



ISSN: 2587 – 0785

Journal of Management, Economics and Marketing Research

**YÖNETİM,  
EKONOMİ VE PAZARLAMA  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

Cilt : 1  
Sayı : 6  
Yıl : 2017

# **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

**2587-0785**

**2017, Cilt.1, Sayı.6**

---

## **DERGİ HAKKINDA**

### **Odak ve Kapsam**

#### **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi'nin yayın odağında;**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanındaki profesyonellere akademik katkı sağlayan, Sektörel uygulamalara katkı sağlayan teorik ve uygulama arasında köprü olan, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanlarında ulusal ve uluslararası karşılaştırmaları inceleyen eserler yer almaktadır.

#### **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi'nin yayın kapsamında;**

İşletme bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Kamu yönetimi bilim dalını temel alan çalışmalar,  
İktisat bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Ekonometri bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Maliye bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Uluslararası ticaret bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Hastane işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Turizm işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,  
Yönetim bilişim sistemleri bilim dalını temel alan çalışmalar yer almaktadır.

### **Yayın Sıklığı**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi elektronik ortamda yayın yapan hakemli bir dergidir. İki aylık yayın yapan dergide yılda 6 sayı yayınlanmaktadır.

### **Yayın Dili**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi Türkçe olarak yayın yapmaktadır. Ancak her bir makalede İngilizce başlık, abstract ve keywords bulunmalıdır.

### **Açık Erişim Politikası**

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi açık erişimli (Open Access) bir dergidir. Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi'nde yayınlanan tüm makaleler "Creative Commons Alıntı 4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır.

# Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2587-0785

2017, Cilt.1, Sayı.6

---

## Yayın Kurulu

Editör

Doç. Dr. R. Pars Şahbaz, Gazi Üniversitesi

## Yayın Kurulu

Prof. Dr. M. Mithat Üner, Atılım Üniversitesi

Prof. Dr. Kurtuluş Karamustafa, Erciyes Üniversitesi

Doç. Dr. Sedat Yüksel, College of Applied Science, Oman

Doç. Dr. Evren Güçer, Gazi Üniversitesi

## Hakem Kurulu

Ahmet TAYFUN, Gazi Üniversitesi, tayfun@gazi.edu.tr

Ali Turan Bayram, Sinop Üniversitesi, alibayram@sinop.edu.tr

Alptekin SÖKMEN, Gazi Üniversitesi, asokmen@gazi.edu.tr

Arzu KILIÇLAR, Gazi Üniversitesi, karzu@gazi.edu.tr

Cemalettin Aktepe, Gazi Üniversitesi, caktepe@gazi.edu.tr

Evren GÜÇER, Gazi Üniversitesi, evrangucer@gazi.edu.tr

Gül ERKOL BAYRAM, Sinop Üniversitesi, gulerkol@sinop.edu.tr

Güler SAĞLAM ARI, Gazi Üniversitesi, gsaglam@gazi.edu.tr

Kadri Gökhan Yılmaz, Gazi Üniversitesi, kgyilmaz@gazi.edu.tr

Kurtuluş KARAMUSTAFA, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr

Lütfi BUYRUK, Nevşehir Üniversitesi, buyruk@nevsehir.edu.tr

Mithat ÜNER, Atılım Üniversitesi, mithatuner@gazi.edu.tr

Mehmet BAŞ, Gazi Üniversitesi, mbas@gazi.edu.tr

Metehan Tolon, Gazi Üniversitesi, metehan@gazi.edu.tr

Nuray Tosunoğlu, Gazi Üniversitesi, nguneri@gazi.edu.tr

Rahman Temizkan, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, rtemizkan@ogu.edu.tr

Saadet Pınar Temizkan, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, sptemizkan@ogu.edu.tr

Selma Kalyoncuoğlu, Gazi Üniversitesi, selmakalyoncu@gazi.edu.tr

Seyhan Çil, Gazi Üniversitesi, seyhanc@gazi.edu.tr

Zeynep ASLAN, Adnan Menderes Üniversitesi, z.aslan@adu.edu.tr

## Index

ASOS INDEX | Academia Social Science Index

DRJI | Directory of Research Journals Indexing

SIS | Scientific Indexing Services

iCi | Indian Citation Index

İSSUU |

# **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

**2587-0785**

**2017, Cilt.1, Sayı.6**

## **İÇİNDEKİLER**

### **Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açısının Değerlendirilmesi**

(Evaluation Of Customer Relationship Management Perspective In The Hotel Enterprises)

**Gürkan Çalışkan**

**ss.1-16**

### **Tıbbi Tedarik Zinciri Yönetimi: Üniversite Hastaneleri İçin Hastane Bilgi Yönetim Sistemine Entegre Stratejik Planlama İle Yeni Bir Karar Destek Modeli**

(Medical Supply Chain Management: A New Decision Support Model With Integrated Strategic Planning To Hospital Information Management System For University Hospitals)

**Sezer Korkmaz, Kenan Birsen**

**ss.17-31**

### **Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma**

(The Effect of Information Asymmetry on Agency Cost in the Relationship of Family Business Management and Accountants: A Qualitative Research)

**Arman Teksin Tefik, Yılmaz Delil**

**ss.32-46**

### **Measuring Asymmetric Information With Technical Analysis**

**Mehmet Harun Songün, Çiğdem Özarı**

**ss.47-52**

**İÇİNDEKİLER**

**Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açısının Değerlendirilmesi**

(Evaluation Of Customer Relationship Management Perspective In The Hotel Enterprises)

**Gürkan Çalışkan**

**ss.1-16**

**Tıbbi Tedarik Zinciri Yönetimi: Üniversite Hastaneleri İçin Hastane Bilgi Yönetim Sistemine Entegre Stratejik Planlama İle Yeni Bir Karar Destek Modeli**

(Medical Supply Chain Management: A New Decision Support Model With Integrated Strategic Planning To Hospital Information Management System For University Hospitals)

**Sezer Korkmaz, Kenan Birsen**

**ss.17-31**

**Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma**

(The Effect of Information Asymmetry on Agency Cost in the Relationship of Family Business Management and Accountants: A Qualitative Research)

**Arman Teksin Tevfik, Yılmaz Delil**

**ss.32-46**

**Measuring Asymmetric Information With Technical Analysis**

**Mehmet Harun Songün, Çiğdem Özarı**

**ss.47-52**





## Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açısının Değerlendirilmesi

Evaluation Of Customer Relationship Management Perspective In The Hotel Enterprises

Gürkan ÇALIŞKAN, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

[gurkancaliskan89@gmail.com](mailto:gurkancaliskan89@gmail.com)

### Özet

Günümüz küresel ve yerel rekabet ortamında müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı ile otel işletmeleri müşterinin istek ve beklentilerine uygun mal veya hizmet üretebilmekte ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir. Böylece, müşteri sadakatini oluşturabilmekte ve sadık bir müşteri de işletme kârlılığını arttırabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının önemli bir parçası da işgörenlerin algılamalarıdır. Bu çalışmada Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı algılarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu araştırmanın evreni, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı 27 otel çalışanları oluşturmaktadır. 302 otel çalışanı ile anket yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, cinsiyet ve yaş değişkenleri ile çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri ilişkileri, Müşteri ilişkileri yönetimi, Otel işletmeleri.

### Abstract

Customer relationship management is becoming increasingly important in today's global and local competition. Hotel management with customer relationship management strategy can produce goods and services that match the demands and expectations of the customers and can provide customer satisfaction. So, customer satisfaction can provide customer loyalty and increase the profitability of the business. Employee perceptions are also an important factor in successful customer relationship management. The population of this study is employees of twenty-seven hotel enterprises which four and five star hotel enterprises in Ankara. A survey was conducted with 302 hotel employees and SPSS programme has been used to evaluate data and find out values. According to the findings, there is no meaningful relationship between gender and age variables and employee perception of customer relationship management.

**Key Words:** Customer Relationship, Customer Relationship Management, Hotel enterprises

### Giriş

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan küreselleşme, teknoloji alanındaki gelişmeler ve tüketici bilinç düzeyinin artmasıyla birlikte geleneksel pazarlama anlayışı yerini modern pazarlama anlayışına bırakmıştır. Modern pazarlamanın en önemli yaklaşımlarından biri de müşteri ilişkileri yönetimidir (Kırıktaş, 2010, s. 1).

Küreselleşme ile birlikte dünyanın düz bir hale gelmesi, ekonomik sınırlılıkların kalkması, teknolojinin her boyutunda ortaya çıkan yeni gelişmeler sonucunda işletmeler oldukça etkilenmiştir. Bilgisayar, elektronik ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte üretim maliyetlerinin düşürülmesi, daha hızlı üretim sürecine geçilmesi ve işletmenin tüm süreçlerine bu yenilikleri monte etmesi kaçınılmaz olmuştur. İşletmeler artık bu oluşum içerisinde hızlı, yenilikçi ve müşteri odaklı olmaları gerekmektedir (Okumuş ve Avcı, 2008, s. 210). Bununla birlikte, gittikçe daha entegre hale gelen küresel pazarlarda, çok uluslu büyük şirketlerden en küçük girişimciye kadar tüm firmalar rekabetçi pazarlarda varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için hedefledikleri tüketicilerin ihtiyaç ve arzularını karşılamanın en iyi yolunu bulmak zorunda kalmıştır (Goddard, Ajami, Raab, ve Vidyananya, 2008, s. 1; Aksatan & Aktaş, 2012, s. 233).

Müşterilerde de değişim yaşanmış, av olmaktan çıkan ve daha kültürlü, bilinçli bir hal alan müşteriler bireysel hizmet beklentisi içerisine girmiştir. Önceleri avcı rolünü oynayan üreticiler sertleşen rekabet ortamında müşterinin kim olduğunu, beklentilerinin neler olduğunu ve hangilerinin kendisi için en uygun müşteri olduğunu belirlemek zorunda kalmıştır (Swift, 2001, s.2; Dyche, 2002, s.3). Henry Ford'un herkes için "siyah olduğu sürece" istediği herhangi bir renk otomobile sahip olunabilir anlayışı geride kalmış ve pazarlama teknikleri, tüketiciden ziyade ürünün talepleri arasında inşa edilmiştir. Yani "toplum ne istiyorsa elde eder" görüşü ağırlık kazanmıştır. (Swift, 2001, s. 2; Güleş, Akgemci, ve Civelek, 2005, s. 274). Yüksek değerli ve sadık müşteriler büyümek isteyen işletmelerin temel odak noktası haline gelmiştir. Müşteriler işletmelerden esneklik, kullanılabilirlik, yaratıcılık ve fiyat avantajı istemektedir. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olabilmeleri için sürekli değişen dünyada müşterilerin beklentilerini, davranışlarını, isteklerini, tercihlerini keşfetmek için yeni yöntemler bulabilmeli ve müşteri sadakatinin nasıl oluşması gerektiğini anlayabilmeleri gerekmektedir (Swift, 2001, s. 2; Gödekmerdan & Deniz, 2010, s. 242).

Günümüz rekabet ortamında tüm işletmeler, özellikle de otel endüstrisi, müşterilerinin beklentilerini karşılayıp memnuniyetini sağlayabilmek için hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çaba göstermektedir (Reshidi, Zekiri, & Kajtazi, 2016, s. 10). İşletmelerin hizmet kalitelerini arttırarak memnun edici müşteri ilişkileri yaratmaları ve geliştirmeleri, küresel performanslarını olumlu şekilde etkilemektedir ve bu açıdan müşteri ilişkileri yönetimi rekabet avantajı yaratabilmek için önemlilik arz etmektedir (Toma, 2016, s. 88; Yurdakul & Karahan, 2015, s. 134). Bu noktada da çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine yönelik algılamaları önem arz etmektedir.

Son yıllarda otel endüstrisi de hızla büyümüş ve dünyada tanınmıştır, bu nedenle otel endüstrisinde müşteri memnuniyeti ve hizmetler arasındaki ilişkinin yönetimini incelemek gerekmektedir. Otel endüstrisi sisteminin işlevi sürekli müşterileri memnun etmeyi amaçlamaktadır. Bir otelin başarısının anahtarı olan müşteri memnuniyetini sağlayabilmenin yolu da müşterinin istek ve beklentilerine uygun mal veya hizmet sunmaktan yani müşteri ilişkileri yönetiminden geçmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde hizmet kalitesi arttırılabilir ve müşteri memnuniyeti sağlanabilir, çünkü hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini doğru orantılıdır (Reshidi, Zekiri, & Kajtazi, 2016, s. 10; Venugopal & Priya, 2015, s. 139-140).

## 1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Müşteri ilişkileri yönetimi hakkında pek çok tanım bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri verilerini elde etme, müşterileri tanıma, sadık hale getirme, muhafaza etme, işletmenin kârlılığı artırma ve maliyetleri azaltmak için sürekli iletişim yoluyla müşterileri etkileme ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Sharp, 2003, s. 13; Baytekin, 2005, s. 177). Müşterileri odak noktası haline getiren, kâr hedeflenen müşterilerde değer yaratmayı





amaçlayan ve teknoloji ile işbirliği içerisinde olan bir süreçtir (Blumberg, 2003, s. 20; Ang & Buttle, 2002, s. 8).

Müşteri ilişkileri yönetimi, daha iyi müşteri hizmetleri sunmak için müşterilerin verileri ve bilgilerini takip etmeye yardımcı olan bir teknoloji veya yazılım çözümüdür (Peppers & Rogers, 2004, s. 5). İşletme için kârlı olan her bir müşteriye kişiselleştirilmiş hizmet sunmayı amaçlayan kurumsal çapta bir stratejidir. Burada önemli olan nokta, hangi müşterilerin işletme için nasıl farklılık gösterdiğinin anlaşılması ve her bir müşteriye karşı nasıl davranılması gerektiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Yani, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının özünde, müşterilerin hangi alt bölüm ve bölümlere ayrılacağını, müşterilere nasıl ulaşılması gerektiği ve ulaşılan müşteri ile nasıl sürekli ilişkiler kurulabileceği konularını kapsamaktadır (Aktepe, Baş, & Tolon, 2015, s. 1; Rostami, Valmohammadi, & Yousefpoor, 2014, s. 222).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterinin yaşam döngüsü etrafında dönerek kümülatif verileri toplar, müşterinin ihtiyaç ve tercihlerini inceler, ihtiyaçlarını karşılamak için stratejiler geliştirir, müşterilere ulaşmak için uygun ağ üzerinden iletişim kurar ve sonucu analiz eder. Başlıca faydaları, hizmet sunumunda alıcılar ve satıcılar arasındaki karşılıklı ilişkiyi, zamanında yanıt verme imkânını, müşterilere doğru yerde ve doğru zamanda hizmet vermesi nedeniyle çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiyi geliştirmektir (Venugopal & Priya, 2015, s. 139-140). Ayrıca başarılı bir şekilde yürütülen müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri sayesinde müşteri memnuniyeti arttırılabilir, mevcut müşteriler korunabilir ve yaşam boyu ilişki kurulabilir (Rahimi & Kozak, 2016, s. 42). Böylece işletme kârlılığını sürdürülebilir hale getirebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi müşterinin kuruluşla etkileşime girdiği her zaman bilgiyi yansıtır ve bu sayesinde müşteri istek ve beklentileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler elde edilerek müşteriler hakkında yanlış çıkarımlar yapılmaktan kaçınılır. Böylelikle mümkün olan en iyi müşteri hizmetini sunulabilir, satış, pazarlama ve yönetim tarafından gözden geçirilebilen bir müşteri tercihi veritabanı oluşturulabilir. Veriler daha sonra maliyetleri düşürmek ve çalışan verimliliğini arttırmak için kullanılabilir (Bergeron, 2002, s. 2; Sharp, 2003, s. 11 ).

Bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi ile etkili ve başarılı müşteri ilişkileri geliştirilmesi ve uygulanması anlık bir olay değil, süregelen bir süreçtir ve stratejik bir şekilde yönetilmesi ve organizasyon içindeki her çalışan tarafından her seviyede entegre olması gerekir (Sharp, 2003, s. 9). Başarılı ve kârlı müşteri ilişkileri kurmaya kararlı işletmelerin yapmaları gereken, işletme için en kârlı müşterileri belirleyerek müşteri değeri oluşturmaya odaklanmış bir girişim olma sürecini sadece teknoloji yüklemek olarak düşünmek olmamalı, bunun yerine geliri ve kârı arttırırken, işletmeyi geleneksel satış veya imalattan müşteriye odaklanma noktasına dönüştürmeye yardımcı olan bir strateji ve devam eden bir süreç olarak algılamak olmalıdır (Peppers & Rogers, 2004, s. 6; DeFazio, 2003, s. 25)

Sonuç olarak, artık şirketler, müşterinin istediğini doğru zamanda doğru teklifle yerine getirecek durumda olmalıdır. İşletmeler müşterilerin isteklerine karşı önemli bir hızla tepki vermek ve insanlara bireysel ürün ve hizmetler sunmak için yüksek bir esneklik geliştirmeye zorlanmaktadır. Bu noktada müşteriyle olan ilk temasından bir sonraki irtibat kurulmasına kadar geçen süredeki süreç önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetimi felsefesini benimseyen ve bir müşterinin bugün hizmet ettiğini, yarın düzenli, güvenilir bir müşteri haline dönüşebileceğini bilen bir işletme geleceğe daha güvenli bakabilecektir (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, s. 7).

## 2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri odaklı yaklaşımın temel noktası müşterilerin verilerini toplayıp analiz etmektir. Bu sayede, bireysel müşterilere özelleştirilmiş ürün ve hizmet sunulabilmektedir. Müşterilerin gerçek gereksinimlerini karşılayan bu ürün ve hizmetler ile müşterilerdeki algılanan hizmet

kalitesi artabilmekte ve müşteri memnuniyeti ortaya çıkabilmektedir (Yao & Khong, 2011, s. 108; Wali & Wright, 2016, s. 68).

Müşteri memnuniyeti, potansiyel bir müşterinin bir ürün veya hizmet için sahip olduğu beklentiler ile gerçekte sunulan algılanan kalite arasındaki olumlu farktır. Algılanan kalite, müşteri memnuniyetinin öncüsüdür ve beklenti standardını yerine getirir veya aşarsa, müşteri memnuniyeti ortaya çıkar. Memnuniyet, bir kişinin duygusallığının psikolojik durumu, hizmete ilişkin onayların reddedildiğini veya teyit edildiğini ve beklentileri karşılayıp tükettikten sonra deneyimini gösterir (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, s. 60; Namkung & Jang, 2008, s. 142; Kristian & Panjaitan, 2014, s. 143; Ameer, 2014, s. 77; Gronholdt, Martensen, & Kristensen, 2000, s. 510).

Müşteri memnuniyetini elde eden işletmeler aynı zamanda kendilerinin ücretsiz reklamını yapma fırsatı da yakalayacaklardır. Memnun olan müşteri muhtemelen ağızdan ağza reklamını yaparak deneyimlerini başkasına da aktaracaktır ve potansiyel müşterilerinin işletmeye gelmelerini sağlayabilecektir. Benzer şekilde, memnuniyetsizlik durumunda ise, işletme ile ilişkisini kesebilecek olan müşteri, karşılaştığı olumsuz durumu başkalarına da aktararak işletmenin reklamını kötü bir şekilde yapacaktır (Rostami, Valmohammadi, & Yousefpoor, 2014, s. 222; Szwarc, 2005, s. 12). Otel işletmeleri için de aynı durum söz konusudur. Otelden tatmin olup ayrılan ve sadakat hisseden müşteri, otelden memnun kaldığı yönleri başkalarına da anlatacak ve potansiyel müşteriler için de bilgi kaynağı olarak hizmet edecektir (Bowen & Chen, 2001, s. 213). Bundan dolayı, işletmelerin müşterilerini memnun edebilmeleri pazar payının arttırılmasında faydalar sağlayabilir ve kârlılık düzeylerini arttırabilir.

Müşterilerden veriler elde etme ve bu verileri kullanabilme yeteneği çağdaş pazarlamada rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Rekabet avantajı elde edebilmek için de üstün müşteri değeri sağlanarak müşteri memnuniyeti oluşturulmalıdır (Graf, Schlegelmilch, Mudambi, & Tallman, 2012, s. 69). Beklentisi karşılanan müşteri sadık bir müşteri olabilir, ömür boyu müşteri ilişkileri sağlanabilir ve işletmeler daha yüksek kârlar elde edebilir (Yao & Khong, 2011, s. 108; RoxboroughSmith, 2016, s. 1; Kristian & Panjaitan, 2014, s. 143).

### 3. Müşteri Sadakati Kavramı

Günümüz tüketicileri, ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetler hakkında her zamankinden daha çok seçenek ve bilgilere sahiptirler. Beklentileri artan müşteriler istedikleri ürün ve hizmete daha kolay erişmek, daha çabuk tepki almak istemektedirler. Müşterilerin daha fazla seçeneğe sahip olması, bilgisi ve beklentileri artması sonucunda işletmelere karşı bağlılıkları ve sadakatleri gittikçe azaltmıştır (Wu, 2002, s. 1).

Müşteri sadakati, müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek durumlar olmasına rağmen, tercih ettiği ürün veya hizmetten vazgeçmemesi, sürekli olarak almaya devam etmesidir (Çildağ, 2007, s. 19; Liu, 2008, s. 47). Sadakat, uzun vadeli, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler geliştirmekte ve müşterilerin belirli bir marka veya şirkete bağlılığının oluşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Bowen & Shoemaker, 1998, s. 42; Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015, s. 379). Sadakati oluşan müşteri işletmenin kendisine diğerlerinden daha fazla değer ve fayda sağladığını düşünmekte ve daha fazla ürün veya hizmet satın almaktadır (Melnic, 2016, s. 58).

Diğer bir tanıma göre müşteri sadakati, “belirli işletmeyle ilişkileri sürdürme isteğine dayanan, daha yüksek oranda cüzdan payı ve yeniden satın almayı içeren, kulaktan kulağa olumlu bir iletişimle farklı davranış kalıplarını ortaya koyan bir niyet” olarak tanımlanır. Yani sadık müşteri, düzenli olarak aynı işletmeden alışveriş yapan, işletmedeki çapraz mal ve hizmetleri de satın alan ve daha fazla ödeme yapan, işletme ile uzun ilişki kurmaya hevesli, ayrıca işletmeye karşı barındırdığı olumlu düşüncelerle başkalarına referans veren kişidir. Sadık bir müşteri işletmeyi başkalarına tavsiye eder. İşletmenin bir nevi ücretsiz olarak reklamını yapar (Kostanoğlu, 2009, s. 13; Kandampully & Suhartanto, 2000, s. 347; Ricard, Fallu, & Toufaily, 2016, s. 269). Diğer bir deyişle müşteri sadakati, müşterinin yanı sıra organizasyonun kazan-kazan



durumu haline gelmesi için müşterinin bir kuruluş lehine güvenini kazanmasıdır (Khan, 2013, s. 170).

İşletmeye yeni müşterileri çekmek mevcut müşterileri korumaktan daha fazla maliyet yüklemektedir ve işletmeler, mevcut müşterilerini sadık hale getirip onarı koruyarak hem yeni müşterileri elde etmek için girişilen pazarlama maliyetlerinden kurtulabilecek hem de müşteri başına satışları arttırarak kârlılığı olumlu yönde etkileyebileceklerdir. Dikkatlerini müşterilerini korumaya yönelten işletmeler gereksiz harcamalardan kaçınarak kârlı müşterilerini elinde tutabilecek ve günümüz rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlayabileceklerdir (Mostaghimi, Akhlagh, & Danesh, 2016, s. 594; Rafiq, Fulford, & Lu, 2013, s. 495).

Müşteri sadakatinin gelişimi küresel rekabet ortamında işletmelerin fark yaratabilmeleri için pazarlama stratejisi üzerinde önemli bir odak haline gelmiştir ve sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir aracı oluşturmıştır. Rekabetin arttığı birçok hizmet şirketi gibi otel sektörü de mevcut müşterileriyle güçlü ilişkiler kurmanın önemini kabul etmektedir. Önceleri hizmet işletmeleri, ürün ve hizmetlerinin ekonomik değeri ve eşsiz niteliklerini belirleyerek müşterilere değer iletebilirlerdi. Günümüzde ise, çoğu hizmet işletmesi, pazara ve müşterilerine benzer veya karşılaştırılabilir ürünler ve hizmetler sunmaktadır. Ürün ve hizmet özellikleri artık benzersiz ayırt edici nitelikler oluşturmadığından, müşterilere sunulan ve algılanan hizmet işletmelerin başarısının merkezi olan en önemli unsur haline gelmiştir (Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015, s. 381; Türker & Özaltın, 2010, s. 82).

Müşteri sadakatinin oluşmasını sağlayan ana unsurlardan biri işgörenlerdir. İşletmelerin rekabet ortamında fark yaratabilmeleri, bu yönetim anlayışını sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri, içinde bulundukları yoğun değişim sürecinde kendi içsel süreçlerini başarılı bir şekilde yürütmelerine bağlıdır. Bunun için de için gerekli temel koşul işgörenleriyle birlikte öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturmaktır. Bu yapı, sadece yönetim modelinden ibaret değildir, yönetsel bir anlayış ve felsefeyi ifade etmektedir. Buradaki kilit nokta da işgörendir. Çünkü, müşteri ile ilk ve son teması kuran, iletişim içerisinde olan her zaman işgörenlerdir. Dolayısıyla, işgörenlerin müşteri ilişkileri yönetimine bakış açısı ve müşterilere karşı tutumu işletmenin başarısı için temel unsurlardandır (Çiçek, 2005, s. 70).

## **Araştırmanın Yöntemi**

### **Araştırmanın Amaç, Kapsam, Kısıtlılıkları ve Yöntemi**

Çalışmanın amacı, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi anlayışını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmamızın temel hipotez sorusu şu şekildedir:

Katılımcıların demografik özellikleri ile müşteri ilişkileri yönetimi algısı arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın temel hipotezi doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

**H1:** Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermemektedir.

**H2:** Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermektedir.

**H3:** Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

**H4:** Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermektedir. Bu hipotezleri test edebilmek üzere araştırmada veri toplam yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde anketin uygulandığı işgörenler ile ilgili demografik sorular bulunmaktadır; ikinci bölümde ise katılımcıya müşteri ilişkileri

yönetimi anlayışı ve müşteri memnuniyetine bakış açılarını ortaya konulması amacıyla 35 soru yer almaktadır. Son bölümde ise, işletmeye gelen şikayetler için hangi iletişim noktalarının kullanıldığını belirlenmesi amaçlanmış ve 10 soru yöneltilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümde oluşan her bir ifade 5'li likert tipi ölçek ile değerlendirilmiş olup, çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına bakış açılarını "kesinlikle katılmıyorum"=1 ve "tamamen katılıyorum"=5 arasında değerlendirmesini istenmiştir.

Araştırmanın evrenini Ankara'da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Ankara'nın Türkiye'nin iş turizminin ana noktası olması, araştırma kapsamına alınmasının en önemli nedenlerindendir. Ankara il kültür ve turizm müdürlüğü web sitesinden alınan verilere göre bu bölgede hizmet veren dört ve beş yıldızlı 57 otel işletmesinden 40'ına ulaşılmış, ancak kimi işletme çalışanları çalışmaya katılmak istemediklerini belirtmişler, kimileri ise yoğunlukları nedeniyle çalışmaya katkıda bulunamayacaklarını bildirmeleri sonucu ulaşılabilen 400 anket dağıtılmış ve 302 anket elde edilmiştir (www.anarakulturturizm.gov.tr). Özellikle merkezi konumdaki doluluk oranı yüksek oteller tercih edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen bu bilgiler SPSS programına tabi tutulmuş, yapılan analizlerle iş turizminde işletme çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi anlayışına bakış açıları araştırılmıştır.

### Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Alfa katsayısının bulunabileceği alanlar ve ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Babaç, 2014, s. 50):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Alabay (2007)'nin yaptığı araştırmada anketin güvenilirlik katsayısının (0,876) olarak verilmiştir. Fakat bu ölçeğin tam olarak işgörenler üzerinde kullanılmaması, ölçek üzerinde bir takım değişiklikler olmasına sebep olmuştur. Türker(2008)'in araştırmasında yöneticilere yönelik müşteri ilişkileri yönetimi algılamalarını ölçmüştür. Türker (2008) araştırmasında ölçeğin güvenilirlik değerinin (0,877) olduğu görülmektedir. Araştırmanın ölçeğinin alındığı Babaç(2014)'in araştırmasında ise ölçeğin güvenilirlik değeri (0,941)'dir(Babaç, 2014; Alabay, 2007; Türker, 2008).

Araştırmanın ölçeğinin güvenilirlik değeri yeniden hesaplanmış ve Crınbach's Alpha değeri katsayısı 0,893 bulunmuş ve bu bağlamda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ölçeğinin KMO ve Barlett Küresellik Testi sonucuna göre ise sig. (p)=0,000 anlamlılık düzeyinde KMO değeri 0,914 olarak belirlenmiş ve bu değer uluslar arası ölçütlere göre yüksek bir örneklem yeterliliği sonucunu ortaya koymuştur.

### Araştırma Verilerinin Analizi

#### Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 1:**Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

| Değişken | Gruplar | Sıklık(n) | Yüzde(%) |
|----------|---------|-----------|----------|
|          | Kadın   | 141       | 46,7     |



|               |                    |     |      |
|---------------|--------------------|-----|------|
| Cinsiyet      | Erkek              | 161 | 53,3 |
|               | Toplam             | 302 | 100  |
| Yaş Aralığı   | 18-24              | 58  | 19,2 |
|               | 25-34              | 150 | 49,7 |
|               | 35-44              | 66  | 21,9 |
|               | 45-54              | 23  | 7,6  |
|               | 55-+               | 5   | 1,7  |
|               | Toplam             | 302 | 100  |
| Eğitim        | İlköğretim         | 5   | 1,7  |
|               | Lise               | 56  | 18,5 |
|               | Önlisans           | 84  | 27,8 |
|               | Lisans             | 140 | 46,4 |
|               | Lisansüstü         | 17  | 5,6  |
|               | Toplam             | 302 | 100  |
| Gelir Aralığı | 1000-1500 tl       | 39  | 12,9 |
|               | 1500-2000 tl       | 145 | 48   |
|               | 2000-2500 tl       | 87  | 28,8 |
|               | 2500-3000 tl       | 22  | 7,3  |
|               | 3000-+ tl          | 9   | 3    |
|               | Toplam             | 302 | 100  |
| Medeni durum  | Bekar              | 127 | 42,1 |
|               | Evli               | 175 | 57,9 |
|               | Toplam             | 302 | 100  |
| Departman     | Önbüro departmanı  | 76  | 25,2 |
|               | Bilgi İşlem        | 43  | 14,2 |
|               | Misafir İlişkileri | 48  | 15,9 |



|  |                  |     |      |
|--|------------------|-----|------|
|  | Halkla İlişkiler | 30  | 9,9  |
|  | Yiyecek-içecek   | 40  | 13,2 |
|  | Satın Alma       | 21  | 7    |
|  | Spa              | 12  | 4    |
|  | Güvenlik         | 7   | 2,3  |
|  | Teknik Servis    | 11  | 3,6  |
|  | Diğer            | 14  | 4,6  |
|  | Toplam           | 302 | 100  |

Tablo 1’de araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı verilmektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımında erkek katılımcıların oranı %53,3 ve kadınların oranı ise %46,7’dir. Yaş değişkeninde ise 18-24 yaş arası oluşturan işgörenlerin oranı %19,2’dir. Yaş dağılımında en yüksek oran %49,7 ile 25-34 yaş aralığındadır. Diğer yaş gruplarında ise 35-44 yaş %21,9, 45-54 yaş %7,6 ve 55+ yaş grubu ise %1,7’lik kısmı oluşturmaktadır. Oranlardan da görülebileceği üzere, 35 yaşın altındaki çalışan oranı %68,9’dur ve bu da Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde genç işgücünün ağırlığını göstermektedir.

Eğitim değişkenine göre dağılımda %46,4 ile katılımcılar arasındaki en yüksek yüzdeyi lisans düzeyinde eğitim oluşturmaktadır. %27,8 ile önlisans ve %18,5 ile lise ise lisans düzeyinden sonra diğer yüksek yüzdeyi oluşturan gruptur. %5,6 ile lisansüstü ve %1,7 ile ilköğretim ise katılımcılar arasındaki en düşük yüzdeye sahip eğitim düzeyidir. Yüzdelere bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların %52’sinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu ve en az önlisans mezuniyet oranının ise %79,8 olduğu görülmektedir. Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının eğitim durumuna bakıldığında eğitim seviyesinin yüksek olduğu, işgücünün turizm sektörü ile ilgili gerekli donanımına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Gelir değişkenine bakıldığında ise işgörenlerin %48,0’i 1500-2000 TL gelire sahip olduğu görülmektedir ve bu aynı zamanda katılımcılar arasındaki en yüksek yüzdeye sahip gelir grubudur. Katılımcıların %28,8’i 2000-2500 TL ve %12,9’u 1000-1500 TL’lik gelire sahiptir. %7,3 ile 2500-3000 TL ve %3 ile 3000 TL ve üzeri ise katılımcılar arasında en düşük yüzdeye sahip gelir grubudur. Türkiye’de 2017 yılının kasım ayında asgari ücretin net 1.404.06 TL olduğu baz alınrsa katılımcıların %87,1 gibi büyük bir çoğunluğunun asgari ücretin üzerinde geliri bulunduğunu söylememiz mümkündür. Katılımcıların %12,9’unun ise asgari ücret aldığı söyleyebiliriz. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımında ise %25,2 ile önbüro departmanı en yüksek yüzdeye sahip departmandır. Önbüroyu %15,9 ile misafir ilişkileri, %14,2 ile bilgi işlem ve %13,2 ile yiyecek-içecek departmanı takip etmektedir. Diğer grubundaki çalışanları ise işletmelerin üst düzey yönetici kadrosundan 8 kişi ve kat hizmetlerinden 6 kişi olmak üzere toplamda 14 kişi oluşturmaktadır ve katılımcılar arasında %4,6’lık bir paya sahiptir.

### **İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Algılarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algılarına ilişkin görüşlerinin ortaya konması amacıyla aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve yüzde-frekans değerleri alınmıştır. Müşteri





ilişkileri yönetimi algılarını ölçmek için kullanılan ifadeler ve katılımcıların 5'li likert ölçeği verdiği cevapların ortalamalarına bakıldığında katılımcıların verdikleri cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ifade ( $X=4,4371$ ) *"İşletmemiz için önemli olan kârını arttırmaktır."* ifadesidir. Katılımcıların %48,7'si *"kesinlikle katılıyorum"*, %46,4'ü de *"katılıyorum"* şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. İkinci yüksek ortalamalı ifade ( $X=4,4272$ ) ise *"Müşterilerimizin memnuniyeti bizim için önemlidir."* ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %46,7'si *"kesinlikle katılıyorum"*, %49,3'ü *"katılıyorum"* diye düşüncelerini belirtmiştir. Ortalaması en yüksek 3. ifade ( $X=4,3841$ ) ise *"Pazarlama uzun dönemde kâr artışına odaklanmayı gerektirir."* ifadesidir. Katılımcıların %44,4'ü *"kesinlikle katılıyorum"*, %49,7'si *"katılıyorum"* diyerek bakış açılarını ortaya koymuşlardır. En düşük ortalamaya sahip ifade ise ( $X=2,6954$ ) ortalamasıyla *"Bizim için tüm müşterilerimiz aynı derecede öneme sahiptir."* ifadesidir. Katılımcıların %7,6'sı *"kesinlikle katılıyorum"*, %11,6'sı *"katılıyorum"*, %33,1'i *"kararsızım"*, %38,1'i *"katılmıyorum"* ve %9,6'sı ise *"kesinlikle katılmıyorum"* şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. En düşük ortalamaya ( $X=3,4669$ ) sahip ikinci ifade ise *"Müşteri odaklı yaklaşımlar, işletme maliyetlerini azaltır."* ifadesidir. Bu ifadeye katılımcılar %18,5'i *"kesinlikle katılıyorum"*, %34,4'ü *"katılıyorum"*, %25,8'i *"kararsızım"*, %17,5'i *"katılmıyorum"* ve %3,6'sı ise *"kesinlikle katılmıyorum"* diye düşüncelerini belirtmişlerdir. Şikayet kanallarına ilişkin algılamalarda ise araştırmaya katılan işgörenlerin 5'li likert ölçeğinde en yüksek ortalamaya ( $X=4,3775$ ) sahip şikayet yöntemi ifadesi *"yüz yüze"* dir. Katılımcıların %46,7'si *"yüz yüze"* şikayet kanalının *"oldukça önemli"*, %46,4'ü *"önemli"*, %5,3'ü *"kararsız"*, %1,3'ü *"önemsiz"* ve %3'ü ise *"oldukça önemsiz"* bir şikayet yöntemi olduğunu belirtmiştir. En düşük ortalamaya ( $X=2,4407$ ) sahip şikayet yöntemi ise *"mektup"* dur. Katılımcıların %9,9'u *"oldukça önemli"*, %10,9'u *"önemli"*, %18,5'i *"kararsız"*, %31,1'i *"önemsiz"* ve %27,2'si ise *"oldukça önemsiz"* bir şikayet yöntemi olduğunu belirtmiştir.

#### Katılımcıların görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri ile müşteri ilişkileri yönetimi algılamaları arasında anlamlı ilişki incelenmiştir. Parametrik testlerden iki grup arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için t-testi üç ve daha fazla grup arasındaki ilişkiyi incelemek için ise One Way ANOVA sonuçları verilmektedir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi (MİY Toplam)

| Cinsiyet | N   | X      | Ss      | T     | Sd      | P     |
|----------|-----|--------|---------|-------|---------|-------|
| Kadın    | 141 | 4,0450 | 0,37814 | 1,391 | 299,120 | 0,165 |
| Erkek    | 161 | 3,9782 | 0,45621 |       |         |       |

**Tablo 3:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi (Şikayet Toplam)

| Cinsiyet | N   | X      | Ss      | T      | Sd      | P     |
|----------|-----|--------|---------|--------|---------|-------|
| Kadın    | 141 | 3,5227 | 0,51651 | -1,757 | 299,249 | 0,080 |
| Erkek    | 161 | 3,6376 | 0,62055 |        |         |       |

Tablo 2'deki katılımcıların bağımsız örneklem t-testine göre müşteri ilişkileri yönetimi algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Kadın işgörenlerin ölçeğin ikinci kısmındaki müşteri ilişkileri yönetimi ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları ( $X=4,0450$ ) iken bu ortalama erkeklerde ( $X=3,9782$ )'dır. Dolayısıyla, katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p=0,165$ ;  $p>0,05$ ). Tablo 3'de ise işgörenlerin şikayet araçları algılamalarını ölçen anketin 3. kısmındaki sorulara verilen cevaplarda da aynı durum söz konusudur. Ölçeğe verilen cevapların bakıldığında kadın işgörenlerde ortalamalar



( $\bar{X}=3,5227$ ) iken erkeklerde bu ortalama ( $\bar{X}=3,6376$ )'dır. Yani katılımcıların kullanılan şikayet araçları algılamaları cinsiyetlere göre farklılık göstermemektedir ve dolayısıyla anlamlı bir ilişki yoktur. ( $p=0,080$ ;  $p>0,05$ ). Bu bağlamda, **H1**'i oluşturan "*Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermemektedir.*" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Müşteri İlişkileri Yönetimi Algılamalarına İlişkin One-Way Anova Testi

| Yaş Aralığı | N   | $\bar{X}$ | ss      | F     | Sig.  |
|-------------|-----|-----------|---------|-------|-------|
| 18-24       | 58  | 4,0453    | 0,41916 | 1,752 | 0,139 |
| 25-34       | 150 | 3,9956    | 0,40115 |       |       |
| 35-44       | 66  | 4,0316    | 0,42218 |       |       |
| 45-54       | 23  | 3,8671    | 0,55070 |       |       |
| 55-+        | 5   | 4,3657    | 0,20544 |       |       |
| Toplam      | 302 | 4,0094    | 0,42220 |       |       |

**Tablo 5:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Şikayet Araçları Algılamalarına İlişkin One-Way Anova testi

| Yaş Aralığı | N   | $\bar{X}$ | ss      | F     | Sig.  |
|-------------|-----|-----------|---------|-------|-------|
| 18-24       | 58  | 3,4812    | 0,48728 | 5,913 | 0,000 |
| 25-34       | 150 | 3,5228    | 0,57179 |       |       |
| 35-44       | 66  | 3,6293    | 0,55416 |       |       |
| 45-54       | 23  | 3,9388    | 0,61959 |       |       |
| 55-+        | 5   | 4,3800    | 0,69426 |       |       |
| Toplam      | 302 | 3,5839    | 0,57626 |       |       |

Katılımcıların yaşlarına göre varyans analizi sonucuna bakıldığında, katılımcıların yaşları ile müşteri ilişkileri yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ankete katılan katılımcıların 5'li likert ölçeğe verdikleri cevapların ortalamalarının yaşlara göre dağılımı ise şöyledir: 18-24 yaş için ( $\bar{X}=4,0453$ ), 25-34 yaş için ( $\bar{X}=3,9956$ ), 35-44 yaş için ( $\bar{X}=4,0316$ ), 45-54 yaş için ( $\bar{X}=3,8671$ ) ve 55 ve üzeri için ise 4,3657'dir. Dolayısıyla, katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili soruların bulunduğu 2. kısımda yaşlarına göre algılamalarının farklılık göstermediği görülmektedir ( $p=0,139$ ;  $p>0,05$ ). Şikayet araçları ile ilgili diğer kısımda ise katılımcıların yaşları değişkeni ile şikayet araçlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar göz önüne alındığında şikayet araçları algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ölçeğin şikayet araçları ile ilgili kısmında algılamalar farklılık gösterse de müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili sorularda yaş değişkenine göre bir farklılık gözükmediğinden **H3**'ü oluşturan: "*Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir.*" hipotezi kabul edilmiştir.





## Sonuçlar

Çalışmamızda, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinin müşteri ilişkileri yönetimine karşı algılamaların ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da bulunan 27 otel işletmesinde toplam 302 çalışana üç bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Anketin birinci kısımda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru, ikinci kısımda çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi algılamalarını ölçmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili 5'li likert ölçeğinde 35 ifade ve son kısımda ise işgörenlerin kullanılan şikayet yöntemleri ile ilgili algılarını ölçmek için sorular bulunmaktadır.

Ölçeğin birinci kısmındaki demografik verilere bakıldığında şu önemli sonuçlar elde edilmiştir; %53,3 ile erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran daha fazladır, %49,7 ile 25-34 yaş aralığının katılımcıların neredeyse yarısını oluşturmaktadır, katılımcıların %79,8'i(%46,4'ü lisans, %27,8'i ön lisans ve %5,6'sı yüksek lisans) en az ön lisans mezunudur. Mezuniyet oranı da işgörenlerin sektöre ilgili yeterli bir donanıma sahip olduğunu göstermektedir. Gelir dağılımına gelindiğinde ise tablo 4 bize, katılımcıların %48'inin 1500-2000 gelir aralığında olduğunu, araştırmaya katılan işgörenlerin sadece %12,9'unun asgari ücret ile çalıştıklarını göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyet ve yaş değişkenlerinin algılarını etkileyip etkilemediğini belirleyebilmek amacıyla iki gruplu cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t-testi ve beş gruplu yaş değişkeni için ise One-Way Anova testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonucunda hem ölçeğin 2. kısmındaki müşteri ilişkileri yönetimi ifadelerinde( $p=0,165$ ;  $p>0,05$ ) hem de şikayet araçları ile ilgili 3. kısımdaki sorulara verilen cevaplarda( $p=0,080$ ;  $p>0,05$ ) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda, **H1**'i oluşturan "*Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermemektedir.*" hipotezi kabul edilmiştir. Yaş değişkenini ölçen One-Way Anova testinin sonuçları ise katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili soruluların bulunduğu 2. kısımda yaşlarına göre algılamalarının farklılık göstermediği görülmektedir( $p=0,139$ ;  $p>0,05$ ). Şikayet araçları ile ilgili diğer kısımda ise katılımcıların yaşları değişkeni ile şikayet araçlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Bu bağlamda, **H3**'ü oluşturan: "*Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi algıları yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir.*" hipotezi kabul edilmiştir. Ölçeğin ikinci kısmında ise işgörenlerin müşteri ilişkileri yönetimine yönelik algılamalarını ölçmek amacıyla 35 soru sorulmuştur ve bu 35 soru içerisinde katılımcıların işletme kârları ile ilgili bakış açılarını ölçmeye yönelik ifadelere baktığımızda 1,3 ve 16. ifadelerdir. "*İşletmemiz için önemli olan kârını arttırmaktır.*" ifadesi 1. ifadedir ve aynı zamanda en yüksek ortalamaya( $\bar{X}=4,4371$ ) olan ifadesini görüyoruz. Bu ifadeye katılımcıların %48,7'si "*kesinlikle katılıyorum*", %46,4'ü de "*katılıyorum*" ve %5'i de "*kararsızım*" diye düşüncelerini belirtmiştir. 3. ifade ise "*Pazarlama uzun dönemde kâr artışına odaklanmayı gerektirir.*" ifadesidir. Cevapların ortalaması( $\bar{X}=4,3841$ ) olan bu ifadeye katılımcıların %44,4'ü "*kesinlikle katılıyorum*", %49,7'si "*katılıyorum*" ve %6'sı "*kararsızım*" şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. Müşteri bölümlerinin kârlılığının izlenmesi ile ilgili olan 16. ifadenin ortalaması ise ( $\bar{X}=4,1291$ )'dir. Yüksek sayılabilecek bu ortalama işletmenin müşteri bölümlerinin kârlılığını izlediğini göstermektedir. Dolayısıyla kârlılıkla ilgili olan bu üç ifadede, kârlılığın işletmeler için önemini, katılımcıların algısı da göstermektedir.

Memnuniyet ile ilgili ifadeler ise 5,6 ve 7. ifadelerdir. 5. ifade "*Müşterilerimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.*" ifadesidir ve ortalaması ( $\bar{X}=4,4272$ )'dir. Bu ifadeye katılımcılardan %46,7'si "*kesinlikle katılıyorum*", %49,3'ü "*katılıyorum*" ve %4'ü "*kararsızım*" demiştir. İşletmede müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı olduğunu belirten 6. ifadenin ise ortalaması( $\bar{X}=3,9437$ ) olan "*işletmemizde müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı mevcuttur.*" ifadesidir. Katılımcıların %35,8'i "*kesinlikle katılıyorum*" ve %36,8'i "*katılıyorum*" şeklinde düşüncelerini ortaya koymuşlardır. Ortalaması( $\bar{X}=3,9437$ ) olan 6. ifadeye katılımcıların %35,8'i "*kesinlikle katılıyorum*", %36,8'i

“katılıyorum” demıştır. Yani, katılımcıların %72,4’ü işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının olduğunu düşünmektedir. 7. İfade müşteri memnuniyetinde satış sonrası hizmetlerin öneminden bahsetmektedir. Ortalaması ise ( $X=4,0265$ )’dir. Kabul edilebilir olan bu algılama oranı satış sonrası hizmetlerin müşteri memnuniyetinin önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, günümüz yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin önemini işgörenlerin cevaplarına bakarak da anlamamız mümkündür.

Müşteri sadakati ile ilgili katılımcıların algılarını ölçen ifadeler ise 3, 4, 10 ve 27. ifadelerdir. Sırasıyla ortalamaları ( $X=3,8709$ ), ( $X=3,9470$ ), ( $X=4,3212$ ) ve ( $3,8444$ ) olan ifadeler işgörenlerin müşteri sadakati konusuna çok da fazla önem vermediğini göstermektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının faydaları ile ilgili olan ifadeler ise 20, 23, 32, 33 ve 35. ifadelerdir. 20. ifade müşteri odaklı yaklaşımların işletme kârlarını arttırdığını söylemektedir. Ortalaması( $X=4,2185$ ) olan bu ifade katılımcıların müşteri odaklı yaklaşımların işletme kârlarını arttırdığı yönündeki algısının yüksek olduğunu göstermektedir. 35. ifade de kısmen kârlılık ile ilgilidir. “Müşteri odaklı yaklaşımlar, aynı müşteriye yeni ürün satışlarını artırır.” ifadesinin ortalaması( $X=4,3510$ )’dur ve bu da işgörenlerin algısının yüksek olduğunu göstermektedir. 23. ifade müşteri odaklı yaklaşımın rekabet avantajı doğuracağı yönündedir. Bu ifadenin ortalaması( $X=4,1556$ ) yüksek sayılabilecek bir orandır ve işgörenlerin müşteri odaklı yaklaşımların rekabet avantajına olumlu yönde katkı sağlayacağına yönelik algılamalarının yeterince yüksek olduğunu göstermektedir. 32. ve 33. ifadelere ise katılımcıların algıları yeterli düzeyde değildir ve müşteri odaklı yaklaşımların şikayet oranı, sayısı ve işletme maliyetlerini azaltmayacağını düşünmektedirler.

Ölçeğin 3. kısmındaki ifadeler müşterilerin kullandığı şikayet araçlarına ilişkin kullanıcıların bakış açılarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların algılarına göre en düşük ortalamaya( $X=2,4407$ ) sahip şikayet aracı mektuptur ve bundan dolayı, mektubun eskisi kadar popüler olmayan bir iletişim aracı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların algılarına göre müşterilerin en çok kullandığı şikayet araçlarının başında ( $X=4,3775$ ) ortalamasıyla yüzyüze iletişim şekli gelmektedir.

### Öneriler

Küreselleşmenin ortaya çıkması sonucu dünya düz bir hale gelmiş, rekabet ortamı sertleşmiş ve evrensel boyuta ulaşmıştır. Bununla birlikte teknolojiye yaşanan gelişimler, tüketiciler üzerinde de etki yaratmıştır. Tüketen kesimin yani müşterinin daha kültürlü, bilinçli bir hal alması ve bireysel hizmet beklentisi içerisine girmesi, işletmeleri müşteri merkezli yönetim anlayışına mecbur bırakmıştır. Müşteri merkezli yönetim anlayışını başarabilmek için işletmelerin yapmaları gereken için gerekli temel koşul işgörenleriyle birlikte öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturmaktan geçmektedir. Müşteri ile ilk ve son teması kuran kişi olarak işgörenin müşteriye karşı tutumu ve müşteri ilişkilerine bakış açıları işletmeler için oldukça kritik hale gelmiştir.

Üst yönetimin müşteri ilişkileri yönetimine karşı tutum ve ilgisi artmalı, müşteri odaklı yaklaşımlar benimsenmeli ve işgörenleri de bu yönetim sürecinin her bir aşamasına dahil edilmelidir. İşletme olarak bir bütünlük sağlandığı sürece, çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine katkısı arttırılabilir, müşteri memnuniyeti sağlanabilir ve sadık müşterilerle sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir.

Üst yönetim ve işgörenler müşterileriyle yakın ilişkilerine özen göstermelidir. Müşteri merkezli yönetim global rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir kârlılığı etki edebilecek bir anlayıştır. İşletmeler, çalışanlarını müşterileri ile yakın ilişki kurulması ve ilgilenilmesi konusunda teşvik etmelidirler.

Otel işletmeleri hem mevcut, hem de potansiyel müşterileri için müşteri bilgileri veri tabanı oluşturmalı, ilgili birimlere düzenli olarak dağıtmalı ve müşterilerine sunacağı mal ve hizmetlerde bu veri tabanından faydalanmalıdır. Bu veri tabanı sayesinde sunulacak



kişiselleştirilmiş hizmet sayesinde potansiyel müşteriler işletmeye kazandırılabilir, müşterilerin memnuniyetini ve işletmeye sadakatini arttırabilir.

İşletmelerin hedefledikleri kârlılığı ve rekabet avantajını yakalayabilmeleri için sadece hizmet kalitesine önem vermeleri yeterli değildir, hizmet kalitesini müşteri ilişkileri ile tamamlamalıdır.

Müşteri tarafından işletmeye iletilen şikayetler, işletmelerin hatalarını düzeltip, tatminsizliği ortadan kaldıracakları için bir fırsattır. İşletmeler, müşterilerini şikayet araçlarının kullanmaları için teşvik etmelidir. İşletmeler bu sayede, şikayetini ileten müşteriyi doğru şikayet yönetimi süreci ile geri kazanabilmekte ve sadık bir müşteri kazanabilmektedir. Memnun ayrılan müşteri aynı zamanda işletmeyi yakınlarına ve çevresine bahsedebileceği için, işletme böylelikle kendi reklamını da yaptırmış olacaktır. Bundan dolayı, hem üst yönetimin hem de işgörenlerin şikayet yönetimi sürecine gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir.

### Kaynakça

Aksatan, M., & Aktaş, G. (2012). Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 23(2), 233 - 247.

Aktepe, C., Baş, M., & Tolon, M. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Ankara: Detay.

Alabay, M. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ameer, I. (2014). Satisfaction- A Behavioral Perspective on Consumer: Review, Criticism and Contribution. *International Journal of Research Studies in Management* , 75-82.

Ang, L., & Buttle, F. A. (2002). ROI on CRM: a Customer-Journey Approach. *Proceedings of the Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia* (s. 1-20). Perth: IMP Group.

Babaç, E. (2014). *Termal Turizm İşletmelerinde İşgörenlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Algılamaları: Afyonkarahisar İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Baytekin, P. (2005). Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM). *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* , 177-183.

Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM A Guide to Customer Relationship Management*, WILEY.

Blumberg, D. F. (2003). *Managing High-tech Services Using A CRM Strategy*, ST. Lucie Press.

Bowen, J. T., & Chen, S.-L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 213-217.

Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A Strategic Commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 12-25.

Çiçek, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 60-72.

Çildağ, G. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

DeFazio, V. J. (2003, Mayıs). *Customer Service Leadership Skills and Customer Relationship Management*; Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.

Dyche, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley .

- Goddard, G. J., Ajami, R. A., Raab, G., & Vidyaranya, B. G. (2008). *Customer Relationship Management A Global Perspective*, Gower Publishing Company.
- Gödekmerdan, L., & Deniz, A. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Otobüs Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 241-258.
- Graf, M., Schlegelmilch, B. B., Mudambi, S. M., & Tallman, S. (2012). Outsourcing of Customer Relationship Management: Implications for Customer Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing* , 68-81.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Differences. *Total Quality Management* , 509-514.
- Güleş, H. K., Akgemci, T., & Civelek, A. (2005). Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 273-290.
- <http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/TR,152359/nerede-konaklanir.html> adresinden alındı(Erişim tarihi: 07.03.2017)
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in TheHotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 346-351.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer Loyalty: a Review and Future Directions with a Special Focus on The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 379-414.
- Khan, M. T. (2013). Customers Loyalty: Concept & Definition (A Review). *International Journal of Information, Business and Management* , 168-191.
- Kırıktas, F. D. (2010). *Etkin müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyetine yansımaları "Garanti Bankası müşteri hizmetleri"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kostanoğlu, J. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bankacılıkta Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kristian, F. A., & Panjaitan, H. (2014). Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship Management and Customer Satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education* , 142-151.
- Liu, Y.-C. (2008, Eylül). *An Analysis Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty of Commercial Swim Clubs in Taiwan*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Daphne, Alabama: United States Sports Academy.
- Melnic, E. L. (2016). How to Strengthen Customer Loyalty, Using Customer Segmentation? *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* , 51-60.
- Mostaghimi, M., Akhlagh, E. M., & Danesh, S. H. (2016). An Investigation of the Effects of Customer's Expectations and Perceived Quality on Customer's Loyalty with the Mediating Role of the Perceived Value and Customer's Satisfaction. *Journal of History Culture and Art Research* , 593-606.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2008). Are Highly Satisfied Restaurant Customers Really Different? A Quality Perception Perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 142-155.



- Okumuş, F., & Avcı, U. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, WILEY.
- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B., & Goddard, G. J. (2008). *Customer Relationship Management A Global Perspective*, Routledge.
- Rafiq, M., Fulford, H., & Lu, X. (2013). Building Customer Loyalty in Online Retailing: The Role of Relationship Quality. *Journal of Marketing Management* , 494-517.
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2016). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing* , 40-51.
- Reshidi, S., Zekiri, A., & Kajtazi, S. (2016). Management of relationship between customer satisfaction and services in hotel industry in Pristina. *ILIRIA International Review* , 9-30.
- Ricard, L., Fallu, J.-M., & Toufaily, E. (2016). OCL: Online Customer Loyalty in the Service Industries: Scale Development and Validation. *Journal of Relationship Marketing* , 269-298.
- Rostami, A. R., Valmohammadi, C., & Yousefpoor, J. (2014). The relationship between customer satisfaction and customer relationship management system; a case study of Ghavamin Bank. *Industrial and Commercial Training* , 220-227.
- Sharp, D. E. (2003). *Customer Relationship Management Systems Handbook*, Auerbach Publications.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall PTR.
- Szwarc, P. (2005). *Researching Customer Satisfaction & Loyalty How to Find Out What People Really Think*, Market Research in Practice.
- Toma, M. (2016). Customer Relationship Management: a Theoretical Approach. *Economics, Management, and Financial Markets* , 86-93.
- Türker, A. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Türker, A., & Özeltin, G. (2010). Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25), 81-104.
- Venugopal, P., & Priya, A. (2015). The Impact of Customer Service on Customer Relationship Management. *Sona Global Management Review* , 139-152.
- Wali, A. F., & Wright, L. T. (2016). Customer Relationship Management and Service Quality: Influences in Higher Education. *Journal of Customer Behaviour* , 67-79.
- Wu, W. (2002, Ekim). *Customer Relationship Management(CRM) Technology, Market Orientation, and Organizational Performance*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Concordia University, Montreal.
- Yao, H.-I., & Khong, K. W. (2011). Effectiveness of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Commercial Banks of Taiwan. *Contemporary Management Research* , 105-116.
- Yurdakul, M., & Karahan, M. O. (2015). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve



Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (28), 133-144.





## Tıbbi Tedarik Zinciri Yönetimi: Üniversite Hastaneleri İçin Hastane Bilgi Yönetim Sistemine Entegre Stratejik Planlama İle Yeni Bir Karar Destek Modeli

Medical Supply Chain Management: A New Decision Support Model With Integrated Strategic Planning To Hospital Information Management System For University Hospitals

**Sezer Korkmaz**

Gazi Üniversitesi, İİBF, Ankara [sezerk@gazi.edu.tr](mailto:sezerk@gazi.edu.tr)

**Kenan Birsen**

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara [kenanbirsen@gazi.edu.tr](mailto:kenanbirsen@gazi.edu.tr)

### Öz

Bu çalışmada, üniversite hastaneleri açısından tıbbi tedarik sürecini bir kısıta dönüştüren finansal problemlerin ortadan kaldırılması için, yeni bir karar destek modeli önerilmektedir. Model, tıbbi sarf malzemelere ilişkin bilişsel bir harita çıkartılarak, gelecekteki belli bir dönem için en reel tüketim tahmininin oluşturulmasına dayanmaktadır. Modelin bunu sağlayabilmesi için; hareketli ortalamalar yöntemi, nominal grup görüşme yöntemi ve yönetici düşüncelerinin alınması olarak üç farklı bilimsel yöntem kullanılmış ve bu yöntemlere birbirini kontrol etme becerisi kazandırılmıştır. Bahsedilen yöntemler ile tıbbi sarf malzemelerin geriye dönük tüketim trendleri aylar bazında incelenerek yorumlanmış ve karmaşık sayısal veriler, açıkça anlaşılır bilgilere dönüştürülmüştür. Böylelikle tıbbi tedarik sürecinde yaşanan kısıtın iyileştirilmesi bakımından önemli bir katma değer elde edilmiştir. Modelin bir üniversite hastanesindeki üç yıllık kullanım sonuçları, giderlerde ciddi bir azalış sağlandığını ve personelin stok yönetimi konusunda kısmi zamanlı bir eğitim programına ihtiyacı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** sağlık, üniversite, kısıt, karar destek modeli, tıbbi tedarik

### Abstract

In this study, a new decision-support model is proposed for the long-term elimination of financial problems in university health businesses that constrains the medical procurement process. The model is based on the creation of a cognitive map of the consumption of medical consumables to obtain the most realistic consumption forecast for a given future period. In order for the model to provide this; three different scientific methods were used as the method of moving average, the method of nominal group interview and the taking of managerial thoughts, and these methods gained the ability to control each other. With these methods, the retrospective consumption trends of medical consumables have been analyzed and interpreted on a monthly basis, and complex numerical data has been transformed into clearly understood information. Thus, has created an important added value in improving the constraint of the medical procurement process. The three year usage results of the model at a university hospital showed that expenditures decreased significantly and it has been understood that the staff need a part-time training program on stock management.

**Keywords:** health, university, constraint, decision support model, medical supply

## Giriş

Sistem olarak algılanan her bütün, kendi özelinde ayrı bir mekanizma gibi çalışan parçaların birbiri ile senkronizasyonu sonucunda oluşur. Aynı zamanda ilişkisel bir bağımlılık ifade eden bu senkronizasyon, herhangi bir parçada meydana gelen değişikliğin diğerleri tarafından da hissedilmesini sağlar. Parçaların birbirinden etkilenme derecesi ise, karşılaşılan duruma göre değişir. Bu nedenle sistem ortamındaki değişiklikleri anlayabilmek ya da problemleri çözebilmek için, tüm parçaların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Böylece sistemin performansı üzerinde gereken iyileştirmeler yapılabilir ve geleceğe yönelik güçlü stratejiler üretilir (Öztaş, 2014: s. 206).

Daft (2010); sistemin parçaları arasındaki ilişkisel bağımlılığın yönetim anlayışını da yakından etkilediğini öne sürmüş ve sistematik düşünceye sahip olan yöneticilerin, her koşulu kendi işletmelerinin lehine çevirebileceğini savunmuştur. Çünkü sistematik düşünce, sosyal, politik ve ekonomik çevrenin etkisi ile ortaya çıkan her olayı ve bu olaylar arasındaki her etkileşimi incelemeyi gerektirir. Bu türden bir inceleme ise, sistemin tüm parçaları arasındaki her ilişkiyi anlama fırsatı sunduğu için, yöneticiler her zaman olayların bir adım ötesini görüp, işletmelerinin çıkarları doğrultusunda geleceği şekillendirilebilirler (Daft, 2010: s. 47-48).

Sistematik düşünceye sahip olmak yöneticiler için güçlü bir karar desteği sağlasa da bu destek, her işletme açısından kesin bir pozitif sonuç için yeterli değildir. Çünkü birçok işletmeyi içine alan büyük sistemlerdeki değişiklikler, bu işletmelerin tamamını aynı ölçüde etkilemeyecektir. Bunun nedeni, sistem ortamındaki her işletmenin, farklı bir fonksiyon üstlenmiş olmasıdır. Bir başka deyişle sosyal, politik ya da ekonomik bir olay, aynı sistemde yer alan işletmeleri farklı şekillerde etkileyebilir. Bunun en tipik örneklerinden biri, son yıllarda ülkemiz sağlık sistemi üzerinde yürütülen politikalar. Söz konusu politikalar, sağlık sisteminde tedarikçi ve hizmet sunucu konumundaki işletmelerin gelirlerini azaltırken, sağlık harcamalarını finanse eden işletmelerin giderlerini azaltmıştır.

Esasında Türkiye'nin sağlık sistemindeki radikal değişim, 2003 yılında "Sağlıkta Dönüşüm Programı" ile başlamış ve bu kapsamda bir dizi inovatif politika yürütülmüştür. Sağlık sisteminin işleyişini yeniden tasarımıyan bu politikalar ile tüm nüfusu kapsayacak, eşit ve erişilebilir bir hizmet sunumu hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirebilmek için de piyasa tabanlı kalkınma modelleri üzerinde yoğunlaşmış ve sağlık hizmetlerinin sunumunda rol alacak gönüllü girişimciler teşvik edilmiştir. Böylelikle hem devletin hizmet sunumundan doğan yükü hafifletilerek denetleyici rolü artırılmış, hem de tercih hakkı ve rekabet gibi kavramlar vurgulanarak toplumun desteği kazanılmıştır. Hekim, hastane ve eczane seçme hakkı, evde bakım hizmeti, 18 yaş altındaki tüm nüfusun sağlık güvencesi kapsamına alınması gibi politikalar, elbette bir takım sosyal değerler yaratmıştır. Ancak aynı politikaların, prim ödemelerine katılmayanlara sağlık hizmetlerinden sınırsız yararlanma imkanı sunması ve sağlık hizmetlerinin tüketimini hızla artırması, sistemin finansal sürdürülebilirliği açısından risk oluşturmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında hazırlanan politikalar yürütüldükçe, toplanan fonlar ile yapılan sağlık harcamaları karşılanamaz hale gelmiş ve bu nedenle Sosyal Güvenlik Kurumu bir takım kısıtlayıcı uygulamalar geliştirmek zorunda kalmıştır. Sağlık hizmeti sunucularına yönelik bu uygulamalardan en önemlileri; üretim maliyetlerinin artmasına rağmen hizmet bedellerinin geri ödenmesinde indirimle gidilmesi ve bilimsel bir gerekçeyle dayandırılmadan fatura ödemelerinin iptal edilmesidir. Sosyal Güvenlik Kurumu, bu ve benzeri uygulamalar ile kendi finansal dengesini iyileştirmeye çalışırken, sağlık hizmeti sunan işletmeleri finansal yetersizliğe itmiştir. Sonuç olarak, kısıtlayıcı uygulamalarla sistemdeki finansal problemler çözülmemiş, sadece aynı sistemdeki bir işletmeden, diğerine kaydırılmıştır (Memişoğlu ve Kalkan, 2016).





Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından sağlık hizmet sunucularına yüklenen finansal problemlerin en tahrip edici etkileri, üniversite hastanelerinde görülmüştür. Çünkü bu hastaneler, sağlık hizmetinin yanında eğitim ve akademik araştırma misyonunu üstlenerek, diğer sağlık işletmelerine oranla daha yüksek maliyetle hizmet üretmektedir. Buna rağmen üretilen hizmetlerin gerçek bedeli Sosyal Güvenlik Kurumundan tahsil edilemediğinden, faaliyetlerin devamı için gereken tıbbi malzemeler dahi tedarik edilemez duruma gelinmiştir. Üstelik finansal problemler sürükleyici bir etki oluşturup, daha başka işletme problemlerine de yol açmıştır. Öyle ki artık Sosyal Güvenlik Kurumunun değil, üniversite hastanelerinin finansal sürdürülebilirliği ve yönetsel yeterliliği tartışılmaya başlanmıştır (Üniversite Hastaneleri Birliği, 2017).

Üniversite hastanelerindeki finansal problemlerin hangi boyutlara ulaştığını anlayabilmek için, bu problemlerin sonucunda ortaya çıkan olaylar ve bu olaylar arasındaki etkileşimin incelenmesi gerekmektedir. Sistematik düşünce çerçevesinde yapılması gereken bu inceleme, finansal problemlerin üniversite hastanelerindeki sistemin işleyişini nasıl sınırlandırdığını tespit etmeye yönelik olmalıdır. Bu tespitin ardından da olaylar önem derecelerine göre sıralanmalı ve sistem üzerinde gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Böyle bir tespit ve iyileştirme için kullanılabilecek en ideal metotlardan biri ise, 1980'li yıllarda Eliyahu GOLDRATT tarafından ortaya atılan "Kısıtlar Teorisi"dir.

Kısıtlar Teorisi, "Genel Sistem Kuramı" ve "Toplam Kalite Yönetimi" prensiplerine dayanılarak geliştirilen ve sistemin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen yönetsel bir felsefedir. Goldratt, sistem ortamında her olayın bir öncekine bağlı olmasından dolayı sistemi bir zincire benzetmiş ve zincire sürekli artan oranda bir kuvvet uygulanırsa, sonunda en zayıf bağlantı noktasından kırılacağını belirtmiştir. Yani bir zincirin ne kadar güçlü olduğunu en zayıf halkası belirleyecek ve aynı zamanda zincirin amacına ulaşmasını ilk engelleyen de yine bu en zayıf halka olacaktır. Goldratt'ın sistem ve zincir arasında kurduğu düşünce örüntüsüne göre, zincirdeki en zayıf halka, sistemdeki kısıttır. Nasıl ki bir zincirin gücü en zayıf halka tarafından belirleniyorsa, bir sistemin de performansı, kısıt olan parça tarafından belirlenecektir. Bu parça, tıpkı bir kum saatinin darboğazı gibi sistemin işleyişini sınırlandıracak için de diğer parçaların sahip olduğu kapasite hiçbir anlam ifade etmeyecektir. İşte bu nedenle Kısıtlar Teorisi, bir sistemin performansının artırılması için, ilk önce kısıt olan parçanın iyileştirilmesi ve bu iyileştirmenin diğer tüm parçalar üzerinde sürekli olarak devam ettirilmesi gerektiğini vurgular (Dettmer, 1997: s.7).

### **Literatür Taraması**

Kısıtlar Teorisi prensiplerine göre üniversite hastanelerindeki finansal problemler irdelendiğinde, özellikle 2010 yılı ve sonrasındaki döneme ait birçok deklarasyona ulaşılmıştır. Başta Üniversite Hastaneleri Birliği olmak üzere, akademisyenler, araştırmacı-gazeteciler, politikacılar ve Sivil Toplum Örgütleri tarafından gündeme taşınan bu deklarasyonlardan yola çıkılarak, üniversite hastanelerindeki finansal problemlerin sonucunda ortaya çıkan olaylar ve bu olaylar arasındaki etkileşimin anlaşılması amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların daha güncel olması bakımından da yakın döneme ait olan deklarasyonlara ağırlık kazandırılmış ve bunlardan bazıları kronolojik esasa göre aşağıda sıralanmıştır.

Üniversite Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri Yrd. Doç. Dr. Haluk ÖZSARI tarafından 01 Temmuz 2010 tarihinde Anadolu Ajansına verilen bir demeçte; devlete ait 45 üniversite hastanesinin 1,2 Milyar TL borçlu olduğu açıklanmıştır. Bu borçların sadece sağlık hizmeti sunumunu değil, eğitim ve araştırma faaliyetlerini de olumsuz etkilediğini ifade eden Haluk ÖZSARI, devletin bu konuda üniversite hastanelerine destek olması ve sürdürülebilir bir finansman sistemi oluşturması gerektiğini vurgulamıştır (Anadolu Ajansı, 2017).

Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Muhammet GÜVEN, 2011 yılında yayınladığı bir bildiri; üniversite hastanelerindeki tüm olumsuzlukların finansal problemlere dayandığını ileri sürmüş ve “üniversite hastaneleri kötü yönetiliyor” düşüncesini, verdiği bir örnekle çürütmüştür. Bu örnek şöyledir: “...dünyanın en büyük firmasını, bu firmanın ürettiği en kaliteli ürünü ve bu ürünün fiyatını düşünün. Birileri bu firmanın CEO’suna kaliteden ödün vermeden, daha fazla personel çalıştırarak, 1. sınıf ürününü 3. sınıf fiyata satarak, hatta bu fiyatları da 5-6 yıl önceki düzeylere indirerek çalışacağını söylesin. Üstelik bu şartlar altında firma kar edemezse devletin, bu firmaya el koyacağını belirtsin. Acaba nasıl bir cevap alırdı?” Üniversitelere ait sağlık işletmelerinin durumunu örnekteki firmaya benzeten Muhammet GÜVEN, bu kadar olumsuzluğa rağmen bir sistemin hala çalışıyor olmasının, dünyanın en iyi yönetilen organizasyonlarından biri olduğunu göstereceğini belirtmiştir (Sağlık Düşüncesi Platformu, 2017).

Türk Sağlık-Sen Üniversite Şubesi Başkanı Yasemin ZENGİN, 14 Ağustos 2012’de sendikanın resmi web sitesinden bir bildiri yayınlarak: üniversite hastanelerindeki sorunlara ilişkin bir çalışma yaptıklarını ve bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan çözüm önerilerini Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığına ilettiklerini açıklamıştır. Sözü geçen bu çalışmada ön plana alınan konunun, 4/B ve 4/C statüsünde çalışan personelin gelir eşitsizliği olduğu belirten Yasemin ZENGİN, bu eşitsizliğin ortadan kaldırılması için personel maaşlarının Döner Sermaye Bütçesinden değil, Genel Bütçeden ödenmesi gerektiğini savunmuştur (Türk Sağlık-Sen, 2017).

Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi öğretim üyesi ve Türkiye Büyük Millet Meclisi 25. Dönem Milletvekili Prof. Dr. Sefer AYCAN, 09 Aralık 2013’te kendine ait resmi web sitesinden üniversite hastanelerinin sorunlarına ilişkin bir bildiri yayınlamıştır. Sözü geçen bildiri, sağlık sistemindeki sorunların kaynağının “Sağlıkta Dönüşüm Programı” olduğunu öne süren Sefer AYCAN, bu program kapsamında yürütülen politikalar ile üniversite hastanelerinin eğitim ve araştırma faaliyetlerinden uzaklaştırıldığını ifade etmiştir. Bu bildiriye dikkat çeken bir diğer nokta da tedavi hizmetlerinde özel sektörün teşvik edilerek, sağlığın ticarileştirilmesidir (Sefer Aycan, 2017).

**“Üniversite hastaneleri alarm veriyor”** başlığı ile 08 Ağustos 2014 tarihli Vatan Gazetesinde yayınlanan haberde; İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. Bülent TUTLUOĞLU’nun, hastanede akciğer filmi olmadığını ve finansal imkânsızlıklar nedeni ile tıbbi malzeme alınamadığını söylediği aktarılmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul Üniversitesi Hastaneleri Genel Direktörü Doç. Dr. Haluk ÖZSARI ile yapılan röportaj da habere yansıtılmıştır. Bu röportajda; tıbbi malzemelerin tedarik sürecinde problemler yaşandığını doğrulayan Haluk ÖZSARI, üniversite hastanelerinin borç oranının son dört yılda % 93 artarak, 1,4 Milyar TL’den 2,7 Milyar TL’ye ulaştığını ve sunulan her hizmetten en az % 30 zarar edildiğini bildirmiştir (Vatan Gazetesi, 2014).

**“Üniversite hastanelerinin toplam borcu 2,7 Milyar TL”** başlığı ile 13 Ağustos 2015 tarihli Milliyet Gazetesinde yayınlanan haberde; dönemin Sağlık Bakanı Mehmet MÜezzinoğlu’nun, çoğalan borçlar nedeni ile üniversite hastaneleri için “obez” benzetmesi yaptığı aktarılmıştır. Aynı haberde, Çapa ve Cerrahpaşa Hastanelerinin 650 Milyon TL, Hacettepe Üniversitesi Hastanesinin 230 Milyon TL, Gazi Üniversitesi Hastanesinin ise 110 Milyon TL borçlu olduğuna yer verilmiştir (Milliyet Gazetesi, 2015).

Aydın Tabip Odası Başkanı Metin AYDIN tarafından 18 Ağustos 2015’te yayınlanan bir bildiri; Adnan Menderes Üniversitesi Hastanesinin borcunun 90 Milyon TL’ye ulaştığı ve ilaçlar ile tıbbi malzemelerin tedarik işlemlerinde ciddi problemler yaşandığı ifade edilmiştir. Söz konusu bildiri, “Sağlıkta Dönüşüm Programı” kapsamında yürütülen politikaların sağlık hizmeti sunumunu özel sektöre devretme arzusu ile geliştirildiğini öne süren Metin AYDIN, bu



amacın gerçekleştirilmesi için de üniversite hastanelerinin bilinçli olarak finansal krize götürüldüğünü savunmuştur. Bu krizin atlatılabilmesi için Aydın Tabip Odasının önerdiği çözüm ise, sağlık hizmetlerinde geri ödeme fiyatlarının güncellenmesidir (Aydın Tabip Odası, 2017).

**“Dokuz Eylül iflasın eşiğinde”** başlığı ile 03 Mart 2016 tarihli Yeni Asır Gazetesinde yayınlanan haberde; Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet FÜZÜN’ün, hastanenin 224 Milyon TL borcu olduğunu ve maalesef bu finansal krizle baş edilemediğini söylediği aktarılmıştır. Habere göre; bir kamu kurumunun böyle can çekişir durumda bırakılmaması gerektiğini belirten Mehmet FÜZÜN, üniversite hastanelerindeki borç sorununa yönelik olarak hazırladığı bir öneri paketini de kamuoyuyla paylaşmıştır (Yeni Asır Gazetesi, 2016).

Yüksek Öğretim Kurumu Başkanı Prof. Dr. M. Yekta SARAÇ, 30 Mart 2016 tarihinde üniversite hastanelerinin sorunlarına yönelik bir toplantı düzenlemiş ve bu toplantıya dönemin Maliye Bakanı Naci AĞBAL da katılmıştır. Toplantıda, üniversite hastanelerinde ciddi bir borç sorunu olduğunu dile getiren Yekta SARAÇ, bu sorunun tıp eğitimi de olumsuz yönde etkilediğini belirtmiş ve çözüm için Maliye Bakanından yardım talebinde bulunmuştur (Yüksek Öğretim Kurumu, 2017).

**“Üniversite hastaneleri borç batağında”** başlığı ile 24 Haziran 2016 tarihli Yeniçağ Gazetesinde yayınlanan haberde; Türkiye Büyük Millet Meclisi 26. Dönem Milletvekillerinden Nurettin DEMİR, son yıllarda yürütülen sağlık politikalarının akademik etkinliği yok etme çabası içinde olduğunu vurgulamıştır. Habere göre; üniversite hastanelerinin planlı bir şekilde ekonomik kaosa sürüklediğini ifade eden Nurettin DEMİR, bu konu hakkında araştırma önergesi verileceğini belirtmiştir (Yeniçağ Gazetesi, 2016).

**“Borç batağındayken bir de hasta garantisi”** başlığı ile 05 Şubat 2017 tarihli BirGün Gazetesinde yayınlanan haberde; son yıllarda yürütülen sağlık politikaları kapsamında özel sektöre hasta garantisi verilerek ihale edilen yap-işlet modeli şehir hastaneleri için, Sayıştay tarafından mali yetersizlik uyarısı yapıldığı aktarılmıştır. Habere göre; Sayıştay’ın 2015 yılı denetim raporunda, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı sağlık işletmelerinin 913.182.805,00 TL tutarında faaliyet zararı olduğunu tespit edildiği belirtilmiştir. Aynı raporda, likit yetersizliğinden dolayı kısa vadeli borç ödemelerinde zorluklar yaşandığı ve bu durumun geleceğe yönelik finansal bir risk teşkil ettiği de aktarılmıştır (BirGün Gazetesi, 2017). Bu haber, Sosyal Güvenlik Kurumunun kısıtlayıcı uygulamalarının sadece üniversite hastanelerini değil, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı sağlık işletmelerini de olumsuz etkilediğini göstermektedir.

**“Üniversite hastaneleri için kurtarma formülü”** başlığı ile 17 Şubat 2017 tarihli Hürriyet Gazetesinde yayınlanan haberde; Sosyal Güvenlik Kurumu Başkan Yardımcısı Orhan KOÇ’un, artık Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı sağlık işletmeleri gibi, üniversite hastaneleri ile de global bütçe anlaşması yapıldığı söylemine yer verilmiştir. Söz konusu global bütçe anlaşmasının ise, üniversite hastanelerinin hizmet üretim kapasitesine göre sınıflandırılarak, aylık standart bir tutarda hizmet bedeli almasını kapsadığı bildirilmiştir (Hürriyet Gazetesi, 2017).

Üniversite hastanelerindeki finansal problemler ile ilgili çeşitli kişi ve kuruluşlar tarafından yapılan deklarasyonlara bakıldığında, bu problemlerin etkisi ile şekillenen birçok farklı olay olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak deklarasyonların ezici çoğunluğunun, üç temel olay üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bunlar;

- “Sağlıkta Dönüşüm Programı” kapsamında yürütülen politikaların sağlık hizmetlerini ticarileştirdiği
- Üniversite hastanelerinin bilinçli olarak finansal kaosa sürüklediği
- Tıbbi malzeme ve ilaçların tedarik sürecinde ciddi zorluklar yaşandığıdır.

Üniversite hastanelerindeki sistemin işleyişini sınırlandıran bu olaylara bir önem sıralaması perspektifinden bakıldığında; esas darboğazın, tıbbi malzeme ve ilaçların tedarik sürecinde yaşanan ciddi zorluklar olduğu düşünülmüştür. Çünkü bu türden zorluklar sadece finansal değil, vicdani ve hukuki sonuçları da olan ağır tablolardır. Ayrıca bir tıbbi malzeme yahut ilacın tedarik edilememesinden dolayı, sağlık hizmeti sunulamıyor olması da kabul edilemez bir durumdur. Bu nedenle, üniversite hastaneleri açısından birincil olarak ele alınması ve çözümlenmesi gereken kısıtın, tıbbi malzeme ve ilaçların tedarikine ilişkin problemler olduğu saptanmıştır.

## Yöntem

Bu çalışma, içsel ikincil verilere dayanan ve sonucundan yeni bir karar destek modeli önerilen, keşifsel bir araştırmadır. Önerilen modelin mantığı ise, tıbbi sarf malzemelerin tüketimine ilişkin bilişsel bir harita çıkartılarak, gelecekteki belirli bir dönem için en reel talep tahmininin oluşturulmasını sağlamaktır. Çalışmada; üniversite hastanelerinde hali hazırda kullanılmakta olan “Hastane Bilgi Yönetim Sistemi”nden yola çıkılarak mevcut veriler analiz edilmiş ve bu sistemin üzerine “İhale Analiz Modülü” tasarlanmıştır. Hastane Bilgi Yönetim Sistemi İhale Analiz Modülü (HBYS İAM) olarak adlandırılan bu yeni model, bilimsel metotlara dayanan ve üç farklı mekanizmadan oluşan bir sistemle donatılmıştır. Ayrıca sistemin her mekanizmasına kendinden önceki mekanizmayı kontrol etme becerisi kazandırılarak, tüm mekanizmalar senkronize edilmiştir.

Önerilen karar destek modelini donatan sistemin ilk mekanizması “Hareketli Ortalamalar Yöntemi” prensiplerine göre çalışmaktadır. Bu mekanizmada, incelenen tıbbi sarf malzemenin geriye dönük 5 yıllık tüketim trendi alınarak, tahminde bulunulacak dönem için ortalama bir sayısal değer elde edilmektedir. Söz konusu bu değerden, tahmin döneminde depolarda mevcut olması hesaplanan stok miktarı ve süreci devam eden satınalma işlemlerinden beklenen sipariş miktarı mahsup edilerek, talep edilmesi gereken gerçek miktar bulunmaktadır. Tüm bunlar yazılım programı ile otomatize edildiği için de incelenen tıbbi sarf malzemenin talep edilmesi gereken gerçek miktar, HBYS İAM üzerinden anlık olarak görüntülenebilmektedir. Ancak sağlık işletmelerindeki emek-yoğun çalışma koşullarından dolayı birçok malzemenin stok düşüş işlemi gerçek zamanlı yapılamadığından, otomasyonel sistemdeki verilerin yeniden yorumlanması gerekmektedir. Bu gereklilik çerçevesinde sisteme eklenen ikinci mekanizma, ilk mekanizma tarafından belirlenen ortalama talep miktarının, gerçek durumu yansıtır yansıtmadığına ilişkin uzman insan kaynağı düşüncelerinden oluşmaktadır. Bu mekanizma iletişimsel bir bağımlılık gerektirdiğinden, kalitatif yöntemlerden “Nominal Grup Görüşme Yöntemi” prensiplerine göre tasarlanmıştır. Sistemin üçüncü ve son mekanizma ise, “Yöneticilerin Düşüncesinin Alınması” prensiplerine dayanmaktadır. İlk mekanizmanın belirlediği tüketime ilişkin ortalama sayısal değer, ikinci mekanizma tarafından kontrol edilip yeniden yorumlandıktan sonra, üçüncü mekanizmada farklı alanlarda profesyonelleşmiş yöneticilerin onayına sunulurken kesinleştirilmektedir. Böylelikle bilinmeyen geleceğin muhtemel risklerinden korunmak için, yöneticilerin sahip oldukları tecrübe faktörü de HBYS İAM’a yansıtılmaktadır.

Bu çalışmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinin Anabilim Dalları/Bilim Dalları oluşturmaktadır. Bunlardan Anabilim Dalı statüsüne sahip olanlar “İstek Birimi” olarak, Bilim Dalı statüsüne sahip olanlar ise “Alt İstek Birimi” olarak



değerlendirilmiştir. Çalışmanın evrenini oluşturan hastanedeki 29 Anabilim Dalından 10'u, çalışma grubu olarak seçilmiştir. Bunlardan 5'i Dahili Tıp Bilimleri, 5'i de Cerrahi Tıp Bilimlerinden oluşmaktadır. Rastlantısal olarak belirlenen bu çalışma grubunun, toplam Anabilim Dallarında içindeki payı ise % 34,48'dir. Çalışmada, söz konusu çalışma grubunun 2015, 2016 ve 2017 yıllarında talep ettiği tıbbi sarf malzemelerin listesi ve bu listeler doğrultusunda HBYS İAM üzerinden yürütülen stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin kayıtlar incelenmiştir.

## Bulgular

Çalışmanın yapıldığı üniversite hastanesi, oldukça zengin bir kadro ve ileri teknoloji cihazlarla nitelikli sağlık hizmeti üretmektedir. Sahip olunan bu donanımlar ile 2014 yılında 1.126.178, 2015'te 1.124.760, 2016'da da 1.133.363 hastaya sağlık hizmeti sunulmuştur. HBYS İAM ile sağlanan finansal katkıyı anlamlandırmak bakımından, sözü geçen hizmetlerin üretilmesinde kullanılan tıbbi sarf malzemelerin yıllara göre giriş ve çıkış kayıtları, Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Tıbbi Sarf Malzeme Giriş-Çıkışının TL Cinsinden Yıllara Göre Dağılımı

|             | GEÇEN YILDAN<br>DEVREDEN | YIL İÇİNDE<br>GİREN | TOPLAM           | YIL İÇİNDE<br>ÇIKAN | GELECEK YILA<br>DEVİR |
|-------------|--------------------------|---------------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>2014</b> |                          |                     |                  |                     |                       |
|             | 10.620.135,10 TL         | 28.218.191,60 TL    | 38.838.326,70 TL | 30.708.471,50 TL    | 8.129.855,20 TL       |
| <b>2015</b> |                          |                     |                  |                     |                       |
|             | 8.129.855,20 TL          | 34.461.642,90 TL    | 42.591.498,10 TL | 32.450.454,20 TL    | 10.141.043,90 TL      |
| <b>2016</b> |                          |                     |                  |                     |                       |
|             | 10.141.043,90 TL         | 38.261.969,80 TL    | 48.403.013,70 TL | 39.588.035,00 TL    | 8.814.978,70 TL       |

Çalışma grubunda yer alan istek birimleri ve bunlara bağlı 20 farklı alt istek birimi, 2015 yılında gerçekleştirileceği öngörülen klinik faaliyetler için, 612 kalem tıbbi sarf malzeme talep etmiştir. Bu malzemeler HBYS İAM'a kaydedilip her birinin geriye dönük tüketim trendi incelendiğinde, talep konusu malzemelerden 9 kalemin miktarı yetersiz görülüp artırılmıştır. Artırım işlemi, bu malzemelerin 36.646,80 TL olan toplam satınalma tutarını, 77.970,40 TL'ye yükseltmiş ve 41.323,60 TL tutarında finansal yük oluşturmuştur. Buna karşın 186 kalem malzemenin talep miktarı azaltılarak 1.602.454,96 TL'lik finansal katkı elde edilmiştir. Farklı bir ifade ile azaltım, bu malzemelerin toplam satınalma tutarını 3.242.318,25 TL'den 1.639.863,29 TL'ye düşürmüştür. Geriye dönük tüketim trendi ile talep miktarı arasında uyum izlenen ve bu nedenle hiçbir revizyonel işleme uğramayan 150 kalem malzemenin toplam satınalma tutarı da 2.442.741,75 TL'dir. Buna ek olarak 25 kalem malzemenin talebi birleştirilmiştir. Birleşim işlemi, malzemelerin toplam satınalma tutarını 548.729,35 TL'den 519.674,80 TL'ye düşürerek, 29.054,55 TL'lik finansal katkı sağlamıştır. Bu malzemelerden 4'ünün talep miktarı artırılmış, 16'sının talep miktarı azaltılmış, 5'inin de talep miktarı aynı kalmıştır. Dolayısıyla 20 kalem malzemenin hem talebi birleştirilip hem de miktarı değiştirilerek, iki farklı revizyonel işlem gerçekleştirilmiştir. Ayrıca talebi birleştirilen ve miktarı azaltılan malzemelerden 14'ü çalışma grubu dışındaki daha büyük istek birimlerine entegre edildiğinden, bunların miktarı çalışma grubunda olan istek birimleri açısından 0'a indirilmiştir. Bu nedenle "Temini Kararlaştırılan Malzeme" sayısı hesaplanırken, sözü geçen 14 kalem malzeme "Talebi İptal Edilen Malzeme" sayısına eklenmiş ve elde edilen değer "Talep Edilen Toplam Malzeme" sayısından çıkartılmıştır. 2.031.372,69 TL toplam satınalma tutarına sahip olan 242 kalem malzemenin de talebi iptal edilerek, söz konusu tutar doğrudan finansal katkı olarak kaydedilmiştir. Talep listesi üzerinde yapılan tüm bu revizyonel işlemlerin kategorik dağılımı ve revizyona uğramayan malzemeler, Tablo 2'de verilmiştir.



**Tablo 2:** Talep Listesinde Yapılan Revizyonel İşlemler, 2015

|                                                       | Malzeme<br>Kalemi | Malzeme<br>Kalemi<br>Yüzde | Malzeme<br>Tutarı | Malzeme<br>Tutarı<br>Yüzde |
|-------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                    | 612               | % 100,00                   | 8.301.808,84 TL   | % 100,00                   |
| <b>TALEP MİKTARI ARTIRILAN MALZEME</b>                | 9                 | % 1,47                     |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AZALTILAN MALZEME</b>                | 186               | % 30,39                    |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AYNI KALAN MALZEME</b>               | 150               | % 24,51                    |                   |                            |
| <b>TALEBİ BİRLEŞTİRİLEN MALZEME</b>                   | 25                | % 4,08                     |                   |                            |
| <b>TALEBİ İPTAL EDİLEN MALZEME</b>                    | 242               | % 39,54                    |                   |                            |
| <b>TEMİNİ KARARLAŞTIRILAN MALZEME</b>                 | 358               | % 58,50                    | 4.680.250,24 TL   | % 56,38                    |
| <b>HBYS İAM KULLANIMI İLE SAĞLANAN FİNANSAL KATKI</b> |                   |                            | 3.621.558,60 TL   | % 43,62                    |

HBYS İAM kullanılarak yapılan revizyonel işlemler, 2015 yılı için talep edilen malzemelerin kalem sayısını 612'den 358'e düşürmüştür. Bu düşüşün parasal karşılığı ise, malzemelerin 8.301.808,84 TL olan toplam satınalma tutarının % 43,62 oranında azalarak 4.680.250,24 TL'ye düşmesidir. Böylece çalışma grubunda yer alan istek birimlerinin 2015 yılı tıbbi sarf malzeme giderleri, 3.621.558,60 TL tutarında azalmıştır. Finansal katkı olarak kaydedilen bu tutar, revizyonel işlemlerin, talep listesindeki 457 kalem malzemeyi miktar açısından değişime uğratmasının bir sonucudur. Tablo 3'te, bu değişimin hangi gerekçelere dayandırıldığı gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Talep Listesindeki Revizyonel İşlemlerin Gerekçeleri, 2015

|                                                                                                                                                           | FREKANS | YÜZDE    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                                                                                                                        | 612     | % 100,00 |
| <b>TALEP MİKTARI REVİZE EDİLEN MALZEME</b>                                                                                                                | 457     | % 74,67  |
| <b>Talep Miktarı Artırılan Malzeme</b>                                                                                                                    | 9       | % 100,00 |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha az miktarda belirlenmiş olması                                                                          | 6       | % 66,67  |
| ✓ Tüketimde izlenen artış eğilimi nedeni ile oluşabilecek bir yokluk maliyetinin önlenmesi                                                                | 3       | % 33,33  |
| <b>Talep Miktarı Azaltılan Malzeme</b>                                                                                                                    | 186     | % 100,00 |
| ✓ Geçmiş yıllara ait tüketim verilerinin geleceğe ilişkin öngörü elde etmek için yetersiz olması                                                          | 39      | % 20,97  |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha fazla miktarda belirlenmiş olması                                                                       | 36      | % 19,35  |
| ✓ Talep miktarı belirlenirken gelecek yıla devretmesi muhtemel stok miktarının göz ardı edilmiş olması                                                    | 33      | % 17,74  |
| ✓ Tedarik sorunlarına bağlı asimetrik enformasyon                                                                                                         | 26      | % 13,98  |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                                        | 52      | % 27,96  |
| <b>Talebi Birleştirilen Malzeme</b>                                                                                                                       | 20      | % 100,00 |
| ✓ Çalışma grubundaki istek birimleri teknik özellikleri belirleme gücüne sahip büyüklükte olduğundan, daha küçük istek birimlerinin talebini de kapsaması | 6       | % 30,00  |
| ✓ Çalışma grubu dışında olan ve teknik özellikleri belirleme gücüne sahip istek birimlerinin aynı malzemeyi talep etmiş olması                            | 14      | % 70,00  |
| <b>Talebi İptal Edilen Malzeme</b>                                                                                                                        | 242     | % 100,00 |
| ✓ Talep edilen malzemenin "Hastane Geneli İçin Temin Edilecek Ortak Malzemeler" grubunda olması                                                           | 96      | % 39,67  |
| ✓ Planlanan yıl içinde gerçekleşmesi öngörülen tüketimi karşılayacak miktarda stokun depolarda mevcut olması                                              | 84      | % 34,71  |
| ✓ Stok devir hızı çok düşük malzemelerde oluşabilecek bir miat sorununu engellemek için mevcut stokların tüketiminin izlenmesi                            | 17      | % 7,02   |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                                        | 45      | % 18,60  |



Çalışma grubunda yer alan istek birimleri ve bunlara bağlı 28 farklı alt istek birimi, 2016 yılında gerçekleştirileceği öngörülen klinik faaliyetler için, 631 kalem tıbbi sarf malzeme talep etmiştir. Bu malzemeler HBYS İAM'a kaydedilip her birinin geriye dönük tüketim trendi incelendiğinde, talep konusu malzemelerden 11 kalemin miktarı yetersiz görülüp artırılmıştır. Artırım işlemi, bu malzemelerin 284.657,00 TL olan toplam satınalma tutarını, 368.246,00 TL'ye yükseltmiş ve 83.589,00 TL tutarında finansal yük oluşturmuştur. Buna karşın 214 kalem malzemenin talep miktarı azaltılarak 1.385.984,62 TL'lik finansal katkı elde edilmiştir. Farklı bir ifade ile azaltım, bu malzemelerin toplam satınalma tutarını 3.003.918,95 TL'den 1.617.934,33 TL'ye düşürmüştür. Geriye dönük tüketim trendi ile talep miktarı arasında uyum izlenen ve bu nedenle hiçbir revizyonel işleme uğramayan 292 kalem malzemenin toplam satınalma tutarı da 3.609.546,19 TL'dir. Buna ek olarak 14 kalem malzemenin talebi birleştirilmiştir. Birleşim işlemi, malzemelerin toplam satınalma tutarını 35.547,80 TL'den 2.160,00 TL'ye düşürerek, 33.387,80 TL'lik finansal katkı sağlamıştır. Bu malzemelerden 1'inin talep miktarı artırılmış, 13'ünün talep miktarı da azaltılmıştır. Dolayısıyla 14 kalem malzemenin hem talebi birleştirilip hem de miktarı değiştirilerek, iki farklı revizyonel işlem gerçekleştirilmiştir. Ayrıca talebi birleştirilen ve miktarı azaltılan malzemelerin tamamı çalışma grubu dışındaki daha büyük istek birimlerine entegre edildiğinden, bunların miktarı çalışma grubunda olan istek birimleri açısından 0'a indirilmiştir. Bu nedenle "Temini Kararlaştırılan Malzeme" sayısı hesaplanırken, sözü geçen 13 kalem malzeme "Talebi İptal Edilen Malzeme" sayısına eklenmiş ve elde edilen değer "Talep Edilen Toplam Malzeme" sayısından çıkartılmıştır. 820.111,22 TL toplam satınalma tutarına sahip olan 100 kalem malzemenin de talebi iptal edilerek, söz konusu tutar doğrudan finansal katkı olarak kaydedilmiştir. Talep listesindeki tüm bu revizyonel işlemlerin kategorik dağılımı ve revizyona uğramayan malzemeler, Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Talep Listesinde Yapılan Revizyonel İşlemler, 2016

|                                                       | Malzeme<br>Miktarı | Malzeme<br>Miktarı<br>Yüzde | Malzeme<br>Tutarı | Malzeme<br>Tutarı<br>Yüzde |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                    | 631                | % 100,00                    | 7.753.781,16 TL   | % 100,00                   |
| <b>TALEP MİKTARI ARTIRILAN MALZEME</b>                | 11                 | % 1,74                      |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AZALTILAN MALZEME</b>                | 214                | % 33,91                     |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AYNI KALAN MALZEME</b>               | 292                | % 46,28                     |                   |                            |
| <b>TALEBİ BİRLEŞTİRİLEN MALZEME</b>                   | 14                 | % 2,22                      |                   |                            |
| <b>TALEBİ İPTAL EDİLEN MALZEME</b>                    | 100                | % 15,85                     |                   |                            |
| <b>TEMİNİ KARARLAŞTIRILAN MALZEME</b>                 | 518                | % 82,09                     | 5.597.886,52 TL   | % 72,20                    |
| <b>HBYS İAM KULLANIMI İLE SAĞLANAN FİNANSAL KATKI</b> |                    |                             | 2.155.894,64 TL   | % 27,80                    |

HBYS İAM kullanılarak yapılan revizyonel işlemler, 2016 yılı için talep edilen malzemelerin kalem sayısını 631'den 518'e düşürmüştür. Bu düşüşün parasal karşılığı ise, malzemelerin 7.753.781,16 TL olan toplam satınalma tutarının % 27,80 oranında azalarak 5.597.886,52 TL'ye düşmesidir. Böylece çalışma grubunda yer alan istek birimlerinin 2016 yılı tıbbi sarf malzeme giderleri, 2.155.894,64 TL tutarında azalmıştır. Finansal katkı olarak kaydedilen bu tutar, revizyonel işlemlerin, talep listesindeki 339 kalem malzemeyi miktar açısından değişime uğratmasının bir sonucudur. Tablo 5'te, bu değişimin hangi gerekçelere dayandırıldığı gösterilmiştir.



**Tablo 5:** Talep Listesindeki Revizyonel İşlemlerin Gerekçeleri, 2016

|                                                                                                                                                             | FREKANS | YÜZDE    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                                                                                                                          | 631     | % 100,00 |
| <b>TALEP MİKTARI REVİZE EDİLEN MALZEME</b>                                                                                                                  | 339     | % 53,72  |
| <b>Talep Miktarı Artırılan Malzeme</b>                                                                                                                      | 11      | % 100,00 |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha az miktarda belirlenmiş olması                                                                            | 10      | % 90,91  |
| ✓ Tüketimde izlenen artış eğilimi nedeni ile oluşabilecek bir yokluk maliyetinin önlenmesi                                                                  | 1       | % 9,09   |
| <b>Talep Miktarı Azaltılan Malzeme</b>                                                                                                                      | 214     | % 100,00 |
| ✓ Geçmiş yıllara ait tüketim verilerinin geleceğe ilişkin öngörü elde etmek için yetersiz olması                                                            | 66      | % 30,84  |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha fazla miktarda belirlenmiş olması                                                                         | 28      | % 13,08  |
| ✓ Talep miktarı belirlenirken gelecek yıla devretmesi muhtemel stok miktarının göz ardı edilmiş olması                                                      | 32      | % 14,95  |
| ✓ İrrasyonel stok hareketlerine bağlı asimetrik enformasyon                                                                                                 | 24      | % 11,21  |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                                          | 64      | % 29,91  |
| <b>Talebi Birleştirilen Malzeme</b>                                                                                                                         | 14      | % 100,00 |
| ✓ Çalışma grubundaki istek birimleri teknik özellikleri belirleme gücüne sahip büyüklükte olduğundan, daha küçük istek birimlerinin talebini de kapsamaması | 1       | % 7,14   |
| ✓ Çalışma grubu dışında olan ve teknik özellikleri belirleme gücüne sahip istek birimlerinin aynı malzemeyi talep etmiş olması                              | 13      | % 92,86  |
| <b>Talebi İptal Edilen Malzeme</b>                                                                                                                          | 100     | % 100,00 |
| ✓ Talep edilen malzemenin "Hastane Geneli İçin Temin Edilecek Ortak Malzemeler" grubunda olması                                                             | 41      | % 41,00  |
| ✓ Planlanan yıl içinde gerçekleşmesi öngörülen tüketimi karşılayacak miktarda stokun depolarda mevcut olması                                                | 29      | % 29,00  |
| ✓ Stok devir hızı çok düşük malzemelerde oluşabilecek bir miat sorununu engellemek için mevcut stokların tüketiminin izlenmesi                              | 8       | % 8,00   |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                                          | 22      | % 22,00  |

Çalışma grubunda yer alan istek birimleri ve bunlara bağlı 24 farklı alt istek birimi, 2017 yılında gerçekleştirileceği öngörülen klinik faaliyetler için, 612 kalem tıbbi sarf malzeme talep etmiştir. Bu malzemeler HBYS İAM'a kaydedilip her birinin geriye dönük tüketim trendi incelendiğinde, talep konusu malzemelerden 15 kalemin miktarı yetersiz görülüp artırılmıştır. Artırım işlemi, bu malzemelerin 218.914,10 TL olan toplam satınalma tutarını, 308.105,20 TL'ye yükseltmiş ve 89.191,10 TL tutarında finansal yük oluşturmuştur. Buna karşın 232 kalem malzemenin talep miktarı azaltılarak 1.294.704,70 TL'lik finansal katkı elde edilmiştir. Farklı bir ifade ile azaltım, bu malzemelerin toplam satınalma tutarını 3.572.126,90 TL'den 2.277.422,20 TL'ye düşürmüştür. Geriye dönük tüketim trendi ile talep miktarı arasında uyum izlenen ve bu nedenle hiçbir revizyonel işleme uğramayan 221 kalem malzemenin toplam satınalma tutarı da 2.436.310,12 TL'dir. Buna ek olarak 28 kalem malzemenin talebi birleştirilmiştir. Birleşim işlemi, bu malzemelerin toplam satınalma tutarını 235.526,50 TL'den 103.985,50 TL'ye düşürerek 131.541,00 TL'lik finansal katkı sağlamıştır. Bu malzemelerden 5'inin talep miktarı artırılmış, 23'ünün talep miktarı da azaltılmıştır. Dolayısıyla 28 kalem malzemenin hem talebi birleştirilip hem de miktarı değiştirilerek, iki farklı revizyonel işlem gerçekleştirilmiştir. Ayrıca talebi birleştirilen ve miktarı azaltılan malzemelerden 18'i çalışma grubu dışındaki daha büyük istek birimlerine entegre edildiğinden, bunların miktarı çalışma grubunda olan istek birimleri açısından 0'a indirilmiştir. Bu nedenle "Temini Kararlaştırılan Malzeme" sayısı hesaplanırken, sözü geçen 18 kalem malzeme "Talebi İptal Edilen Malzeme" sayısına eklenmiş ve elde edilen değer "Talep Edilen Toplam Malzeme" sayısından çıkartılmıştır. 790.433,60 TL toplam satınalma tutarına sahip olan 116 kalem malzemenin de talebi iptal edilerek, söz konusu tutar

doğrudan finansal katkı olarak kaydedilmiştir. Talep listesindeki bu revizyonel işlemlerin kategorik dağılımı ve revizyona uğramayan malzemeler, Tablo 6’de verilmiştir.

**Tablo 6:** Talep Listesinde Yapılan Revizyonel İşlemler, 2017

|                                                       | Malzeme<br>Kalemi | Malzeme<br>Kalemi<br>Yüzde | Malzeme<br>Tutarı | Malzeme<br>Tutarı<br>Yüzde |
|-------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                    | 612               | % 100,00                   | 7.253.311,22 TL   | % 100,00                   |
| <b>TALEP MİKTARI ARTIRILAN MALZEME</b>                | 15                | % 2,45                     |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AZALTILAN MALZEME</b>                | 232               | % 37,91                    |                   |                            |
| <b>TALEP MİKTARI AYNI KALAN MALZEME</b>               | 221               | % 36,11                    |                   |                            |
| <b>TALEBİ BİRLEŞTİRİLEN MALZEME</b>                   | 28                | % 4,58                     |                   |                            |
| <b>TALEBİ İPTAL EDİLEN MALZEME</b>                    | 116               | % 18,95                    |                   |                            |
| <b>TEMİNİ KARARLAŞTIRILAN MALZEME</b>                 | 478               | % 78,10                    | 5.125.823,02 TL   | % 70,67                    |
| <b>HBYS İAM KULLANIMI İLE SAĞLANAN FİNANSAL KATKI</b> |                   |                            | 2.127.488,20 TL   | % 29,33                    |

HBYS İAM kullanılarak yapılan revizyonel işlemler, 2017 yılı için talep edilen malzemelerin kalem sayısını 612’den 478’e düşürmüştür. Bu düşüşün parasal karşılığı ise, malzemelerin 7.253.311,22 TL olan toplam satınalma tutarının % 29,33 oranında azalarak 5.125.823,02 TL’ye düşmesidir. Böylece çalışma grubunda yer alan istek birimlerinin 2017 yılı tıbbi sarf malzeme giderleri, 2.127.488,20 TL tutarında azalmıştır. Finansal katkı olarak kaydedilen bu tutar, revizyonel işlemlerin, talep listesindeki 391 kalem malzemeyi miktar açısından değişime uğratmasının bir sonucudur. Tablo 7’de, bu değişimin hangi gerekçelere dayandırıldığı gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Talep Listesindeki Revizyonel İşlemlerin Gerekçeleri, 2016

|                                                                                                                                                             | FREKANS | YÜZDE    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>TALEP EDİLEN TOPLAM MALZEME</b>                                                                                                                          | 612     | % 100,00 |
| <b>TALEP MİKTARI REVİZE EDİLEN MALZEME</b>                                                                                                                  | 391     | % 63,89  |
| <b>Talep Miktarı Artırılan Malzeme</b>                                                                                                                      | 15      | % 100,00 |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha az miktarda belirlenmiş olması                                                                            | 12      | % 80,00  |
| ✓ Tüketimde izlenen artış eğilimi nedeni ile oluşabilecek bir yokluk maliyetinin önlenmesi                                                                  | 3       | % 20,00  |
| <b>Talep Miktarı Azaltılan Malzeme</b>                                                                                                                      | 232     | % 100,00 |
| ✓ Geçmiş yıllara ait tüketim verilerinin geleceğe ilişkin öngörü elde etmek için yetersiz olması                                                            | 54      | % 23,28  |
| ✓ Talep miktarının tüketim verilerine oranla daha fazla miktarda belirlenmiş olması                                                                         | 29      | % 12,50  |
| ✓ Talep miktarı belirlenirken süreci devam eden satınalma işlemlerinden gelecek olan siparişlerin göz ardı edilmesi                                         | 37      | % 15,95  |
| ✓ Stok devir hızı çok düşük olan malzemelerde oluşabilecek bir miat sorununu engellemek için stok bulundurma maliyetinin azaltılması                        | 21      | % 9,05   |
| ✓ İlk kez temin edilecek malzemelerde stok bulundurma maliyetini optimize etmek için kullanım etkinliğinin izlenmesi                                        | 15      | % 6,47   |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                                          | 76      | % 32,76  |
| <b>Talebi Birleştirilen Malzeme</b>                                                                                                                         | 28      | % 100,00 |
| ✓ Çalışma grubundaki istek birimleri teknik özellikleri belirleme gücüne sahip büyüklükte olduğundan, daha küçük istek birimlerinin talebini de kapsamaması | 10      | % 35,71  |
| ✓ Çalışma grubu dışında olan ve teknik özellikleri belirleme gücüne sahip istek birimlerinin aynı malzemeyi talep etmiş olması                              | 18      | % 64,29  |
| <b>Talebi İptal Edilen Malzeme</b>                                                                                                                          | 116     | % 100,00 |
| ✓ Talep edilen malzemenin "Hastane Geneli İçin Temin Edilecek Ortak Malzemeler" grubunda olması                                                             | 15      | % 12,93  |

|                                                                                                                                   |    |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| ✓ Planlanan yıl içinde gerçekleşmesi öngörülen tüketimi karşılayacak miktarda stokun depolarda mevcut olması                      | 32 | % 27,59 |
| ✓ Süreci devam eden satınalma işlemlerinden beklenen siparişlerin gerçekleşmesi öngörülen tüketimi karşılamak için yeterli olması | 38 | % 32,76 |
| ✓ Diğer gerekçeler                                                                                                                | 31 | % 26,72 |

## Sonuç ve Öneriler

Üniversite hastanelerindeki tıbbi tedarik sorunlarının çözümüne yönelik ilk bilimsel temelli uygulamalardan biri olan HBYS İAM'ın, uzun dönemde bu hastanelerin tıbbi tedarik sürecini iyileştirecek güçlü bir karar destek modeli olduğunu tespit edilmiştir. Bu tespitin dayanağı, yalnızca çalışma grubundaki istek birimleri açısından tıbbi sarf malzeme giderlerinin, 2015 yılı için 3.621.558,60 TL, 2016 için 2.155.894,64 TL, 2017 için 2.127.488,20 TL ve üç yılın toplamında 7.904.941,44 TL azaltılmasıdır. Modelin kullanımı ile hem malzeme kaçaklarının engellenmesi hem de satınalma işlemleri için optimum kaynak ayrılması sağlanmıştır. Tüm bu kazanımlar elde edilirken de süreci aksatacak yeni bir kısıt meydana getirilmemiştir.

Çalışma grubunda yer alan istek birimleri açısından ve tüm yıllarda en fazla başvuru revizyonel işlemin, "Talep Miktarı Azaltılan Malzeme" kategorisinde yapıldığı saptanmıştır. Bu işlemin yoğun kullanılması, istek birimlerinin ezici çoğunluğunun ihtiyaçtan daha fazla miktarda malzeme talep ettiğini göstermektedir. Talep miktarını belirleyen insan kaynaklarının böyle bir davranışsal eğilim sergilemesi, geçmiş dönemlerde malzemeye erişim sorunları yaşanması veya sağlık hizmetlerinin üretiminde yokluk maliyetine katlanılamaması gibi gerekçelerle açıklanabilir. Ancak daha rasyonel talep miktarları oluşturulabilmesi için, bu eğilimin kırılması gerekmektedir. Bunun için de ilgili insan kaynaklarının, stok yönetimi konusunda kısmi zamanlı bir eğitim programına alınmasının yararlı olabileceği düşünülmüştür.

Talep listelerinde yapılan revizyonel işlemlerin gerekçeleri incelendiğinde, birçok malzemenin geriye dönük tüketim trendleri ile talep edilen miktar arasında bir ilişkisizlik olduğu görülmüştür. Bu ilişkisizliğe yol açan temel faktörlerden biri ise, üniversite hastanelerindeki tıbbi tedarik sorunlarıdır. Çünkü tedarik edilemeyen bir malzemenin yokluğunun bir başka malzeme ile giderilmesi veya bu malzemenin cepten harcamalar, kayıtsız bağışlar gibi yöntemler ile edinilmesi, otomasyonel tüketim verilerinin gerçeği yansıtmamasına sebep olmaktadır. Bu verilerdeki gerçek dışı değerlerin en asgari düzeye indirilmesi için ise, ilgili insan kaynaklarının otomasyonel sistemin işleyişi hakkında sık sık enforme edilmesi gerekmektedir.

Kısıtlar Teorisi prensiplerine göre, üniversite hastanelerindeki darboğazın sadece işletme içi nedenlere bağlı olmayıp, özellikle politika ve ekonomi gibi dışsal nedenlerden de kaynaklandığı anlaşılmıştır. Önerilen karar destek modelinin verimliliğini artırmak için, işletme yöneticilerinin kontrolünde olmayan bu dışsal faktörlerin gözlemlenmesi ve stratejik bir bilinç ile sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir.

HBYS İAM'ın kullanımının yaygınlaştırılması, tıbbi tedarik sorunları yaşayan üniversite hastanelerinin değişen ihtiyaçlarına göre, modele yeni mekanizmalar eklenmesini sağlayacaktır. Modeli geliştirecek bir diğer yaklaşım da ilaçlar, kit ve kimyasal maddeler, teknik sarf malzemelerin stratejik planlama faaliyetlerinde de HBYS İAM'ın kullanılmasıdır. Böylelikle üniversite hastaneleri açısından farklı malzeme gruplarının satınalma tutarları optimize edilecek ve uzun dönemde finansal problemler azaltılabilecektir.

HBYS İAM çalışmaları, üniversite hastanelerindeki tıbbi tedarik sorunları konusunda güçlü bir karar destek modeli olsa da sadece stratejik planlama aracı olduğunu kabul etmek gerekir. HBYS İAM'ın satınalma faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkisi, optimum satınalma



kaynağının ayrılması ve uzun dönemde mali yapıyı güçlendirmesinden ibarettir. Bu nedenle daha sonra yapılacak araştırmalarda, üniversitelere ait sağlık işletmelerindeki satınalma faaliyetlerinin başarı seviyesi, ayrı bir konu olarak ele alınıp incelenebilir.

## Kaynaklar

Daft, R. L. (2010). *New Era Of Management*. Canada: South-Western Cengage Learning,.

Dettmer, H. W. (1997). *Goldratt's Theory of Constraints A Systems Approach to Continuous Improvement*, USA: ASQ Quality Press.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları Web:

[http://www.uhbd.org/PDF/uh\\_sorunlari\\_ve\\_cozum\\_onerileri.pdf](http://www.uhbd.org/PDF/uh_sorunlari_ve_cozum_onerileri.pdf) adresinden 29 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2010 Web:

[http://www.uhbd.org/PDF/haberler/01\\_07\\_2010\\_anadolu\\_ajnsi.pdf](http://www.uhbd.org/PDF/haberler/01_07_2010_anadolu_ajnsi.pdf) adresinden 29.03.2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2011 Web:<http://www.sdplatform.com/Dergi/528/Universite-hastaneleri-ile-ilgili-sorunlar-sorular-ve-Erciyes-Universitesi-deneyimi.aspx> adresinden 28.03.2017 'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2012 Web:

([http://www.turksagliksen.org.tr/universite-hastanelerinin-sorunlari\\_arsiv\\_10966](http://www.turksagliksen.org.tr/universite-hastanelerinin-sorunlari_arsiv_10966) adresinden 08 Nisan 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2013 Web:

<http://www.seferaycan.com/universite-hastanelerinin-sorunlari.mhp> adresinden 08 Nisan 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2014 Web:

<http://www.gazetevatan.com/universite-hastaneleri-alarm-veriyor-666046-gundem/> adresinden 31 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2015 Web:

<http://www.milliyet.com.tr/universite-hastanelerinin-toplam-gundem-2101235/> adresinden 31 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2015. Web:

<http://www.haberler.com/aydin-tabip-odasi-adu-hastanesi-nin-borcu-90-7608157-haberi/> adresinden 27 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2016 Web:

<http://www.yeniasir.com.tr/kenthaberleri/2016/03/03/dokuz-eylul-iflasin-esiginde> adresinden 01 Nisan 2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2016 Web:

[http://www.yok.gov.tr/documents/18755141/26222182/07\\_Maliye\\_Bakani\\_Naci\\_Agbal\\_in\\_Kati\\_miyla\\_Devlet\\_Hastanelerinin\\_Sorunlar\\_Toplantisi.pdf](http://www.yok.gov.tr/documents/18755141/26222182/07_Maliye_Bakani_Naci_Agbal_in_Kati_miyla_Devlet_Hastanelerinin_Sorunlar_Toplantisi.pdf) adresinden 29.03.2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2016 Web:

<http://www.yenicaggazetesi.com.tr/universite-hastaneleri-borc-bataginda-140264h.htm> dresinden 29.03.2017'de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2017 Web:



<http://www.birgun.net/haber-detay/borc-batagindayken-bir-de-hasta-garantisi-145726.html>

adresinden 02 Nisan 2017’de alınmıştır.

İnternet: Üniversitelere Ait Sağlık İşletmelerinin Sorunları, 2017 Web:

<http://www.hurriyet.com.tr/universite-hastaneleri-icin-kurtarma-formulu-40369405> adresinden

02 Nisan 2017’de alınmıştır.

Memişoğlu, D. Kalkan, B. (2016). Sağlık Hizmetlerinde Yönetişim, İnovasyon ve Türkiye.

*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 652-660.

Öztaş, N. (2014). *Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: Otorite Yayınları.



## Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma

The Effect of Information Asymmetry on Agency Cost in the Relationship of Family Business Management and Accountants: A Qualitative Research

**Arman Teksin TEVFİK**

Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul [armantevfik@gmail.com](mailto:armantevfik@gmail.com)

**Yılmaz Delil**

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara [delil@baskent.edu.tr](mailto:delil@baskent.edu.tr)

### Öz

Aile işletmelerinin muhasebecilerle aralarında var olan bilgi asimetrisinin vekâlet maliyetine olan etkilerinin tespit edilmesi çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Araştırma nitel olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, faaliyet alanına bakılmaksızın küçük-orta ölçekli aile işletmesi sahipleri ve/veya yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

Bu çalışmada içerik analizi süreci iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür

Sonuç olarak; aile işletmeleri sahipleri ve yöneticilerinin büyük bir kısmı muhasebe konusundaki bilgilerinin, işletmelerin mali durumlarını takip edebilecek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi asimetrisi oluşmadığı durumlarda, vekâlet maliyetinin azalacağını düşündükleri görülmüştür. Bu nedenle, görüşülen şirketlerin yarısından fazlası kapsamlı bir iç denetim yapmamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Bilgi Asimetrisi, Vekâlet Maliyeti

### Abstract

The aim of the study is to determine the effects of information asymmetry on agency cost in the relationship of family businesses and accountants. The data used in this qualitative research are gathered through interviews with the owners and/or managers of small-medium sized family businesses regardless of activity area.

In this study the content analysis period was carried out by two researchers.

In conclusion, most of the family business owners and managers stated that they have enough information on accounting to follow the financial situations of the organizations. It was also determined that they think agency cost will go down when no information asymmetry is present.

**Keywords:** Family Business, Information Asymmetry, Agency Cost.



## 1. Giriş

Tanım olarak ele alındığında, geniş anlamıyla işletme; bulunduğu ortamdan almış olduğu girdileri, bilgisini ve sahip olduğu teknolojileri bir süreç içinde kullanarak, alıcıları olan insanlara değer ifade eden ve pazarı olan mal ve hizmetlere dönüştüren, bunları oluşan pazar içerisinde belirlenen fiyattan satan, ancak bu süreç içerisinde herhangi bir ortama zarar vermeyen kendine has kişilik ve kültüre sahip, içinde bulunduğu koşullara uyum gösterebilen, böylece yaşamını sürdürebilen canlı bir sosyal sistemdir (Koçel, 2013: 56). Literatür incelendiğinde aile işletmeleri kavramı üzerine çeşitli tanımlar bulunmakta, ancak var olan bu tanımlar birbirinden farklılık göstermektedir. Bunun nedeni ise, aile şirketlerinin kuruluş, kültürel özellikler, faaliyet gösterilen sektör ve şirketi kuran girişimci açısından çeşitlilik göstermesidir (Fındıkçı, 2008: 16). Aile işletmeleri, sahipleri bir ya da birden çok aile ferdiden oluşan işletmelerdir. Ayrıca, bu aile bireyleri işletme üzerinde yönetim ve işgücü bakımından yüksek oranda kontrol ve etkiye sahiplerdir (Yazıcıoğlu ve Koç 2009: 498). Aile işletmeleri iktisadi büyüme ve gelişmenin en önemli yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. (Ağca ve Kandemir, 2008: 209). Aile işletmelerinin ülke içindeki tüm şirketlere oranı, İsveç'te %90, İtalya'da %80, İspanya'da %80 İngiltere'de 75 dir. Ayrıca bu oran, Amerika'da %85 Avrupa Birliği genelinde %90 dır (Upton ve Petty, 2000: 27). Bu oranlar aile işletmelerinin milli gelirin ve ülke içinde üretilen katma değerinin büyük bir bölümüne de sahip olduklarını gösterir.

Küçük aile işletmelerinde işlerin büyük bir bölümünü aile bireyleri yaparken, işletme büyüyüp yapısı genişledikçe, aile bireyleri şirketi yönetmek ve uzmanlık gerektiren sorunların çözümü ulaştırılması konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Bu gibi durumlarda işletme bazı işleri başka firmalara yaptırma yoluna gitmektedir. Bir görevi yapması için başkasına vekâlet veren kişi yani, asıl (principle), görevi istenildiği şekilde yapmak için sorumluluğu alan kişi ise vekildir (agent) (Mengi, 2013: 99).

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, aile işletmeleri yönetimi ile muhasebe işlemlerini gerçekleştirmek için vekâlet verdikleri muhasebeciler arasındaki bilgi farkının, muhasebeci hatalarından kaynaklı maliyetleri nasıl etkilediğini araştırmak ve bu etki sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçların nasıl çözümlendiğini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en büyük özellik ise, araştırmanın nitel bir araştırma olma özelliği taşımasıdır.

## 2. Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi, araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama süreci ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Bölüm sonunda araştırma sonucunda elde edilen bulgular ifade edilmiştir. Araştırmanın bulguları başlığı altında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Yönetici ve/veya şirket sahibiyle muhasebeci arasındaki bilgi asimetrisinin, vekâlet maliyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun tespiti, bu etkinin sonuçlarının nasıl değerlendirildiği ve karşılaşılan vekâlet maliyeti sonucunda ne tür politikaların izlendiği, çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen amacı çerçevesinde aşağıda sorulara cevap aranmıştır:

1. Aile işletmelerinde muhasebe işlemleri nasıl yürütülmektedir?
2. Aile işletmeleri yöneticileri ve/veya şirket sahiplerinin muhasebe bilgileri ne durumdadır?



3. Aile işletmeleri yöneticileri ve/veya şirket sahiplerinin muhasebecileriyle yaşadıkları sorunlar ve muhasebeye bakış açıları nelerdir?
4. Aile işletmeleri yöneticileri ve/veya şirket sahibiyle muhasebeci arasındaki bilgi asimetrisi, vekâlet maliyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
5. Aile işletmelerinde yönetici ve/veya şirket sahibiyle muhasebeci arasındaki bilgi asimetrisinin, vekâlet maliyeti üzerindeki etkisinin sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?
6. Aile işletmelerine özel bir denetim şekli var mıdır? Yapılan denetimlerin şirkete maliyeti nedir?
7. Aile şirketleri yöneticileri ve/veya şirket sahiplerinin karşılaştıkları muhasebe hatası ve/veya hileleri nelerdir? Karşılaşılan hata ve hileler sonucunda uygulanan yol nedir?
8. Olası bir vekâlet maliyeti sonucunda ne tür yollar izlenmektedir?

## 2.2. Araştırmanın Önemi

Literatür incelemelerinde, aile işletmelerinde, yönetici ve/veya şirket sahipleriyle muhasebecileri arasındaki bilgi asimetrisinin vekâlet maliyetine nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunun henüz incelenmiş bir konu olmaması, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en büyük özellik ise, araştırmanın nitel bir araştırma olma özelliği taşımasıdır. Araştırma için anket yerine yüzyüze görüşme tekniğinin tercih edilmesi araştırmaya farklı bir boyut katmaktadır. Yapılan geniş çaplı literatür araştırmaları sonucunda, konuyla ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

## 2.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamını, muhasebecileriyle bilgi asimetrisi kaynaklı vekâlet maliyeti yaşamış, aile işletmeleri yönetimleri oluşturmaktadır. Verilerin elde edilebilmesi için kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Aile işletmeleri yönetimleriyle birebir görüşülmüş, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veri setleri oluşturulmuştur. Araştırmanın zaman ve maddi kısıtları büyüktür. Hedef kitleye ulaşılmada sorun yaşanmamış ancak randevu alınmasında yaşanan problemler, görüşmelerin uzun sürmesi ve görüşmelerin aile işletmesi sahipleri ve yöneticilerin makamlarında yapılmış olması zaman ve maddi kısıtların artmasına neden olmuştur. Örneklem grubu ile yapılan mülakatlarda, mülakat yapılan kişinin demografik özellikleri, mülakat yapılan ortam ve mülakat yapıldığında içinde bulunduğu ruh hali de, araştırmanın kısıtlarındandır. İşletmeler yüksek lisans ve doktora tez araştırmalarına sıcak bakmamakta ve yardımcı olmayı istememektedir. Bu nedenle birçok görüşme talebi daha ilk telefonda reddedilmiştir.

## 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Nitel araştırmalarda, herhangi bir araştırma modeli kullanılmamaktadır. Ayrıca nitel araştırmalar sonuç değil, süreç odaklıdır. Bu nedenle, araştırma ile ilgili herhangi bir hipotez öngörülmemiştir.

## 2.5. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırmaların tarihsel kökenine bakıldığında antropoloji, sosyoloji ve insan bilimleri ve değerlendirmelerinden geldiği görülmektedir (Creswell, 2013: 13). Nitel araştırmada elde edilen veriler, nicel araştırmalarda yapılanın aksine çoğu zaman sayılarla ifade edilemez. Bazı durumlarda nitel araştırma verilerinde sayısal analizler yapılabilse de, esas amaç araştırma yapılan konu hakkında, okuyucuya tanımlayıcı ve gerçekçi sonuçlar verebilmektir. Nitel araştırma yöntemlerindeki yaklaşım ve metodlar 1990'lardan 21. yüzyıla doğru sayı ve çeşitlilik açısından daha gözle görülür hale gelmiştir.



### 2.5.1. Metodolojik Yaklaşım

Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden biri olan durum (örnek olay) çalışması ile yürütülmüştür. Durum çalışması; olayların ilişkili olduğu sınırlar içinde (ortam, bağlam, v.b.) bir veya birden çok durumla ilişkili etkenleri, ilgili durumu nasıl etkilediklerini ve ilgili durumdan nasıl etkilendiklerini bütüncül bir yaklaşımla, çok yönlü olarak derinlemesine inceleyen çalışmalardır (Creswell, 2007: 73; Şimşek ve Yıldırım, 2013: 83).

Durum çalışmalarının genel olarak dört türü bulunmaktadır: Bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 326-328).

Bu çalışmada bir durum içinde birden fazla alt birimi kapsayan durum çalışması desenlerinden “iç içe geçmiş tek durum deseni” kullanılmıştır.

### 2.5.2. Katılımcılar

Çalışmanın katılımcıları, 1.000.000.-TL ile 10.000.000.-TL arası ödenmiş sermayeye sahip küçük-orta büyüklükteki aile işletmeleri sahip ve yöneticileri arasından seçilmiştir.

#### 2.5.2.1. Örneklem Seçimi

Bu çalışmada, örneklem seçerken zengin bilgiye ve deneyime sahip bireylere ve kritik durumlara ulaşmak için kullanılan amaçlı örneklem çeşitlerinden “kartopu veya zincirleme örneklem” yöntemi kullanılmıştır (Patton, 1990: 76-177). Örneklem seçilirken, görüşülen kişilerin işletme sahibi ya da yalnızca üst düzey yöneticiler arasından olmasına özen gösterilmiştir.

Bir aile şirketi bulunarak, onun yardımıyla ikinci ve ikinci birimin yardımıyla üçüncü birime gidilmiştir. Böylece örneklem büyüklüğü genişletilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 45).

Nitel araştırmalarda çeşitli örneklem seçim teknikleri bulunmaktadır. Literatürde, nitel araştırmalarda en çok karşılaşılan örneklem seçim teknikleri; maksimum çeşitlilik, tipik durum, kritik durum, aşırı veya aykırı durum, benzeşik, kartopu ve zincir, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı, zincir, ölçüt ve kolay ulaşılabilir durum örneklemesi teknikleridir (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 75).

#### 2.5.2.2. Örneklem Büyüklüğü

Örneklemin uygun ve yeterli sayıda olması, araştırmanın iç ve dış geçerliliği için önemlidir ve örneklem büyüklüğünü belirlemede araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme dikkate alınması gereken unsurlardır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 142-143).

Bu çalışmada katılımcılardan derinlemesine bilgi edinilmesi planlanmıştır. Nitekim Yıldırım ve Şimşek (2013) verinin derinliği ve genişliğinin örneklem büyüklüğü ile ters orantılı olduğunu ve durum çalışmalarında ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma yaklaşımı benimsendiğinden dolayı görece olarak küçük örneklem büyüklüğünün olacağını ifade etmektedirler.

Örneklemin büyüklüğü, öğrenilmek istenene, güvenilirliği ve kullanışlı olan veriye, elde bulunan kaynaklar ve zaman ile neler yapılabilir sorusuna ve yapılan çalışmanın amacına bağlıdır (Türnüklü, 2000: 548). Bu nedenle araştırmaya başlandığında herhangi bir örneklem sayısı belirlenmemiştir. Araştırma sorularına verilen cevaplar tekrarlamaya başladığında görüşmeler kesilmiştir (Yılmaz, 2014: 9). Çalışma 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

### 2.5.3. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar ve çalıştıkları şirketlere ilişkin bilgiler Tablo 1 ve Tablo 2’de verilmiştir. Çalışmada katılımcıların bilgilerinin gizli tutulmasına yönelik olarak katılımcılar; katılımcı 1 (K1), katılımcı



2 (K2), katılımcı 3 (K3), olarak kodlanmıştır. Katılımcıların çalışma ortamlarına ilişkin tanımlayıcı bilgiler ise doğrudan veya dolaylı olarak deşifre edilmemiştir.

**Tablo 1:** Katılımcılar ve Çalıştıkları Aile İşletmesine İlişkin Bilgiler

|                                        | K1                        | K2                        | K3               | K4                        | K5                        |
|----------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|
| Yaş                                    | 30                        | 58                        | 31               | 35                        | 35                        |
| Medeni Durum                           | Evli 2 Çocuk              | Evli 2 Çocuk              | Evli             | Evli 3 Çocuk              | Bekâr                     |
| Muhasebe Eğitimi Alma Durumu           | Var (Üniversite)          | Yok                       | Var (Üniversite) | Var (Üniversite)          | Var (Üniversite)          |
| Şirketteki Rolü                        | Şirket Sahibi ve Yönetici | Şirket Sahibi ve Yönetici | Yönetici         | Şirket Sahibi ve Yönetici | Şirket Sahibi ve Yönetici |
| Şirkette Çalışma Süresi                | 10                        | 43                        | 2,5              | 14                        | 5                         |
| Şirket Sahipleriyle Akrabalık Derecesi | Aile                      | Aile                      | Arkadaş          | Aile                      | Aile                      |
| Şirket Kuruluş Tarihi                  | 1978                      | 1951                      | 1969             | 1993                      | 2011                      |
| Çalışan Kişi Sayısı                    | 200                       | 70                        | 140              | 34                        | 35                        |
| Şirket Öz Sermayesi (TL)               | 2.500.000.-               | 7.500.000.-               | 4.000.000.-      | 2.000.000.-               | 4.000.000.-               |

**Tablo 2:** Katılımcılar ve Çalıştıkları Aile İşletmesine İlişkin Bilgiler (Devamı)

|                                        | K6               | K7                        | K8                        | K9               | K10                       |
|----------------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| Yaş                                    | 40               | 51                        | 48                        | 36               | 49                        |
| Medeni Durum                           | Bekâr            | Evli 2 Çocuk              | Bekâr                     | Evli 1 Çocuk     | Evli 2 Çocuk              |
| Muhasebe Eğitimi Alma Durumu           | Var (Üniversite) | Yok                       | Yok                       | Var (Üniversite) | Yok                       |
| Şirketteki Rolü                        | Yönetici         | Şirket Sahibi ve Yönetici | Şirket Sahibi ve Yönetici | Yönetici         | Şirket Sahibi ve Yönetici |
| Şirkette Çalışma Süresi                | 6                | 31                        | 13                        | 15               | 21                        |
| Şirket Sahipleriyle Akrabalık Derecesi | Aile             | Aile                      | Aile                      | Akraba           | Aile                      |
| Şirket Kuruluş Tarihi                  | 2010             | 1985                      | 2000                      | 2000             | 1995                      |
| Çalışan Kişi Sayısı                    | 34               | 50                        | 22                        | 10               | 15                        |
| Şirket Öz Sermayesi (TL)               | 2.500.000.-      | 6.000.000.-               | 5.050.000.-               | 2.250.000.-      | 2.500.000.-               |

#### 2.5.4. Veri Toplama Yöntemi

Nicel araştırma teknikleri ölçümleri dikkate alırken, nitel araştırma teknikleri ölçümünden farklı olarak belirli açıklamaları olanaklı kılacak ilişkileri ortaya koymaya, hangi olay ve olgular, hangi durum içerisinde gerçekleşmektedir buna odaklanır (Artup ve Tarım, 2006: 29).

Nitel araştırmalarda üç çeşit görüşme tekniği kullanılmaktadır. Bunlar, yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşmelerdir (Karasar, 2006). Eğer görüşme amaçlandığı şekilde gerçekleştirilebilirse, diğer veri toplama yöntemlerinde elde edilemeyecek verilere ulaşılabilmesi mümkün olabilmektedir (Tekin, 1991: 102). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri



uygulandığında, görüşmeler için standart sorular hazırlanır ve bütün görüşmelerde aynı sorular, aynı sırayla sorulur (Sema, İftar ve Uzuner, 2000: 39).

Görüşme sırasında sorulacak sorular için formlar hazırlanmıştır. Elde edilen sorular, ilk aşamada birbirinden farklı işletme sahibi/yöneticiyle yapılan dört görüşme ile denenmiştir. Bu deneme sonuçları, bağımsız başka bir uzmana incelenmiş, fikirleri alınmış ve sorunlar giderilerek son haline getirilmiştir. İşletme sahibi ve/veya yöneticinin muhasebe ve mevzuat konusundaki bilgi derecesi öğrenilmeye çalışılmıştır. Vekâlet verdiği muhasebe elemanlarının hataları sebebiyle katlanmak zorunda kaldıkları artı ya da eksi maliyetler araştırılmıştır. Hazırlanan sorularla, işletme sahibi ve/veya yöneticinin, muhasebecisiyle arasındaki bilgi asimetrisinin vekâlet maliyetine etkisi bulunmaya çalışılmıştır. Bu maliyetleri en aza indirebilmek için, şirket içinde herhangi bir denetim mekanizmasının olup olmadığına bakılmıştır.

## 2.6. Verilerin Analizi

Veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. İçerik analizi, kullanılan bağlamla ilgili olarak metinlerden ya da diğer anlamlı içeriklerden bilimsel yöntemlere dayalı (güvenilir, geçerli, v.b) olarak çıkarımlar yapmak için kullanılan bir yöntemdir (Krippendorff, 2004 ve Neuendorf, 2002). Bu çalışmada, içerik analizi süreci iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Kodların oluşturulmasında tümevarımcı kodlama tekniği kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 2015: 58). Bu süreçte veriler satır satır gözden geçirilerek kuramsal çerçeveden de hareketle metinlerle ilişkili kodlar oluşturularak listelenmiş, kodlar gözden geçirilerek kategoriler oluşturulmuş ve gerekli ise üst bir kategoride birleştirilerek temalar oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde MAXQADA 12 programından yararlanılmıştır. Veriler analizi sürecinde oluşturulan kodlar, kategoriler ve temalar araştırmacı tarafından tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen sonuçların tutarlılığını sağlamak için kodlayıcılar arası güvenilirlik hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik, araştırmacıların yapmış olduğu kodlamaların başka kodlayıcıların yapmış oldukları kodlamalar ile karşılaştırılması ile test edilmektedir (Miles ve Huberman, 2015: 64). Güvenirliğin hesaplanmasında toplam verinin en az %10'u rastgele seçilerek farklı kodlayıcılar tarafından kodlanmakta ve kodlayıcılar arası tutarlılık da Cohen kappa gibi çeşitli yöntemlerle incelenabilmektedir (Lombard, Snyder-Duch ve Bracken, 2002). Bu çalışmada kodlayıcılar arası güvenilirliği sağlamak için görüşme sonrası araştırmacılar tarafından oluşturulan kodlanan metin bölümlerinden rastgele seçilen %10'luk bölüm ile kod listesi bu çalışma konusunda uzman başka bir araştırmacıya gönderilmiştir. Katılımcıdan metin bölümlerini kodlarla eşleştirilmesi istenmiştir. Eşleştirme işlemini yapamadığında kendisinin önerisi olan kodu yazması istenmiştir. Daha sonra ise; araştırmacıların yapmış oldukları kodlamalarla katılımcının yapmış olduğu kodlamalar karşılaştırılmış ve Cohen Kappa değeri hesaplanmıştır. Kodlardaki doğruluk oranı %88,23 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda kodlamaların güvenilir olduğu söylenebilir.

Creswell ve Miller (2000) nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanmasına yönelik çeşitli stratejilere değinmektedir. Bunlardan bazıları; çeşitleme, katılımcı kontrolü, işbirliği, denetim yolu, akran sorgulaması, kalın ve zengin betimlemedir. Çalışmanın geçerliğini sağlamak için Creswell ve Miller (2000)'in belirtmiş olduğu stratejiler bağlamında şunlar yapılmıştır:

Çeşitlemenin farklı yollarla sağlanabileceği belirtilmektedir. Örneğin; veri kaynağı (katılımcılar, v.b.), yöntem (gözlem, görüşme, v.b.), araştırmacı çeşitlemesi bu yollardan bazılarıdır. Zengin bilgiye ve deneyime sahip bireylere ve kritik durumlara ulaşmak için farklı şirket bünyesinde yer alan, farklı sayıda çalışana sahip, farklı öz-sermayesi olan, farklı deneyimdeki ve eğitim düzeyindeki aile işletmesi sahibi veya yöneticilerine ulaşılmıştır. Katılımcı kontrolü, çalışma verileri ve yorumlamalarına ilişkin katılımcıların görüşünü almayı kapsamaktadır. Çalışmada bu

bağlamda verilerin toplanması ve analizi sürecinde anlaşılmayan yerler katılımcılara tekrar gidilerek sorulmuş ve görüşleri alınmıştır.

Denetim ve akran sorgulaması bağlamında veriler iki kişi tarafından kodlanmış ve güvenilirliğin sağlanması için de kodlamaların belirli bir bölümü başka bir kişi tarafından kontrol edilmiştir. Süreçte verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması sürecinde de başka bir göz tarafından kontrol edilmesi sağlanmıştır. Kalın ve zengin betimleme bağlamında ise verilerin yorumlanması sürecinde çalışmada ilgili konu bağlamında katılımcıların söylemlerini yansıtacak şekilde cümlelere yer verilmiştir.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Aile İşletmelerinin Muhasebe İşlerini Yürütülme Şekline İlişkin Bulgular

Görüşmeler sonucunda katılımcıların muhasebeyi kendi bünyelerinde bulundurma ya da bulundurmama durumlarının bazı nedenlerden dolayı zamana göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Şirketlerin zamana göre muhasebeyi kendi bünyelerinde bulundurma durumları ve nedenleri Tablo 3.'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Aile İşletmelerinin Muhasebe İşlerini Yürütme Şekli

| Tema                  | Kategori | Alt Kategori                                            | Katılımcılar | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|-----------------------|----------|---------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|
| İşletme Dışı Kullanım | Günümüz  | Gereksinim Duyulmaması                                  | K4           | 4              | 29           |
|                       |          | Şirket Bünyesinde Hizmetin Maliyetli Olması             | K6           |                |              |
|                       |          | Şirket İçi Kullanıma Destek                             | K8, K10      |                |              |
|                       | Geçmiş   | -                                                       | K3, K4, K9   | 3              | 21           |
| İşletme İçi Kullanım  | Günümüz  | Şirketin Büyüyüp İşlerinin Fazlalaşması                 | K9           | 5              | 36           |
|                       |          | İşletme Dışı Alınan Hizmet Sorunlarının Giderilmesi     | K3, K5       |                |              |
|                       |          | Çalıştığı Kurumların İsteği/Finans Kurumlarının İsteği  | K1           |                |              |
|                       |          | Yasal Gereklilik                                        | K1           |                |              |
|                       | Geçmiş   | Aile İşletmesi Olması                                   | K2           | 2              | 14           |
|                       |          | İşletme Sahiplerinin Tecrübeye Dayalı Bilgisinin Olması | K2           |                |              |
|                       |          |                                                         |              |                |              |
|                       |          |                                                         | Toplam:      | 14             | 100          |

Tablo 3 incelendiğinde örneğin K1 ve K5'in günümüzde, K2'nin geçmişte şirket bünyesinde muhasebe hizmetine sahip olduğu; K3 ve K9'un geçmişte hizmeti dışarıdan alırken farklı nedenlerden dolayı şu an şirket bünyesinde muhasebe hizmetlerinin olduğu görülmektedir.

#### 3.2. Muhasebe Bilgisinin Sorun Çözme Yeterliliği

Katılımcıların sahip oldukları bilgiler doğrultusunda neleri yapabildikleri Tablo 4.'te listelenmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Sahip Oldukları Muhasebe Bilgileri Doğrultusundaki Sorun Çözme Yeterlilikleri

| Tema                | Kategori                     | Katılımcılar                | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|---------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
| <b>Yok-Yetersiz</b> | Yeterli Bilgiye Sahip Olmama | K5, K6, K8, K9              | 4              | 18           |
|                     | Sorumluluk Almama            | K4                          | 1              | 4            |
| <b>Var-Yeterli</b>  | Defter Tutma                 | K1, K2, K7, K10             | 4              | 18           |
|                     | Bilanço Hazırlama            | K1, K7, K10                 | 3              | 13           |
|                     | Beyanname Hazırlama          | K1, K7, K10                 | 3              | 13           |
|                     | Fatura Kesme                 | K2                          | 1              | 4            |
|                     | Muhasebe Hatalarını Giderme  | K1, K2, K4, K6, K7, K9, K10 | 7              | 30           |
|                     |                              | <b>Toplam:</b>              | 23             | 100          |

Tablo 4.'te de görüldüğü üzere katılımcıların sahip oldukları bilgi ile daha çok muhasebe hatalarını gidermeye ilişkin sorunları çözdüğü ve yeterli bilgiye sahip olamadıklarından dolayı da sorun çözmede yetersiz kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların %78'i muhasebe bilgilerinin yeterli olduğunu düşünmektedirler. Örneğin, K4'ün sorumluluk almaktan çekindiği, kendine güvenmediği için sorun çözmekten kaçındığı fakat aynı zamanda muhasebe hatalarının giderilmesi konusunda tespit yapabildiği belirlenmiştir.

### 3.3. İşletmenin Mali Takip Mekanizması Yürütülme Şekli

Görüşmeler sonucunda katılımcıların tümünün işletmelerinde mali takip mekanizmasının olduğu ve bu mekanizmanın işleyişinin / türünün katılımcılar arasında farklı olduğu görülmüştür. Tablo 5.'te katılımcılar arasındaki mali takip mekanizması farklılıkları verilmiştir.

**Tablo 5:** Aile İşletmelerinde Mali Takip Mekanizması

| Tema                       | Katılımcılar            | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|----------------------------|-------------------------|----------------|--------------|
| Geleneksel Yöntem          | K2, K3, K4, K8, K9, K10 | 6              | 46           |
| Muhasebe Yazılımı/Programı | K1, K6, K7, K9, K10     | 5              | 39           |
| Elektronik Sistem          | K1, K5                  | 2              | 15           |
|                            | Toplam:                 | 13             | 100          |

Tablo 5.'te de görüldüğü üzere K2, K3, K4, K8, K9 ve K10 işletmelerinin mali takip mekanizmaları geleneksel yöntemlerle yürütülürken, K1, K6, K7, K9, K10'nun bu işlemleri muhasebe yazılımı aracılığı ile K1 ve K5 ise elektronik bir sistem ile yürütülmektedir.

### 3.4. Denetim Uygulama Şekli / Denetimi Uygulayan

Görüşmeler sonucunda katılımcıların tümünün iç ya da dış denetim uyguladığı ve katılımcılar arasında uygulama şekillerinde farklılıkların olduğu görülmüştür.

**Tablo 6:** Aile İşletmelerinin İç ya da Dış Denetim Uygulama Şekli

| Tema                | Katılımcılar                | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|---------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
| Firma Sahibi        | K4, K6, K7, K10             | 4              | 29           |
| Mali Müşavir        | K1, K2, K3, K5, K7, K8, K9, | 7              | 50           |
| Dış Denetim Firması | K2, K3, K4                  | 3              | 21           |
|                     | Toplam:                     | 14             | 100          |



Tablo 6.'da görüldüğü üzere denetim, daha çok mali müşavirler tarafından yapılmaktadır. Örneğin, K1 işletmesinde sadece mali müşavir tarafından, K10 işletmesinde sadece firma sahibi tarafından denetlenmektedir.

### 3.5. Denetimin Aile İşletmesine Maliyeti

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların denetim maliyetlerini karşılama türlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 7:** Aile İşletmelerinin Denetim Maliyeti ve Bu Maliyeti Karşılama Türleri

| Tema                | Katılımcılar    | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|---------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Maliyeti Yok        | K4,K6,K8,K10    | 4              | 27           |
| Kardan Pay          | K3              | 1              | 7            |
| Çalışanın Maaşı     | K1,K2,K3,K7,K9  | 5              | 33           |
| Kapsamında Ek Ücret | K2,K3,K4,K5,K10 | 5              | 33           |
|                     | <b>Toplam:</b>  | 15             | 100          |

Tablo 7.'de görüldüğü üzere, görüşmeler sonucunda K4, K6, K8 ve K10 iç denetimin şirkete maliyeti olmadığını belirtmiştir. Bunun en büyük nedeni, aile işletmesi sahibi ve yöneticilerinin yapılan işin kendi görev tanımları içerisinde yer aldığını düşünmeleridir. Ancak diğer katılımcıların şirketlerinde de iç ve dış denetim için belli bir maliyete katlanmak zorunda oldukları görülmektedir.

### 3.6. Denetçilerin Denetimi

Tablo 8.'de işletmeler arasında denetleme durumunun farklılaştığı görülmektedir. Tablo 8.'de görüldüğü üzere K2, K3, K5 ve K8 bir denetimin olduğunu ifade ederken, K1, K4, K6, K7, K9 ve K10 denetimin olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 8:** Aile İşletmelerinin Denetçileri Denetleme Durumu

| Tema        | Katılımcılar       | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|-------------|--------------------|----------------|--------------|
| Denetim Var | K2,K3,K5,K8        | 4              | 40           |
| Denetim Yok | K1,K4,K6,K7,K9,K10 | 6              | 60           |
|             | <b>Toplam:</b>     | 10             | 100          |

### 3.7. Şirkette Karşılaşılan Sorunların Hata ya da Hile Olma Durumu

Aile işletmelerinin tamamı karşılaştıkları sorunların hile olmadığı düşüncesindedirler. K4 işletme içerisinde şimdiye kadar herhangi bir problemle karşılaşmadığı için, hata ve hile olarak adlandırabileceği bir olay olmadığını beyan etmiştir.

**Tablo 9:** Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunların Hata ya da Hile Olma Durumu

| Tema | Katılımcılar                        | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|------|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Hata | K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10 | 9              | 100          |
| Hile | -                                   | 0              | 0            |
|      | <b>Toplam:</b>                      | 9              | 100          |





### 3.8. Hata ile Karşılaşma Durumu ve Hata Türleri

Görüşmeler sonucunda katılımcılar arasında muhasebecinin yapmış olduğu hatalarla karşılaşma durumlarının ve hatalarla karşılaşıldığında bu hata türlerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır (Tablo 10.). Daha çok yanlış fatura kesme (%15) ve kayıt hatasının (%27) olduğu dikkati çekmektedir. Diğer katılımcılar arasında karşılaşılan hata türleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10:** Aile İşletmelerinde Muhasebenin Yapmış Olduğu Hata Türleri

| Tema | Kategori                                               | Katılımcılar               | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|------|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|--------------|
| Yok  | -                                                      | K4                         | 1              | 4            |
| Var  | Belgeleri Kaybetme                                     | K6                         | 1              | 4            |
|      | Cari Takip Hatası                                      | K1, K10                    | 2              | 8            |
|      | Eksik Evrak İşleme                                     | K8                         | 1              | 4            |
|      | Evrakların Zamanında İşlenmemesi                       | K8                         | 1              | 4            |
|      | İşlemlerin Yanlış İşlenmesi                            | K8, K10                    | 2              | 8            |
|      | Kayıt Hatası                                           | K1, K2, K3, K5, K6, K7, K9 | 7              | 27           |
|      | Kayıt Yapılmasının Unutulması                          | K9                         | 1              | 4            |
|      | Puantaj Hatası                                         | K3                         | 1              | 4            |
|      | Şirket Sahiplerinin Muhasebeye Müdahalesi              | K3                         | 1              | 4            |
|      | Yanlış Fatura Kesme                                    | K6, K7, K9, K10            | 4              | 15           |
|      | Yanlış Veri                                            | K3                         | 1              | 4            |
|      | Yöneticiler ile Çalışanlar Arasında İletişim Eksikliği | K3, K6, K9                 | 3              | 12           |
|      |                                                        | <b>Toplam:</b>             | <b>26</b>      | <b>100</b>   |

### 3.9. Vekâlet Maliyeti Durumu

Hatalar karşısında karşılaşılan durumlara göre zararın olup olmama durumu katılımcılar arasında farklılık göstermiştir. Zarar getirisinin olup olmama durumu ve bu durumların nedenleri Tablo 11.'de verilmiştir.

**Tablo 11:** Aile İşletmelerinde Muhasebe Hatalarının Zarar Getiri Durumu ve Nedenleri

| Tema | Kategori                                            | Katılımcılar       | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|------|-----------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------|
| Var  | İletişim Hatası                                     | K3, K6             | 2              | 15           |
|      | Kayıt Hatası                                        | K2                 | 1              | 8            |
|      | Cari Takip Hatası                                   | K2                 | 1              | 8            |
| Yok  | Altyapının Olmaması                                 | K4                 | 1              | 8            |
|      | Şirket ve Müşterileri Arasında Mutabakata Gidilmesi | K8, K9             | 2              | 15           |
|      | Şirket Bünyesinde Muhasebenin Olması                | K3                 | 1              | 8            |
|      | Şirket Sahiplerinin Bilgi ve Tecrübesinin Olması    | K1, K2, K4, K5, K7 | 5              | 38           |
|      |                                                     | <b>Toplam:</b>     | <b>13</b>      | <b>100</b>   |

Vekâlet maliyeti yaşamadığını belirten aile işletmeleri % 69'luk bir orana sahiptir. Bu işletme sahipleri, vekâlet maliyeti oluşma nedenini tecrübesizlik olarak yorumlamışlardır. Tablo 11.'de

görüldüğü üzere K1, K4, K5, K7, K8, K9 ve K10 yapılan muhasebe hatalarının bir zarar getirisinin olmadığını, K6 olduğunu ifade ederken; K2 ve K3 durumlara göre zararın olduğunu ve olmadığını dile getirmişlerdir.

### 3.10. Hatanın Ortaya Geliş Şekli

Katılımcılar tarafından, muhasebecinin yapmış olduğu hataların genel olarak şirket içi denetim mekanizması tarafından bir kısmının da rastlantısal olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

**Tablo 12:** Aile İşletmelerinde Muhasebe Hatalarının Ortaya Çıkış Şekli

| Tema                           | Katılımcılar                        | Kodlama Sayısı | Yoğunluk (%) |
|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------|
| Şirket İçi Denetim Mekanizması | K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10 | 9              | 82           |
| Rastlantısal                   | K7, K9                              | 2              | 18           |
|                                | <b>Toplam:</b>                      | 11             | 100          |

## 4. Sonuç ve Öneriler

Aile işletmeleri dünya ve ülkemiz ekonomisi içinde büyük bir yere ve öneme sahiptir. Araştırmalar aile işletmelerinin ömrünün 24 yıl olduğunu göstermektedir (Çetin ve diğerleri, 2010: 21). Bu işletmelerin büyük bir bölümü üçüncü nesil tarafından görülememektedir. Buna rağmen, uygulanan başarılı kurumsallaşma çalışmaları, profesyonel yönetim stratejileri ve vizyonları birçok aile işletmesini başarılı bir şekilde günümüze kadar getirmiştir. Bu aile şirketlerinden bazıları dünya markası olmuş ve ülkemiz ekonomisinde alınan kararların, belirleyicilerinden olmayı başarmışlardır. Aile işletmelerinin bu başarıları, onlar hakkında yapılan bilimsel araştırmaların da artmasına neden olmuştur. Ancak, yapılan araştırmalar incelendiğinde, aile işletmeleri içinde yaşanan bilgi asimetrisine bağlı vekâlet maliyeti kavramının hiç ele alınmadığı görülmüştür. Ayrıca araştırmanın nitel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiş olması, bu alanda yapılmış çalışmalardan farklı olarak gelecek çalışmalara önemli ve özgün bir kaynak niteliği oluşturmaktadır.

Yaşanan her türlü problemde sorunların aile içerisinde kalması ve yine aile tarafından çözülmesi gerekliliği düşüncesi, araştırmaya dâhil edilen bütün aile şirketlerinde karşılaşılan bir sorundur.

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar dışarıya yansıtılmadan aile içinde çözülmekte, aile içindeki bireyler birbirlerine sonsuz güven duymakta veya öyle olmasını istemektedirler. Bu nedenlerdir ki; araştırmaya katılan aile şirketlerinin tamamı şirket içinde karşılaşılan sorunları art niyet aramadan, hata olarak nitelendirmişlerdir. Sonuçta hileyi de, hatayı da yapan şirket sahibi ile yönetici arasında kan bağı bulunan bir çalışandır.

Yapılan görüşmelerin hemen hemen hiçbirinde kapsamlı bir denetim mekanizmasına rastlanılmamış, denetimin aile bireyleri ve daha önceden tanıyarak işe aldıkları mali müşavirler tarafından yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu mali müşavirlerle şirket sahibi ve yöneticiler arasında da kan bağı ya da geçmişten gelen bir dostluk ve hukuk olması da ayrıca dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Şirketin ilk kuruluş yıllarında aile bireyleriyle birlikte çalışan muhasebeciler, hem kendilerini geliştirmiş, hem de zaman içerisinde, yanına muhasebe işlemlerinin öğretilmesi için verilen aile bireylerine işi öğretmeye çalışmışlardır. Böylece aile bireylerinden bir ya da birkaçı muhasebe konusunda bilgi sahibi olmaya ve ilerleyen yıllarda işletmenin mali takibini yapmaya başlamışlardır. Zaman ilerleyip şirketin işleri rutin bir hal alınca takip mekanizmasının, çeşitli özel yazılımlar ve bilgisayarlı muhasebe programlarıyla desteklenmeye başlandığı gözlemlenmiştir. Bu süreç içerisinde, şirket kuruluşunda muhasebeciyle birlikte işi öğrenmeye



çalışan ilk kuşak uzmanlaşmış ve şirketin üst yönetimine yükselmiştir. Ancak üst yönetime yükseldiği halde denetim olarak adlandırdıkları takip mekanizmasını uygulamaya devam etmişlerdir. Bilginin kaliteli olmasıyla sağlayacağı fayda doğru orantılıdır. Bilgi ne kadar kaliteli ve doğru olursa, o derece faydalıdır. Bu durumda yapılan raporlamanın özelliklerinden en önemlisi bilgiyi tam olarak sunmasıdır. Muhasebenin hazırladığı finansal tabloların kalitesi, işletme yöneticileri ile işletme dışındaki kişiler arasındaki bilgi asimetrisini azaltmaktadır. Bilgi asimetrisinin azaldığı durumlarda, belirsizlik ortadan kalkmakta, şeffaf raporlama yapılabilmektedir. Böylece işletmelerin risk primleri azalmakta ve sermaye maliyetleri düşmektedir (Durak ve Gürel, 2014: 98). Bir ülke içerisinde kamulaştırma ve yolsuzluklar çok ise, genellikle sözleşmeler gizlice yapılmaktadır. Böylece taraflar politik ve sosyal incelemelerden kurtulmuş olmaktadır. Bu durumdaki ülkelerde yaşanan bilgi asimetrisini azaltmak için, finansal tablo ve raporlara çok az başvurulmaktadır. Tablo ve raporlara olan ihtiyacın azalması muhasebe kalitesini düşürmektedir. Ancak yasaların doğru uygulandığı, yolsuzlukların çok az olduğu ülkelerde ise durum tam tersine dönmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, genellikle, şirket sahibi ve yöneticileri muhasebe bilgilerinin yeterli derecede olduğu görüşündedirler. Muhasebe eğitimi almamış olsalar bile, bir aile şirketi geleneği olarak zaman içinde kendilerini geliştirmiş, şirketin girdi çıktılarını muhasebe anlamında takip edebilir hale gelmişlerdir. Çoğu yönetici, direkt olarak muhtasar ve KDV beyannamesi düzenleyemiyor olsa bile, bu beyannamelerin ne için ve nasıl hazırlandığını, içeriklerinde nelerin yer aldığı ve mevzuattaki uygulamalar konusunda bilgiye sahiptirler.

Kurumsallaşmamış aile işletmelerindeki denetim, literatürde geçen denetimden farklı olarak algılanmakta kasa, stok ve cari takibi denetim olarak algılanmaktadır. Eğer buralarda hata yoksa denetimin düzgün yapıldığı düşünülmektedir. Böyle bir uygulama sonucunda çoğu aile işletmesi için denetimin herhangi bir maliyeti de bulunmamaktadır. Çalışanlar zaten maaş almaktadırlar ve denetim için ayrıca bir ücret ödemeye gerek yok mantığı çoğu aile işletmesinde kabul gören bir bakış açısıdır.

Denetçilerin aile bireyleri ya da çalışanlardan oluştuğu bir ortamda, denetçilerin denetiminden söz edilmesi mantıksız olmakla birlikte, araştırmaya konu olan aile işletmelerinin %40'lık bir bölümü denetçilerin denetimini yaptıklarını belirtmişlerdir. %60'lık bir bölüm ise denetime gerek olmadığını konusunda hem fikirdir. Ancak burada denetleyenin baba, amca, dayı vb. ve denetlenenin kardeş, çocuk, yeğen vb. olduğu düşünülürse, işletme içi denetim mekanizmasının sağlıklı olarak işletilebilmesinin zor olacağı görülmektedir.

Araştırmada görüşülen aile işletmesi sahibi ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğu hile ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. İşletme içi sorun yaşadığını belirten 9 görüşülenden tamamı, yapılanların bir hata olduğunu, çalışan ve yöneticinin bir kastı olmadığını belirtmişlerdir. Yaşanan hataları kendi içlerinde bir şekilde düzeltmiş ve yaşamlarına devam etmişlerdir. Hile olduğu işletme tarafından bilindiği halde, bu hilenin hata olarak adlandırılması, aile işletmelerinin rakiplerine, iş dünyasına fırsat vermemek adına geliştirmiş olduğu bir koruma mekanizması olarak düşünülebilir. Bu davranış şeklinin işletmenin zayıf olduğunu düşündüğü yönlerinin, istemeyerek de olsa ifşa edilmesinin önüne geçmek amacıyla geliştirilmiş olması muhtemeldir.

Aile işletmelerinde yaşanan hile ve hataların büyük bir bölümü muhasebe hatalarıdır. Yapılan muhasebe hataları hemen hemen bütün işletmelerde aynıdır. Evrak kaybı, cari takip hatası, eksik evrak işleme, evrakların zamanında işlenmemesi, kayıt hataları, işletme sahiplerinin muhasebeye müdahalesi, yanlış fatura düzenleme bu hatalardan bazılarını oluşturmaktadır. Ancak en yüksek oran, kayıt hatası ve yanlış fatura düzenleme üzerine yoğunlaşmaktadır.

Araştırmada, görüşme yapılan şirket sahiplerinin tecrübesinin, muhasebe hatalarının zararlarını engellediği yönünde çıkmıştır. Bunu beyan eden şirket sahibi ve yöneticileridir. Bu gerçekten böyle olabilir. Ancak, aile işletmelerinin yapısı gereği, kendini tecrübeli olarak adlandıran şirket sahiplerinin, yapılmış olan eski hataları perdelemesi sonucunda da bu verilere ulaşılmış olabilir. Çünkü yapı itibarıyla aile işletmelerinin şirketin aleyhine bilgi vermesi aile içinde yaşanan bir problemin dışarıya aktarılması ile aynı anlamda görülmektedir. Ailenin yapısı gereği, aile içinde olan aile içinde kalmalıdır. Aile işletmesi içinde yapılan hataların iç denetim mekanizmasıyla ortaya çıkarıldığını söyleyen işletme sahibi ve yöneticilerinin sayısı oldukça fazladır. Yalnızca %18'lik kısım bu hataların rastlantısal yolla ortaya çıktığını belirtmiştir. Ancak şirket içi denetim mekanizmasının yanlış anlaşıldığı bir yönetim şeklinde bu oranın bu kadar yüksek çıkması şaşırtıcıdır. Çıkan bu oran yine, aile işletmelerinin yapısal özellikleriyle bağlantılı olabilir. Aile işletmelerinin muhasebe işlemleri diğer şirketlerde olduğu gibi yürütülmektedir. Ancak burada aile işlemlerini diğer işletmelerden ayıran en büyük özellik, aile bireylerinden birinin mutlaka mali ve muhasebe işlerinden sorumlu olarak görevlendirilmesidir. Araştırma sonucunda, bahsi geçen mali işler kavramı, kurumsallaşmamış aile işletmelerinde kasayı ve kasa hesabını takip etmekten öte gidememektedir. Fiili Kasa ile Kasa Hesabı Borç bakiyesi birbirini tutuyorsa ve stok kayıpları yaşanmıyorsa, çok büyük bir sorunun olmadığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin % 60'ı denetçileri denetlemediklerini ifade etmişlerdir. Bu oran aile işletmelerinde çoğu işin güven esası üzerine yürütüldüğünü göstermektedir. Ancak buradaki denetçilerin denetlenmesi kavramı, literatürde kullanıldığı anlamdan farklı bir anlam ifade etmektedir. Araştırmaya katılan 10 aile şirketinin yalnızca ikisi yani %20'lik bir kısmı dış denetim firmasına denetleme yaptırmaktadır. Diğer %80'lik kısım ya kapsamlı bir denetim yapmamakta ya da, hem denetçiler hem denetçileri denetleyenler aile bireylerinden oluşmaktadır.

Yapılan bu araştırma sonuçlarında işletmeler, yaşanan hata ve hile durumları nedeniyle çok büyük vekâlet maliyetlerine katlanmak zorunda kalmadıklarını belirtmişlerdir. Muhasebecilerine güvendikleri için onları takip etmeyi ve denetlemeyi düşünmemişlerdir. Bu araştırma, görüşülen aile işletmelerinin belirli bir dönem içerisindeki görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili genelleme yapılabilmesi için farklı araştırmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir. Sonuç olarak, araştırmaya dâhil edilen aile işletmelerinin iç ve dış denetime bakış açılarının, literatürde yer alan iç ve dış denetim kavramından farklı olduğu görülmüştür.

### Kaynakça

- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 210.
- Akerlof, George A. (1970) "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Volume 84, No: 3, August, pp. 488-500.
- Alp, S. ve Karakaş, A. (2008). Asimetrik Bilgi Teorisi Karşısında Hayek'in Ekonomik Yaklaşımları: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Liberal Düşünce Dergisi*. (51-52) 215-230.
- Artup, P. D. ve Tarım, K. (2006). İlköğretim Öğrencilerinin Basamak Değer Kavramını Anlama Düzeyleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 26-36.
- Ayrıçay, Y. ve Kalkan, G. (2013). Sahiplik Yapısı ve Temsilcilik Teorisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 153-174.
- Aytekin, S., Sezgin, H. ve Yalçın, S. M. (2015) Uygulamacıların Muhasebede Hata ve Hileler ile Hile Belirtgeçlerine Yönelik Yaklaşımları: Balıkesir İli Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı 44. Ocak. 69-89.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2. 61-82



- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining Validity In Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkıran, E. Ve Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi. İstanbul Ticaret Odası. Nesil Matbaacılık, İstanbul.
- Çubukçu, S. (2009). Muhasebe Hilelerini Ortaya Çıkarmada Benford Modeli'nin İlk İki Basamak Yaklaşımı ile Kullanılması. *World of Accounting Science*, 11 (3).
- Doğan, Z. ve Nazlı, E. (2015). Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 195-212.
- Dumanoglu, S. (2005). Hata ve Hile Ayırımı: Hile Denetimi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XX, Sayı 1.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, vol.31, no.3, pp.488-544.
- Erkan, M. ve Arıcı, N. D. (2011). Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 36.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*, 3.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, M. M. (2011). Kobi Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği. *Maliye Finans Yazıları*, 1(90).
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms". *Journal of Business Venturing*, 18(4), 491-494.
- Habbershon, T. G., Williams, M., ve MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Healy, P. M. ve Palepu, K. G. (2001). Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and The Capital Markets: A Review of The Empirical Disclosure Literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 405-440.
- Hill, C. W. ve Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hopwood, A. G. (1988). *Accounting Research and Accounting Practice: The Ambiguous Relationship Between The Two*. London School of Economics and Political Science.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kahveci, M. ve Turna, I. (2016). BITS'de İşlem Gören Turizm İşletmelerinin TOPSIS Tekniği ile Finansal Performanslarının Analizi ve Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 16(48), 99.
- Karacan, S. (2012). Hukuk ile Muhasebenin Kesişme Noktası: Adli Muhasebe. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. (8).105-128.
- Kaleli, Yılmaz, G. (2014). Durum çalışması. *Metin, M.(Edt.), Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 261-285.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Koçak, Z. S. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası, Koçel, T. (Ed.), İstanbul Kültür Üniversitesi ve AG-MER tarafından düzenlenen 5. Aile İşletmeleri Kongresi, 13-14 Nisan 2012, İstanbul. (360).



- Koçel, T. (2013). *İşletme Yönetimi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2012). 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Koçel, T. (Ed.), Kongre Kitabı, T. C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Kültür Üniversitesi ve AG-MER tarafından düzenlenen 5. Aile İşletmeleri Kongresi, 13-14 Nisan 2012, İstanbul. (20).
- Kula, V. (2008), "Hileli Finansal Raporlama Yaklaşımlarını Belirleyen Teşvikler/Baskılar ve Fırsatlar", *Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı 25, ss.63-82.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., ve Bracken, C. C. (2002). Content Analysis In Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Reresearch*, 28(4), 587-604.
- McMillan, E. J. (2006). *Policies and Procedures to Prevent Fraud and Embezzlement: Guidance, Internal Controls, and Investigation*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Mengi, B. T. (2013). Bağımsız Denetimin Vekâlet Teorisindeki Yeri. *World of Accounting Science*, 15(1).
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel Veri Analizi* (S. Akbaba Altun ve A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Morck, R. ve Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. USA: Sage Publications
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sema, B. A. T. U., İftar, G. K., ve Uzuner, Y. (2004). Özel Gereksinimli Öğrencilerin Kaynaştırıldığı Bir Kız Meslek Lisesindeki Öğretmenlerin Kaynaştırmaya İlişkin Görüş ve Önerileri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 5(02).
- Sevilengül, O. (1995). *Genel Muhasebe*, IV. Baskı, Lazer Ofset. Ankara.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 92, 51-90.
- Sözen, H. C. ve Basım, H. N. (Ed.). (2015). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Tekin, H. (1991). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara. Yargı Yayınevi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Upton, N. ve Petty, W. (2000). Venture Capital Investment and US Family Business. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2(1), 27-39.
- Utku, B. D. (2009). Etik Davranışlar: Muhasebe Meslek Mensubu Olmaya Aday İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *World of Accounting Science*, 11(4).
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497.
- Yıldız, E. ve Başkan, T. D. (2014). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 62, 1-18.
- Zahra, S. A. (2003). International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- <http://www.resmi.gazete.gov.tr/eskiler/>



## Measuring Asymmetric Information With Technical Analysis

**Mehmet Harun Songün**

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul [mhs1978@hotmail.com](mailto:mhs1978@hotmail.com)

**Çiğdem Özari**

İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul [cigdemozari@aydin.edu.tr](mailto:cigdemozari@aydin.edu.tr)

### Abstract

In spite of the tremendous amount of academic study and individual work that has been produced on stock markets trading topic all over the world in the last decade, big losses, uncertainty, and right timing difficulties on trading on stock market still exist. Trading on stock markets globally is an important subject for investment companies and professional traders may be even for governments. Most of the work done on these problems did not include the global effect, technical analysis, and fundamental analysis give limited information about the direction of stock market most of the time. This article checks the correlation between four big indices from all over the world, which are BIST30, NIKKEI225, DOW JONES, and SOXX50 also three technical analysis EMA, Moving Average Convergence/Divergence (MACD) and Relative Strength Index (RSI) results tested for these indices for better perspective. To check the correlation between indices of different regions from east to west and to test the effects of correlation on technical analyses is the main focus of this study.

**Keywords:** Financial Markets, Relative Strength Index, Moving Average Convergence/Divergence, Exponential Moving Average.

### 1.Introduction

Understanding different country indices as complex related systems is beneficial for the traders in all over the world. It has been accepted among the economists that major indices plays important role in global economy and also considered that there is a correlation between financial markets, and if there is a correlation, the other research topic would be if financial market correlation is also related with indices movements. Cai et al. investigates the correlation between 52 financial markets from July 2004 and June 2011 and the most important result that they found to be closely associated with the inherent economic drivers of price change in financial index, global market and global geographical factors (Cai, 2017). Correlations of stock market returns have been studied (Abell, 1991; Atchinson et al., 1987; Bollerslev, 1990; Badrinath et al., 1995; Chan, 1993; Yu and Wu, 2001; Kumar and Dhankar, 2009; and many others) for years to learn trends and market behavior to determine hints for trade decisions. In addition; by the help of cluster analysis, for the financial and commodity markets short term and long term dynamics are examined in linkages between world major markets by Lahmiri et al. and they found strong evidence of instability of the world economy system after international financial crisis and also they found new clusters after the financial crisis.

In the light of these studies, in our study we decided to answer couple important questions such as; Does a change in the index x cause a change in index y? Does a technical analysis results in one country index at time period x similar to another country index technical analysis results at the same time period? If so, what about with different technical analysis. In





this study; to answer these type of questions, four big financial market indices are chosen, those of which are BIST30, NIKKEI225, DOW JONES, and SOXX50. The EURO STOXX 50 Index represents the performances of large companies across the components of the 19 Europe countries. The Index captures approximately 60% of the free-float market capitalization of the EURO STOXX Total Market Index, and 95% of the free float market capitalization of the represented countries. Another major index is the DOW JONES. The DOW JONES Industrial Average (DJIA) is a price-weighted average of 30 significant stocks traded on the New York Stock Exchange (NYSE) and the NASDAQ. The DJIA is one of the oldest, single most-watched indices in the world. The other chosen index is Nikkei225. This index can considered as the leading and most-respected index of Japanese stocks. It is a price-weighted index comprised of Japan's top 225 blue-chip companies traded on the Tokyo Stock Exchange. Last, index represents Turkish Stock Market and named as BIST30. The BIST 30 Index is a capitalization-weighted index composed of National Market companies except investment trusts. Table 1.1 and Table 1.2 illustrates the descriptive statistics of four financial markets. To compare the volatility of these four financial markets, it is better to calculate the variation coefficient because of the huge differences in their means. From Table 1.1 and Table 1.2, one can easily calculate the value of variation of coefficient because it is the ratio of standard deviation over expected return. SOXX50 has the greatest value with the 6.49 and BIST 30 has the lowest value 3.68. In other words, a lower coefficient of variation indicates a higher expected return with less risk.

**Table 1.** Descriptive Statistics of DOW JONES and NIKKEI225

| DOW JONES                | Value       | NIKKEI225                | Value       |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Mean                     | 13136.17    | Mean                     | 12308.00    |
| Standard Error           | 66.32       | Standard Error           | 80.67       |
| Median                   | 12650.36    | Median                   | 10638.88    |
| Mode                     | 9509.28     | Mode                     | 17450.77    |
| Standard Deviation       | 2977.07     | Standard Deviation       | 3584.34     |
| Sample Variance          | 8862963.79  | Sample Variance          | 12847472.10 |
| Kurtosis                 | -1.02       | Kurtosis                 | -0.56       |
| Skewness                 | 0.10        | Skewness                 | 0.76        |
| Range                    | 11765.34    | Range                    | 13813.05    |
| Minimum                  | 6547.05     | Minimum                  | 7054.98     |
| Maximum                  | 18312.39    | Maximum                  | 20868.03    |
| Sum                      | 26469375.94 | Sum                      | 24296000.64 |
| Count                    | 2015.00     | Count                    | 1974.00     |
| Largest (5)              | 18285.40    | Largest (5)              | 20771.40    |
| Smallest (5)             | 6763.29     | Smallest (5)             | 7198.25     |
| Confidence Level (95.0%) | 130.07      | Confidence Level (95.0%) | 158.22      |

**Table 2.** Descriptive Statistics of SOXX50 and BIST30

| SOXX50                   | Value      | BIST30                   | Value        |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------|
| Mean                     | 2873.18    | Mean                     | 76065.97     |
| Standard Error           | 9.97       | Standard Error           | 461.56       |
| Median                   | 2831.88    | Median                   | 77512.88     |
| Mode                     | 2648.53    | Mode                     | #N/A         |
| Standard Deviation       | 449.43     | Standard Deviation       | 20688.13     |
| Sample Variance          | 201985.05  | Sample Variance          | 427998796.06 |
| Kurtosis                 | -0.27      | Kurtosis                 | -0.61        |
| Skewness                 | 0.37       | Skewness                 | -0.46        |
| Range                    | 2529.25    | Range                    | 88279.09     |
| Minimum                  | 1809.98    | Minimum                  | 27062.22     |
| Maximum                  | 4339.23    | Maximum                  | 115341.31    |
| Sum                      | 5835423.74 | Sum                      | 152816527.65 |
| Count                    | 2031.00    | Count                    | 2009.00      |
| Largest(5)               | 4270.53    | Largest(5)               | 113614.87    |
| Smallest(5)              | 1882.79    | Smallest(5)              | 29289.15     |
| Confidence Level (95.0%) | 19.56      | Confidence Level (95.0%) | 905.19       |

To assess the relation among the four big well-known financial market indices' correlation coefficient were used. For this purpose, the daily closing price movements checked to see the existence of asymmetric correlation. The results of the asymmetric correlation between BIST30, SOXX50, NIKKEI225, and DOW JONES can be seen in Table 1.3.

**Table 3.** Correlation Coefficient

|           | BIST30  | SOXX50 | NIKKEI225 | DOW JONES |
|-----------|---------|--------|-----------|-----------|
| BIST30    | 1       |        |           |           |
| SOXX50    | -0.3031 | 1      |           |           |
| NIKKEI225 | -0.7100 | 0.7127 | 1         |           |
| DOW JONES | -0.8496 | 0.5308 | 0.8565    | 1         |

From Table 1.3, one can easily figure out the negative correlation between BIST30 and the other indexes. Negative correlation means one variable increases as the other decreases, and vice versa. The highest positive correlation is between DOW JONES and NIKKEI225, which is equal to 0.8565, which is also very high value for two different countries market relation. Our main hypothesis is to figure out if any two financial markets are highly correlated, same technical indicators can be used to predict the right buy-sell decision or signal. To prove the hypothesis basic technical indicators are chosen and explained in next part.

### Technical Analysis and frequently Used Technical Indicators

Technical analysis is the process of analyzing a security's historical prices in an effort to determine probable future prices. This is done by comparing current price action with comparable historical price action to predict a reasonable outcome. Technical analysis is also visual and largely disregards the fundamental introduction of free market activity, accepting rather that current value patterns manage future value development. The technical analysis results help in outlining the low and high support levels apparent. These levels are taken from an investigation of a stock's current value changes. In 1960's and 70's believed that in an efficient market, the return of

technical analysis decisions could not even cover transactions costs, Mr. Farma was from one of those economists. But later on technicians understand that some stocks slow to reflect the trend and investors can catch these stocks to make profit. After a while we can see as per an overview done by Euro money in 1990, there is an additional move from the fundamentals to technical analysis. All the more as of late, Lo et al. (2000) examined the commonness of different technical patterns in American stock prices over the period of 1962–1996 and observed that the patterns to be unusually repetitive This study shows that risk is higher excepted rate of return The devout technician might define this process as the fact that history repeats itself while others would suffice to say that we should learn from the past (Achelis, 2000)

Many to too many different type of technical indicators being used by investors and professional traders, be that as it may we can list them under two significant categories, one of them is counter-trend indicators, and the other one is trend followers. In this study, the most settled trend followers as Exponential Moving Average (EMA), Moving Average Convergence/Divergence (MACD) and the most much of the time utilized counter-trend indicator Relative Strength Index (RSI) are explained and their buy-sell decisions are calculated for four financial markets to show whether or not the same technical indicators can be used if there is existence of highly positive or negative relation.

EMA is a stock or index chart tool, which investors use to follow trends in the value of a stock or index. EMA works similar to simple MA, except the most recent values are given more weight in the average than the older values. This makes EMA more closely reflective of the changes in prices. In this study, a standard EMA formula that uses the industry standard exponential function  $2/(1+\text{number of periods in MA})$  has been used.

**Table 4.** EMA Results: Buy-Sell Decisions

| EMA       | Sell         | Buy           |
|-----------|--------------|---------------|
| BIST30    | 904 (45.27%) | 1093 (54.73%) |
| NIKKE225  | 852 (43.43%) | 1110 (56.57%) |
| DOW JONES | 776 (38.74%) | 1227 (61.26%) |
| SOXX50    | 912 (45.17%) | 1107 (54.83%) |

In the sample for all indexes, the percentage of the sell decision is greater than the buy decision. The minimum percentage for the buy decision is from the DOW JONES index. For the other three indexes, the percentages are approximately close. From EMA indicator, we cannot say that in highly correlated financial markets, better to take buy-sell decisions by the help of this indicator.

Table 2.2 illustrates the buy-sell decisions for the MACD. The MACD is in category of trend indicators, which shows relationship between prices and moving averages. Gerald Appel introduced the MACD, in 1970s. It is the different between exponential moving averages for 26 and 12 days. There is a plot of another exponential average for 9 days, which is placed on top of the MACD to indicate long/short opportunities; it is called “trigger” or “signal” Appel (2008)

**Table 5.** MACD Results: Buy-Sell Decisions

| MACD      | Sell         | Buy           |
|-----------|--------------|---------------|
| BIST30    | 944 (47.27%) | 1053 (52.73%) |
| NIKKE225  | 868 (44.24%) | 1094 (55.76%) |
| DOW JONES | 728 (36.35%) | 1275 (63.65%) |
| SOXX50    | 907 (45.92%) | 1112 (55.08%) |



The MACD decision results are approximately similar to the results of the EMA indicator. The minimum percentage for the buy decision is again from the DOW JONES index and all sell decisions are greater than buy decisions. When we only mention the results of the MACD indicator, we can conclude the structure of the indexes, which are representatives of different markets, follow the same trend. In addition, negatively correlated financial markets' percentage of buy-sell decisions are approximately closer than the positively correlated financial markets.

RSI is an oscillator, introduced by J. Welles Wilder, Jr., is based upon the difference between the average gain vs. the average loss over a given period. The RSI compares the magnitude of a stock's recent gains to the magnitude of its recent losses and can be calculated by using following formula.  $RSI = 100 - [100 / (1 + RS)]$ , where  $RS = (\text{Average Gain of n-day up}) / (\text{Average Loss of n-day down})$ . A high RSI occurs when the market has been rallying sharply and a low RSI occurs when the market has been selling off sharply. It is the most popular over bought/oversold indicator Klassen (2007). Table 2.3 illustrates buy-sell-do nothing decisions for the RSI indicator.

**Table 6.** RSI Results: Buy-Sell-Do Nothing Decisions

| RSI              | Buy          | Sell         | Do Nothing    |
|------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>BIST30</b>    | 388 (19.43%) | 201 (10.07%) | 1408 (70.51%) |
| <b>NIKKE225</b>  | 160 (8.15%)  | 330 (16.82%) | 1472 (75.03%) |
| <b>DOW JONES</b> | 213 (10.63%) | 406 (20.27%) | 1384 (69.10%) |
| <b>SOXX50</b>    | 176 (8.72%)  | 258 (12.78%) | 1585 (78.50%) |

The percentage of do nothing decisions is greater than the percentage of both buy and sell decisions. In addition, the percentage of do nothing decisions is greater than the total percentage of the buy and sell decisions. For this indicator, the percentage of the do nothing decision for all four indexes are between the ranges of 69% and 79%, and the percentage of buy for all four indexes are between 8% and 20%. The most important result from RSI, the highest buy decision financial market is negatively correlated to other three financial markets.

## Conclusion

Technical indicator can be used to predict future prices or their changes, and then question will be whether this technical indicator is accurate for all financial markets or if it is accurate for the markets that are positively or negatively correlated. In order to be able to accurately answer the questions stated above, we used the three most popular technical indicators – EMA, RSI and MACD – and we calculated all the decisions that were found by the help of these indicators for four financial markets. The outputs of the three given oscillators were different from each other most of the time for a given period.

These results bring mind different questions, if these technical analyses generate different or same buy or sell signals at the same time and which technical indicators' signals support the other technical analysis signal. If these technical analyses results positively correlated with indices correlation results Also, we will able to compare the results of each index to other indexes' results to check for similarities.

## REFERENCES

- Abell, J. D., & Krueger, T. M. (1991). Serial Correlation in the Single Market Model. *Journal of Economics & Finance*, 15(2).
- Aityan, S. K., Ivanov-Schitz, A. K., & Izotov, S. S. (2010). Time-shift asymmetric correlation analysis of global stock markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 20(5), 590-605.
- Atchinson, M., Butler, K., Simonds, R., 1987. Nonsynchronous security trading and market autocorrelation. *Journal of Finance* 42, 111–118.
- Badrinath, S. G., Kale, J. R., & Noe, T. H. (1995). Of shepherds, sheep, and the cross-autocorrelations in equity returns. *The Review of Financial Studies*, 8(2), 401-430.
- Bollerslev, T. (1990). Modelling the coherence in short-run nominal exchange rates: a multivariate generalized ARCH model. *The review of economics and statistics*, 498-505.
- Cai, Y., Cui, X., Huang, Q., & Sun, J. (2017). Hierarchy, cluster, and time-stable information structure of correlations between international financial markets. *International Review of Economics & Finance*, 51, 562-573.
- Chan, K. (1993). Imperfect information and cross-autocorrelation among stock prices. *The journal of finance*, 48(4), 1211-1230.
- Dourra, H., & Siy, P. (2002). Investment using technical analysis and fuzzy logic. *Fuzzy sets and systems*, 127(2), 221-240.
- Gerald Appel, E. D. (2008). Understanding MACD (Moving Average Convergence Divergence). 2008.
- Kumar, R., & Dhankar, R. S. (2009). Asymmetric volatility and cross correlations in stock returns under risk and uncertainty. *Vikalpa*, 34(4), 25-36.
- Lahmiri, S., Uddin, G. S., & Bekiros, S. (2017). Clustering of short and long-term co-movements in international financial and commodity markets in wavelet domain. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 486, 947-955.
- Lo, A. W., Mamaysky H. and Wang, J. (2000) Foundations of technical analysis: computational algorithms, statistical inference, and empirical implementation, *Journal of Finance*, 55, 1705–64.
- Myungsook Klassen World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Computer, Electrical, Automation, Control and Information Engineering Vol:1, No:5, 2007.
- Steven Achelis is the author of *Technical Analysis from A to Z, 2nd Edition 2000*)
- This article created from “Measuring Asymmetric Information and error with Technical Analysis Indicator Based on Fuzzy Logic Mehmet Harun Songyn thesis in İstanbul Aydın University. (2017)