



Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper: Karakaş, Z. ve Savaş, H. (2019). "ISO 9001:2015 ile Ortaya ıkan Farklılıkların İşletmelerin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4): 3516-3532.

Geliş Tarihi / Received Date: 9 Kasım 2018

Kabul Tarihi / Accepted Date: 10 Nisan 2019

Araştırma Makalesi

ISO 9001:2015 İLE ORTAYA ÇIKAN FARKLILIKLARIN İŐETMELERİN BAKIŞ AÇISIYLA DEğERLENDİRİLMESİ

Zinnet KARAKAŐ

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
zinnetkrks@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3208-466X

Halil SAVAŐ

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
hsavas@pau.edu.tr

ORCID: 0000-0001-7942-5527

Öz

ISO 9001 standartlar serisi piyasalarda giderek zorlaşan rekabet koşullarına cevaben doğmuştur ve tüketicie uygun ürün sunmak için kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve nihai olarak kontrol edilmesini içeren faaliyetler toplamını ifade etmektedir. Çalışma kapsamında ISO 9001:2008'den ISO 9001:2015'e güncelleme sonucunda ortaya çıkan farklılıklar açıklanmıştır. Bu farklılıkların işletmelerin bakış açısıyla kazanımlarının, eksikliklerinin ve etkilerinin tanımlanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 14 soruluk form kullanılarak, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 9 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Denizli OSB'de belgeye sahip işletmelerin gerçek sayısına ulaşmadaki zorluk, mülakat için işletme tarafından görevlendirilen personelin yetkin olmaması ve görevli personelin yetkin ancak yoğun çalışma koşulları nedeniyle çok kısıtlı zaman ayırması çalışmanın kısıtlarıdır. Sonuç olarak belgenin edinimi noktasında yönetimin, içelleştirilmesi noktasında ise çalışanların başrol oynadığı görölmüştür. İlaveten ISO 9001:2015 ile doğan farklılıklara yöneticilerin maliyet, çalışanların ise ek iş yükü getirme odaklı baktıkları gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, ISO 9001:2015 farklılıkları

ASSESSMENT OF DIFFERENCES OF ISO 9001: 2015 FROM ENTERPRISES POINT OF VIEW

Abstract

The series of ISO 9001 standards arose in response to increasingly difficult competition conditions in the markets and represent the sum of activities that include planning, organizing, directing and ultimately controlling of quality in order to provide appropriate products to consumers. In this study the differences between ISO 9001:2008 and ISO 9001: 2015 are explained. The purpose of this study is to define the gains, deficiencies and effects of these differences on enterprises. In this direction, semi-structured interviews were conducted with 9 enterprises in Denizli Organized Industrial Zone. Difficulties in reaching the actual number of companies, lack of competence or very limited time of the staff are the limitations of the study. Consequently, it was seen that the management played a leading role in the acquisition of the document and focused cost, and the employees played a big role in the internalization and focused additional workload.

Key Words: ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, Differences in ISO 9001:2015

1. GİRİŞ

Uygarlıkların doğuşundan itibaren toplulukların hayatta kalması ticarete bağımlı olmaktadır. Çünkü topluluklar büyüdükçe kendi kaynaklarından sağlayamadıkları ürün ve hizmetler için diğerlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Gerçekleşecek olan ticaret ise bugüne kadar müşteri tedarikçi ilişkisinin güçlü yanları üzerinden devam etmektedir. Bu ilişki tedarik zincirinin her aşamasında doğruluk ve güven ile hayatta kalmaktadır. Müşterilerin tedarikçilerinin kalitesini, maliyetini ve teslimat gereksinimlerini karşılayabileceğini ve bu güveni nasıl elde ettiklerini seçme konusunda güven duymaları gerekmektedir. Müşteriler tedarikçilerini;

- Tamamen geçmiş performans, itibar veya öneri temelinde,
- Potansiyel tedarikçilerin yeteneklerini değerlendirerek,
- Bir üçüncü şahıs tarafından gerçekleştirilen kabiliyetin değerlendirilmesine dayanarak seçebilmektedirler (Hoyle, 2009: 4-5).

Üçüncü maddede ifade edilen durumun sağlanmasında faydalanılan araçlardan bir tanesi ISO belgelendirmesidir. ISO, merkezi İsviçre Cenevre'de bulunan Uluslararası Standartlar Organizasyonu olup, 157 ülkenin ulusal standart organizasyonlarının dünya çapında bir federasyonu niteliğindedir. İlaveten 19.000'den fazla Uluslararası Standart yayınlamıştır. ISO 9001, bu organizasyon tarafından yayımlanan kalite yönetim standartları arasında en popüler olanıdır (Ramphal, 2015: 2). İşletmeler imalat, yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri gibi ürünlerinin kalitesiyle ilişkili işletim süreçlerini eşlediklerini ve tekrarlanabilir ve belgelendirilmiş bu süreçlere uyduklarını gösterdikten sonra ISO 9001 sertifikasını sahip olabilmektedirler (Psomas, Fotopoulos ve Kafetzopoulos, 2011: 438). 2014 yılında ISO 9001 belgesi sahibi kurum sayısı 1.036.321 iken, 2015 yılında 2385 adet azalma göstererek 1.033.936 olmuştur. Toplam ISO tarafından yayımlanan belgeler ele alındığında ise 2014 yılında 1.476.504 adet belge sahibi kurum var iken, 2015'te bu sayı artış göstererek 1.519.952 olmuştur (The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2015 Executive Summary, 1).

ISO 9001, türüne, boyutuna, sağladıkları hizmet ve ürünlere bakmaksızın bütün organizasyonlarda uygulanabilen kıstaslar kümesidir. ISO ürün standardı değildir. Diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması yoluyla müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında organizasyonun yönetiminde uygulanacak kıstasları içermektedir (Hoyle, 2009: 4). Diğer bir anlatımla ISO 9001'in amacı müşteri ihtiyaçlarıyla buluşarak müşteri tatminini sağlamaktır (Cianfrani ve West, 2010:7). ISO 9000 uluslararası kalite standartları serisi (ISO 9001, ISO 9000 ve ISO 9004 standartlarını içermektedir) yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu standart işletme performansı üzerindeki beklenen etki ve gereklilikleri karşılamak üzere belli aralıklarla güncellenmektedir (Rusjan ve

Alic, 2010: 756). ISO 9001 1987, 1994, 2000, 2008 ve en son olarak 2015 yıllarında yayımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle standart ortalama olarak yedi yılda bir güncellenmektedir.

2. ISO 9001:2015

Dünyada en yaygın kullanım alanına sahip kalite yönetim sistemi (KYS) standardı olan ISO 9001'in güncellenmiş son hali 15 Eylül 2015 tarihinde yayımlanmıştır (www.kalitest.com.tr). Güncellemeler ISO'nun pazar için faydalı araç olarak kalmasını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda ISO 9001 işletmelerin karşılaştıkları, süreç içerisinde değişiklik gösteren zorlukları hesaba katacak şekilde düzenlenmiştir (ISO, Moving From ISO 9001:2008 to ISO 9001: 2015: 2). ISO 9001:2008'in bu güncelleştirme süreci Ekim 2011'de ISO tarafından çevrimiçi anket düzenlenmesi ile başlamıştır. Bu ankete yaklaşık 12000 yanıt verilmiştir ve elde edilen temel sonuçlar aşağıda verilmiştir:

- Katılımcıların% 64'ü ISO 9001: 2008'e iyileştirme (7918 yanıt) istemiştir,
- En çok önem verilen 5 kavram Kaynak Yönetimi, Müşteri Sesi, Önlemler, Bilgi Yönetimi ve Risk Yönetimi şeklinde sıralanmıştır,
- Bunlara ilaveten, Üst yönetim katılımı, Risk değerlendirme, İş devamlılığı / planlama, finansı dâhil etme / kaynaştırma, Kaynaklar / yetkinlik / çalışma ortamı hakkında bağımsız yorumlar yapılmıştır.

Haziran 2014'te Uluslararası Standart tasarısı oy pusulası oylama ve yorum için yayımlanmış, Kasım 2014'te bu oylamanın sonuçlarını gözden geçirmek amaçlı toplantı düzenlenmiş, Nisan 2015'de tasdiklenmek amacıyla oluşturulan standardın deneme sürümü yayımlanmış ve son olarak da Eylül 2015'de ISO 9001:2015 yayımlanmıştır (Fonseca, 2014: 392; Fonseca L. M., 2015: 172).

ISO 9001: 2015'deki önemli güncellemelerden bazıları, kuruluşun 'bağlamı', bazı bilgilerin yeniden yapılandırılması, süreç yaklaşımının uygulanmasını geliştirmek için risk odaklı düşünceye vurgu, hizmetler için daha iyi uygulanabilirlik ve artan liderlik gereksinimleri şeklindedir (Medić, Karlović ve Cindrić, 2016: 189).

Standardın bu yeni sürümü bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bunlardan bazıları (ISO, Moving From ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015: 5):

- Liderlik katılımı daha yoğun vurgulanmaktadır,
- Örgütsel riskleri ve fırsatları yapılandırılmış bir biçimde ele almaya yardımcı olmaktadır,

- Çevre, sağlık ve güvenlik veya iş sürekliliği gibi birden fazla yönetim sistemini kullanan kuruluşlara özellikle yardımcı olan basitleştirilmiş dil ve ortak bir yapı ve terimler kullanılmaktadır,
- Tedarik zinciri yönetimini daha etkili bir şekilde ele almaktadır,
- Hizmet ve bilgi temelli kuruluşlar için daha kullanıcı dostudur.

4. ISO 9001:2015 İLE ISO 9001:2008'İN KARŞILAŞTIRILMASI

ISO 9001 standardı son otuz yılda kalite algısı, kalite güvencesi ve kalite yönetiminin anlaşılmasında büyük ve belki de en önemli rolü oynamıştır. Bu standartların hatalarına rağmen, ISO 9000'in dünya kalite düzenine büyük katkısı olduğunun altı çizilmelidir (Medić, Karlović ve Cindrić, 2016: 193). ISO 9001 her güncellenmiş sürümle birlikte değişmiştir. Temel öğelerin sayısı 20 ilkedan daha yönetilebilir sekiz temel ilkeye ve daha sonra ISO 9001:2015'te ise yedi adet kalite yönetim ilkesine indirilmiştir: Müşteri odaklılık, liderlik, çalışan bağlılığı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme ve ilişki yönetimi. ISO 9001: 2015, bu yedi ilkenin kalite politikasının temeli olarak kullanılabilceğini, her bir ilkenin bilgi birikimi ile ilişkili olarak düşünülebileceğini ve bunun politika geliştirme sürecine nasıl katkıda bulunabileceğini belirtmektedir (Wilson ve Campbell, 2016: 836). ISO 9001: 2015'deki ana başlıklar yönüyle değişiklikler Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. ISO 9001:2015 Ana Başlıklar Yönüyle Değişiklikler

ISO 9001:2015'te terminoloji yönüyle gerçekleşen değişiklikler ise Tablo 1'de özet halinde verilmiştir.

Tablo 1. ISO 9001:2015'teki Terminoloji Yönüyle Değişiklikler

<i>ISO 9001: 2008</i>	<i>ISO 9001: 2015</i>
1. Ürün	1. Ürün ve Hizmetler
2. Kapsam Dışı	2. Artık yok (Ancak kuruluşlar organizasyonlarının büyüklüğü, kompleksliği, kendilerini uyarladıkları yönetim sistemi, faaliyetlerinden kaynaklı risk ve fırsatları göz önüne alarak standardın şartlarının uygulanabilirliği gözden geçirilebilir.)
3. Yönetim Temsilcisi	3. Kavram olarak artık kullanılmıyor. (Ancak önceki standartta belirtilen Yönetim Temsilcisi görev ve sorumluluklarının atanması şartı devam etmekte)
4. Dokümantasyon, kalite el kitabı, doküman prosedür, kayıt	4. Doküman Bilgi
5. Çalışma ortamı	5. Proseslerin iletilmesi için ortam
6. İzleme ve ölçme cihazları	6. İzleme ve ölçme kaynakları
7. Satın alınan ürün	7. Dışarıdan sağlanan ürün ve hizmetler
8. Tedarikçi	8. Dış sağlayıcı
9. -----	9. Organizasyonel bilgi
10. -----	10. Risk bazlı düşünme

Kaynak: Türk Standartları Enstitüsü, 2015: 18; Kalitest: 3

ISO 9001:2015 sürümü ile ürün kavramı, ürün ve hizmetler olarak değiştirilmiştir. Bu ifade ile bütün çıktılar kastedilmektedir. "Hizmetler" in eklenmesi ile ürün ve hizmetler arasında çıktı yönüyle oluşabilecek bazı farklılıkları vurgulamak amaçlanmış (Türk Standartları Enstitüsü, 2015: 18) ve pazar / müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu bilgi daha sonra stratejinin belirlenmesine yönelik bir girdi olarak görev yapmakta ve bu da hedeflenen pazarı veya müşteriye tatmin edebilen bir yönetim sisteminin geliştirilmesini ve yönlendirilmesini sağlamaktadır (DNV-GL, 2015: 10).

Müşteri değerini ve tatminini artırma, müşteri sadakatini geliştirme, sürekli işleri artırma, organizasyonunun ününü yayma, müşteri tabanını genişletme, gelir ve pazar payını yükseltme müşteri odaklı olmanın bazı potansiyel anahtar faydalarıdır (European Standard ISO 9000, 2015: 3-4). ISO 9001:2015'de de müşteri gereksinimlerini karşılamak ve beklentilerini aşmak kalite yönetiminin temel amacı olarak kabul edilmekte ve bunları bir bilgi perspektifinden sağlamak için açık iletişim ve görüş hatları gerektiği belirtilmektedir (Wilson ve Campbell, 2016: 836).

Her kademedeki liderler amaç ve yön birliği kurmakta ve örgütün kalite hedeflerine ulaşmasına ilişkin koşulları yaratmaktadır (European Standard ISO 9000, 2015: 4). Güçlü bir liderlikten gelen ortak bir yöne veya misyona sahip olma, organizasyon içindeki herkesin

ulaşmaya çalışılan şeyi anladığından emin olunması için gereklidir (ISO: 4). Etkin ve etkili bir kalite yönetim sistemini sağlamak ve lider yöneticilik rolünde diğer yöneticileri de güçlendirmek amacıyla üst yönetimin sorumluluğu ve bağlılığı ISO 9001: 2015'de arttırılmıştır (Sickinger-Nagorni ve Schwanke, 2016: 42). Liderlik maddesi ile etkinlik ve verimliliğinin arttırılması, süreçlerin daha iyi koordine edilmesi, kuruluşun fonksiyonları arasındaki iletişimin güvenilir şekilde sağlanması amaçlanmaktadır (TSE, 2015: 17). Eylemlerin uygulanması için kanıtlar dokümente edilmeli ve oluşturulacak bu dokümanlar organizasyonun yararlanacağı, risklerin yönetimi için pratik bilgiler sağlamalıdır. Belgesel kanıtlar, üst yönetimin önderliğini göstermekte ve belgelendirme kuruluşları tarafından tercih edilmektedir (Natarajan, 2017: 25).

ISO 9001: 2015'de yapılan bir diğer değişiklik ise "Belgeler", "Prosedürler" ve "Kayıtlar" terimlerinin ortadan kaldırılmasıdır. Bunlarla birlikte el kitabı bulundurma zorunluluğu da kaldırılmıştır. Bu terimlerin tümü, "Dokümente Edilmiş Bilgi (Dokümantasyon)" ile değiştirilmiştir. Yeni sürüm ile işletmeler büyüklüğüne, faaliyetlerinin, süreçlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin türlerine, süreçlerinin ve etkileşimlerinin karmaşıklığına, kişilerin yeterliliğine göre ne kadar ve ne şekilde dokümente bilgi oluşturacaklarına karar vereceklerdir. Bu değişikliğin mantığı, kalite yönetim sistemini kontrol etmek için alternatif yöntemlerin daha iyi anlaşılması ve kabul edilmesine kapı açmasıdır (PJR: 2; Kalitest: 6). Dokümente edilmiş bilgi ihtiyaç duyulduğu yer ve zamanda kullanılması için var ve uygun olmalıdır. Ayrıca gizlilik ve bütünlük gibi noktalardan emin olunması amacıyla dokümente bilginin uygun şekilde korunması gerekmektedir (Türk Standartları Estitüsü, 2015: 8).

ISO 9001:2015'de var olan bir yenilik olan çalışanların bağlılığı iyileştirme faaliyetlerine çalışanların katılımını artırma, kişisel gelişimi ve yaratıcılığı artırma, çalışan memnuniyetini artırma, gruplarda/takımlarda bilgi ve deneyimi serbestçe paylaşma, müşteri için değer yaratmaya odaklanma fırsatları yaratma, amaçlar için yaratıcı ve yenilikçi olma gibi faydalar sunmaktadır (TSE, 2015: 18). Çünkü işletmeler için tüm çalışanların yetkin, yetkili ve değer vermeye adanmış olması temel esastır. Bu nitelikleri sayesinde çalışanlar organizasyon genelinde değer yaratma becerilerini geliştirebilmektedir. Bir organizasyonu etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için her seviyede çalışanların dâhil edilmesi ve onlara birey olarak saygı gösterilmesi önemlidir. Becerilerin ve bilginin tanınması, güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, kişilerin örgütün amaçlarına ulaşmasında katılımını kolaylaştırmaktadır (Purushothama, 2015: 5).

ISO bir kalite yönetim sisteminin etkinliğini geliştirirken, müşteri gereksinimlerini karşılayarak müşteri memnuniyetini arttırmak için bir süreç yaklaşımının benimsenmesini

teşvik etmektedir (International Standard, 2008: 5). Sistemler ve süreçler, "ilişkili süreçleri yönetmek" anlamına gelen "Süreç Yaklaşımı" adlı yeni bir prensip altında toplanmıştır. Bir sistem, birbiriyle ilişkili süreçlerdir. Bu nedenle, Sistem Yaklaşımı eskiden de bir ilke olarak var olmasına rağmen, yeni ilke Süreç Yaklaşımını süreçler ve bunların karşılıklı ilişkileri olarak yeniden tanımladığı için daha güçlüdür ve daha açık şekilde ifade edilmiştir (Fonseca, 2014: 394). Sürecin planlanan çıktılara tutarlı bir kalite ile ulaşılması durumunda bu süreç etkili sayılır. İşlem sahipleri süreçleri gerçekleştirme sırasında veya diğer dâhili müşteriler ve son müşterilerin raporlarında hatalar (kusurlar) gözlemleyebilir. İşlemlerin çıktıları ve bildirilen arızalar, uygun performans göstergeleri kullanılarak izlenir ve ölçülür. Düzeltici eylemler, süreçlerin etkinliğini sağlamak amacıyla başarısızlıklar için uygulanmaktadır. Süreç verimliliğini artırmak, esasen süreçleri gerçekleştirmek için maliyet ve zamanı en aza indirmektir. Genellikle yönetim değerlendirmelerinde karar verilmektedir. Süreç sahipleri, süreçlerin verimliliğini artırmak için izleme ve ölçme yöntemlerine karar vermektedirler (Natarajan, 2017: 8-9).

ISO 9001: 2015'te bir yenilik olarak kalite yönetim sisteminin kurulmasında, uygulanmasında, sürdürülmesinde ve sürekli iyileştirilmesinde "Risk Temelli Düşünce" yer almaktadır (Medić, Karlović ve Cindrić, 2016: 191). Risk, bir organizasyonun stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmasını engelleyen olay veya faaliyetlerin olasılığıdır. Risk kavramı örtülü olarak da olsa her zaman ISO 9001'de yer almıştır. Ancak 2015 revizyonunda daha açık hale getirilmiş ve bütün yönetim sistemine yerleştirilmiştir. Süreç yaklaşımının bir parçası olan risk temelli düşünme, koruyucu eylemi rutinin bir bölümünü haline getirmektedir. Risk genellikle sadece olumsuz anlamda düşünülmektedir. Fakat risk temelli düşünme fırsatları belirlemeye de yardımcı olabilmektedir. Bu durum da riskin olumlu tarafı olarak kabul edilebilmektedir (Deysheer, 2015: 8-13).

Özellikle müşterilerin, tedarikçilerin ve paydaşların göz önüne alınmasını gerektiren ISO kalite yönetim sistemi için bilginin daha geniş bir sistematik değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Wilson ve Campbell, 2016: 839). Performans değerlendirmesi kapsamında "Kuruluşlar neyin ölçüleceği, geçerli sonuçları güvence altına almak amacıyla ihtiyaç duyulan izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme için yöntemleri, izleme ve ölçmenin ne zaman gerçekleştirmesi gerektiğini, izleme ve ölçüm sonuçlarının ne zaman analizi ve değerlendirilmesi gerektiğini tayin etmelidir" (Türk Standartları Enstitüsü, 2015: 184). Bu madde, büyük oranda ISO 9001: 2008 ile aynıdır. Ancak daha geniş kapsamlı konulara, yeni risk ve fırsat dillerine ve organizasyonun içeriğine uyum sağlamaktadır (DNV-GL, 2015: 14). Performans değerlendirmenin gereksinimleri izleme, ölçme, analiz, değerlendirme, müşteri

tatmini, iç denetim ve yönetim gözden geçirmez. Performans değerlendirmenin çıktıları, KYS'nin etkinliğinin sürekli geliştirilmesinde girdi olmaktadır (Natarajan, 2017: 101).

ISO 9001:2015 Standardına göre iyileştirme, kuruluşun müşteri gereksinimlerini karşılama ve kalite hedeflerine ve müşteri memnuniyetine ulaşmasına yardımcı olacak bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İyileştirme, bir bakıma, hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyen parametreleri bulmak ve onları değiştirmeye göndermek demektir. Bu nedenle performans ve etkinlik süreçlerinde veya süreç çıktılarında (ürün veya hizmetlerde) zayıf olanların belirlenmesini ve onları iyileştiren kontrollü değişikliklerin uygulanmasını gerektirmektedir (Abuhav, 2017: 397). İyileştirmenin, iş dünyasının her alanında aynı anda gerçekleşmesi gerekmez. Odaklanma, riskler ve faydalar için önem teşkil etmektedir. İyileştirme, aşamalı (küçük değişiklikler) veya atılım (yeni teknoloji) olabilir. Gerçekte, her iki yöntem de zaman zaman bir noktada kullanılacaktır (DNV-GL, 2015: 15). İyileştirme sürekli iyileştirme, düzeltici faaliyetler, buluşlar gibi birçok iyileştirme türünü kapsamaktadır (Fonseca, 2015: 174; Türk Standartları Enstitüsü, 2015: 16).

ISO 9001:2015'te değişiklik yapılan bir diğer nokta ise kanıt temelli karar vermedir. Karar verme karmaşık bir süreç olabilmekte ve her zaman bir miktar belirsizlik içermektedir. Ek olarak genellikle birden fazla tür ve girdi kaynağına ve öznel olabilecek yorumlara bağlı olmaktadır. Neden ve sonuç ilişkilerinin ve istenmeyen olası sonuçların anlaşılması önemlidir (Purushothama, 2015: 6). Kanıt temelli karar verme, veri analizinin daha objektif ve güvenli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (TSE, 2015: 18).

ISO 9001:2008'de yer alan "Tedarikçilerle karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler" maddesi 2015 verisyonunda "İlişki yönetimi" olarak ele alınmıştır. Bunun sebebi bugünün iş ve organizasyonları dünyadan kopuk, dışarıdan bağımsız düşünülmemesidir. Tedarikçiler, ortaklar, paydaşlar gibi ilgili taraflarla olan önemli ilişkileri belirlemek ve bunları yönetmek için bir plan yapmak suretiyle sürdürülebilir bir başarıya imza atılması ilişki yönetimi ile sağlanılabilmektedir (ISO: 4). İlişki yönetiminin bazı potansiyel anahtar faydaları şunlardır (European Standard ISO 9000, 2015: 8):

- İlgili tarafların her biri ile ilgili fırsat ve kısıtlamalara yanıt vererek organizasyonun ve ilgili tarafların performansının artırılması,
- İlgili taraflar arasındaki hedeflerin ve değerlerin ortak bir şekilde anlaşılması,
- Kaynak ve yetki paylaşımı ve kalite ile ilgili riskleri yönetmek suretiyle ilgili taraflar için değer yaratma kapasitesinin artırılması,

- İstikrarlı bir ürün ve hizmet akışı sağlayan iyi yönetilen bir tedarik zinciri olmasıdır.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

ISO 9001 standardı, ilgili tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılarken, müşterilere odaklanarak uzun vadede performansı sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir kuruluşun yönetilmesi ve yönlendirilmesi için kapsamlı bir temel kural veya inanç olarak bir kalite yönetimi ilkesi şeklinde tanımlanmaktadır (Hoyle, 2009: 9). Bu tanımlamada ayırım yoktur, bütün işletmeler adına oluşturulmuştur. Ancak bazı ilkeler zorunlu kılınmamış, işletmenin tercihine bırakılmıştır. Bu opsiyonel durumun yanında işletmelerin işleyişindeki çeşitlilikler de standardın uygulanması, yürütülmesi ve doğurduğu sonuçlar bakımından farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

ISO 9001 standardının uygulanması, başarı, etki ve yararlarının incelenmesi uzun yıllardır araştırma konusu olarak ele alınmaktadır (Psomas, Pantouvakis ve Kafetzopoulos, 2013: 159). Bu çalışmada ise ilgili farklılıkların tespiti amaç edinilmiştir. Bu farklılıklar ISO belgesinin işletmeye sağladığı kazanımlar, eksik kaldığı yönler, 2015 güncellemesinin mevcut ve olası etkileri ve benzeri noktalar üzerinden ele alınmıştır. Araştırma kapsamını Denizli ili Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan işletmeler oluşturmaktadır.

6. YÖNTEM

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakatlar içerisinde kullanılmak üzere 14 soruluk form hazırlanmıştır. Formdaki sorulara bağımlı kalınmamış, mülakat içeriğinin konu kapsamında kalıp, kayma olmaması adına faydalanılmıştır. Bu doğrultuda 11-18 Aralık 2017 tarihleri arasında ISO 9001:2015 veya daha önceki sürümlerine sahip 7 farklı sektörden 9 işletme ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Bu işletmelerden 6 tanesi ISO 9001:2015 belgesine (İşletme 1 – İşletme 6) sahip veya güncelleme sürecinde, 3 tanesi (İşletme 7 – İşletme 9) ise daha önceki sürümlerine sahiptir. Mülakatlar ortalama olarak 35 dakika sürmüştür.

7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Denizli OSB yönetiminin envanterinde ISO 9001:2015 versiyonuna sahip işletme sayısı bilgisi yer almadığı öğrenilmiştir. Ayrıca ISO belgelendirmesini yapan firma sayısının çokluğu da bu konuda net bilgiye sahip olunamamasında etkindir. Bu nedenle Denizli OSB'de yer alan işletmelerin internet siteleri kontrol edilmiştir. Ancak az sayıda işletmenin internet sitesinin güncel olduğu görülmüştür. Bu nedenlerden dolayı hedef işletmelere ulaşmak zaman alıcı olmuştur. Sonuç olarak

OSB'deki işletmeler mümkün miktarda araştırmacılar tarafından ziyaret edilmiş ve yüz yüze bu bilgi toplanılmaya çalışılmıştır. Bilgi veren işletmeler üzerinden ISO 9001:2015 versiyonuna sahip firma sayısının oldukça az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu firmalar arasında görüşmeyi kabul etmeyenler de olduğu düşünüldüğünde mülakat yapılabilecek firmalar konusunda daralma olmuştur.

- Mülakata katılmayı kabul eden işletmelerden görevlendirilen kimsenin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması önemli bir kısıttır. Çünkü mülakatın içerik olarak kalitesinin düşmesine neden olmuştur.
- Mülakata katılmanın kabul edilmesi ve görevlendirilen personelin yeterli olması durumunda ise çoğunlukla kişinin zamanının oldukça sınırlı olması kısıt olmuştur. Aslında konuya dair kaliteli bilgiler edinilebilecekken görevlinin yoğun mesaisi buna imkân vermemektedir.

8. BULGULAR

Araştırma mülakatlarına ISO belgesini alma nedenleri hakkında görüşülerek başlanılmıştır. Bu nedenlerin başını müşteri talebi çekmektedir. Bunun dışında farklı sertifikaları almada kolaylık sağlaması, üretim süreçlerinin takibatını sağlaması, daha kapsamlı denetim imkânı sunması, süreçlerdeki karışıklıkları önlemesi ve son olarak da rakip işletmelerin bu belgeye sahip olması bu belgeye sahip olma nedenleri arasında yer almaktadır. Belge almama nedenlerine gelindiğinde ise ISO 9001'in eski popülerliğinin kalmaması, müşterilerin ISO'dan farklı belgeler talep etmesi, belge alımında yönetim desteğinin olmaması, belge alınması durumunda etkilerinin çıktılara yansıma süresinin uzunluğu ve KYS sertifikasyonu olarak ISO'nun yeterli görünmemesi ifade edilmiştir. Belgelendirmesi olmayan işletmelerde görüşülen yetkililerin ISO hakkında bilgi sahibi olduğu görülmüştür. Yani bu konuda sebep bilgisizliğin olmadığı, işletmelerin tercihen belgeyi almadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

ISO 9001'in işletmelere sağladığı faydalar ele alındığında İşletme 7,

Olmayan veriler toplanıp, gerekli veriler kaçıyordu. Toplantılarda bunlar görüşülüp yalınlaşmaya gidiliyordu. Havada uçuşan bilgileri yere indirmiş oluyorsun. En büyük faydası bu bence. Yönetim gözetimi dışında, kontrol dışında bir veri olmuyor. Hala da etkisi görülüyor... Kontrol altına aldığımız aynı verileri sisteme de giriyoruz. ISO 9000'in en büyük faydası işletmedeki veri hiyerarşisini sağlaması...

beyanında bulunmuştur. İşletme yetkilisi ISO'nun faydalı olduğunu düşünmektedir. Ancak İşletme yönetimi ISO'nun faydalarının uzun vadede ortaya çıkması ve gerektirdiği maliyetler nedeniyle belgeyi edinmeyi uygun görmemiştir.

ISO 9001'in eksik yönleri sorulduğunda bütün işletmeler için aynı standardizasyonun olması, teknolojiyle paralel gitmemesi, piyasanın gerekliliklerini karşılayamaması belirtilmiştir.

Yetkililerin ISO belgesinin içselleştirilmesine dair görüşleri alındığında ise, İşletme 1

“Eğer tam anlamıyla uygulanıyor olsaydı kesinlikle katkı sağlardı. Çok güzel yönetim dizaynı var, özellikle kayıtlarla kayıpları önlemede faydalı ... Yönetimden ziyade çalışanların benimsemesi lazım. Çalışanların benimsememesinin nedeni iş yükü olarak görmeleri. .. Zaten insanların yapmaları gereken çok işleri var. Ona ek olarak çıkardığınız her şey angaryadır...”

şeklinde beyanda bulunmuştur. Bunun nihayetinde firmanın belgeye sahip olmasına rağmen içselleştirme noktasında problem yaşadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Belgeye sahip olmayan firmalardan biri olan İşletme 8 ise beyanında

“Yaptığımız şey ISO'nun 3 gömlek 5 gömlek üstündedir. Bizim tuvaletlerimizden tutun işçilerimizin kıyafetlerine, maaşlarına, tedarikçilerimize, tedarikçilerimizle yazışmalarımıza hepsine bakıyor. ISO bunlara bakmaz ki. Bu daha farklı bir şey. Farklı bir dünya...”

demiştir. İşletme ISO'yu son güncellemelerden sonra bile yeterli görmemektedir. Bu görüşünde en büyük etmen çalıştığı firmalardır. Bu nedenle de ISO dışında farklı belgeleri edinmiştir. İşletme ISO'dan çok daha üstün olduğunu düşündüğü belgeyi içselleştirme yolunda olduğunu düşünmektedir. İşletme 9 ISO belgesinin güncel sürümüne sahip olmamakla birlikte, önceki sürümleri de içselleştirmeyi tam olarak sağlayamadıklarını *“Bir kişiye 3 kişilik iş verirsiniz olmuyor. Kurumsallaşmama yönetimin desteğinin olmaması...”* cümleleriyle ifade etmiştir.

İşletmelere 2015 sürümünden beklentileri sorulduğunda işletmelerden net cevap alınamamıştır. Bunda işletmenin elinde bulunan sürümü tam anlamıyla içselleştirmemiş olması, uygulamada eksikliklerinin olması, belgeyi sadece var olsun diye almış olup, aslında farklı belgelerin gerektirdiklerini takip etmesinin neden olduğu düşünülmektedir. Bu konuda İşletme 2 şu ifadede bulunmuştur:

“Yok, olmucak da zaten. Bu sene son sene geçmek zorundayız o yüzden geçicez. Biraz merak ettiğimiz fiyat arttı mı? ... Kimse uygulamıyor. Herkesi birbiriyle uyuşturamıyorsun, çok zor... Yönetimi hiç suçlu bulmuyorum. Müdürler suçlu. Belgeyi almasalar o zaman yönetimde derim ama belgeyi alıyorlar zaten. Tamamen çalışma kültürü, alışkanlıklar, zaman bulamamak...”

İşletme 1, İşletme 2'yi destekler nitelikte beyanda bulunmuştur:

“Uygulanmadığı sürece hayır. Kesintisiz hepsini uygulanıyor dersen çok iyimser olur... İnsanlarda önyargı olmadan geçilebiliyor olsa belki içselleştirilebilirdi. Birincisi insanların gerçekten değişikliğe direnci var. Sonucunun ne olduğunu bilmediği bir iyilikdense sonucunu bildiği aşına olduğu kötüyü tercih ediyor. Alt kademe olarak baktığımızda insanlar

her şeyi maaş olarak düşünüyor. Kendi bilgi birikimi, hayata bakışı, kültür seviyesi önemli... Sistem=Ekstra iş yükü anlamına geliyor. Bu algıyı değiştirmek lazım.”

Sonuç olarak işletme yetkilileri belgeyi alıp almama noktasında üst yönetimi, belgenin uygulanabilirliği noktasında ise müdürler ve çalışanları sorumlu görmektedir.

ISO 9001:2015 sürümü ile sorumluluk tüm üst yönetime yayılmıştır. Bu durum işletmeler tarafından olumlu bir değişiklik olarak algılanmakla birlikte tam olarak uygulanabilir görülmemiştir. Denizli’de çoğu işletmenin aile şirketi olması nedeniyle geleneksel yönetim tarzının devam ettirildiği ve nihai olarak gerçek sorumluluğun bir kişi üzerinden takip edileceği düşünülmektedir. İşletme 6 *“Bu iyi bir şey. Bu kâğıt üzerinde uygulamada yayılmaz. Yine bir kişi sorumlu olur”*, İşletme 9 ise *“... uygulamada yine bir kişi sorumlu olur. Kötü olursa sonu bir kişi sorumlu kalınır, iyi olursa tüm yöneticiler sorumlu olur”* şeklinde yorumda bulunmuştur. Bu ifadeler işletmelerin ilgili maddeyi sahada uygulanabilir görmediklerinin kanıtı niteliğindedir.

Yeni sürüm ile zorunluluğu kaldırılan bir madde de kalite el kitabı bulundurmaktır. Bu konuda işletmeler arasında zıt görüşler bulunmaktadır. İşletme 3 *“...olumlu. Bu sistemde ne kadar pratik çözüm olursa o kadar iyi yürüyor. Doküman olsun diye yapmaktan ziyade bunu uygulamak önemli”* şeklinde yorum yapmıştır. İşletme, el kitabının yalnızca belge olarak var olduğunu, ancak uygulamada faydalanılmadığını düşünmektedir. Bu nedenle de fayda görmedikleri bir işlemin zorunluluğun kalkması iş yüklerini azaltacağı için olumlu olarak karşılanmıştır. Bunun tersine İşletme 1

“..artık sorumluluk kalmadı, doküman olarak saklanıyor sadece. Ama bence yine olacak. Çalışan birisine yeni gelene verdiğinizde kısa bir özet olmuş oluyor. Büyük kolaylık. Kalite el kitabının kalkmaması gerektiğine inanıyorum”

yorumunda bulunmuştur. Bu işletme, el kitabından faydalanmış dolayısıyla da gerekliliğine inanmaktadır. Zorunluluk olmasa da yüksek ihtimalle kalite el kitabını kullanmaya devam edecektir.

Bunun yanında artık dokümantasyon kavramının kullanılıyor olması genel olarak olumlu bulunmuştur. İşletmeler bunun işi yalınlaştırdığı, karmaşayı kaldırdığı görüşündedir.

Risk temelli bakış tüm işletmeler tarafından olumlu karşılanmıştır. Birçoğu işin doğasının bunu gerektirdiği, buna uygun olarak çalışıldığında da kalitede gözle görünür olumlu değişikliklerin olduğunu/olacağını ifade etmişlerdir. Örnek olarak İşletme 1 bu konuda *“Sistemin gerçekten iyi bir şekilde kurulmuş ve işliyor olduğunu kabul edersek risk fırsat hedef belirlemesi çok güzel şeyler”* beyanında bulunmuştur.

ISO 9001:2015'te performans değerlendirmeye daha yoğun vurgu yapılması işletmeler tarafından genellikle ek iş yükü getirmekle birlikte katkı sağlayacağı şeklinde algılanmıştır. İşletme 8 “*Olumlu olur bence. Hem prosedür anlamında iyileşme, gelişme hem gözden geçirme...*” şeklinde, İşletme 6 ise

“*Gerginlik oluşturabilir. En azından bunu kullanıyor muyum onu belli etmiş oluruz. Külfet olacak ama. Bütün dallarda yapacaktın...Kötü olur zamanımı harcamam lazım gelir. Tek tek formları hazırlamam değerlendirmem lazım*”

şeklinde yorumda bulunmuştur. İşletmelerin bu değişikliğin getireceği ek iş yükü nedeniyle, sağlayacağı faydaya rağmen tedirgin oldukları gözlemlenmiştir.

9. SONUÇ

Bu çalışma ISO 9001'in 2008 ile 2015 versiyonlarını ele almıştır. Benzer amaç güden Casadesús ve Karapetrovic (2005) çalışmalarında ISO 9001'in 1994 ile 2000 versiyonları arasında bir karşılaştırma yapmışlardır. Bu kapsamda 399 firmaya anket çalışması uygulamışlardır. Bunların 20 tanesi 2000 versiyonuna sahiplerdir. Analizler sonucunda bu iki versiyonun uygulanmasındaki motivasyonunun, zorlukların ve işletmeler üzerindeki etkilerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlave yeni versiyonu edinmenin maliyetinin daha yüksek olduğu, 2000 versiyonuna sahip işletmelerin 1994 versiyonuna sahip işletmelere kıyasla daha küçük bir yüzdesinin edinilecek faydayı daha düşük algıladığı ulaşılan diğer sonuçlardır. Yani yeni gelen versiyon benzer zorluk ve etkilerle daha yüksek maliyeti ve edinilen fayda algısını beraberinde getirmiştir. Benzer şekilde Withers ve Ebrahimpour (2001) da çalışmalarında ISO 9001 sertifikasyonunun dokümantasyon maliyetleri dışında organizasyon performansına tutarlı bir şekilde pozitif etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada ise yapılan mülakatlar neticesinde işletmelerin ISO 9001:2015'e dair bakış açısıyla kurumsal yapıya sahip olma arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Kurumsal işletmeler ISO belgesini edinmiş ya da bu konuda bilgi sahibi ve tercihen edinmemiş olduğu, bunun yanında ISO'dan üstün olduğunu düşündükleri farklı belgeler edinmiş oldukları görülmüştür. Kurumsallaşma yolundaki işletmeler ise ISO'da sunulan kalite yönetim sisteminden fayda göreceğine inanmakta, yönetimin tutumuna göre belgeyi edinmekte, yönetime ek olarak çalışanların tutumuna göre ise ISO'yu içselleştirebilmektedir.

Zaramdini, (2007) Birleşik Arap Emirlikleri'nde ISO 9001:2000 versiyonuna sahip 209 işletme ile bir anket çalışması yürütmüştür. Çalışma sonucunda dahili ve harici faydalar sağlanması, doğru operasyonel yönlere odaklanması, bir pazarlama aracı olarak kullanılması, firmanın imajını geliştirmesi ve uluslararası işlerde bir pasaport gibi işlem görmesi ISO 9001 sertifikasını edinme sebeplerinden olarak sayılmıştır. Diğer bir anlatımla mevcut çalışma ile

benzer sonuçlar göstermiştir. Psomas ve Kafetzopoulos'ın (2012) çalışmasının sonuçları ISO 9001'i edinmeyi destekler niteliktedir. Çalışmada bu belgeye sahip işletmelerin sahip olmayanlara kıyasla ürün kalitesi, müşteri tatmini, operasyonel, pazar ve finansal performans bakımından çok daha iyi konumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Al-Rawahi ve Bashir (2011) ise uygulama motivasyonunda işletmelerin boyutu ve sektör tipine göre farklılık olduğuna dair kuvvetli bir kanıt olmadığını belirtmiştir.

Mevcut çalışma kapsamında işletmeler, yeni versiyon ile yapılan değişikliklerin çoğuna genel anlamda olumlu tepki vermiştir. Bu tepki, çalışanların yoğun çalışma temposuna ek iş yükü getirileceği düşünüldüğünde olumsuz doğru kayma göstermiştir. Çalışanların iş yükünün yeniden düzenlenmesi veya işletme içi sistemler kurulurken bu noktaların dikkate alınması fayda sağlayabilecektir. Öncelikli olarak yönetimin bu konuya sahip çıkması büyük önem arz etmektedir. Bu adımın tam olarak gerçekleşmesi de çalışanların bu meseleye daha iyi sahip çıkmasını sağlayacaktır. Bunun nihayetinde ISO 9001:2015 işletme genelinde içselleştirilebilecektir. Bu çalışmada sektör ayrımı yapılmamıştır. Ancak örneğin Murmura vd. (2018) çalışmalarında ISO 9001:2015 versiyonuna güncelleme ve uygulamadaki fayda ve kısıtlar bakımından imalat ve hizmet sektörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamında yalnızca Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan firmalardan bazılarında görüşme talebi iletilip, kabul edenlerle görüşülmüştür. Bu kapsam genişletilerek Denizli geneline, Bölge geneline ya da ülke geneline yaygınlaştırılması geliştirilebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Ek olarak sektör ayrımı yapılarak çalışmanın tekrarlanması da anlamlı sonuçlar verebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001:2015 - A complete guide to quality management systems*. Florida: Taylor & Francis Group.
- Al-Rawahi, A. M. S. & Bashir, H. A. (2011). On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation, *The TQM Journal*, 23(6), 673-687. DOI:10.1108/17542731111175275
- Casadesús, M. & Karapetrovic, S. (2005) An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 105-120, DOI: 10.1080/1478336042000309893
- Cianfrani, C. A., & West, J. E. (2010). *Cracking the case of ISO 9001:2008 for manufacturing* (2. b.). Milwaukee: Quality Press.
- Deysher, B. (2015). *A "Risk Based Thinking" model for ISO 9001:2015*. <http://rube.asq.org/audit/2015/01/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf> adresinden alındı
- DNV-GL. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems requirements guidance document*. DNV-GL. <https://www.dnvgl.be/publications/the-new-iso-9001-2015-63171> adresinden alındı
- European Standart ISO 9000. (2015). *Quality management systems - fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015)*. Brussels: ISO.
- Fonseca, L. M. (2014). ISO 9001: 2015 Revision. *Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management*, 391-400.

- Fonseca, L. M. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality systems handbook* (6. b.). USA: Elsevier Ltd.
- ISO. *ISO 9001:2015 How to use it?* Aralık 17, 2017 tarihinde https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf adresinden alındı
- ISO. *Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015*. Aralık 17, 2017 tarihinde ISO Web Sitesi: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf adresinden alındı
- Kalitest. *ISO 9001:2015 revizyonu geçiş kılavuzu*. Kasım 24, 2017 tarihinde Kalitest Web Sitesi: <https://www.kalitest.com.tr/uploaded/files/9001-2015%20Ge%C3%A7i%C5%9F%20K%C4%B1lavuzu%20web.pdf> adresinden alındı
- Medić, S., Karlović, B., & Cindrić, Z. (2016). New standart ISO 9001:2015 and Its effect on organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188-193.
- Murmura, F., Casolani, N., Liberatore, L & Vicentini, A. (2018). An empirical analysis of ISO 9001:2008 application in Italian services and manufacturing companies, *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7-8), 786-797. DOI:10.1080/14783363.2016.1237286
- Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality management system*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- PJR. *Preparing for the Change – Transition to ISO 9001:2015*. Kasım 24, 2017 tarihinde PJR Web Sitesi: <http://www.pjr.com/downloads/ISO%209001%20Transition%20FAQ.pdf> adresinden alındı
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. v. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies. *Business Process Management Journal*, 17(3), 437-460.
- Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(2), 149-164.
- Psomas, E. & Kafetzopoulos, D. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and noncertified manufacturing companies, *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 756-774. DOI:10.1108/BIJ-04-2012-0028
- Purushothama, B. (2015). *Implementing ISO 9001:2015*. New Delhi, India: Woodhead Publishing India Pvt. Ltd.
- Ramphal, R. R. (2015). Overview of the new ISO 9001:2015 standard and challenges ahead. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 1-23.
- Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 756-778.
- Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016, Mayıs). The new ISO 9001:2015 its opportunities and challenges. *Tampere University f Applied Sciences, Uluslararası İşletme Yönetimi Tezi*.
- International Standard. (2008). *ISO 9001: 2008 quality management systems-requirements*. ISO.
- The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2015 Executive Summary*. Kasım 28, 2017 tarihinde https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/the_iso_survey_of_management_system_standard_certifications_2015.pdf adresinden alındı
- TSE. (2015). *TS EN ISO 9001:2015 Kalite yönetim sistemi temel eğitim*. Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü. (2015). *TS EN ISO 9001 kalite yönetim sistemleri – Şartlar*. Ankara: ISO.
- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2016). Developing a Knowledge Management Policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829-844.
- Withers, B. E. & Ebrahimpour, M. (2001). Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis, *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2),139-151. DOI:10.1108/09576060110361582
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 472-491. DOI: 10.1108/02656710710748358

EXTENDED ABSTRACT

ISO is the International Standards Organization, headquartered in Geneva, Switzerland, and is a worldwide federation of national standard organizations of 157 countries. In addition, it has published more than 19,000 International Standards. ISO 9001 standard is defined as a quality management principle as a comprehensive basic rule or belief for managing and guiding an

organization aiming to continuously improve performance in the long term by focusing on customers while meeting the needs of all interested parties (Hoyle, 2009: 9). ISO 9001 is the most popular of the quality management standards published by this federation (Ramphal, 2015: 2). While the number of institutions holding ISO 9001 certificate was 1036321 in 2014, it decreased by 2385 in 2015 and reached 1033936. When the documents published by the total ISO are taken into consideration, there were 1476504 certificate holder institutions in 2014, while this number increased to 1519952 in 2015 (The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2015 Executive Summary, 1). The ISO 9000 international quality standards series (including ISO 9001, ISO 9000 and ISO 9004) provide a framework for the management system. This standard is updated periodically to meet the expected impact and requirements on operational performance (Rusjan & Alic, 2010: 756). ISO 9001 was published in 1987, 1994, 2000, 2008, and most recently in 2015. In other words, the standard is updated every seven years on average.

The ISO 9001 standard has played a major and perhaps most important role in the understanding of quality perception, quality assurance and quality management over the last three decades. Despite the mistakes of these standards, it should be underlined that ISO 9000 contributes greatly to the world quality system (Medić, Karlović & Cindrić, 2016: 193). ISO 9001 has changed with each updated version. The number of key elements has been reduced from twenty to eight more manageable principles and then seven quality management principles at ISO 9001: 2015: customer focus, leadership, employee commitment, process approach, improvement, evidence-based decision making and relationship management. ISO 9001: 2015 states that these seven principles can be used as the basis of quality policy, that each principle can be considered in relation to its knowledge and how this can contribute to the policy development process (Wilson & Campbell, 2016: 836).

This study aims to determine the differences arising from ISO 9001:2015 version. These differences are addressed through the gains, the missing aspects, the current and potential effects of the 2015 update, and so on. The scope of the research consists of the enterprises located in the Organized Industrial Zone of Denizli.

Semi-structured interview method was used in the study. A form with fourteen questions was prepared to be used in the interviews. In this context, semi-structured interviews were conducted with 9 companies, from seven different sectors with ISO 9001: 2015 or earlier versions, between 11 and 18 December 2017. Six of these enterprises have ISO 9001: 2015 or are in the process of updating, and the three have previous versions. Interviews lasted 35 minutes on average.

Research interviews were started by discussing the reasons for obtaining ISO certificate. Customer demand is the main reason for these reasons. Apart from this, obtaining easier different certificates, to follow up the production processes, to provide more comprehensive control, to prevent the confusion in the processes and finally to have this certificate by competitors are among the reasons of having this certificate. The other way round, not exist of the old popularity of ISO 9001, the customers' request different documents from ISO, not support in obtaining the documents by management, the length of the reflection time of the effects on the outputs and not seem sufficient as the QMS certification are in the reasons for not obtaining the certificate,. It was seen that the authorities interviewed in enterprises without certification have knowledge about ISO. In other words, it is concluded that the ignorance is not a reason for not have the certificate and that the enterprises prefer this.

The operating officers think that generally ISO is beneficial. However, business management may not find it appropriate to obtain the certificate due to come in sight in the long-term of the benefits of ISO and the costs it requires. When asked about the deficient aspects of ISO 9001, it is stated that there is the same standardization for all enterprises, it does not go parallel with the technology and it cannot meet the requirements of the market. When businesses were asked about their expectations from the 2015 version, no clear answers were received. In this sense, the version having by the enterprise is not fully internalized, the lack of implementation, obtaining the document for only the existence, and in actual fact following the requirements of different documents are thought as reasons of these answers.

As a result, it is considered that the senior management is responsible to whether or not to receive the document, and the managers and employees are responsible for the applicability of the document. With ISO 9001: 2015, responsibility is extended to all senior management. Although this situation is perceived as a positive change by the enterprises, it is not seen as fully applicable. The risk-based perspective has been welcomed by all businesses. Many have stated that the nature of the work requires it, and that there are / will be visible positive changes in quality when working accordingly.

Within the scope of the present study, the enterprises generally responded positively to most of the changes made with the new version. This reaction has shifted to negative, considering that additional workload will be imposed on the employees' intensive work tempo. It may be beneficial to reorganize the workload of the employees or to take these points into consideration when installing internal systems. Primarily, it is of great importance for the management to protect this issue. Fulfilling this step will also enable employees to better adopt this issue. As a result, ISO 9001: 2015 will be internalized throughout the enterprise.