalışanları motive etmenin zor olması
- Çalışan sayısı az olduğu için kalite ile ilgili eğitim faaliyetlerini günlük çalışmaları aksatmadan yürütmenin çok zor olması

KOBİ'ler, kalite ve TKY uygulamalarında, bahsedilen bu problemlerin yarattığı kısıtlarla uğraşırken bir takım avantajlara da sahiptirler. Bu avantajlar şunlardır (Akgemci, 2007:363):

- TKY uygulamalarında kullanılabilecek nitelikli müşteri bilgisine sahip olmak
- İşletme içi kolay ve basit iletişim
- Çalışanların tüm süreçlere tam katılımları ve yetkilendirilmeleri
- Esneklik
- Hızlı hareket edebilme

Gümrük Birliği Anlaşması'nın 8 ile 11. maddeleri ticarete teknik engellerin kaldırılması ile ilgili hükümleri içermektedir. Buna göre Türkiye, ticarete teknik engellerin kaldırılması konusundaki AB araçlarını ve Yeni Yaklaşım Direktifleri'ni kendi iç mevzuatına dahil etmek zorundadır. Malların serbest dolaşımı prensibi gereği, Türk Malları ilgili direktiflere uygun olmalı, gerekli kalite belgelerini ve CE işaretini taşımalıdır.

Türk işletmeleri, Gümrük Birliği'ne kadar tüketici, sağlık, çevre ve güvenlik konularına yeterince önem vermemişlerdir. Her geçen gün yeni ekonomik işbirliklerinin olduğu günümüzde KOBİ'ler, tasarım, üretim ve servis anlayışlarını evrensel standardizasyon ölçülerine göre değiştirmek zorundadırlar. Bu değişimin semerelerini, iç pazarda yaşam kalitesinin yükselmesi, dış pazarda ise artan ticaret hacmi şeklinde almaları mümkündür. AB tek pazarında ve dünya pazarlarında başarılı olmak isteyen KOBİ'lerin standardizasyon çalışmalarında yavaş olmamaları gerekmektedir (Demir, 2003:99) Dış ticaretin oluşturduğu zorunluluklar, büyük işletmelerin baskıları ve müşteri istekleri gibi nedenlerle standardizasyon çalışmaları yapan KOBİ'lerde, uzun ve karmaşık bürokratik süreç, iki yıla varan belgelendirme süreci ve yüksek maliyet gibi nedenlerle de standardizasyondan kaçınma görülebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ALANIN TANITIMI

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

Bilindiği üzere bu bölgeler, Türkiye'nin en geri kalmış bölgeleridir. Bu bölgeler, çeşitli sosyal ve ekonomik faktörler göz önüne alınarak, diğer bölgelerle ve Türkiye geneli ile karşılaştırıldığında ekonomik avantajları olmayan veya yok denecek kadar az olan bölge görünümündedirler. İki bölgedeki toplam 23 il arasında Gaziantep dışında kalkınmada öncelikli olmayan il bulunmamaktadır. Ayrıca Gaziantep dışında sosyo-ekonomik gelişmişlik katsayısı pozitif olan il de yoktur. Bu bilgilerden hareketle her iki bölge için de “az gelişmiş” veya “geri kalmış” bölge tanımı getirilebilir. Bölgelerin geri kalmışlık nedenlerinin belli başlıları ise şöyle sayılabilir (DPT, internet:2009):

- Karasal iklime ve engebeli toprak yapısına sahip olmaları,
- Ekonominin sektörel yapısı,
- Değişik sektörlerdeki verimlilik farklılıkları,
- Çeşitliliği az tarımsal üretim nedeniyle işlenebilecek tarımsal hammadde azlığı,
- Kişisel gelirin düşüklüğü nedeniyle bölgesel pazarların ve bölgesel alt pazarların darlığı,
- Bölgelerin görece konumları (uzaklığı) nedeniyle ülke pazarının ağırlık merkezlerine uzak kalışları,
- İklim ve engebeli arazi yapısı nedeniyle ulaşımda yaşanan zorlukları,
- Bölgelerdeki birçok ilin ekonomisinin ağırlıklı olarak, ilde yaşayan kamu görevlilerinin maaşlarına dayanması,
- Her iki bölgenin de en çok göç veren bölgeler olması,

- Bölge topraklarının, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde Bizans, Arap ve Acem ülkeleriyle Selçuklu ve Osmanlı arasında büyük çekişmelere sahne olması,
- Gerek Selçuklu ve Osmanlı gerekse Cumhuriyet dönemlerinde merkezi idarelerin, gelişme için yüzlerini birçok bakımdan daha iyi durumda olan batı bölgelerine çevirmiş olmaları...

Geri kalmışlığın neden olduğu başka problemleri de yoğun olarak yaşayan bu bölgelerin kalkınabilmesi için DAP ve GAP projeleri temelinde faaliyetler yürütülmektedir. DAP Projesi, Devlet Planlama Teşkilatı'nın koordinasyonunda, bölgedeki beş üniversite (Fırat, İnönü, Kafkas, Atatürk, Yüzüncü Yıl) tarafından 1998 yılında başlatılan çalışmanın sonucunda hazırlanmıştır. DAP Projesi'nin temel hedefi; bölgenin kendi potansiyellerini harekete geçirecek ortamın yaratılmasıdır. GAP projesi ise ülkemizin en eski ve en geniş kapsamlı bölgesel projesidir. Proje, 1950'li yılların sonunda Fırat ve Dicle Nehirleri üzerinde sulama ve elektrik üretimi amaçlı barajlar yapılması amacıyla başlatılmıştır. GAP, 1980'lerde çok sektörlü, sosyo-ekonomik bir bölgesel kalkınma programına dönüştürülmüştür. Kalkınma programı, sulama, hidroelektrik, enerji, tarım, kırsal ve kentsel altyapı, ormancılık, eğitim ve sağlık gibi sektörleri kapsamaktadır. GAP Master Planında öngörülen temel kalkınma senaryosu bölgenin "Tarıma Dayalı İhracat Üssü" haline getirilmesidir. Dolayısıyla bölgenin sanayi yapısının da ağırlıklı olarak ihracata dönük ve tarıma dayalı bir şekilde geliştirilmesi öngörülmüştür. GAP'ın uygulamasıyla gelişmesi beklenen önemli sektörler tarım ve imalat sanayidir.

06.02.2004 tarihinde yürürlüğe giren ve 31.12.2009 tarihine kadar yürürlükte kalacak olan 5084 sayılı "Yatırımların ve İstihdamın Teşviki İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" da bölge illerine önemli ölçüde destek sağlayan bir düzenleme olarak uygulanmaktadır. Bu kanun ile sağlanan teşviklerin, "...sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasına göre endeks değeri eksi olan illeri..." kapsıyor olması, Gaziantep dışında tüm bölge illerinin teşviklerden faydalanabilme hakkına sahip olduğunu göstermektedir.

Ekonomik ve sosyal açıdan birçok problem yaşayan, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri, geri kalmışlık zincirini bir türlü kıramamışlardır. Bu zincirin kırılmasıyla sağlanacak rahatlama, sinerjik olarak ülkenin de geneline sirayet edecektir. DAP ve GAP gibi ülke tarihinin en büyük projeleri ile ve 5084 sayılı yasa gibi teşvik düzenlemeleriyle desteklenen iki bölgenin başka avantajları da yok değildir. Bu avantajlar ise şöyle sıralanabilir:

- Planlı kalkınma dönemine geçilmesiyle bölge illerinin kalkınmada öncelikli yöre statüsüne alınmış olması,
- Bölgede her ilde üniversite açılmış olması,
- Elazığ, Diyarbakır ve Van’da kurulan İŞGEM’ler,
- Gaziantep, Elazığ, Erzurum ve Diyarbakır’da kurulan Teknoparklar,
- Bazı illerde başarı ile uygulanan mikro kredi projeleri,
- Bölge illerine yayılan organize sanayi bölgeleri,
- Son yıllarda karayolu ve bölünmüş yol ağlarının artıyor olması,
- Son yıllarda bölgedeki bazı havaalanlarında gerçekleştirilen büyütme yatırımları,
- Her iki bölgenin, giderek büyüyen, Ortadoğu, İran, Azerbaycan gibi pazarlara yakın oluşu ve bu pazarlarla giderek artan bir dış ticaret hacmini yönlendirmesi...

Ülkenin toplam ihracat gelirine göre sıralama yapıldığında Doğu Anadolu ihracat değeri sıralamasında sonunculuğa yerleşirken, Güneydoğu Anadolu ise beşinci olabilmektedir (31.12.2008) Tablo 4.1.’deki veriler incelendiğinde Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin, ülke topraklarının yaklaşık dörtte birini kapladıkları ve ülke nüfusunun yaklaşık beşte birini barındırdıkları görülmektedir. Ülke geneli verileri ile karşılaştırma yapıldığında (milli gelir, imalat sanayi işyeri sayısı, imalat sanayi çalışan sayısı, ihracatçı işletme sayısı ve ihracat değeri) ne denli geri kalmış oldukları apaçık görünmektedir.

Tablo 4.1.: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin Bazı Beşeri ve Ekonomik Kriterler Açısından Durumları

Kriter	Bölge	Birim	Oranlar	%
Alan (Yüzölçümü)	A.Doğu Anadolu	164.000 km ²	A / C	20,13
	B.Güneydoğu Anadolu	57.000 km ²	B / C	6,99
	C.Türkiye	814.578 km ²	(A + B) / C	27,12
Nüfus¹	A.Doğu Anadolu	5.744.243	A / C	8,03
	B.Güneydoğu Anadolu	7.350.752	B / C	10,27
	C.Türkiye	71.571.100	(A + B) / C	18,30
Milli Gelir² (000.000 TL)	A.Doğu Anadolu	7.578.561.169	A / C	4,25
	B.Güneydoğu Anadolu	9.651.684.843	B / C	5,41
	C.Türkiye	178.412.438.499	(A + B) / C	9,66
İmalat Sanayi İşyeri Sayısı¹	A.Doğu Anadolu	214	A / C	1,92
	B.Güneydoğu Anadolu	1.077	B / C	9,69
	C.Türkiye	11.118	(A + B) / C	11,61
İmalat Sanayi Çalışan Sayısı¹	A.Doğu Anadolu	17.875	A / C	1,58
	B.Güneydoğu Anadolu	28.280	B / C	2,50
	C.Türkiye	1.130.488	(A + B) / C	4,08
İhracat Değeri³ (USD)	A.Doğu Anadolu	1.082.000.000	A / C	0,0082
	B.Güneydoğu Anadolu	4.000.009.000	B / C	3,03
	C.Türkiye	132.002.612.000	(A + B) / C	3,04
İhracatçı İşletme Sayısı¹	A.Doğu Anadolu	649	A / C	1,4
	B.Güneydoğu Anadolu	1.342	B / C	2,79
	C.Türkiye	48.027	(A + B) / C	4,19

¹: 31.12.2007

²: 31.12.2001

³: 31.12.2008

} Türkiye İstatistik Kurumu
Dış Ticaret Müsteşarlığı

4.2. METODOLOJİ

4.2.1. Araştırmanın Önemi ve Yararları

4.2.1.1. Araştırmanın Önemi: Kalite ve sistem belgelendirme, ihracatta engel teşkil eden birçok faktörün kapısının bir nevi kilididir. Bu konuda işletmelerin yaşadıkları sorunların ve bu sorunlara karşı geliştirilen çözüm önerilerinin ihracata ne şekilde etki ettiği, belge sahibi olmanın beklentileri ne derecede karşılayabildiği mevzularını açığa kavuşturan çalışmalar yapıldıkça, kalite pasaportuna sahip olan işletme sayısı artacaktır.

Bununla beraber, belge sahibi olan işletmeler, belgenin getirilerinden daha bilinçli olarak faydalanabileceklerdir. Doğu ve Güney Doğu'ya yönelik çalışmalar ise geri kalmışlıktan kaynaklanan sorunların azalmasına yardımcı olacaktır. Ülkemizdeki bölgeler arasında en geri kalmış olan iki bölgenin yani Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin güçlendirilmesinin ülke ekonomisine yapacağı katkı göz önüne alındığında araştırmanın önemi daha da net bir şekilde anlaşılabacaktır.

4.2.1.2. Araştırmanın Sağlayacağı Yararlar

A. İşletme Anabilim Dalı'na Sağlayacağı Yararlar: Son dönemlerde İşletme Anabilim Dalları bünyesinde Toplam Kalite ile ilgili bilim dallarının açılıyor olması, konunun İşletme Anabilim Dalı için başlı başına bir araştırma alanı olduğunun göstergesidir. Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemleri ile ilgili birçok araştırmaya, literatürde rastlanmaktadır. Konuya farklı yönlerle yaklaşan çalışmaların varlığına rağmen mevcut sistemlerin hepsi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, başarı ile sonuçlandığı takdirde İşletme Anabilim Dalı'nın konu ile ilgili bilgi stokunda yerini alacaktır.

Kalite Güvence Sistemlerinin işletmeler tarafından alınıp bünyelerine entegre edilmesi, entegrasyon öncesi, esnası ve sonrası yaşanan sorunlar, benzeri sistemlerin işletmelere sağladığı faydalar vb. ile ilgili yapılacak olan araştırmalar; İşletme Bilimi'ne yeni açılımlar ve bakış açıları getirecektir. Böylelikle ilgili literatür veri tabanının genişlemesine katkıda bulunulacak ve ilerisi için araştırmacılara referans olabilecek eserler ortaya çıkmış olacaktır.

B. Araştırmanın Türkiye'ye Sağlayacağı Yararlar: Günümüzde uluslararası ticaret çok büyük oranda kalite güvence sistemleri ve bunların gerektirdiği belgeleri referans olarak yürümektedir. Rekabet stratejilerinin başarısı ve müşteri beklentileri de söz konusu uygulamalardan oldukça etkilenmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve Avrupa Birliği'ne üye olmaya çalışan bir ülke, uluslararası arenada başarılı olabilmek ve Avrupa Birliği üyeliği yolunda pozitif puan kazanabilmek için kalite güvenceleri ile

ilgili olarak dünyanın kabulünü gören sistemlerin yaygınlaşmasını olabildiğince genişletmelidir. Hal böyle iken söz konusu sistemleri uygulayan işletmelerin çok az olduğu da görülmektedir. Bu durum, konunun öneminin yeterince fark edilmemiş olmasından, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan veya ilgili süreçleri tamamlamanın zorluğundan vb. kaynaklanıyor olabilir. Benzeri araştırmaların sonuçlandırılması; konunun doğasının keşfedilmesi, muhtemel problemlerin teşhisi ve çözümlerinin ortaya konulması, bilgi yetersizliğinin ve çekincelerin giderilmesi hususlarında ülke için yapılabilecek önemli hizmetlerdendir.

C. Araştırmanın Araştırmacıya Sağlayacağı Faydalar: Araştırmanın, araştırmacıyı; daha geniş ve derin bir bilimsel bakış açısına ve konu ile ilgili yeni sentezlere ulaştırması ve konu ile ilgili literatüre daha fazla hâkim olma yeteneği kazandırması beklenmektedir.

4.2.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Doğu Anadolu'daki 14 ilde toplam 214, Güney Doğu Anadolu'daki 9 ilde ise toplam 1077 adet imalat sanayi işletmesi mevcuttur. Her bölgeden imalat sanayi işyeri sayısı sıralamasına göre ilk beş içerisinde bulunan iller örneklem olarak alınmıştır. Seçilen illerde toplam 608 işletme mevcuttur ve bu rakam iki bölge toplamının % 47,1'ine isabet etmektedir. Ülkemiz ihracata dayalı büyüme modelini benimsediği için söz konusu bölgelerin dolayısıyla da ülkemizin, büyümesine katkıda bulunmak amacıyla örneklemi oluşturan işletmelerden ihracat yapanlar dikkate alınmıştır. Seçilen illerde toplam 335 ihracat yapan imalat işletmesi mevcuttur ve bu rakam iki bölge toplamının (1039) % 32,24'üne isabet etmektedir. Bu iller ve işletme sayıları aşağıdaki Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2.: Doğu ve Güneydoğu İllerinin İmalat Sanayi İşletme Sayılarına Göre İlk Beşe Giren İlleri

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

4.2.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler, birinci dereceden veri toplamada yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan “anket yöntemiyle” toplanmıştır. Anketler, hazırlanan web sayfası üzerinden online olarak uygulanmıştır. Online anket yapılmasından maksat, cevaplayıcıların tümüne internet üzerinden ulaşma ihtimalinin çok yüksek olmasıdır. Örnekleme dâhil olan işletmelere anket uygulanmadan önce yüz yüze pilot uygulama yapılarak anketin yüzeysel geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Anket uygulamasına başlamadan önce Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği’nden ve Güneydoğu Anadolu İhracatçılar Birliği’nden üyeleri olan imalat işletmelerinin iletişim adresleri (posta adresi, e-posta adresi, web adresi, telefon, faks) alınmıştır. Örneklem olarak seçilen on ildeki bütün işletmelere (ihracat faaliyeti olan imalat işletmeleri) mektup gönderilerek, ankete katılmaları için davet iletilmiştir. İlgisiz veya kötü niyetli kişilerin anket üzerinde oynamalarına engel olabilmek için anketin yayınlandığı adrese şifre koyulmuş ve bu şifre davet edilen işletmelere bildirilmiştir. Aynı zamanda, bir “IP adresinden” ikinci bir kez anketin sayfasına girilmesi de engellenmiştir. Mektupların postaya verilmesini

takiben 15 günlük dönemlerle işletmelere e-posta gönderilerek anketi cevaplamaları hatırlatılmıştır. 2007 yılının son dört ayında gerçekleştirilen bu davete, 208 işletme cevap vermiştir. Cevaplanan tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır. 208 katılım, seçilen illerdeki 335 işletmenin % 62,01'ne, her iki bölge toplamının (1039) % 20,02'sine isabet etmektedir. Geri dönüş oranının anlamlı olduğu düşünülmektedir. Bu kaniya, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan şu formül üzerinden yapılan hesap sonucunda varılmıştır (Baş, 2008:39-41; Nakip, 2006:235):

Örneklem hacmi $n = N \cdot (t^2 \cdot p \cdot q) / (d^2 \cdot (N-1) + (t^2 \cdot p \cdot q))$
--

	Formülde değerler yerine konulursa:
N: hedef kitlenin sayısı	N = 1039
n: örnekleme alınacak sayı	n = ?
p: olayın gerçekleşme olasılığı	p = 0,8
q: olayın gerçekleşmeme olasılığı	q = 0,2
p . q : varyans	t = 1,96 ($\alpha = 0.05$ 'te ∞ serbestlik derecesine göre teorik t değeri)
t: anlamlılık düzeyine göre t tablosundan bulunan teorik değer	d = % 5 (0,05)
d: olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatası	p . q = 0,16
	n = 1039.(1,96 ² .0,16)/(0,05 ² .(1038) + (1,96 ² .0,16))
	n = 638,6276 / 3,2097
	n = 198,97
	n = 199

Anket formu hazırlanırken, genel olarak yazarların katkısının yanı sıra, teorik çerçevede faydalanılan; Yüksel'in (2001), Bolat'ın (2002) ve Özutku'nun (2006) eserlerinden önemli ölçüde esinlenilmiştir. Anket formunda 30 soru bulunmaktadır. İlk 29 soruda, “firmanın faaliyet alanı, eleman sayısı, dış ticaret türü, dış ticaret deneyimi, dış ticaret hacmi, cevaplayanla ilgili bazı kişisel bilgiler, ihracata yönelme nedenleri, ihracatta yaşanan sorunlar, sistem belgelendirme ile ilgili sorunlar, belge sahibi olmanın ihracat hacmine etkisi, ihracat yapılan ülkeler, belgelendirme ile ilgili bilgi düzeyi ve bilgi ihtiyacı vb.” konularında bilgiler derlenmiştir. 30. soruda ise belge alma ile ilgili beklentiler ile belge aldıktan sonra bu beklentilerin gerçekleşme derecesini

ölçmek amaçlanmıştır. 30. sorunun içeriğinde, işletmelerin belge almalarında etkili olduğu düşünülen 41 faktör yer almaktadır. Bu faktörlerin her birinin belge almada ne derecede etkili olduğu ve belge alındıktan sonra ne derecede gerçekleştikleri, 5’li likert ölçeğine göre derecelendirilerek her belge için ayrı ayrı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soru ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.3.: 30. Soruya İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

BELGE	Anketin Güvenilirliği (Cronbach’s Alpha Katsayısı)		
	Beklenen	Gözlenen	Genel
ISO 9000	0,99	0,99	0,99
ISO 14000 *	-	-	-
ISO 18000 *	-	-	-
ISO 22000	0,79	0,79	0,90
CE	0,99	0,99	0,99

*: Bu belgelerle ilgili olarak katılımcılardan cevap alınamamıştır.

Güvenilirlik, “katılımcıların test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık” veya “bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha Katsayısı), 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir. Bir başka ifade ile güvenilirlik katsayısının 0,70’den fazla olması, ölçümün güvenilirliğinin yüksek olduğunun işaretidir (Baş, 2008:144; Büyüköztürk, 2007:171; Ural, 2006:286). Tablo 6.3.’de verilen katsayılar, bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde, “yüksek” olarak kabul edilebilecek bir güvenilirliğin sağlandığı anlaşılmaktadır.

4.2.4. Veri Değerlendirme Teknikleri

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

4.2.5. Çalışmanın Problem Cümlesi, Hipotezi ve Amacı

Çalışmanın problem cümlesi; *“İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı nedir?”* şeklinde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak temel araştırma hipotezi de *“İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.”* şeklinde tasarlanmıştır. Temel hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler ise şunlardır:

- H₁: İşletmenin ihracat performansı ile sahip olunan bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin büyüklüğüne göre farklılık gösterir.
- H₃: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ömrüne göre farklılık gösterir.
- H₄: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık gösterir.
- H₅: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık gösterir.
- H₆: İşletmenin ihracat performansı ile “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.
- H₈: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak görüşü çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ömrüne göre farklılık göstermektedir.
- H₉: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık göstermektedir.

- H₁₀: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık göstermektedir.

Çalışmanın amacı ise altı başlık altında toplanmaktadır:

- KOBİ yöneticilerinin bilgi düzeylerinin ne olduğunu ve bilginin uygulamaya yansıtılıp yansıtılmadığını,
- Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite belgelendirme konusunda karşılaşılan sorunları,
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği (OHSAS), ISO 22000 Hijyen Standartları (HACCP) ve CE Uygunluk İşareti uygulamalarında etkili olan faktörleri,
- Söz konusu uygulamaların işletmelere sağladığı faydaları,
- Belgelendirme öncesi beklentiler ile belgelendirme sonrası gerçek durumun ne olduğunu,
- Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite belgelendirme faaliyetlerinin KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılma faaliyetlerindeki yerini, ortaya koymaktır.

Araştırma amacı ile ilgili tespitleri gerçekleştirmek için anket vasıtasıyla şu bilgiler toplanmaya çalışılmıştır:

- Firma ile ilgili bilgiler (personel sayısı, faaliyet alanı, yöre...)
- Firmaların uluslararası ticaret (özellikle ihracat) yapıp yapmadıkları ve hitap ettikleri pazar bilgisi
- Firmaların toplam ticaret hacimlerinin içerisinde dış ticaretin (ihracat ve ithalat) payı
- Firmada mevcut olan uluslararası standart belgeleri
- Bu belgelerin alınmasında ve ilgili güvence sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörler ve bunların önemleri
- Kalite güvence sistemleri uygulamalarında karşılaşılan problemler

- Uluslararası standart belgesi olmayan ve herhangi bir güvence sistemini uygulamayan işletmelerin bu durumda olmalarının sebepleri
- Kalite güvence sistemleri uygulamalarının işletmelerin dış ticaret faaliyetlerine etkileri
- Anketi cevaplayan yönetici ile ilgili bilgiler (İşletme içindeki pozisyonu)
- Yöneticilerin uluslararası standart belgeleri ile ilgili bilgi düzeyleri ve bunları uygulamaya geçirme dereceleri

4.2.6. Araştırmanın Varsayımları

- İhracat yapan işletmeler vasıtasıyla, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde konuya ilişkin yaşanan problemlerin gerçekçi biçimde tespit edileceği düşünülmektedir.
- Kalite güvence sistemleri uygulamalarının işletmelerin dış ticaret ile ilgili performanslarına pozitif etki ettiği düşünülmektedir.
- Bilgi yetersizliği sorununun diğer sorunları da tetiklediği ve fırsatlardan faydalanmayı zorlaştırdığı düşünülmektedir.

4.2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Konuya işletmecilik ve yönetim bilimleri çerçevesinde yaklaşılacaktır.
- Çalışmada uluslararası pazarlara açılma yöntemlerinden, özellikle “ihracat” esas alınmaktadır. İhracatın esas alınmasının nedeni ülkemizin ihracata dayalı büyüme modelini kullanıyor olmasıdır.
- Geri kalmış bölgelerimiz olan Doğu ve Güneydoğu'dan seçilen illerde çalışılmıştır.

4.3. VERİLERİN ANALİZİ

4.3.1. Frekans Analizleri ve Sıralama Ölçekleri

1. İşletmelerin Faaliyet Alanları: İşletmelerin sektörlere göre dağılımının bilinmesi; her sektörün kendine özgü sorunlarının ortaya çıkarılması, bu sorunların ekonomiye,

sektöre ve bölgeye etkilerinin teşhis edilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda bu konu ile ilgili olarak derlenen veriler aşağıdaki Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4.: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Sayı	%
Tekstil	60	28,8
Otomotiv	44	21,2
Petrol	8	3,8
Metal	32	15,4
Gıda	24	11,5
Kimya – İlaç	8	3,8
Mobilya – Ahşap	8	3,8
Elektrik – Elektronik	8	3,8
Kâğıt	16	7,7
Toplam	208	100,0

Faaliyet alanlarına göre dağılımın ülke gerçekleriyle benzerlik arz ettiği yani ülkenin sektörel yapısıyla yaklaşık görüldüğü anlaşılmaktadır. Rekabet gücümüzün göreceli olarak daha fazla olması beklenen tekstil, otomotiv, gıda ve metal alanlarında yoğunlaşma bu kanıyı desteklemektedir.

2. İşletmelerin Eleman Sayılarına Göre Dağılımları: İşletmelerin çalıştırdıkları eleman sayısı, KOBİ tanımlamalarında sıklıkla kullanılan nicel ölçütlerdendir. Konu ile ilgili araştırmacıların ve KOBİ'lere destek sağlayan kuruluşların yaptıkları tanımların tamamına yakınında eleman sayısı, alt – üst sınırlarda bazı farklılıklar olmasına rağmen atıf yapılan ölçütlerin başında gelmektedir. Araştırma sonucunda bu konu ile ilgili olarak derlenen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.5.: İşletmelerin Eleman Sayılarına Göre Dağılımları

Ölçek	Sayı	%
Mikro işletme	40	19,23
Küçük işletme	112	53,85
Orta işletme	40	19,23
Büyük işletme	16	7,69
Toplam	208	100,0

Tabloya göre ankete katılan işletmelerin % 92,31'i KOBİ tanımlarına uygun işletmelerden oluşmaktadır. Ülke geneli verilerine yakın sayılabilecek bu sonuçta büyük işletme oranının ülke genelinden fazla çıkmasının nedeni olarak, Gaziantep ilimizin diğer illere nazaran çok daha yüksek gelişmişlik düzeyine sahip olması, akla gelmektedir.

3. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları İllere Göre Dağılımları: Anketi cevaplayan işletmelerin illere göre dağılımlarının, alan genel toplamına yakın sayılabilecek oranlarda çıktığı görülmüştür.

Tablo 4.6.: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları İllere Göre Dağılımları

İl	Sayı	%
Adıyaman	2	1,0
Diyarbakır	6	2,9
Elazığ	20	9,6
Erzincan	2	1,0
Erzurum	2	1,0
Gaziantep	127	61,1
Malatya	25	12,0
Mardin	7	3,4
Şanlıurfa	9	4,3
Van	8	3,8
Toplam	208	100,0

İllerin gelişmişlik sıraları dikkate alındığında, işletmelerin faaliyette bulundukları illere göre dağılımlarının makul görüldüğü söylenebilir.

4. İşletmelerin Faaliyetleri Arasında Hitap Ettikleri Pazar Türlerinin Ağırlıkları: İşletmelerin faaliyetleri arasında hitap ettikleri pazarların ağırlıklarını gösteren Tablo 4.7.'ye bakıldığında en fazla yeri % 51,35 ortalama ile “dış pazar” seçeneğinin aldığı görülmektedir. Dış pazar faaliyetlerini sırasıyla % 37,15 ortalama ile bölgesel pazarlar ve % 11,50 ortalama ile ulusal pazarlar takip etmektedir.

Tablo 4.7.: İşletmelerin Faaliyetleri Arasında Hitap Ettikleri Pazarın Türlerinin Ağırlıkları

Hitap edilen pazar	Ortalama (%)
Dış pazar	51,35
Bölgesel	37,15
Ulusal	11,50
Toplam	100,0

5. Satışlarda İhracatın Payı: İşletmelerin satışlarında ihracatın payına göre dağılımları aşağıdaki Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8.: İşletmelerin Satışlarında İhracatın Payı

Satışlarda ihracatın payı (%)	Sayı	%
0 – 20	88	42,31
21 – 40	32	15,38
41 – 60	8	3,85
61 – 80	40	19,23
81 – 100	40	19,23
Toplam	208	100

Tabloya göre tüm satışları içerisinde ihracatın payı % 50 civarında ve % 50'nin üzerinde olan işletme oranı %42,31 olarak hesaplanmıştır. Konuya ilişkin genel ortalama ise %43,08'dir. Bu sonucun, olması gereken seviyeye göre düşük kaldığı düşünülmektedir.

6. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları: Teoride; işletmelerin yaşları sonsuz olarak değerlendirmekte olsa da; araştırmada, işletmelerin faaliyet süreleri sorulmuştur. Bu sorunun sorulma amacı, işletmelerin eriştikleri olgunluk seviyesi hakkında fikir edinebilmektir.

Tablo 4.9.: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

İşletmelerin faaliyet süreleri	Sayı	%
Yeni işletme. (1-10 yaş)	88	42,3
Genç işletme. (11-20 yaş)	80	38,5
Eski işletme. (21 yaş ve üzeri)	40	19,2
Toplam	208	100,0

İşletmelerin ortalama ömürlerinin 14,12 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin belirli bir olgunluğa eriştiklerini yani deneyim kazandıklarını düşündürmektedir. Yeni kabul edilen işletmeler toplamın % 42,3'ünü oluşturmaktadır. Yeni olarak nitelendirilebilecek işletmelerin oranı, girişimcilik açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu oran, son yıllarda ülke ekonomisinde kaydedilen büyümeye paralel olarak, bölge ekonomisine dinamizm ve katma değer getirecek yeni işletmelerin kurulabilmesini sağlayan bir girişimcilik potansiyelini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Genç kabul edilen işletmeler ise % 38,5 kadardır. Faaliyet süresi açısından orta dönemde, işletmelerin sorunlara karşı bağımsızlık sistemlerinin yerleşmiş olması yani yeterince bilgi ve tecrübe edinmiş olması beklenir. Bu dönemdeki işletmelerin oranı ne kadar fazla olursa pazardaki büyüme potansiyeli de o kadar güçlü olacaktır. Eski veya yaşlı olarak tabir edilen işletmelerin oranı % 19,2'dir. Rekabet performansının ve reflekslerin zayıflayabileceği perspektifinden bakıldığında; eski işletmelerin oranı yüksek görünmektedir. Ancak, eski işletmelerin, genç ve orta dönemdeki işletmelerin yaklaşık dörtte biri kadar olması da konuya pozitif bakış açısı getirilebilecek bir husus olarak belirtilmelidir.

7. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Dağılımları: İşletmelere ilk defa ihracat yaptıkları yıl sorulmuş ve içinde bulunulan yıl ile aradaki fark “ihracat deneyimi” olarak değerlendirilmiştir. Deneyim, firmanın genelde ne kadar zamandan beri kesintisiz ihracat yaptığını anlatmaktadır. İhracat sürecinin gelişimi açısından etkili olması ve işletmelerin gelecekteki ihracat tutumlarını şekillendirmesi nedeniyle deneyim, etkili bir değişken olarak düşünülmektedir.

Tablo 4.10.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Dağılımları

İhracat deneyimi	Sayı	%
Az deneyimli. (10 yıldan az)	128	61,5
Orta deneyimli. (11-20 yıl)	72	34,6
Deneyimli. (21 yıldan fazla)	8	3,8
Ortalama	7,38 (s.s. : 0,42)	
Toplam	208	100,0

Tablo 4.10. incelendiğinde, deneyimli olarak kabul edilen işletmelerin oranı % 3,8 gibi çok düşük bir seviyede kaldığı görülmektedir. İşletmelerin ihracat deneyimleri ortalaması da, 7,38 çıkmıştır. Her iki sonuç, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’ndeki ihracat faaliyeti olan imalat işletmelerinin ihracat konusunda deneyimsiz olduklarını ve yeterince deneyim elde edecek kadar ihracat geçmişlerinin olmadığını göstermektedir.

8. İşletmelerin İhracatta Yayılma Gücüne Göre Dağılımları: İşletmelerin ilk ihracat yaptıkları yıl yabancı ülke pazar sayısı ile mevcut yılda (durumda) ihracat yapılan ülke sayısı sorulmuş ve aradaki fark yabancı pazarlara yayılma gücü olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11.: İşletmelerin İhracatta Yayılma Gücüne Göre Dağılımları

Yayılma gücü	Sayı	%
Dar alan. (5 ülkeden az)	200	96,2
Kısmen geniş alan. (6-10 ülke)	8	3,8
Geniş alan (11 ülke ve üzeri)	-	-
Ortalama	1,42 (s.s. : 0,13)	
Toplam	208	100,0

Tablo 4.11. incelendiğinde ortalama yayılma gücünün 1,42 olduğu görülmektedir. Yaklaşık 7 yıllık ihracat deneyimi olan işletmelerin yayılma gücünün çok zayıf çıkması kabul edilebilir. Ancak, hem deneyim hem de yayılma gücü olarak işletmelerin olmaları gereken yerden bir hayli uzak oldukları söylenebilir. Bu durum ise, işletme yöneticilerinin ihracat ile büyüme bilincini özümseyemediklerine, yeterince cesur olmamalarına ve işletmenin ihracat konusunda kendisini sıkı bir şekilde kısıtlayan kaynak unsurlarına bağlanabilir.

9. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları: Eğitim, yöneticilerin/girişimcilerin işletmelerini kurarken ve yönetirken takınacakları tavırları, sergileyecekleri cesareti, sarf edecekleri gayreti, kullanacakları bilgi ve becerileri de şekillendiren unsurların başında gelmektedir. Bu kapsam dâhilinde anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Seviyesi	Sayı	%
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	48	23,1
Ön lisans	48	23,1
Lisans	112	53,8
Lisansüstü	-	-
Toplam	208	100,0

Tablodaki dağılıma göre; ilkokul ve ortaokul mezunlarından oluşan ilköğretim seviyesinde eğitim almış olanların oranı “0”, lise ve dengi okul mezunlarının oluşturduğu ortaöğretim seviyesinde eğitim almış olanların oranı % 23,1, üniversite mezunlarının oranı % 76,9 ve lisansüstü eğitim almış olanların oranı da “0” düzeyinde görünmektedir. Üniversite düzeyinde eğitim almış girişimcilerin oranının yaklaşık % 77’dir.

10. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin İşletmedeki Kademelerine Göre Dağılımları:

Yöneticilerin işletme içerisindeki pozisyonları, işletmenin sorunlarını, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, sahip olduğu fırsatları ve tehditleri algılayabilmeleri bakımından önemli bir değişkendir. Anketi cevaplayanların, bu kapsam dâhilinde dağılımları Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin İşletmedeki Kademelerine Göre Dağılımları

İşletmedeki Kademe	Sayı	%
Üst düzey yönetici veya ortak	64	30,8
Orta düzey yönetici	104	50,0
Alt düzey yönetici	40	19,2
Toplam	208	100,0

Cevaplayanların % 30,8’inin üst düzey yönetici veya ortak, % 50’sinin orta düzey yönetici, % 19,2’sinin ise alt düzey yönetici oldukları görülmektedir. Araştırmanın konusu olan unsurlar, işletmeler için stratejik öneme sahip konulardır. Bu

açından düşünüldüğünde, strateji belirleme ve uygulama durumunda olan üst düzey yöneticilerin ya da ortakların oranının daha fazla çıkması beklenmektedir. Beklentiye rağmen, çıkan sonuç tepe yöneticilerin konuyu ya yeterince önemsemediklerine, ya konu hakkında bilgi sahibi olmadıklarına ya da sorumluluğu alt kademelerindeki yöneticilere yüklediklerine işaret olarak kabul edilebilir.

11. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Tecrübe (Kıdem) Düzeylerine Göre Dağılımları: Yöneticilerin işletmede geçirdikleri süre, değişkeninin işletme ile özdeşleşme, sorunları ve fırsatları derinden hissederek yaşama yani işletmeyi tam anlamıyla tanıma açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.14.: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Tecrübe (Kıdem) Düzeylerine Göre Dağılımları:

Yöneticilerin Tecrübe Düzeyleri	Sayı	%
Az tecrübeli. (10 yıldan az)	192	92,4
Orta tecrübeli. (11-20 yıl)	8	3,8
Tecrübeli. (21 yıl ve üzeri)	8	3,8
Toplam	208	100,0

Tablo 4.14 incelendiğinde “az tecrübeli” olarak tabir edilenlerin % 92,4 gibi çok yüksek bir oranda oldukları görülmektedir. Bu durumda işletmelerin uygulamaya yönelik bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları yoğun olarak yaşayabilecekleri söylenebilir.

12. İşletmelerin İhracata Yönelme Nedenleri: Dışa açık büyüme, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir çıkış yoludur. Bu yolun klavuzu ise ihracattır. İhracat, hem ülkeler hem de işletmeler için ciddi bir rekabet silahıdır. Bu silah, küresel köyün pazarında ayakta durabilmek için doğru bir şekilde kullanılmalıdır. Bu bağlamda, ihracata yönelme nedenleri de önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin ihracata yönelme nedenleri aşağıdaki Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15.: İşletmelerin İhracata Yönelme Nedenleri

İhracata yönelme nedenleri	Hiç önemi yok		Önemi yok		Kararsızım		Önemli		Çok önemli		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Yerel pazarlardaki rekabet	52	25	20	9,6	52	25	42	20,2	42	20,2	208	100
Yerel pazarların daralması	9	4,2	50	24	20	9,6	99	47,7	30	14,4	208	100
İşletmemizin rekabet avantajı	-	-	21	10,1	44	21,1	99	47,7	44	21,1	208	100
Vergi avantajı	26	12,5	65	31,2	13	6,3	65	31,2	39	18,8	208	100
Devlet teşvikleri	44	21,1	22	10,6	54	26	33	15,9	55	26,4	208	100
Ürünün kalitesi ve özellikleri	23	11,1	12	5,8	35	16,8	69	33,2	69	33,2	208	100
Dış pazarlara psikolojik yakınlık	10	4,8	11	5,3	77	37	66	31,7	44	21,2	208	100
Ülke ekonomisine katkı	-	-	49	23,6	49	23,6	49	23,6	61	29,3	208	100
Gümrük Birliği'ne üye olmamız	48	23,1	25	12	25	12	85	40,9	25	12	208	100
Avrupa Birliği üye adaylığımızın resmileşmesi	61	29,3	37	17,8	49	23,6	24	11,5	37	17,8	208	100

“Yerel pazarlardaki rekabet” i önemli bulanların oranı % 40,4 görünmektedir. Bu konudaki ortalama ise 3,50 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin tutumlarının Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun olduğu söylenebilir. Yerel pazarlardaki tecrübesinden dış pazarlarda yararlanmak veya yerel pazarlardaki rekabetin zorluklarını dış pazarlara açılarak hafifletmek için bu değerlendirme, işletmelerin tercihlerini yönlendirmiş olabilir. Sonuca bakıldığında, işletmeler adına olumlu kabul edilebilecek bir durumun varlığından söz edilmesi mümkündür.

“Yerel pazarların daralması” gerekçesini önemli bulanların oranı % 62,1 şeklinde hesaplanmıştır. Bu gerekçenin ortalaması da 3,43 olarak çıkmıştır. Yöneticilerin tutumları Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Yerel pazarlardaki daralma, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen önemli bir kısıt olabilir. Bu kısıtı aşmak isteyen işletmeler, dış pazarların imkânlarından yararlanmak isteyebilirler.

“İşletmemizin rekabet avantajı” gerekçesini önemli bulanların oranı % 68,8 ve ortalaması 3,79 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Rekabet avantajına güvenerek

ihracata yönelik işletmelerin yaklaşık üçte iki oranında çıkması bölge için olumlu kabul edilebilecek bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

“Vergi avantajı” gerekçesini önemli bulanların oranı % 50 ve ortalaması 3,13 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3” e yani “kararsızım” değerlendirmesine uygun görünmektedir. İhracatta, başta KDV iadesi olmak üzere gerçekten önemli vergi avantajları bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında oran beklenenden düşük çıkmıştır. Bu duruma, yöneticilerin bilgisizliklerinin ya da ilgisizliklerinin yol açtığı düşünülmektedir.

“Devlet teşvikleri” gerekçesini önemli bulanların oranı % 42,3 ve ortalaması 3,16 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3” e yani “kararsızım” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Devletin, ihracat konusunda, KDV iadesi, markalaşma, patent alma, fuarlara katılma, ar – ge, pazar araştırması, ucuz kredi gibi birçok teşviki söz konusudur. Hal böyle iken ortaya çıkan sonuç örneklem grubu için düşük kabul edilebilecek bir durumun göstergesidir. Bu duruma da, yöneticilerin bilgisizliklerinin ya da ilgisizliklerinin yol açtığı düşünülmektedir.

“Ürünün kalitesi ve özellikleri” gerekçesini önemli bulanların oranı % 66,4 ve ortalaması 3,72 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Ürünün kalitesine güvenerek ihracata yönelik işletmelerin oranı bölge için olumlu değerlendirilebilecek bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

“Dış pazarlara psikolojik yakınlık” gerekçesini önemli bulanların oranı % 52,9 ve ortalaması 3,58 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Bu sonucun, geri kalmış, ticareti ve sanayisi sınırlı bir çerçeveye sıkışmış bölge için olumlu olduğu düşünülmektedir.

“Ülke ekonomisine katkı” gerekçesini önemli bulanların oranı % 52,9 ve ortalaması 3,59 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. İhracata dayalı model ile büyümeye çalışan ülkemiz için, en geri kalmış bölgelerden böylesi bir sonucun çıkmış olması, memnun edici bulunmaktadır.

“Gümrük Birliği’ne üye olmamız” gerekçesini önemli bulanların oranı % 52,9 ve ortalaması 3,06 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3” e yani “kararsızım” değerlendirmesine uygun görünmektedir. 13 yıldan beri devam eden Gümrük Birliği üyeliği, 10 yılı bulan AB adaylık statüsü ve yaklaşık 5 yıldır süren adaylık müzakerelerine rağmen bu konuda çıkan sonucun yetersiz olduğu düşünülmektedir. Buna neden olarak işletmelerin, GB’nin ve AB’nin ciddiyetine yeterince vakıf olmadıkları, bu konuda yeterince bilgili olmadıkları veya dış ticarete başka pazarları önceliklerine aldıkları düşünülmektedir.

“Avrupa Birliği üye adaylığımızın resmileşmesi” gerekçesini önemli bulanların oranı % 29,3 ve ortalaması 2,71 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3” e yani “kararsızım” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Gümrük Birliği üyeliği, AB adaylık statüsü ve adaylık müzakereleri tekrar hatırlandığında bu konuda çıkan sonucun oldukça yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin, GB’nin ve AB’nin ciddiyetine yeterince vakıf olmadıkları, bu konuda yeterince bilgili olmadıkları veya dış ticarete başka pazarları önceliklerine aldıkları görüşünü destekler niteliktedir.

13. İhracat Yapılan Ülke Grupları: Anketi cevaplayan yöneticilerden, ihracat yapılan ülke gruplarını önem derecesine göre sıralandırmaları istenmiş ve alınan cevaplar sıralama ölçeğine dönüştürülmüştür.

Açıklama:
Sıralama ölçeğinde, katılımcıların sıraladıkları faktörlerin “önem dereceleri frekansı tablosu” oluşturulmuştur. Bu tabloda her bir faktörün hangi önem sırasında kaçar kez tercih edildiği gösterilmektedir. Örneğin, 1. sıra önem sıralamasında en üst düzeyi göstermektedir. Tablo oluşturulduktan sonra ise ikinci tablo olan “tercih puanları tablosu” hazırlanmıştır. Bu tabloda ise bir önceki tablodan alınan frekans değerleri ile bu değerlere verilen puanların çarpımı yer almaktadır. Her bir frekans değerine tersten gidilerek puanlar verilmiştir. Örneğin, 1. sıranın puan değeri sıralamadaki n. (sonuncu) değer karşılığıdır. Sıralanması istenen her bir faktör için tercih puanları satırının toplamı alınarak tablo tamamlanmıştır. İkinci tabloda tamamlandıktan sonra toplam tercih puanlarına göre büyükten küçüğe doğru sıralama yapılarak, sıralama ölçeği oluşturulmuştur.

İhracat yapılan ülke gruplarına göre hazırlanan sıralama ölçeği ve ilgili tablolar aşağıda gösterilmiştir.

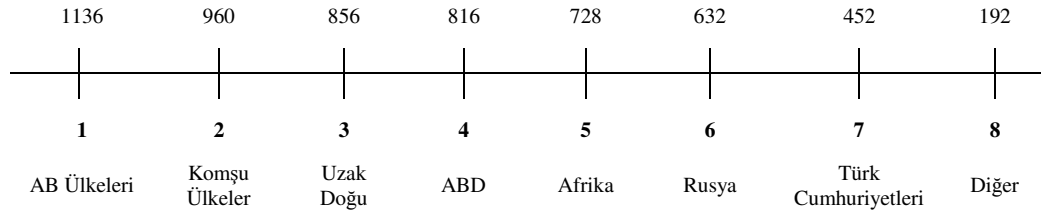
Tablo 4.16.: İhracat Yapılan Ülke Gruplarına Göre Önem Dereceleri Frekans Tablosu

İhracat Yapılan Ülke Grupları	Önem Dereceleri Frekansı								Toplam Tercih Sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
AB Ülkeleri	112	8	16	-	8	8	16	-	168
ABD	8	80	-	16	8	-	40	-	152
Uzak Doğu	16	24	72	8	16	8	-	-	144
Türk Cumhuriyetleri	16	8	-	40	72	8	8	-	152
Afrika	16	-	24	80	8	8	8	-	144
Rusya	8	16	8	8	32	80	-	-	152
Komşu Ülkeler	32	40	32	-	-	32	64	8	208
Diğer	-	-	8	-	-	-	8	128	144
Puanlar	8	7	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.17.: İhracat Yapılan Ülke Gruplarına Göre Önem Dereceleri Tercih Puanları Tablosu

İhracat yapılan ülke grupları	Tercih puanları (Frekans x Puan)								Toplam tercih puanları
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
AB Ülkeleri	896	56	96	-	32	24	32	-	1136
ABD	64	560	-	80	32	-	80	-	816
Uzak Doğu	128	168	432	40	64	24	-	-	856
Türk Cumhuriyetleri	128	56	-	200	288	24	16	-	452
Afrika	128	-	144	400	32	24	-	-	728
Rusya	64	112	48	40	128	240	-	-	632
Komşu Ülkeler	256	280	192	-	-	96	128	8	960
Diğer	-	-	48	-	-	-	16	128	192

Sıralama Ölçeği:



Ölçek incelendiğinde ihracat yoğunluğunun, AB ülkeleri ve komşu ülkeler ekseninde döndüğü görülmektedir. İhracata yönelme nedenleri arasında Gümrük Birliği ve AB konularına önem vermeyen yöneticilerin bu konudaki cevapları dikkate şayandır. İkinci sırada komşu ülkeler gelmektedir. Bu durum, kuvvetle muhtemel, bölge illerinin özellikle Kuzey Irak pazarlarına fiziki yakınlığından ve bölgede bu alana açılan sınır kapılarının varlığından kaynaklanmaktadır.

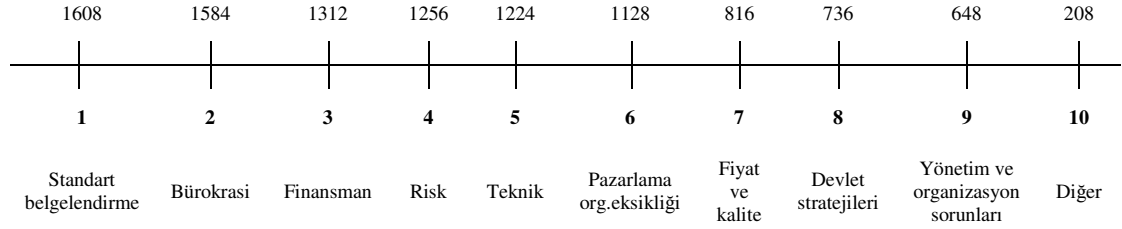
14. Genel Olarak İhracatta Karşılaşılan Sorunlar: Dış ticaret faaliyetleri sırasında, ülkelerce farklı olumsuz politikalar uygulanabilmektedir. Tek taraflı fayda sağlamaya yönelik bir faaliyet olması nedeniyle, bu çerçevede birtakım engelleyici uygulamalara rastlanmaktadır (Saatçioğlu, internet:2001). Bu genel anlamda karşılaşılan engellerin yanı sıra işletmelerin yapılarından kaynaklanan birtakım engellerde dış ticareti sınırlayabilmektedir. İşletmelerin genel olarak ihracatta karşılaştıkları engeller ile ilgili sıralama ölçeği sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.18.: İhracatta Karşılaşılan Sorunlara Göre Önem Dereceleri Frekans Tablosu

Genel olarak, ihracatta karşılaştığınız engeller nelerdir?	Önem dereceleri frekansı										Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Standart belgelendirme	80	24	56	8	-	8	8	-	8	-	192
Bürokrasi	24	96	16	32	8	16	-	-	-	-	192
Finansman	32	8	72	8	16	16	8	16	16	-	192
Teknik	-	32	16	72	24	8	16	8	16	-	192
Risk	24	8	8	32	88	8	16	8	-	-	192
Pazarlama organizasyonunun eksikliği	8	24	8	16	-	112	24	-	-	-	192
Dış pazarda rekabet edebilecek fiyat ve kalite düzeyinde mal üretememe	-	-	-	16	16	8	112	40	-	-	192
Yönetim ve organizasyon sorunları	-	-	-	8	16	16	-	112	40	-	192
Devlet'in KOBİ'leri ihracata yönlendirecek planlı stratejilerin olmaması ya da uygulanmaması.	16	8	16	-	16	-	8	8	104	16	192
Diğer	-	-	-	-	8	-	-	-	8	144	160
Puanlar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.19.: İhracatta Karşılaşılan Sorunlara Göre Önem Dereceleri Tercih Puanları Tablosu

Genel olarak, ihracatta karşılaştığınız engeller nelerdir?	Tercih puanları (Frekans x Puan)										Toplam tercih puanları
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Standart belgelendirme	800	216	448	56	-	40	32	-	16	-	1608
Bürokrasi	240	864	128	224	48	80	-	-	-	-	1584
Finansman	320	72	576	56	96	80	32	48	32	-	1312
Teknik	-	288	128	504	144	40	64	24	32	-	1224
Risk	240	72	64	224	528	40	64	24	-	-	1256
Pazarlama organizasyonunun eksikliği	80	216	64	112	-	560	96	-	-	-	1128
Dış pazarda rekabet edebilecek fiyat ve kalite düzeyinde mal üretememe	-	-	-	112	96	40	448	120	-	-	816
Yönetim ve organizasyon sorunları	-	-	-	56	96	80	-	336	80	-	648
Devlet'in KOBİ'leri ihracata yönlendirecek planlı stratejilerin olmaması ya da uygulanmaması.	160	72	128	-	96	-	32	24	208	16	736
Diğer	-	-	-	-	48	-	-	-	16	144	208



Yöneticilerin, ihracatta karşılaştıkları sorunların sıralandığı yukarıdaki ölçek incelendiğinde literatür bulgularıyla uyumlu bir sıralama ile karşılaşılmaktadır. En ağırlıklı sorunun standart belgelendirme konusunun çıkması, AB pazarlarına uyum konusunda zorlandıklarını düşündürmektedir. Sıralamada ağırlıklı olarak görülen; risk (bilgisizlik, eğitim eksikliği, mali, hukuki, politik, ülke imajı, kota, ithalat lisansları, tarifeler, boykot...), teknik (laboratuvar, kapasite yetersizliği, kalite kontrol, belgelerin karşılıklı tanınması vs...), finansman (akreditif, havale, tahsilat, kredi vs...) ve bürokrasi (gümrük, onay, izin, imza, İhracatta kullanılan belgeler vs...) gibi sorunlar KOBİ'lerin yapıları gereği genellikle yaşadıkları sorunlardır.

15. İhracatta Önemli Kabul Edilen Faktörler: İhracatta başarılı olmak için sağlanması gereken faktörler ve ankete katılan yöneticilerin bu faktörlerle ilgili olarak sergiledikleri tutumlar aşağıdaki Tablo 4.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20.: İhracatta Önemli Kabul Edilen Faktörler

İhracatta Önemli Kabul Edilen Faktörler	Hiç önemi yok		Önemi yok		Kararsızım		Önemli		Çok önemli		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Kalite	-	-	11	5,3	-	-	83	39,9	114	54,8	208	100
Fiyat	-	-	-	-	20	9,6	94	45,2	94	45,2	208	100
Ülke imajı	30	14,4	-	-	20	9,6	99	47,6	59	28,4	208	100
Çevre	10	4,8	10	4,8	94	45,2	62	29,8	32	15,4	208	100
Güven	-	-	-	-	-	-	94	45,2	114	54,8	208	100

“Kalite” faktörünü önemli bulanların oranı % 94,7 ve ortalaması 4,45 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “5” e yani “çok önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Neredeyse tam çıkan bu sonuç, konu ile ilgili literatürde rastlanan bütün çalışmaların aktardığı “kalite küresel rekabetin ve uluslararası ticaretin olmazsa olmazıdır” bulgusuyla uyumludur.

“Fiyat” faktörünü önemli bulanların oranı % 90,4 ve ortalaması 4,35 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “5” e yani “çok önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Fiyat, elbette ihracat için çok önemli bir faktördür. Özellikle dış fiyatlamada yapılan yanlışlıklar, işletmelerin büyük sorunlar yaşamalarına yol açabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, fiyat faktörüne verilen önem ankete katılanlar açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

“Ülke imajı” faktörünü önemli bulanların oranı % 76 ve ortalaması 3,76 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Ülke imajı, ihracatta etkileyici rol oynayan belli başlı faktörler arasındadır. Örneğin, savaş, ekonomik istikrarsızlık, siyasi istikrarsızlık gibi faktörler işletmenin kalite konusunda da sabıkalı olduğunu düşündürebilir. Bir başka deyişle bu gibi faktörler yüzünden bozuk olan ülkenin genel imajı, o ülkenin ürünlerine ve hizmetlerine negatif bakılması sonucunu doğurabilir. Bu konuda araştırmanın ulaştığı sonuç “ülke imajının” güçlü olması gerektiğini düşünme açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

“Çevre” faktörünü önemli bulanların oranı % 45,2 ve ortalaması 3,45 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “4” e yani “önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Son yıllarda taraftar kitlesini büyük bir hızla artıran “sürdürülebilir büyüme” ve “toplumsal pazarlama” anlayışları, “çevre” faktörünü ticari her faaliyetin ciddiyetle üzerinde durması gereken bir “kaygı” alanı ya da korunması gereken çok önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu perspektif ile bakıldığında, yüksek düzeyde önem atfedenlerin oranının düşük kaldığı söylenebilir.

“Güven” faktörünü önemli bulanların oranı % 100 ve ortalaması 4,55 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “5” e yani “çok önemli” değerlendirmesine uygun görünmektedir. Ticarete başarılı olabilmek için güven vaat edebilmek ve güveni garanti edebilmek çok önemlidir. Rekabetin küresel arenada şekillendiği günümüz dünyasında, güvenin önemi bir kat daha artmaktadır.

16. Sahip Olunan Teknolojinin Pazarda Uygun Standartta Üretim Yapabilme

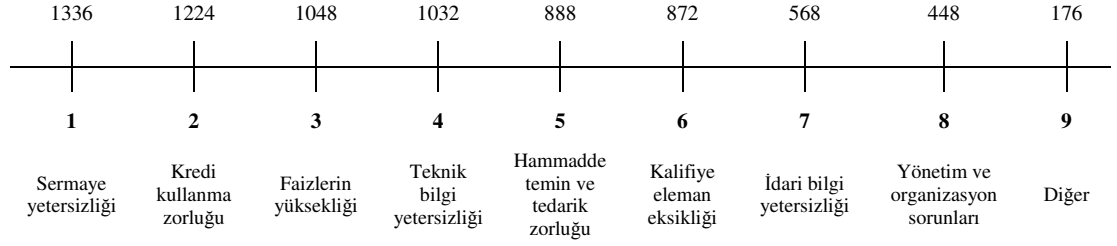
Yeterliliği: Türk KOBİ'lerinin bu konudaki önemli açmazlarından biri olarak güncel teknolojiye sahip olmamak problemi ciddi anlamda bir tehdit unsurudur. Bununda çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerle ilgili olarak elde edilen sonuçlarla ilgili tablolar ve sıralama ölçeği aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.21.: Sahip Olunan Teknolojinin Pazarda Uygun Standartta Üretim Yapabilme Yeterliliğine İlişkin Frekans Tablosu

Sahip olduğunuz teknoloji, pazarınızda uygun standartta ürün elde edebilmeye ve ihracat yapmaya yeterli mi? <u>Yeterli değil ise nedeni aşağıdaki faktörlerden hangisi olabilir?</u>	Önem dereceleri frekansı									Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
Sermaye yetersizliği	112	24	8	8	-	8	-	-	-	160
Kredi kullanma zorluğu	24	88	24	-	8	24	-	-	-	168
Teknik bilgi yetersizliği	-	16	80	32	8	16	16	-	-	168
Faizlerin yüksekliği	16	8	16	96	24	8	-	-	-	168
Hammadde temin ve tedarik zorluğu	8	16	8	16	96	-	8	16	-	168
Kalifiye eleman eksikliği	16	16	8	8	8	104	8	8	-	176
İdari bilgi yetersizliği	-	8	8	-	16	-	112	16	-	160
Yönetim ve organizasyon sorunları	-	-	16	8	-	8	16	96	16	160
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	16	144	160
Puanlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.22.: Sahip Olunan Teknolojinin Pazarda Uygun Standartta Üretim Yapabilme Yeterliliğine İlişkin Tercih Puanları Tablosu

Sahip olduğunuz teknoloji, pazarınızda uygun standartta ürün elde edebilmeye ve ihracat yapmaya yeterli mi? <u>Yeterli değil ise nedeni aşağıdaki faktörlerden hangisi olabilir?</u>	Tercih puanları (Frekans x Puan)									Toplam tercih puanları
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
Sermaye yetersizliği	1008	192	56	48	-	32	-	-	-	1336
Kredi kullanma zorluğu	216	704	168	-	40	96	-	-	-	1224
Teknik bilgi yetersizliği	-	128	560	192	40	64	48	-	-	1032
Faizlerin yüksekliği	144	64	112	576	120	32	-	-	-	1048
Hammadde temin ve tedarik zorluğu	72	128	56	96	480	-	24	32	-	888
Kalifiye eleman eksikliği	144	128	56	48	40	416	24	16	-	872
İdari bilgi yetersizliği	-	64	56	-	80	-	336	32	-	568
Yönetim ve organizasyon sorunları	-	-	112	48	-	32	48	192	16	448
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	32	144	176



KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan tüm çalışmalarda, hemen her alanda karşılaşılan en büyük kısıtın finansman ve ilgili konular olduğu gerçeği, ilk üç sıraya bakıldığında bu sonuç ile bir kere daha göz önüne serilmektedir. Bunun dışında teknik bilgi eksikliği, hammadde temin güçlüğü, kalifiye eleman eksikliği, idari bilgi yetersizliği ve yönetim sorunları sıralamanın diğer kısmını oluşturmaktadır. Bahsedilen sorunlar, genel olarak KOBİ'lerin ölçekleri ve organizasyon tarzları gereği yaşadıkları sorunlardır.

17. Standart Belgelendirme Konusunda Sahip Olunan Bilgi Düzeyi: KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan zayıflıkları, ihracata yönelmelerini ve sürekliliğini sağlaması bakımından bilgiye ulaşmalarını zorunlu kılmaktadır. KOBİ'ler doğru bilgiye ulaşabildikleri oranda zayıflıklarını giderebilecek ve ihracatta başarılı olabileceklerdir.

Dış ticarete başarılı olabilmek için kaliteye ve kalitenin kanıtlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Kalitenin en önemli kanıtlarından birisi uluslararası geçerliliği olan standart belgelerine sahip olmaktır. Bu konuda sahip oluna bilgi, KOBİ'lerin ihracat için sahip olunabilecek en değerli bilgilerdendir. Bu konuda yöneticilerden alınan cevapları gösteren Tablo 4.23. aşağıdadır.

Tablo 4.23.: Standart Belgelendirme Konusunda Sahip Olunan Bilgi Düzeyi

	Hiç bilgin yok		Çok az bilgi sahibiyim		Orta düzeyde bilgi sahibiyim		Yüksek düzeyde bilgi sahibiyim		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Standart belgelendirme konusunda bilginiz var mı?	-	-	-	-	160	76,9	48	23,1	208	100

Yüksek düzeyde bilgi sahibi olanların oranı % 23,1 ve bilgi düzeyi ortalaması 3,23 olarak hesaplanmıştır. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3” e yani “orta düzeyde bilgi sahibiyim” değerlendirmesine uygun görünmektedir. “Hiç” veya “çok az” seçeneklerini tercih edenin çıkmaması olumlu bir işaret olarak kabul edilse de konuya hâkim olmanın göstergesi olan “yüksek düzeyde bilgi sahibi” olanların % 23,1’de kalması ise kâfi görülmemektedir. Eğitim seviyeleri “yüksek” olan yöneticilerin bilgi düzeylerinin de yüksek çıkması beklenmektedir. Bu sonucun, yöneticilerin konunun ciddiyetini özümseyememekten gelen ilgisizliklerinden veya bizzat içinde olmaları gereken stratejik bir konuyu birkaç çalışana yükleyerek sorumluluktan ve destek vermekten kaçınmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu konu ile ilgili olarak beş adet alt hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için ki kare testi yapılmıştır. Bilgi eksikliği açısından oluşturulan alt hipotezlerle ilişkin test sonuçları ve tablolar aşağıda gösterilmektedir.

H₁: İşletmenin ihracat performansı ile sahip olunan bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.24.: Bilgi Düzeyi – İhracat Performansı Çapraz Tablo

			Bilgi Düzeyi		Toplam
			Orta düzeyde bilgi sahibiyim	Yuksek düzeyde bilgi sahibiyim	
İhracat Performansı	0 - % 20	Sayı	72	16	88
		%	81,8	18,2	100,0%
	%20 - %40	Sayı	32	0	32
		%	100,0	,0	100,0%
	%40 - %60	Sayı	0	8	8
		%	,0	100,0	100,0%
	%60 - %80	Sayı	24	16	40
		%	60,0	40,0	100,0%
	%80 - %100	Sayı	32	8	40
		%	80,0	20,0	100,0%
Toplam		Sayı	160	48	208
		%	76,9%	23,1%	100,0%

$$\chi^2 = 44.121 - \text{df: } 4 - p = 0.000$$

Tablo 4.25.: İhracat Performanslarına Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları

			Bilgi Düzeyi
İhracat Performansı	0 - % 20	Ortalama	3,18
		s.s.	0,39
	% 20 - % 40	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	% 40 - % 60	Ortalama	4,00
		s.s.	0,00
	% 60 - % 80	Ortalama	3,40
		s.s.	0,50
	% 80 - % 100	Ortalama	3,20
		s.s.	0,41
	Genel	Ortalama	3,23
		s.s.	0,42

Tablo 4.24.'de aktarılan veriler incelendiğinde H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, ihracat performansı ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.25. incelendiğinde ise İhracat performansı ile ilgili tüm grupların bilgi düzeyinin yüksekliği göze çarpmaktadır. İhracat performansı en düşük ve en yüksek olan gruplar diğerlerine göre daha az düzeyde bilgiye sahip görünmektedirler. İhracat performansının artışına bağlı olarak bilgi düzeyinin yükselmesi beklenirken, ortaya çıkan sonuç beklenti ile tutarlı değildir. Bu sonucun ardında yatan nedenlerin, ihracatın rasyonel yöntemlerden ziyade babadan kalma şekilde yapılıyor olması ihtimali ile konuyu yeterince önemsememek olabileceği düşünülmektedir.

H₂: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin büyüklüğüne göre farklılık gösterir.

Tablo 4.26.: Bilgi Düzeyi – İşletme Büyüklüğü Çapraz Tablo

			Bilgi Düzeyi		Toplam
			Orta düzeyde bilgi sahibiyim	Yuksek düzeyde bilgi sahibiyim	
İşletmenin Büyüklüğü	Mikro işletme	Sayı	40	0	40
		%	100,0	,0	100
	Küçük işletme	Sayı	88	24	112
		%	78,6	21,4	100
	Orta işletme	Sayı	24	16	40
		%	60,0	40,0	100
	Büyük işletme	Sayı	8	8	16
		%	50,0	50,0	100
Toplam		Sayı	160	48	208
		%	76,9	23,1	100

$$\chi^2 = 25.158 - df = 3 - p = 0,000$$

Tablo 4.27.: İşletme Büyüklüklerine Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları

			Bilgi Düzeyi
İşletmenin Büylüğü	Mikro işletme	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	Küçük işletme	Ortalama	3,21
		s.s.	0,41
	Orta işletme	Ortalama	3,40
		s.s.	0,50
	Büyük işletme	Ortalama	3,50
		s.s.	0,52
Genel		Ortalama	3,23
		s.s.	0,42

Tablo 4.26.'da aktarılan veriler incelendiğinde H_2 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletme büyüklüğü ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.27. incelendiğinde ise mikro işletmeler ile küçük işletmelerin orta düzeyde bilgi sahibi oldukları, buna karşı orta ve büyük işletmelerin ise yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları görülmektedir. İşletme büyüklüğü arttıkça bilgi düzeyide genişlemektedir.

H₃: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ömrüne göre farklılık gösterir.

Tablo 4.28.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin Ömrü Çapraz Tablo

			Bilgi Düzeyi		Toplam
			Orta düzeyde bilgi sahibiyim	Yuksek düzeyde bilgi sahibiyim	
İşletmenin Ömrü	Yeni işletme	Sayı	64	24	88
		%	72,7	27,3	100
	Orta işletme	Sayı	72	8	80
		%	90,0	10,0	100
	Eski işletme	Sayı	24	16	40
		%	60,0	40,0	100
Toplam		Sayı	160	48	208
		%	76,9	23,1	100

$$\chi^2 = 15.033 - df = 2 - p = 0,001$$

Tablo 4.29.: İşletmenin Ömrüne Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları

			Bilgi Düzeyi
İşletmenin Ömrü	Yeni işletme	Ortalama	3,27
		s.s.	0,45
	Orta işletme	Ortalama	3,10
		s.s.	0,30
	Eski işletme	Ortalama	3,40
		s.s.	0,50
Genel		Ortalama	3,23
		s.s.	0,42

Tablo 4.28. incelendiğinde H_3 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletmenin ömrü ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.29. incelendiğinde ise yeni işletmeler ile eski işletmelerin yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları, buna karşı orta işletmelerin ise orta düzeyde bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Faaliyette bulunulan sürenin (ömrün) uzunluğuna bağlı olarak işletmelerin deneyimleri artar. Bu görüşe göre işletmelerin deneyimlerinin artmasına bağlı olarak bilgi düzeylerinin de doğru orantılı bir şekilde artması beklenir. Ancak burada, beklenildiği gibi tutarlı bir sonuç çıkmamıştır. Bu düzensiz dağılımın yani faaliyet süresi ile doğru orantılı olmayan durumun, konuya verilen önemin ve gösterilen ilginin yoğunluğunun da farklı oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

H₄: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık gösterir.

Tablo 4.30.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin İhracat Deneyimi Çapraz Tablo

			Bilgi Düzeyi		Toplam
			Orta düzeyde bilgi sahibiyim	Yuksek düzeyde bilgi sahibiyim	
İhracat Deneyimi	Az deneyimli	Sayı	96	32	128
		%	75,0	25,0	100
	Orta deneyimli	Sayı	56	16	72
		%	77,8	22,2	100
	Fazla deneyimli	Sayı	8	0	8
		%	100,0	,0	100
Toplam		Sayı	160	48	208
		%	76,9	23,1	100

$$\chi^2 = 2.696 - df = 2 - p = 0,260$$

Tablo 4.31.: İşletmenin İhracat Deneyimine Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları

			Bilgi Düzeyi
İhracat Deneyimi	Az deneyimli	Ortalama	3,25
		s.s.	0,43
	Orta deneyimli	Ortalama	3,22
		s.s.	0,42
	Fazla deneyimli	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
Genel		Ortalama	3,23
		s.s.	0,42

Tablo 4.30. incelendiğinde H_4 hipotezinin red edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletmenin ihracat deneyimi ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilememiştir. Tablo 4.31. incelendiğinde ise az deneyimli işletmelerin yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları, buna karşılık orta deneyimli ve fazla deneyimli işletmelerin ise orta düzeyde bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Bilgi düzeyi ortalamaları, beklenenin aksine deneyim arttıkça azalmaktadır.

H₅: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.32.: Bilgi Düzeyi – İşletmenin İhracatta Yayılma Alanı Çapraz Tablo

			Bilgi Düzeyi		Toplam
			Orta düzeyde bilgi sahibiyim	Yuksek düzeyde bilgi sahibiyim	
İhracatta Yayılma Alanı	Dar alan	Sayı	160	40	200
		%	80,0	20,0	100
	Kısmen geniş alan	Sayı	0	8	8
		%	,0	100,0	100
	Geniş alan	Sayı	-	-	-
		%	-	-	-
Toplam		Sayı	160	48	208
		%	76,9	23,1	100

$$\chi^2 = 27.733 - df = 1 - p = 0,000$$

Tablo 4.33.: İşletmenin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Bilgi Düzeyi Ortalamaları

			Bilgi Düzeyi
İhracatta Yayılma Alanı	Dar alan	Ortalama	3,20
		s.s.	0,40
	Kısmen geniş alan	Ortalama	4,00
		s.s.	0,00
	Geniş alan	Ortalama	-
		s.s.	-
Genel		Ortalama	3,23
		s.s.	0,42

Tablo 4.32. incelendiğinde H₅ hipotezinin kabul edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletmenin ihracattaki yayılma alanı ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.33. incelendiğinde ise dar alana yayılabilen işletmelerin orta düzeyde bilgiye sahip oldukları, kısmen geniş alana yayılan işletmelerin ise yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları görülmektedir. İşletmelerin bilgi düzeylerinin ihracattaki yayılma alanları genişledikçe yükseldiği anlaşılmaktadır.

18. Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Alınan Kaynaklar: İhraç edilecek ürünün şansını artırabilmek için bazı temel bilgilere ihtiyaç duyulduğu ve bu temel alanlardan birisinin de “standartlar” olduğu belirtilmiştir. İhtiyaç duyulan bilgiler, nitelik ve nicelik açısından, ülkelere, ürüne, bölgeye ve sektöre göre değişebilmektedir. Önemli olan, ihtiyaç duyulan bilgiyi ehil kaynaklardan ve zamanında alabilmektir. Standart belgelendirme konusunda yöneticilerin faydalandıkları bilgi kaynaklarını gösteren Tablo 4.34. aşağıdadır.

Tablo 4.34.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Alınan Kaynaklar

Bilgi Kaynakları									
Danışmanlık İşletmeleri		Kişiler (akademisyenler, meslektaşlar vb...)		Kurumlar (Sanayi Bakanlığı, KOSGEB, TSE, Ticaret-Sanayi Odaları vs...)		Yayınlar (kitap, dergi, makale vs...)		İnternet	
S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
123	59,1	151	72,6	149	71,6	66	31,7	95	45,7

Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Profesyonel olarak belgelendirme hizmeti sunan danışmanlık işletmelerinden faydalananların oranı % 59,1, daha önce deneyim kazanmış meslektaşlar ile konu ile ilgili araştırmaları olan akademisyenlerden faydalananların oranı % 72,6, belgelendirme konusunda KOBİ'lere çeşitli destekler veren kurumlardan faydalananların oranı ise % 71,6 şeklinde çıkmıştır. Direkt olarak bilgi alınabilecek ve dolayısıyla en fazla fayda sağlanabilecek kaynaklar olan danışmanlık işletmelerine, kişilere ve kurumlara başvuru oranları oldukça iyi olarak görülmektedir. Güncel gelişmelerden haberdar olmada katkı verebilecek kaynaklar olarak düşünülen, yayınlar (kitap, makale vb.) ve internetten yararlanma oranları ise sırasıyla % 31,7'ye ve % 45,7'ye isabet etmektedir. Yöneticilerin okuma, araştırma ve merak duygularının yeterince güçlü olmadığını göstermeleri açısından, bu sonuçlar da manidar bulunmuştur.

19. Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar: Yöneticilerin dış ticarete önemli bir rekabet aracı olan standart belgelendirme konusunda bilgiye ihtiyaç duydukları alanlar aşağıdaki Tablo 4.35.'te gösterilmiştir.

Tablo 6.35.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar

Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar	Frekans	
	S	%
İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar	185	88,9
Problem çözümünde başvurulacak birim	173	83,2
Belgelerin içerikleri	166	79,8
Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu	164	78,8
Maliyet (zaman)	162	77,9
Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı	156	75
Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)	150	72,1
Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler	139	66,8
Belgelendirme prosedürü	109	52,4
Bürokratik iş ve işlemler	104	50

Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

“İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar” ile “Problem çözümünde başvurulacak birim” alanındaki bilgi eksikliği oranları sırasıyla % 88,9 ve % 83,2 şeklinde çıkmıştır. En fazla bilgiye ihtiyaç duyulan faktörler olarak bu iki faktörün görünmesi, bizzat bazı yöneticilerin de ifade ettikleri gibi “KOBİ’lerin muhatap bulmakta zorlandıkları” gerçeği ile örtüşmektedir. “Belgelerin içerikleri” ve “Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı” konuları ile ilgili bilgi ihtiyacı oranları sırasıyla % 79,8 ve % 75’e isabet etmektedir. Uygun ve işletmenin önünü açacak belgeler ile ilgili yüksek oranda bilgiye ihtiyaç duyuyor olmaları, yöneticilerin konu ile ilgilenme sorumluluğunu başka çalışanlara yükleyip, kendilerine ait görmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Gerek harcanacak süre gerekse maddi kaynakların oluşturduğu yüksek giderler önemli bir unsur olarak işletmelerin önünde durmaktadır. Zaman açısından maliyet konusunda bilgi almak isteyenlerin oranı % 77,9 dur. Maddi kaynaklar açısından oluşacak maliyetler hakkında bilgi almak isteyenlerin oranı ise % 72,1’dir. Belgelendirme prosedürü, bürokratik iş ve işlemler ile müracaat sırasında istenen belgeler hakkında bilgi eksikliği olduğunu söyleyenlerin oranları sırasıyla % 52,4 - % 50 - % 66,8 çıkmıştır. Prosedür, uzun ve karmaşık bürokratik işlemler ile müracaat dosyası hazırlamak konusundaki bilgi eksikliğinin diğer faktörlere göre daha az olduğu görülmektedir. “Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu” konusunda bilgiye ihtiyacı olanların oranı ise % 78,8’dir. Sistem veya standart belgelendirmek demek yeni bir anlayışı yani değişimi işletmeye adapte etmekle eşdeğerdir. Değişimi yerleştirmek ve ilgili herkesin

kabullenmesini sağlamak ise oldukça zordur. Bu zorluğun üstesinden gelme konusunda önemli araçlardan biri de yeterince bilgi sahibi olmaktır.

Bilgisizliğin, bu konuda yaşanan bir çok sorunun temelinde yatan gizli neden olduğu ve buna bağlı olarak giderilmesi gereken en önemli sorun olarak düşünülmesi nedeniyle yöneticilerin bazı özellikleri ile standart belgelendirme alanında bilgiye ihtiyaç duydukları alanların karşılaştırılmasının yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. İlgili değerlendirmeler aşağıdaki Tablo 4.36., Tablo 4.37. ve Tablo 4.38.'de görülmektedir.

Tablo 4.36.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanların Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar	Eğitim Düzeyi			
	Lise ve altı		Yükseköğrenim	
	Frekans		Frekans	
	S	%	S	%
Belgelerin içerikleri	32	80	96	80
Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı	32	80	88	73,3
Belgelendirme prosedürü	8	20	72	64,3
Bürokratik iş ve işlemler	8	20	72	60
İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar	40	100	88	84,6
Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)	32	80	72	69,2
Maliyet (zaman)	32	80	80	76,9
Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu	40	100	80	71,4
Problem çözümünde başvurulacak birim	32	80	88	84,6
Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler	24	60	72	69,2

Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 4.36. incelendiğinde yükseköğrenim derecesine sahip olanların bilgiye olan ortalama ihtiyaçlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim seviyenin yükselmesine bağlı olarak bilgiye olan ihtiyacın azalması gerekirken aksi bir sonuç gerçekleşmiştir. Bu sonucun ise yükseköğrenime sahip olan yöneticilerin konuya olan ilgilerinin daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 4.37.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanların Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Karşılaştırılması

Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar	Pozisyon					
	Alt kademe		Orta kademe		Üst kademe	
	Frekans		Frekans		Frekans	
	S	%	S	%	S	%
Belgelerin içerikleri	24	50	80	100	24	75
Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı	32	66,7	64	80	24	75
Belgelendirme prosedürü	16	40	48	60	16	50
Bürokratik iş ve işlemler	8	16,7	48	60	24	75
İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar	32	80	72	90	24	100
Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)	24	60	64	80	16	66,7
Maliyet (zaman)	24	60	72	90	16	66,7
Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu	24	60	72	90	24	75
Problem çözümünde başvurulacak birim	32	80	72	90	16	66,7
Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler	32	80	40	50	24	100

Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 4.37. incelendiğinde en çok bilgiye ihtiyaç duyanların orta kademe yöneticiler olduğu görülmektedir. Bunları az bir farkla üst kademe yöneticiler takip etmektedirler. Alt kademe yöneticilerin ortalama bilgi ihtiyaçları ise diğerlerine göre çok daha az düzeydedir. Üst ve orta kademe yöneticilerin sorumluluklarını alt kademe yöneticilere devretmiş olmaları böyle bir görüntünün ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Alt kademe yöneticilerde konuyla ilgilenmek zorunda kaldıkları için ister istemez bilgi edinmiş olabilirler.

Tablo 4.38.: Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanların Yöneticilerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Standart Belgelendirme Konusunda Bilgi Eksikliğinin Olduğu Alanlar	Hizmet Süreleri					
	Az tecrübeli		Orta tecrübeli		Tecrübeli	
	Frekans		Frekans		Frekans	
	S	%	S	%	S	%
Belgelerin içerikleri	120	83,3	8	100	-	-
Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı	120	83,3	-	-	-	-
Belgelendirme prosedürü	80	55,6	-	-	-	-
Bürokratik iş ve işlemler	80	55,6	-	-	-	-
İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar	120	88,2	8	100	-	-
Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)	104	76,5	-	-	-	-
Maliyet (zaman)	112	82,4	-	-	-	-
Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu	120	83,3	-	-	-	-
Problem çözümünde başvurulacak birim	112	82,4	8	100	-	-
Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler	96	100	-	-	-	-

Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 4.38. incelendiğinde az tecrübeli yöneticilerin hemen her konuda fazlasıyla bilgi eksiklerinin olduğu görülmektedir. Orta tecrübeli yöneticiler 3 konuda bilgiye ihtiyaç duymakta iken tecrübeli kabul edilen yöneticiler ise hiçbir alanda bilgiye ihtiyaç duyduklarını belirtmemişlerdir. Tecrübe düzeyinin artmasına bağlı olarak bilgi eksikliğinin azalması ise beklenen sonuçtur.

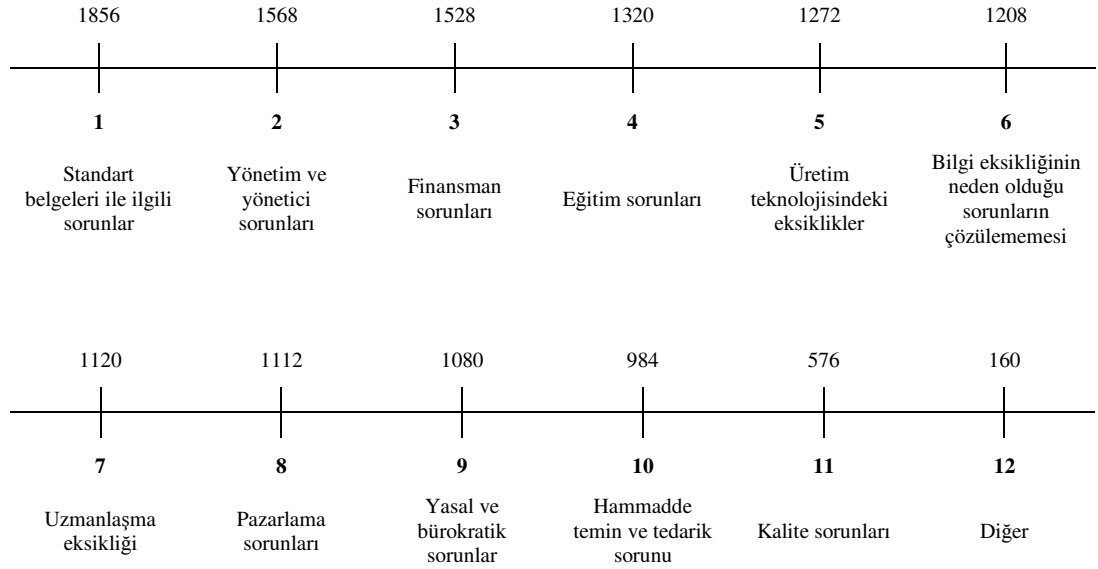
20. Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Standardizasyon İle İlgili Sorunlar: Dış pazarlarda malların serbest dolaşımı için ihtiyaç duyulan pasaportun standart belgeleri olduğu malumdur. İhracat alanında, genel olarak yaşanan problemlerin yanında, ihracatın önemli bir ayağı olan standardizasyon faaliyetleri ile ilgili olarak da bazı önemli problemler yaşanabilmektedir. Ankete katılan işletmelerin bu konuda yaşadıkları problemlere ilişkin tablolar ve sıralama ölçeği aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.39.: Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Standardizasyon İle İlgili Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu

Dış pazarlara açılmada karşılaştığımız, aşağıda belirtilen standardizasyon ile ilgili problemleri önem derecesine göre sıralayınız.	Önem dereceleri frekansı												Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Standart belgeleri ile ilgili sorunlar	80	16	32	16	32	-	-	-	-	-	-	-	176
Yönetim ve yönetici sorunları	24	80	-	8	-	16	8	16	16	-	8	-	176
Finansman sorunları	16	-	80	8	24	24	8	-	8	8	-	-	176
Üretim teknolojisindeki eksiklikler	-	-	16	72	8	16	40	8	8	-	8	-	176
Eğitim sorunları	-	16	8	16	88	-	24	-	8	8	8	-	176
Bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülmemesi	16	8	-	8	-	80	16	24	-	16	16	-	184
Pazarlama sorunları	8	-	-	16	24	16	80	-	16	-	8	8	176
Uzmanlaşma eksikliği	8	24	8	8	-	8	-	96	8	8	8	-	176
Hammadde temin ve tedarik sorunu	-	24	8	8	-	16	-	8	88	16	8	-	176
Yasal ve bürokratik sorunlar	16	16	24	8	-	-	8	-	16	96	-	-	184
Kalite sorunları	8	-	-	8	-	-	-	16	8	24	112	-	176
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	160	160
Puanlar	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.40.: Dış Pazarlara Açılmada Karşılaşılan Standardizasyon İle İlgili Sorunlara İlişkin Tercih Puanları Tablosu

Dış pazarlara açılmada karşılaştığımız, aşağıda belirtilen standardizasyon ile ilgili problemleri önem derecesine göre sıralayınız.	Tercih puanları (Frekans x Puan)												Toplam tercih puanları
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Standart belgeleri ile ilgili sorunlar	960	176	320	144	256	-	-	-	-	-	-	-	1856
Yönetim ve yönetici sorunları	288	880	-	72	-	112	48	80	64	24	-	-	1568
Finansman sorunları	192	-	800	72	192	168	48	-	32	24	-	-	1528
Üretim teknolojisindeki eksiklikler	-	-	160	648	64	112	240	-	32	-	16	-	1272
Eğitim sorunları	-	176	80	144	704	-	144	-	32	24	16	-	1320
Bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülmemesi	192	88	-	72	-	560	96	120	-	48	32	-	1208
Pazarlama sorunları	96	-	-	144	192	112	480	-	64	-	16	8	1112
Uzmanlaşma eksikliği	96	264	80	72	-	56	-	480	32	24	16	-	1120
Hammadde temin ve tedarik sorunu	-	264	80	72	-	112	-	40	352	48	16	-	984
Yasal ve bürokratik sorunlar	192	176	240	72	-	-	48	-	64	288	-	-	1080
Kalite sorunları	96	-	-	72	-	-	-	80	32	72	224	-	576
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	160	160



İlk sırada, “standart belgeleri ile ilgili sorunlar gelmektedir. TSE ve KALDER verilerine göre ülke genelinde söz konusu sistem belgelerinden en az bir tanesine sahip olan işletme sayısı 2006 sonu itibarıyla 5155’tir. Ülkede 1.881.433 işletme (TÜİK, GSİS:2002) bulunduğu düşünüldüğünde eksikliğin ne denli büyük olduğu görülmektedir. Hal böyle iken bilgisizlik, ilgisizlik, maddi külfet vb. nedenlerle alınmayan standart belgeleri ile ilgili sorunların ihracatta öncelikli sorun olarak çıkması doğal karşılanmaktadır.

İkinci ve üçüncü sırada birbirlerine yakın sonuçlarla, “Yönetim ve yönetici sorunları” ile “Finansman sorunları” gelmektedir. KOBİ’lerde girişimcilik ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişide toplanması ile yönetim anlayışının belli kalıpları kıramaması her alanda olduğu gibi bahsedilen alanda da yönetim ve yönetici sorunlarını bir engel olarak gündemde tutmaktadır. KOBİ’lerin yaşadıkları finansman sorunlarının ise hemen her alanda ön sıralarda çıkması beklenen bir bulgudur.

Dördüncü sırada “eğitim sorunları” gelmektedir. Standardizasyon, işletmelerde tepeden tırnağa zihniyet değişimi ve tüm süreçlerde yeniden yapılanma gerektirmektedir. Bu yeni duruma alışmak zordur ve bir takım direnç unsurları oluşturması kuvvetle muhtemeldir. Direnç vb. unsurların kırılmasının önemli

yöntemlerinden birisi ise eğitimidir. Ancak, eğitim de çoğu zaman KOBİ'ler için ciddi bir sorun şeklinde teşekkül edebilmektedir.

Ölçeğin 5. sırasında “Üretim teknolojisindeki eksiklikler” gelmektedir. Güncel teknoloji kullanamamak, Türk sanayicisinin yaşadığı sorunlardandır. Kaldı ki, en geri bölgeler olan Doğu ve Güneydoğu Bölgeleri'nde böylesi bir sorunun önem sıralamasında üstlerde olması mukadderdir. Ölçeğin 6. sırasında “Bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülememesi” gelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi “bilgisizlik” de önü alınmada sıkıntı olan sorunlardandır. Bilgisizlik engelinin, hem yöneticilerin ciddi anlamda ilgi göstermemelerinden hem de bilgi kaynaklarıyla işletmeler arasında güçlü bir işbirliğinin olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Önem sıralamasının 7. sırasına “Uzmanlaşma eksikliği” yerleştirilmiştir. Bu sorunun varlığının “bilgisizlik” sorunu ile ilintili olduğu söylenebilir. Yeterli oranda değerli bilgiye sahip olunmadıkça uzmanlaşmanın da olmaması doğal sayılmalıdır.

Önem sıralamasında 8. olarak “pazarlama” sorunları görülmektedir. Pazarlama ile ilgili faaliyetlerin her biri kalitenin oluşmasında az ya da çok etkili olmaktadır. Hem ticari hem de sosyal olsun her organizasyonun yararlanabileceği dinamik bir araç olan kalite ve standardizasyon, aynı zamanda işletmelerin asli fonksiyonlarından olan pazarlamada da önemli bir yere sahiptir. Kalite, “müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak” ise standardizasyon, “bunu uluslararası güvence altına almak” demektir. Pazarlamanın işlevlerinin herhangi birinde meydana gelecek aksaklık “hizmetlerin bütünlüğü” ilkesi gereğince tüm pazarlama eylemlerini akamete uğratacaktır. Bu hal, ulusal pazarlamada olduğu gibi uluslararası pazarlamada da aynen geçerlidir.

Önem sıralamasında 9. olarak “yasal ve bürokratik sorunlar” görülmektedir. Yasal sistemlere uyum sağlamak zorunda olmak zaman zaman işletmeler için bir engel teşkil edebilir. Uluslararası ticarete de bazı ülkeler, örneğin; kendi milli ekonomilerini korumak ve kendi ülkelerine ihracatı engellemek için özellikle yasal şartları vb. ağırlaştırabilirler. Yasal sorunların yanında bürokratik sorunlar da önemli bir engeldir. Hantal bürokrasi, zaman ve para gibi kaynak israfına yol açacağı için işletmeleri birçok alanda pasifize edebilmektedir. Standardizasyon gibi uluslararası ticaretin ayrılmaz

parçası olan bir konuda karşılaşılan bürokratik engeller, KOBİ’lerimizin ihracat başarılarını gölgeleyecek veya ihracat faaliyetlerini başlamadan bitirebilecektir.

Sıralamada onunculuğa yerleştirilen sorun, “Hammadde temin ve tedarik sorunu”dur. Girdi maliyetlerinin çok yüksek olduğu ülkemizde, KOBİ’lerin bu nedenle ve kıtlık, uzaklık vb. nedenlerle hammaddeye ulaşma problemi yaşamaları doğal karşılanmalıdır. Standardizasyon işin kaynağında yani hammadde temin aşamasında başladığına göre hammadde ile ilgili her sorun, işin baştan sakatlanmasına yol açabilecektir.

Ölçeğin onbirinci sırasında “Kalite sorunları” gelmektedir. Standardizasyonun başlaması, kaliteye inanmak ve devamı ise kalitenin sürekliliğini taahhüt altına almakla mümkündür. Kalite ile ilgili en ufak bir sorun standardizasyon konusunu başarısızlığa uğratabilecektir. Bu durumda elde anahtar olmayınca dış ticaretin kapısı da açılmayacaktır.

21. İhracat Faaliyeti Yaparken Standart Belgelerine Sahip Olmanın Önemi: Özellikle, AB ve ABD pazarları başta olmak üzere ihracatın ve serbest mal dolaşımının pasaportu standart belgeleridir. Bu genel bilgiyi teyit etmeyen konu ile ilgili araştırma ve araştırmacı yoktur. Bu bilgi ışığında anketten beklenen sonuç, “tamamen katılıyorum” seçeneğinin ağırlıklı olarak belirtilmiş olmasıdır. Bu soru ile ilgili sonuçları aktaran Tablo 4.41 incelendiğinde beklentiyle uygun bir sonucun çıktığı görülmektedir. “Tamamen katılıyorum” seçeneğinin oranı % 84,6 ve genel ortalama 2,85’tir. Ortalama, Likert ölçeğine göre “3”e yani “Tamamen katılıyorum”a uygundur.

Tablo 4.41.: İhracat Faaliyeti Yaparken Standart Belgelerine Sahip Olmanın Önemi

İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.	Sayı	%	Ortalama	s.s.
Hiç katılmıyorum	-	-	2,85	0,71
Kısmen katılıyorum	32	15,4		
Tamamen katılıyorum	176	84,6		
Toplam	208	100,0		

Bu konu ile ilgili olarak dört adet alt hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için ki kare testi yapılmıştır. Bilgi eksikliği açısından oluşturulan alt hipotezlerle ilişkin test sonuçları ve tablolar aşağıda gösterilmektedir.

H₆: İşletmenin ihracat performansı ile “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.42.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İhracat Performansı Çapraz

Tablo

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.			Toplam
			Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İhracat Performansı	0 - % 20	Sayı	-	0	88	88
		%	-	,0	100,0	100
	%20 - %40	Sayı	-	8	24	32
		%	-	25,0	75,0	100
	%40 - %60	Sayı	-	0	8	8
		%	-	,0	100,0	100
	%60 - %80	Sayı	-	24	16	40
		%	-	60,0	40,0	100
	%80 - %100	Sayı	-	0	40	40
		%	-	,0	100,0	100
	Toplam	Sayı	-	32	176	208
		%	-	15,4	84,6	100

$$\chi^2 = 88.164 - \text{df: } 4 - p = 0.000$$

Tablo 4.43.: İhracat Performanslarına Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi

Ortalamaları

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.
İhracat Performansı	0 - % 20	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	% 20 - %40	Ortalama	2,75
		s.s.	0,44
	%40 - %60	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	% 60 - %80	Ortalama	2,40
		s.s.	0,50
	%80 - %100	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
Genel		Ortalama	2,85
		s.s.	0,36

Tablo 4.42. incelendiğinde H_6 hipotezinin kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile işletmenin ihracat performansı ile “ihracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İhracat performans düzeylerine göre söz edilen görüşe katılım oranlarını gösteren Tablo 4.43. incelendiğinde tüm gruplarda üst düzeyde katılımın olduğu görülmektedir.

H₇: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.44.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin Büyüklüğü Çapraz Tablo

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.			Toplam
			Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İşletmenin Büyüklüğü	Mikro işletme	Sayı	-	0	40	40
		%	-	,0	100,0	100
	Küçük işletme	Sayı	-	32	80	112
		%	-	28,6	71,4	100
	Orta işletme	Sayı	-	0	40	40
		%	-	,0	100,0	100
	Büyük işletme	Sayı	-	0	16	16
		%	-	,0	100,0	100
	Toplam	Sayı	-	32	176	208
		%	-	15,4	84,6	100

$$\chi^2 = 32,416 - \text{df: } 3 - p = 0,000$$

Tablo 4.45.: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.
İşletmenin Büyüklüğü	Mikro işletme	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	Küçük işletme	Ortalama	2,71
		s.s.	0,45
	Orta işletme	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	Büyük işletme	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
Genel		Ortalama	2,85
		s.s.	0,36

Tablo 4.44. incelendiğinde H_7 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile işletmenin büyüklüğü ile “ihracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalamaları gösteren Tablo 4.45.’ten küçük işletmeler haricindeki grupların tam katılım seğıledikleri anlaşılmaktadır.

H₈: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak görüşü çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ömrüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.46.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin Ömrü Çapraz Tablo

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.			Toplam
			Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İşletmenin Ömrü	Yeni işletme	Sayı	-	16	72	88
		%	-	18,2	81,8	100
	Orta işletme	Sayı	-	8	72	80
		%	-	10,0	90,0	100
	Eski işletme	Sayı	-	8	32	40
		%	-	20,0	80,0	100
	Toplam	Sayı	-	32	176	208
		%	-	15,4	84,6	100

$$\chi^2 = 2.965 - \text{df: } 4 - p = 0.227$$

Tablo 4.47.: İşletmelerin Ömrüne Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi Ortalamaları

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.
İşletmenin Ömrü	Yeni işletme	Ortalama	2,82
		s.s.	0,36
	Orta işletme	Ortalama	2,90
		s.s.	0,30
	Eski işletme	Ortalama	2,80
		s.s.	0,41
	Genel	Ortalama	2,85
		s.s.	0,36

Tablo 4.46. incelendiğinde H_8 hipotezinin red edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletmenin ömrü ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 4.47. incelendiğinde ise en yüksek katılımı orta yaştaki işletmelerin sergilediği görülmektedir. İşletmelerin deneyimlerinin artmasına bağlı olarak katılım düzeylerinin de doğru orantılı bir şekilde artması beklenirken, aksi bir sonuçla karşılaşılmıştır.

H₉: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.48.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin İhracat Deneyimi
Çapraz Tablo

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.			Toplam
			Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İşletmenin Ömrü	Az deneyimli	Sayı	-	16	112	128
		%	-	12,5	87,5	100
	Orta deneyimli	Sayı	-	8	64	72
		%	-	11,1	88,9	100
	Fazla deneyimli	Sayı	-	8	0	8
		%	-	100,0	,0	100
	Toplam	Sayı	-	32	176	208
		%	-	15,4	84,6	100

$$\chi^2 = 45.828 - \text{df: } 2 - p = 0.000$$

Tablo 4.49.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın
Önemi Ortalamaları

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.
İşletmenin Ömrü	Az deneyimli	Ortalama	2,88
		s.s.	0,33
	Orta deneyimli	Ortalama	2,89
		s.s.	0,32
	Fazla deneyimli	Ortalama	2,00
		s.s.	0,00
Genel		Ortalama	2,85
		s.s.	0,36

Tablo 4.48. incelendiğinde H₉ hipotezinin kabul edilmesi gerektiği görülmektedir. Yani, işletmenin ihracat deneyimi ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 4.49. incelendiğinde ise en yüksek katılımı az deneyimli

ve orta deneyimli işletmelerin sergilediği görülmektedir. İşletmelerin deneyimlerinin artmasına bağlı olarak katılım düzeylerinin de doğru orantılı bir şekilde artması beklenirken, aksi bir sonuçla karşılaşmıştır.

H₁₀: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.50.: Standart Belgesine Sahip Olmanın Önemi – İşletmenin İhracat Deneyimi
Çapraz Tablo

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.			Toplam
			Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İşletmenin Ömrü	Az deneyimli	Sayı	-	32	168	200
		%	-	16,0	84,0	100
	Orta deneyimli	Sayı	-	0	8	8
		%	-	,0	100,0	100
	Fazla deneyimli	Sayı	-	-	-	-
		%	-	-	-	-
	Toplam	Sayı	-	32	176	208
		%	-	15,4	84,6	100

$$\chi^2 = 1.513 - \text{df: } 1 - p = 0.219$$

Tablo 4.51.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Standart Belgesine Sahip Olmanın
Önemi Ortalamaları

			İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.
İşletmenin Ömrü	Dar alan	Ortalama	2,84
		s.s.	0,37
	Kısmen geniş alan	Ortalama	3,00
		s.s.	0,00
	Geniş alan	Ortalama	-
		s.s.	-
	Genel	Ortalama	2,85
		s.s.	0,36

Tablo 4.50.’ye bakıldığında H₁₀ hipotezinin red edilmesi gerektiği görülmektedir. İşletmenin ihracatta yayılma alanı ile bilgi düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Tablo 4.51.’den ise kısmen geniş alana yayılan işletmelerin tam katılım

sergiledikleri, dar alana yayılabilen işletmelerin ise yüksek düzeyde katılım belirttikleri görülmüştür.

22. Uluslararası Standartların Belgelendirmesine İlişkin Olarak İşletmeye Uygun

Olan Durum: En son Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'na göre (2002) Ülkedeki işletmelerin %10,57'si ve istihdamın %7,38'i Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde yer almaktadır. 2008 yılı verilerine göre ise ihracat yapan işletmelerin %4,19'u Doğu ve Güneydoğu Bölgeleri'nde bulunmakta ve bu bölgeler ülke ihracatının %3,04'ünü gerçekleştirmektedir. 2006 yılı sonu verilerine göre (KALDER) Türkiye'de toplam 5155 işletme sistem belgelerinden en az bir tanesine sahiptir. Belgeli işletmelerin ise % 5'i (261) bahsi geçen bölgelerdedir. İmalat sanayindeki işletmelerin ise % 11,6'sının faaliyette bulunduğu yöre Doğu ve Güneydoğu sınırlarındadır.

Tablo 4.52.: Uluslararası Standartların Belgelendirmesine İlişkin Olarak İşletmeye Uygun Olan Durum

Uluslararası standart belgeleri	ISO 9000		ISO 14000		ISO 18000		ISO 22000		CE	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Belgemiz var.	112	53,8	24	11,5	16	7,7	32	15,4	40	19,2
Uygunluğu değerlendiriliyor.	24	11,5	-	-	-	-	8	3,8	8	3,8
İşletmemize uygun	8	3,8	-	-	-	-	-	-	8	3,8
İşletmemize uygun değil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Şu aşamada ve yakın gelecekte düşünülmemektedir.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Şu aşamada düşünülmüyor ancak yakın gelecekte olabilir.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Geliştirme sürecinin başlangıcındayız.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belge alma aşamasındayız.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Konu hakkında bilgim yok	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevapsız	64	30,9	184	88,5	192	92,3	168	80,8	152	73,2
Toplam	208	100	208	100	208	100	208	100	208	100

İşletmelerin belgelendirme durumlarını gösteren yukarıdaki Tablo 6.52. incelendiğinde, en az bir belge sahibi olan işletme sayısının 224 olduğu görülmektedir. Sayının bu kadar düşük olması ülke gerçekleriyle de örtüşmektedir. Bunun nedeni olarak

belgelendirmede karşılaşılan sorunlardır ancak bunlar arasında en ağırlıklı olarak hissedilenlerin finansman, teknoloji, bilgisizlik ve bilinçsizlik olduğu düşünülmektedir.

Belgeye sahip olma durumu ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeylerinin karşılaştırıldığı Tablo 4.53. aşağıda görülmektedir. Tabloya göre yükseköğrenim derecesine sahip olan yöneticilerin işletmelerinin belgeye sahip olma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak belge alma eğiliminin de yükseldiğini işaret etmesi bakımından olumlu kabul edilebilir.

Tablo 4.53.: Belgeye Sahip Olma Durumunun Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Uluslararası standart belgeleri	Eğitim Düzeyi			
	Lise ve altı		Yükseköğrenim	
	Frekans		Frekans	
	S	%	S	%
ISO 9000	32	66,7	80	83,3
ISO 14000	8	100	16	100
ISO 18000	-	-	16	100
ISO 22000	-	-	32	80
CE	40	71,4	-	-

23. Sahip Olunan Belgenin Süresi: AB'nin 1985 yılında yeni yaklaşım direktiflerini uygulamaya koymasının akabinde ISO'da ilk serisi olan 9000 serisini 1987 yılında yayınlamıştır. Türkiye 1996 yılından beri Gümrük Birliği üyesidir ve 1999'da adaylık statüsü kazandığı AB ile 2004 yılından beri üyelik müzakerelerine devam etmektedir. Bu bilgiler ışığında, belgeye sahip olmada ortalama sürenin 10 yıl civarında olması beklenmektedir. Ancak konu ile ilgili olarak aşağıda verilen Tablo 4.54. incelendiğinde ortalamanın 5 yıl ve altında olduğu görülmektedir. Bölge işletmelerinin belgelendirme deneyimlerinin çok az olduğu ve belge almada yavaş davrandıkları düşünülmektedir. Bu durumun da finansman, teknoloji, bilgisizlik ve bilinçsizlik başta olmak üzere konu ile ilgili engel teşkil eden unsurların etkisi ile meydana geldiği düşünülmektedir.

Tablo 4.54.: Sahip Olunan Belgenin Süresi

Belgenin süresi	ISO 9000		ISO 14000		ISO 18000		ISO 22000		CE	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
5 yıldan daha az bir süre geçti.	72	34,6	24	11,5	16	7,7	24	11,5	24	11,5
5 – 10 yıl arası bir süre geçti.	8	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-
10 yıldan fazla bir süre geçti.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevapsız	128	61,6	184	88,5	192	92,3	184	88,5	184	88,5
Toplam	208	100	208	100	208	100	208	100	208	100

27. Belge Sahibi Olmanın İhracatta Yaşanılan Problemlerin Azalmasına Etkisi:

Evrensel olarak kabul gören standart belgelerine sahip olmak ihracatta birçok kapının açılmasına yardım etmekte ve yine bir hayli problemin çözülmesini sağlamaktadır. Ancak, belge sahibi olmanın her kapıyı açması ve her sorunu çözebilmesi de mümkün değildir. İhracatın doğası, ortamın şartları vb. durumların bu şekilde çözülemeyen problemler yaratması da olasıdır. Her ne olursa olsun belge sahibi olmak demek ihracatta çok önemli bir rekabet avantajına sahip olmak demektir. Belge sahibi olmanın ihracatta yaşanan problemleri azaltıp azaltmadığı sorusuna verilen cevapların aktarıldığı Tablo 4.55. aşağıdadır.

Tablo 4.55.: Belge Sahibi Olmanın İhracatta Yaşanılan Problemlerin Azalmasına Etkisi

Belge ihracatta yaşanan problemleri azalttı mı?	ISO 9000		ISO 14000		ISO 18000		ISO 22000		CE	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Evet	48	23,1	16	7,7	16	7,7	8	3,8	16	7,7
Kısmen	40	19,2	8	3,8	-	-	8	3,8	8	3,8
Hayır	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevapsız	120	57,7	184	88,5	192	92,3	192	92,3		88,5
Toplam	208	100	208	100	208	100	208	100	208	100

Tablo incelendiğinde ihracatta yaşanan problemlerin azalmadığına ilişkin bir cevap verilmediği ve belgenin mutlak surette sorunların azalmasına katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçta, standartların dış ticaretin ortak dili olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

25. Kalite ve Standardizasyon İle İlgili Sistem Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlar:

İşletmede sistem geliştirmek veya diğer bir ifade ile sistemi işletmeye adapte etmeye

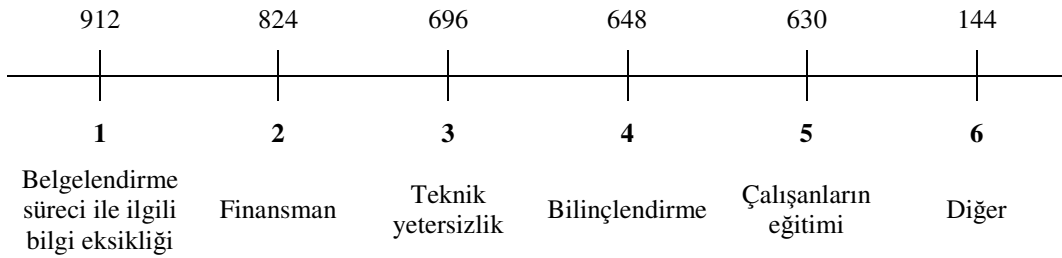
çalışmak, yenilik tanımına uymaktadır. Bu gibi değişim sonucu gelen yenilikler; işletme içerisinde direnme ve benimsememe tepkileri ile karşılaşabilir. Bu direnç örgütsel yapı üzerinden gelebileceği gibi ferdi olarak çalışanlardan da gelebilir. Direnç vb. sorunlar dışında KOBİ olmanın zorluklarından dolayı da bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem geliştirmede karşılaşılan sorunlar ile ilgili Tablo 4.56. , Tablo 4.57. ve sıralama ölçeği aşağıdadır.

Tablo 4.56.: Kalite ve Standardizasyon İle İlgili Sistem Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Frekans Tablosu

Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem geliştirmede karşılaştığınız sorunları önem derecelerine göre belirtiniz.	Önem dereceleri frekansı						Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Belgelendirme süreci ile ilgili bilgi eksikliği	96	24	32	8	32	-	192
Finansman	16	96	32	24	24	-	192
Çalışanların eğitimi	8	40	88	48	8	-	192
Teknik yetersizlik	32	8	32	96	24	-	192
Bilinçlendirme	40	24	8	16	104	-	192
Diğer	-	-	-	-	-	144	144
Puanlar	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.57.: Kalite ve Standardizasyon İle İlgili Sistem Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tercih Puanları Tablosu

Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem geliştirmede karşılaştığınız sorunları önem derecelerine göre belirtiniz.	Önem dereceleri frekansı						Toplam tercih puanları
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Belgelendirme süreci ile ilgili bilgi eksikliği	576	120	128	24	64	-	912
Finansman	96	480	128	72	48	-	824
Çalışanların eğitimi	48	200	352	144	16	-	630
Teknik yetersizlik	192	40	128	288	48	-	696
Bilinçlendirme	240	120	32	48	208	-	648
Diğer	-	-	-	-	-	144	



Ölçek incelendiğinde KOBİ'lerin tüm sorunlarının temeli olan bilgisizlik, finansman ve teknik yetersizliğin ilk üç sırada yer aldığı görülmektedir. Bilgisizlik ya da bilgi eksikliği beraberinde bilinçsizliği de getirebilmektedir. Bilinçlendirme ve çalışanların eğitimi, hem yeniliğe direnci kırmada hem de yeniliğin yaşam tarzı haline getirilmesinde önemli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ile ilgili sorunların yeniliğin yerleştirilmeye çalışıldığı ortamlarda yeşermesi ise doğal gelişmeler olarak düşünülmelidir.

25. Belgelendirmeden Sonraki Yıllarda İhracat Değerinin Tüm Satışlar İçerisindeki Ortalama Payı Artmış İse Bu Artışta, Sahip Olunan Belgenin / Belgelerin Etkisi: Kaliteyi evrensel güvence altına alan standart belgelerinin ihracatta miktar ve değer olarak artış sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bunun nedeni söz konusu belgelerin uluslararası ticarete olmazsa olmaz niteliğine bürünmüş olmasıdır. Bu konu ile ilgili araştırma bulgularının derlendiği Tablo 4.58. aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.58.: İhracat Artışında Sahip Olunan Belgenin Etkisi

İhracat artışında sahip olunan belgenin etkisi	ISO 9000		ISO 14000		ISO 18000		ISO 22000		CE	
Frekans	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Hiç etkili olmadı (% 0)	24	11,5	8	3,8	8	3,8	-	-	8	3,8
Çok az etkili oldu (% 30'dan az)	24	11,5	-	-	-	-	8	3,8	16	7,7
Kısmen etkili oldu (%30 - %60 arası)	24	11,5	8	3,8	8	3,8	8	3,8	8	3,8
Büyük ölçüde etkili oldu (%60'dan fazla)	8	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevapsız	128	61,5	192	92,3	192	92,3	192	92,3	176	84,6
Toplam	208	100	208	100	208	100	208	100	208	100
Ortalama	2,2		2		2		2,5		2	
S.S.	0,99		1,03		1,03		0,52		0,72	

Tablo incelendiğinde sahip olunan tüm belgelerin ihracat değerinde yol açtıkları artışın “çok az” olduğu görülmektedir. Ortalamaların tamamı, Likert ölçeği üzerinden değerlendirildiğinde “2”ye yani “Çok az etkili oldu” seçeneğine isabet etmektedir. Gıda güvenliği belgesi olan ISO 22000 ile ilgili ortalama büyük bir fark sayılmasa da diğer ortalamaların üzerinde “2” ile “3” arasındaki sınırdadır. “Kalite Yönetim Sistemi” belgesi olan ISO 9000 serisi ile ilgili verilerde ise “Büyük ölçüde etkili oldu” seçeneği dikkati çekmektedir.

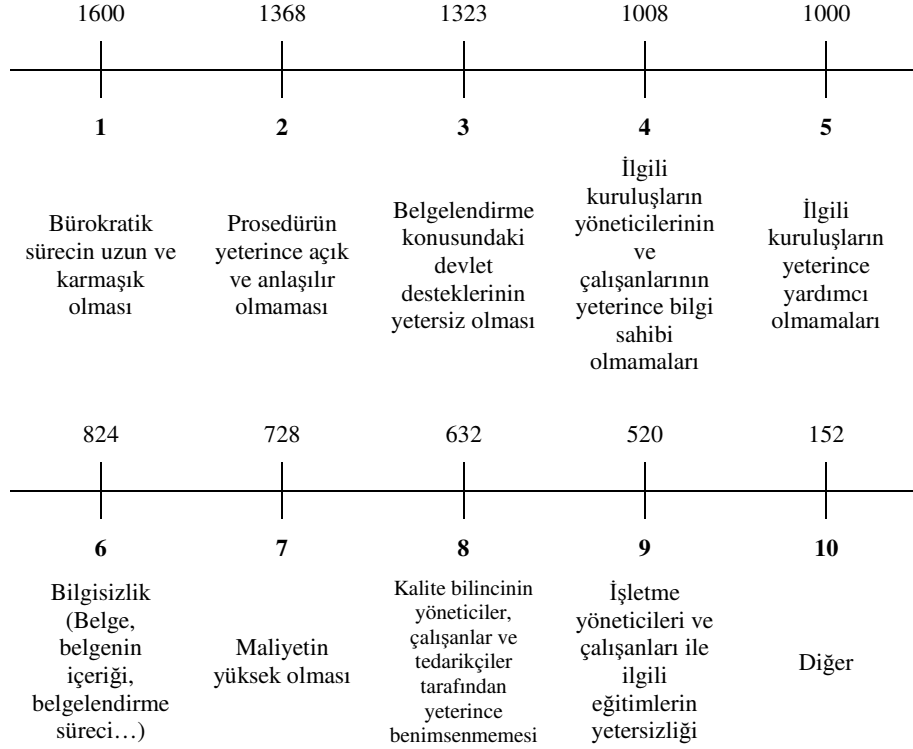
26.Standart Belgelendirme Faaliyetleri Sırasında Karşılaşılan Problemler: Standart belgelendirme faaliyetlerine başlamak, sürdürmek ve tamamlamak KOBİ'ler için bazı problemler oluşturmaktadır. Aşılması güç olabilen bazı engeller nedeniyle, KOBİ'ler ya hiç başlamamayı tercih etmekte ya da süreci yarıda bırakabilmektedirler. Söz konusu faaliyetlerle ilgili olarak yaşanan problemlerin önem sıralamasını gösteren Tablo 4.59., Tablo 4.60. ve sıralama ölçeği aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.59.: Standart Belgelendirme Faaliyetleri Sırasında Karşılaşılan Problemlere İlişkin Frekans Tablosu

Standart belgelendirme faaliyetleri sırasında ne gibi problemler yaşadınız?	Önem dereceleri frekansı										Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması	128	24	-	8	8	-	-	-	-	-	168
Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması	-	104	40	16	-	-	-	-	-	-	160
Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması	8	24	112	16	-	-	-	-	8	-	168
İlgili kuruluşların (kamu ya da özel) yeterince yardımcı olmamaları	-	-	8	104	16	8	8	8	8	-	160
İlgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları	16	8	-	8	96	16	16	-	-	-	160
İşletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eğitimlerin yetersizliği	8	-	-	-	16	8	8	16	112	-	168
Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)	-	-	8	8	8	120	-	8	16	-	168
Maliyetin yüksek olması	-	8	-	8	8	8	112	16	8	-	168
Kalite bilincinin yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi	8	-	-	-	16	8	16	112	8	-	168
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	152	152
Puanlar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

Tablo 4.60.: Standart Belgelendirme Faaliyetleri Sırasında Karşılaşılan Problemlere İlişkin Tercih Puanları Tablosu

Standart belgelendirme faaliyetleri sırasında ne gibi problemler yaşadınız?	Önem dereceleri frekansı										Toplam tercih sayısı
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması	1280	216	-	56	48	-	-	-	-	-	1600
Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması	-	936	320	112	-	-	-	-	-	-	1368
Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması	80	216	896	115	-	-	-	-	16	-	1323
İlgili kuruluşların (kamu ya da özel) yeterince yardımcı olmamaları	-	-	64	728	96	40	32	24	16	-	1000
İlgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları	160	72	-	56	576	80	64	-	-	-	1008
İşletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eğitimlerin yetersizliği	80	-	-	-	96	40	32	48	224	-	520
Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)	-	-	64	56	48	600	-	24	32	-	824
Maliyetin yüksek olması	-	72	-	56	48	40	448	48	16	-	728
Kalite bilincinin yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi	80	-	-	-	96	40	64	336	16	-	632
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	152	152



Ölçek incelendiğinde ilk sırada “Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması” gelmektedir. Gerçektende belgelendirme süreci ortalama iki yılı almakta ve bu süre zorlu çalışmalarla dolu olarak geçmektedir. Teknolojideki ve müşteri beklentilerindeki değişimin neredeyse dakikalarla ölçülebilir hala geldiği bir çağda, bu kadar uzun ve zorlu bir sürecin işletmelere çeşitli zorluklar yaşatması ise doğal kabul edilmelidir.

Önem sıralamasında ikinci sırayı “Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması” almaktadır. Prosedürün yeteri kadar sade olmadığı bir gerçektir. KOBİ’ler gibi işlerin tek elden yürütülmeye çalışıldığı ve diğer bazı kısıtlarla birlikte eğitim ve kalifiye eleman sorununun yoğunlukla hissedildiği işletmelerde prosedürün anlaşılması bir hayli çaba sarf etmeyi gerektirebilmektedir.

Önem sıralamasında üçüncü sıraya “Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması” yerleştirilmiştir. Devlet desteklerinin yeterliliği ayrı bir tartışma konusudur. Ancak, “Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi Yardımı” adı altında başvuru ve doküman inceleme, belgelendirme tetkik ve denetim harcamaları ile yıllık belge kullanım ücretlerinin faturalandırılması karşılığında % 50’si nakit olarak Dış Ticaret Müsteşarlığı’nca işletmeye ödenmektedir. DTM’nin ve diğer bazı kamu kuruluşlarının ihracata yönelik başka destekleri de mevcuttur. Maliyetin yarısının nakit olarak geri verilmesi hatırı sayılacak bir destektir. KOBİ’lerin bu sorunu bu kadar yüksek düzeyde önemsemelerinin, devlet desteklerini, ya babadan kalma yöntemlerle yani kurala ve sisteme bağlı olmadan almak istemelerinden ya da desteklerden bihaber olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Habersiz olmaları da ilgilenmemelerinden veya desteği sağlayan kuruluşun yeterince tanıtım yapmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Sıralamada dördüncü olarak “İlgili kuruluşların (belgelendirme kuruluşları, Sanayi Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Odaları, KOSGEB vb.) yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları” gelmektedir. Bu sorunun ülkemizin bir klasiği olan “bugün git yarın gel” zihniyetinin bir uzantısı olduğu düşünülmektedir.

Beşinci sırada “İlgili kuruluşların yeterince yardımcı olmamaları”nın geldiği görülmektedir. Bu sorununda erteleme zihniyeti ve atalet hissi nedeniyle ortaya çıktığı ve KOBİ’lere yansıdığı görülmektedir.

Altıncı sırada “Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)” sorunu gelmektedir. Daha önce de aktarıldığı gibi KOBİ’ler standart belgelerin içeriğinden müracaat işlemlerine kadar birçok alanda bilgi eksikliği yaşamaktadırlar. Yaşanan bilgi eksikliği ise işletmelerin güç kaybetmelerine ve yarışta geri kalmalarına yol açmaktadır.

Sıralamada yedinciliği “Maliyetin yüksek olması” sorunu almaktadır. Belge almanın maliyeti işletmenin büyüklüğü, çalışan sayısı ve faaliyet alanına göre büyük değişim göstermektedir. Ancak, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ’ler için bu maliyetin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Sistem belgelendirmenin ortalama maliyetinin, küçük işletmeler için 58.000 USD, orta büyüklükteki işletmeler için 150-300 USD/işçi olduğu ifade edilmektedir (Budak, 2004). Sistemin gerekliliklerine uyum için katlanılan diğer maliyetler de düşünüldüğünde bu rakamlar daha da katlanmaktadır. Söz konusu rakamlar her belge ve her işletme için kesin rakamlar değildir. Ancak, her KOBİ’nin kolaylıkla üstlenebileceği rakamlar olduğunun söylenmesi mümkün değildir.

Sekizinci sırada “Kalite bilincinin yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi” gelmektedir. Bu sorun belki de KOBİ’lerin yaşayabilecekleri en ciddi sorundur. Ancak araştırmaya göre önem sıralamasında geride çıkmıştır. Bir işi başarmak için o işe inanmak gerekir. İlgili herkes gerçekten inanmadıkça işe başlansa bile sonuç almak hiç de kolay olmayacaktır. Kalite ve sistem belgelendirme gibi zihniyet ve kültür değişikliği gerektiren bir konuda gerçekten ve tam anlamıyla inanmamanın beraberinde gelen yeterince benimsememe, faaliyet devam ettikçe işletmelerin karşısında durmaya devam edecektir.

Dokuzuncu sırada “İşletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eğitimlerin yetersizliği” sorunu gelmektedir. Eğitimin bir problem olarak düşünülmesi; maliyet artırıcı bir unsur olduğunun düşünülmesinden, gereksiz olduğu gözü ile bakılmasından

veya konunun yeterince benimsenmemesinden kaynaklanıyor olabilir. İşletmelerin isterlerse ve kaynakları varsa eğitim alabilme imkânlarına her zaman ulaşmaları mümkündür.

4.3.2. Belge Almada Etkili Olan Beklentiler ve Beklentilerin Gerçekleşme Düzeyleri İle İlgili Analizler

Bu konu ile ilgili ölçüm, anketin 31. sorusu aracılığıyla yapılmıştır. Bahsi geçen soruda belge almada etkili olduğu düşünülen 41 ifadenin ne kadar etkili olduğu ve bu beklentilerin belge alındıktan sonra hangi ölçüde gerçekleştiği 5’li Likert Ölçeği esas alınarak her bir belge için ölçülmeye çalışılmıştır. Söz konusu belgelerden ISO 14000 ve ISO 18000 için 30. soruya cevap alınamadığı için bu belgelerle ilgili analiz yapılamamıştır. Beklenti ve gerçekleşme ölçümleri üzerinden ortalama, standart sapma ve çok faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Ölçek ifadelerine ilişkin açıklama aşağıdaki Tablo 4.61.’de gösterilmektedir.

Tablo 4.61.: Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı

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

4.3.2.1. ISO 9000 Serisi Belgeler İle İlgili Frekans Analizleri

1.Genel Ortalamalar: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.62’de verilmiştir. Ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama <= 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 34 beklenti kaynağının

ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 34 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 7 beklenti kaynağı ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığındadır. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 4.62.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Soru no	Sorular	Beklenen		Gözlenen	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
1	K�rliliği artırmak	3,57	1,19	2,86	1,66
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,57	0,50	2,71	1,29
3	Maliyetleri düşürmek	3,57	1,19	2,57	1,61
4	Satış hacmini artırmak	4,14	0,84	3,14	1,57
5	İşletmenin kredibilitesini artırmak*	3,38	1,14	3,43	1,06
6	Stratejik açıdan önemli olması	3,43	0,74	3,14	0,84
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	1,08	3,71	0,89
8	Yönetim becerilerini geliştirmek	3,57	1,06	3,29	1,17
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,86	1,14	3,29	1,29
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,00	0,93	3,57	1,31
11	Verimliliği artırmak	3,57	0,91	3,14	1,47
12	İ� ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,71	1,04	3,14	1,00
13	�evre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,08	3,57	1,19
14	İşletmenin imajını güçlendirmek	3,86	1,00	3,43	0,91
15	Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	2,71	1,17	2,43	1,31
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,14	1,26	2,71	1,40
17	Atık miktarını azaltmak	3,57	1,19	3,00	1,32
18	�evre konusunda öncü olmak	3,57	1,06	3,14	1,26
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,71	1,04	3,29	1,04
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,71	0,89	3,57	0,91
22	ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, �evre sağlığı...) sağlamak	3,86	1,00	3,29	1,29
23	Dış pazarlara açılmak	3,71	1,29	2,86	1,47
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	3,57	0,91	3,14	1,37
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,71	1,04	3,14	1,26
26	Rekabet avantajı sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,86	1,14	3,14	0,84
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen �ye aday olması	4,14	0,84	3,86	0,84
29	Pazar payını artırmak	3,86	1,14	3,14	1,26
30	Nitelikli eleman �alıştırma	4,00	0,93	2,86	1,37
31	çalışma koşullarını iyileştirme	3,86	1,14	2,86	1,57
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,93	3,00	1,43
33	çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,71	1,17	3,14	1,00
34	Müşterilerin istemeleri	3,14	1,14	3,00	1,21
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,14	1,66	3,00	1,53
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,14	1,26	2,71	1,29
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,29	1,59	2,86	1,66
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,86	0,84	3,29	1,17
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,57	1,19	3,00	1,32
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,86	1,00	3,57	1,06
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,43	1,19	3,14	1,14
N		56		56	
Genel Ortalama		3,68		3,15	
Standart Sapma		0,31		0,31	

Ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “Çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.39. incelendiğinde sadece “işletmenin kredibilitesini artırmak” ifadesi ile ilgili gözlenen sonucun beklentinin üzerinde çıktığı görülmektedir. Genel ortalamaları bakıldığında ise beklentilerin “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “1,80 < ortalama ≤ 2,60” aralığında olduğu yani “Çok az gerçekleşti”ği görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

2. İşletmenin Ömrüne Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.63'te verilmiştir. Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 33 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 33 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 8 beklenti kaynağı ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığındadır. Bu 8 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 4.63.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Yeni işletme				Genç işletme				Eski işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	3,42	1,21	2,71	1,63	3,59	1,27	2,97	1,67	3,44	1,23	2,69	1,57
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,50	0,51	2,63	1,28	3,48	0,78	2,76	1,28	3,39	0,97	2,55	1,33
Maliyetleri düşürmek	3,42	1,21	2,42	1,59	3,55	1,24	2,68	1,60	3,53	1,32	2,48	1,52
Satış hacmini artırmak	4,04	0,86	3,04	1,55	4,08	1,06	3,22	1,58	3,92	1,21	2,89	1,55
İşletmenin kredibilitesini artırmak*	3,71	1,16	3,29	1,08	3,79	1,21	3,41	1,14	3,82	1,36	3,32	1,16
Stratejik açıdan önemli olması	3,38	0,71	3,08	0,83	3,36	0,94	3,12	0,99	3,21	1,00	2,92	0,95
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	3,88	1,12	3,63	0,92	3,92	1,18	3,66	1,04	3,92	1,34	3,52	1,11
Yönetim becerilerini geliştirmek	3,50	1,02	3,17	1,20	3,54	1,15	3,29	1,23	3,34	1,32	3,14	1,18
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,71	1,16	3,13	1,33	3,79	1,21	3,30	1,32	3,82	1,36	3,24	1,28
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	3,88	0,95	3,42	1,35	3,95	1,10	3,55	1,33	3,82	1,23	3,53	1,38
Verimliliği artırmak	3,46	0,93	3,00	1,47	3,50	1,01	3,18	1,47	3,50	1,20	3,06	1,49
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,67	1,01	3,08	0,97	3,67	1,14	3,16	1,11	3,44	1,33	2,84	1,06
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	3,88	1,12	3,46	1,22	3,96	1,20	3,59	1,27	3,83	1,29	3,35	1,22
İşletmenin imajını güçlendirmek	3,75	1,03	3,38	0,92	3,79	1,11	3,41	1,05	3,72	1,25	3,13	1,04
Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	2,71	1,12	2,38	1,28	2,75	1,23	2,51	1,34	2,36	1,17	2,17	1,20
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,08	1,21	2,63	1,38	3,17	1,30	2,80	1,43	2,86	1,37	2,48	1,32
Atık miktarını azaltmak	3,42	1,21	2,83	1,34	3,55	1,24	3,05	1,35	3,53	1,32	2,95	1,25
Çevre konusunda öncü olmak	3,50	1,02	3,04	1,27	3,54	1,15	3,17	1,30	3,34	1,32	2,95	1,26
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,58	1,06	3,17	1,05	3,67	1,14	3,29	1,13	3,62	1,25	3,13	1,11
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	3,88	0,95	3,33	0,92	3,91	1,08	3,41	1,05	3,91	1,28	3,22	1,07
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,63	0,92	3,50	0,93	3,66	1,04	3,54	1,05	3,52	1,11	3,33	1,09
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	3,75	0,99	3,17	1,31	3,83	1,14	3,34	1,35	3,63	1,25	3,06	1,22
Dış pazarlara açılmak	3,54	1,32	2,67	1,49	3,67	1,32	2,93	1,48	3,73	1,43	2,85	1,35
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,50	0,88	3,00	1,38	3,50	1,05	3,14	1,37	3,41	1,19	3,14	1,40
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,58	1,06	3,00	1,29	3,67	1,14	3,17	1,29	3,62	1,25	3,04	1,22
Rekabet avantajı sağlamak	3,88	0,95	3,33	0,92	3,91	1,08	3,41	1,05	3,91	1,28	3,22	1,07
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,71	1,16	3,04	0,86	3,79	1,21	3,12	0,94	3,82	1,36	3,01	1,01
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,04	0,86	3,79	0,83	4,04	1,04	3,82	1,05	4,01	1,26	3,53	1,11
Pazar payını artırmak	3,71	1,16	3,00	1,29	3,79	1,21	3,17	1,29	3,82	1,36	3,04	1,22
Nitelikli eleman çalıştırma	3,88	0,95	2,79	1,35	3,91	1,08	2,93	1,39	3,91	1,28	2,57	1,33
Çalışma koşullarını iyileştirme	3,71	1,16	2,75	1,54	3,83	1,23	2,97	1,60	3,73	1,30	2,60	1,46
İşgücü verimliliğini artırma	3,88	0,95	2,92	1,41	3,91	1,08	3,05	1,44	3,91	1,28	2,77	1,44
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,58	1,18	3,04	1,00	3,63	1,24	3,12	1,09	3,72	1,37	3,02	1,08
Müşterilerin istemeleri	3,13	1,08	2,96	1,16	3,17	1,21	3,04	1,26	2,76	1,25	2,66	1,26
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,04	1,65	2,92	1,53	3,19	1,62	3,06	1,51	2,98	1,70	2,78	1,51
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,08	1,21	2,63	1,28	3,13	1,25	2,76	1,28	2,94	1,48	2,55	1,33
İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,17	1,55	2,71	1,63	3,35	1,60	2,97	1,67	3,09	1,67	2,69	1,57
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,75	0,85	3,17	1,20	3,78	1,02	3,29	1,23	3,71	1,18	3,14	1,18
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,42	1,21	2,83	1,34	3,55	1,24	3,05	1,35	3,53	1,32	2,95	1,25
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,75	0,99	3,46	1,06	3,83	1,14	3,58	1,18	3,63	1,25	3,34	1,16
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,29	1,2	3,00	1,14	3,42	1,24	3,17	1,2	3,33	1,31	3,03	1,15
N	23				23				10			
Genel Ortalama	3,57		3,04		3,64		3,17		3,54		2,97	
Standart sapma	0,29		0,32		0,28		0,28		0,37		0,32	

Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama <= 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu

yoktur. 6 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 6 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 33 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 33 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise “ $1,80 < \text{ortalama} \leq 2,60$ ” değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “Çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.40. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamaları bakıldığında ise beklentilerin “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 34 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 34 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 8 beklenti kaynağı ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığındadır. Bu 8 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 30 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 30

ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 1 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “ok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.40. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “2,60 < ortalama ≤ 3,40” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

Eski işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “ok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 30 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 30 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 10 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. Geriye kalan 1 beklenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 1 beklenen sonucun yöneticiler tarafından “etkili değil” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir.

Eski işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 3 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 3 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 31 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 31 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 7 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında

olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “Çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.45. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “2,60 < ortalama ≤ 3,40” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

3. İşletmenin Ölçeğine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.64’de verilmiştir. Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 35 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 35 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 6 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 6 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 4.64.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

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

Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “Çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.41. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “2,60 < ortalama ≤ 3,40” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli oranda açık olduğu görülmektedir.

ISO 9000 serisi belgelerle ilgili olarak cevap veren 56 işletmenin tamamının küçük işletme olması nedeniyle orta ve büyük işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

4. İşletmenin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.65’de verilmiştir. Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen bir beklenti kaynağı yoktur. 22 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 22 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 19 beklenti kaynağının ise “2,60 <

ortalama $\leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 19 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama $\leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen geręekleřti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 10 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama $\leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 10 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde geręekleřti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 29 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama $\leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 29 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 2 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama $\leq 2,60$ ” değer aralığında olduğundan, bu 2 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “ok az geręekleřti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.42. incelendiğinde beklentinin üzerinde geręekleřen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “2,60 < ortalama $\leq 3,40$ ” aralığına düştüğü yani “kararsızım” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “2,60 < ortalama $\leq 3,40$ ” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında az miktarda açık olduğu görülmektedir.

ISO 9000 serisi belgelerle ilgili olarak cevap veren 56 işletmenin tamamının dar alana yayılmış işletme olması nedeniyle kısmen geniş veya geniş alana yayılmış olan işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

Tablo 4.65.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

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

5. İşletmenin İhracat Deneyimlerine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.66’da verilmiştir. Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 13’ünün

“4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, “ ok etkili” olduğu düşünülen 13 beklenti kaynağı mevcuttur. 20 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 20 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. “1,80 ≤ ortalama ≤ 2,60” aralığında da bir değer bulunmaktadır. Bunun anlamı ise ilgili faktörün yöneticilerce “etkili değil” şeklinde değerlendirildiği yönündedir.

Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 7 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 75 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 28 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 28 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan 6 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 6 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “ ok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 6.42. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “2,60 < ortalama ≤ 3,40” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında önemli miktarda açık olduğu görülmektedir.

Orta deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olan bir değerlendirme görülmemiştir. Yani, “ ok etkili” olduğu düşünülen herhangi bir beklenti kaynağı mevcut değildir. 25 beklenti kaynağının ise “3,40 <

ortalama $\leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 25 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 15 beklenti kaynağının ise “ $2,60 < ortalama \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 15 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. “ $1,80 \leq ortalama \leq 2,60$ ” aralığında da 1 değer bulunmaktadır. Bunun anlamı ise ilgili faktörün yöneticilerce “etkili değil” şeklinde değerlendirildiği yönündedir.

Orta deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “ $4,20 < ortalama \leq 5,00$ ” değer aralığında hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen bir gözlem sonucu yoktur. 4 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < ortalama \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük  l de gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 28 gözlenen sonucun “ $2,60 < ortalama \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 28 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netle mediği görülmektedir. Geriye kalan 9 gözlenen sonuç ise “ $1,80 < ortalama \leq 2,60$ ” değer aralığında olduğundan, bu 9 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “ ok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 4.61. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “ $2,60 < ortalama \leq 3,40$ ” aralığına düştüğü yani “kararsızım” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da “ $2,60 < ortalama \leq 3,40$ ” aralığında olduğu yani “kararsızım” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında az miktarda açık olduğu görülmektedir. Cevap verenler arasında deneyimli işletme bulunmadığı için de bu grupla ilgili bir değerlendirme yapılamamıştır.

Tablo 4.66.: ISO 9000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Az Deneyimli				Orta Deneyimli				Deneyimli			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	3,75	1,11	3,00	1,61	3,33	1,27	2,67	1,74	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,75	0,44	3,00	1,24	3,33	0,48	2,33	1,27	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	4,00	1,24	3,00	1,61	3,00	0,83	2,00	1,44	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	4,25	0,84	3,25	1,50	4,00	0,83	3,00	1,67	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,33	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	3,75	0,84	3,50	0,88	3,00	0,00	2,67	0,48	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,67	0,48	3,67	0,48	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	3,75	1,32	3,75	0,84	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,25	1,32	3,75	1,11	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,25	0,84	4,00	0,72	3,67	0,96	3,00	1,67	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	3,75	1,11	3,50	1,52	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,75	1,32	3,25	1,11	3,67	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,24	3,50	1,14	4,00	0,83	3,67	1,27	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,25	0,84	3,50	0,88	3,33	0,96	3,33	0,96	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	2,50	1,52	2,50	1,52	3,00	0,00	2,33	0,96	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,25	1,50	3,00	1,44	3,00	0,83	2,33	1,27	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,00	1,24	3,50	1,14	3,00	0,83	2,33	1,27	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	3,75	1,32	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,75	1,11	3,25	0,84	3,67	0,96	3,33	1,27	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,50	0,88	3,75	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,75	1,11	3,50	1,14	3,67	0,48	3,67	0,48	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,00	1,02	3,50	0,88	3,67	0,96	3,00	1,67	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	4,25	1,32	3,50	1,14	3,00	0,83	2,00	1,44	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	4,00	1,02	4,00	1,02	3,00	0,00	2,00	0,83	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,00	1,24	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	4,50	0,88	3,75	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,25	1,32	3,25	0,84	3,33	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,25	0,84	3,75	0,84	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,25	1,32	3,50	1,14	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	4,50	0,88	3,00	1,44	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,00	1,24	2,75	1,50	3,67	0,96	3,00	1,67	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,50	0,88	3,25	1,50	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	4,25	1,32	3,50	1,14	3,00	0,00	2,67	0,48	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	3,00	1,44	3,00	1,44	3,33	0,48	3,00	0,83	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,25	1,81	3,00	1,61	3,00	1,44	3,00	1,44	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,25	1,50	3,00	1,24	3,00	0,83	2,33	1,27	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,25	1,81	3,00	1,61	3,33	1,27	2,67	1,74	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,25	0,84	3,75	0,84	3,33	0,48	2,67	1,27	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	4,00	1,24	3,50	1,14	3,00	0,83	2,33	1,27	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,00	1,02	3,75	0,84	3,67	0,96	3,33	1,27	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,75	0,84	3,75	1,32	3,33	1,27	3,00	0,83	-	-	-	-
N	32				24				-			
Genel Ortalama	3,80		3,40		3,03		2,82		-		-	
Standart sapma	0,50		0,35		0,51		0,46		-		-	

4.3.2.2. ISO 22000 Serisi Belgeler İle İlgili Frekans Analizleri

1.Genel Ortalamalar: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.67’de verilmiştir. Ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 18’i “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığındadır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 18 beklenti kaynağı bulunmaktadır. 16 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 kaynağın belge almada “etkili” olduğu görülmektedir. Geriye kalan 7 beklenti kaynağı ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığındadır. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında olanların sayısı 18’dir. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 18 gözlem sonucu mevcuttur. 16 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 7 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Tablo 6.44. incelendiğinde 41 faktöre ilişkin beklentilerin tamamının gözlenen sonuçlarla eşit olduğu yani beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında fark olmadığı görülmektedir. Bir başka ifade ile ISO 22000 serisi belge alma ile ilgili beklentilerin aynı ölçüde karşılandığı söylenebilir. Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü görülmektedir. Beklentilerin ve gözlenen sonuçların, sırasıyla yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.67.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Soru no	Sorular	Beklenen		Gözlenen	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
1	Kârlılığı artırmak	4,00	0,83	4,00	0,83
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96
3	Maliyetleri düşürmek	3,33	0,96	3,33	0,96
4	Satış hacmini artırmak	3,33	1,74	3,33	1,74
5	İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48
6	Stratejik açıdan önemli olması	4,00	1,44	4,00	1,44
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	0,83	4,00	0,83
8	Yönetim becerilerini geliştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,00	1,44	4,00	1,44
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,67	0,48	4,67	0,48
11	Verimliliği artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48
12	İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,33	1,27	3,33	1,27
13	Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,33	0,48	4,33	0,48
14	İşletmenin imajını güçlendirmek	4,67	0,48	4,67	0,48
15	Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	2,67	0,48	2,67	0,48
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,00	0,00	4,00	0,00
17	Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48
18	Çevre konusunda öncü olmak	3,67	1,27	3,67	1,27
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,00	0,00	4,00	0,00
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,67	1,27	3,67	1,27
22	Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,67	0,48
23	Dış pazarlara açılmak	4,33	0,96	4,33	0,96
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	3,00	0,83	3,00	0,83
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,67	0,48	4,67	0,48
26	Rekabet avantajı sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,67	1,27	3,67	1,27
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48
29	Pazar payını artırmak	4,33	0,48	4,33	0,48
30	Nitelikli eleman çalıştırma	3,33	1,27	3,33	1,27
31	Çalışma koşullarını iyileştirme	4,00	0,83	4,00	0,83
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,83	4,00	0,83
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,67	1,27	3,67	1,27
34	Müşterilerin istemeleri	4,00	0,83	4,00	0,83
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,00	1,44	4,00	1,44
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,33	0,48	4,33	0,48
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	5,00	0,00	5,00	0,00
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,00	0,83	3,00	0,83
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,67	0,48	3,67	0,48
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,00	1,44	4,00	1,44
N		24		24	
Genel Ortalama		4,09		4,09	
Standart Sapma		0,59		0,59	

2. İşletmenin Ömrüne Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.68’de verilmiştir. Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu tepsi edilen 18 örneğe rastlanmıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 18 beklenti kaynağı vardır. 17 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤

Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 18’inin “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen 18 gözlem sonucu bulunmaktadır. 17 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 17 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 6 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 33 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Tablo 6.45. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen bir gözlenen sonuca rastlanmamıştır. Belge almada etkili olduğu düşünülen faktörlerin tamamı ile ilgili beklentilerin ve gözlenen sonuçların birbirine eşit olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ISO 22000 serisi belge almada etkili olan tüm faktörlerle ilgili beklentilerin aynı ölçüde karşılandığı anlamına gelmektedir. Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.68.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Yeni işletme				Genç işletme				Eski işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Karlılığı artırmak	4,09	0,83	4,09	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	4,45	0,93	4,45	0,93	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	3,27	1,01	3,27	1,01	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3,55	1,69	3,55	1,69	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak*	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	3,91	1,51	3,91	1,51	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	3,91	0,83	3,91	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,91	1,51	3,91	1,51	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,36	1,36	3,36	1,36	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,27	0,47	4,27	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,73	0,47	4,73	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,64	0,50	2,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,73	0,47	4,73	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	3,64	1,36	3,64	1,36	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,55	1,29	3,55	1,29	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	4,27	1,01	4,27	1,01	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,00	0,89	3,00	0,89	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,55	1,29	3,55	1,29	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,36	0,50	4,36	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	3,36	1,36	3,36	1,36	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	3,91	0,83	3,91	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,09	0,83	4,09	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,64	1,36	3,64	1,36	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,09	0,83	4,09	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,64	0,50	4,64	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,91	1,51	3,91	1,51	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,27	0,47	4,27	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	2,91	0,83	2,91	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,73	0,47	3,73	0,47	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,18	1,40	4,18	1,40	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24											
Genel Ortalama	4,08		4,08									
Standart sapma	0,59		0,59									

3. İşletmenin Ölçeğine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.69’da verilmiştir. Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 16’sının “4,20 < ortalama <=

5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, bu 16 sonuç “ok etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun düşmektedir. 17 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama <= 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 17 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama <= 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. Bir beklenti faktörünün isabet ettiği aralık ise “1,80 <= ortalama <=2,60” aralığıdır. Bu faktörün belge almada “etkili değil” şeklinde değerlendirildiği görülmektedir.

Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama <= 5,00” değer aralığında olan 16 örneğe rastlanmıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen 16 gözlem sonucu bulunmaktadır. 17 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama <= 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 17 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama <= 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 7 ifade ile ilgili değerlendirmeleri herhangi bir yönde netle memi tir. Geriye kalan 1 gözlenen sonuç ise “1,80 < ortalama <= 2,60” değer aralığında olduğundan, bu 1 gözlenen sonucun yöneticiler tarafından “ok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.69.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Küçük işletme				Orta işletme				Büyük işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4,20	0,84	4,20	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	4,60	0,89	4,60	0,89	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	3,20	1,10	3,20	1,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3,80	1,64	3,80	1,64	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	3,80	1,64	3,80	1,64	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	3,80	0,84	3,80	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,80	1,64	3,80	1,64	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,40	1,52	3,40	1,52	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,20	0,45	4,20	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,80	0,45	4,80	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,60	0,55	2,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,80	0,45	4,80	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	3,60	1,52	3,60	1,52	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,40	1,34	3,40	1,34	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	4,20	1,10	4,20	1,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,00	1,00	3,00	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,40	1,34	3,40	1,34	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,40	0,55	4,40	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	3,40	1,52	3,40	1,52	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	3,80	0,84	3,80	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,20	0,84	4,20	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,60	1,52	3,60	1,52	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,20	0,84	4,20	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,60	0,55	4,60	0,55	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,80	1,64	3,80	1,64	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,20	0,45	4,20	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	2,80	0,84	2,80	0,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,80	0,45	3,80	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,40	1,34	4,40	1,34	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24											
Genel Ortalama	4,08		4,08									
Standart sapma	0,61		0,61									

Tablo 4.69. incelendiğinde tüm beklenti ortalamaları ile gözlenen sonuçların ortalamalarının eşit olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile ISO 22000 serisi belge almada küçük işletmelerin beklentilerinin aynı ölçüde karşılandığı söylenebilir. Genel

ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü yani “etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen durumların da aynı şekilde “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığında olduğu yani “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçlar arasında açık olmadığı görülmektedir.

ISO 22000 serisi belgelerle ilgili olarak cevap veren 24 işletmenin tamamının küçük işletme olması nedeniyle orta ve büyük işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

4. İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.70’de verilmiştir. Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında olan 18 örneğe rastlanmıştır. Bu 18 örnek, “çok etkili” değerlendirmesine uygundur. 16 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 beklenti kaynağının ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 4.70.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Dar Alan				Kısmen Geniş Alan				Geniş Alan			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	3,33	0,96	3,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3,33	1,74	3,33	1,74	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,33	1,27	3,33	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,67	0,48	2,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,00	0,83	3,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	3,33	1,27	3,33	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,00	0,83	3,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,67	0,48	3,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24											
Genel Ortalama	4,09		4,09									
Standart sapma	0,59		0,59									

Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 18'inin "4,20 < ortalama ≤ 5,00" değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen 18

gözlem sonucu bulunmaktadır. 16 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 gözlenen sonucun ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 7 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Tablo 6.70. incelendiğinde beklenen sonuçlar ile gözlenen sonuçların tamamının eşit olduğu görülmektedir. Bu durumda, ISO 22000 serisi belge alma ile ilgili beklentilerin aynı şiddette gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü, sırasıyla “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun oldukları anlaşılmaktadır.

ISO 22000 serisi belgelerle ilgili olarak cevap veren 24 işletmenin tamamının dar alana yayılmış işletme olması nedeniyle “kısmen geniş” veya “geniş” alana yayılmış olan işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

5. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.71’de verilmiştir. Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 18’inin “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 13 beklenti kaynağı mevcuttur. 16 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 beklenti kaynağının ise “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 7 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir.

Tablo 4.71.: ISO 22000 Serisi Belgelendirmeye İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Az Deneyimli				Orta Deneyimli				Deneyimli			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	3,33	0,96	3,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3,33	1,74	3,33	1,74	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,33	1,27	3,33	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	2,67	0,48	2,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,00	0,00	4,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,00	0,83	3,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	3,33	1,27	3,33	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,67	1,27	3,67	1,27	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,00	0,83	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,33	0,48	4,33	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,00	0,83	3,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,67	0,48	3,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,00	1,44	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24											
Genel Ortalama	4,09		4,09									
Standart sapma	0,59		0,59									

Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olan 18 örneğe rastlanmıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen

18 gözlem sonucu tespit edilmiştir. 16 gözlem sonucunun ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 7 gözlenen sonucun “ $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 7 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Tablo 6.71. incelendiğinde beklentiler ile gözlenenlerin eşit olduğu görülmektedir. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin de gözlenenlerin de “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” aralığına düştüğü yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.2.3. CE İşareti İle İlgili Frekans Analizleri

1. Genel Ortalamalar: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.72’de verilmiştir. Ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “ $4,20 < \text{ortalama} \leq 5,00$ ” değer aralığında olan 37 örneğe rastlanmıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 37 beklenti kaynağı mevcuttur. 4 beklenti kaynağının ise “ $3,40 < \text{ortalama} \leq 4,20$ ” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.72.: CE İşaretlemesine İlişkin Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Soru no	Sorular	Beklenen		Gözlenen	
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.
1	Kârlılığı artırmak	4,33	0,48	4,00	0,83
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,67	1,27	3,67	0,96
3	Maliyetleri düşürmek	4,67	0,48	4,67	0,48
4	Satış hacmini artırmak*	4,33	0,96	4,67	0,48
5	İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,33	0,96
6	Stratejik açıdan önemli olması	4,33	0,96	4,33	0,96
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,67	0,48	4,33	0,96
8	Yönetim becerilerini geliştirmek*	4,33	0,96	4,67	0,48
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,33	0,96	4,00	1,44
11	Verimliliği artırmak	4,33	0,96	4,33	0,96
12	İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4,67	0,48	4,33	0,96
13	Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48
14	İşletmenin imajını güçlendirmek	4,33	0,96	4,33	0,96
15	Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	4,67	0,48	4,67	0,48
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,33	0,96	4,33	0,96
17	Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48
18	Çevre konusunda öncü olmak	4,67	0,48	4,33	0,96
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak*	4,33	0,96	4,67	0,48
22	Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96
23	Dış pazarlara açılmak	5,00	0,00	4,67	0,48
24	Teslimat sürelerini kısaltmak	4,67	0,48	4,00	1,44
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5,00	0,00	4,67	0,48
26	Rekabet avantajı sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,33	0,96	4,33	0,96
28	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48
29	Pazar payını artırmak*	4,33	0,96	4,67	0,48
30	Nitelikli eleman çalıştırma	4,67	0,48	4,33	0,96
31	Çalışma koşullarını iyileştirme	4,67	0,48	4,33	0,96
32	İşgücü verimliliğini artırma	4,67	0,48	4,67	0,48
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek*	4,33	0,96	4,67	0,48
34	Müşterilerin istemeleri*	4,33	0,96	4,67	0,48
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak*	4,33	0,96	4,67	0,48
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,00	1,44	4,33	0,96
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,00	1,44	4,33	0,96
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek*	4,33	0,96	4,67	0,48
40	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,33	0,96	4,33	0,96
41	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek*	4	1,44	4,67	0,48
N		24		24	
Genel Ortalama		4,44		4,45	
Standart Sapma		0,24		0,24	

Ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıklarını incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 37'sinin "4,20 < ortalama ≤ 5,00" değer aralığında olduğu belirlenmiştir. Yani, bu 37 sonucun "tamamen gerçekleşti" durumuna uygun olduğu düşünülmektedir. 4 gözlem sonucunun ise "3,40 < ortalama ≤ 4,20" değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada "Büyük ölçüde

gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.72. incelendiğinde “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Kaynak kullanımında etkinliği artırmak”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşterilerin istemeleri”, “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Müşteri şikâyetlerini azaltmak” ifadeleri ile ilgili gözlenen sonuçların beklentilerin üzerinde çıktığı görülmektedir. Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin ve de gözlenen sonuçların “4,20 < ortalama ≤ 5,00” aralığına düştüğü yani “çok etkili” ve “tamamen gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır. Genel ortalamalarda, beklentiler ile gözlenen sonuçlar arasında gözlenen sonuçlar lehine küçük bir fark olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile CE işaretlemesi konusunda genel itibarıyla beklentilerin fazlasıyla karşılandığı anlaşılmaktadır.

2. İşletmenin Ömrüne Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.73’de verilmiştir. Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında herhangi bir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen beklenti kaynağı bulunmamaktadır. 20 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 20 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. Geriye kalanlardan 19 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmüştür. Bu 19 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. 2 beklenti kaynağının ise “1,80 < ortalama ≤ 2,60” aralığında olduğu yani “etkili değil” şeklinde değerlendirildiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.73.: CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin Ömürleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Yeni işletme				Genç işletme				Eski işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4	0	4	0	4,15	0,97	3,85	1,12	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	2	0	3	0	3,46	1,45	3,50	1,17	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	3	0	2	0	4,12	1,28	3,77	1,63	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	5	0	4	0	4,81	0,98	4,46	1,03	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	4	0	2	0	4,46	1,03	3,77	1,63	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5	0	4	0	4,81	0,98	4,46	1,03	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4	0	3	0	4,46	1,03	4,12	1,28	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4	0	4	0	4,46	1,03	4,46	1,03	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	2	0	3	0	3,77	1,63	4,12	1,28	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	2	0	3	0	3,77	1,63	4,12	1,28	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3	0	4	0	4,12	1,28	4,46	1,03	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3	0	3	0	4,12	1,28	4,12	1,28	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	2	0	4	0	3,77	1,63	4,46	1,03	-	-	-	-
N	8				16				-			
Genel Ortalama	3,46		3,44		4,26		4,24		-		-	
Standart sapma	0,74		0,59		0,27		0,24		-		-	

Yeni işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıklarını incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan hiçbirinin “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olmadığı tespit edilmiştir. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde değerlendirilen gözlem

sonucu bulunmamaktadır. 20 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 20 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 19 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 19 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. Geriye kalan iki gözlem sonucunun ise “çok az gerçekleşti” şeklinde değerlendirilen “1,80 < ortalama ≤ 2,60” aralığına düştüğü anlaşılmaktadır. Tablo 6.55. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen 12 gözlenen sonuca rastlanmaktadır. Bunlar, “Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek”, “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Kaynak kullanımında etkinliği artırmak”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşterilerin istemeleri”, “Müşteri şikâyetlerini azaltmak”, “İade edilen ürün sayısını azaltmak”, “Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek” faktörlerinde ortaya çıkmaktadır.

Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır. Beklentiler ile gözlenen sonuçlar arasında beklentiler lehine az bir fark olduğu da görülmektedir.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olan 20 örneğe rastlanmıştır. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 20 beklenti kaynağı bulunmaktadır. 21 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 21 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Genç işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 19’unun “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde değerlendirilen 19 gözlem sonucu bulunmaktadır. 22 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 22 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya

çıkmaktadır. Tablo 4.73. incelendiğinde beklentinin üzerinde gerçekleşen 12 gözlenen sonuca rastlanmaktadır. Bunlar, “Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek”, “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Kaynak kullanımında etkinliği artırmak”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşterilerin istemeleri”, “Müşteri şikâyetlerini azaltmak”, “İade edilen ürün sayısını azaltmak”, “Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek” faktörlerinde ortaya çıkmaktadır.

Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “4,20 < ortalama ≤ 5,00” aralığına düştüğü yani “Çok etkili” ve “Tamamen gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu anlaşılmaktadır. Beklentiler ile gözlenen sonuçlar arasında beklentiler lehine az bir fark olduğu da görülmektedir.

Cevap verenler arasında eski işletme olmadığı için de eski işletmelerle ilgili değerlendirme yapılamamıştır.

3. İşletmenin Ölçeğine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.74’de verilmiştir. Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 37’sinin “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, bu 37 sonuç “çok etkili” şeklindeki değerlendirmeye uygun düşmektedir. 4 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.74.: CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin Ölçekleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Küçük işletme				Orta işletme				Büyük işletme			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4,33	0,48	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,67	1,27	3,67	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,33	0,96	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	5,00	0,00	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	4,67	0,48	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5,00	0,00	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,00	1,44	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,00	1,44	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,00	1,44	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24											
Genel Ortalama	4,44		4,45									
Standart sapma	0,24		0,25									

Küçük işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama <= 5,00” değer aralığında olan 37 örneğe rastlanmıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen

37 gözlem sonucu bulunmaktadır. 4 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Tüm ortalamalar karşılaştırıldığında, 11 faktörle ilgili beklentilerin gözlenen sonuçların altında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu faktörler; “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Kaynak kullanımında etkinliği artırmak”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşterilerin istemeleri”, “Müşteri şikâyetlerini azaltmak”, “İade edilen ürün sayısını azaltmak”, “Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek” şeklinde sıralanmaktadır.

Genel ortalamalar karşılaştırıldığında ise hem beklenti ortalamasının hem de gözlenen sonuç ortalamasının “4,20 < ortalama ≤ 5,00” aralığına isabet ettiği görülmektedir. Bu aralığın karşılığı, beklentilerde “çok etkili”, gözlenen sonuçlarda ise “tamamen gerçekleşti” anlamlarına gelmektedir. Ancak, beklentilerle gözlenenler arasında, gözlenenler lehine küçük bir fark bulunmaktadır. Bu da, beklentilerin, aradaki fark çok fazla olmasa da karşılanabildiğini işaret etmektedir.

4. İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanlarına Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.75’de verilmiştir. Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olan 40 örneğe rastlanmıştır. Bu 40 örnek, “çok etkili” değerlendirmesine uygundur. 1 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 1 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.75.: CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin İhracatta Yayılma Alanları Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Dar Alan				Kısmen Geniş Alan				Geniş Alan			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4,33	0,48	4,00	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,67	1,27	3,67	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,33	0,96	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	5,00	0,00	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	4,67	0,48	4,00	1,44	-	-	-	-	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5,00	0,00	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,67	0,48	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,00	1,44	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,00	1,44	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	4,33	0,96	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4,00	1,44	4,67	0,48	-	-	-	-	-	-	-	-
N	24				-				-			
Genel Ortalama	4,44		4,45		-		-		-		-	
Standart sapma	0,24		0,24		-		-		-		-	

Dar alana yayılan işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 37'sinin "4,20 < ortalama ≤ 5,00" değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Yani, "tamamen gerçekleşti" şeklinde düşünülen 37

gözlem sonucu bulunmaktadır. 4 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 4 gözlem sonucunun beklentileri Tablo 4.75. incelendiğinde 11 gözlenen sonucun beklenen sonuçlardan yüksek çıktığı görülmektedir. Söz konusu duruma ilişkin faktörler şöyle sıralanabilir; “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Kaynak kullanımında etkinliği artırmak”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşteri şikâyetlerini azaltmak”, “İade edilen ürün sayısını azaltmak”, “Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek”.

Genel ortalamalara bakıldığında ise hem beklentilerin hem de gözlenen sonuçların “4,20 < ortalama ≤ 5,00” aralığına düştüğü, sırasıyla “çok etkili” ve “tamamen gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun oldukları anlaşılmaktadır. CE işaretlemesi konusunda beklentilerin tamamen yakın ölçüde gerçekleştiği ancak, beklentilerle gözlenen sonuçlar arasında beklentiler lehine az bir fark olduğu görülmektedir.

CE işaretlemesiyle ilgili olarak cevap veren 24 işletmenin tamamının dar alana yayılmış işletme olması nedeniyle “kısmen geniş” veya “geniş” alana yayılmış olan işletmelerle ilgili olarak bir değerlendirme yapılması ise mümkün olmamıştır.

5. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Frekans Analizleri: Konuya ilişkin genel ortalamalar Tablo 4.76’da verilmiştir. Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucundan 2’sinin “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, “çok etkili” olduğu düşünülen 2 beklenti kaynağı mevcuttur. 19 beklenti kaynağının ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 19 kaynağın belge almada “etkili” olduğu ortaya çıkmaktadır. 16 beklenti kaynağının ise “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 16 beklenti kaynağının yöneticiler tarafından herhangi bir yönde net olarak değerlendirilemediği görülmektedir. Geriye kalan 2 beklenti kaynağı da “1,80 < ortalama ≤ 2,60” aralığına isabet etmektedir. Bu

faktörlerin belge almada “etkili değil” şeklindeki değerlendirmeye uygun düştükleri anlaşılmaktadır.

Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olan hiçbir örneğe rastlanmamıştır. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen gözlem sonucu tespit edilememiştir. 20 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 20 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. 19 gözlenen sonucun “2,60 < ortalama ≤ 3,40” değer aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu 19 ifade ile ilgili değerlendirmelerinin herhangi bir yönde netleşmediği görülmektedir. 2 gözlem sonucunun da “çok az gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmeye uyan “1,80 < ortalama ≤ 2,60” aralığına düştüğü tespit edilmiştir. Tablo 6.58. incelendiğinde “az deneyimli” işletmelerle ilgili değerlendirmelerde 11 faktörün gözlenen sonuçlarının beklenen sonuçlardan yüksek olduğu görülmektedir. Bu faktörler; “Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek”, “Satış hacmini artırmak”, “Yönetim becerilerini geliştirmek”, “Pazar payını artırmak”, “Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek”, “Müşterilerin istemeleri”, “Müşteri şikâyetlerini azaltmak”, “İade edilen ürün sayısını azaltmak”, “Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek”, “Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek” ve “Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek” şeklinde sıralanabilir.

Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin de gözlenenlerin de “3,40 < ortalama ≤ 4,20” aralığına düştüğü yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu ve arada beklentiler lehine küçük bir fark olduğu yani beklentilerin yeteri kadar karşılanamadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.76.: CE İşaretlemesine İlişkin İşletmelerin İhracat Deneyimleri Açısından Beklentiler ve Gerçekleşmeler

Sorular	Az Deneyimli				Orta Deneyimli				Deneyimli			
	Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen		Beklenen		Gözlenen	
	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.	O	s.s.
Kârlılığı artırmak	4	0	4	0	4,50	0,52	4,00	1,03	-	-	-	-
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	2	0	3	0	4,50	0,52	4,00	1,03	-	-	-	-
Maliyetleri düşürmek	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Satış hacmini artırmak	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
İşletmenin kredibilitesini artırmak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Stratejik açıdan önemli olması	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Yönetim becerilerini geliştirmek	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	3	0	2	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Verimliliği artırmak	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Dış pazarlara açılmak	5	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Teslimat sürelerini kısaltmak	4	0	2	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Rekabet avantajı sağlamak	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Pazar payını artırmak	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Nitelikli eleman çalıştırma	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Çalışma koşullarını iyileştirme	4	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
İşgücü verimliliğini artırma	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Müşterilerin istemeleri	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
İade edilen ürün sayısını azaltmak	2	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	2	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3	0	3	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	2	0	4	0	5,00	0,00	5,00	0,00	-	-	-	-
N	8				18				-			
Genel Ortalama	3,46		3,44		4,98		4,95		-		-	
Standart sapma	0,74		0,59		0,11		0,22		-		-	

Orta deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.'deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 beklenti sonucunun tamamının “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. “Kârlılığı artırmak” ve “Yatırımın geri dönüş

oranını iyileştirmek” faktörleri dışındaki tüm beklenti ortalamaları “5,00” olarak bulunmuştur. Tüm faktörlerle ilgili beklentiler, “çok etkili” değerlendirmesine uygun düşmektedir.

Az deneyimli işletmelere ilişkin ortalamaların Tablo 4.61.’deki karşılıkları incelendiğinde toplam 41 gözlem sonucundan 39’unun “4,20 < ortalama ≤ 5,00” değer aralığında olduğu görülmüştür. Yani, “tamamen gerçekleşti” şeklinde düşünülen 39 gözlem sonucu tespit edilmiştir. 2 gözlem sonucunun ise “3,40 < ortalama ≤ 4,20” değer aralığında olduğu görülmektedir. Bu 2 gözlem sonucunun beklentileri karşılamada “Büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 6.52. incelendiğinde “az deneyimli” işletmelerle ilgili değerlendirmelerde, “Kârlılığı artırmak” ve “Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek” faktörleri dışındaki tüm gözlenen sonuç ortalamaları “5,00” olarak bulunmuştur. İlk iki faktörle ilgili gözlenen sonuçlar “büyük ölçüde gerçekleşti” değerlendirmesine uymakta iken diğer faktörlerle ilgili değerlendirme sonuçları ise “tamamen gerçekleşti” değerlendirmesine uymaktadır.

Genel ortalamalara bakıldığında ise beklentilerin de gözlenenlerin de “4,20 < ortalama ≤ 5,00” aralığına düştüğü yani “etkili” ve “büyük ölçüde gerçekleşti” şeklindeki değerlendirmelere uygun olduğu ve arada beklentiler lehine küçük bir fark olduğu yani beklentilerin yeteri kadar karşılanamadığı anlaşılmaktadır.

4.3.3. T Testi (Independent Samples T Test) Sonuçları

T testi, anketin 30. sorusunun içeriğinde yer alan ve belge almada etkili olduğu düşünülen 41 faktöre ilişkin beklenti ve gerçekleşme sonuçları üzerinden yapılmıştır. Amaç, beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında anlamlı fark olup olmadığını ortaya çıkarabilmektir.

4.3.3.1. ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar: ISO 9000 serisi belgelerle ilgili t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.77.’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde beklenti ve gerçekleşme sonuçlarının tamamında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi gerçekleşen sonuçların beklenen sonuçların bir hayli altında kaldığı

anlaşılmaktadır. Bu sonucun altında yatan nedenlerin; bilgi yetersizliği ve buna bağlı olarak gelişmesi doğal olan bilinçsizlik ve önemsememe olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.77.: ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili T Testi Sonuçları

Sorular	Beklenen		Gözlenen		t	sd	p
	Ort	ss	Ort	ss			
Kârlılığı artırmak	3,57	1,19	2,86	1,66	4,564	55	,000
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,57	0,50	2,71	1,29	5,651	55	,000
Maliyetleri düşürmek	3,57	1,19	2,57	1,61	6,937	55	,000
Satış hacmini artırmak	4,14	0,84	3,14	1,57	6,937	55	,000
İşletmenin kredibilitesini artırmak	3,38	1,14	3,43	1,06	6,423	55	,000
Stratejik açıdan önemli olması	3,43	0,74	3,14	0,84	4,690	55	,000
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,00	1,08	3,71	0,89	4,690	55	,000
Yönetim becerilerini geliştirmek	3,57	1,06	3,29	1,17	2,406	55	,020
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	3,86	1,14	3,29	1,29	5,818	55	,000
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,00	0,93	3,57	1,31	4,363	55	,000
Verimliliği artırmak	3,57	0,91	3,14	1,47	3,028	55	,004
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	3,71	1,04	3,14	1,00	5,818	55	,000
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,00	1,08	3,57	1,19	6,423	55	,000
İşletmenin imajını güçlendirmek	3,86	1,00	3,43	0,91	4,363	55	,000
Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	2,71	1,17	2,43	1,31	3,028	55	,004
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	3,14	1,26	2,71	1,40	4,363	55	,000
Atık miktarını azaltmak	3,57	1,19	3,00	1,32	5,818	55	,000
Çevre konusunda öncü olmak	3,57	1,06	3,14	1,26	4,363	55	,000
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	3,71	1,04	3,29	1,04	6,423	55	,000
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91	5,818	55	,000
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	3,71	0,89	3,57	0,91	3,028	55	,004
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	3,86	1,00	3,29	1,29	4,690	55	,000
Dış pazarlara açılmak	3,71	1,29	2,86	1,47	7,631	55	,000
Teslimat sürelerini kısaltmak	3,57	0,91	3,14	1,37	4,363	55	,000
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	3,71	1,04	3,14	1,26	4,690	55	,000
Rekabet avantajı sağlamak	4,00	0,93	3,43	0,91	5,818	55	,000
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	3,86	1,14	3,14	0,84	7,569	55	,000
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,14	0,84	3,86	0,84	2,406	55	,020
Pazar payını artırmak	3,86	1,14	3,14	1,26	6,015	55	,000
Nitelikli eleman çalıştırma	4,00	0,93	2,86	1,37	5,818	55	,000
Çalışma koşullarını iyileştirme	3,86	1,14	2,86	1,57	5,244	55	,000
İşgücü verimliliğini artırma	4,00	0,93	3,00	1,43	5,244	55	,000
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	3,71	1,17	3,14	1,00	5,818	55	,000
Müşterilerin istemeleri	3,14	1,14	3,00	1,21	3,028	55	,004
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	3,14	1,66	3,00	1,53	3,028	55	,004
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	3,14	1,26	2,71	1,29	4,363	55	,000
İade edilen ürün sayısını azaltmak	3,29	1,59	2,86	1,66	4,363	55	,000
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	3,86	0,84	3,29	1,17	5,818	55	,000
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	3,57	1,19	3,00	1,32	5,818	55	,000
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	3,86	1,00	3,57	1,06	4,690	55	,000
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	3,43	1,19	3,14	1,14	4,690	55	,000
N	56		56				
Genel Ortalama	3,68		3,15				
Standart Sapma	0,31		0,31				

4.3.3.2. ISO 22000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar: ISO 22000 serisi belgelerle ilgili sonuçlar incelendiğinde (s:270, Tablo 6.67.) beklentilere ve gerçekleştirmelere ilişkin tüm sonuçların eşit çıktığı görülmektedir. Bu nedenle t testi yapılamamıştır.

4.3.3.3. CE İşareti İle İlgili Sonuçlar: CE işareti ile ilgili t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 6.78.'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde beklenti ve gerçekleşme sonuçlarının 25'inde anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi gerçekleşen sonuçların beklenen sonuçların çok küçük bir farkla üzerine çıkabildiği görülmektedir. CE işareti ile ilgili beklentilerin karşılandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6.78.: CE İşareti İle İlgili T Testi Sonuçları

Sorular	Beklenen		Gözlenen		t	sd	p
	Ort	ss	Ort	ss			
Kârlılığı artırmak	4,33	0,48	4,00	0,83	3,391	23	,003
Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek	3,67	1,27	3,67	0,96	,000	23	1,000
Maliyetleri düşürmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Satış hacmini artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
İşletmenin kredibilitésini artırmak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Stratejik açıdan önemli olması	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Yönetim becerilerini geliştirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Süreçlerin tutarlılığını artırmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek	4,33	0,96	4,00	1,44	3,391	23	,003
Verimliliği artırmak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
İç ve dış iletişimi etkinleştirmek	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
İşletmenin imajını güçlendirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Acil durumlara (kaza, afet...) hazırlıklı olmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Atık miktarını azaltmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Çevre konusunda öncü olmak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Sürekli iyileşmeyi sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Kaynak kullanımında etkinliği artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Dış pazarlara açılmak	5,00	0,00	4,67	0,48	3,391	23	,003
Teslimat sürelerini kısaltmak	4,67	0,48	4,00	1,44	3,391	23	,003
Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları	5,00	0,00	4,67	0,48	3,391	23	,003
Rekabet avantajı sağlamak	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Talepteki değişimlere cevap verebilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye adayı olması	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Pazar payını artırmak	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Nitelikli eleman çalıştırma	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
Çalışma koşullarını iyileştirme	4,67	0,48	4,33	0,96	3,391	23	,003
İşgücü verimliliğini artırma	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Müşterilerin istemeleri	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Müşterilerin güvenlerini kazanmak	4,67	0,48	4,67	0,48	-	-	-
Müşteri şikâyetlerini azaltmak	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
İade edilen ürün sayısını azaltmak	4,00	1,44	4,33	0,96	3,391	23	,003
Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek	4,00	1,44	4,33	0,96	3,391	23	,003
Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek	4,33	0,96	4,67	0,48	3,391	23	,003
Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek	4,33	0,96	4,33	0,96	-	-	-
Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek	4	1,44	4,67	0,48	3,391	23	,003
N	24		24				
Genel Ortalama	4,44		4,45				
Standart Sapma	0,24		0,24				

Bold yazılanlarda anlamlı farklılıklar vardır (p < 0,01).

4.3.4. Manova (Multivariate Analysis of Variance) Analizi Sonuçları

Manova analizi, anketin 30. sorusunun içeriğinde yer alan ve belge almada etkili olduğu düşünülen 41 faktöre ilişkin beklenti ve gerçekleşme sonuçları üzerinden yapılmıştır.

4.3.4.1. ISO 9000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar

1. İşletmelerin Ömürlerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ömürlerine göre çok faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.79’da verilmiştir. Beklenen sonuçların 24’ünde, gözlenen sonuçların ise 25’inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 6.79.: İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	2	8,829	,000 [*]	22	Beklenen	2	33,408	,000 [*]
	Gözlenen	2	,422	,657		Gözlenen	2	2,775	,067
2	Beklenen	2	1,022	,363	23	Beklenen	2	1,421	,246
	Gözlenen	2	1,646	,198		Gözlenen	2	2,979	,055
3	Beklenen	2	,169	,845	24	Beklenen	2	77,692	,000 [*]
	Gözlenen	2	,104	,901		Gözlenen	2	62,709	,000 [*]
4	Beklenen	2	5,438	,006 [*]	25	Beklenen	2	3,428	,036 ^{**}
	Gözlenen	2	1,600	,207		Gözlenen	2	8,410	,000 [*]
5	Beklenen	2	2,689	,073	26	Beklenen	2	6,564	,002 [*]
	Gözlenen	2	4,521	,013 ^{**}		Gözlenen	2	5,629	,005 [*]
6	Beklenen	2	11,032	,000 [*]	27	Beklenen	2	2,689	,073
	Gözlenen	2	32,136	,000 [*]		Gözlenen	2	5,438	,006 [*]
7	Beklenen	2	,000	1,000	28	Beklenen	2	3,885	,024 ^{**}
	Gözlenen	2	4,935	,009 [*]		Gözlenen	2	24,686	,000 [*]
8	Beklenen	2	4,773	,010 [*]	29	Beklenen	2	2,689	,073
	Gözlenen	2	12,047	,000 [*]		Gözlenen	2	8,410	,000 [*]
9	Beklenen	2	2,689	,073	30	Beklenen	2	6,564	,002 [*]
	Gözlenen	2	10,459	,000 [*]		Gözlenen	2	2,057	,133
10	Beklenen	2	,000	1,000	31	Beklenen	2	3,547	,032 ^{**}
	Gözlenen	2	5,370	,006 [*]		Gözlenen	2	,525	,593
11	Beklenen	2	5,760	,004 [*]	32	Beklenen	2	6,564	,002 [*]
	Gözlenen	2	13,874	,000 [*]		Gözlenen	2	6,614	,002 [*]
12	Beklenen	2	26,470	,000 [*]	33	Beklenen	2	11,654	,000 [*]
	Gözlenen	2	1,494	,229		Gözlenen	2	20,794	,000 [*]
13	Beklenen	2	7,578	,001 [*]	34	Beklenen	2	3,885	,024 ^{**}
	Gözlenen	2	4,074	,020 ^{**}		Gözlenen	2	,000	1,000
14	Beklenen	2	2,632	,077	35	Beklenen	2	5,629	,005 [*]
	Gözlenen	2	74,429	,000 [*]		Gözlenen	2	13,289	,000 [*]
15	Beklenen	2	2,993	,055	36	Beklenen	2	4,222	,017 ^{**}
	Gözlenen	2	3,245	,043 ^{**}		Gözlenen	2	1,646	,198
16	Beklenen	2	2,331	,102	37	Beklenen	2	5,914	,004 [*]
	Gözlenen	2	1,575	,212		Gözlenen	2	,422	,657
17	Beklenen	2	,169	,845	38	Beklenen	2	3,885	,024 ^{**}
	Gözlenen	2	3,226	,044 ^{**}		Gözlenen	2	12,047	,000 [*]
18	Beklenen	2	4,773	,010 [*]	39	Beklenen	2	,169	,845
	Gözlenen	2	8,410	,000 [*]		Gözlenen	2	3,226	,044 ^{**}
19	Beklenen	2	4,089	,020 ^{**}	40	Beklenen	2	1,022	,363
	Gözlenen	2	2,331	,102		Gözlenen	2	,246	,782
20	Beklenen	2	6,564	,002 [*]	41	Beklenen	2	,169	,845
	Gözlenen	2	5,629	,005 [*]		Gözlenen	2		
21	Beklenen	2	4,935	,009 [*]					
	Gözlenen	2	7,454	,001 [*]					

*: 0.01 düzeyinde anlamlı

** : 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo incelendiğinde ISO 9000 serisi belgelendirmede etkili olan faktörlere ilişkin beklentilerden “1, 4, 6, 8, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, ve 38” numaralı faktörlerle ilgili olarak işletmelerin ömürleri açısından anlamlı farkların olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen sonuçlar incelendiğinde de “5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35, 38 ve 39” numaralı faktörlerle ilgili olarak işletmelerin ömürlerine göre anlamlı farkların olduğu görülmektedir.

2. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ömürlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.80’de verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.80.: İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

3. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre çok faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.81’de verilmiştir.

Tablo 4.81.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	1	10,013	,002*	22	Beklenen	1	,271	,604
	Gözlenen	1	6,586	,012**		Gözlenen	1	1,894	,172
2	Beklenen	1	43,691	,000*	23	Beklenen	1	71,976	,000*
	Gözlenen	1	21,577	,000*		Gözlenen	1	59,319	,000*
3	Beklenen	1	58,907	,000*	24	Beklenen	1	27,462	,000*
	Gözlenen	1	29,686	,000*		Gözlenen	1	98,077	,000*
4	Beklenen	1	10,985	,001*	25	Beklenen	1	22,633	,000*
	Gözlenen	1	3,231	,075		Gözlenen	1	20,248	,000*
5	Beklenen	1	54,421	,000*	26	Beklenen	1	131,972	,000*
	Gözlenen	1	25,907	,000*		Gözlenen	1	33,490	,000*
6	Beklenen	1	80,769	,000*	27	Beklenen	1	54,421	,000*
	Gözlenen	1	26,520	,000*		Gözlenen	1	10,985	,001*
7	Beklenen	1	30,837	,000*	28	Beklenen	1	16,296	,000*
	Gözlenen	1	3,452	,066		Gözlenen	1	,024	,876
8	Beklenen	1	24,922	,000*	29	Beklenen	1	54,421	,000*
	Gözlenen	1	33,655	,000*		Gözlenen	1	20,248	,000*
9	Beklenen	1	54,421	,000*	30	Beklenen	1	131,972	,000*
	Gözlenen	1	28,935	,000*		Gözlenen	1	1,544	,217
10	Beklenen	1	30,837	,000*	31	Beklenen	1	5,167	,025**
	Gözlenen	1	30,302	,000*		Gözlenen	1	,369	,545
11	Beklenen	1	30,955	,000*	32	Beklenen	1	131,972	,000*
	Gözlenen	1	25,422	,000*		Gözlenen	1	10,748	,001*
12	Beklenen	1	6,572	,012**	33	Beklenen	1	98,862	,000*
	Gözlenen	1	1,036	,311		Gözlenen	1	18,676	,000*
13	Beklenen	1	3,231	,075	34	Beklenen	1	2,853	,094
	Gözlenen	1	,051	,822		Gözlenen	1	,000	1,000
14	Beklenen	1	58,603	,000*	35	Beklenen	1	12,791	,001*
	Gözlenen	1	1,173	,281		Gözlenen	1	4,719	,032**
15	Beklenen	1	15,692	,000*	36	Beklenen	1	17,752	,000*
	Gözlenen	1	,199	,657		Gözlenen	1	21,577	,000*
16	Beklenen	1	9,486	,003*	37	Beklenen	1	5,674	,019**
	Gözlenen	1	9,647	,002*		Gözlenen	1	6,586	,012**
17	Beklenen	1	58,907	,000*	38	Beklenen	1	98,589	,000*
	Gözlenen	1	42,572	,000*		Gözlenen	1	33,655	,000*
18	Beklenen	1	24,922	,000*	39	Beklenen	1	58,907	,000*
	Gözlenen	1	20,248	,000*		Gözlenen	1	42,572	,000*
19	Beklenen	1	9,305	,003*	40	Beklenen	1	17,316	,000*
	Gözlenen	1	1,170	,282		Gözlenen	1	8,059	,005*
20	Beklenen	1	131,972	,000*	41	Beklenen	1	41,278	,000*
	Gözlenen	1	33,490	,000*		Gözlenen	1	35,781	,000*
21	Beklenen	1	3,452	,066					
	Gözlenen	1	,424	,516					

* : 0.01 düzeyinde anlamlı

** : 0.05 düzeyinde anlamlı

Beklenen sonuçların 36’sında, gözlenen sonuçların ise 28’inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde ISO 9000 serisi belgelendirmede etkili olan faktörlere ilişkin beklentilerden “1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40 ve 41” numaralı faktörlerle ilgili olarak işletmelerin ihracat deneyimleri

açısından anlamlı farkların olduğu anlaşılmaktadır. Gözlenen sonuçlar incelendiğinde de “1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40 ve 41” numaralı faktörlerle ilgili olarak işletmelerin ömürlerine göre anlamlı farkların olduğu görülmektedir.

4. İşletmelerin İhracatta Yayılmasına Göre Sonuçlar: İşletmelerin ömürlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.82’de verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşılamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.82.: İşletmelerin İhracattaki Yayılmasına Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

4.3.4.2. ISO 22000 Serisi Belgelerle İlgili Sonuçlar

1. İşletmelerin Ömürlerine Göre Sonuçlar: Konu ile ilgili sonuçlar Tablo 4.83’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, yorumlamada kullanılabilecek bir bulguya ulaşılamadığı görülmektedir. Bu nedenle beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.83.: İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

2. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ömürlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.84’de verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir

bulguya ulaşamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.84.: İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

3. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.85’de verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.85.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

4. İşletmelerin İhracatta Yayılımlarına Göre Sonuçlar: İşletmelerin ihracatta yayılımlarına göre manova analizi sonuçları Tablo 4.86’da verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşılamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.86.: İşletmelerin İhracatta Yayılımlarına Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

4.3.4.3. CE İşareti İle İlgili Sonuçlar

1. İşletmelerin Ömürlerine Göre Sonuçlar: Bu konudaki sonuçlar, Tablo 4.87.'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, hem beklenen sonuçlarda hem de gözlenen sonuçlarda birer sonucun işletmelerin ömürlerine göre anlamlı farklılık içerdiği görülmektedir. Aynı şekilde birer sonuçta da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Diğer faktörlerle ilgili olarak yorum yapmaya uygun bir bulguya ise erişilememiştir.

Tablo 4.87.: İşletmelerin Ömürlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	1	7,600	7,600	22	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	,000	1,000		Gözlenen	1	-	-
2	Beklenen	1	190,000	,000*	23	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	7,600	,009*		Gözlenen	1	-	-
3	Beklenen	1	-	-	24	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
4	Beklenen	1	-	-	25	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
5	Beklenen	1	-	-	26	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
6	Beklenen	1	-	-	27	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
7	Beklenen	1	-	-	28	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
8	Beklenen	1	-	-	29	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
9	Beklenen	1	-	-	30	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
10	Beklenen	1	-	-	31	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
11	Beklenen	1	-	-	32	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
12	Beklenen	1	-	-	33	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
13	Beklenen	1	-	-	34	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
14	Beklenen	1	-	-	35	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
15	Beklenen	1	-	-	36	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
16	Beklenen	1	-	-	37	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
17	Beklenen	1	-	-	38	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
18	Beklenen	1	-	-	39	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
19	Beklenen	1	-	-	40	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
20	Beklenen	1	-	-	41	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
21	Beklenen	1	-	-					
	Gözlenen	1	-	-					

*: 0.01 düzeyinde anlamlı

2. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ömürlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.88’de verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşılamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.88.: İşletmelerin Ölçeklerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

3. İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Sonuçlar: İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre manova analizi sonuçları Tablo 4.89’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, hem beklenen sonuçlarda hem de gözlenen sonuçlarda birer sonucun işletmelerin ömürlerine göre anlamlı farklılık içerdiği görülmektedir. Aynı şekilde birer sonuçta da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Diğer faktörlerle ilgili olarak yorum yapmaya uygun bir bulguya ise erişilememiştir.

Tablo 4.89.: İşletmelerin İhracat Deneyimlerine Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	1	7,600	7,600	22	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	,000	1,000		Gözlenen	1	-	-
2	Beklenen	1	190,000	,000*	23	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	7,600	,009*		Gözlenen	1	-	-
3	Beklenen	1	-	-	24	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
4	Beklenen	1	-	-	25	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
5	Beklenen	1	-	-	26	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
6	Beklenen	1	-	-	27	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
7	Beklenen	1	-	-	28	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
8	Beklenen	1	-	-	29	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
9	Beklenen	1	-	-	30	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
10	Beklenen	1	-	-	31	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
11	Beklenen	1	-	-	32	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
12	Beklenen	1	-	-	33	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
13	Beklenen	1	-	-	34	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
14	Beklenen	1	-	-	35	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
15	Beklenen	1	-	-	36	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
16	Beklenen	1	-	-	37	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
17	Beklenen	1	-	-	38	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
18	Beklenen	1	-	-	39	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
19	Beklenen	1	-	-	40	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
20	Beklenen	1	-	-	41	Beklenen	1	-	-
	Gözlenen	1	-	-		Gözlenen	1	-	-
21	Beklenen	1	-	-					
	Gözlenen	1	-	-					

*: 0.01 düzeyinde anlamlı

4. İşletmelerin İhracatta Yayılımlarına Göre Sonuçlar: İşletmelerin ihracatta yayılımlarına göre manova analizi sonuçları Tablo 4.90’da verilmiştir. Görüldüğü gibi yorumda kullanılabilecek bir bulguya ulaşamadığı için beklenen sonuçlar ve gözlenen sonuçlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

Tablo 4.90.: İşletmelerin İhracatta Yayılımlarına Göre Manova Sonuçları

Faktör	Sonuç	sd	F	p	Faktör	Sonuç	sd	F	p
1	Beklenen	0	-	-	22	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
2	Beklenen	0	-	-	23	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
3	Beklenen	0	-	-	24	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
4	Beklenen	0	-	-	25	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
5	Beklenen	0	-	-	26	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
6	Beklenen	0	-	-	27	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
7	Beklenen	0	-	-	28	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
8	Beklenen	0	-	-	29	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
9	Beklenen	0	-	-	30	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
10	Beklenen	0	-	-	31	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
11	Beklenen	0	-	-	32	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
12	Beklenen	0	-	-	33	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
13	Beklenen	0	-	-	34	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
14	Beklenen	0	-	-	35	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
15	Beklenen	0	-	-	36	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
16	Beklenen	0	-	-	37	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
17	Beklenen	0	-	-	38	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
18	Beklenen	0	-	-	39	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
19	Beklenen	0	-	-	40	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
20	Beklenen	0	-	-	41	Beklenen	0	-	-
	Gözlenen	0	-	-		Gözlenen	0	-	-
21	Beklenen	0	-	-					
	Gözlenen	0	-	-					

4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın temel hipotezi “İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.” şeklinde kurulmuştur. Bu hipotezin kabul edilebilirliğini ortaya koymak için aşağıda belirtilen alt hipotezler ve amaçlar doğrultusunda çalışılmıştır:

Hipotezler:

- H₁: İşletmenin ihracat performansı ile sahip olunan bilgi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. (kabul edilmiştir.)
- H₂: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin büyüklüğüne göre farklılık gösterir. (kabul edilmiştir.)
- H₃: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ömrüne göre farklılık gösterir. (kabul edilmiştir.)
- H₄: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık gösterir. (red edilmiştir.)
- H₅: Sahip olunan bilgi düzeyi, işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık gösterir. (kabul edilmiştir.)
- H₆: İşletmenin ihracat performansı ile “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım arasında anlamlı bir farklılık vardır. (kabul edilmiştir.)
- H₇: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. (kabul edilmiştir.)
- H₈: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak görüşü çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ömrüne göre farklılık göstermektedir. (red edilmiştir.)
- H₉: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracat deneyimine göre farklılık göstermektedir. (kabul edilmiştir.)

- H₁₀: “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne katılım işletmenin ihracattaki yayılma alanına göre farklılık göstermektedir. (red edilmiştir.)

Amaçlar:

- KOBİ yöneticilerinin bilgi düzeylerinin ne olduğunu ve bilginin uygulamaya yansıtılıp yansıtılmadığını,
- Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite belgelendirme konusunda karşılaşılan sorunları,
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği (OHSAS), ISO 22000 Hijyen Standartları (HACCP) ve CE Uygunluk İşareti uygulamalarında etkili olan faktörleri,
- Söz konusu uygulamaların işletmelere sağladığı faydaları,
- Belgelendirme öncesi beklentiler ile belgelendirme sonrası gerçek durumun ne olduğunu,
- Kalite güvence sistemlerinin uygulanması ve kalite belgelendirme faaliyetlerinin KOBİ’lerin uluslararası pazarlara açılma faaliyetlerindeki yerini, tespit etmek.

Birinci sıradaki amaçla ilgili araştırma bulgularına bakıldığında, yöneticilerin yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları ve belgelendirme ile ilgili hemen her alanda bilgiye fazlasıyla ihtiyaç duydukları görülmektedir.

İkinci sıradaki amaçla ilgili araştırma bulgularına bakıldığında, bilgi eksikliği, finansman, teknik yetersizlik, bilinçsizlik ve eğitim konularının sistem geliştirmede önemli sorunlar oluşturdukları anlaşılmaktadır. Belgelendirme ile ilgili olarak ise “Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması”, “Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması”, “Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması”, “İlgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları”, “İlgili kuruluşların yeterince yardımcı olmamaları”, “Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)”, “Maliyetin yüksek olması”, “Kalite bilincinin yöneticiler,

Çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi” ve “İşletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eēitimlerin yetersizliēi” sorunlarının yaşandığı tespit edilmiştir.

Ünc, dördüncü ve beşinci sıradaki amaçlarla ilgili araştırma bulgularına bakıldıēında, ilgili sorulara sadece ISO 9000 ve ISO 22000 serisi belgelerle CE İşareti ile ilgili olarak cevaplar alındığı görülmektedir. Bulgular incelendiēinde genel itibarıyla her belge için beklentilerle gözlemler arasında beklentiler yönünde farkların olduēu tespit edilmiştir. Bu durum beklentilerin karşılanamadığına işarettir. Belge almanın işletmelere birtakım faydalarının olduēu; ancak beklenen fayda düzeyine eriřilemediēi görülmektedir.

Altıncı sıradaki amaçla ilgili araştırma bulgularına bakıldıēında işletmelerin ihracat deneyimlerinin az ve ihracatta yayılma alanlarının ise dar olduēu görülmektedir. İhracata yönelme nedenleri ile ilgili tutumların güçlü sayılabilecek oranlarda olduēu da tespitlerden bir diēeridir. Her işletmenin ihracata ve ihracatta standardizasyona ilişkin yařayabileceēi sorunları, araştırmaya katılan işletmelerde yaşamaktadırlar. İhracat yaparken standart belgesine sahip olmanın çok önemli olduēu belirtilmektedir. Sahip olunan belgelerin ortalama süresi 5 yıl civarındadır. Belgeye sahip olmanın ihracatta yaşanan sorunların azalmasına az veya çok mutlak surette etki ettiēi anlaşılmaktadır. Belgelendirmeden sonraki dönemlerde ihracat artışında belgelerin payının “ok az etkili” olduēu görülmektedir. Belgelendirme ile ilgili olarak “bilgisizlik, mali yetersizlik, teknik yetersizlik ve ilgi görememek” ekseninde gelişen sorunların yaşandığı anlaşılmaktadır. lke genelinde kalite belgelerinden en az birine sahip olan her 100 işletmeden yalnızca ikisinin Doēu ve Gneydoēu Anadolu Bölgelerinde yer aldıēı görülmektedir.

Araştırmanın temel hipotezi, yukarıda zikredilen zet verilerin ışığında deēerlendirildiēinde şu kanılar oluşmaktadır:

- İşletmelerde kalite bilincinin var olduēu görülmektedir.
- Var olan bilincin yeterince zmsenmediēi ve yzeyssel kaldığı düşünülmektedir.
- Bu yüzeysellik nedeniyle bilinç uygulamaya yeterince yansıtılamamaktadır.

- Bilgisizlik vb. sorunların aşılması için işletmelerin yeterince gayret gösteremiyor olmalarının da yüzeyselliğin sonuçlarından birisi olduğu düşünülmektedir.
- Kaliteye ve belgelendirmeye yüksek düzeyde önem verilmesine rağmen ihracat deneyimi ve ihracatta yayılma alanı yeterli düzeyde değildir.
- Belgelendirmenin üzerinden ortalama 5 yıl geçmiş olması konunun bölgedeki geçmişinin henüz yeni olduğunu düşündürmektedir.
- Belgelendirmenin ihracat satışlarına “çok az düzeyde” artırıcı etki ettiği sonucu, “standartlar, uluslararası ticaretin ortak dilidir” görüşüne zıt görünmektedir. Bu durumun bilgisizlikten ve önemsememekten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ortaya çıkan bu kanılar, araştırmanın temel hipotezinin kabul edilebileceğini düşündürmektedir. Bir başka ifade ile; *“İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.”* ifadesini destekler nitelikte olan bulgulara erişilmiştir. Bu nedenle hipotezin doğruluğunun kabul edilebilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın Bundan Önceki Bölümlerinde; “Kalite ve Sistem Belgelendirme”, “Kalite Sistem Belgeleri” ve “Dış Ticarete Standardizasyon, KOBİ’ler ve Dış Ticaret” başlıkları altında teorik çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Teorik çerçeveyi takip eden bölümde ise “Uygulama” başlığı altında alan, araştırmanın önemi ve yararları, anakütle ve örneklem, veri toplama teknikleri, veri değerlendirme teknikleri, çalışmanın problem cümlesi, hipotezi, amacı, varsayımları ve sınırlamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgular özetlenerek, bulguların muhtemel etkileri ile ilgili yorumlar yapılmış ve bu yorumların ışığında öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Bu bakış açısı ile sonuç ve öneriler iki kısma bölünerek oluşturulmuştur. Bunlar; “Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar” ve “Öneriler” dir.

1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın örneklemine oluşturan işletmelerin ağırlıklı olarak tekstil, gıda, otomotiv ve metal sektörlerinde kümelandıkları görülmektedir. Ağırlıklı sektörler arasında gıdanın çıkması, büyük ölçüde tarıma dayalı olan bölge ekonomisinin şartlarına uygundur. Aynı şekilde bakır, krom, çinko gibi bazı maden yataklarının varlığı nedeniyle metal sektörünün fazla yer tutması da tabiidir. Tekstil ve otomotiv (yan sanayi olduğu tahmin edilmektedir) sektörlerinin ise büyük oranda Gaziantep ilinde yerleşik olduğu görülmektedir.

İşletmelerin % 92,31’i personel sayısı nicel ölçütüne göre KOBİ tanımına giren işletmelerdir. Ülke ortalamalarına (% 99) yakın bir görüntü olarak kabul edilebilirse de büyük işletme oranının yüksekliğinin de Gaziantep’ten dolayı yüksek kaldığı düşünülmektedir.

Diğer sonuçlara paralel olarak, işletmelerin % 61’inin Gaziantep’te olduğu anlaşılmaktadır. Gaziantep’i yaklaşık % 10 civarındaki ortalamalarla Malatya ve Elazığ takip etmektedir. Malatya ve Elazığ’ın, Gaziantep dışarıda tutulduğunda en gelişmiş iller olmalarının bu sonucun gerekçelerinden biri olduğu düşünülebilir.

İhracatın toplam satışları içerisinde yarından fazla yer aldığı işletmelerin oranı % 48'dir. İşletmelerin % 81'i yeni ve genç işletmelerden teşekkül etmektedir. Bu oran ülkenin son yıllardaki büyüme potansiyeli açısından bakıldığında memnuniyet vericidir. Ancak yaşam eğrilerinin ilk dönemlerinde kabul edilebilecek olan bu işletmelerin bilgisizlik ve tecrübesizlikten kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalma olasılığının yüksek olması durumu da akla gelmektedir. Faaliyet süresi; pazarı, riskleri, avantajları, dezavantajları öğrenme ve tecrübe kazanma açısından işletmelere ve işletme sahiplerine önemli getiriler sağlayan bir faktördür. İşletmelerin faaliyet süreleri ya da diğer ifadesiyle yaşları, küreselleşme kavramının yaygınlaşmaya başladığı 1980 yılı, ilk ISO standardının yayınlandığı 1987 yılı, AB'ye adaylık statüsünü kazandığımız 1999 yılı ve AB ile müzakerelere başladığımız 2004 yılı dikkate alındığında bu çalışma açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerin ihracat deneyimlerine göre değerlendirilmeleri söz konusu olduğunda deneyimsizliğin ağır bastığı bir görüntü ile karşılaşmaktadır. Ortalama 7 yıl gibi iş hayatında oldukça kısa sayılabilecek bir deneyime sahip olan işletmeler arasında yeterince deneyimli olduğu kabul edilenlerin oranı ise sadece % 4'tür. Bu durumun geri kalmışlık ve sınırlı bir çerçeveye sıkışmış olan sektörel çeşitlilik vb. nedenlerle ortaya çıktığı düşünülmektedir. İhracat ile ilgili değerlendirmelerde dikkate alınması bir başka değişkenle ihracattaki yayılma gücüdür. Bu değişkenle ilgili sonuçlara göre işletmeler ortalama 1,42 ülke ile ihracat ilişkisi içerisindeyler. % 96'ya isabet eden bir grup "dar" diye tabir edilen yayılma gücüne sahipken kalanların tamamı da "kısmen geniş" bir alana hitap etmektedir. Durumun bu şekilde gelişmesine yol açana nedenlerin, ihracata dayalı büyümenin önemini kavrayamama, cesaret eksikliği, işletme ölçeğinden kaynaklanan yetersizlikler vb. olabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerin ihracata yönelme nedenleri incelendiğinde; "Yerel pazarlardaki rekabet (ortalama = 3,50)", "Yerel pazarların daralması (ortalama = 3,43)", "İşletmemizin rekabet avantajı (ortalama = 3,79)", "Vergi avantajı (ortalama = 3,13)", "Devlet teşvikleri (ortalama = 3,16)", "Ürünün kalitesi ve özellikleri (ortalama = 3,72)", "Dış pazarlara psikolojik yakınlık (ortalama = 3,58)", "Ülke ekonomisine katkı (ortalama

= 3,59)", "Gümrük Birliği'ne üye olmamız (ortalama = 3,06)", "Avrupa Birliği üye adaylığımızın resmileşmesi (ortalama = 2,71)" şeklindeki tablo ile karşılaşılmaktadır. Vergi avantajı, devlet teşvikleri, Gümrük Birliği üyeliği ve AB üye adaylığı gerekçeleri diğerlerine göre daha az önemsenmektedir. AB ile ilgili gerekçelerin önem derecelerinin düşüklüğü konunun ciddiyetinin farkına varılamadığını ve bu konudaki imkânlar hakkında yeterince bilgiye sahip olunmadığını düşündürmektedir.

İhracat yapılan ülkelere verilen önem sıralamasına bakıldığında AB ülkelerinin bariz bir farkla ilk sırayı aldığı görülmektedir. Bu durum ihracata yönelme nedenleriyle kıyaslandığında bir çelişki gibi görünmektedir. İkinci sırada ise komşu ülkeler gelmektedir ki son yıllarda genişleyen pazarlar olarak İran, Irak, Azerbaycan, Suriye gibi ülkelere sınır olunmasının ve Ortadoğu'ya açılan kapı niteliğinin bu sonucun altında yatan nedenler olduğu düşünülmektedir.

Ülke ekonomileri açısından dış ticaret yapılmasının amacı; iç piyasada bulunmayan veya bulunduğu halde yüksek maliyetli olan mal ve hizmetlerin dış piyasalardan sağlanması ve iç piyasada fazla olan mal ve hizmetlerin dış piyasaya transferi ile de refah seviyesinin yükseltilmesidir. Nihai hedef ise refah seviyesinin yükseltilmesidir. Yani dış ticaret işlemleri, tamamen menfaate dayalı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Ülkeler, dış ticaret faaliyetlerini gerçekleştirirken bahsedilen "menfaat" olgusundan hareketle, ekonomileri açısından en uygun bileşimi sağlamaya yönelik çaba sarf etmektedirler. Bu çerçevede, gerektiğinde taviz vermeye ve yeri geldiğinde de birtakım tavizler elde etmeye çalışırlar. Bu durum bazen dış ticaret için engel veya sorun sayılabilecek faktörleri doğurabilmektedir. İhracatta karşılaşılan sorunlara ilişkin ölçeğe bakıldığında literatür bulgularıyla benzerlik arz eden bir sıralama ile karşılaşılmaktadır. Çalışmanın ilgi alanını oluşturan standart belgelerinin ilk sırayı aldığı görülmektedir. Takip eden sıralarda bürokrasi, finansman, risk, teknik... gelmektedir. Bunlarda KOBİ'lerin doğaları gereği uğraşmak zorunda kaldıkları sorunlardır.

İhracatta hangi faktörün önemli olduğuna ilişkin sonuçlara bakıldığında ortaya çıkan görünüm; "Kalite (ortalama = 4,45)", "Fiyat (ortalama = 4,35)", "Ülke imajı

(ortalama = 3,76)", "Çevre (ortalama = 3,45)", "Güven (ortalama = 4,55)" şeklindedir. Bunlardan kalite, fiyat ve güven faktörlerinin "çok önemli" olarak değerlendirildikleri, "ülke imajı" ve "çevre" faktörlerinin ise "önemli" olarak değerlendirildikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmada, durum tespiti yapılmaya çalışılan bir diğer konuda, sahip olunan teknolojinin pazarda uygun standartta üretim yapabilme yeterliliğidir. Pazarlama faaliyetleri tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar devam ettiğine göre müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için tüm aşamalarda kalite gereklerine uyulması zorunludur. Bu gerekliliklerden birisi de güncel teknoloji kullanabilmektir. Türk KOBİ'lerinin sadece % 17'sinin güncel (modern) teknoloji kullanabildiği bilinmektedir. Bu durumda sahip olunan teknolojinin uygun kalitede üretim yapma konusunda işletmeleri açmaza sokması her zaman ihtimal dâhilindedir. İşletmeler, uygun standartta üretim yapamama nedenlerini; "Sermaye yetersizliği", "Kredi kullanma zorluğu", "Faizlerin yüksekliği", "Teknik bilgi yetersizliği", "Hammadde temin ve tedarik zorluğu", "Kalifiye eleman eksikliği", "İdari bilgi yetersizliği" ve "Yönetim ve organizasyon sorunları" şeklinde sıralamışlardır. Bu sıralama ihracatta karşılaşılan sorunların sıralamasına benzemektedir.

Standart belgelendirme konusunda sahip olunan bilgi düzeyine bakıldığında 3,23 ortalama ve % 77 oranında "orta düzeyde bilgi sahibiyim" sonuçlarının şekillendiği görülmektedir. Dış ticarete başarılı olabilmek için kaliteye ve kalitenin kanıtlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. En önemli kanıt unsurlarından biriside uluslararası geçerliliği olan standart belgelerine sahip olmaktır. Bu konuda sahip olunan bilgi, KOBİ'lerin ihracat için sahip olabilecekleri en değerli bilgilerdendir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında bilgi açığının çok fazla olduğu düşünülmektedir. Bilgi açığının nerelerden karşılandığı hususu da önem arz etmektedir. Profesyonel işletmelerden yardım alanların oranı % 59, işin akademik yönünü ortaya koyan akademisyenlerden ve belgelendirme tecrübesi olan meslektaşlardan yardım alanların oranı % 73, ilgili kuruluşlardan alanların oranı % 72, konu ile ilgili yayınların okunma oranı % 32 ve internetten yararlanma oranı ise % 46'dır. Bilgi eksikliği fazla olan işletmelerin bilgi edinmek için kendilerine

yardımcı olabilecek kaynaklara başvuru oranları olması gerekenden düşüktür. Bilgi ihtiyacına rağmen bu düşüklük işletme yöneticileri açısından manidardır.

Bilgi eksikliğinin hangi alanlarda yaşandığına ilişkin sonuçlara bakıldığında akla gelebilecek hemen her alanda fazlasıyla bilgi ihtiyacının olduğu anlaşılmaktadır. Dış pazarların farklı bir dünya olmasından kaynaklanan belirsizlik ve beraberinde getirdiği bilgisizlik, iç pazarda yeterli ve başarılı olunmasına rağmen dış pazarlarda başarısızlığa yol açabilir. Buna bağlı olarak da başarılı olunabilecek bir alan kaybedilebilir. Bu konuda yapılması gereken işletme yöneticilerine ihtiyaç duyduğu bilgileri sunarak, zihnindeki soru işaretlerini gidermek olacaktır. “İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar” ile “Problem çözümünde başvurulacak birim” konusundaki bilgi ihtiyacının çok fazla olduğu, “Belgelerin içerikleri”, “Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı”, “Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)”, “Maliyet (zaman)”, “Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu” ve “Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler” konularındaki bilgi ihtiyacının fazla olduğu, “Bürokratik iş ve işlemler” ve “Belgelendirme prosedürü” konularındaki bilgi ihtiyacının ise vasata yakın olduğu araştırmadan elde edilen verilerdir.

Dış pazarlara açılmada standardizasyon faaliyetleri ile ilgili olarak da bazı önemli problemler yaşanabilmektedir. Bu konudaki sıralama ölçeğinin ilk sırasını standart belgeleri ile ilgili sorunlar almaktadır. İkinci ve üçüncü sıraları birbirlerine yakın skorlarla yönetim ve yönetici sorunları ile finansman sorunları almaktadır. Takip eden üç sırayı, eğitim sorunları, eski teknoloji kullanılması ve bilgisizlikten kaynaklanan sorunlar almaktadır. Bunlardan sonraki dört sırayı yakın olarak gruplandırabileceğimiz uzmanlaşma eksikliği, pazarlama sorunları, yasal ve bürokratik sorunlar ve hammadde temin ve tedarik sorunu almaktadır. Son sırayı ise kalite sorunları almaktadır.

“İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir” görüşüne tamamen katılanların oranı % 85’tir. Bu sonuç, “İhracatın ve serbest mal dolaşımının pasaportu standart belgeleridir” görüşünü desteklemektedir.

Belgelendirmede işletmeye hangi durumun uygun olduğu konusunda elde edilen verilerden 224 işletmenin söz konusu belgelerden en az birine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sayı elbette ki yeterli değildir. Ancak ülkedeki belgeli işletmelerin sayısının 5000’ler civarında olduğu hatırlandığında bölge adına makul olduğu kabul edilebilir. Standart belgelendirmede yaşanan sorunların çalışmanın ilgi alanındaki bölgelerde daha yoğun olarak hissedildiği düşünülmektedir.

Sahip olunan belgenin yaşı da konu ile ilgili önemli bir değişkendir. Belgeye sahip olmada ortalama sürenin Türkiye için 10 yıl civarında olması gerektiği kanısına varılmıştır. İlk ISO serisi standartların yayınlanmasının 22 yıllık bir geçmişinin olması, Gümrük Birliği’ne girişimizin üzerinden 13 yılın geçmiş olması, AB adaylığımızın 10 yılı ve AB müzakerelerinin de 5 yılı doldurmuş olması birlikte düşünüldüğünde Türkiye için makul sürenin 10 yıl civarında olması gerektiği düşünülmektedir. Araştırmanın bu konuda elde ettiği veriler, işletmelerin belgelendirme deneyimlerinin ortalama 5 yıl civarında olduğunu göstermektedir. Bu görünümün arkasında ise finansman, teknoloji, bilgisizlik ve bilinçsizlik gibi sorunların yattığı akla gelmektedir.

Belge sahibi olduğunu belirten işletmelerin çok büyük bir kısmı belge aldıktan sonra ihracatta yaşadıkları problemlerin azaldığını, küçük bir kısmı ise sorunlarının kısmen azaldığını ifade etmektedirler. İhracatta yaşanan problemlerin azalmadığına ilişkin herhangi bir cevaba ise rastlanmamıştır. Bu sonuç, literatürde rastlanılan “standartlar, dış ticaretin ortak dilidir” görüşünü desteklemektedir.

Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem geliştirmede de birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Sistem geliştirmek, diğer bir ifade ile sistemi işletmeye adapte etmeye çalışmak, yenilik getirmek demektir. Yenilikler konusunda işletme içerisinde direnme ve benimsememe tepkileri ile karşılaşılması muhtemeldir. Bu direnç örgütsel yapı üzerinden veya çalışanlardan gelebilir. Direnç vb. sorunlar dışında, KOBİ olmanın zorluklarından dolayı da bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu konu ile ilgili sıralama ölçeği incelendiğinde, sorunların önem derecelerine göre “belgelendirme süreci ile ilgili bilgi eksikliği”, “finansman”, “teknik yetersizlik”, “bilinçlendirme” ve “çalışanların eğitimi” şeklinde sıralandığı görülmektedir. İlk üç sırayı, KOBİ’lerin tüm sorunlarının

temeli olan “bilgisizlik”, “finansman” ve “teknik yetersizlik” faktörlerinin alıyor olması dikkat çekmektedir. Bilgi, para ve teknoloji olmadan başarılı olunamayacağı ve sorunlardan kurtulmanın pek kolay olmayacağı görüşünü destekleyen bir sonuç çıktığı düşünülmektedir.

Belgelendirmeden sonraki yıllarda satışlar içerisinde ihracatın payının artışına sahip olunan belgelerin ne kadar etki ettiğine ilişkin olarak elde edilen veriler incelendiğinde sahip olunan tüm belgelerin ihracat değerinde yol açtıkları artışın ortalama değerlerinin “çok az” olduğu görülmektedir.

Standart belgelendirme faaliyetleri sırasında işletmeler, bazı sorunlar yaşayabilmektedirler. Çözmekte zorlanılan bazı engeller nedeniyle, KOBİ’ler belgelendirme faaliyetlerine ya hiç başlamamayı tercih etmekte ya da süreci yarıda bırakabilmektedirler. Bu konu ile ilgili olarak elde edilen verilere göre yaşanan sorunların önem sırası; “bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması”, “prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması”, “belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması”, “ilgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları”, “ilgili kuruluşların yeterince yardımcı olmamaları”, “bilgisizlik (belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)”, “maliyetin yüksek olması”, “kalite bilincinin yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi” ve “işletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eğitimlerin yetersizliği” şeklinde olmuştur.

Belge almada etkili olan faktörler ve bu faktörlerin belge alındıktan sonra hangi ölçüde gerçekleştiğine ilişkin verilerin analizleri; ortalama, standart sapma, t testi ve manova testi ile yapılmıştır. 30. Soruya, söz konusu belgelerden sadece ISO 9000, ISO 22000 ve CE için yöneticilerden cevap alınabildiği için diğer belgelerle (ISO 14000 ve ISO 18000) ilgili analiz yapılamamıştır.

ISO 9000 serisi belgelerle ilgili genel sonuçlara bakıldığında; beklentiler ile gerçekleştirmeler arasında fazla sayılabilecek kadar fark olduğu, biri dışında gerçekleştirmelerin beklentileri karşılayamadığı görülmektedir. İşletmelerin ömürleri açısından bakıldığında yeni, genç ve eski işletmelerde gerçekleştirmelerin beklentilerin

uzağında kaldığı sonucu elde edilmiştir. Beklenen sonuçların 24'ünde, gözlenen sonuçların ise 25'inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İşletmelerin ölçekleri temel alındığında da beklentilerin yeterince karşılanamadığı görülmektedir. Bu konuda cevap alınan işletmelerin tamamının küçük işletmeler olması nedeniyle manova testi yapılamamıştır. İhracat deneyimleri açısından bakıldığında cevap alınan işletmelerin, az deneyimli ve orta deneyimli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Her iki işletme grubunda da gerçekleştirmeler beklentilerin altında seyretmektedir. Manova sonuçları ise beklenen sonuçların 36'sında, gözlenen sonuçların ise 28'inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğunu işaret etmektedir. İşletmelerin ihracattaki yayılma alanları açısından yaklaşıldığında, cevap alınan işletmelerin tamamının dar alana yayılan işletmeler olduğu görülmektedir. Dar alana yayılan işletmelerde de beklentilerle gerçekleştirmeler arasında beklentiler yönünde fark bulunmaktadır. Konu ile ilgili manova testi ise yapılamamıştır.

ISO 22000 serisi belgelerle ilgili genel sonuçlara bakıldığında; beklentilerle gerçekleştirmeler arasında fark olmadığı görülmektedir. Gerek beklentiler gerekse gerçekleştirmeler yüksek düzeydedirler. İki niceliğinde eşit olması beklentilerin yeteri kadar karşılandığını işaret etmektedir. İşletmelerin ömürleri açısından bakıldığında, sadece yeni işletmelerden cevap alınabildiği ve bunlarında beklentileri ile gözlemlerinin eşit çıktığı görülmektedir. İşletmelerin ölçeklerine göre karşılaştırma yapılmak istendiğinde, cevap alınabilen işletmelerin tamamının küçük işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bu konuda cevap alınan işletmelerin tamamının küçük işletmeler olması nedeniyle manova testi yapılamamıştır. İhracat deneyimleri açısından bakıldığında cevap alınan işletmelerin, az deneyimli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bu işletme grubunda ise gerçekleştirmeler beklentilerle eşit düzeydedir. İşletmelerin ihracattaki yayılma alanları açısından bakıldığında, cevap alınan işletmelerin tamamının dar alana yayılan işletmeler olduğu görülmektedir. Dar alana yayılan işletmelerde de beklentilerle gerçekleştirmeler arasında fark bulunmamaktadır. Konu ile ilgili manova testi ise yapılamamıştır.

CE işareti ile ilgili genel sonuçlara bakıldığında; beklentilerle gerçekleştirmeler arasında gerçekleştirmeler yönünde çok küçük bir fark görülmektedir. Hem beklentiler hem de gerçekleştirmeler çok yüksek düzeydedirler. CE işaretleme konusunda genel itibarıyla beklentilerin fazlasıyla karşılandığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin ömürleri açısından bakıldığında yeni ve genç işletmelerde gerçekleştirmelerin küçük farklarla beklentilerin altında kaldığı sonucu elde edilmiştir. Beklenen sonuçların 1'inde, gözlenen sonuçların ise 1'inde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İşletmelerin ölçekleri temel alındığında beklentilerin çok küçük bir farkla gerçekleştirmelerin üzerinde kaldığı görülmektedir. Yani beklentiler yeterince karşılanamamıştır. Bu konuda cevap alınabilen işletmelerin tamamının küçük işletmelerden oluşması nedeniyle manova testi yapılamamıştır. İhracat deneyimleri açısından bakıldığında cevap alınan işletmelerin, az deneyimli ve orta deneyimli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Az deneyimli işletmelerde hem beklentiler hem de gerçekleştirmeler orta düzeyde kalmışlardır ve gerçekleştirmeler küçük bir farkla beklentilerin altında kalmışlardır. Orta deneyimli işletmelerde ise hem beklentiler hem de gerçekleştirmeler çok yüksek düzeyde olmuşlardır ve gerçekleştirmeler küçük bir farkla beklentilerin altında kalmışlardır. Manova sonuçları incelendiğinde bire sonuçta anlamlı farkların olduğu, birer sonuçta fark olmadığı ve kalan sonuçlarla ilgili değerlendirme yapılabilecek bulgulara erişilemediği görülmektedir. İşletmelerin ihracattaki yayılma alanları açısından bakıldığında, cevap alınan işletmelerin tamamının dar alana yayılan işletmeler olduğu görülmektedir. Dar alana yayılan işletmelerde beklentilerle gerçekleştirmeler arasında beklentiler yönünde az bir fark bulunmaktadır. Konu ile ilgili manova testi ise yapılamamıştır.

Araştırma bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın temel hipotezinin kabul edilebileceği söylenebilir. Araştırma sonunda, *“İhracat yapan imalat sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde kalite ve sistem belgelendirme süreci ile uygulamalarında yaşadıkları sorunların kaynağı, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmamalarıdır.”* ifadesini destekler nitelikte olan bulgulara erişilmiştir. Bu nedenle hipotezin doğruluğunun kabul edilebilir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

2. Öneriler

Kalite ve standardizasyon, işletmelere sağladığı yararlar kadar bir takım sorumluluklar ve zorluklarda getirmektedir. Bu sorumlulukların ve zorlukların doğurduğu mevcut sorunları yoğun olarak yaşayan işletmeler KOBİ'lerdir. Kalite, her işletme için olduğu gibi KOBİ'ler için de vazgeçilmezlerdendir. Gelişmek, müşteri memnuniyeti yaratmak, pazarda itibar elde etmek, pazar payını arttırmak ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlamada kalite bir anahtar görevi üstlenmektedir.. Ancak, belgelendirme ve standardizasyon gibi konularda kalite maliyetleri, bilgisizlik, kalifiye eleman sıkıntısı ve teknik yetersizlik gibi pek çok durum KOBİ'lerin kalite konusunda karşılaştıkları sorunlardan sadece bir kaçıdır. Birçoğu içine kapanık ve bilgisiz bir sisteme sahip olan KOBİ'lerin sorunlarla mücadele etmeleri günümüzün yıkıcı rekabet şartlarında bir hayli zor olmaktadır. Bu konuda sorunlar yaşamamanın ve başarısız olmanın en önemli sebepleri arasında maliyet ve kârlılık faktörlerini ön planda tutan kısa vadeli geleceğe bakış sayılabilir.

Tüm olumsuzluklara rağmen, kalite kavramına olumlu yaklaşan KOBİ'lerin bilgisiz olmaları çözüm üretilmesi gereken konuların başında gelmektedir. KOBİ'lerin bilgisizliklerinin giderilmesi için gereken çalışmalara öncelik verilmelidir. Bu konuya öncelikle eğitim alanından başlamalıdır. Eğitim sürecinin en başından başlanarak, kalite ve standardizasyonun önemi işlenirse, toplum üzerinde oluşacak sağlam bir bilinç düzeyinin gelişmesi mümkün olabilecektir. Eğitim alanı ile ilgili olarak yapılabilecekler şöyle sıralanabilir:

- Kalite ve standardizasyon konusunda tüm toplumun bilinçlendirilmesi için ülke genelinde Sanayi Bakanlığı, Üniversiteler, Sanayi Odaları, KOSGEB vb. katılımıyla konferanslar düzenlenmeli ve kitle iletişim aracılığı ile reklamlar yapılmalıdır.
- Kalite ve Standardizasyon, ilköğretimden başlamak üzere eğitim kurumlarının müfredatlarına zorunlu ders olarak alınmalıdır. Bazı önlisans programlarında bu

zorunluluk halen uygulanmaktadır. Ancak her eğitim kademesine yayılarak, hem genel hem de alana özgü standartlar konusunda eğitim verilmelidir.

- Üniversiteler, “Kalite Enstitüleri” ya da “Kalite Anabilim Dalları” açarak bu konuda çeşitli disiplinler açısından araştırma projeleri yürütmeli, elde edilen sonuçları kamuoyu ile paylaşmalı ve kalite konusunda akademik bakış açısına sahip profesyoneller yetişmesini sağlamalıdır.
- Eğitim ve bilinçlendirme konusunda Tüketici Derneklerinin de aktif rol almaları mutlaka sağlanmalıdır.
- Tüketicilerde hak arama bilincinin gelişmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlayacak her türlü faaliyet desteklenerek, tüketiciler standardizasyon ve kalite uygulamalarında daha duyarlı hale getirilmelidir.
- Toplumdaki en büyük tüketici kitlesini oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarının kalite ve standardizasyon konularına hassasiyetle eğilmeleri sağlanmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları; ihalelerde ve satın almalarda mutlak şekilde, kaliteli malları tercih ederek üreticileri standardizasyona uygun üretim yapmaya yönlendirmeli ve zorlamalıdır.
- İşletme içi eğitimler konusunda KOBİ’lere verilen destekler artırılmalıdır.
- KOBİ’lere, kalite ve standardizasyonun her şeyi düzeltecek sihirli bir değnek olarak değil, uzun vadeli olarak düşünülmesi ve özümsemişi gereken bir süreç olduğu öğretilmelidir.

KOBİ’lerin kalite ve standardizasyon alanında yaşadıkları sorunların birçoğunu bilgisizlikleri oluşturmaktadır. Özellikle ihracat yapan KOBİ’ler kalite ile ilgili sorunları çok daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Genellikle, kulaktan dolma bir takım bilgilerle, danışman yardımı almadan faaliyetler sürdürülmekte bu da karşılaşılan sorunlara çözüm getirememektedir. KOBİ’lerin ihracatta yaşadıkları en büyük sorunlardan birisi, bilgi yetersizliğidir. Yeterli düzeyde bilgi sahibi olamamaları nedeniyle ihracata yönelik girişimlere de başlayamamaktadırlar. Bilgi Çağı’nı yaşıyorken ve bilginin stratejik bir üretim faktörü olduğuna yönelik genel bir kanı mevcut iken bilgisizlikten ve bilgiye ulaşamamaktan bahsetmek büyük bir eksikliklerdir. Hal böyle iken geçmişte yapılan birçok

çalışmada, KOBİ'lerin başarısızlıklarını, finansal ve teknolojik yetersizlikler ile teşviklerin yetersizliği gibi sebeplere bağladıkları görülmektedir. Elbette ki bunlarda başarıda önemli rol oynayan faktörlerdir. Ancak bilgisizliğin, bu faktörleri kullanamamak ya da verimsizce kullanmak gibi olumsuzlukları getireceği de unutulmamalıdır.

Başarısız bir işletmeciliğin ardında bir türlü giderilemeyen bilinmeyenler bulunmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lere ihracat yapabilmeleri için gerekli bilgiler verilmeli ve bu bilgileri nasıl değerlendirebilecekleri gösterilmelidir. Bilgi Çağı'nda bilgi vermek teşvik vermekten daha önemli bir konumdur. Öyleyse, KOBİ'lerin ihracatta başarılı olabilmeleri için paranın ve teknolojinin yeter şart olmadığı bilinci ile hareket edilmeli ve bilgiye ihtiyaç olan her alandaki ihtiyacı karşılayacak bir veri tabanı oluşturulmalıdır. KOBİ'lere standartlara uygun mal üretmemenin ve hizmet sunmamanın; kendilerini sürekli gelişmeden, yeni müşteriler kazanmaktan, mevcut müşterilerin tatminlerini sağlamaktan ve karlılığı artırmaktan gün geçtikçe uzaklaştıracağı mutlaka öğretilmelidir. Bu konuda geliştirilen öneriler şöyle sıralanabilir:

- KOBİ'ler arasında “Bilgi Ağı” kurulmalıdır. Bu bilgi ağı; değerli bilgiyi üretme, KOBİ'ler arasında paylaşılmasını sağlama, bunun için ortak çalışmalar yapma gibi faaliyetleri gerçekleştirmelidir. “Bilgi Ağı” na Sanayi Bakanlığı başta olmak üzere ilgili tüm kamu kuruluşlarının, Odalar ve Borsalar Birliği'nin, KOBİ'lere destek veren tüm kuruluşlarının ve üniversitelerin katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.
- Oluşturulacak “bilgi ağı” temel alınarak KOBİ'ler için kalite ve sistem belgelendirme ile dış ticaret konusunda nasıl hareket edeceklerini adım adım net bir şekilde açıklayan “Yol Haritaları” oluşturulmalıdır. Söz konusu yol haritaları ile ilgili hizmet, Ticaret ve Sanayi Odalarında istihdam edilecek uzmanlar aracılığı ile sunulmalıdır.
- Üniversite – KOBİ ilişkileri geliştirilerek, KOBİ'lerin ara eleman ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunmalıdır.

- “Bilim ve Danışma Parkları” kurulmalıdır. Buralarda verilecek teknik ve idari danışmanlık hizmetleri ile KOBİ’lerin faaliyetleri kolaylaştırılmalıdır.
- Bilgiye ulaşma sorunlarını aşabilmek için KOBİ birlikleri oluşturulmalıdır. Halihazırda da örnekleri mevcut olan “Sektörel Dış Ticaret Şirketleri” ve “Pazarlama Kooperatifleri” gibi birliklerin kurulmaları kolaylaştırılarak, bunlara sağlanan destekler artırılmalıdır. KOBİ’lerin bu birliklere üye olmaları zorunlu tutulmalıdır. Tek merkezden yönetilecek pazarlama ve finansman faaliyetlerinden yararlanmak yolu ile bilgisizliğin dezavantajlarının avantaja dönüştürülmesi mümkün olacaktır.

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

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

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

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

Bundan sonraki araştırmalar için geliştirilen öneriler ise şöyle sıralanabilir:

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

KAYNAKÇA

- 18001(OHSAS) İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**,
<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/18001bilgi.asp>, Erişim: 23.04.2006
- ACHARYA, U.H., and Sanjit, RAY, **ISO 9000 Certification in Indian Industries: A Survey**, Total Quality Management, Vol:11, No:3, 2000,
- ACUNER, Taner, **KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi**, 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit 2002
- AKGEMCİ, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara 2008
- AKIN, Bahadır, Mehmet İNCE ve Ramazan USTA, **ISO 9000 Beklentiler ve Gerçekler**, Standard, Şubat 2002, Sayı 482
- AKIN, Bahadır, **Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266, Erişim: 02.02.2009
- AKKILIÇ, M., Emin, ve E., Ertan, GÖKHAN, **Uluslararası Pazarlara Açılmada Kalite Güvence Sistemleri ve Çevre Standartlarının Önemi: Elazığ'daki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama**, I. Doğu Anadolu Sempozyumu, Elazığ, 2005
- AKSOY, Ali, ve Erkan, T., DEMİREL, **Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ'ler**, e-Journal of New World Sciences Academy, <http://www.newwsa.com>, C:3, S:3, 2008
- AKTAN, Coşkun, Can, **Ekip Çalışması ve Sinerji**, [http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-
yonetim/ekip-calismasi.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm), Erişim: 17.01.2009
- AKTAN, Coşkun, Can, **Kalite Bilinci, Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi**,
[http://www.canaktan.org/canaktan_personel/canaktan-arastirmalari/toplamkalite/aktan-kalite-
bilinci.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personel/canaktan-arastirmalari/toplamkalite/aktan-kalite-bilinci.pdf), Erişim: 19.12.2006
- ALDOWAISAN, Tariq, A., and Ashraf, S.,YOUSSEF, **An ISO 9001:2000-Based Framework for Realizing Quality in Small Businesses**, Omega, 34, 2006
- ALPTÜRK, Cengiz, **Ekonominin Dinamosu Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ Rehberi)**, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2008

- ALTINTAŞ, M. Hakan, Erkan, ÖZDEMİR, **İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Yönelik Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2006
- ALTUNBAĞ, Mehmet, **ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi’nde Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri 2005
- ALTUNTAŞ, Mert, Ali, **Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletmelerin İhracatında Bilgiye Ulaşma Sorunları ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2001
- ARZOVA, S., Burak, **İhracat Hakkında Her Şey**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006
- ASLAN, Emre, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerin Performansları Üzerine Etkileri**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2007
- ASLANERTİK, Esra ve Burcu İlter, TABAK, **Marketing and Cost Dimensions Of ISO 9001 Implementations of Small And Medium Sized Manufacturers: A Case Analysis**, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, 2006
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 2002
- AY, Ahmet, ERDOĞAN, Savaş, ve MUCUK, Mehmet, **Türkiye’de İhracata Dayalı Büyüme Üzerine Bir Nedensellik Sınaması (1980-2003)**, http://www.ekodialog.com/Makaleler/ihracat_dayali_buyume.html, Erişim: 31.01.2009
- AY, H. Mümin ve Esra, TALAŞLI, **Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri Ve Karşılaştıkları Sorunlar**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Karaman 2007
- AYDEMİR, Nilgün, **Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer**, İktisat-İşletme ve Finans Dergisi, 8/1999
- AYDINCEREN, Akın, **Toplam Kalite Yönetimi**, Önce Kalite Dergisi, Sayı:2 İstanbul 1993

- BAL, Erdem, **Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecindeki Türk KOBİ'lerinin Sorunları, Çözüm Önerileri ve Türkiye İçin Bir Destek ve Teşvik Modeli**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 2002
- BARNATT, C., **The Computers in Business Blueprint**, Blackwell Publications, Oxford 1994
- BAŞ, Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008
- BENNER, Mary, J., and Francisco, M., **VELOSO, ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective**, Journal of Operations Management, 26 (5), 2008
- BINIECKA, M., P., CAMPANA, I., IANNILLI, **The Technological and Economic Management of The Environmental Variable in The Pharmaceutical-Chemical Industry**, Microchemical Journal, 79, 2005
- BOLAT, Bersam, **ISO 9000 Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemleri Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2002
- BOULTER, Louise, and Tony BENDELL, **How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?: What The Companies Think**, Measuring Business Excellence, Vol: 6, No: 2, 2002
- BUCHANAN, J., and J., VANBERG, **The Market as a Creative Process**, Economics and Philosophy, Vol 7, 1991
- BUDAK, Fuat, Ahmet, YÜCEER, ve Seçil, KEKEÇ, **ISO 14001: Belgelendirmenin Nedenleri Faydaları ve Maliyeti**, YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, GaziGaziantep – Adana, 15-18, Haziran 2004
- BUTTLE, Francis, **Servqual: Review, Critique, Research Agenda**, European Journal of Marketing, 1996, Vol. 30 Issue 1

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2007
- CAPMANY, Carlos, Neal, H., HOOKER, Teofilo, OZUNA, andA ad TILBURG, **ISO 9000 – A Marketing Tool For U.S. Agribusiness**, International Food and Agribusiness Management Review, No:3, 2000
- CARR, Shirley, Y.T., MAK and Jane, E. NEEDHAM, **Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited And Non – ISO Accredited Companies**, Management Accounting Research, 8, 1997
- CE İşareti, Kullanım Alanları ve Türkiye’de Durum Konusunda Kısa Bilgiler, http://www.alomaliye.com/ce_isareti_kullanım.htm, Erişim: 27.12.2007
- CE Uygunluk İşaretinin Ürüne İliştirilmesine ve Kullanılmasına Dair Yönetmelik, İlgili Bakanlar Kurulu Kararı’nın Tarihi: 15.11.2001, İlgili Bakanlar Kurulu Kararı’nın Sayısı: 2001/3530, Resmi Gazete Tarihi: 17.01.2002, Resmi Gazete Sayısı: 24643
- CENGİZ, Emrah, Ercan, GEGEZ, Müge, ARSLAN, Serdar, PİRTİNİ, ve Mehmet TİĞLİ, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul 2003
- CHINEN, K., **The Relationships Between TQM Factors and Performance in a Maquiladora**, Multinational Business Review, 91-100, 2002
- CHRISTMANN, Petra, and Glen, TAYLOR, **Globalization and The Environment: Determinants of Firm Self Regulation in China**, Journal of International Business Studies, 32 (3), 2001
- COŞAR, Ayşe, **Standardizasyon Nedir?**, <http://www.kktcsanayiodasi.org/site/turkce/sayi41.doc>, Erişim: 14.03.2009
- ÇAKMAK, Ali, **Entegre Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2000, ISO 14001 ve OHSAS 18001**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007

- ÇALIŞIR, Fethi, Cahit, A., BAYRAKTAR, and Berna, BESKESE, **Implementing the ISO 9000 Standards in Turkey: A Study of Large Companies' Satisfaction with ISO 9000**, Total Quality Management, Vol:12, No:4, 2001
- ÇELİK, Adnan, **Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara 2006
- ÇETİN, Canan Besim, AKIN, Vedat, EROL, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001
- DAĞLI Abidin, **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:2, S:6, 2003
- DARNALL, Nicole, and Daniel, EDWARDS, JR., **Predicting The Cost Of Environmental Management System Adoption: The Role of Capabilities, Resources and Ownership Structure**, Strategic Management Journal, 27, 2006
- DAYTON, Nick, A., **Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK Versus The USA**, Total Quality Management, Vol: 12, No: 3, 2001
- DEMİRCAN, M.Levent ve Arda, MOLTAY, **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1997
- DEMİRTAŞ, Hasan, **Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin (Kalite, Çevre, HACCP ve OHSAS) Entegrasyonu ve Bir Uygulama Örneği**, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006
- DERELİ, Türkay ve Adil, BAYKASOĞLU, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003
- Devlet Planlama Teşkilatı, **Doğu Anadolu Projesi**, <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/bkp/DAP.pdf>, Erişim: 06.02.2009
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, **İhracat**, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/ihracat.pdf>, Erişim: 03.02.2009
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, **İthalat**, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/ithalat.pdf>, Erişim: 03.02.2009

- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul 2000
- DOĞAN, Hulusi, **İhracat Pazarlaması ve İşlemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara 2005
- DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998
- DÜNDAR, Sibel, **Dış Ticaret İşlemleri Çerçevesinde İthalat ve İhracat İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2006
- DÜREN, Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2. Baskı İstanbul 2002
- EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi**, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2003
- EMİROĞLU, Mehmet, **KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Önerilen Teşvik Sistemleri**, Dumlupınar Üniv. Sos.Bil.Ens, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2002
- EMİROĞLU, Mehmet, **KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Önerilen Teşvik Sistemleri**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2002
- ERDİL, Sabri, **CE İşareti Uygulamaları ve Türkiye’de Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Geliştirilmesindeki Sorunlar**, Türkiye Dış Ticaret Dergisi, Kasım, 2003
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2008
- ERİK, Ataman, **Dış Ticarete Standardizasyon Rejimi Kararı ve Bu Kapsamda ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri CE İşareti ve Akreditasyon**, Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye, 23, Mayıs – Haziran 1996
- ERKAN, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:326, IV. Baskı Ankara 1998
- ERSOY, Melehat, **KOBİ’lerin Finansal Sorunları**, Marmara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999

- ERTUĞRUL, İrfan, **Toplam Kalite Kontrol**, Ekin Kitabevi, Bursa 2006
- EVANS, James R., and LINDSAY, William M., **The Management and Control of Quality**, Ohio: South - Western Company, 1999
- FLIEHMAN, D.G., D.D., AULD, **Customer Retention Throught Quality Leadership**, The Boxter Approach, 1993
- FLYNN, T., and K., DAILY, **Quality and Information Technology**, Manufacturing Engineer, V:78, I:3, June 1999
- GAP Nedir?**, <http://www.gap.gov.tr/gap.php?sayfa=Turkish/Ggbilgi/gnedir.html>, Erişim: 06.02.2009
- GARVIN, David A., **Competing on The Eigth Dimentions Of Quality**, Harward Business Review, Nowember-December 1987
- GARVIN, David A., **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, Free Pres, New York 1988
- GEGEZ, A., Ercan., **Uluslararası Pazarlara Girişte Karşılaşılan Engeller**, Pazarlama Dünyası, 15 (85), 2001
- GOETSCH, David L. ve DAVIS, Stanley B., **Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services)**, 4th ed., Prentice-Hall Inc., 2003
- GÖBENEZ, Yılmaz, **Çevre Standartları**, Makine & Metal Dergisi, Sayı 117, 2001
- GRAFF, Susan, **ISO 14000: Should Your Company Develop an Environmental Management System?**, Industrial Management, November/December 1997
- GÜÇLÜ, Murat, **OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2007
- HALAÇ, Eyüp, **Gıda Kalitesi ve Gıda Mevzuatı ile İlgili Temel Kavramlar Işığında Türk ve AB Gıda Mevzuatının Karşılaştırılması**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4) 2002
- HATİPOĞLU, Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993

- HICKS, G. Herbert, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviri: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara 1978
- ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, 2. Baskı, Yayın No 7, İstanbul, Mayıs 1997
- ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi**, <http://www.turizmdebusabah.com/devam.asp?ID=5298>, Erişim: 11.01.2006
- ISO 14000**, <http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso14000.asp>, Erişim: 07.01.2006
- ISO 14001 Standard Prensipleri**, http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=55, Erişim: 24.10.2007
- ISO 14001:1996 Çevre Yönetim Sistemi**, http://www.kobigem.net/iso_14000.html, Erişim: 21.12.2005
- ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi**, http://www.standartkalite.com/haccp_iso22000_nedir.htm, Erişim: 27.01.2009
- ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi**, http://www.wcs.com.tr/iso22000_kalite_nedir.htm, Erişim: 27.01.2009
- ISO 22000**, http://www.iso.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=67, Erişim: 28.01.2009
- ISO 22000: 2005**, http://www.iso22000.gen.tr/nedir.asp?iso_22000_18, Erişim: 27.01.2009
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Prensipleri**, <http://www.kaliteiso9001.com/icerikg2.asp?id=694>, Erişim: 24.01.2009
- İGEME, **Trade Secrets KOBİ'lerin İhracat El Kitabı**, Ankara 2000
- İhracat Yönetmeliği**, Resmi Gazete'de Yayınlanma Tarihi: 06.06.2006 Resmi Gazete'nin Sayısı: 26190
- İhracatta Kalite**, http://www.anima.com.tr/egiad/ekonomi/k004_ihracattakalite.asp?ekonomi=1, Erişim: 04.06.2009
- İLKAY, M. Sıtkı, ve İnci, VARİNLİ, **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 2006

- İNCE, Cemal, **Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sivas 2007
- İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi**, <http://www.ardidanismanlik.com/arzum/ISGstandardi.htm>, Erişim: 06.01.2006
- İthalat Mevzuatı**, <http://www.avrasyabank.com/ithalatmevzuat.html>, Erişim: 02.02.2009
- JAEHN A.H., **Requirements for Total Quality Leadership**, Intercom, Vol:47, Is:10, 2000
- JOINER, Brien L., and Peter, L., SCHOLTES, **Total Quality Leadership Vb. Management By Results**, <http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/files/tql.txt>, Erişim: 12.07.2005
- JORGENSEN, Tine, H., Arne, REMMEN, M., and Dolores MELLADO, **Integrated Management Systems – Three Different Levels of İntegration**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006
- KADIOĞLU, İ., **KOBİ Politikaları, Sorunları ve Çözümleri**, <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?47>, Erişim:01.07.2004
- Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000 Standartları**, Erişim: 22.01.2006 Web site: http://www.geocities.com/edication2000/kalite_guvence_sistemleri.htm
- Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000 Standartları**, http://www.geocities.com/edication2000/kalite_guvence_sistemleri.htm, Erişim: 22.01.2006
- Kalkınmanın Anahtarı Kalite, Kalitenin Anahtarı TSE**, TSE Standard Dergisi THY Özel Sayısı, Kasım 2006
- KALYONCUOĞLU, Selma, **Avrupa Birliği'nde Ürün Standardizasyonu, CE İşareti ve OSTİM'de Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2003
- KANJI, Gopal, K., and Mike, ASHER, **Total Quality Management Process: A Systematic Approach – Advances in Total Quality Management Series**, Oxford Carfax Publishing Company, 1993

- KARAOĞLU, Hacer, **KOBİ'lerde TKY Uygulamaları ve Kalite Bilinci**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002
- KARAPETROVIC, Stanislav, Divakar, RAJAMANI, Walter, WILLBORN, **ISO 9000 for Small Business: Do It Yourself**, Industrial Management, Vol: 39, No: 3, 1997
- KAVRAKOGLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, İstanbul 1996
- KAYA, Seda, **Uluslararası Pazarlama ve Malatya İl'inde İhracat Yapan Firmalar Üzerine Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2007
- KAYE, J.P., **ISO 9000: Should Your Company Seek Certification?**, Pennsylvania CPA Journal, 15, 2000
- KESKİN, Aslı, **İthalat İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007
- KIERSTAN, M., **Food Hygiene, Quality and Safety: Towards The Year 2000**, British Food Journal, Vol: 97, No:10, 1995
- KILDIRGICI, Emine, **Sağlıklı Bir Dış Ticaret İçin: KOBİ'ler**, Exporter, Şubat 1995
- KİRTİŞ, A. Kâzım, **Uluslararası Pazarlama ve Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi**, Evın Ofset, Malatya 2004
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2007
- KONYALI, Arzu, **AVRUPA Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'lerin Kalite Konusundaki Yaklaşımları, Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006
- KÖKLÜ, Nilgün, Şener, BÜYÜKÖZTÜRK ve Ömay, BÖKEOĞLU, **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2007
- KÖLÜK, Nihat, İrfan, DİLSİZ ve Cafer, KARTAL, **Kalite Güvencesi ve Standartları**, Detay Yayıncılık, Ankara 2005

- KÖSE, Hasan, **CE Uygunluk İşareti**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İğeme-İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara 2005
- KRIEGER, Stephanie, **Analysis of The Information And Communication Level In Different Quality Management Systems in The Agri-Food Sector**, EFITA Conference, Debrecen, Hungary, 5-9. July 2003
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik**, Tarih: 19.10.2005 Sayı: 2005/9617, Resmi Gazete’de Yayınlandığı tarih: 18.11.2005
- KÜÇÜK, Orhan, **Standardizasyon ve Kalite**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004
- LABODOVA, Alena, **Implementing Integrated Management Systems Using a Risk Analysis Based Approach**, Journal of Cleaner Production, 12, 2004
- LIMA, Marcos, A.M., Marcelo RESENDE and Lia HASENCLEVER, **Quality Certification And Performance of Brazilian Firms: An Empirical Study**, Int. J. Production Economics 66, 2000
- MBOHWA, Charles, and Shuichi, FUKADA, **ISO 14001 Certification in Zimbabwe: Experiences, Problems and Prospects**, Corporate Environmental Strategy, Vol: 9, No:4, 2002
- MEEK, Gary, Ceyhun, ÖZGÜR, Ayşegül, TOKER, and Lim, Kong, TEONG, **Awareness and Usage of Quality Tools/Concepts in Emerging Economies: Malaysia and Turkey**, Boğaziçi Journal, Vol: 17, No: 2, 2003
- MELEMEN, Mehmet, **Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliği Arttırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2000
- MELEMEN, Mehmet, **Uygulamalı Uluslararası Ticaret İşlemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2008
- MILES, Morgan, P., Linda S. MUNILLA and Gregory R. RUSSELL, **Marketing and Environmental Registration/Certification: What Industrial Marketers**

- Should Understand About ISO 14000**, Industrial Marketing Management, 26, 1997
- MONTES, J.L.F., J.V. ANTONIO and F.M.L. MOLINA, **Factor Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance**, International Journal of Quality and Reliability Management, 20(2), 2003
- MORROW, David, and Dennis, RONDINELLI, **Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification**, European Management Journal, Vol: 20, No:2, 2002
- MORTIBOYS, Ron, and John, OAKLAND, **Total Quality Management and Effective Leadership**, <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja91001/m9ja910011.html>, Erişim: 09.08.2005
- MOTWANI, J.G, E., MAHMOUD, and G., RICE, **Quality Practies of Indian Organizations: An Empirical Analysis**, International Journal of Quality & Reliability Management, 11 (1), 1994
- MÖRÖYDOR, Başak, **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim ve HACCP Sistemleri Entegrasyonu ve İşletmelere Sağladığı İyileştirmelerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2007
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Turhan Kitabevi, Ankara 2002
- NAKİP, Mahir, **Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006
- NAVEH, Eitan, and Alfred, MARCUS, **Achieving Competitive Advantage Through Implementing A Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000**, Journal of Operations Management, 24, 2005
- NEMLİ, Esra, **Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2004

- OHSAS 18001 Belgelendirmesi**, <http://www.bsi-turkey.com/OHS/OHSMStescil/index.xalter>, Erişim: 08.01.2006
- OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**, http://www.avrupapatent.com/iso-standart-kalite/ohsas_18001.htm, Erişim: 11.01.2006
- ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- ÖZ, İlker, **Kalite ve Sistem Belgelerinin, Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Analizi – Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006
- ÖZCAN, Selami, **Uluslararası Rekabette ISO 9000 Standartları ve Rekabet Gücüne Etkisi**, Pazarlama Dünyası 16 (92), 2002
- ÖZDEMİR, Kerim, **KOBİ’LER İçin Yükleme Öncesi İhracat Finansmanı ve Güney Kore Deneyimi**, Proceedings of The International Congress Integration and Economic Development in Transition Economies, Kırgızistan – Türkiye “Manas” Üniversitesi, Bişkek/Kırgızistan, Ekim 2008
- ÖZDEMİR, Kerim, ve Sami, GÜÇLÜ, **Türkiye’nin Dış Ticaretinde Standardizasyon ve Kalitenin Önemi**, Standard, 34 (403), Temmuz 1995
- ÖZEVREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul 1997
- ÖZKALP, Enver, **Örgütsel Davranış**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, 7.B., Eskişehir 2001
- ÖZKAN, Mehmet, **HACCP Hakkında**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=47, Erişim: 25.06.2006
- ÖZKAN, Şule, Selçuk Emsen ve Fatma Gündoğdu, **KOBİ’lerde Girişimcilik Yenilik ve Finansman**, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir 2001
- ÖZTÜRK, Ezgi, **Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Kalite Belgelerinin Yeri ve Önemi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006
- ÖZUTKU, Hatice, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk İmalat Endüstrisinde Bir Alan**

- Araştırması**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, 2006
- PALAS, Ahmet, **Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimi**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Verimlilik ve Teknoloji Analizleri Semineri, Ankara 1996
- RENZI, M. F. and CAPPELLI, L., **Integration Between ISO 9000 and ISO 14000: Opportunities And Limits**, Total Quality Management, Vol:11, No: 4/5, 2000
- SAAT, Mesiha, **Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:2, S:3, Ankara 2000
- SAATÇIOĞLU, Cem, **Dış Ticaretin Önündeki Engeller ve Çevresel Kriterler İle Dış Ticaret İlişkisi**, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/engeller.doc>, Erişim:09.02.2009
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001
- SALOMONE, Roberta, **Integrated Management Systems: Experiences in Italian Organizations**, Journal of Cleaner Production, 16, 2008
- SANDERS, Donald A., SANDERS, Judith A., JOHNSON, Richard H., **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, Çeviren: Gönül YENERSOY, Rota Yayınları, İstanbul 1994
- SANTOS, E.F., C.E.S., SILVA, R.A.G., VILELA, **Evaluation of an Ergonomy Program Developed Based on the OHSAS 18001:1999**, <http://www.ergobrasil.com/loja/arquivos/pastas/2/10.pdf>, Erişim: 25.01.2009
- SAVAŞ, Halil, **Avrupa Birliği Standardizasyon Kurumları ve CE İşareti**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 4, S: 2, 2003
- SHARMA, Divesh, S., **The Association Between ISO 9000 certification And Financial Performance**, The International Journal of Accounting, 40, 2005
- SOHAIL, M.S. and T.B. HOONG, **TQM Practices and Organizational Performances of Smes in Malaysia**, Benchmarking an International Journal, 10(1), 2003
- SROUFE, Robert and Sime, CURKOVIC, **An Examination of ISO 9000:2000 And Supply Chain Quality Assurance**, Journal of Operations Management, 26, 2008

- Standardizasyon Çalışmaları**, <http://www.izmir.tse.org.tr/StandardGenel2.asp>, Erişim: 12.05.2006
- STENSAASEN, Svein, **How May We Use The Search Conference To Start Implementing Total Quality Leadership in a Company**, Total Quality Management, Vol 5, Is 6, 1994
- SURESCHANDAR, G.S., CHANDRASEKHARAN, RAJENDRAN and R.N., ANAHTHARAMAN, **The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality**, Total Quality Management, Vol:13, No:1, 2002
- Sürdürülebilir Kalkınma Nedir?**, <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Ggbilgi/gsurkal.html>, Erişim: 14.03.2009
- ŞİMŞEK, Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Ekonominin Lokomotifleri KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2004
- TAVMERGEN, İge, **ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri: Uygulama Aşamaları ve Uygulayanlara Sağladığı Faydalar**, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/iso14000.htm>, Erişim: 20.12.2005
- TEKİN, Mahmut, **Kalite Güvence ve Standartlar**, Güney Ofset, Konya 2006
- TERLAAK, Ann and Andrew, A. KING, **The Effect of Certification With The ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach**, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol:60, 2006
- TERZIOVSKI, Mile, Dany ,SAMSON, and Douglas, DOW, **The Business Value of Quality Management Systems Certification Evidence From Australia and New Zealand**, Journal of Operations Management, 15, 1997
- TEVRÜZ, Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996, s. 91

- TIENA, Shiaw-Wen, Yi-Chan, CHUNGA, Chih-Hung, TSAIB, **An Empirical Study on The Correlation Between Environmental Design Implementation and Business Competitive Advantages in Taiwan's Industries**, Technovation, 25, 2005
- TİKİCİ, Mehmet, ve Ali, AKSOY, (ed.), **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2009
- TOFFLER, Alvin ve Heidi, TOFFLER, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalga'nın Politikası**, İnkılap Yayınevi, İstanbul 1995
- TOMPKINS, Penny, and James LAWLEY, **How You Manage to Lead?**, <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ja91001/m9ja910014.html>, Erişim: 13.07.2006
- Toplam Kalite Yönetimi**, <http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-72775.html>, Erişim: 04.06.2009
- TOROSLU, M., Vefa, **Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri ve Muhasebe**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul 1999
- Total Quality Leadership**, <http://home.earthlink.net/~qualinedu/courses/MGT203.htm>, Erişim: 19.12.2006
- TÖNÜK, Arınçtan, **Standardizasyonun Ekonomik Açıdan Önemi**, <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10639.pdf>, Erişim: 14.03.2009
- TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci**, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/22000surec.pdf>, Erişim: 27.01.2009
- TSE, **Kuruluş ve Görevler**, <http://www.tse.org.tr/Turkish/tse/kurulus.asp>, Erişim: 14.03.2009
- TSE, **Standard Çalışmaları**, <http://www.tse.org.tr/Turkish/Standard/Genel2.asp#2.1.>, Erişim: 14.03.2009
- TSE, **Türkiye'nin Bugünkü Manada İlk Standardı (Kanunname-i İhtisab-ı Bursa)**, <http://www.tse.org.tr/Turkish/Standard/IlkStd.asp>, Erişim: 21.01.2009
- TSE, **Ulusal Standardizasyon**, <http://www.tse.org.tr/Turkish/Standard/Genel.asp>, Erişim: 14.03.2009

- TUVAY, Fevzi, **İş Güvenliği ve Çağdaş Yaklaşım**, Mühendis ve Makine, Sayı: 419, 1994.
- Türk Dil Kurumu**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=177896>, Erişim: 12.01.2009
- Türk Dil Kurumu**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=288860>, Erişim: 12.01.2009
- Türk Dil Kurumu**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=346707>, Erişim: 14.01.2009
- Türk Dil Kurumu**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=173270>, Erişim: 02.02.2009
- Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’LER)**, <http://www.isbank.com.tr>, Erişim: 01.07.2004
- Türkiye'nin Coğrafi Bölgeleri**, <http://www.cografya.gen.tr/egitim/bolgeler/>, Erişim: 06.02.2009
- UGBORO, Issiah O., and Kofi OBENG, **Top Management Leadership, Employee Empoverment, Job Satisfaction in TQM Organizations: An Ampirical Study**, Journal of Quality Management, (5), 2000
- URAL, Ayhan, ve İbrahim, KILIÇ, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara 2006
- URBONAVICIUS, Sigitas, **ISO System İmplementation İn Small And Medium Companies From New EU Member Countries: A Tool Of Managerial And Marketing Benefits Development**, Research in International Business and Finance 19, 2005
- UYSAL, Füsün ve Gökhan, OFLUOĞLU, **Kalite, İş Güvenliği ve Çevresel Performansın Birbiriyle Bağlantılı Olarak Geliştirilmesi**, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, Ekim-1997.
- ÜLGEN, Hayri ve Ufuk DURNA, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul 2001

- ÜSTÜN, Ayşegül, **Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka İncelemesi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997
- VOENI, F., JACKSON, P., ASHTON D., **ISO 9000 An Implementation Guide for Small to Mid Size Businesses**, St. Lucie Press, USA 1994.
- VONDREMBESE, M.A., and GREGORY, P.W., **Operations Management: Concepts, Methods and Strategies**, 2nd ed., Westpublishing Co., Newyork 1991
- WALLACE, C.A., S.C., POWELL, L., HOLYOAK, **Development of Methods for Standardised HACCP Assessment**, British Food Journal, Vol: 107, No:10, 2005
- WEXLIARD, Alexandre, **İktisat ve Sosyal Psikoloji**, Çeviren: C.Orhan TÜTENGİL, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1969
- What is CE Marking (CE Mark)?**, <http://www.ce-marking.org/what-is-ce-marking.html>, Erişim: 27.01.2009
- YATES, Ronald, **Total Quality Leadership An American Tradition**, Vital Speeches of The Day, Vol 61, Is 7, 1995
- YATKIN, Ahmet ve Ertan GÖKHAN, **Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi**, Standard Dergisi, Yıl: 43, Sayı:505, 2004
- YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmel Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. İstanbul 1997
- YEUNG, Godfrey and Vincent, MOK, **What Are The Impacts of Implementing ISOs on The Competitiveness of Manufacturing Industry in China?**, Journal of World Business, 40, 2005
- YILGÖR, Metehan, **Şirketlerde Kalite Maliyet Raporlarının Düzenlemesi ve Bir Uygulama**, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/09a/04.htm>, Erişim: 14.03.2009
- YILMAZ, Gülfer, Şeniz, **ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı: Gıda Ambalajı Üreten Bir Firma Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007

- YILMAZ, Hayırlı, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1995
- YÜKSEL, Hilmi, **Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi: ISO 14000 Yaklaşımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir 2002
- ZENG, S.X., Jonathan, J. SHI, G.X. LOU, **A Synergetic Model For Implementing An Integrated Management System: An Empirical Study in China**, Journal of Cleaner Production, 15, 2007

EK: ANKET FORMU

İŞLETMELERİN KALİTE VE SİSTEM BELGELENDİRME İLE İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİNİN VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN TESPİTİ

Sayın Yönetici;

Bu anket, “İşletmelerin Kalite ve Sistem Belgelendirme İle İlgili Bilgi Düzeylerinin ve Karşılaştıkları Sorunların Tespiti: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Faaliyet Gösteren İhracatçı İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı Doktora Tezi’ne veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Söz konusu tez, “işletmelerin, dış ticarete zorunlu olan standart belgelerini almalarında etkili olan faktörleri ortaya koymayı ve belge alma sürecinde yaşadıkları sorunları tespit ederek çözüm yolları geliştirmeyi” temel konu edinen bir çalışmadır. Akademik seviyede sanayicinin belgelendirmede karşılaştığı sorunlarla ilgilenen ilk çalışma olacaktır. Dolayısıyla, sanayicinin belge almada karşılaştığı sorunları mevzuat koyuculara ve uygulayıcılara iletmesi itibarıyla da önemlidir. Bu vesile ile Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’nin gelişmişlik düzeylerinin yükseltilmesine bir nebze de olsa katkı sağlayabilmek de ümit edilmektedir.

Toplanan veriler belirtilen bilimsel amacının dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması, anketi doldurarak yapacağınız katkı ile mümkün olacaktır. Anketin doldurulması için kıymetli vaktinizden yaklaşık 15 dakika ayırmanız gerekmektedir.

Üniversite – sanayi işbirliğine yeni bir örnek kazandırmak ve elde edilecek sonuçlardan birlikte yararlanmak beklentilerimizdir. Katkınızı esirgemeyeceğiniz inancı ile şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Araştırmacılar

Erkan Turan DEMİREL

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi
e-posta: demirelerkan@gmail.com

Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY

İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / MALATYA
Telefon: 0 422 3410010 / 4331
e-posta: aaksoy@inonu.edu.tr

1. İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Tekstil | ☐ Gıda | ☐ Maden |
| ☐ Otomotiv | ☐ Makine Teçhizat | ☐ Ambalaj |
| ☐ Petrol Ürünleri | ☐ Kimya & İlaç | ☐ Elektrik-Elektronik |
| ☐ Cam ürünleri | ☐ Mobilya & Ahşap | ☐ Kâğıt ürünleri |
| ☐ Metal | ☐ Taşa-toprağa dayalı | ☐ Diğer |

2. İşletmenizin eleman sayısı kaçtır?

- ☐ 9 ve altı ☐ 10 – 49 arası ☐ 50 – 199 arası ☐ 200 ve üzeri

3. Faaliyette bulunduğunuz...

A) İl:

B) pazar?

- ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Dış pazar ☐ Hepsi

4. Geçen yıl, tüm satışlarınız içerisinde ihracatın oranı ne kadardı?

İhracat : %

5. İşletmenizin kuruluş tarihi (yıl) :

6. İşletmenizin ilk defa ihracat yaptığı tarih (yıl) :

7. İşletmenin ilk ihracata başladığı yıl ihracat yaptığı ülke sayısı :

8. İçinde bulunulan yıl ihracat yapılan ülke sayısı :

9. Eğitim düzeyiniz nedir?

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ İlkokul | ☐ Ortaokul | ☐ Lise |
| ☐ Ön lisans | ☐ Lisans | ☐ Lisansüstü |

10. İşletme içindeki pozisyonunuz nedir? :

11. Kaç yıldır işletme bünyesinde çalışıyorsunuz? :

12. İhracata yönelme nedenlerinizi önem derecesine göre değerlendiriniz.

(Hiç önemi yok = 1, Önemi yok = 2, Kararsızım = 3, Önemli = 4, Çok önemli = 5)

İhracata yönelme nedenleri	Önemi				
	1	2	3	4	5
Yerel pazarlardaki rekabet					
Yerel pazarların daralması					
İşletmemizin rekabet avantajı					
Vergi avantajı					
Devlet teşvikleri					
Ürünün kalitesi ve özellikleri					
Dış pazarlara psikolojik yakınlık					
Ülke ekonomisine katkı					
Gümrük Birliği'ne üye olmamız					
Avrupa Birliği üye adaylığımızın resmileşmesi					
Diğer (Lütfen belirtiniz)					

13. İşletmenizin ihracat yaptığı ülke gruplarını önem derecesine göre sıralayınız.

(En önemli olana 1, sıradakilere 2, 3, ... şeklinde 8'e kadar numara veriniz)

İhracat yapılan ülke grupları

- Avrupa Birliği'ne üye ülkeler
- ABD
- Uzak Doğu ülkeleri
- Afrika ülkeleri
- Türk Cumhuriyetleri
- Rusya
- Komşu ülkeler
- Diğer (Ülke belirtiniz).....

14. Genel olarak, ihracatta karşılaştığınız engeller nelerdir?
(En önemliden en önemsizye doğru, 1'den...10'a kadar numara veriniz)

Genel olarak, ihracatta karşılaşılan engeller

- Standart belgelendirme
- Bürokrasi (gümrük, onay, izin, imza, İhracatta kullanılan belgeler vs...)
- Finansman (akreditif, havale, tahsilat, kredi vs...)
- Teknik (laboratuvar, kapasite yetersizliği, kalite kontrol, belgelerin karşılıklı tanınması vs...)
- Risk (bilgisizlik, eğitim eksikliği, mali, hukuki, politik, ülke imajı, kota, ithalat lisansları, tarifeler, boykot...)
- Pazarlama organizasyonunun eksikliği (kalifiye eleman, iletişim dağıtım, paketleme, nakliye, tanıtım...)
- Dış pazarda rekabet edebilecek fiyat ve kalite düzeyinde mal üretememe
- Yönetim ve organizasyon sorunları (strateji, planlama, organizasyon, kontrol, koordinasyon ...)
- Devlet'in KOBİ'leri ihracata yönlendirecek planlı stratejilerin olmaması ya da uygulanmaması.
- Diğer (Lütfen belirtiniz)

15.Sizce aşağıdaki faktörlerin ihracat için sahip olduğu önem ne kadardır?
(Hiç önemi yok = 1, Önemi yok = 2, Kararsızım = 3, Önemli = 4, Çok önemli = 5)

Faktörler	Önemi					Faktörler	Önemi				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Kalite						Çevre					
Fiyat						Güven					
Ülke imajı						Diğer (Lütfen belirtiniz)					

16. Sahip olduğunuz teknoloji, pazarınızda uygun standartta ürün elde edebilmeye ve ihracat yapmaya yeterli mi? Yeterli değil ise nedeni aşağıdaki faktörlerden hangisi olabilir? Önem derecesine göre belirtiniz.

(En önemliden en önemsizye doğru, 1'den...9'a kadar numara veriniz)

Faktörler

- Sermaye yetersizliği
- Kredi kullanma zorluğu
- Teknik bilgi yetersizliği
- Faizlerin yüksekliği
- Hammadde temin ve tedarik zorluğu
- Kalifiye eleman eksikliği
- İdari bilgi yetersizliği
- Yönetim ve organizasyon sorunları
- Diğer (Lütfen belirtiniz)

17. Standart belgelendirme konusunda bilginiz var mı?

- ☐ Hiç bilgim yok
- ☐ Çok az bilgi sahibiyim
- ☐ Orta düzeyde bilgi sahibiyim
- ☐ Yüksek düzeyde bilgi sahibiyim

18. Standart belgelendirme konusunda bilgi sahibiyse, bilgi edindiğiniz kaynakları belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz...)

- ☐ Danışmanlık işletmeleri
- ☐ Kişiler (akademisyenler, meslektaşlar vb...)
- ☐ Yayınlar (kitap, dergi, makale vs...)
- ☐ İnternet
- ☐ Kurumlar (Sanayi Bakanlığı, KOSGEB, TSE, Ticaret-Sanayi Odaları vs...)
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

19. Standart belgelendirme konusunda bilgi eksikliğiniz var ise, eksikliğin hangi alanlarda olduğunu belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz...)

- ☐ Belgelerin içerikleri
- ☐ Belgelerin işletmeye uygun olup olmadığı
- ☐ Belgelendirme prosedürü
- ☐ Bürokratik iş ve işlemler
- ☐ İlgili/yetkili kişi ve kuruluşlar
- ☐ Maliyet (para ve diğer maddi kaynaklar ...)
- ☐ Maliyet (zaman)
- ☐ Belgenin gerektirdiği sistemin işletmeye adaptasyonu
- ☐ Problem çözümünde başvurulacak birim
- ☐ Müracaat esnasında istenen belgeler ve yapılması gereken işlemler
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

20. Özellikle bilgi edinmek istediğiniz belge türü ya da kalite sistemi var mı? Varsa belirtiniz.

.....

.....

.....

21. Dış pazarlara açılmada karşılaştığınız, aşağıda belirtilen standardizasyon ile ilgili problemleri önem derecesine göre sıralayınız. (En önemliden en önemsizye doğru, 1'den...12'ye kadar numara veriniz)

Dış pazarlara açılmada karşılaşılan standardizasyon ile ilgili problemler

- Standart belgeleri ile ilgili sorunlar
- Yönetim ve yönetici sorunları
- Finansman sorunları
- Üretim teknolojisindeki eksiklikler
- Eğitim sorunları
- Bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözülememesi
- Pazarlama sorunları
- Uzmanlaşma eksikliği
- Hammadde temin ve tedarik sorunu
- Yasal ve bürokratik sorunlar
- Kalite sorunları
- Diğer (Lütfen belirtiniz)

22. “İhracata yönelik pazarlama faaliyetinde bulunurken standart belgelerinden herhangi birine sahip olmak çok önemlidir.” Görüşüne ne düzeyde katılıyorsunuz?

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Kısmen katılıyorum (ort=2,85 – ss=0,71)
- ☐ Hiç katılmıyorum

23. Uluslararası standartların belgelendirmesine ilişkin olarak aşağıdaki durumlardan hangisi işletmenize uygundur?

Uluslararası standart belgeleri

Belgemiz var.

Uygunluğu değerlendiriliyor.

İşletmemize uygun

İşletmemize uygun değil

Şu aşamada ve yakın gelecekte düşünülmemektedir.

Şu aşamada düşünülmüyor ancak yakın gelecekte olabilir.

Geliştirme sürecinin başlangıcındayız.

Belge alma aşamasındayız.

Konu hakkında bilgim yok

ISO 9000	ISO 14000	ISO 18000	ISO 22000	CE

24. Mevcut belgenizi/belgelerinizi hangi kuruluştan aldınız?

.....

25. Sahip olduğunuz belgeyi ya da belgeleri ne zaman aldınız?

Uluslararası standart belgeleri

ISO 9000	ISO 14000	ISO 18000	ISO 22000	CE
-------------	--------------	--------------	--------------	----

5 yıldan daha az bir süre geçti.

--	--	--	--	--

5 – 10 yıl arası bir süre geçti.

--	--	--	--	--

10 yıldan fazla bir süre geçti.

--	--	--	--	--

26. Belgelendirmeden sonra, ihracatta yaşadığınız sorunlar azaldı mı?

Uluslararası standart belgeleri

ISO 9000	ISO 14000	ISO 18000	ISO 22000	CE
-------------	--------------	--------------	--------------	----

Evet

--	--	--	--	--

Kısmen

--	--	--	--	--

Hayır

--	--	--	--	--

27. Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem geliştirmede karşılaştığınız sorunları önem derecelerine göre belirtiniz.

(En önemliden en önemsiz doğru, 1'den...6'ya kadar numara veriniz)

**Kalite ve standardizasyon ile ilgili sistem
geliştirmede karşılaşılan sorunlar**

..... Belgelendirme süreci ile ilgili bilgi eksikliği

..... Finansman

..... Çalışanların eğitimi

..... Teknik yetersizlik

..... Bilinçlendirme

..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

28. Belgelendirmeden sonraki yıllarda ihracat miktarının tüm satışlarınız içerisindeki ortalama payı arttı ise bu artışta, sahip olduğunuz belgenin / belgelerin etkisi ne kadardır?

Uluslararası standart belgeleri

ISO 9000	ISO 14000	ISO 18000	ISO 22000	CE
-------------	--------------	--------------	--------------	----

Hiç etkili olmadı (% 0)

--	--	--	--	--

Çok az etkili oldu (% 30'dan az)

--	--	--	--	--

Kısmen etkili oldu (%30 - %60 arası)

--	--	--	--	--

Büyük ölçüde etkili oldu (%60'dan fazla)

--	--	--	--	--

29. Uluslararası standart belgelerinden herhangi birine sahipseniz aşağıdaki soruyu cevaplayınız.

Standart belgelendirme faaliyetleri sırasında ne gibi problemler yaşadınız? Önem derecesine göre belirtiniz.

(En önemliden en önemsiz doğru, 1’den...10’a kadar numara veriniz)

Standart belgelendirme faaliyetleri sırasında yaşadığınız problemler

- Bürokratik sürecin uzun ve karmaşık olması
- Prosedürün yeterince açık ve anlaşılır olmaması
- Belgelendirme konusundaki devlet desteklerinin yetersiz olması
- İlgili kuruluşların (kamu ya da özel) yeterince yardımcı olmamaları
- İlgili kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanlarının yeterince bilgi sahibi olmamaları
- İşletme yöneticileri ve çalışanları ile ilgili eğitimlerin yetersizliği
- Bilgisizlik (Belge, belgenin içeriği, belgelendirme süreci...)
- Maliyetin yüksek olması
- Kalite bilincinin yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler tarafından yeterince benimsenmemesi
- Diğer (Lütfen belirtiniz)

30. Sahip olduğunuz standart belgesini / belgelerini alma konusunda etkili olan faktörlere ilişkin beklentilerinizi ve (belge aldıktan sonra) beklentilerinizin gerçekleşme derecesini belirtiniz.

Beklenti: (Hiç etkili değil = 1, Etkili değil = 2, Kararsızım = 3, Etkili = 4, Çok etkili = 5)

Gerçekleşme: (Hiç gerçekleşmedi = 1, Çok az gerçekleşti = 2, Kararsızım = 3, Büyük ölçüde gerçekleşti = 4, Tamamen gerçekleşti = 5)

Görüş belirtirken Beklenti ve Gerçekleşme sütunlarına size uygun olan durumun karşılığı olan rakamı yazınız.
Sahip olmadığınız belge / belgeler ile ilgili değerlendirme yapmanız gerekmemektedir.

Belge almada etkili olan faktörler	ISO 9000		ISO 14000		ISO 18000		ISO 22000		CE	
	Beklenti	Gerçekleşme	Beklenti	Gerçekleşme	Beklenti	Gerçekleşme	Beklenti	Gerçekleşme	Beklenti	Gerçekleşme
1	Kârlılığını artırmak									
2	Yatırımın geri dönüş oranını iyileştirmek									
3	Maliyetleri düşürmek									
4	Satış hacmini artırmak									
5	İşletmenin kredibilitesini artırmak									
6	Stratejik açıdan önemli olması									
7	Kalite düşüncesini işletme içinde yaymak									
8	Yönetim becerilerini geliştirmek									
9	Süreçlerin tutarlılığını artırmak									
10	Yetki - sorumluluk karmaşasını önlemek									
11	Verimliliğini artırmak									
12	İç ve dış iletişimi etkinleştirmek									
13	İşletmenin imajını güçlendirmek									
14	Çevre bilincini işletme içerisinde yerleştirmek									
15	Acil durumlara (kaza, afet..) hazırlıklı olmak									
16	Kirliliğin kontrolüne ve azaltılmasına ilk adımda başlamak									
17	Atık miktarını azaltmak									
18	Çevre konusunda öncü olmak									
19	Geri kazanım faaliyetlerini etkinleştirmek									
20	Sürekli iyileşmeyi sağlamak									
21	Kaynak kullanımında etkinliği artırmak									
22	Ürünlerde asgari güvenlik koşullarını (insan, bitki, hayvan, çevre sağlığı...) sağlamak									
23	Dış pazarlara açılmak									
24	Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne resmen üye aday olması									
25	Yabancı rakiplerin kalite konusunda güçlü olmaları									
26	Rekabet avantajı sağlamak									
27	Talepteki değişimlere cevap verebilmek									
28	Teslimat sürelerini kısaltmak									
29	Pazar payını artırmak									
30	Nitelikli eleman çalıştırma									
31	Çalışma koşullarını iyileştirme									
32	İşgücü verimliliğini artırma									
33	Çalışanların motivasyonlarını güçlendirmek									
34	Müşterilerin istemeleri									
35	Müşterilerin güvenlerini kazanmak									
36	Müşteri şikâyetlerini azaltmak									
37	İade edilen ürün sayısını azaltmak									
38	Tedarikçilerden daha kaliteli mal temin edebilmek									
39	Tedarikçilerle daha iyi ilişkiler kurabilmek									
40	Bayilerin iş hacimlerini artırabilmek									
41	Bayilerle daha etkin iletişim kurabilmek									