



Yrd. Doç. Dr.
Yücel Ayriçay



Uzm. Yrd.
Mustafa Uğurlu



Arş. Gör. Özlem
Yaşar Uğurlu

Kalite Yönetim Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Analiz

Yrd. Doç. Dr. Yücel AYRIÇAY

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF.

Uzm. Yrd. Mustafa UĞURLU

T. Halk Bankası A.Ş., İstihbarat Mali Tahlil Uzman Yardımcısı

Arş. Gör. Özlem YAŞAR UĞURLU

Gaziantep Üniversitesi, İİBF.

Özet

Son yıllarda ISO 9000 belgesi edinen firma sayılarındaki artışlar, kalite yönetim uygulamalarının finansal performansa etki edip etmediği konusundaki tartışmaları ön plana çıkarmıştır. Literatür üzerinde yapılan incelemelerde ise, bu konu üzerinde bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir.

Bu çerçevede çalışmada, kalite yönetim uygulamalarının firmaların finansal performansı üzerinde bir etkileşim yaratıp yaratmadığı ve bu etkileşimin düzeyi ve yönü Oyak Grubu'na bağlı 4 çimento işletmesinde yapılan ampirik bir çalışmayla ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada, kalite yönetim uygulamaları-finansal performans ilişkisinin maliyetlerde azalmaya, karlılık ve satış hacminde artışa neden olup olmadığı incelenmiş, elde edilen bulgular ile literatür karşılaştırılmıştır.

Çalışma sonucunda, kalite yönetim uygulamalarının, finansal performans üzerinde kısmi bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: ISO 9000, kalite yönetim sistemleri, finansal performans.

Abstract (The Effect Of Quality Management Practices On Financial Performance: An Empirical Analysis)

In recent times, there is an increase in the number of firms that seek for ISO 9000 certification, and the discussions about ISO 9000 certification effect on firms' financial performance is brought up by the effect of this increase. In literature review, it is seen that there is not an agreement on this aspect.

In this context, the aim of the study is to determine whether the ISO 9000 certification has an effect on firm's financial performance. For this purpose, an empirical analysis is done in four cement firms connected with Oyak Group. The result of the analysis is stated that quality management practices has a partial effect on firms' financial performance.

Therefore, in this study, the relationship between ISO 9000 and financial performance is explicated in a different way, acquired data and literature is compared and by this way, a different point of view is gained to researchers who want to study in this field.

Key Words: ISO 9000, quality management systems, financial performance.

1. Giriş

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, firmalarda kaliteye yoğunlaşmayı zorunlu kılmıştır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışı, kıyasıya rekabetin yaşandığı pazarlarda, fark yaratmanın temel parametresi olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu bağlamda müşteri istek ve beklentilerine sürekli bir biçimde cevap verebilecek kalitede ürün ve hizmet sunmak, bu ürün ve hizmetlerin üretildiği sistemlerin kalitesini sağlamakla olanaklı olmuştur. Dolayısıyla, uluslararası kalite yönetim sistemleri çerçevesinde ürün ve hizmet üretimi, yaşanan kıyasıya rekabette üstünlük sağlamak için vazgeçilmez kabul edilmiştir (Costa vd., 2007).

Son zamanlarda firmaların kalite yönetim uygulamalarına daha fazla önem vermesi, kalite güvence belgelerinin firma performansı ve başarısı üzerinde olumlu bir etki yarattığı anlayışının doğmasına neden olmuştur. Firma ölçeğine bakılmaksızın çok sayıda firmanın rekabet baskısı, müşteri istekleri, ürün kalitesi ve süreç geliştirme gibi bir çok nedene bağlı olarak kalite güvence belgesine sahip olmak istemesi, kalite güvence belgelerine bir popülerite kazandırmıştır.

Kalite belgesi olan firma sayısındaki artışlar, firmaların kalite yönetim standartlarını tam olarak uygulayıp uygulamadıkları, belge almadaki motivasyon düzeyleri, kalite belgelerinin firmanın finansal performansı üzerinde bir etkileşim oluşturup oluşturmadığı gibi bir çok sorunun gündeme gelmesine ve tartışma konusu olmasına neden olmuştur.

Uluslararası literatür incelendiğinde, kalite yönetim sistemlerinin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda araştırmaya rastlanılmaktadır. Yapılan bu araştırmalar çok farklı bulguları ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar, kalite yönetim sistemlerinin finansal performansa olumlu katkı sağladığını ortaya koyarken; bazı çalışmalar tam aksi yönde bulgular ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, konu hakkında literatürde henüz bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu durum, kalite yönetim uygulamaları-finansal perfor-

mans ilişkisine yönelik daha fazla araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, ülkemizde sınırlı düzeyde tartışma konusu edilmiş olan kalite yönetim uygulamaları-finansal performans ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. Kalite Kavramı ve Kalite Yönetim Uygulaması Olarak ISO 9000

Kalite, müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü için bütün firmalar açısından oldukça gerekli bir unsurdur (Briscoe vd., 2005). Literatürde kalite kavramı çok çeşitli açılardan ele alınarak tanımlanmaktadır. Kalite gurularının tanımlarına bakıldığında bu çeşitlilik kendini bir kez daha göstermektedir. Deming'e göre kalite, sadece müşterinin beklentilerinin karşılanması olarak değil, müşteri beklentilerinin ötesinde müşteriyi tatmin etmektir. Juran ve Gyrna, kaliteyi müşteriyi tatmin etme ve kullanıma uygunluk biçiminde tanımlamıştır. Crosby'e göre kalite, gereksinimlere uygunluktur. Feigenbaum ise kaliteyi, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım yoluyla müşterilerin beklentilerini karşılama yeteneğine sahip ürün özelliklerinin bir bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır. Son olarak Ishikawa, kalite kavramını en ekonomik ve en kullanışlı ürünün tasarımı, üretilmesi ve servisi olarak tanımlamaktadır (Halis, 2007).

Toplam kalite yönetimi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla, maliyetleri en düşük düzeyde tutularak önceden belirlenmiş hedef müşterinin, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlayan, işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir (Yatkın, 2007).

Günümüz değişim dünyasında işletmelerin rekabet edebilme ve değişime ayak uydurabilmeleri için; taleplere zamanında cevap verebilen, hızlı, esnek ve kaliteli üretimi gerçekleştirebilen, yönetim becerilerini, içsel ve dışsal yeteneklerini birleştirebilen, kısacası fark yaratabilen işletmeler olması gerekmektedir. Türkiye'deki işletmelerin 1980'li yıllardan

beri izlediği dışa açık büyüme politikası sonucu, ulusal şirketler uluslararası piyasalarda giderek artan biçimde boy göstermektedir. Tüm bu gelişmelere paralel olarak, ulusal işletmeler arasında Kalite Güvence Sistemlerinin 1990'lı yıllarla birlikte giderek artan bir sayıya ulaştığı düşünülmektedir. Tüketimde kalite bilincinin yerleşerek kalite çalışmalarının belgelendirilmesine yönelik gerek kurumsal, gerekse bireysel talepler Uluslararası Standart Kuruluşu'nun (International Organization for Standardizations - ISO) kurulması ile başlamaktadır (Bekaroğlu, 2005).

Kalite yönetim sistemleri, üretim süreci öncesinde tedarikçilerin değerlendirilmesiyle başlayıp, firma içerisindeki süreçlerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, sürecin ölçülmesi, yapılan işlemlerin kayıt altına alınması, müşterilerin şikâyetleri ve geri bildirimlerini öğrenmeye yönelik süreçlerin kurulması (Sharma, 2005), tüm toplanan bilgilerin analiz edilmesi (Morris, 2006), kalite yönetim sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi ve bu döngünün sürekli devam ettirilmesi esasına dayanmaktadır (Benner ve Veloso, 2007).

ISO 9000 serisi standartları, ilk uluslararası kalite yönetim sistemleri standartlarıdır ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından 1987 yılında geliştirilmiş, daha sonra 1994 ve 2000 yıllarında da güncelleştirilmiştir. ISO 9000 serisi standartları, avantajlarının kısa sürede farkına varılması ve ulusal ya da uluslararası ticarete ortak bir dilin kullanımına katkısı nedeniyle çok hızlı bir şekilde yayılmış ve belgelendirilmiş kalite yönetim sistemi ile uluslararası bir referans niteliği kazanmıştır (Arıkbay ve Bozkurt, 2002; Koçel, 2003). ISO 9000 serisi Uluslararası Standart Kuruluşu'na uluslararası standart olarak onaylanıp yayınlanan ve halen Avrupa Birliği ölçeklerinde yaygın biçimde uygulanmakta olan Uluslararası Kalite Standartları serisidir (Koc, 2007; Terlaak ve King, 2006).

ISO standartları işletmeye kalite ile ilgili organize olmuş analiz yöntemi sunar. Sürekli bir yaklaşım önerir. Kalite gü-

vence belgesi almak kredibilite ve kabul edilebilirlikte artış sağlayacağı için pozitif bir imaj kazandırır. Standartlar uzun sürede işletme maliyetlerinde bir azalış yaratabilir. İyi bir dokümantasyon, bilgi transferinin ilerlemesi ve hata nedeninin izlenme şansının artırılmasını sağlar. Tüm bunlar da işletmenin kalite konusunda rekabetçi bir duruma gelmesini, stratejik pazar fırsatları bulmasını, çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin artmasını sağlayarak firmalarda verimliliği ve etkinliği artırmaktadır (Songür, 1997; Briscoe vd., 2005; Halis, 2007).

Kalite yönetim standartlarının sekiz ilkesi mevcuttur. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Kılanç ve Güntürkün 2003):

1. Müşteri Odaklılık: İşletmeler müşterilere bağımlıdır. Bu nedenle işletmelerin yalnızca müşterilerinin mevcut isteklerini yerine getirmesi yeterli değildir, aynı zamanda müşterilerin ilerdeki gereksinimlerini öngörerek müşteri beklentilerini aşmaları gerekir.

2. Liderlik: Amaç birliğinin sağlanmak ve işgörenlerin kurumsal hedef için kullanılacağı kurum içi ortamı yaratmak liderlerin görevidir.

3. İşgörenlerin Katılımı: İşletmelerin ilerlemesi ancak işgörenlerin ekip ruhu taşıması ve bu yolla yeteneklerini birleştirerek işletmenin yararına kullanması ile sağlanabilir.

4. Süreç Yaklaşımı: Faaliyetlerin ve onlarla ilintili kaynakların süreçler olarak gruplandırılması ve yönetilmesi hedeflenen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bu konu daha sonra ayrıntılı olarak incelenmektedir.

5. Yönetimde Sistem Yaklaşımı: İşletmenin hedeflerine ulaşmasına etki eden bir diğer önemli etken de kurumu oluşturan parçaların tanınması ve bu parçaların birbirleriyle olan etkileşiminin anlaşılması ve yönetilmesidir.

6. Sürekli İyileştirme: Ürün ve sistemlerde sürekli iyileştirmenin sağlanması hem kalite yönetimi açısından hem de işletmenin varlığını devam ettirmesi açısından önemlidir.

7. Karar Vermekte Olgulara Dayalı Yaklaşım: Verilerin ve bilgilerin derlenip değerlendirilmesi sonucunda etkin kararlar verilebilir.

8. Taşeron ve Tedarikçiler ile Karşılıklı Yarara Dayalı İlişkiler: İşletmeler ancak taşeron ve tedarikçiler ile uyumlu ilişki içinde oldukları zaman yüksek katma değer üretebilirler.

3. ISO 9000 ve Finansal Performans İlişkisi: Literatür Taraması

Kalite yönetim sistemlerini uygulayan firmaların sayısında büyük bir artış meydana gelmesine rağmen, bu kalite yönetim sistemlerinin tam olarak uygulanıp uygulanmadığı, söz konusu sistemlerin firmaların finansal performansları üzerinde bir etkileşim yaratıp yaratmadığı hep merak konusu olmuştur.

Literatür incelendiğinde kalite yönetim sistemlerinin, firmaların finansal performansı üzerinde bir etkileşim oluşturup oluşturmadığına ilişkin uluslararası literatürde çok sayıda araştırma ve uygulamaya rastlanılmaktadır (Naveh ve Marcus, 2007; Singh, 2007; Hendricks ve Singhal, 1997). Ancak bu tür araştırmaların ülkemizde sınırlı olduğu gözlemlenmektedir (Eroğlu, 2004; Sarıkaya ve Altunışık, 2004; Kasapçopur, 2000).

Kalite yönetim sistemlerinin firmaların finansal performansına etkisi ile ilgili yapılan ampirik çalışmalarda ve saha araştırmalarında çok farklı sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda yapılan bazı çalışmalarda kalite yönetim sistemlerinin firmanın finansal performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilirken (Corbett, vd., 2005; Terziovski vd., 2003; Carr vd., 1997); bazı çalışmalarda ise kalite yönetim sistemlerinin firmanın finansal performansını hiç etkilemediği veya etkileşimin çok sınırlı düzeyde kaldığı belirtilmiştir (Simmons ve White, 1999; Lima vd., 2000). Görüldüğü üzere literatürde bu konuda bir fikir birliği olmadığı açık olarak gözlemlenmektedir.

Costa ve arkadaşları (2007), toplam kalite yönetiminin ve ISO 9000'nin işletme

performansını ve motivasyonu etkileyip etkilemediğine dair en az 100 çalışana sahip 713 adet İspanyol endüstri şirketine nicel bir araştırma yapmışlardır. Veri toplama yöntemi olarak anketin kullanıldığı bu araştırma sonucunda toplam kalite yönetimi ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanırken; ISO 9000 ve işletme performansına yönelik hipotezleri kısmen istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Benner ve Veloso (2007) ISO 9000 ve finansal performans arasındaki ilişkiyi Amerika'da 1990 yılından bu yana faaliyette bulunan otomobil tedarikçileri sektöründe ele alarak incelemişlerdir. Araştırmacılar, ISO 9000 belgesini daha önce alan şirketlerin finansal performansının iyileştiğini ancak daha sonra alan şirketler için ISO 9000'nin finansal performans açısından bir fark yaratmadığını ortaya koymuşlardır.

Sarıkaya ve Altunışık (2004), Türkiye'deki ilk 500 üretici firma üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda kalite faaliyetleri ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkinin bulunmadığını ileri sürmüşlerdir.

Morris (2006), Amerikan elektrik sanayiinde faaliyette bulunan firmalar üzerinde ISO 9000 ve finansal performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ISO 9000'nin finansal performans artışına yol açan bir etken olmadığını saptamıştır.

Kasapçopur (2000), ISO 9000 ve finansal performans arasındaki ilişkiyi iki biçimde ölçmüştür. İlk olarak, 1999-2000 döneminde İMKB'de işlem gören firmaların ISO 9000 sertifikasını aldıklarını belirttikleri süreden 45 gün önce ve sonrasında ilişkin hisse değerleri mercek altına alınmış ancak ISO 9000'nin değerler üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılamamıştır. İkinci yöntemde ise, bazı finansal oranlar belirlenerek, ISO 9000 belgesine sahip olmanın bu oranlar açısından firmalar için olumlu bir katkı sağlamadığı saptanmıştır.

Sharma (2005), Singapur Borsa'sında 6 yıldır işlem gören 70 firma üzerinde ISO 9000 sertifikası ve finansal performans arasındaki ilişkiyi üç boyutta ele almıştır. Faaliyet etkinliği, satışlardaki büyüme ve bütün olarak finansal performans biçiminde belirtilen bu boyutlarda ISO 9000 belgesine sahip olunduktan sonra bir iyileşmenin var olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla Sharma'nın araştırmasına göre ISO 9000 ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Eroğlu (2004), 230 adet imalat firması üzerine yaptığı araştırmada kalite uygulamalarının finansal performans üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Corbett ve arkadaşları (2005), SIC 2000-3999* arasında yer alan sektörlerde faaliyet gösteren ve ISO belgesi almış Amerikan imalat firmalarının 1987-1997 arasındaki finansal performansını izleyerek, ISO 9000 sertifikasının verimlilikte, pazar payında ve finansal performansta iyileşme sağlayıp sağlamadığını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarında, şirketleri aynı sektörde faaliyet gösteren, benzer özelliklere sahip ancak belge sahibi olmayan şirketlerle mukayese ederek incelemiştir. Araştırma sonucunda, ISO 9000 sertifikasyonuna sahip işletmelerin belgesi olmayanlara göre daha iyi bir finansal performans sergilediği saptanmıştır.

Son olarak, Hendricks ve Singhal (1997), toplam kalite uygulamalarının işletmelerin performansında bir iyileştirmeye yol açıp açmadığını araştırmışlardır. Araştırmacılar kalite ödülleri alan işletmeleri araştırma kapsamına dahil etmişlerdir. Bu işletmelere karşılık kalite ödülüne sahip olmayan işletmelerden bir kontrol grubu oluşturularak karşılaştırmalı şekilde analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda kalite ödülü alan işletmeler kontrol grubuna göre daha iyi performans göstermeleri ortaya koymuştur.

4. Kalite Yönetim Uygulamalarının Finansal Performansa Etkisine Yönelik Ampirik Bir Uygulama

4.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı; ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarının, firmaların finansal performansı üzerinde bir etkileşim yaratıp yaratmadığını ve bu etkileşimin düzeyini ve yönünü ampirik bir çalışmayla ortaya koymaktır.

4.2. Çalışmanın Metodolojisi

ISO 9000 ile ilgili literatür göstermektedir ki; kalite yönetim sistemlerinin firmaların finansal performansları üzerindeki etkisine ilişkin herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı net bir bulgu ortaya konamamıştır. Bu durum, kalite yönetim uygulamaları-finansal performans ilişkisine yönelik daha fazla araştırma yapılmasını gerekli kılmış ve araştırmamızın dayanağını oluşturmuştur. Dolayısıyla ülkemizde sınırlı olarak ele alınan kalite yönetim uygulamaları-finansal performans ilişkisi, çimento sektörü açısından irdelenmiştir.

Bu çerçevede çalışmayla ilgili hipotezimiz iki temel varsayıma dayanmaktadır.

▪ Birincisi; firmalarda ISO 9000 uygulamaları, verimliliği ve etkinliği sağlayarak maliyetlerin düşmesine ve firmaların karlılığının yükselmesine yol açarak firma performansını olumlu etkilemektedir (Powell, 1995; Anderson vd., 1994; Reed vd., 1996, Terlaak ve King, 2006). Bu çerçevede hipotez-1 aşağıdaki gibidir:

H₁: ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları, firmaların maliyetlerini düşürerek, karlılıklarının artmasını sağlar.

▪ İkincisi; firmalarda ISO 9000 uygulamaları, müşteri memnuniyetini artırarak, müşterilerin firmaya ve firmanın ürünlerine olan bağlılığını artırmaktadır (Carr vd., 1997). Bu çerçevede hipotez-2 aşağıdaki gibidir:

H₂: Firmalarda ISO 9000 uygulamaları, müşteri memnuniyetini artırarak satışlarda büyüme sağlanmasına yol açar.

Çalışmanın amacı doğrultusunda çimento sektöründe ampirik bir analiz yapılmıştır. Araştırmada uygulama alanı

* SIC-(Standard Industry Classification Codes)-Standart Sektör Sınıflandırması Kodları

olarak çimento sektörünün seçilmiş olmasının temel nedeni, sektörde hem ulusal düzeyde hem de uluslararası düzeyde yoğun bir rekabetin yaşanması ve çimento sektöründe bu alanda yapılan çalışmaların çok sınırlı olmasıdır.

Araştırmada, örneklem olarak ise Oyak Grubu'na bağlı Adana Çimento, Bolu Çimento, Mardin Çimento ve Ünye Çimento işletmeleri seçilmiştir. Örneklem olarak Oyak Grubu'na bağlı çimento işletmelerinin seçilmesinin temel nedeni ise, Grup'un yaklaşık % 30 payla sektörün lideri olması, Grup firmalarının kalite yönetim uygulamaları ile ilgili bilgilerine ve finansal performans göstergelerine ilişkin mali verilerine ulaşmanın kolay olmasıdır.

Araştırma kapsamında yer alan Oyak Grubu'na bağlı çimento işletmelerinin tamamında TSE EN ISO 9001-2000 kalite yönetim uygulamaları mevcut olup, söz konusu kalite yönetim uygulamaları 2002 yılı içerisinde tamamlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, kalite yönetim uygulamalarının firmaların finansal performansına etkisinin analizinde 2002 yılı öncesi ve

sonrası olmak üzere karşılaştırma yapılmıştır.

Araştırmada, söz konusu hipotezleri test etmeye yönelik olarak finansal performans göstergeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁ Hipotezi İçin;

- Aktif Karlılığı (Net Kar/Toplam Aktifler),
- Satış Karlılığı (FVÖK/Net Satışlar),
- Net Kar Marjı (Net Kar/Net Satışlar)
- SMM/Net Satışlar,
- (SMM+Faaliyet Giderleri) / Net Satışlar

H₂ Hipotezi İçin;

- Satışlardaki Büyüme

Gruba bağlı her bir firmanın 1998-2007 yılları arasındaki finansal performansları yukarıda ifade edilen rasyolarla ayrı ayrı hesaplanmış ve bu rasyoların kalite yönetim uygulamalarının başlatıldığı yıldan önceki ve sonraki gelişimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

4.3. Çalışmanın Bulguları

Tablo 1: ISO Öncesi ve Sonrasında Firmaların Finansal Performans Rasyoları

FİRMALAR	DEĞİŞKENLER	ISO ÖNCESİ					ISO SONRASI				
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ADANA ÇİMENTO	AKTİF KARLILIĞI	0,117	0,131	0,101	0,150	0,142	0,103	0,096	0,157	0,226	0,275
	SATIŞ KARLILIĞI	0,257	0,516	0,257	0,516	0,299	0,227	0,270	0,476	0,630	0,682
	NET KAR MARJİ	0,174	0,292	0,149	0,232	0,189	0,169	0,192	0,368	0,531	0,585
	SMM/NET SATIŞLAR	0,663	0,662	0,736	0,657	0,642	0,656	0,582	0,485	0,448	0,453
	SMM+FAAL.GİD./N.SATIŞ	0,865	0,840	0,945	0,821	0,840	0,859	0,829	0,701	0,625	0,610
	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	NA	0,557	0,460	0,555	0,313	0,011	0,269	0,202	0,102	0,253
BOLU ÇİMENTO	AKTİF KARLILIĞI	0,157	0,122	0,067	0,170	0,161	0,114	0,138	0,199	0,305	0,218
	SATIŞ KARLILIĞI	0,246	0,176	0,110	0,387	0,374	0,238	0,301	0,402	0,564	0,394
	NET KAR MARJİ	0,144	0,116	0,072	0,263	0,225	0,157	0,201	0,305	0,451	0,317
	SMM/NET SATIŞLAR	0,665	0,660	0,772	0,667	0,605	0,663	0,621	0,561	0,530	0,543
	SMM+FAAL.GİD./N.SATIŞ	0,761	0,840	0,926	0,814	0,752	0,817	0,797	0,719	0,663	0,722
	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	NA	0,452	0,463	0,289	0,474	0,097	0,151	0,038	0,266	-0,035
MARDİN ÇİMENTO	AKTİF KARLILIĞI	0,296	0,317	0,310	0,359	0,266	0,135	0,207	0,311	0,365	0,367
	SATIŞ KARLILIĞI	0,452	0,647	0,550	0,744	0,416	0,258	0,411	0,614	0,657	0,590
	NET KAR MARJİ	0,337	0,447	0,375	0,510	0,347	0,213	0,349	0,546	0,619	0,542

	SMM/NET SATIŞLAR	0,538	0,499	0,481	0,469	0,567	0,607	0,535	0,447	0,419	0,449
	SMM+FAAL.GİD./N.SATIŞ.	0,705	0,659	0,633	0,621	0,745	0,778	0,672	0,546	0,511	0,554
	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	NA	0,723	0,722	0,452	0,116	0,672	0,238	0,396	0,206	0,205
ÜNYE ÇİMENTO	AKTİF KARLILIĞI	0,286	0,160	0,122	0,095	-0,231	-0,156	0,078	0,272	0,241	0,266
	SATIŞ KARLILIĞI	0,345	0,550	0,516	0,438	-0,118	0,010	0,212	0,503	0,689	0,594
	NET KAR MARJI	0,279	0,453	0,408	0,384	-0,623	-0,344	0,164	0,484	0,434	0,457
	SMM/NET SATIŞLAR	0,558	0,610	0,651	0,681	0,995	1,066	0,749	0,554	0,428	0,436
	SMM+FAAL.GİD./N.SATIŞ.	0,710	0,754	0,815	0,828	1,193	1,249	0,881	0,626	0,489	0,519
	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	NA	0,426	0,521	0,409	0,578	0,172	0,380	0,401	0,332	0,040

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan Oyak Grubu’ na bağlı Adana Çimento, Bolu Çimento, Mardin Çimento ve Ünye Çimento firmalarının 1998-2007 yılları arasındaki finansal performans rasyoları yer almaktadır. Grup bünyesindeki firmalar, TSE EN ISO 9001-2000 kalite yönetim uygulamasına 2002 yılında başladıklarından, araştırma kapsamındaki bu firmaların finansal performans rasyoları, kalite yönetim uygulamaları öncesi ve sonrası olmak üzere yukarıda karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Dolayısıyla Tablo 1’de karşılaştırmalı olarak verilen bu finansal performans rasyoları, araştırmanın temel değişkenlerini oluşturmaktadır.

Tablo 2: Kalite Yönetim Uygulamaları Sonrası Finansal Performanstaki Değişim

FİRLAR	Hipotezler	Değişkenler	ISO ÖNCESİ		ISO SONRASI		DEĞİŞİM (%)
			Ort.	Sd.Sp.	Ort.	Sd.Sp.	
ADANA ÇİMENTO	H ₁	AKTİF KARLILIĞI	0,128	0,019	0,171	0,078	33
		SATIŞ KARLILIĞI	0,369	0,135	0,457	0,206	24
		NET KAR MARJI	0,207	0,056	0,369	0,190	78
		SMM/NET SATIŞLAR	0,672	0,037	0,525	0,091	-22
		SMM+FAAL.GİD./N.SAT.	0,862	0,049	0,725	0,115	-16
	H ₂	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	0,471	0,114	0,168	0,109	-64
BOLU ÇİMENTO	H ₁	AKTİF KARLILIĞI	0,135	0,042	0,195	0,075	44
		SATIŞ KARLILIĞI	0,259	0,121	0,380	0,123	47
		NET KAR MARJI	0,164	0,079	0,286	0,114	74
		SMM/NET SATIŞLAR	0,674	0,060	0,584	0,057	-13
		SMM+FAAL.GİD./N.SAT.	0,818	0,070	0,743	0,063	-9
	H ₂	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	0,419	0,087	0,103	0,114	-75
MARDİN ÇİMENTO	H ₁	AKTİF KARLILIĞI	0,310	0,034	0,277	0,103	-11
		SATIŞ KARLILIĞI	0,562	0,136	0,506	0,167	-10
		NET KAR MARJI	0,404	0,074	0,454	0,168	12
		SMM/NET SATIŞLAR	0,511	0,041	0,491	0,078	-4
		SMM+FAAL.GİD./N.SAT.	0,673	0,052	0,612	0,111	-9
	H ₂	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	0,503	0,288	0,343	0,200	-32
ÜNYE ÇİMENTO	H ₁	AKTİF KARLILIĞI	0,087	0,192	0,140	0,184	62
		SATIŞ KARLILIĞI	0,346	0,271	0,402	0,282	16
		NET KAR MARJI	0,180	0,453	0,239	0,350	32
		SMM/NET SATIŞLAR	0,699	0,172	0,647	0,268	-7
		SMM+FAAL.GİD./N.SAT.	0,860	0,192	0,753	0,317	-12
	H ₂	SATIŞLARDAKİ BÜYÜME	0,483	0,080	0,265	0,154	-45

Tablo 2'de kalite yönetim uygulamaları sonrasında araştırma kapsamındaki firmaların finansal performanslarındaki değişimler yer almaktadır.

Tablo 3: ISO 9000-Finansal Performans İlişkisi

ADANA ÇİMENTO

Paired Samples Test									
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	A.K-İ.Ö. - A.K-İ.S.	-,0432	,06836	,03057	-,1281	,0417	-1,413	4	,230
Pair 2	S.K-İ.Ö. - S.K-İ.S.	-,0880	,23997	,10732	-,3860	,2100	-,820	4	,458
Pair 3	N.K.M-İ.Ö. - N.K.M-İ.S.	-,1618	,20815	,09309	-,4203	,0967	-1,738	4	,157
Pair 4	SMM/S-İÖ - SMM/S-İS	,1472	,10064	,04501	,0222	,2722	3,271	4	,031
Pair 5	SMM+FG/S-İÖ - SMM+FG/S-İS	,1374	,11897	,05320	-,0103	,2851	2,582	4	,061
Pair 6	S.B-İ.Ö. - S.B-İ.S.	,2648	,16119	,08060	,0083	,5212	3,285	3	,046

BOLU ÇİMENTO

Paired Samples Test									
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	A.K-İ.Ö. - A.K-İ.S.	-,0594	,07642	,03418	-,1543	,0355	-1,738	4	,157
Pair 2	S.K-İ.Ö. - S.K-İ.S.	-,1212	,12169	,05442	-,2723	,0299	-2,227	4	,090
Pair 3	N.K.M-İ.Ö. - N.K.M-İ.S.	-,1222	,08779	,03926	-,2312	-,0132	-3,113	4	,036
Pair 4	SMM/S-İÖ - SMM/S-İS	,0902	,08363	,03740	-,0136	,1940	2,412	4	,073
Pair 5	SMM+FG/S-İÖ - SMM+FG/S-İS	,0750	,10418	,04659	-,0544	,2044	1,610	4	,183
Pair 6	S.B-İ.Ö. - S.B-İ.S.	,3145	,21229	,10614	-,0233	,6523	2,963	3	,059

MARDİN ÇİMENTO

Paired Samples Test									
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	A.K-İ.Ö. - A.K-İ.S.	,0326	,10362	,04634	-,0961	,1613	,704	4	,521
Pair 2	S.K-İ.Ö. - S.K-İ.S.	,0558	,17299	,07736	-,1590	,2706	,721	4	,511
Pair 3	N.K.M-İ.Ö. - N.K.M-İ.S.	-,0506	,15110	,06757	-,2382	,1370	-,749	4	,496
Pair 4	SMM/S-İÖ - SMM/S-İS	,0194	,07375	,03298	-,0722	,1110	,588	4	,588
Pair 5	SMM+FG/S-İÖ - SMM+FG/S-İS	,0604	,10417	,04659	-,0689	,1897	1,296	4	,265
Pair 6	S.B-İ.Ö. - S.B-İ.S.	,2420	,24199	,12100	-,1431	,6271	2,000	3	,139

ÜNYE ÇİMENTO

Paired Samples Test									
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	A.K-İ.Ö. - A.K-İ.S.	-,0538	,34585	,15467	-,4832	,3756	-,348	4	,745
Pair 2	S.K-İ.Ö. - S.K-İ.S.	-,0554	,44194	,19764	-,6041	,4933	-,280	4	,793
Pair 3	N.K.M-İ.Ö. - N.K.M-İ.S.	-,0588	,63817	,28540	-,8512	,7336	-,206	4	,847
Pair 4	SMM/S-İÖ - SMM/S-İS	,0524	,40297	,18022	-,4480	,5528	,291	4	,786
Pair 5	SMM+FG/S-İÖ - SMM+FG/S-İS	,1072	,46209	,20665	-,4666	,6810	,519	4	,631
Pair 6	S.B-İ.Ö. - S.B-İ.S.	,1953	,23051	,11525	-,1715	,5620	1,694	3	,189

Tablo 2'deki bu bulgulara göre, Adana Çimento, Bolu Çimento ve Ünye Çimento firmalarında kalite yönetim uygulamaları, bu firmaların verimliliğinde ve etkinliğinde artış sağlayarak söz konusu firmaların karlılıklarını artırdığı söylenebilir. Ancak araştırma kapsamındaki Mardin Çimento firmasında diğer firmaların aksine bir gelişim gözlenmiştir. Çünkü Mardin Çimento firmasında kalite yönetim uygulamaları sonrası firmanın karlılığı düşmüştür.

Yine Tablo 2'de yer alan bulgular incelendiğinde; araştırma kapsamındaki tüm firmaların, kalite yönetim uygulamaları sonrasında, satışlarındaki büyüme oranlarında düşüşler gözlenmiştir.

Kalite yönetim uygulamaları sonrasında araştırma kapsamındaki firmaların finansal performanslarındaki değişimlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını ölçmek ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla elde edilen verilere T-testi uygulanmıştır.

Tablo 3'te yer alan T-Testi sonuçlarına göre, ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarının firmaların finansal performansına etkisi aşağıdaki gibidir;

- **Adana Çimento:** Firmanın SMM/Net Satışlar ($p < 0,05$), (SMM + Faaliyet Giderleri)/Net Satışlar ($p < 0,10$) ve Satışlardaki Büyüme ($p < 0,05$) rasyolarında ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları öncesi ve sonrası açısından anlamlı bir fark vardır. Bu bulgulara dayalı olarak ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarının, Adana Çimento firmasında maliyetleri düşürücü bir etki yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla Adana Çimento firması için H_1 hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak satışlardaki büyüme

oranında kalite yönetim uygulamaları sonrasında düşüşler gözlemlendiğinden Adana Çimento firması için H_2 hipotezinin de reddedilmesi gerekmektedir.

- **Bolu Çimento:** Firmanın Satış Karlılığı (FVÖK/Net Satışlar) ($p < 0,10$), Net Kar Marjı (Net Kar/Net Satışlar) ($p < 0,05$), SMM/Net Satışlar ($p < 0,10$) ve Satışlardaki Büyüme ($p < 0,10$) rasyolarında ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları öncesi ve sonrası açısından anlamlı bir fark vardır. Bu bulgulara dayalı olarak ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarının, Bolu Çimento firmasında etkinlik ve verimliliğe bağlı olarak maliyetleri düşürücü ve karlılığı artırıcı bir etki yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla Bolu Çimento firması için H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak satışlardaki büyüme oranında kalite yönetim uygulamaları sonrasında düşüşler gözlemlendiğinden Bolu Çimento firması için de H_2 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir.
- **Mardin ve Ünye Çimento:** Mardin Çimento ve Ünye Çimento firmalarının finansal performans rasyolarında ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları öncesi ve sonrası açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,10$). Dolayısıyla her iki firma için H_1 ve H_2 hipotezlerinin reddedilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarının araştırma kapsamındaki firmaların finansal performanslarına etkilerine ilişkin özet tablo aşağıda sunulmuştur:

FİRMALAR	H₁ Hipotezi	H₂ Hipotezi
	ISO 9000 Sonrası Verimlilik ve Etkinlik Artışına Bağlı Olarak Maliyetler Düşer ve Karlılık Artar	ISO 9000 Sonrası Müşteri Memnuniyetine Bağlı Olarak Satışlar Artar
ADANA ÇİMENTO	KISMEN KABUL	RED
BOLU ÇİMENTO	KABUL	RED
MARDİN ÇİMENTO	RED	RED
ÜNYE ÇİMENTO	RED	RED

5. Değerlendirme ve Sonuç

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları, firmalara örgütsel etkinlik kazandırarak gerek maliyetlerde düşüş yaşanmasını, gerekse ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayarak müşteri memnuniyetinin yükselmesini ve buna bağlı olarak da işletmelerin rekabet avantajı kazanmasını hedeflemektedir.

Ancak, çalışmanın teorik kısmında da bahsedildiği gibi bazı işletmelerde ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları firmaların finansal performansına olumlu bir katkıda bulunurken; bazı işletmelerde ise finansal performans üzerinde herhangi bir olumlu etki yaratmamaktadır.

Bu çalışma kapsamında yer alan firmalar üzerinde yapılan analizlere dayalı olarak ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları, araştırma kapsamında yer alan bazı firmaların (Adana Çimento ve Bolu Çimento) finansal performansları üzerinde olumlu bir etki yaratırken; bazılarının (Mardin Çimento ve Ünye Çimento) üzerinde herhangi bir olumlu etki yaratmamıştır. Ancak, bu araştırmadan elde edilen bulgular, sadece araştırma kapsamındaki firmalarla ilgili olduğundan bir genelleme yapılması yanlış olabilir. Çünkü, farklı sektörlerde ve farklı firmalar üzerinde yapılacak uygulamalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Buna dayalı olarak araştırma sonuçları, çalışma hipotezlerinin bir çoğunu desteklememektedir. Bu durum ise şu şekilde açıklanabilir:

- İşletmelerin performansını etkileyen çok çeşitli içsel ve dışsal faktörler vardır. İşletmeler açık bir sistem oldukları için faaliyetlerini devam ettirirken bu içsel ve dışsal faktörlerin etkisi altındadırlar. Dolayısıyla ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarını benimsemek ve işletme süreçlerini bu sisteme göre yönetmek, işletmelerin finansal performanslarını etki eden faktörden sadece birisidir.

- Ayrıca işletmeler, ISO 9000 kalite yönetim uygulamalarını sadece finansal performansı ya da kaliteyi artırmak amacıyla talep etmeyebilir. Rekabetçi baskılar, müşterilerin beklentileri ve uluslararası pazarlara açılma gibi nedenlerle de ISO 9000 kalite yönetim uygulamaları işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Kaynakça

ANDERSON, E.W., FORMELL C., LEHMANN D.R. (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, 58, 3, 53-66.

ARIKBAY, Canan ve BOZKURT, Rıdvan. "Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar arası Standartları ve Getirdikleri". *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2002/3, 83-118.

BEKAROĞLU, Burak, Ş. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (9), 18-32.

BENNER, J. Marry, Francisco M. VELOSO. (2007). "ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective". *Journal of Operations Management*, doi:10.1016/j.jom.2007.10.005.

BRISCOE, A.Jason, S.E. FAWCETT, R.H.TODD. (2005). "The Implementation of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises". *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 309-330.

CARR, S., Y.T.MAK, J.E.NEEDHAM. (1997). "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited and non-ISO Accredited Companies". *Management Accounting Research*, 8,4, pp.383-403.

CORBETT, Charles J., M.J. MONTES-SANCHO, D.A.KIRSCH. (2005). "The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis". *Management Science*, 51, 7, pp. 1046-1059.

COSTA, M.M., A.R.MARTINEZ-LORENTE, T.Y.CHOI. (2007). "Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies". *International Journal of Production Economics*, doi:10.106/j.ijpe.2007.02.046.

EROĞLU, E. (2004). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine

Etkilerinin İncelenmesi". Yönetim Dergisi. Sayı: 49. ss.88-102

HALİS, Muhsin. (2007). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı". İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:4, 47-65.

HENDRICKS, Kevin B., Vinod R. SINGHAL. (1997). "Does Implementing an TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards". Management Science, 43,9, pp. 1258-1274.

KASAPÇOPUR H.T. (2000). ISO 9000 Registration And Performance: An Empirical Investigation on Turkish Companies. Unpublished Master Thesis. Ankara: Bilkent University.

KILANÇ, Burak, ve GÜNTÜRKÜN, Cem. "Kalite Yönetiminin Sekiz İlkesi". www.arge.iku.edu.tr/files/Sekiz_Ilke.htm, 04/04/2008.

KOC, Tufan. (2007). "The Impact of ISO 9000 Quality Management Systems on Manufacturing", Journal of Materials Processing Technology. Vol: 186, 1-3, 207-213.

KOÇEL, Tamer. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

LIMA, M.A.M., M. RESENDE, M. HASENCLEVER. (2000). "Quality Certification and Performance of Brazilian Firms: An Empirical Study". International Journal of Production Economics, 66, pp.143-147.

MORRIS, W.Philip. (2006). "ISO 9000 and Financial Performance in the Electronics Industry". Journal of American Academy of Business, 8, 2, pp.227-234.

NAVEH, Eitan, Alfred MARCUS. (2007). "Financial Performance ISO 9000 Standard and Safe Driving Practices Effects on Accident Rate in the U.S. Motor Carrier Industry". Accident Analysis and Prevention, 39, pp. 731-742.

POWELL, T.C. (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage: A

Review and Empirical Study". Strategic Management Journal, 16, 1, 15-37.

REED, R., LEMAK D., MONTGOMERY, J.C. (1996). "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance". Academy of Management Review, 21, 1, 173-202.

SARIKAYA R. ve R. ALTUNIŞIK. (2004). "Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması. XXIV. Yöneylem Araştırmaları Kongresi. Gaziantep. 15-18 Haziran.

SHARMA, S. Divesh. (2005). "The Association Between ISO 9000 Certification and Financial Performance". The International Journal of Accounting, 40, pp. 151-172.

SIMMONS, B.L., M.A.WHITE. (1999). "The Relationship Between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter?". Journal of Managerial Issues, 11, 3, pp. 330-343.

SINGH, Prakas J. (2007). "Empirical Assessment of ISO 9000 Related Management Practices and Performance Relationships". International Journal of Production Economics, doi: 10.106/j.ijpe.2007.02.047.

SONGÜR, Neşe. (1997). "Bankacılık Sektöründe Kalite ve Uluslar arası Kalite Güvence Sistemlerinin Uygulanması". Verimlilik Dergisi, Sayı: 1997/1, 125-142.

TERLAAK, A. and KING A. (2006). "The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach", Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 60, Issue 4.

TERZIOVSKI, M., D. POWER, A.SOHAL. (2003). "The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance." European Journal of Operations Research, 146, pp. 580-595.

YATKIN, Ahmet. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite". İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 126-147.

Türkiye'de İşgücüne Katılım ve İşsizlik Oranları				
	2007 Kasım		2008 Kasım	
	İşgücüne katılım (%)	İşsizlik (%)	İşgücüne katılım (%)	İşsizlik (%)
Toplam	46.9	10.1	48.4	12.3
Okur-yazar olmayanlar	18.1	5.9	18.1	7.0
Lise altı	45.7	9.4	46.3	12.2
Lise ve dengi meslek	55.2	12.9	58.5	14.6
Yükseköğretim	77.9	10.4	78.8	11.1

Milliyet, 17 Şubat 2009

