



ISSN 1300-1469

# Uçüncü Sektör Kooperatifçilik

2009  
Cilt: 44  
Sayı: 2

Yabancı Bankaların Tercih Edilmesini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi  
Abdurrahman OKUR  
Kadir ÖZER  
Seda ÖZER

Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kobilerin Finansal Sorunları: Teorik Bir Yaklaşım  
Yeter DEMİR  
Didem Rodoplu ŞAHİN  
Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Matbaa İşletmesinin Kuruluş Yeri Seçimi  
Mithat YILMAZ  
Bahadır ŞEN

Sağlık Hizmeti Sunan Personel Gruplarının Hasta İle İletişimlerinin Algılanan Hizmet Kalitesi Açısından Analizi  
Yusuf KARACA

Tedarik Zinciri Yönetiminin Temeli: Tam Zamanında Satın Alma (TZSA)  
Mustafa Cahit Urgan

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

**ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK**  
**2009 CİLT: 44 SAYI: 2**

**Sahibi**

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma  
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi adına  
Prof. Dr. Nevzat AYPEK

Yazışma Adresi ve Yönetim Yeri  
Ceyhun Atıf Kansu Cd. 6. Sk. Nu: 35/9-10  
06450 Balgat/ANKARA  
Tel: (0312) 472 99 59 - 472 99 11  
Belgegeçer: (0312) 472 97 64  
www.koopkur.ogr.tr  
admin@koopkur.org.tr

Türk Kooperatifçilik Kurumu  
Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi  
Yılda 4 Sayı yayınlanır.  
Fiyat: 6,50 TL  
Yıllık Abone: 25 TL  
Yurtdışı Yıllık Abone: 25 ABD Doları - 18 EURO

**Abonelik İçin Banka Hesap Numaramız:**  
TC. Ziraat Bankası Mithatpaşa Şubesi Hesap No: 7970378-5002

Tasarım & Ctp & Baskı  
Boyut Tanıtım Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.  
Uzay Çağı Cd. 1250 Sk. No: 24  
Ostim-ANKARA  
Tel: (0312) 385 72 12-385 72 13  
Belgegeçer: (0312) 385 72 14  
info@boyutmatbaa.com

Basım Tarihi:  
Temmuz-2009

ISSN 1300-1469

**ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK**

2009 CİLT: 44 SAYI : 2

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**

Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

**YAYIN KURULU**

Nurettin PARILTI

Ahmet BAYANER

Hikmet KAVRUK

Mehmet YEŞİLTAŞ

Eriman TOPBAŞ

Muharrem ÇETİN

**HAKEM KURULU**

Eyüp AKTEPE – Gazi Üniversitesi

Osman ALTUĞ – Marmara Üniversitesi

Burhan AYKAÇ – Gazi Üniversitesi

Kadir ARICI – Gazi Üniversitesi

Nevzat AYPEK – Gazi Üniversitesi

Rasih DEMİRCİ – Gazi Üniversitesi

İsmail DUYMAZ – Yıldız Teknik Üniversitesi

İhsan ERDOĞAN – Gazi Üniversitesi

Ali Fuat ERSOY – Gazi Üniversitesi

Ahmet GÖKÇEN – İstanbul Üniversitesi

İzzet GÜMÜŞ – Gazi Üniversitesi

İ. Hakkı İNAN – Trakya Üniversitesi

Eyüp G. İSPİR – Gazi Üniversitesi

Öznur YÜKSEL – Çankaya Üniversitesi

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Hakemli Bir Dergidir.

## **İçindekiler**

<b>Yabancı Bankaların Tercih Edilmesini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi</b> Abdurrahman OKUR Kadir ÖZER Seda ÖZER	<b>1</b>
<b>Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Kobilerin Finansal Sorunları:</b> Teorik Bir Yaklaşım Yeter DEMİR Didem Rodoplu ŞAHİN Mustafa Fedai ÇAVUŞ	<b>17</b>
<b>Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Matbaa İşletmesinin</b> Kuruluş Yeri Seçimi Mithat YILMAZ Bahadır ŞEN	<b>39</b>
<b>Sağlık Hizmeti Sunan Personel Gruplarının Hasta İle İletişimlerinin</b> Algılanan Hizmet Kalitesi Açısından Analizi Yusuf KARACA	<b>54</b>
<b>Tedarik Zinciri Yönetiminin Temeli: Tam Zamanında Satın Alma (TZSA)</b> Mustafa Cahit UNGAN	<b>71</b>

## YABANCI BANKALARIN TERCİH EDİLMESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ\*\*\*

Abdurrahman OKUR\*  
Kadir ÖZER\*\*  
Seda ÖZER\*\*\*\*

**Özet:** Ülkemizde bankacılık faaliyetleri yabancıların girişimiyle başlamıştır. Yabancı bankalar uzun yıllar sermayeyi elinde tutarak ekonomiye hakim olmuşlardır. 1980 yılından sonra uygulanan serbestleşme politikası ve benzeri pek çok iç ve dış nedenler, yabancı bankaların sayısında artış olmasını sağlamıştır. Yabancı bankaların, sayıları yıllar itibariyle büyük farklılıklar göstermekle birlikte, sektör içerisindeki paylarında 2000 yılına kadar büyük değişiklikler görülmemiş, sektör payı % 5'in üzerine çıkmamıştır. Ancak 2000'li yıllar bankacılık sektörü için büyük değişimlerin gösterdiği yıllar olmuş ve yabancı bankaların sektör içindeki payı her geçen gün daha da artmıştır. Öyle ki 2007 yılı itibariyle yabancı bankaların payı, Türk bankacılık sektöründe %30'a kadar çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Yabancı Bankalar, Müşteri Tercihleri

### Research About Related To Preferences Of Customer At Foreign Banks

**Abstract:** Banking activities in Turkey has begun with the foreign banks, which had the full-control of the financial systems through keeping the capital for long years. The liberalization programs implemented in 1980s and similar factors, lead to an increase in the number of foreign banks activating in Turkey. Since then, foreign banks has reached a considerable share in banking sector through new subsidiaries or partnerships with local banks. Although the number of foreign banks has greatly varied from year to

---

\* G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

\*\* G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Öğretim Görevlisi

\*\*\* Bu Çalışma Seda Özer Tarafından G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

\*\*\*\* Lisansüstü Bilim Uzmanı

*year, their shares in the sector has not exceed %5 and no considerable change in that share has been noticed till 2000s. Due to the great developments in the banking sector in 2000s, the share of the foreign banks in Turkey has steadily increased as to reach nearly %30 in 2007.*

**Key Words:** Banking, Foreign Banks, Customer Preferences

## GİRİŞ

Dünyada özellikle son dönemlerde meydana gelen sosyo-ekonomik gelişmelere bağlı olarak, doğrudan yabancı sermayenin gerek boyutları, gerekse yönü önemli değişimlere uğramıştır. Önceleri maliyetlerin düşüklüğü nedeniyle az gelişmiş ülkelerde, imalat sanayi sektörüne yoğunlaşan yatırımlar; günümüzde yatırımlar gelişmekte olan ülkelere ve mali piyasalarda ağırlık kazandığı görülmektedir.

Küreselleşen dünyada uluslar üstü yapıya sahip olan yatırımcılar, rekabet gücünü kaybetmemek adına daha da büyümek, rakibin yatırım sahasından pay kapmak zorundadır. Bu nedenle yabancı sermaye yatırımları birbirini takip etmekte ve bir silsile içinde büyümektedir. Bu durum, Türkiye’de özellikle 1980 yılından sonra yabancı yatırımların özellikle bankacılık sektöründe yoğunluk göstererek büyümesinin en önemli nedenleri arasında yer almaktadır.

Banka; mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur (Takan,2001).

Dünyada tarihsel olarak eski dönemlere uzanan bankacılık 19. yüzyılın sonlarına doğru sanayi devriminin üretim sistemini değiştirmeye başlamasıyla önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Ancak bu dönemlerde Osmanlı İmparatorluğu’nun ekonomik ve siyasi anlamda gerileme döneminde olması bankacılığın aynı şekilde gelişmesini engellemiştir.

Tazminat Dönemine kadar hiçbir bankacılık faaliyetine rastlanmama ile birlikte devletin ve toplumun kredi ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurum ve şahıslar bulunmaktaydı. Nakit Vakıfları olarak adlandırılan bir takım bağış kuruluşları gelirlerini ihtiyacı olan kimselere borç olarak veriyor ve elde ettikleri faiz gelirleri vakfın faaliyetlerinin devamı için kullanılıyordu. (Bolay,1991).

Osmanlı döneminde kurulan bankalar yabancı sermayeyle kurulan veya yabancı şirketlerin faaliyetlerini finanse etmek amacıyla kurulan bankalardı. O dönemde sadece iki milli banka kurulmuştu. Bu bankaların ilki

Mithat Paşa'nın 1868'de kurduğu Emniyet Sandığı idi. Batı ülkelerindeki tasarruf sandıklarına benzer bir özelliğe sahip olan Emniyet Sandığı 1984 yılında Ziraat Bankası'na katılınca kadar faaliyetlerini sürdürmüştür. O dönemde kurulan diğer banka ise Ziraat Bankası'dır. (Güler,2002).

İkinci Meşrutiyetin ilan edildiği 1908 yılından 1923'e kadar geçen süre içinde 11'i İstanbul'da, 13'ü Anadolu şehirlerinde olmak üzere toplam 24 milli banka kurulmuş, bunlardan 14'ü Cumhuriyet döneminde de faaliyetini sürdürmüş, diğerleri kapanmak zorunda kalmıştır. Günümüze kadar faaliyetini sürdürmeyi başarabilen son iki bankadan Milli Aydın Bankası (Tarişbank)A.Ş 2002 yılında Denizbank'a devredilirken, Türk Ticaret Bankası A.Ş. tasfiye sürecine girmiştir.

Cumhuriyet kurulduğunda 22'si ulusal sermayeli, 13'ü yabancı sermayeli olmak üzere 35 banka kredi piyasasında faaliyet gösteriyordu (Kazgan 1997). Cumhuriyetin ilk yıllarında özellikle büyük ve önemli devlet bankalarının kurulmasıyla gelişmeler başlamış, devletin milli sermaye birikiminde oynadığı rol özel sermayeyi banka kurmaya teşvik etmiş, özel sermayeyi banka kurmaya teşvik etmişti, ancak bu dönemde özel sektörün kaynak yetersizliği bankacılığın gelişimi açısından devlet bankacılığını zorunlu kılmıştır(Öçal ve Çolak,1988).

1934 yılında başlatılan Birinci Sanayi Planı'nın yürürlüğe girmesiyle, kalkınmanın özel sektör önderliğinde geliştirilmesi terk edilmiş, devletçilik ağırlık kazanmaya başlamıştır (Ertuğrul ve Zaim,1996). Devlet sermayesiyle veya devlet sermayesinin önderliğinde oluşturulan bankalar önemli görevler üstlenmişlerdir. Bankacılık sisteminin faaliyeti ve denetimine ilişkin düzenlemeler uluslararası standartlara yaklaştırılmıştır. Problemleri bankaların sistem dışına çıkarılması, rehabilitasyonu, konsolidasyonu ve sorunlarının çözümü konusunda önemli kararlar alınmıştır. Kamu bankalarının yeniden yapılandırılması ve özelleştirilmeye hazırlanması konusunda yasal düzenlemeler yapılmış ve uygulanmaya başlanmıştır(TBB, 2000).

2000 yılına girilirken, ekonomik performansı etkileyen kararlara ek olarak, bankacılık sistemini doğrudan ilgilendiren çok önemli kararlar alınmış ve düzenlemeler yapılmıştır bu düzenlemeler ile bankacılık mevzuatı uluslararası düzenlemelere, tavsiyelere ve özellikle Avrupa Birliği direktiflerine önemli ölçüde yaklaştırılmıştır.. Ülkemizde bankacılık faaliyetleri ilk olarak yabancı sermaye girişimleri ile başlamıştır. Çok eski sayılmayan bankacılığın tarihi, Osmanlı Devleti'nin maddi olarak zor durumda olmasından faydalanmak isteyen yabancı kökenli vatandaşların kurmuş olduğu bankalarla başlamıştır. Uzun yıllar boyunca finansal sektörde hakimiyetini sürdüren yabancılar Cumhuriyetin ilanından sonra benimsenen milli bankacılık anlayışıyla gücünü kaybetmiştir. Elli yıla yakın bir süre çok

düşük olan yabancı sermayeli banka sayısı 1980 yılında alınan dışa açılma kararları neticesinde bu yıldan sonra artış göstermeye başlamıştır. Yabancı bankalar Türkiye'nin bankacılık tarihinde her zaman pay sahibi olmakla birlikte, bu oran hiç bir zaman son yıllarda olduğu kadar büyük olmamıştır. Yerli banka yabancı banka kavramları birbirine karıştığı bu ortamda, yabancı ortağı olmayan yerli banka sayısı oldukça azalmıştır.

18.06.1999 tarih ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu ikinci maddesinde bankaları, banka adı altında Türkiye'de kurulan kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye'deki şubeleri şeklinde yorumlamıştır. 1980'lerde bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaştığı bankacılıkta, 1990'lar internet bankacılığının ve elektronik bankacılık ürünlerinin hızla yayıldığı bir dönem olmuştur. Bu gelişmeler bankacılık sektöründe ölçek ekonomisini gündeme getirmiş ve dünyanın en büyük bankaları bile birleşmeye başlamıştır (Günel, 2001). Bankacılık sisteminde 2000 yılı sonu itibariyle 79 banka faaliyet göstermekte olup bu bankaların; 61'i ticaret, 18'i ise kalkınma ve yatırım bankasıdır. Ticaret bankalarından 4'ü kamusal, 28'i özel, 18'i ise yabancı bankadır. Yabancı sermayeli ticaret bankalarından 5'i Türkiye'de kurulmuş, kalanı ise şube olarak faaliyet gösteren bankalardır. Kalkınma ve yatırım bankalarının 3'ü kamusal sermayeli, 12'si özel, 3'ü ise yabancı sermayeli bankalardır. 2000 yılında Bank Kapital, Etibank ve Demirbank'ın da Fon'a devredilmesiyle Fon'daki banka sayısı 11'e yükselmiştir (TBB, 2000).

## **TÜRKİYE'DE YABANCI BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Osmanlı devletinde bankacılık faaliyetleri yabancı vatandaşların sarraf ve banker kimlikleriyle devlete ve ihtiyaç sahiplerine kredi vermeleriyle başlamıştır. Modern anlamda bankacılık olarak tanımlanmamakla birlikte bu bankerler;

- Hazineye borç para vermek,
- Kambiyo işlemleri yapmak,
- Senet iskonto etmek,
- Vergi gelirlerinin toplanmasına aracılık etmek,
- Üçüncü şahısların birikimlerini değerlendirmek,
- Devlet adamlarına ait malların gelir yönetimini yapmak gibi işlemlerle uğraşıyorlardı. (Bolay, 1991)

Osmanlı Devletinde batılı devletlerin banka kurma girişimleri 1847'de "Bank-ı Dersaadet" in (İstanbul Bankası) kuruluşuna kadar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. 1845 yılında Osmanlı hükümeti ile Alieon ve Baltazzi adlı iki Galata Bankeri arasında yapılan anlaşmayla bu ilk bankanın



temeli atılmış oldu. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulan veya Türkiye’de şube açmak yoluyla faaliyette bulunan 38 yabancı bankadan 13’ü Cumhuriyet döneminde de faaliyet göstermiştir. Bunlar Osmanlı Bankası, Selanik Bankası (bugünkü unvanı ile Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası), Crédit Lyonnais, Deutsche Orient Bank, Deutsche Bank, Banco Di Roma, Banca Commerciale Italiana, Bank Marmaroş Blank ve Şürekası, Hollandse Bank Uni. N. V. (Felemenk Bahrisefit Bankası), Amerikan Express Company Inc., Banque Française Des Pays Orient (Memaliki Şarkıye Fransız Bankası), Commercial Bank of the Near East (Şark-i Karip Ticaret Bankası) ve Ionian Bank Ltd. (Iyoniyen Bank Limited) dir(Akgüç1989).

1992 yılına kadar yabancı bankaların Türk ekonomisine ilgisi sürmüştür. Yabancıların bu yıl itibariyle açtıkları şube sayısı 19’a ulaşmıştır. Ayrıca 12 bankada %25 ile %100 arasında değişen oranlarda yabancı sermaye iştiraki vardır (TBB,1992). Bu oran 1993 yılında 19 şubeye ulaşırken, yabancıların ortak oldukları banka sayısı 19’a yükselmiştir (TBB,1993).

1998 yılı sonu itibariyle T.C. Merkez Bankası hariç olmak üzere, Türkiye’de faaliyette bulunan banka sayısı 75’e yükselmiştir. Bankaların 60 tanesi ticaret bankası, 15 tanesi de kalkınma ve yatırım bankasıdır. Ticaret bankalarının 4’ü kamusal sermayeli, 38’i özel sermayeli, 18’i ise yabancı sermayelidir. Kalkınma ve yatırım bankalarının da 3’ü kamusal sermayeli, 9’u özel sermayeli, 3’ü ise yabancı sermayeli olarak kurulmuştur.(TBB,1998)

1980 yılına kadar %10’un altında kalan yabancı bankaların sayısı bu yıldan itibaren istikrarlı bir artış göstermiştir. Toplam yabancı banka sayılarında önemli azalışlar gerçekleşmiş, yabancı bankalar ise sektör içinde güçlenmeye devam etmiştir.

## YÖNTEM

Bu araştırmada yabancı banka müşterilerinin banka tercihlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Bu nedenle araştırma, var olan bir durumu araştırmaya yönelik olması nedeniyle betimsel araştırmalardan tarama modeli içerisine girmektedir. Tarama modelleri, geçmişte yada halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey yada nesne, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar,2002).

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, bankacılıkla ilgili ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yabancı bankaların sunduğu hizmetleri tercih eden müşteri kitlesi oluş-

turmaktadır. Araştırmaya örneklem olarak Ankara ili merkezinde yer alan farklı demografik özellikler taşıdıkları belirlenen yedi metropol semti seçilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada; araştırmacı tarafından geliştirilen 5'li likert tipi anket kullanılmıştır. Tüketici tercihlerinin önem derecesini belirlemeye yönelik 22 madde yer almaktadır. Ankete katılanların yabancı bankaların Türkiye'de faaliyet göstermesiyle ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla 9 madde belirtilmiştir. Ayrıca anketin sonunda kişisel bilgilere ulaşmaya yönelik bilgi formu yer almaktadır. Cevaplayıcılar her maddeye ilişkin görüşlerini; "Hiç önemli değil (ilk soruda; Hiç), Önemli değil (ilk soruda; Nadiren), Ne önemli ne de değil (ilk soruda; Bazen), Önemli (ilk soruda; Sık sık) ve Çok önemli (ilk soruda; Sürekli)" kategorilerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Hazırlanan anket cevaplandırıcılara 15 Ekim - 15 Kasım 2007 tarihlerinde Ankara'nın yedi metropol semtinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) uygulanmıştır. Anket formu araştırmaya katılmayı kabul eden 260 kişiye uygulanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizlerinde SPSS 10.0 (Statistical Package For The Social Science) istatistik paket programından yararlanılmıştır. Anket formundaki her soru için frekans ve yüzde dağılımları elde edilmiş ve ilgili değişkenler bakımından  $X^2$  (Kikare) bağımsızlık testleri uygulanmıştır.  $X^2$  analizlerinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, çapraz tablolardaki hücrelerin %20'den fazlasında beklenen değerlerin 5'den küçük olması durumunda, satır ve sütun düzeylerinde mantıklı birleştirmeler yapılarak hücrelerdeki beklenen değerler artırılmaya çalışılmıştır. Birleştirmeler yapıldığı halde yine aynı durumla karşılaşılan tablolarda, tutarlı bir sonuç vermeyeceği için  $X^2$  analizi yapılamamıştır.

## **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan yabancı banka müşterilerinin demografik özellikleri incelendiğinde :Ankete katılan 260 yabancı banka müşterisinden 115 tanesi,

yaklaşık %45'i 26-35 yaş arasındadır. %32'si 18-25 yaş arası, % 18'i ise 35-50 yaş gruba arasındadır. Yabancı banka müşterilerinin aylık ortalama gelirler dağılımları Türkiye ekonomisinin gelir dağılımlarıyla benzerlik göstermektedir. Katılımcıların; %35'inin gelirleri 1000 YTL'den az, %37'sinin 1000-1999YTL arası, %17'sinin 2000-2999 YTL arası, %5'inin 4000-5000 YTL arasındadır. Ankete katılanların %20'si ortaöğretim, %30'u lise, %43'ü üniversite, % 7'si de yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan yabancı banka müşterilerinin bankacılık sektöründeki yabancı bankalardan hangilerini ne oranda tercih ettiklerinin cevabını bulmak amacıyla hazırlanan soruda, Türkiye ekonomisinde faaliyette bulunan 18 yabancı bankadan 8 tanesi seçilmiştir. Bu seçim yapılırken; şube sayıları, reel büyüklükleri, sektör içindeki payları dikkate alınmıştır. Bu bankalar; Albaraka Türk, Citibank, Denizbank, Finansbank, Fortis Bank, HSBC, Kuveyt Türk ve TBB bankalarıdır. Araştırmaya katılan müşterilerin yabancı bankaları tercih etme oranları Finans Bank %35, HSBC %25, Fortis %15 oranında tercih edilmektedir.

### Araştırmaya Katılanların Bireysel yada Ticari Müşteri Olma Durumu

Araştırmaya katılanların bankalara ticari veya bireysel müşteri olma durumları Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo1.** Araştırmaya Katılanların Tercih Ettikleri Yabancı Bankalarda Kullandıkları İşlem Türlerinin Bankalara Göre Dağılımı

Yabancı Bankalar	Kullanılan İşlem türü							
	Ticari		Bireysel		Hem Ticari Hem Bireysel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Albaraka Türk	4	80.0	1	20.0	0	0.0	5	100.0
Citibank	2	28.6	5	71.4	0	0.0	7	100.0
Denizbank	2	13.3	13	86.7	0	0.0	15	100.0
Finansbank	14	20.6	49	72.1	5	7.4	68	100.0
Fortis	7	33.3	14	66.7	0	0.0	21	100.0
HSBC	6	14.0	34	79.1	3	7.0	43	100.0
Kuveyt Türk	0	0.0	6	100	0	0.0	6	100.0
TEB (Türkiye Ekonomi Bankası)	0	0.0	1	100	0	0.0	1	100.0
İki Yabancı Bankayla Çalışanlar	19	38.8	22	44.9	8	16.3	49	100.0
Üç ve daha Fazla Yabancı Bankayla Çalışanlar	18	40.0	4	8.9	23	51.1	45	100.0
<b>Toplam</b>	<b>72</b>	<b>27.7</b>	<b>149</b>	<b>57.3</b>	<b>39</b>	<b>15.0</b>	<b>260</b>	<b>100.0</b>

## Araştırmaya Katılanların Kullandıkları Bankacılık Faaliyetleri

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankaların Sunduğu Hizmet Türlerini Kullanma Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Hizmet Türleri	Kullanım Sıklığı											
	Hiç		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Sürekli		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
VadesizMevduat Hesabı	72	27.7	22	8.5	31	11.9	46	17.7	89	34.2	260	100.0
VadeliMevduat Hesabı	206	79.2	17	6.5	13	5.0	9	3.5	15	5.8	260	100.0
EFT/Havale	144	55.4	11	4.2	48	18.5	37	14.2	20	7.7	260	100.0
Fatura Ödemeleri	180	69.2	8	3.1	15	5.8	21	8.1	36	13.8	260	100.0
Otomatik Ödeme Sistemi	166	63.8	11	4.2	27	10.4	24	9.2	32	12.3	260	100.0
İnternet Bankacılığı	134	51.5	17	6.5	36	13.8	40	15.4	33	12.7	260	100.0
ATM Bankacılığı	129	49.6	10	3.8	41	15.8	42	16.2	38	14.6	260	100.0
ATM (Banka) Kartı	52	20.0	4	1.5	22	8.5	77	29.6	105	40.4	260	100.0
Kredi Kartı	160	61.5	2	0.8	12	4.6	5	1.9	81	31.2	260	100.0
POS işlemleri	200	76.9	16	6.2	22	8.5	9	3.5	13	5.0	260	100.0
Bireysel Kredi	224	86.2	9	3.5	17	6.5	6	2.3	4	1.5	260	100.0
Ticari Kredi	230	88.5	3	1.2	12	4.6	8	3.1	7	2.7	260	100.0
Çek Karnesi	228	87.7	4	1.5	16	6.2	11	4.2	1	0.4	260	100.0
Çek/Senet Tahsilatı	230	88.5	9	3.5	11	4.2	7	2.7	3	1.2	260	100.0
Vergi/SSK Ödemeleri	253	97.3	3	1.2	3	1.2	0	0.0	1	0.4	260	100.0
Kiralık Kasa	248	95.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	4.6	260	100.0
Maaş Ödemesi	260	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	260	100.0

Yabancı bankaları tercih edenlerin, bu bankalarda sunulan hizmet türleri bakımından dağılımları Tablo 3 de verilmiştir. %34.2'si vadesiz mevduat hesabını sürekli kullandığı ve %27.7'sinin hiç kullanmadığı görülüyor. Müşterilerin %79.2'si vadesiz mevduat hesabını hiç kullanmamaktadır. %7.7'si EFT/Havale işlemlerini sürekli kullandığı buna karşın %55.4'ünün hiç kullanmadığı gözükmektedir. %13.8'i fatura ödemelerini sürekli olarak kullanmakta ve %69.2'sinin hiç kullanmamaktadır.

Yabancı banka müşterileri; %12.3'ü otomatik ödeme sistemini sürekli kullanmakta, %63.8'i hiç kullanmamaktadır. %12.7'si internet bankacılığını sürekli olarak kullanmakta, %51.5'i hiç kullanmamakta olduğu görülüyor. %14.6'sı ATM bankacılığını sürekli olarak kullanmakta olup %49.6'sının hiç kullanmadığı görülüyor. %40.4'ü ATM (banka) kartını sürekli kullanmakta ve %20'sinin hiç kullanmadığı gözükmektedir. %31.2'si kredi kartını sürekli olarak kullanmakta ve %61.5'inin hiç kullanmadığı ortaya çıkıyor. %5'i POS işlemlerini sürekli kullandığı, %76.9'unun hiç kullanmadığı görülüyor. %1.5'i bireysel krediyi sürekli olarak kullanmakta olup %86.2'sinin hiç kullanmadığı görülüyor. %2.7'si ticari krediyi sürekli kullanmakta ve %88.5'inin hiç kullanmadığı ortaya çıkıyor. %0.4'ü çek karnesini sürekli kullandığı, %87.7'sinin hiç kullanmadığı gözükmektedir. %1.2'si çek-senet tahsilatı işlemlerini sürekli olarak kullandığı ve %88.5'inin hiç kullanmadığı görülmektedir. %0.4'ü vergi-SSK ödemelerini sürekli kullanmakta ve %97.3'ünün hiç kullanmadığı ortaya çıkmaktadır. %4.6'sı kiralık kasa hizmetini sürekli aldığı buna karşın %95.4'ünün hiç bu hizmeti almadığı gözükmektedir. %100'ünün ise maaş ödemesi hizmetini hiç kullanmadığı gözükmektedir.

### Araştırmaya Katılanların Beklentilerinin Değerlendirilmesi

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankalardan Hizmet Unsuru Olarak Beklentilerinin Önem Derecelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Hizmet Unsurları	Önem Derecesi											
	Hiç Önemli değil		Önemli Değil		Ne Önemli Ne Değil		Önemli		Çok Önemli		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Sunulan Hizmetlerin Sürekliliği	0	0.0	1	0.4	10	3.8	75	28.8	174	66.9	260	100.0
Sunulan Hizmetlerin Çeşitliliği	0	0.0	3	1.2	23	8.8	68	26.2	166	63.8	260	100.0
Sunulan Hizmetlerin Hızı	2	0.8	5	1.9	9	3.5	37	14.2	207	79.6	260	100.0
Bürokrasinin Olmaması	2	0.8	10	3.8	9	3.5	63	24.2	176	67.7	260	100.0
Hizmetlerde Sorunsuzluk, Hatasızlık	4	1.5	4	1.5	5	1.9	49	18.8	198	76.2	260	100.0
Sunulan Hizmetlerde ve Yeniliklerde Bilgilendirme	5	1.9	7	2.7	38	14.6	64	24.6	146	56.2	260	100.0
Hizmet Verilen Gün ve Saatlerin Uygunluğu	1	0.4	9	3.5	25	9.6	62	23.8	163	62.7	260	100.0
Ödediğiniz Masraf ve Komisyon Düzeyi	3	1.2	5	1.9	13	5.0	35	13.5	204	78.5	260	100.0
Tasarıfların Kazançlı Olması	2	0.8	12	4.6	13	5.0	57	21.9	176	67.7	260	100.0

Örnekleme alınan kişilerin, yabancı bankaların sunduğu hizmet unsurları bakımından beklentilerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Yabancı bankayı tercih edenlerin; %66.9'u sunulan hizmetlerin sürekliliğini çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %63.8'i sunulan hizmetlerin çeşitliliğini çok önemli buldukları görülmektedir. %79.6'sı sunulan hizmetlerin hızının, %67.7'si bürokrasinin olmamasının, %76.2'si hizmetlerde sorunsuzluğun, %56.2'si sunulan hizmetlerde ve yeniliklerde bilgilendirmenin, %62.7'si hizmet verilen gün ve saatlerin uygunluğunun, %78.5'i ödenen masraf ve komisyon düzeyinin, %67.7'si tasarrufların kazançlı olmasını beklenti düzeyi bakımından çok önemli buldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin, müşteri olarak yabancı bankalardan personel kalitesi olarak beklentilerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Örnekleme alınan kişilerin; %69.2'si personel kalitesi olarak çalışkanlığın çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %72.3'ü personel kalitesi bakımından işlemleri yaparken çalışma hızının çok önemli gördükleri görülmüyor. %71.5'i beklenti olarak personelin işindeki uzmanlığının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %70.8'i personelin müşteriye karşı güler yüzlülüğü ve ilgisinin çok önemli olarak bekledikleri görülmektedir.

Müşteri olarak yabancı bankalardan şube fiziki ortam kalitesi bakımından beklentilerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Örnekleme alınan kişilerin; %65'i şubeye ulaşmanın kolaylığını çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %30.4'ü şube fiziki ortam kalitesi bakımından şubenin iç ve dış dekorasyonunun güzelliğini çok önemli olarak gördükleri görülmüyor. %53.8'i beklenti olarak şubenin temizliğinin çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %31.9'u şube içinde yeterince afiş, broşür vb. bulunmasının çok önemli olarak bekledikleri görülmektedir. %38.1'i şube içi afiş, broşür vb. dokümanın güncelliğinin beklenti olarak çok önemli bulunduğu görülmektedir. Yabancı bankalardan yönetim kalitesi bakımından da beklentilerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Örnekleme alınan kişilerin; %53.1'i yönetim kalitesi olarak banka yönetiminin bankanın büyümesi ve gelişmesi konusunda gösterdiği başarının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %46.9'u yönetim kalitesi bakımından bankanın hem kişilikleri hem de becerileri açısından güvenilir insanlarca yönetilmesini çok önemli gördükleri görülmüyor. %43.1'i beklenti olarak yönetimin bankanın tanıtılmasındaki yeterliliğinin çok önemli olduğunu ifade etmiştir. %68.1'i yönetimin müşterilerin düşünce ve taleplerine önem vermesini çok önemli olarak bekledikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yabancı bankaların Türkiye'de faaliyet göstermeleri hakkındaki düşüncelerini belirtenlere bakıldığında; %33.5'i desteklediği görülmektedir. %45'i desteklemediklerini ifade etmişlerdir.

%23.1'i ülke ekonomisine zarar verdiğini düşünmektedir. %26.9'u ülke ekonomisine faydalarının olduğu düşüncesini belirtmişlerdir. %24.2'si daha fazla yatırım yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. %12.3'ü yararlarından çok zararlarının olduğunu düşünmektedirler. %46.9'u ülke ekonomisine yabancıların hakim olmasından hoşnut olmadıkları görülmektedir. %19.2'si ülke ekonomisini güçlendirdiklerini düşünmektedirler. %5.8'i önemsemedikleri görülmektedir.

### Araştırmaya Katılanların Kullandıkları Hizmet Unsurlarının ve Beklentilerinin Analizi

Araştırmaya Katılanların, yabancı bankalarda kullandıkları işlem türünün bankaların sunduğu hizmet türlerinin kullanım sıklığına bağlı olup olmadığı  $\chi^2$  analizi ile test edilmiş ve bankalarda kullanılan işlem türü; vadeli mevduat hesabını kullanma sıklığına ve ATM kartı bankacılığı hesabını kullanma sıklığına bağlı olduğu önemli düzeyde görülmüştür. İşlem türü bakımından vadesiz mevduat hesabını ve ATM kartı bankacılığı hesabını önemli düzeyde sürekli olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankalarda Kullandıkları İşlem Türünün Bankalardan Hizmet unsuru Olarak Beklentilerinin Önem Derecelerine Göre Dağılımları ve  $\chi^2$  Analizi Sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankalarda Kullandıkları İşlem Türünün Bankalardan Hizmet unsuru Olarak Beklentilerinin Önem Derecelerine Göre Dağılımları ve  $\chi^2$  Analizi Sonuçları

İşlem Türü	Hizmetlerin Çeşitliliğinin Önem Derecesi							
	Önemli Değil		Önemli		Çok Önemli		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticari	4	5.6	14	19.4	54	75.0	72	100.0
Bireysel	22	14.8	50	33.6	77	51.7	149	100.0
Hem Ticari Hem de Bireysel	0	0.0	4	10.3	35	89.7	39	100.0
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>10.0</b>	<b>68</b>	<b>26.2</b>	<b>166</b>	<b>63.8</b>	<b>260</b>	<b>100.0</b>
$\chi^2_h = 25.79$ $sd = 4$ $P = 0.001^*$								
İşlem Türü	Bürokrasinin Olmaması Önem Derecesi							
	Önemli Değil		Önemli		Çok Önemli		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticari	2	2.8	18	25.0	52	72.2	72	100.0
Bireysel	19	12.8	42	28.2	88	59.1	149	100.0
Hem Ticari Hem de Bireysel	0	0.0	3	7.7	36	92.3	39	100.0
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>8.1</b>	<b>63</b>	<b>24.2</b>	<b>176</b>	<b>67.7</b>	<b>260</b>	<b>100.0</b>

$\chi^2_h = 20.42$ sd = 4 P = 0.001*									
Hizmetler ve Yenilikler Hakkında Bilgilendirme Önem Derecesi									
İşlem Türü	Önemli Değil		Önemli		Çok Önemli		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Ticari	14	19.4	13	18.1	45	62.5	72	100.0	
Bireysel	34	22.8	45	30.2	70	47.0	149	100.0	
Hem Ticari Hem de Bireysel	2	5.1	6	15.4	31	79.5	39	100.0	
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>19.2</b>	<b>64</b>	<b>24.6</b>	<b>146</b>	<b>56.2</b>	<b>260</b>	<b>100.0</b>	
$\chi^2_h = 16.06$ sd = 4 P = 0.003*									
Hizmet ve Saatlerin Uygunluğu Önem Derecesi									
İşlem Türü	Önemli Değil		Önemli		Çok Önemli		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Ticari	17	23.6	9	12.5	46	63.9	72	100.0	
Bireysel	18	12.1	50	33.6	81	54.4	149	100.0	
Hem Ticari Hem de Bireysel	0	0.0	3	7.7	36	92.3	39	100.0	
<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>13.5</b>	<b>62</b>	<b>23.8</b>	<b>163</b>	<b>62.7</b>	<b>260</b>	<b>100.0</b>	
$\chi^2_h = 32.14$ sd = 4 P = 0.001*									

\*:  $P < \alpha/2 = 0,025$  olduğundan anlamlıdır.

Yabancı bankaları tercih edenlerin, bankalarda kullandıkları işlem türünün bankalardan hizmet unsuru olarak beklentilerinin önem derecelerine bağımlı olup olmadığı için  $\chi^2$  analizi yapılmıştır.  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde, bankalarda kullanılan işlem türü; sunulan hizmetlerin çeşitliliğinin, bürokrasinin olmamasının, sunulan hizmetler ve yenilikler hakkında bilgilendirmenin ve hizmet verilen gün ve saatlerin uygunluğunun önem derecelerine bağımlı olduğu çıkmaktadır. İşlem türü bakımından sunulan hizmetlerin çeşitliliğini, bürokrasinin olmamasını, sunulan hizmetler ve yenilikler hakkında bilgilendirmenin ve hizmet verilen gün ve saatlerin uygunluğunun önemli düzeyde beklentileri bakımından çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yabancı bankaları tercih edenlerin, bankalarda kullandıkları işlem türünün bankaların şube fiziki ortam kalitesi olarak beklentilerinin önem



derecelerine bağımlı olup olmadığı için  $\chi^2$  analizi yapılmıştır.  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde, bankalarda kullanılan işlem türü; şubeye ulaşmanın kolaylığının, şubenin iç ve dış dekorasyonunun güzelliğinin, şubenin temizliğinin, şube içinde yeterince afiş broşür vb. bulunmasının ve şube içi afiş broşür vb. dokümanın güncelliğinin beklenti önem derecelerine bağımlı olduğu çıkmaktadır. İşlem türü bakımından bireysel müşterilerin şube fiziki ortam kalitesi unsurlarını beklenti olarak önemli görmedikleri ortaya çıkmaktadır. Buna karşı ticari ve hem ticari hem de bireysel amaçlı kullanan müşterilerin şube fiziki ortam kalitesi unsurlarını önemli düzeyde beklentileri bakımından çok önemli gördükleri anlamlı çıkmaktadır.

### Ankete Katılanların Yabancı Bankaların Türkiye’de Faaliyet Göstermesi Hakkındaki Düşüncelerin Analizi

Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankaların Türkiye’de Faaliyet Göstermeleri Hakkındaki Düşünce Durumlarına Göre Dağılımları ve  $\chi^2$  Analizi Sonuçları Tablo 4’da verilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılanların, Yabancı Bankaların Türkiye’de Faaliyet Göstermeleri Hakkındaki Düşünce Durumlarına Göre Dağılımları ve  $\chi^2$  Analizi Sonuçları

İşlem Türü	Destekleme Durumu					
	Destekliyorum		Desteklemiyorum		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticari	28	45.9	33	54.1	61	100.0
Bireysel	47	43.5	61	56.5	108	100.0
Hem Ticari Hem de Bireysel	12	34.3	23	65.7	35	100.0
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>42.6</b>	<b>117</b>	<b>57.4</b>	<b>204</b>	<b>100.0</b>
$\chi_h^2 = 1.30$ sd = 2 P = 0.523						
İşlem Türü	Ülke Ekonomisine Zarar-Fayda Katkısını Düşünme Durumu					
	Zarar Veriyorlar		Fayda Sağlıyorlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticari	20	43.5	26	56.5	46	100.0
Bireysel	30	49.2	31	50.8	61	100.0
Hem Ticari Hem de Bireysel	10	43.5	13	56.5	23	100.0
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>46.2</b>	<b>70</b>	<b>53.8</b>	<b>130</b>	<b>100.0</b>
$\chi_h^2 = 0.42$ sd = 2 P = 0.809						
İşlem Türü	Ülke Ekonomisine Katkılarını Düşünme Durumu					
	Daha Fazla Yatırım Yapılışın	Yarardan Çok Zararları Var	Toplam			

	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticari	22	78.6	6	21.4	28	100.0
Bireysel	29	60.4	19	39.6	48	100.0
Hem Ticari Hem de Bireysel	12	66.7	6	33.3	18	100.0
<b>Toplam</b>	<b>63</b>	<b>67.0</b>	<b>31</b>	<b>33.0</b>	<b>94</b>	<b>100.0</b>
$\chi^2 = 2.64$ $sd = 2$ $P = 0.267$						

Yabancı bankaları tercih edenlerin, bankalarda kullandıkları işlem türünün yabancı bankaların Türkiye’de faaliyet göstermesi hakkındaki düşüncelerine bağımlı olup olmadığı için  $\chi^2$  analizi yapılmıştır.  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde, bankalarda kullanılan işlem türü; yabancı bankaların, Türkiye’de faaliyet göstermesi hakkındaki düşüncelerine bağımlı çıkmadığı görülmektedir. Yabancı bankalarda işlem yaptıran bireysel, ticari ve ham bireysel hem de ticari amaçlı müşterilerin yabancı bankaların Türkiye’de faaliyet göstermesi hakkında ki düşünceleri aynı oranda diyebiliriz.

## SONUÇ

Türkiye’deki varlıkları 19. yüzyılın sonlarında başlayan yabancı bankalar, 1980’lere kadar kapalı bir yapıya sahip olan Türk ekonomisinde sınırlı olarak faaliyette bulunmuşlardır. Bu dönemde uygulamaya konulan dışa açık ekonomi politikaları sonucunda, yabancı bankaların Türk bankacılık sistemine girişleri artmıştır. 1980-2000 döneminde yabancı bankaların sayısı artmış, ancak bankacılık sisteminin toplam aktifleri içerisindeki payları % 5’ler düzeyinde kalmıştır.

2000 ve 2001 krizleri sonrasında bankacılık sisteminin daha sağlıklı hale getirilmesi ve sorunlarının kalıcı olarak çözümlenmesi amacıyla uygulamaya konulan “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” ile elde edilen kazanımlar, Türk bankacılık sektörünü yabancı yatırımcılar için çekici hale getirmiştir. Kredi hacminde yaşanan artışlar, yüksek kâr oranları ve düzenleyici çerçeve ile gözetim ve denetim sisteminde yükselen standartlar, yabancı yatırımcıları Türk bankacılık sistemine yatırım yapmaya yönelten faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu dönemde Türk ekonomisinin makro göstergelerinde yaşanan iyileşme, yüksek büyüme oranları ve enflasyondaki düşüş ile Türkiye’nin Avrupa Birliğine üyelik müzakerelerinin başlaması ve buna bağlı olarak geleceğe yönelik olumlu beklentiler de, bu sürece katkıda bulunmuştur. Bu olumlu beklentiler ışığında

yatırımlarını bankacılık sektörüne yönlendiren yabancılar kârlarını katlamışlardır.

Yabancı bankalar ülkemizde son birkaç yılda müşteri potansiyellerini de arttırmıştır. Yabancı bankalar sundukları hizmet kalitesiyle, yabancı sermayeye karşı oldukça tepkili olmasına rağmen Türk müşterilerinin ilgisini çekmeyi başarmıştır. Müşterilerin yabancı bankaları tercih etmeleriyle ilgili yapılan bu araştırma müşterilerin tercihlerini etkileyen faktörlerin önem derecesini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yabancı bankaları kullanan müşterilerin vermiş olduğu cevaplara göre en çok kullanılan yabancı bankalar sırasıyla, Finans Bank, HSBC Bank, Fortis Bank ve Denizbank olurken, ilk iki banka tüm bankalar içinde %60 paya sahip durumdadır.

Yabancı bankaları tercih edenlerin %57'si bu bankaları bireysel işlemleri için kullanmaktadır. Ankete katılanların % 27'si ise ticari müşteridir. %16'lık bir grup da yabancı bankaları hem ticari hem bireysel hizmetleri için kullanmaktadır.

Yabancı bankaların tercih edilmesinde en etkili faktörler hizmet unsurları ve personel kalitesi ile ilgili unsurlar olmuş, yönetim kalitesi ve şube fiziki ortam kalitesi ile ilgili unsurlar geri planda kalmıştır. Bununla birlikte hiçbir unsura verilen cevapların ortalaması "hiç önemli değil" yada "önemli değil" şeklinde çıkmamış, en az etkili olan cevaplarda bile "ne önemli ne de değil" ile "önemli" arasında sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Yabancı bankaları tercih eden müşteriler arasında yapılan araştırmanın son bölümünü oluşturan, yabancı bankaların Türkiye'de faaliyet göstermesiyle ilgili olarak ne düşündüklerinin tespiti amacıyla sorulan soruya, yabancı banka kullanan müşterilerin verdikleri cevaplarla elde edilen sonuçlara göre, %42,4'ü yabancı bankaların Türkiye'de faaliyet göstermesini desteklemektedir. Ancak yabancı bankaları kullandıkları halde Türkiye'de faaliyet göstermelerini desteklemeyenlerin oranı %57,6'dır. %53,8'i ülke ekonomisine faydası olduğunu, %66,30'u da daha fazla yatırım yapmalarını gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte, %70,9 gibi büyük bir oran ülke ekonomisine yabancıların hakim olmasından hoşnut değildir.

Bu oranları olumsuz cevaplar ve olumlu cevaplar olarak gruplandırdığımızda, araştırmaya katılanların %43,8'i olumlu cevap verirken, %53,7'si olumsuz görüş belirtmiş, %2,5'i ise bu konuyla ilgili yorum yapmamıştır.

Desteklemedikleri halde yabancı bankaları kullanan bir kesim olduğuna göre, yabancı bankalar, hizmet yapısı ve kalitesi açısından diğer bankalara göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Zira müşteriler yabancı bankalara karşı ne kadar tepkili yada temkinli de olsa, menfaatleri

doğrultusunda hareket etmektedirler. Daha az komisyon alan yatırımlara daha fazla kazanç getiren, daha hızlı, güvenilir ve güler yüzlü hizmet veren bankaları tercih ettikleri görülmektedir.

Yabancı bankalar ülkemizdeki faaliyetlerini arttırmaya devam edecek ve bunu durdurmak yada engellemek faydasız olacaktır. Tercih edilmelerini ortaya çıkaran sonuçları yerli bankaların lehine döndürmek, ülke ekonomisine bu denli hakim olmalarının önüne geçmenin bir yolu olabilir. Bankacılık sektörü Türk ekonomisinin bel kemiğidir. Yabancı bankaların faydaları olması yanında, dış destekle ayakta duran Türk bankacılık sektörü bu desteğin çekilmesi durumunda ayakta kalamayacağı da unutulmamalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- AKGÜÇ, Ö.(1989). **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık** (İkinci Baskı).Gerçek Yayınevi.
- BOLAY,C.(1991). **Türk Bankacılık Tarihi**. TBB Yayınları. Bankacılık Dergisi, sayı:5
- ERTUĞRUL, A., Zaim O.(1996). **Türk Bankacılığında Etkinlik Tarihi Gelişim Kantitatif Analiz**. Ankara :Bilkomat Yayınları.
- GÜLER,O.(2002), **A Study On Ranking The Preference Factors Of Corporate Customers In A Bank**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Bilim Dalı.
- GÜNAL,M.(2001), **Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği**, Ankara:Ticaret Odası Yayınları.
- KARASAR,N.(2002) **Bilimsel Araştırma Yöntemi**.Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- KAZGAN,H.(1997). **Osmanlıdan Cumhuriyete Türk Bankacılık Tarihi**. İstanbul:TBB Yayınları.
- ÖCAL, T.,Çolak,F.(1988). **Para-Banka**. (Birinci Baskı) Ankara: İmge Kitabevi,
- TAKAN, M.(2001). **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim**.Ankara: Nobel Yayınları.
- TBB (Türkiye Bankalar Birliği).(2005).**Türkiye’de Yabancı Bankalar**.Bankacılar Dergisi Sayı:52
- TBB (Türkiye Bankalar Birliği).**Bankalarımız(1980-2006)**  
<http://www.bankaciyizbiz.com/>  
<http://www.bddk.org.tr>  
<http://www.tcmb.gov.tr>  
<http://www.tbb.org.tr>

## AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUM SÜRECİNDE KOBİLERİN FİNANSAL SORUNLARI: TEORİK BİR YAKLAŞIM

Yeter DEMİR\*  
Didem Rodoplu ŞAHİN\*\*  
Mustafa Fedai ÇAVUŞ\*\*\*

**Özet:** İstihdam yaratma, yeniliklere hızlı uyum, büyük işletmelere ara malı temin etme gibi konularda ülke ekonomisine büyük katkılar sağlayan KOBİ'lerin ülkemizde karşılaştıkları sorunlar AB ülkelerindekine kıyasla önemli boyuttadır. Türkiye'deki işletmelerin sayı olarak % 99,5'i KOBİ tanımına girmekte ve istihdamın % 64'ü ile katma değer % 36'sı bu işletmelerce sağlanmaktadır. İstihdam ve katma değer açısından bu kadar önemli rol oynayan KOBİ'lerin bankacılık sisteminden hak ettiği payı aldığını söylemek mümkün değildir. Türk KOBİ'lerinin % 52'si, finansman araçlarına ulaşmada ortaya çıkan finansman maliyetini, büyüme planlarını etkileyen kısa vadeli kısıtlamalar olarak görmektedir. Bu oran AB ortalamasının (%23) iki katından fazladır. 2001 krizinden sonra KOBİ'ler açısından en önemli sorun olan finansman sıkıntısı halen önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. KOBİ'leri etkileyen diğer bir gelişme de KOBİ'ler için fırsat ve tehditler yaratma potansiyeline sahip AB'ye giriş sürecidir. Bu çalışmada, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Türkiye'deki KOBİ'lerin küresel ekonomik krizle bağlantılı olarak mevcut durumları, finansal kriz dönemlerinin KOBİ'ler üzerindeki etkileri ve son olarak AB'nin Türkiye'de KOBİ'lere sağladığı destekler üzerinde durularak KOBİ'lerin rekabetçi güçlerini artırmak amacıyla gerekli tedbirle, ana hatları ile ele alınacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** , KOBİ, KOBİ Finansmanı, Kriz, Küresel Kriz

\* Dr. İller Bankası Genel Müdürlüğü

\*\* Dr. Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

## The Financial Problems Of Sme's On The Adaptation Period Of European Union: A Theoric Perspective

**Abstract:** *SME's are the fundamental elements provide a great deal foundation to the economy of the country with the accession of labour force, the adaptation to the new technological dynamics, the acquirement of mid-goodies to the high capacity commercials. The problems, which SME's are dealing on these issues are more essential in comparision to SME's in the member counries of E.U. With 64% of the labor force and 36 % of the estimated value tax which are provided by the commercial and labeled as 99,5 of the commercail under the name of SME's. Even though It is not applicable to claim that the SME's, which owns a leading figure for labor force and estimated taxes, are measured with their real estimation in the financial system. 52 % of the Turkish SME's apprehends as a financial limitations in the short term peroid plans for accessing the financial tools. The proportion of this approach in Turkey about (23 %) two times of the E.U. after the crise of 2001, the financial crise still stands as a fundemental problem. Another development which affects the SBs is the adaptation period of SME's to E.U. in which both possible oppotunities and the potential dangers are placed. In this project, various essential procautions are suggested to empower the competition of Sb's relying on the issues which are the situation of SME's in Turkey in the adaption period with E.U, as a result economic crise, the effects of economic crises on Sbs, and the supports the E.U providing to SME's in Turkey.*

**Key Words:** *SME, Financing of SME, Crisis, Global Crisis*

### GİRİŞ

KOBİ'ler genel olarak, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama, daha düşük yatırım maliyeti ile istihdam imkanı yaratma, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme, talep değişikliklerine daha kolay uyum gösterme ve teknolojik yeniliklere daha yatkın olma gibi özelliklere sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı, bölgelerarası dengeli kalkınmada ve gelir dağılımı çarpıklıklarının en alt düzeye indirilmesinde büyük rol oynarlar (Gündoğdu ve diğerleri, 2009: 11). Ülkemizde KOBİ'ler tüm işletmelerin %99,5'ini oluşturmakta olup, istihdam içinde %64 gibi oldukça büyük bir paya sahip olmasına karşın toplam kullanılan kredilerden % 5 gibi küçük bir pay almaktadırlar (Ercan, 2009:7). KOBİ'ler banka kredileri dışında da alternatif finansman kaynaklarından leasing,

factoring, risk sermayesi, franchising ve sermaye piyasası araçlarından yeterince yararlanamamaktadır. Avrupa Birliği üyeliği için hazırlık programı yapmakta olan Türkiye'nin, bünyesindeki KOBİ'leri, Avrupa Birliği KOBİ'lerinin standartlarına yakınlaştırmak için gerekli tedbirleri alması kaçınılmazdır. Bu süreçte özellikle KOBİ'lerle ilgili yasal düzenlemelerin AB ile uyumlu hale getirilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma kapsamında incelediğimiz AB'ye uyum sürecinde KOBİ'lerin finansal sorunları büyük boyutlarda olsa da bu sorunların hiçbir şekilde çözümsüz olmadığı son yapılan yasal ve uygulamaya yönelik düzenlemelerle bizzat görülmüştür.

### **ÜLKEMİZDE KOBİ'LERİN MEVCUT DURUMLARI**

KOBİ'ler, ülkelerin sosyal ve iktisadi yapı özellikleri içinde endüstrileşme, sağlıklı kentleşme, optimum dağıtım ve ticaret uygulamaları için önemli bir unsurdur. Ülkelerdeki bölgelerarası dengesizliğin giderilmesinden, üretim kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına kadar ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olan bu işletmeler, bu özelliklerinden dolayı bütün ülkelerin politika ve stratejilerinin oluşumunda etken olmaktadır. Dünyada 1945 ile 1970 yılları arasında büyük ölçekli işletmelere ağırlık verilerek ekonomik büyüme ve kalkınma faaliyetleri yürütülmüştür. Fakat bu süre içerisinde büyük işletmelerin uluslararası piyasalarda ülke kredibilitelerini artırırken, ülkelerin kendi iç dinamiklerinde, sosyal ve kültürel kalkınmışlıklarında hatta siyasi gelişmişliklerinde KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında gelişimlerini sürdürebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmelerinin güçleştiği görülmüş, gerek ekonomik gerekse sosyal açıdan faydalarının toplumların içerisinde ciddi paya sahip olduğu görülerek yeni politikalar geliştirme ihtiyacı hissedilmiş, bu çerçevede yeni stratejiler ortaya konulmaya başlanmıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri incelendiğinde KOBİ'lere yönelik göstergeler, bu kesimin önemini gayet açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Her ne kadar KOBİ'ler, ülkelere göre tanım ve yapı farklılıkları gösteriyorsa da, dünyanın neresinde olursa olsun değişmeyen bir gerçek, bu işletmelerin bütün dünya ülkelerinin ekonomilerinde göz ardı edilmeyecek katkılara sahip olmasıdır. KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri yeni malzemelerin, fikirlerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Çünkü büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacıyla makine, araç, gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar nedeni ile aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalmaktadırlar. Fakat KOBİ'lerin büyük ölçekli yatırımlara bağlı kalmak gibi bir sorunları bulunmamaktadır. Çünkü

ölçekleri küçüktür ve büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler.

Küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir. Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde önemli yer tutmaktadır. Önemleri 1970'lerden sonra daha çok fark edilmiştir. ABD, Japonya ve Avrupa Birliği KOBİ'leri ekonomik gelişmelerinin artırılmasında önemli bir araç olarak görmektedirler. Dünyada ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler küçük, esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızla uyum sağlayabilmekte, ölçek üretim yerine butik üretim yaparak müşteri memnuniyetini daha iyi karşılayabilmektedirler. İstihdam sorununun çözülmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmelerin esasında Avrupa'da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir (Kara ve Ünal, 2009:7).

Türkiye'de KOBİ'lerin tarihi 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar uzanmaktadır. 1933 yılında esnaf ve küçük sanayicinin kredi gereksinimini gidermek için Halk Bankası kurulmuş, Türkiye'de 1963 yılından itibaren başlatılan planlı kalkınma dönemi çerçevesinde hazırlanan 5 yıllık kalkınma planlarında KOBİ'ler sürekli olarak yer alarak bugüne kadar gelinmiştir. KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkânları da sınırlıdır. KOBİ'lerin başta finansman olmak üzere, teknoloji iş gücü, pazarlama, danışmanlık ve eğitim gibi sorunları olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Yaşanan küresel krizle birlikte, bu sorunların arttığı bir gerçektir. Sorunların tespit edilmesi ve önlemler alınması çok önemlidir. KOBİ'lerin üretimi, istihdamı, ihracatı göz önüne alındığında vazgeçilmez oldukları bir gerçektir. KOBİ'lerin toplam krediden aldıkları payın yüzde 23 civarında olduğu, küresel ekonomik krizle birlikte, bu oranda da büyük bir düşüş olduğu da gözlemlenmektedir. İTO'nun yaptığı bir araştırmada, KOBİ'lerde sermayenin kaynağının %78,56'sını önceden yapılan tasarrufların; %7,71'lik kısmını da banka kredilerinin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Ülkemizde orta vadeli kredi verme oranının düşük olduğu dikkate alındığında KOBİ'lerin yatırımlarını orta vadeli kredi kullanmaksızın daha çok özkaynak, satıcı kredileri ve kısa vadeli banka kredi ile karşılamaya çalıştığı gözlenmektedir. KOBİ'lerin yatırımlarını da özsermayelerinin yetersiz kaldığı durumlarda, orta vadeli kredi yerine kısa vadeli banka kredilerine yönelmeleri sonucunda, daha üretim aşamasına gelmeden kredilerin geri ödeme sürelerinin gelmesi ile mali



krize girebilmektedirler. Bu tür örneklerle sıkça karşılaşıldığından KOBİ'ler ya kredi almaktan çekinmekte ya da yeni yatırımlara girmekten kaçınmaktadırlar. Yeni yatırımlara girilmemesi istihdamın artmasını engelleyerek ülke ekonomisinin kalkınmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

KOBİ'lerin dışa açılmamasındaki en büyük nedenin finansal yetersizlik olduğu "Türkiye koşullarında ancak bankalar aracılığıyla sermaye ihtiyaçlarını karşılama yoluna giden bu işletmeler, yaygın olarak kredi finansman aracını kullanmaktalar. Küresel krizin KOBİ'lere etkisini azaltmak için, gerekli tedbirleri alınmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda 2007 yılında ekonomik kriz başlamamışken, bankalarla yapılan protokollerle KOBİ'lere ihracat destek kredisinin ve istihdam kredisinin de içinde bulunduğu, birçok kredi seçeneği sunulmuştur. 2008'de can suyu kredileri olmak üzere, yeni kredi programları uygulamaya konulmuştur. 2008'de imalatçı esnafa 1,6 milyar TL'lik kredi hacmi yaratılmıştır. KOBİ'lerin finansal sıkıntılarını en aza indirmek ve ihracat daralmasını sonlandırmak için, 2009'un ilk can suyu destek faaliyeti olan, ihracat kredisi destek programı da mart ayında uygulanmaya başlanmıştır.

## AVRUPA BİRLİĞİNE UYUM SÜRECİNDE KOBİ'LER

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerek birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. Yeni tanıma göre 250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta ölçekli bir işletme 50 ila 250 işçi çalıştıran, Küçük işletme 50'den az işçi, çok küçük işletme ise 10'dan az işçi çalıştıran olarak tanımlanmıştır ([www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr)). 1980'li yıllarda özellikle Avrupa'da KOBİ'lere verilen önemin artması, 1983 yılının AB tarafından KOBİ yılı ilan edilmesi Türkiye'de de etkisini göstermiş, bunun yanı sıra geliştirilen ihracata dayalı kalkınma modelinde yaşanan bazı tikanıklıkları açmak için de KOBİ'lere verilen önem giderek artmıştır.

KOBİ'lerin esnek yapılarının krizler karşısında büyük firmalardan çok daha kolay şekilde konjonktürel şartlara uyum gösterdiğini fark eden devletler kısa süre içerisinde KOBİ'lere ciddi biçimde önem vermeye ve onları desteklemeye başlamışlardır. AB, bünyesindeki KOBİ'leri, aşağıda belirtilen hedefler doğrultusunda geleceğin dünyasına hazırlamaktadır (De, 1998: 25).

- KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak ve artırıcı tedbirler almak,
- KOBİ'lerin esnek piyasa şartlarına entegre olmasını sağlamak,
- KOBİ'lerin profesyonellik ruhunu geliştirmek,
- KOBİ'lerin esnek bir işgücü arz ve talebini oluşturmak için, eğitim gibi imkanları sağlamak

Yukarıda belirtilen kıstaslar, Türk KOBİ'lerinin, AB KOBİ'lerinin standartlarına ulaşması için hayati önem taşımaktadır. Türkiye'nin, AB'ne entegrasyonu sürecinde gerekli olan bu tür kriterleri yerine getirmede zaman zaman inişli çıkışlı seyirler izlediği bir gerçektir. Ancak son zamanlarda KOBİ'ler için sağlanan teşvikler ve atılımlar cesaret verici boyutlara ulaşmıştır.

Türkiye-AB ilişkilerinde Aralık-1999 Helsinki Zirvesi ile başlayan AB'ye uyum sürecinde Türkiye her alanda olduğu gibi KOBİ'lerin rekabet güçlerinin geliştirilmesinde önemli bir fırsat yakalamıştır.

- AB Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programı CIP' in "Girişimcilik ve Yenilik Programı" çerçevesinde, KOBİ'lere Avrupa Birliği'nin Avrupa çapında vereceği 2.2 milyar Euro'luk fonlarından yararlanma imkanı tanınmıştır. Avrupa Birliği Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Programı CIP, 2013 yılına kadar sürecek ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliğini artırmak, eko-yenilik de dahil olmak üzere yenilikleri desteklemek, rekabet gücü yüksek, yenilikçi ve kapsamlı bir bilgi toplumunun gelişimine hız vermek, ulaşım da dahil olmak üzere tüm sektörlerdeki yeni ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını teşvik etmeye yönelik bir programdır. Bu kapsamda KOBİ'lere sağlanacak destekler aşağıdaki gibidir:

- Kredi almada kefalet sorunu yaşayan KOBİ'lere garanti veren Kredi Garanti Fonu, AB'den fon sağlayarak kefalet hacmini büyütecek, böylelikle daha fazla KOBİ'nin daha ucuza kredi kefaleti almasına imkân tanınacak,

- Girişim Sermayesi çerçevesinde, finansal sıkıntı yaşayan ya da büyümek isteyen KOBİ'lere ortak olan KOBİ A.Ş. ve benzeri aracı kuruluşlar, AB fonlarından yararlanarak, daha fazla KOBİ'ye ortak olarak sermaye desteği verebilecek,

- Mevcut Avrupa Bilgi Merkezleri ve İnovasyon Aktarım Merkezleri, AB'den sağlanan finansal destekle KOBİ Destek Merkezi altında dönüştürülecek. Kuruluşu tamamlanan ve 81 ile hizmet verecek 7 merkez, KOBİ'lere ücretsiz danışmanlık, bilgi, AB mevzuatı desteği sağlayacak. Ayrıca, KOBİ'ler ortak arama, teknoloji transferi, ihracat imkânları, pazar araştırmaları konusunda bu merkezler aracılığıyla, AB'deki yüzbinlerce KOBİ'ye direkt ulaşabilecek,

- KOBİ'ler, hazırladıkları inovasyon ve teknoloji projeleri için AB tarafından belirlenecek alanlarda hibe desteği alabileceklerdir. Başvurular doğrudan AB'ye yapılacak, KOBİ'ler konuyla ilgili Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile AB'den bilgi alabileceklerdir.

CIP'in ilk bileşeni olan ve ülkemizin katılımına dönük mutabakat zaptı 12 Şubat 2008'de Brüksel'de imzalanan, Girişimcilik ve Yenilik Özel Programı EIP'in onaylanmasına ilişkin kanun, Türkiye Büyük Millet

Meclisi'nde 25 Kasım 2008 tarihinde onaylanmıştır. Programın tüm Avrupa kapsamındaki destek bütçesi 2 milyar 170 milyon Euro'dur. Bu programın koordinasyonu Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Programla, KOBİ'lere çok önemli destekler sağlanacaktır. Bunlardan ilki, finansman ihtiyacındaki KOBİ'lerin kredi kullanımında karşılaştıkları kefalet sorununun giderilmesine yönelik hizmet veren Kredi Garanti Fonu ve kurulabilecek benzeri fonların, AB'den kaynak sağlamasına yöneliktir. Bu güne kadar AB'nin sistemi yürüten Avrupa Yatırım Fonu'ndan 24 milyon Euro'luk kaynak sağlayan Kredi Garanti Fonu (KGF A.Ş.) CIP çerçevesinde yine bu fondan yeni kaynak sağlayacaktır. Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte başlayacak çalışmalarla, Avrupa Yatırım Fonu'ndan sağlanacak fonla, daha fazla KOBİ'ye, daha ucuz maliyetli kredi kefaleti verilebilecektir. Bu destekten KOBİ'ler, hazırladıkları projelerle KGF'ye başvurarak yararlanabileceklerdir. AB'nin bu desteğinden şu anda aktif olan KGF'nin yanında, kurulabilecek Kredi Garantisi verebilecek diğer mali aracı kuruluşlar da faydalanabileceklerdir. İkincisi ise, yine finans ihtiyacı duyan veya büyümek isteyen KOBİ'lerimize destek sağlayacak girişim sermayesi sisteminin desteklenmesidir. Şu anda KOBİ'lere bu alanda destek veren TOBB ve KOBİ A.Ş. ile benzeri kuruluş ya da kurulacak özel girişim sermayesi fonları, yine Avrupa Yatırım Fonu'na başvurarak kaynak sağlayacaklar ve Türk KOBİ'lerine ortak olarak finans, danışmanlık ve yönetim desteği sağlayacaklardır. AB'den bu alanda sağlanabilecek kaynak 10 ila 50 milyon Euro arasında olabilecektir. KOBİ Girişim Sermayesi Fonları bu kaynakla; hazırladıkları projeye istekli olan KOBİ'lere ortak olarak finansal açıdan destekleyecek ve büyüteceklerdir. CIP kapsamındaki üçüncü önemli destek de, Avrupa İşletmeler Ağı'na Türkiye'nin entegre edilmesidir. Bugüne kadar hizmet veren Avrupa Bilgi Merkezleri ve İnovasyon Aktarım Merkezleri, CIP kapsamında sağlanan AB kaynağıyla birleştirilmiş ve KOBİ Destek Merkezleri kurulmuştur. KOBİ Destek Merkezleri'nin kurulmasına yönelik çalışmalar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda tamamlanmış ve Türkiye çapında hizmet vermek üzere 7 merkez kurularak AB'ye akredite olmuştur. Bu merkezler, KOBİ'lere ücretsiz olarak bilgi, danışmanlık, AB mevzuatı, pazar araştırma hizmetleri sağlayacaktır. Bunun yanında, Avrupa İşletmeler Ağı'na entegre olan bu sistemde, KOBİ'ler AB'deki KOBİ'lere direkt ulaşabilecek, ortak arama, teknoloji transferi, ihracat imkânları, pazar araştırmaları yapabileceklerdir. Böylece AB çapındaki yüz binlerce işletmeyle iş yapma ve veya ortak proje geliştirme imkânı KOBİ'lere açılmış olacaktır. CIP kapsamındaki önemli bir diğer destek de, KOBİ'lerin direkt olarak başvurabilecekleri inovasyon ve teknoloji projelerine hibe destek sağlamalarının kapısının açılmasıdır ([www.abgs.gov.tr](http://www.abgs.gov.tr))(22.05.2009).

Avrupa Birliği'nin 7. Çerçeve Programı kapsamında Tübitak tarafından hazırlanan Kapasiteler Özel Programı kapsamında araştırma altyapılarının geliştirilmesi ve en uygun kullanımının sağlanması, Avrupa genelindeki araştırma potansiyelinin değerlendirilmesi, KOBİ'ler yararına olan araştırmaların teşviki, toplumun ve bilimin birbirine yakınlaştırılması, uluslararası bilim ve teknoloji işbirliklerinin oluşturulması ve bilgi bölgelerinin geliştirilmesi gibi hususların desteklenmesi planlanmaktadır. Bu özel program, önceki çerçeve programlarındaki faaliyetlerin desteklenmesi, devamlılığının sağlanmasına yönelik hazırlanmıştır. Kapasiteler Özel Programında aşağıdaki hususların sağlanması suretiyle Avrupa genelinde araştırma ve inovasyon yeteneğinin geliştirilerek etkin kullanımı planlanmaktadır (TÜBİTAK AB 7. Çerçeve Programı, 2006: 27):

— Araştırma altyapılarının gelişim ve kullanımının en etkin hale getirilmesi,

— KOBİ'lerin inovasyon ve araştırmadan yararlanma kapasitelerinin güçlendirilmesi,

— Bölgesel araştırma yürüten kesimlerin gelişiminin desteklenmesi,

— AB araştırma potansiyelinin ortaya çıkarılması.

AB'nin belirleyeceği alanlarda yapacağı proje çağrılarında, KOBİ'ler hazırlayacakları projelerle AB'ye direkt olarak başvurabilecekler ve inovasyon ile teknoloji projelerine hibe desteği de alabileceklerdir

## **KOBİ'LERİN BAŞLICA FİNANSMAN SORUNLARI VE BASEL II KRİTERLERİNİN KOBİ'LERE ETKİLERİ**

OECD'nin 2004 yılında KOBİ'lerle ilgili hazırladığı rapora göre, KOBİ'lerin teknik bilgi yetersizlikleri, düşük teknoloji kullanımı ve son olarak da önemli finansal sorunları olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda KOBİ'lerin finansmanı 2001 krizinden bu yana iyileşme göstermektedir. Kredi yapıları KOBİ'lerin istekleri doğrultusunda düzenlenmiş ve bu noktada bankalar KOBİ'leri oldukça karlı bir hedef grup olarak algılamaya başlamıştır. Gelecek yıllar için de bankalar önemli bir şekilde KOBİ kredilerini genişletmeyi planlamaktadırlar. Bu alandaki rekabet aşağıda sıralanan faktörlerden dolayı artacaktır (Neumann, 2006: 37):

- Bankacılık sektöründeki konsantrasyon süreci,
- Yabancı bankalar tarafından yapılan baskının artması,
- Bankaların işletmelere odaklanması,

Küçük girişimler için, karışık finans planlarından çok günlük işlerin hızlı yürütülmesi adına nakit hareketinin olması daha önemlidir. Küçük girişimlerin düzenli olarak kullandığı ürünler ve hizmetlerin birçoğu

perakende satış ürünleridir. Nakit akışları, para transferleri, ödemelerin kontrolü ve kredi kartları ve mevcut hesapların birleştirilmesi gibi işlemler hemen hemen tüm küçük işletme yöneticilerince yapılmaktadır. Bazı küçük girişimciler de günlük çalışma giderlerini ya da o gün için gerekli olan nakit için kişisel hesaplarına başvurumaktadırlar. Fakat yatırımların finansmanı ya da sermaye ile ilgili bir konu olursa küçük girişimler bankalar tarafından sunulan profesyonel danışmanlık hizmeti ihtiyacı duyacaklardır (Retail Banking International, 2005: 21). Ayrıca; KOBİ'lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansını ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır (Akgemci, 2001: 34).

KOBİ'lerin finansmanla ilgili sorunlarının basında kaynak yetersizliği gelmektedir. Kriz dönemlerinde finansman kaynakları son derece azalmakta, hızla erimekte ve KOBİ'ler yüksek faizli banka kredilerine yönelmek zorunda kalmaktadır. Bu yüksek faiz oranlarında bile, KOBİ'ler tüm banka kredilerinden yalnızca %3 dolayında küçük bir pay almaktadır. Buna karşılık, KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay ABD'de %42.7, Almanya'da %31.1, Japonya'da %50, Güney Kore'de %47, Fransa'da %29, İngiltere'de %27'dir (Sarıaslan, 1994: 24).

KOBİ'lerin temel problemleri büyük girişimlerin problemlerinden oldukça farklıdır. Problemler, özkaynak yetersizliği, maddi teminatın mevcut olmayışı ve bilgi yetersizliği ana başlıkları altında sayılabilir. Kredi riski de ayrıca önemli bir konudur; fakat bu sadece küçük ve orta ölçekli girişimler için doğrudur. KOBİ'lerin finansmanına portföy perspektifinden bakıldığında, KOBİ'lere sağlanan krediler çeşitlendirme etkisi sebebiyle büyük girişimlere sağlanan kredilerden daha riskli değildir (Wagenvoort, 2003:2). Küçük girişimlerin kredilerindeki kar haddi yüksektir. Çünkü küçük girişimlerin düşük pazarlık edebilme güçleri vardır.

Pazarın önemli bir parçasını oluşturan KOBİ'ler, iki temel sebepten dolayı dış finansman problemleri ile karşılaşmaktadırlar (Steinherr, 2004: 17): öncelikle bankalar KOBİ kredilerinin risklerinin hesaplanmasında çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar, girişimciler yeterli finansal doküman ile bankalarla olan ilişkilerinin geçmişi tam olarak bildirmedikleri için bilgi problemi ile karşı karşıya kalmaktadır. Böylelikle kredibilite (kredi itibarı) belirlenmesi oldukça güç olmaktadır. Bunun yanında, KOBİ'ler son on yıllık belirsiz ekonomik periyotta Türk Bankacılık Sisteminde (özellikle özel ticari bankalarla) güven problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bankalar için risk çok yüksek olduğu zaman, bankalar kredi limitini keserler, faiz oranlarını önemli ölçüde

artırırlar ya da vadesinden önce kredileri geri çağırırlar. Sonuç olarak, girişimlerin yöneticileri, yine özkaynak temelli finansmana yönelirler (Hancock, 2005: 16).

Son yıllarda yaşanan makroekonomik gelişmelere paralel olarak, bankalarca reel sektöre kullanılan kredilerin hacminde ve bu kredilerin bankaların toplam aktifleri içerisindeki payında da önemli artışlar olmuştur. Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğündeki gelişmeler de dikkate alındığında toplam kredi hacmi 2000 yılına göre %50 artmıştır. Kredilerdeki bu artış paralelinde bankalarımız özellikle bireysel krediler ile KOBİ kredilerine ağırlık vermiş, bu alanlara önemli yatırımlar yapmıştır. Bankacılığın risk alma sanatı olduğu bilinci içerisinde, BDDK'nın temel yaklaşımı, bankaların aldıkları risklerin mutlak seviyesini sınırlamak değil, bankaların yönetebilecekleri kadar risk almalarını sağlamaktır.

Basel-II, bankaların riske dayalı bir sermaye yükümlülüğüne tabi olmasını öngören ve bankaların bulundurmaları gereken sermaye yükümlülüğünün hesaplanmasında basitten gelişmişe doğru giden farklı ölçüm yaklaşımlarının kullanılabilmesine imkân tanıyan kapsamlı bir düzenlemedir. Oldukça kapsamlı ve teknik seviyesi yüksek hükümler içeren Basel-II'nin bankalar ve BDDK dışında pek çok kesime önemli etkilerinin olacağı kaçınılmazdır. Bu kapsamda değerlendirilen en önemli kesim bankanın mevcut müşterisi konumunda olan şirketler ve özelde de KOBİ'lerdir.

Basel-II içerisinde KOBİ'lere ilişkin hükümler incelendiğinde ilk olarak Uzlaşma'da kabul edilen KOBİ tanımı ön plana çıkmaktadır. Basel-II, KOBİ'leri cirosu 50 milyon €'dan daha az olan şirketler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, Basel-II içerisinde yer alan avantajlardan faydalanabilme açısından kritik bir ölçüttür. Öncelikle tanımın kendisinin bir avantaj olduğu belirtilmemelidir. Zira şirketlerin %99'u tanım kapsamındadır. Bunun yanında, Basel-II içerisinde yer alan şirket kredileri "kurumsal krediler" ve "perakende krediler" olarak ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bir şirkete verilen kredinin perakende olarak sınıflanabilmesi için karşı tarafın bir KOBİ olması, kredi tutarının 1 milyon €'dan az olması ve portföyün yeterince çeşitlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu ayrım çerçevesinde perakende krediler genelde kurumsal kredilere göre daha avantajlı uygulamalara tabi olmaktadır. Örneğin kredilere ilişkin standart ölçüm yaklaşımının kullanılması durumunda, derecelendirme notu bulunmayan bir şirkete verilen kurumsal bir kredi için %8 oranında sermaye ayrılması gerekirken, perakende bir kredi için ayrılması gereken sermaye %6'dır. Kurumsal kredilerde bir kredi için bankalar tarafından bulundurulacak sermaye tutarı derecelendirme notlarına göre belirlenmektedir. Basel-II'de yer alan basit (standart) ölçüm yöntemlerinde, her hangi bir

derecelendirme notu bulunmayan şirketler için mevcut duruma yani şu anda yürürlükte olan Sermaye Yeterliliği Yönetmeliğine (Basel-I) göre değişiklik olmazken, yüksek derecelendirme notuna sahip olan şirketlere verilen krediler için sermaye avantajları ortaya çıkmaktadır. Basel-II’de yer alan ileri ölçüm yaklaşımlarında ise -İşsel Derecelendirme Bazlı Yaklaşımlar (IRB)- krediler için hesaplanacak sermaye yükümlülükleri bankalar tarafından müşterilerine verilecek işsel derecelendirme notlarına göre belirlenmektedir. Bu yaklaşımda da perakende portföye dahil edilen krediler kurumsal portföye göre daha avantajlı konumda olmakta, ilave olarak kurumsal krediler içerisinde de KOBİ’lere verilen krediler büyük ölçekli şirketlere verilen kredilere göre daha düşük sermaye yükümlülüğü doğurmaktadır. Bu çerçevede, Basel-II içerisinde bir KOBİ’nin, kendisi ile aynı konumdaki KOBİ olmayan büyük ölçekli bir şirkete göre daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir. Ancak KOBİ’lerimizin dışsal derecelendirme notlarına sahip olmamaları ve kurumsal yönetim açısından bazı eksikliklerinin olması onlar için dezavantaj oluşturabilecektir (Volz, 2009: 12).

KOBİ’lere yönelik etkiler temel olarak, bankaların sermaye yükümlülüklerinin, Basel-II ile birlikte, bağımsız derecelendirme notlarına veya bankalar tarafından verilen işsel derecelendirme notlarına göre belirlenmesinden kaynaklanacaktır. Zira Basel-II ile birlikte sadece firmanın değil kredinin de riskliliği değerlendirilmektedir. Burada Temerrüt Olasılığı (PD), Temerrüt Halinde Kayıp (LGD), Temerrüt Halinde Risk Tutarı (EAD) parametreleri ve vade, kredi riskliliğinin belirlenmesindeki değişkenlerdir. Bu çerçevede, Basel-II ile birlikte, KOBİ’lere (ve genel olarak tüm kesimlere) kullanılan kredilerde riske daha duyarlı bir fiyatlama yaklaşımının bankalarca benimsenmesini beklemekteyiz. Bu da daha iyi derecelendirme notuna (dışsal veya işsel) sahip KOBİ’lerin diğerlerine göre maliyet avantajına sahip olması sonucunu doğuracaktır. Bu kapsamda Basel-II’nin reel sektöre muhtemel etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Worldbank, 2009: 27):

- Derecelendirme gereksinimlerinin artması,
- Bankalarca talep edilen verilerin kapsamında artış,
- Yönetişim yapısındaki değişiklikler,
- Kabul edilen teminat türlerinin değişmesi,
- Borçlanma maliyetlerinin seviyesinde ve oynaklığındaki değişiklikler,
- Kredilerde fiyat farklılaşmalarının artması.

Bu etkiler içerisinde KOBİ’ler açısından en önemli olanlar, toplam kredi hacmine ve kredi fiyatlarına ilişkin etkilerdir. Basel-II ile birlikte kredi maliyetine etki eden bir takım unsurların (fonlama maliyeti, operasyonel

giderler, risk primi) değişeceğini ve bazı firmalar için artacağını tahmin etmekteyiz. Ancak kredilerin nihai fiyatını belirleyen başkaca faktörler de önem arz etmektedir. Reel sektöre kullandırılan toplam kredilerin tutarına ilişkin olarak ise daha iyimser tahminler söz konusudur. Bu çerçevede, Basel-II ile birlikte bazı maliyet kalemlerinde artış beklenmesine karşın, bankacılık sektörünün yatırım yaptığı toplam fon miktarı ve bunun içerisinde kredilerin payı, bankaların bilanço büyütme kapasiteleri ve farklı yatırım alanlarının karlılıkları ile de yakından ilişkilidir. Bu anlamda kar paylarının daraldığı bir durumda, KOBİ kredilerinin bankalar için oldukça karlı bir yatırım alanı olarak görülmesi de mümkündür.

Bu bağlamda Basel-II'nin bankalar üzerine muhtemel etkilerinin analiz edilebilmesi amacıyla Basel Komitesi tarafından uluslararası boyutta "Sayısal Etki Çalışmaları (Quantitative Impact Studies – QIS)" düzenlenmiştir. Bu çalışmalara Türkiye bankaları da dahil olmak üzere 40'tan fazla ülkeden 350'den fazla banka katılmıştır. Benzer bir çalışma 2003 yılında BDDK tarafından 23 Türk bankası için de yerel olarak gerçekleştirilmiştir. Basel Komitesi tarafından düzenlenen çalışmaların sonuçları incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin bankalarının kullandıkları KOBİ kredilerine ilişkin sermaye yükümlülüklerinin Basel-II'de %2- 5 oranında azaldığı görülmektedir. AB üyesi ülkelerin sonuçları incelendiğinde de benzer bir sonuç ile karşılaşılmaktadır. Bu husus söz konusu kredilerde maliyet avantajının ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlardan ortaya çıkan bir diğer tespit de bankaların kullandıkları ölçüm yaklaşımlarının gelişmişlik seviyesi arttıkça sermaye avantajının daha da arttığıdır. BDDK tarafından gerçekleştirilen yerel sayısal etki çalışması (QIS-TR) sonuçları incelendiğinde ise KOBİ kredilerine ilişkin sermaye yükümlülüklerinde artışlar ortaya çıkmaktadır. Sektörün %95'ini oluşturan bankaların katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonuçları incelendiğinde, Basel-II kapsamında KOBİ olarak tanımlanan taraflara kullandırılan krediler için sermaye yükümlülüğünün mevcut durumdaki %5,3'lük seviyeden az bir farkla %6,7'lik seviyeye çıktığı görülmektedir. Bu durum söz konusu krediler için düşük de olsa sermaye maliyeti anlamına gelmekle birlikte, yapılan çalışmaların bankaların mevcut portföyleri üzerinden ve standart yöntemler esas alınarak gerçekleştirildiği gerçeği unutulmamalıdır. Çünkü Basel-II'nin uygulanmasına kadar geçecek süre içerisinde ortaya çıkabilecek gelişmeler (banka bilançolarında, müşterilerin kredi kalitelerinde, kredilerin teminat yapılarında, vb.) çerçevesinde bu sonuçların daha olumlu hale gelmesi beklenmektedir. Ayrıca banka bazında bakıldığında, bazı bankalarda sermaye ihtiyacı azalmıştır (Neumann, 2006: 43).



KOBİ'lere kullanılan kredilere ilişkin sermaye yükümlülüğü, gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan sonuçların aksine, Türkiye özelinde artış göstermektedir. Bu husus bir maliyet unsuru oluşturmakla birlikte, nihai kredi fiyatının başta makroekonomik faktörler olmak üzere pek çok değişkene bağlı olduğu unutulmamalıdır. KOBİ'lerden temel beklenti; hesap ve kayıt düzeninin geliştirilmesi, şeffaflığın artırılması, kurumsal yönetim ve risk yönetiminin etkinliğinin artırılması, teminat mekanizmalarından faydalanma yolunda adımların atılması ve derecelendirmeye yönelik gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bunun yanında ülkemizde KOBİ tanımının tek-düze hale getirilmesi çalışmalarında Basel-II kriterlerinin ve Basel-II'nin etkilerinin de dikkate alınması, Basel-II kapsamında etkin garanti mekanizmalarının sağlanması ve KOBİ'lere ilişkin bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi de kamu otoritelerinden beklenen faaliyetler olarak sıralanabilir.

Basel II ile bankacılık sistemi risk odaklı sermaye yönetimine geçmekte ve bu da beraberinde risk odaklı kredi fiyatlamasını getirmektedir. Risk odaklı kredi fiyatlaması hem KOBİ'lerin kullanacakları kredi miktarını hem de maliyetini etkileyecektir. Basel II ile kredi kullananın riski firma derecelendirme notu ile ifade edilecektir. Ancak iyi yönetilen, öz sermayesi güçlü, iyi finanse edilmiş ve işletme ile ilgili gerekli mali ve niteliksel tüm bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde paydaşlarına sunarak şeffaflığı sağlayan ve buna ilaveten eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi diğer kurumsal yönetim ilkelerini en iyi biçimde uygulayan KOBİ'lerin, iyi bir derecelendirme notu alma potansiyeli söz konusu olabilecektir. Derecelendirme notunun yüksekliği işletmelerin daha uygun koşullarda kredilendirilmesini mümkün kılacaktır. Uluslararası uygulamada 2007 yılında yürürlüğe girmesi planlanan Basel II, kredi kullanımında teminat yerine geçebilecek araçlar ile ilgili olarak da değişiklikler öngörmektedir. Örneğin, Türkiye'de yoğunlukla kullanılan müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketleri kefaletleri Basel II'de teminat kapsamında değerlendirilmemektedir. Basel II küçük girişimlerin finansmanı için bazı teklifler sunmaktadır. Basel II Komitesi KOBİ'ler için sermaye gereksinimlerinin Basel II kriterleri ile birlikte şimdikinden daha düşük olacağını kanıtlamıştır (Hofmann, 2004:251). KOBİ destekle düzenlemeleri aşağıdaki gibidir (Bank for International Settlements, 2004: 12):

- Maddi teminat çeşitleri artırılmıştır,
- Halen bütün küçük girişimler yüzde yüzlük bir oranla risk sahibi iken, kredibiliteleri bir yana, küçük girişim kredileri perakende kredi olarak sınıflandırılabilir ve bunun da riski portföy çeşitlemesi etkisiyle gelecekte

sadece % 75 olarak karşımıza çıkar. Bütün KOBİ kredilerinin % 95'i yeni düzenlemelerden muhtemelen iyi bir şekilde etkilenecektir.

Türk Bankacılık Sektörünün KOBİ'lere yaklaşımı organizasyonel yapı içerisinde önemli ve etkili bir analizle anlaşılabilir. Bazı bankalar son zamanlarda yapılarını, planlarını ve müşteri portföylerini yeniden analiz ederek yapılandırmıştır. Söz konusu analizlerde aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiştir (Neumann, 2006: 26):

- Bazı bankalarda küçük girişimciler perakendeci müşteriler olarak algılanmaktadır. Böylece, onlara perakende ürünler sunulmaktadır. Şube müdürleri küçük girişimleri kar getirmeyen müşteriler olarak gördükleri için küçük girişimlerden sorumlu olmayacaklarını ya da onlara hizmet sunumu ile ilgilenmeyeceklerini belirtmişlerdir,

- Bazı bankalar KOBİ bankacılığı ile ilgili özel bir bölüme sahip değildir. KOBİ'ler ya perakende ya da ticari bankacılık müşterileridir,

- KOBİ'lerin bazı bankalarda yüksek ölçeğe sahip ticari müşteriler olarak görülse de onlar farklı finansal kuruluşların da müşterileridir,

- Bazı yapısal tutarsızlıklar bulunmaktadır: bir banka KOBİ bankacılığı yapısına haiz küçük ticari bankacılık müşterileri için sözde KOBİ ürünleri önerir,

- KOBİ'lerin iş yaptığı sektörlerde farklılıklar olabilir; bir bankada KOBİ cirosunun dağılım eşiği ve ortak bankacılık çeşitleri, endüstriyel sektöre bağlıdır.

- Bankalar, KOBİ'lerin tanımlamalarında aynı şeylere rücu etmez, onların bölümlenme stratejileri bu tanımlamalar içinde önemli ölçüde farklıdır.

Gelecek yıllarda pazarda daha güçlü rekabet koşulları hüküm sürecektir. Pazar büyük ortak girişimler için oldukça doygun bir görünüm arz etmektedir; hükümetin hazine bonoları da yeterince karlı bulunmamaktadır. Bankalar gelir yapılarını geliştirmek, yeni pazarlara ulaşabilmek adına KOBİ'lere yöneleceklerdir. Potansiyel açıktır; KOBİ'lerin bu anlamda pazarda nüfuz oranları şu anda kişisel kredilerden ve büyük ortaklıklar için sağlanan kredilerden daha düşüktür. Bankalar önümüzdeki yıllarda KOBİ kredilerinin hızlı bir şekilde gelişeceğini tahmin etmektedir. Diğer tüm finansal kuruluşlar beklentileri ile birlikte oldukça isteklidirler ve olumlu Pazar şartlarından daha iyi bir performans göstermeyi istemektedirler. Bunlar gelecekte KOBİ'ler için şiddetli bir rekabetin söz konusu olacağını habercileri olarak değerlendirilebilir (Neumann, 2006: 35). Ülkemizdeki KOBİ'lerin durumunu Basel II kriterleri açısından değerlendirdiğimizde, KOBİ'lerin kredi talepleri sürecinde gerekli olan uygun finansal dokümanlarında birtakım eksiklikler ve işletmenin bağımsız dış değerlendirmeye tabi tutulmamış olması gibi ve bunların uygulamasında bir takım sorunlarla

karşılaşmaktadır. Bu anlamda Basel II kriterleri KOBİ kredilerindeki büyük beklentilerin hızını kesebilir. Çünkü bankalar Basel II kriterleri doğrultusunda bilgi asimetrisinde oldukça sıkı tedbirleri gündeme almak durumundadırlar (Hancock, 2009: 32).

## **KRİZ DÖNEMLERİNDE KOBİ'LERİN FİNANSAL EYLEM VE ÖNLEMLERİ**

Kriz denilince ilk akla gelen, finansal nedenlerden dolayı ortaya çıktığı varsayılan ekonomik kriz olmaktadır, oysa yönetsel problemler, yolsuzluklar, kayıt dışı ekonomi, adaletsiz vergi sistemi, yabancı yatırımcı ile yurt dışına kaçan yerli yatırımcı kaynakların israfı, oy uğruna verilen destekler, yüksek enflasyon, dış borç ve iç borç yükü, riskli ülke sayılma, yüksek faizle borçlanma, yatırım yapmadan yüksek kazanç peşinde olma gibi nedenler ekonomik krizlere neden olmuştur (Bozgeyik, 2004:339). Bir ekonomide finansal krizin öncü göstergelerinin yanında, yaşanan krizin boyutları hakkında bilgi veren temel göstergeler de söz konusudur. Kriz dönemlerinde kötüleşen ve krizin somut göstergeleri olarak nitelendirilen ekonomik göstergelerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uygur, 2000: 18):

- Döviz kurlarındaki çok büyük dalgalanmalar,
- Özellikle gecelik faizlerde yaşanan aşırı yükselmeler,
- Döviz rezervlerindeki önemli miktarda azalmalar,
- Dış ticaret açıklarının bozulması,
- Bankaların açık pozisyonlarının aşırı artması,
- Kısa Vadeli Dış Borç / Döviz Rezervi oranının artması,
- Cari Acık / Döviz Rezervi oranının artması,
- Cari Acık / GSYİH oranının artması,
- Toplam veya Kısa Vadeli Dış Borç / İhracat oranının artması,
- Bankacılık Kesimi Acık Pozisyonu / Döviz Rezervi oranının artması,
- Banka Kredisi / Döviz Rezervi oranının artması,
- M2 / Döviz Rezervi oranının artması,
- Yerel Para biriminin Değer Kazanması
- Sermaye Hareketinde Dalgalanma
- Dış Borç Faizinde ve Risk Priminde Yükselme, Dalgalanma
- Kısa Vadeli İç Faizde Dalgalanma

Dünya piyasalarındaki rekabet ve entegrasyon, krizlerin etkisini de evrensel kılmaktadır. Globalleşme neticesinde, bir ülkede ortaya çıkan bir kriz, söz konusu ülke ile ekonomik bir faaliyeti olsa da olmasa da diğer ülkeleri ve dolayısı ile o ülkedeki firmaları da olumsuz anlamda etkile-

mektedir. Diğer bir ifade ile firmalar, hem kendi ülkelerinde ortaya çıkan krizlerden hem de diğer ülkelerde ortaya çıkan krizlerden çok ciddi biçimde etkilenmektedirler. Yapılan çalışmalar kriz dönemlerinde sistematik ve sistematik olmayan risklerin arttığını, rekabetin yoğunlaştığını ve kriz sürecinde firma iflaslarının normal faaliyet dönemlerine oranla daha da arttığını ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle, kriz dönemi firmalar açısından çok önem arz etmektedir. Bu dönemde firmanın başarılı olması firmanın geleceğinin şekillenmesi açısından önem taşımakta ve bir anlamda firmanın kaderini tayin etmektedir. Bu dönemde alınabilecek yanlış kararlar ve uygulamalar firmaları iflasa kadar götürebilecek nitelik taşımaktadır.

Finansal krizlerin reel sektör üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bir gerçektir. Finansal krizlerin reel sektör üzerindeki etkilerini Calvo, kredi kanalı çerçevesinde geliştirdiği modelinde, yabancı sermaye girişinin aniden durması ve ya sermayenin dışarı çekilmesi durumunda, gelişmekte olan ekonomilerde ödeme sistemlerinin işlerliğini kaybedeceğini, iflasların artacağını, üretimin azalacağını ve sonuçta insan kaynaklarının da zarar göreceğini savunur (Calvo, 1998: 22).

Kriz süreci, işletme ve çalışanları üzerinde birçok kalıcı etki bırakabilmektedir. İşletme fonksiyonları bağlamında ele alındığında yönetsel süreçte krizin etkileri örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin bozulmasına neden olacaktır. Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir (Katrnlı, 2008: 22). Bu hareketsizlik eğilimi, işletmenin yeni girişimlerde bulunmasını engeller. O anki sabit durumu en azından sabit bir halde sürdürme gayreti ortaya çıkar. Belki bu durum, kriz anında bile geçicidir, ancak, işletmeyi olumsuz etkileyeceği şüphesizdir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan anormal şartlar olağan faaliyetlerden uzaklaşmayı gerektirdiğinden üretim konusunda ciddi sorunlar ile karşılaşılabilir. Yaşanılan sorunların ana çıkış noktası üretim hacmindeki ciddi düşüşler ve buna bağlı olarak işletmeyi endirekt etkileyen diğer faaliyetlerdir. Bu etkenler; vasıflı eleman eksikliği, tedarik maliyeti ve gecikmeleri, teknolojik değişimleri izleme, esnek üretim yapma zorluğu ve siparişleri karşılamada yaşanan sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Bozgeyik, 2004: 36). Kriz süreci içerisinde yaşanan pazarlama sorunları; Pazar araştırmasının maliyeti ve çok zaman alması, iç pazar bulmadaki sorunlar, yurtdışı pazarlara girme konusundaki sıkıntılar sayılabilecektir. Ekonomik krizler dolayısıyla, kısılan iç talep rekabetin artmasına ve büyük işletmelerin KOBİ'ler üzerinde baskısının artmasına neden olmuştur. Reel döviz kurunun aşırı pahalalanması sonucu ise büyük işletmelerden daha sert kar marjı esnekliğine sahip KOBİ'lerin ihracat

pazarlarındaki rekabet gücü aşırı zayıflamıştır. İşletmelerin finansal anlamda yaşadığı diğer bir sıkıntı ise kaynak temininde ortaya çıkan sıkıntıdır. Bu dönemde teşvik ve kredilerin azalması, menkul ve gayrimenkullerin gerçek değerinde olmaması bahsedilen sıkıntının yaşanmasındaki en önemli etkenlerdir. Kriz dönemlerinde, işletmelerin hem gelecekle ilgili tahmin yapmalarının zorlaşması hem de likidite sıkışıklığına girilmesi nedeni ile yatırım politikalarında bazı değişikliklere gittikleri gözlemlenmektedir. Yatırım politikasıyla ilgili olarak bazı işletmelerin yatırım kararlarını tamamen iptal ettikleri görülürken bazılarının da kararlarını ertelemiş oldukları gözlemlenmiştir. Çok az firmanın da yatırım kararlarını uyguladıkları tespit edilmiştir (Sezgin 2003: 32). KOBİ'lerin kriz dönemlerinde maliyet düşürme anlamında uyguladıkları eylem-önlemlerle ilgili en temel faaliyet küçülme (downsizing) olacaktır. Küçülme, personel sayısının tekrar gözden geçirilerek, sayının üretim hacmi ile orantılı hale getirilmesidir. Bu yöntem literatürdeki çalışmalarda incelenen KOBİ'lerin hemen hepsinde az veya çok görülen bir durumdur.

KOBİ'ler kriz dönemlerinde krizin etkisini azaltmak amacı ile likidite, mali yapı, yatırım politikaları ve maliyet açılarından çeşitli uygulamalara girişmektedirler. Likiditeye yönelik eylem ve önlemlere bakıldığında işletmelerin, sistematik ve sistematik olmayan risklerle kriz döneminde karşılaşma olasılığı artmaktadır. Riskler özellikle, yabancı piyasa aktiviteleri veya ticari likidite seviyesi düşük işletmeleri etkilemekte ve dolayısı ile bu tür işletmelerin piyasa değerleri krizden daha çok etkilenmektedir. KOBİ'ler kriz dönemlerinde likiditelerini artırmaya yönelik olarak çeşitli eylemlere – önlemlere girişmektedirler. Bu konuda yapılan çalışmalarda firmaların likit kalmak adına daha az stokla çalıştığı, kredi ödemelerini ertelediği, vadeli satışlarını azalttıkları, dövizli satışa ağırlık verdikleri, sipariş üzerine üretim yapma, üretimi durdurma, likiditesi yüksek varlıklardan banka faizi, döviz ve hisse senedi gibi varlıklara ağırlık verdikleri gözlemlenmiştir. KOBİ'lerin çok az bir kısmının ise likiditelerini artırmak ve riski azaltmak amacı ile modern finansal teknikleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bu konuda, büyük ölçekli işletmelerin kriz dönemlerinde ödemelerini daha fazla erteleme olanağının olduğu, işletme ölçeği küçüldükçe, vadeli satışları azaltma, üretime ara verme, satışları ve satın alma işlemlerini durdurma, ticari kredileri kapatma eğiliminin de arttığı gözlemlenmiştir. Kriz dönemlerindeki genel eğilim olan stokları paraya çevirme eğiliminin tersine bazı çalışmalarda KOBİ'lerin stoklara yatırım yaptığı da gözlemlenmiştir (Neumann,2006: 32).

Krizin işletmeler üzerindeki en büyük etkilerinden birisi de, kriz döneminde yapılan devalüasyonun neden olduğu öz kaynak kayıplarıdır. Bu durum zaten kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'leri daha fazla etkilemektedir. Kriz

dönemlerinde yaşanan gelişmelerin KOBİ'lerin mali yapıları üzerinde yarattığı etkiler üzerine literatürde yapılan çalışmalarda öne çıkan ortak nokta, kriz sürecinde özellikle küçük ölçekli işletmelerin finans kurumlarından kredi temininde sıkıntı yaşamaları ve dolayısı ile öz kaynaklara yönelmesidir. Kredi temin edebilen KOBİ'lerde genelde kriz dönemlerinde uzun vadeli kredi temin edemediklerinden dolayı, kısa vadeli kredi yolunu tercih etmektedirler. Bu konuda dikkati çeken diğer noktalar da kriz dönemlerinde işletme sermayesi ihtiyacının artması ve öz kaynak yaratamamaktır. Literatürdeki çalışmalarda, kriz dönemlerinde, KOBİ'lerin hem gelecekle ilgili tahmin yapma zorlaşması hem de likidite sıkışıklığına girilmemesi nedeni ile yatırım politikalarında bazı değişikliklere gittikleri gözlemlenmektedir. Yatırım politikasıyla ilgili olarak bazı işletmelerin yatırım kararlarını tamamen iptal ettikleri görülürken bazılarının da kararlarını ertelemiş oldukları gözlemlenmiştir. Çok az firmanın da yatırım kararlarını uyguladıkları tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere KOBİ'ler, kriz dönemlerinde yatırımlarını ya askıya almakta ya da iptal etmektedir. Bu durum ekonomide zaten var olan sorunların daha da artmasına neden olması bakımından önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin kriz dönemlerinde maliyet düşürme anlamında uyguladıkları eylem-önlemlerle ilgili literatürdeki bazı çalışmaların bulguları incelenmiştir. Bu bağlamda; KOBİ'lerin kriz dönemlerinde belki de en çok uyguladıkları tasarruf yöntemi personel sayısının tekrar gözden geçirilerek, sayının üretim hacmi ile orantılı hale getirilmesidir. Bu yöntem literatürdeki çalışmalarda incelenen KOBİ'lerin hemen hepsinde az veya çok görülen bir durumdur. Bunun dışında genelde firmaların, üretim maliyetlerini ve genel işletme giderlerini düşürme gayreti içinde oldukları gözlemlenmiştir. Krizde endüstri ilişkilerinin rolü çok önem taşımaktadır. Bu konuda genel olarak işletmelere ortak girişim grubu kurmaları tavsiye edilmektedir. Böylece fazla miktarda ürün satın alınacağından girdi maliyetlerini düşürme olanağı hazırlanmış olacaktır. Aynı şekilde, geniş ticari ilişkilere sahip olan bir işletme, ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyetlerini düşürebilirken, yabancı firmalarla ilişkileri iyi olan işletmelerde işlem maliyetlerinde tasarrufa gidebilmektedirler (Katrinli, 2008: 24).

KOBİ'lerin üzerinde görülen en önemli kriz etkisi zamanla ilgilidir. Zaman baskısının üç önemli özelliği vardır. Birincisi, zaman baskısı görevlerin güçlük derecesini artırır. İkincisi, karar vermek için gerekli olan süreyi kısaltır. Üçüncüsü de, karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkiler (Titiz, 2004: 3-4). Krizin KOBİ'ler üzerindeki başka bir etkisi de zaman baskısı ile birlikte ortaya çıkan strestir. Stres altında alınan kararlar hata oranını artırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da

neden olabilmektedir. Böylece KOBİ yöneticileri sorunları çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güvenleri azalmaktadır. Bunun yanı sıra işletmedeki çalışma grupları daha verimsiz çalışmakta ve çatışmalar artmaktadır. Krizlerin işletmeler üzerindeki sonuçları şu başlıklar altında toplanabilmektedir.

## SONUÇ

Teknolojinin hızlı gelişimi ve değişimi rekabeti getirmektedir. Ekonominin lokomotifi olan KOBİ'lerin bu değişime ayak uydurabilmeleri için dünya ölçeğinde rekabet edebilir düzeyde olmaları gerekmektedir. KOBİ'lerin gelişimi ve dünya ölçeğinde rekabet edebilir düzeyde olmaları için finansman kaynağı maliyetlerinin düşük olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü ülkemizde KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı %99 istihdam içindeki payı %77 gibi oldukça büyük bir oran olmasına rağmen toplam kullanılan kredilerden % 5 gibi küçük bir pay almaktadırlar.

Oysaki KOBİ'ler diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de gözardı edilmeyecek katkılara sahiptirler. KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri yeni malzemelerin, fikirlerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynağını da oluşturmaktadırlar. KOBİ'ler, ülkelerin sosyal ve iktisadi sistemi içinde endüstrileşme, sağlıklı kentleşme, optimum dağıtım ve ticaret uygulamaları için büyük önem arz etmektedir. KOBİ'ler istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler küçük, esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedirler. Türkiye'deki ekonomik büyümeye yakıt sağlamakta, Türkiye ile Avrupa Birliği arasında köprü kurma hedefinde önemli yapı taşı oluşturmaktadır. AB rekabetçilik yolunun KOBİ'lerden geçtiğini bilmektedir. Avrupa Birliği'nde işletmelerin %99'u KOBİ seviyesindedir ve yaklaşık 75 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Ekonomik kriz döneminde istihdam kaybının en az olduğu alanı oluşturan KOBİ'lerin; yeni iş imkânı yaratmadaki payı %80 civarındadır. KOBİ'ler tekstil, inşaat veya mobilya gibi bazı sanayi sektörlerindeki istihdamın %80'ini oluşturduklarından, Avrupa endüstrisinin hayati bir parçasıdır.

Küresel krizin Türkiye'nin bankacılık sistemi, hizmetler, sanayi sektörü gibi önemli oyuncularını ile birlikte ve ABD'deki seçim sonrası değişimle beraber kendi rolünü, büyüklüğüne yakışır noktaya getirmesi gerekmektedir. Yine söz konusu kriz toplam şirket sayısının %99'unu, istihdamın %77'sini oluşturan KOBİ'ler için toplamda, yerel katma değere, üretkenliğe, verimliliğe doğru ilerlemesinde önemli bir fırsattır.

Döviz kurlarındaki dalgalanmalar, gecelik faizlerde yaşanan aşırı yükselmeler, döviz rezervlerindeki azalmalar, kısa vadeli iç faizde dalgalanma kısa vadeli dış borçlar, GSYİH oranının artması, dış borç faizinde ve risk priminde yükselme, dalgalanmalar gibi kriz dönemlerinde somut ekonomik göstergeleridir. Dünya piyasalarındaki rekabet ve entegrasyon, krizlerin etkisini de evrensel kılmakta en çokta KOBİ'leri etkilemektedir. Çünkü kriz dönemlerinde sistematik ve sistematik olmayan riskler artmakta, rekabetin yoğunlaştığını ve kriz sürecinde firma iflaslarının normal faaliyet dönemlerine oranla daha da arttığı ortaya konulmaktadır.

Üretim hacmindeki ciddi düşüşler ve buna bağlı olarak işletmeyi endirekt etkileyen eleman eksikliği, tedarik maliyeti ve gecikmeleri, teknolojik değişimleri izleme, esnek üretim yapma zorluğu ve siparişleri karşılamada yaşanan sorunlar KOBİ'leri çıkmaza sürüklemektedir. KOBİ'ler yatırımlarının ve özsermayelerinin yetersiz kaldığı bu durumlarda, orta vadeli kredi yerine kısa vadeli banka kredilerine yönelirler ve daha üretim aşamasına gelmeden kredilerin geri ödeme sürelerinin gelmesi ile mali krizle karşılaşır.

KOBİ'lerin karşılaştıkları dış finansman probleminin kaynağında, bankaların KOBİ kredilerinin risklerinin hesaplanmasında yaşadığı sorunlar yatmaktadır. Girişimciler yeterli finansal doküman ile bankalarla olan ilişkilerinin geçmişini tam olarak bildirmedikleri için bilgi problemi ile karşı karşıya kalarak kredi itibarı belirlenmesinde güçlük yaşamaktadır. Sonuç olarak güven problemi ile karşı karşıya kalan bankalar risk çok yüksek olduğu zaman, kredi limitini keserler, faiz oranlarını önemli ölçüde artırır ya da vadesinden önce kredileri geri çağırırlar. En nihayetinde girişimlerin yöneticileri, yine özkaynak temelli finansmana yönelirler.

Basel-II, kapsamında bankaların riske dayalı bir sermaye yükümlülüğüne tabi olması ve bankaların bulundurmaları gereken sermaye yükümlülüğünün hesaplanması için derecelendirme gereksinimlerinin artması, bankalarca talep edilen verilerin kapsamında artış, yönetim yapısındaki değişiklikler, kabul edilen teminat türlerinin değişmesi, borçlanma maliyetlerinin seviyesinde değişiklikler, kredilerde fiyat farklılaşmalarının artması yaklaşımlarının kullanılabilmesine imkân tanıyan kapsamlı bir düzenlemeye gidilmiştir.

Böylelikle Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde KOBİ'lerden temel beklenti; hesap ve kayıt düzeninin geliştirilmesi, şeffaflığın artırılması, kurumsal yönetim ve risk yönetiminin etkinliğinin artırılması, teminat mekanizmalarından faydalanma yolunda adımların atılması ve derecelendirmeye yönelik gereksinimlerin karşılanması, etkin garanti mekanizmalarının sağlanması ve KOBİ tanımının tekdüze hale getirilmesi çalışmaları



noktasındadır. Bununla bağlantılı olarak Türkiye'deki bankaların da küçük girişimcileri perakendeci müşteriler olarak algılamaları, KOBİ bankacılığı ile ilgili özel bir bölüme sahip olmaları, KOBİ'lerin tanımlamalarında aynı şeylere rücu etmesi, onların bölümlene stratejileri bu tanımlamalar içinde önemli ölçüde farklı olması, farklı sektörlerde iş yapan KOBİ'lerin cirosunun dağılım eşiği ve ortak bankacılık çeşitlerinin olması gerekmektedir. Söz konusu düzenlemeler ile birlikte kredi almada kefalet sorunu yaşayan KOBİ'lere garanti veren Kredi Garanti Fonu, AB'den fon sağlayarak kefalet hacmini büyütecek, böylelikle daha fazla KOBİ'nin daha ucuza kredi kefaleti almasına imkan tanınacak, girişim sermayesi çerçevesinde, finansal sıkıntı yaşayan ya da büyümek isteyen KOBİ'lere ortak olan aracı kuruluşlar, AB fonlarından yararlanarak, daha fazla KOBİ'ye ortak olarak sermaye desteği verebileceklerdir.

#### KAYNAKÇA

- AKGEMCİ T. (2001) Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB, Haziran, Ankara,
- BOZGEYİK, A. (2004) Krizleri Fırsata Dönüştürmek, İstanbul: Hayat Yayınları,
- CALVO, A.G. (1998) "Capital Flow and Capital Market Crises: The Simple Economics of Sudden Stops", Journal of Applied Economics, Vol:1, No:1,
- DE D. "SME Policy in Germany", içinde Turkish Small and Medium Sized Enterprises in The Integration Process of Turkey with The European Union: Implications and Consequences, Editör: Prof. Dr. Yavuz Tekelioğlu, Friedrich Naumann Foundation and Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences Publication, , Ankara, 1998
- ERCAN M.K. KOBİ Borsaları, Bandırma, Kobi Zirvesi, Bandırma, <http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/kobiborsaları.pdf>, (22.05.2009).
- GÜNDOĞDU F; EMSEN Ö S; ÖZKAN Ş.(2009). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Girişimçilik Yenilikçilik ve Finansman: Kayseri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. KOBİNET, Ekonomi ve İş Dünyası 1.Orta Anadolu Kongresi, <http://www.kobinet.org.tr> (25.04.2009)
- <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankası/ekonomi/021html-2k> (22.05.2009)
- HANCOCK D. The Effects of Mergers and Acquisitions on Small Business Lending by Large Banks, <http://www.sba.gov/advo/research/rs254tot.pdf> - (22.05.2009)
- KARA H.-ÜNAL A. (2009) Küresel Kriz ve Türkiye, Ekonomi ve Politika Araştırmaları Merkezi, Ankara,
- KATRINLI A. (2008) Basel II'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, I. Uluslararası Sempozyum, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir

- SARIASLAN, H. (1994) Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, Ankara,
- RETAIL BANKER INTERNATIONAL. (2005) Banking on big money from small business, in: Retail Banker International 25 January, Lafferty Ltd,
- SEZGİN F. (2003) “Kriz Yönetimi”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8.
- SMITH C.A.P. and C. HAYNE. “Decision Making Under Time Pressure”, Management Communication Quarterly, 1997- 11/1, 1997
- TİTİZ İ.VE ÇARIKÇI İ.H. (2004) “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı 1, Cilt 2.
- TÜBİTAK (2006) AB 7.Çerçeve Programı (2007- 2013).Tübitak Yayınları Ankara, Temmuz.
- UYGUR, E. (2001) “Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri”, Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni No: 2001/1.
- VOLZ U. European financial integration and the financing of local business in the new EU member states, ERBD, <http://www.erbd.com> (22.04.2009),
- Worldbank Turkey Data Profile, <http://devdata.worldbank.org>, (25.04.2009)

## ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİYLE MATBAA İŞLETMESİNİN KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Mithat YILMAZ\*  
Bahadır ŞEN\*\*

**Özet:** Bu çalışmada, işletmelerinin kuruluş yeri seçim sorunu modern karar destek yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci yönteminden faydalanılarak incelenmiştir. Araştırmada ilk önce Analitik Hiyerarşi Süreci anlatılmıştır. Burada yöntemin özellikleri, felsefesi, amacı ve kullanım alanlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan uygulama kısmında ise bir matbaa işletmesinin kuruluş yeri seçimi, Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi'nden faydalanarak bulunmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak da alternatiflerin tam öncelik değerlerine göre, bir matbaa işletmesi için en uygun kuruluş yerinin 0,409 değeriyle İstanbul olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Analitik Hiyerarşi Süreci, Karar Verme, Kuruluş Yeri Seçimi, Kuruluş Yeri Faktörleri, Matbaa.

### The Selection Of The Foundation Place Of Printing House According To Analytic Hierarchy Process Method

**Abstract:** In this study the problem for choosing the place of foundation which is one of the most important decision parameters of enterprises has been investigated by utilizing the method of Analytic Hierarchy Process which is one of the contemporary methods of decision support. Initially the Analytic Hierarchy Process has been explained in the research. Here the characteristics of method, its philosophy, objective and area of use are given here. In the implementation part in the final chapter of the study the selection of foundation place of a printing house has been tried to be found by benefiting from Analytic Hierarchy Process Method. Consequently, it has been found out that the most convenient place of

---

\* Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Eğitimi Bölümü Öğretim Görevlisi

\*\* Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

*foundation of a printing house enterprise has been observed to be İstanbul by the value 0,409.*

**Key Words:** *Analytic Hierarchy Process, Decision Making, Selection of Place of Foundation, Foundation Place Factors, Printing House.*

## **GİRİŞ**

Başarılı bir işletmenin, günümüz koşullarında zengin bir karar verme sürecine sahip olması gerekmektedir. Bu başarı, bilgiyi sadece toplayıp işlemekle değil, aynı zamanda gelişmiş karar verme yöntemleri yardımıyla karar verilerek sağlanabilmektedir. Karar verme bir işletmenin özünü oluşturur. Dolayısıyla, doğru kararların bilimsel yollarla alınması rekabetçi avantaj kazanmak ve süreklilik için gereklidir (Forman ve Selly, 2000). Bu durum işletmeler için kuruluş yeri seçimini, oldukça önemli bir stratejik karar konumuna getirmektedir.

İşletmelerde çok önemli olmayan kararların sezgisel olarak alınması yeterli olmasına rağmen, karmaşık ve hayati kararlar için bu yolun tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir (Forman ve Selly, 2000). Dolayısıyla bu kadar önemli bir karar, çok sayıda alternatifin, değişik faktörler ile karşılaştırılması ve değerlendirilmesini gerektiren uzun ve önemli analizlerle verilmelidir. Yapılan analizler işletme için güçlü/zayıf, fırsatlar/tehditler açısından değerlendirilmeli ve ortaya çıkan sonuçlara göre karar verilmelidir. İşte bu noktada analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle karar vermenin önemi ortaya çıkmaktadır (Saaty, 2000:69-72).

Analitik Hiyerarşi Süreci, karar hiyerarşisinin tanımlanabildiği durumunda kullanılabilen, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını içeren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem dereceleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır (Saaty, 2000:69-72). Analitik Hiyerarşi Sürecinin en göze çarpan üstünlüğü karar vericinin hem objektif hem de subjektif düşüncelerini karar sürecine dâhil edebilmesidir. Yani bilginin, deneyimin, kişinin düşüncelerinin ve ön-sezilerinin planlı bir şekilde birleştirildiği bir modeldir. Analitik Hiyerarşi Süreci önemi, çok geniş bir uygulama alanına sahip olmasından ve pek çok karar problemlerinde etkin olarak kullanılmasından gelmektedir (Kuruüzüm ve Altan, 2006:84).

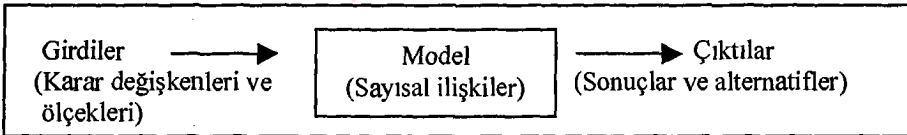
Kuruluş yeri seçiminde kullanılabilen, ulaştırma, kuruluş yeri doğrusu ve kuruluş yeri üçgeni gibi yöntemlere oranla; bu çalışmada yararlanılan Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi tüm kuruluş yeri faktörlerinin sürece dahil edilmesini sağlayacak ve daha objektif bir yapı oluşturulacaktır.

## ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİ

Thomas L. Saaty tarafından kazandırılan Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi karar alma sürecinde kullanılan önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kararlarda sadece yetkili bir kişinin değil, o konuda uzman kişilerin de görüşlerinin etkili olmasını sağlamaktadır. Kısaca, kişilerin uzmanlık alanlarına göre, mesleki bilgi ve deneyimleri karar verme sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemiyle etkin olarak kullanılmaktadır (Uyar, 2001:24-25).

Analitik karar verme, sorunların kademeli (hiyerarşik) bir biçimde anlamlı daha küçük alt bölümlere ayrıştırılması ve daha etkin çözümlenebilecek bir duruma gelmesidir. Burada analitik yaklaşım, verilerin ortak paylaşımına öncülük ederek kararları stratejik bir yapıya dönüştürür. Ayrıca faktörler karar alma esnasında tüm seviyelerde tekrar tekrar gösterilir (Uyar, 2001:25). Analitik yaklaşımda karar problemini üç aşamada ele almak mümkündür:

**1. Modelleme aşaması:** İşletme yöneticileri, karar değişkenleri, alternatifler ve ilgilenilen çıktılar arasında bir bağlantı kurar. Olabildiğince bu ilişkiler için sayısal tanımlar getirmelidir. Bu aşama ve bir sonraki adım olan karar aşaması sonucunda farklı durumları değerlendirmek için kullanılacak bir farklı model ortaya çıkar. Böyle bir model şematik olarak Şekil 1.'de gösterilmiştir. Karar değişkenlerine örnek olarak fiyat, üretim miktarı, pazarlama ve ana harcamalar sayılabilir. Sonuçlar ise kar, zarar, satış veya maliyet gibi öğelerdir. Model, alternatifleri sonuçlara bağlar (Uyar, 2001:25).



Şekil 1. Modelleme aşaması (Saaty, 1980)

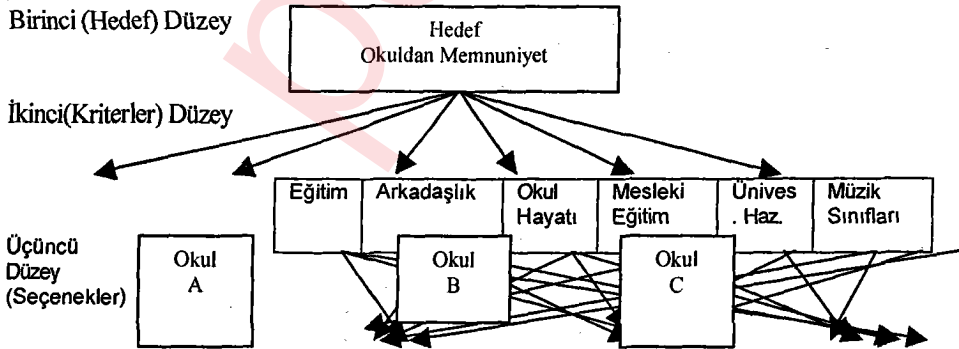
**2. Karar aşaması:** Probleme ilişkin elde edilen bilgiler, bu aşamada ayrıntılı olarak analiz edilir (Uyar, 2001:26).

**3. Kararların uygulaması:** Elde edilen kararların ikinci aşama sonucunda uygulanarak sonuçlarının gözlenmesinden oluşur. Belirli analizler sonucunda elde edilen kararlar ile gerçekte uygulanması incelenir. Eğer bu uygulamalarda bir aksaklık varsa tekrar başa dönülerek probleme ilişkin değerlendirmeler yeniden gözden geçirilir (Uyar, 2001:26).

Analitik Hiyerarşi Prosesinde karar problemleri derecelendirilebilmektedir. (Çalışmada bundan sonra Analitik Hiyerarşi Prosesi yerine "AHP" kısaltması kullanılacaktır.) Bunlar hedefler, kriterler, alt kriterler ve alternatifler olarak sıralanabilir. Ancak bu ayrıştırmanın belirli bir düzeyi geçmemesi önerilmektedir. Miller yasası (Miller's Law) olarak bilinen "Kişi aynı anda yalnızca  $7 \pm 2$  konuyu karşılaştırabilir." iddiası da bunu desteklemektedir (Saaty, 2000:1-5).

Saaty'ye göre problemler AHP'de bir dizi basamaklara bölünür. Karar verici basamaklar arası ilişkiden yararlanarak problemin sonucuna gider. Hiyerarşinin hedef düzeyi ile alternatifler düzeyi birbiriyle olan bağlantıyı aradaki kriter ve alt kriterler sayesinde kurar. Genelde hedef hariç diğer düzeylerde daha çok faktör bulunur. Her bir düzeyde bulunan faktörlerin birbirleri ile bağımsız olması gerekmektedir. Düzeyler ise birbirleri ile bağlantılıdır. Yani; alt düzeydeki faktörlerle bir üst düzeydeki faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Saaty'ye göre hiyerarşi tam ve tam olmayan hiyerarşi şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Saaty, 2000:1-5).

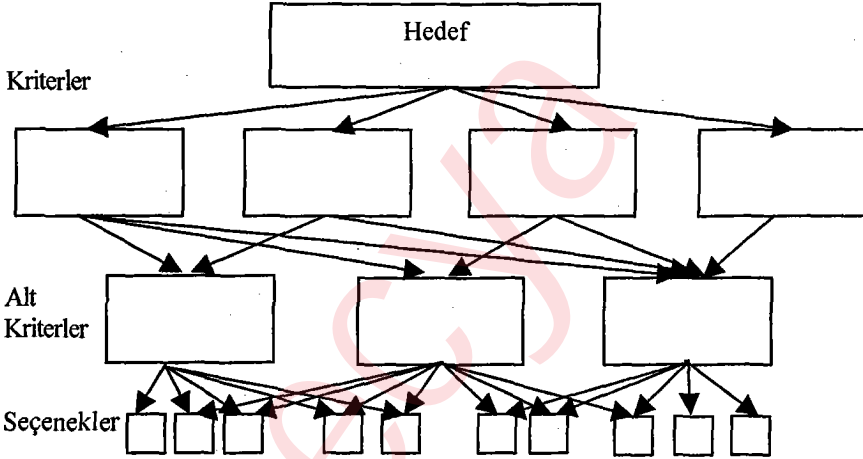
**Tam hiyerarşi modeli:** Saaty'ye göre bir alt düzeydeki elemanların bir üst düzeydeki tüm elemanları etkiledikleri hiyerarşilere tam hiyerarşi modeli denir. Tam hiyerarşiye ilişkin model Şekil 2'de verilmiştir (Saaty, 2000:1-5).



Şekil 2. Tam hiyerarşi modeli (Saaty, 2000)

Yukarıdaki hiyerarşi modelinde ilk düzey okuldan memnuniyeti yani hedefi göstermektedir. İkinci düzey kriterleri oluşturmakta ve üçüncü düzeyde de alternatifler bulunmaktadır. Şekil 2.'de görüldüğü gibi alt alta bir ilişki söz konusudur (Saaty, 2000:1-5).

**Tam olmayan hiyerarşi modeli:** Saaty'ye göre, bir düzeydeki elemanların bir üst düzeydeki elemanların tümünü etkilemediği, yalnızca bir veya bir kaçını etkilediği hiyerarşik modeller tam olmayan hiyerarşik model olarak ifade edilmektedir (Şekil 3.) (Saaty, 1980:11-16).



Şekil 3. Tam olmayan hiyerarşi modeli (Saaty, 1980)

### Anolitik Hiyerarşi Prosesinde Ölçek ve Kullanımı

Problemin uygulamasında, konuyla ilgili kişilerle yüz yüze görüşerek bir anketle veya mülakatla kişilerin seçeneklerle ilgili düşünceleri öğrenilir. AHP'nin sonuçları tamamen bu kişilerin vereceği ikili karşılaştırma yargılarına bağlıdır. Bu yargılara bağlı olarak AHP'de bir üstünlük, yargı veya ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulur. Sözü edilen bu matris yargıların sayısal değerlere dönüştürülmesi ile sağlanır (Tablo 1.) (Saaty, 2001:24-25)

Tablo 1. AHP'de kullanılan temel ölçek ve tanımları

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek de eşit derecede katkıda bulunmakta.
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmış ve bu üstünlük uygulamada göze çarpmakta
9	Kesin Önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahip
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler
Sıfır olmayan karşılıklar	Eğer i aktivitesi j aktivitesi ile karşılaştırıldığında yukarıdaki "0" olmayan sayılardan biri tayin ediliyorsa, j ile i karşılık değerine sahiptir.	Mantıklı bir tahmin

(Kaynak: Saaty, 2001:26)

Tablo 1.'de gösterilen 1-9 ölçeğini, Saaty ve arkadaşları geliştirmiş, ayrıca çalışmalarında da kullanmışlardır. Skala değer olarak 1-9 ölçeği, en doğru sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışında kullanılan ölçekler uygun çözümü elde etmede yetersiz olduğu söylenebilir (Saaty, 2001:26-27).

Eğer "i" kriteri "j" kriteri ile karşılaştırdığında Tablo 1.'de bulunan değerlerden birini alıyorsa, j kriteri ile i kriterinin karşılaştırma değeri i ve j kriterlerinin aldığı değerın çarpmaya göre tersidir. Kısaca,  $a(j,i)=1/a(i,j)$ 'dir. Örneğin;  $a(i,j)=5$  ise,  $a(j,i)=1/5$ 'tir (Saaty, 2001:55-57).

### Analitik Hiyerarşi Prosesinde İkili Karşılaştırma Matrisi

AHP'in en önemli bölümünü ikili karşılaştırmalar oluşturur. Göreceli veya mutlak ölçümler kullanılarak ikili karşılaştırmaları yapmak mümkündür. Bunlardan elde edilen verilere göre AHP'de yargılar bir matrise dönüştürülür.  $a_{ij}$ , i. özellik ile j. özelliğın ikili karşılaştırma değeri gösterilecek olursa, genel olarak ikili karşılaştırma matrisi (Saaty, 2001:55-80):



$$A = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & \dots & \dots & a_{nn} \end{vmatrix}$$

$a_{ji}$  ise, j. özellik ile i. özelliğin karşılaştırma değeridir. Bu değer eğer  $a_{ij}$  değeri verilmişse;  $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$  eşitliğinden elde edilir. Vargas bu özelliğe “karşılık olma” özelliği demiştir. Yukarıdaki ikili karşılaştırma matrisinin çözümünden elde edilecek öncelik veya özdeğer vektörü  $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  ile gösterilir.  $W_i$ , öncelik veya özdeğer olarak tanımlanır. Bu değerlerden  $W^*$  matrisi elde edilir (Saaty, 2001:55-80).

$$W^* = \begin{vmatrix} w_1/w_1 & \dots & \dots & w_1/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & \dots & \dots & w_n/w_n \end{vmatrix}$$

Saaty ve Barbeau'ya göre eğer sonuçlar tutarlı ise A ve  $W^*$  matrislerinin elemanları arasında çok büyük farkların olmaması gerekir (Saaty, 2001:55-80).

### Tutarlılık İndeksi ve Tesadüfi (Rastsal) İndeks (T.İ. ve R.İ.)

Elde edilen karşılaştırma matrisinin tutarlılığını hesaplayabilmek için genellikle özvektör yöntemi kullanılmaktadır. İkili karşılaştırma matrisinin  $a_{ij}$  girdilerindeki değişiklikler, matrisin en büyük  $\lambda_{max}$  özdeğerinin de değişmesine neden olur. Bunun için  $\lambda_{max} - n$  farkı bir tutarlılık ölçüsü vermektedir. Golden ve Wang'a göre karşılaştırma matrisinin büyüklüğüyle (n) bu ölçümün normalleştirilmesini Saaty, Tutarlılık İndeksi (T.İ.) olarak tanımlamıştır (Golden vd, 1989:37-58).

$$T.İ. = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}$$

Rastgele İndeks (R.İ) serisini, Saaty ve arkadaşları tutarlılık oranını (consistency ratio) hesaplayabilmek için bir oluşturmuşlardır. Bu rastgele indeks, 1-15 boyutlu matrislerin her bir boyutunda öğeleri 1/9, 1/8, ..., 1, ..., 8 ve 9 olan 100'er karşılık değerli matris rastgele olarak doldurularak T.İ.

değerleri hesaplanmıştır. Rastgele indeksler ise her bir boyut için bu tutarlılık indekslerinin ortalaması alınarak oluşturulmuş, ancak 11-15 boyutlu matrislerin ortalama rastgele indekslerinde düzensiz artışlar görünmüştür. Matris boyutu arttıkça rastgele indekslerin de artması normal olduğu söylenebilir. Bunun için matris boyutu 11-15 olan matrisler için 500'er rastgele ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak hesaplamalar tekrar edilmiştir. Tutarlılık oranı ise eldeki tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rastgele indekse bölünmesiyle bulunur. Bu bölüm aşağıda gösterilmektedir (Saaty, 1980:11-16):

$$T.O. = \frac{T.i.}{R.i.} \text{ 'dir.}$$

Saaty tutarlılık oranının %10'dan küçük olmasını önermektedir. Çünkü oluşturulan 100 ve 500'erlik ikili karşılaştırma matrisleriyle elde edilen T.O.'ları %10 ve altında çıkmaktadır. Bundan dolayı Saaty %10 oranını T.O. için üst sınır olarak kabul edilmiştir. Yalnız uygulamalarda bu oran %20'ye varan tolerans gösterebilir (Saaty, 1991:1-9). Eğer T.O. %10'dan daha büyük çıkarsa karar vericilerin tutarlılık oranını istenilen seviyeye düşürmek için yargılarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu sorun duyarlılık analizi yapılarak ortadan kaldırılmaya çalışılır. Tablo 2.'de n'e göre rastgele tutarlılık indeksleri verilmektedir (Yetim, 2004:143).

**Tablo 2. Rastgele indeks sayıları**

---

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R/i	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,58

---

(Kaynak: Yetim, 2004:143)

### **AHS'nde Grup Kararlarının Alınması, Önceliklerin İncelenmesi ve Tutarlılığın Ölçülmesi**

Uzman kişilerden oluşan grup, bir problem üzerinde farklı değerlendirmeler yaptıktan sonra ikili karşılaştırma matrislerindeki değerler geometrik ortama ile birleştirilir. Sonra bireysel uygulamalarda da olduğu gibi n boyutuna sahip ikili karşılaştırma matrisleri için göreceli ağırlıklar (öncelik vektörleri) ve en büyük öz değeri ( $\lambda_{max}$ ) hesaplanır (Golden vd, 1989:37-58).

Öncelik vektörlerinin bulunmasından sonra en büyük öz değer ( $\lambda_{max}$ ) hesaplanır. Golden'e göre ilgili hesaplamayı yapmak için aşağıdaki formül kullanılır (Golden vd, 1989:37-58).

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{j=1}^n (a_{ij}w_j)}{w_i} \quad \text{for all } i = 1, 2, 3, \dots, n$$

Sonra n boyutuna sahip ikili karşılaştırma matrisleri için tek tek tutarlılık indeksleri bulunur. Grup kararları için tutarlılık indekslerinin hesaplanmasında izlenen yol, bireysel uygulamalarından farklılık gösterir. Bunun sebebi grup kararları verilirken ikili karşılaştırma matrisleri ile ilgili varılacak değerlerin kişiden kişiye değişiklik gösterebilmesidir. Daha önce belirtildiği gibi tüm grubun ayrı hükümleri geometrik ortalama kullanılarak tek bir ikili karşılaştırma matrisine indirgenmekteydi. Buna göre, grup kararlarına göre yapılan AHP uygulamalarında tutarlılık indeksi, indirgenen son matrisle bireylerin kendi vardıkları hükümlere göre oluşturdukları matrisler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak hesaplanır (Saaty, 1980:11-16):

$$\text{Tutarlılık İndeksi} = T.İ. = \frac{\lambda_{max} - n}{n}$$

Tutarlılık oranı ise tutarlılık indeksi ve rastgele indeks (Bkz. Tablo 2.) değerleri kullanılarak belirlenir (Saaty, 1980:11-16):

Tutarlılık Oranı = Tutarlılık İndeksi / Rastgele İndeks Veya T.O. = T.İ. / R.İ.

0,1'den küçük veya 0,1'e eşit bir tutarlılık oranı çıkarsa grubun varmış olduğu yargının tutarlı olduğu söylenebilir. Hesaplanan tutarlılık oranının bu değerlerin üzerinde çıkması durumunda, ilgili ikili karşılaştırma matrisi için varılan hükümlerde bazı tutarsızlıklar olduğu düşünülür. Bu gibi durumlarda problemin değerlendirme süreci tekrar gözden geçirilmeli ve geliştirilmeye çalışılmalıdır (Golden vd, 1989:37-58).

### **Analitik Hiyerarşi Prosesinin Diğer Modellere Göre Üstünlükleri**

AHP, sadece sayısal verilerin değil kişilerin deneyimlerini ve mesleki bilgilerinin de karar problemlerinde kullanan etkin bir süreçtir. Ayrıca AHP anlaşılması ve uygulanması kolay olan, sistemdeki değişikliklerin anında adapte edilebileceği esnek ve kullanışlı bir metottür. AHP'ni kuruluş yeri seçiminde kullanılabilen kuruluş yeri doğrusu, ulaştırma ve kuruluş yeri üçgeni gibi modellerden ayıran en belirgin özellikler:

• Karar sürecini etkileyen ekonomik ve politik görüşlerin veya deneyim ve önsözlerin karar verme probleminde dahil edilebilmesi.

• Sürece uzman kişilerin görüşlerinin de eklenebilmesi. Böylece problem daha bilimsel bir çerçeveden incelenebilecek ve daha objektif sonuçların çıkması sağlanacaktır.

• Seçim sürecine katılan kişilerin yargılarının tutarsızlığı, tutarlılık oranları ile ölçülebilir. Yargılar yeniden gözden geçirilerek düzeltiler. Böylece tutarlılık oranları çalışma sonuçlarının güvenilirliği hakkında işletme yetkililerine bilgi verecek ve diğer yöntemlere göre daha hassas sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

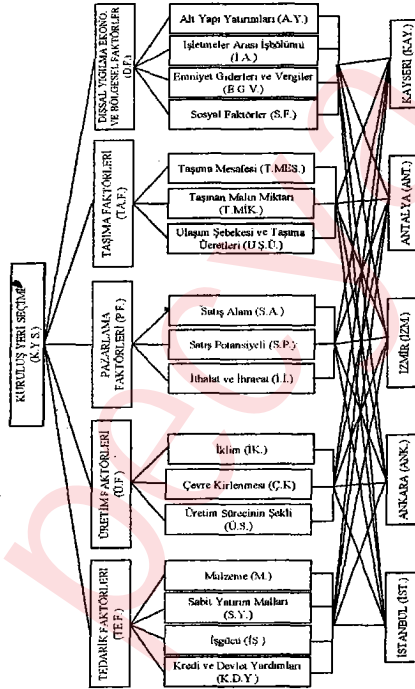
### **Analitik Hiyerarşi Prosesinin Uygulama Alanları**

Saaty'nin Analitik Hiyerarşi Prosesi'ni literatüre kazandırdığı yıldan beri birçok farklı alanda uygulanmıştır. Bu alanların hepsinde oluşan sorunlarda, AHP uygulanarak bilimsel bir karara ulaşılabilir. AHP'sinin uygulama alanlarının büyük bir bölümü aşağıda gösterilmiştir (Saaty, 2000:217-218 ve Saaty, 2001:8-9):

- Araştırma - geliştirme (AR&GE),
- Bilgi sistemleri,
- Bir işe sermaye yatırımı yapma,
- Danışmanlık uygulamaları,
- Demografik uygulamalar,
- Eğitim,
- Enerji,
- Esnek üretim sistemleri,
- İnsan kaynakları,
- Kamu sektörü uygulamaları,
- Karar destek sistemleri,
- Malzeme taşıma,
- Mimarlık,
- Müşteri ihtiyacı planlama,
- Pazarlama,
- Politika,
- Risk analizi,
- Spor,
- Sosyoloji,
- Stratejik planlama,
- Tedarikçi seçim,
- Uzay çalışmaları,
- Üretim planlama,
- Askeri uygulamalar,
- Bilgisayar seçimi,
- Çevre ile ilgili çeşitli konular,
- Davranış şekillerinin incelenmesi,
- Dizayn çalışmaları,
- Ekonomi,
- Optimizasyon uygulamaları,
- Finans,
- Kalite yönetimi,
- Kar zarar analizi,
- Kaynak tahsisi,
- Metot geliştirme,
- Muhasebe,
- Otomasyon,
- Performans değerlendirme,
- Portföy seçimi,
- Sağlık,
- Satın alma,
- Ulaşım,
- Şehir ve bölge planlama,
- Tesis planlama ve seçimi,
- Uzun vadeli planlamalar,

## ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİ İLE BİR UYGULAMA: MATBAA SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETMENİN KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Bu uygulama ile yeni kurulacak bir matbaa işletmesi için en uygun kuruluş yeri seçimi, seçilen iller arasından Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi kullanılarak yapılacaktır. İlk önce kuruluş yeri seçimi probleminin hiyerarşik yapısı, konuyla ilgili kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, Şekil 4’de görüldüğü gibi dört düzeyli olarak oluşturulmuştur.



Şekil 4. Kuruluş Yeri Seçimi Hiyerarşik Yapısı

İlk düzeyde hedef olan “Kuruluş Yeri Seçimi (K.Y.S.)” yer almaktadır. İkinci düzeyde kuruluş yeri seçimini etkileyen ana faktörler Tedarik Faktörleri (TE.F.), Üretim Faktörleri (Ü.F.), Pazarlama Faktörleri (P.F.), Taşıma Faktörleri (TA.F.), Dışsal Yığılma Ekonomileri ve Bölgesel Faktörler (D.B.F.) yer almaktadır. Üçüncü düzeyde ise ikinci düzeydeki ana faktörleri oluşturan alt faktörlere yer verilmiştir. Hiyerarşinin en son düzeyinde de kuruluş yeri alternatiflerini oluşturan, İstanbul (İST.), Ankara (ANK.), İzmir (İZM.), Antalya (ANT.) ve Kayseri (KAY.) illeri yer almaktadır. Hiyerarşik

yapısı oluşturulan problemin, faktörlerinin değerlendirilmesi için uzman grubu oluşturarak görüşlerine başvurulmuştur. Karar verici durumundaki bu kişilere kuruluş yeri seçimi hiyerarşik yapısına göre (Bkz. Şekil 4.) hazırlanan anket uygulanmış ve faktörlerin 1-9 ölçeğine göre ikişerli olarak değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Bu farklı kişilere uygulanan anketleri tek bir ankete indirmek için geometrik ortalama yöntemi kullanılmıştır. Daha sonrada bu değerleri kullanarak Expert Choice paket programı yardımıyla, faktörlerin öncelik değerleri hesaplanmıştır. Amaca uygun olarak, faktörlerin ve her bir alt faktöre göre alternatiflerin öncelik değerleri hesaplandıktan sonra, alternatiflerin tam öncelik değerleri hesaplanmıştır. Bu işlem faktörler ve alt faktörler için; bir üst düzeyde bağlı oldukları faktörün öncelik değeri ile kendisinin öncelik değerinin çarpılması ile yapılmıştır. Amacın öncelik değeri 1 olduğu için, faktörlerin öncelik ve tam öncelik değerleri aynıdır (Tablo 3.). Alt faktörlerin tam öncelik değerleri ise, bir üst düzeyde bağlı olduğu faktörün öncelik değeri ile kendi öncelik değerinin çarpılmasıyla bulunmuştur (Tablo4.).

**Tablo 3.** Faktörlerin öncelik ve tam öncelik değerleri

Faktörler	Öncelik değeri	Tam öncelik değeri
Tedarik Faktörleri (TE.F.)	0,139	0,139
Üretim Faktörleri (Ü.F.)	0,272	0,272
Pazarlama Faktörleri (P.F.)	0,423	0,423
Taşıma Faktörleri (TA.F.)	0,065	0,065
Dışsal Yığılma Ekonomileri ve Bölgesel Faktörler (D.B.F.)	0,101	0,101

**Tablo 4.** Alt faktörlerin öncelik ve tam öncelik değerleri

Faktörler ve Öncelik Değerleri	Alt Faktörler	Öncelik Değerleri	Tam Öncelik Değerleri
TE.F. (0,139)	M.	0,066	0,009
	S.Y.	0,320	0,044
	İŞ.	0,346	0,048
	K.D.Y.	0,267	0,037
Ü.F. (0,272)	İK.	0,169	0,046
	Ç.K.	0,234	0,064
	Ü.S.	0,597	0,162
P.F. (0,423)	S.A.	0,159	0,067
	S.P.	0,355	0,150
	İ.İ.	0,486	0,206
TA.F. (0,065)	T.MES.	0,334	0,022
	T.MİK.	0,233	0,015
	U.Ş.Ü.	0,433	0,028
D.B.F. (0,101)	A.Y.	0,488	0,049
	İ.A.İ.	0,155	0,016
	E.G.V.	0,178	0,018
	S.F.	0,178	0,018

En son olarak da alternatiflerin tam öncelik değerleri hesaplanmıştır. Alternatiflerin tam öncelik değerleri, her bir alternatifin öncelik değeri ile buna bağlı alt faktörlerin her birinin tam öncelik değerlerinin çarpılması sonucu elde edilen sayıların toplanmasıyla bulunmuştur (Tablo 5.)

**Tablo 5. Alternatiflerin öncelik ve tam öncelik değerleri**

Alt faktörler ve tam öncelik değerleri		Alt faktörlere bağlı olarak alternatiflerin öncelik değerleri				
		İstanbul	Ankara	İzmir	Antalya	Kayseri
M.	0,009	0,449	0,279	0,148	0,068	0,057
S.Y.	0,044	0,316	0,254	0,215	0,107	0,108
İŞ.	0,048	0,408	0,326	0,149	0,063	0,054
K.D.Y.	0,037	0,150	0,164	0,179	0,243	0,265
İK.	0,046	0,200	0,200	0,200	0,200	0,200
Ç.K.	0,064	0,200	0,200	0,200	0,200	0,200
Ü.S.	0,162	0,276	0,232	0,194	0,155	0,142
S.A.	0,067	0,511	0,205	0,152	0,066	0,065
S.P.	0,150	0,567	0,233	0,117	0,047	0,037
İ.İ.	0,206	0,609	0,122	0,160	0,063	0,046
T.MES.	0,022	0,385	0,225	0,174	0,114	0,102
T.MİK.	0,015	0,333	0,160	0,234	0,166	0,106
U.Ş.Ü.	0,028	0,418	0,166	0,169	0,138	0,109
A.Y.	0,049	0,284	0,230	0,201	0,155	0,130
İ.A.İ.	0,016	0,337	0,211	0,202	0,142	0,109
E.G.V.	0,018	0,281	0,171	0,189	0,172	0,188
S.F.	0,018	0,263	0,193	0,193	0,191	0,160
<b>Alternatiflerin tam öncelik değerleri</b>		<b>0,409</b>	<b>0,202</b>	<b>0,171</b>	<b>0,114</b>	<b>0,103</b>

Sonuçta Tablo 5.'deki alternatiflerin tam öncelik değerlerine göre; matbaa işletmesi için en uygun kuruluş yeri, 0,409 tam öncelik değeriyle İstanbul olduğu görülmüştür. İstanbul'u 0,202 tam öncelik değeriyle Ankara, 0,171 tam öncelik değeriyle İzmir, 0,114 tam öncelik değeriyle Antalya ve 0,103 tam öncelik değeriyle Kayseri izlemektedir. Modelin tamamında tutarlılık oranı 0,04 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,1'den düşük olması problemdeki yargıların tutarlılığını göstermektedir.

Ayrıca çalışmada son olarak, faktörlerin öncelik değerlerinin değişmesi halinde alternatiflerin sıralamasında bir değişiklik olup olmayacağına bakılmıştır. Bu gözlem sonunda ise, yalnız taşıma faktörlerinin ağırlık değeri % 81,3 dolayına gelmesiyle Ankara ve İzmir eşit tercih değerine sahip olmakta ve bu değer % 81,3'ün üzerine çıktığında İzmir'in tercih değeri

Ankara'yı geçmektedir. Buna karşın tedarik, üretim, pazarlama, dışsal yığılma ekonomileri ve bölgesel faktörlerde öncelik değerlerinin artması veya azalması tercih değerlerini değiştirmekte, ama alternatiflerin sıralamasını değiştirememektedir.

## **SONUÇ**

Bu çalışmada, Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi kullanılarak yapılan analizler sonucunda, matbaa işletmesi kurmak için belirlenen İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Kayseri illerinden, 0,409 tam öncelik değeriyle İstanbul en uygun kuruluş yeri olarak belirlenmiştir. İstanbul'u, ikinci sırada 0,202 tam öncelik değeriyle Ankara, üçüncü sırada 0,171 tam öncelik değeriyle İzmir, dördüncü sırada 0,114 tam öncelik değeriyle Antalya ve son olarak beşinci sırada 0,103 tam öncelik değeriyle Kayseri takip etmektedir. Bu durumda İstanbul ilinin öne çıkmasının nedeni, ilde mevcut olan nüfus, satış alanı ve potansiyeli, ithalat-ihracat düzeyi ve ekonomik büyüklükleriyle açıklanabilir.

Diğer yandan araştırmada, kuruluş yeri seçimini etkileyen ana faktörlerden tedarik faktörünün % 13,9, üretim faktörünün % 27,2, pazarlama faktörünün % 42,3, taşıma faktörünün % 6,5 ve dışsal yığılma faktörünün % 10,1 ağırlık değerine sahip olduğu görülmüştür.

Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi; özellikle işletme yönetimi ve organizasyonu, seçim için siyasi partilerin aday adaylarının belirlenmesi ve sıralanması, eğitim, askeri uygulamalar, işçi alımı ve enerji santrali seçimi gibi grup kararlarının etkili olduğu, stratejik ve hayati önem arz eden birçok alanda kullanıldığında büyük fayda sağlayabilir. Burada sağladığı ön önemli fayda problemleri düzeylere ayırarak derecelendirdiği ve hiyerarşik bir yapıda incelediği için süreci kısaltıp, kolaylaştırmasıdır. Böylece bu durum problemin bütün yönleriyle analizine imkân sağlayabilir.

Sonuçta matbaa işletmesi için son derece önemli olan kuruluş yeri seçimi Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi kullanılarak, hiçbir faktör göz ardı edilmeksizin bütün yönleriyle ele alınmış ve en uygun kuruluş yeri belirlenmiştir.

## **KAYNAKÇA**

Forman, E. ve Selly, M. A. (2000) Decision by Objectives, Expert Choice Inc. Pittsburgh.

Golden, B. L., Wasil, E. A. ve Harker, P. T. (1989) The Analytic Hierarchy Process, Springer-Verlag, 37-58.



Kurutüzüm, A. ve Altan, N. (2006) Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (1): 84.

Saaty, T. (2001) Decision Making With Dependence and Feedback The Analytic Network Process, RWS Publications, Pittsburgh, 8-80.

Saaty, T. (2000) Fundamentals of Decision Making and Priority Theory, RWS Publications, Vol: 6, Pittsburgh, 69-218.

Saaty, T. (1991) Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process, Behaviormetrica, No: 29, 1-9.

Saaty, T. (2000) The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes, MCDM XV-th International Conference, Ankara, Turkey, 1-5.

Saaty, T. (1980) The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill International Book Company, U.S.A, 11-16.

Uyar, Y. (2001) İş güvenliği yatırımlarında etkin karar verme stratejileri oluşturmak için Analitik Hiyerarşi Prosesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 24-26.

Yetim, S. (2004) Tek değişkenli reel değerli fonksiyonlarda türev kavramına etki eden bazı matematiksel kavramların Analitik Hiyerarşi Prosesi ile analizi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 143.

## SAĞLIK HİZMETİ SUNAN PERSONEL GRUPLARININ HASTA İLE İLETİŞİMLERİNİN ALGILANAN HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN ANALİZİ

Yusuf KARACA\*

**Özet:** Bu çalışmada sağlık hizmeti alan hastalar ile sağlık personelinin kurduğu iletişim düzeyinin ve biçiminin hastaların sağlık hizmetlerinin kalitesine ilişkin algısına nasıl bir etki yaptığı araştırılmıştır. Bu amaçla sağlık hizmeti sunan personel olarak doktorların, hemşirelerin ve yardımcı personelin iletişim kaliteleri ölçülmüştür. Üniversite hastanesine hasta olarak başvuran 122 kişi ile yüz yüze yapılan anket sonucunda hemşirelerin iletişim kalitesi düşük olarak tespit edilmiştir. Her bir grubun iletişim kalitelerinin hizmet kalitesinin beş boyutu üzerindeki etkileri ölçülmüş ve bu üç grubun etki büyüklükleri birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Sağlık hizmetleri, hizmet kalitesi, İletişim, sağlık çalışanları

### Analysis Of Communication Quality In Terms Of Perceived Quality Of Services Between Health Care Personnel Groups And Patients

**Abstract:** This study investigates how to effect the current communication level and format between patients and medical personels on the perception of patients regarding quality of health services provided to the patients. For this porpuse, the communication quality of doctors, nurses and auxiliary staffs as providers of medical services, were measured. Data provided from 122 people who applied to the university hospital as patients with face to face survey identified that the communication quality of nurses is low. The effects of communication quality of each group on the five dimensions of services quality were measured and the effect size of these three groups were compared with each other.

---

\* Yrd.Doç.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi

**Keywords:** *Health Care Services, Service Quality, Communication, Health Care Personnel.*

## GİRİŞ

Hizmet kalitesini hastanın memnuniyeti (müşteri tatmin düzeyi) belirler. Tatmin ve kalite anlayışında, hastanın başvurusundan, teşhis, tedavi ve bakım sonuçlarının alınmasına kadar geçen süreç içindeki iletişim ile davranış ve bilgilendirme faaliyetleri önemli rol oynamaktadır (Gülmez, 2005:148).

Sağlık hizmetlerinde kalite, hizmeti talep eden kurum, toplum veya hastanın ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin, önemi kavranarak, teknolojik ve tıbbi gelişmelerin sağladığı imkanlarla sürekli ve istikrarlı şekilde karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Bostan vd.,2005:186-187).

Sağlık işletmeleri yapısal olarak oldukça karmaşıktır. Dolayısı ile sağlık işletmeleri müşterilerinin de oldukça heterojen bir yapıya sahip oldukları söylenebilir (Boonekamp, 1994: 14). Sağlık işletmelerinin tek müşterisi artık sadece hastalar değildir. Günümüzde "sağlık hizmetleri üretimi sürecine katılan tüm birey ve kurumlar" müşteri olarak kabul edilmektedir (Kavuncubaşı, 2000: 292-293).

## SAĞLIK HİZMETLERİNDE İLETİŞİM

En genel tanımıyla iletişim, birbirlerine ortamdaki nesnelere, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir Bireysel ya da kitlesel nitelikli iletişimin vazgeçilmez ögesi olan insan, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yapıyla psikoloji ve sosyal psikolojinin araştırma konusu olmuştur. İletişimde bulunan kaynak ya da alıcı konumunda ki bireylerin psikolojik ve sosyal gerçeklikleri, tutum ve davranışların oluşumunda etkili olmaktadır. (Bıçakçı, 2003:63-65).

O halde sağlık işletmelerinde hizmet veren bireylerin hastayı bilgilendirmesi ve hizmet gereksinimini gidermesi tatmini sağlayıcı önemli bir unsurdur. Bir sağlık kuruluşu olan hastaneler de çalışma konuları insan ve insan sağlığı olduğuna göre iletişim, en çok ihtiyaç duyulan unsurdur. Çünkü sağlık hizmeti denildiğinde hastanın aklına ilk anda sağlıklı hizmeti sunan doktor, hemşire, ebe fizyoterapist, röntgen teknikeri, laboratuvar teknisyeni sağlık

memuru, hastane müdürü, yardımcısı, memurlar, hasta bakıcı vb bu hizmeti veren kişiler ile hizmetin kendisi özdeşleşmiştir. Sağlık hizmetlerinde hizmeti sunan ile hizmeti alan arasındaki iletişim son derece önemlidir. Çünkü bu iletişim hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması ve tüketiciyi tatmin etmesi açısından önemlidir. Özellikle hastalarla direkt temasta bulunan personel sağlık kuruluşları için pazarlama temsilcisi konumundadır. Bu personel hastalara ve yakınlarına karşı duyarlı ve yardımsever olmalıdır (Sezer,1999:47).

İnsanlar polikliniklerde muayene olabilmeleri için yapılan işlemlerde uzun süre beklemekte, taburcu işlemleri sırasında bir takım gereksiz işlemlerden dolayı sorunlar yaşamaktadırlar. Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi hastanelerimizin tümünde müracaat veya danışma yazısının bulunduğu bir yer mevcuttur. Ancak burada görevli bulunan personelin hastanın psikolojisine göre hareket etmedikleri de gözlenmektedir.

Sağlık hizmetleri risk olarak değerlendirildiğinden tüketiciler satın almadan önce sağlık kuruluşunun yetenekleri ve kalitesi hakkında bazı ipuçları ararlar. Bu ipuçları içinde fiziksel ortam ve çevre imkanları önemli bir yer tutar. Sağlık kurumlarının fiziksel ortamı, hem çalışan hem de hasta için tatmin ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Fiziksel ortam ve çevre düzenlemelerinde, tüketicinin yanında kuruluşta çalışan personeli de dikkate almak gerekir. Sağlık kuruluşlarına başvuran insanlar sıkıntılı, acılı insanlardır. Hastane duvarları, rengi eskimiş mobilyalar, uzun ve karanlık koridorlar, eskimiş teknik donanım sağlık kuruluşlarına başvuran hasta yakınlarının daha da olumsuz ve karamsar olmalarına neden olabilmektedir.

Hasta odalarının düzenleniş tarzı, tedavi ve teşhis ile ilgili her türlü araç ve gerecin çalışır vaziyette olması, kuruluş içinde tanıtıcı levhalar veya broşürler yardımıyla aranılan yerlere rahatlıkla ulaşılması, ısıtma sisteminin uygun ve çalışır olması, hastaların buldukları odada yardıma ihtiyacı olduğu anda yardım isteyebilecekleri bir düzeneğinin ya da güler yüzlü yetkin bir personelin olması, herhangi bir ihtiyacının kendisine istediği hızda ve kalitede ulaşması veya dışarıdan arandığında odadan çıkmadan odada bulunulacak telefon sayesinde iletişim kurabileceği bir ortamın olması, ayrıca hasta refakatçilerinin faydalanmaları için değişik yemekler vs., çiçek servisleri otopark gibi etkenlerin hasta ve yakınlarının tatminini büyük ölçüde etkilemektedir (Sezer,1999:48).

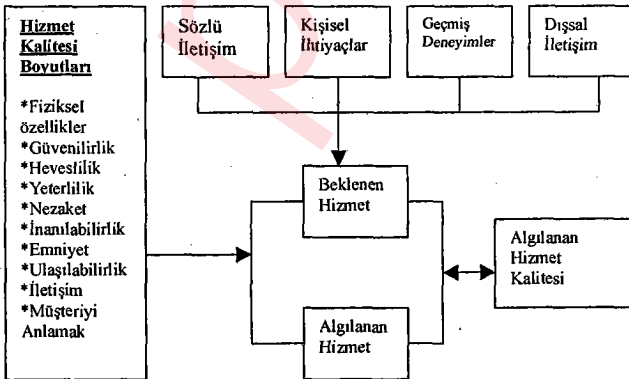
## **SAĞLIK HİZMETLERİNDE HİZMET KALİTESİ**

Donabedian, sağlık hizmetlerinde kaliteyi üçe ayırır. Bunlar; teknik yönü, kişiler arası iletişim yönü ve sağlık hizmetinin konfor yönüdür. Teknik

yönü; tıbbî bilim ve bilginin bir sağlık probleminin teşhis ve tedavisinde ne kadar iyi uygulandığını ifade etmektedir. Kalitenin kişiler arası iletişim yönü; hasta ile iletişim kuran doktor, hemşire, yardımcı personel gibi sağlık hizmeti sunum sürecinde yer alan kişilerin yardımseverliği, dostça yaklaşım vb. özellikleri kapsamaktadır. Konfor yönü ise, hastane ortamında sunulan imkânlar, bu imkânların rahatlığı gibi özellikleri içermektedir (Varinli, 2004:34-35).

Lehtien'nin üç boyutlu yaklaşımına göre de hizmet kalitesinin boyutları, fiziksel kalite, etkileşim kalitesi ve şirket kalitesi, (Uyguç,1998:36-37). Parasuraman; Zeithaml ve Berry algılanan hizmet kalitesini sayısal olarak ölçmek için yaptığı çalışmada, tüketicilerin beklentilerini ve algılarını tek tek hesaplayarak müşteri bakışıyla hizmet sunan işletmelerde müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi düzeyini ölçmeye çalışmışlardır. Bu çerçevede yaptıkları çalışmada ortaya koydukları hizmet kalitesi boyutları; güvenilirlik, heveslilik, yetenek, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, inanırlık, güvenlik, müşteri tanıma-anlama ve maddî değerlerdir (Parasuraman ve ark., 1988: 12-40).

Parasuraman; Zeithaml ve Berry hizmet kalitesi kavramına geniş bir perspektif kazandırmak, kavramsal bir hizmet kalitesi modeli oluşturmak ve hizmet kalitesi konusunda gelecekte yapılacak çalışmalara rehber olabilecek bir dizi çalışmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar kapsamında odak grup görüşmeleri sonucunda elde edilenlerden biri de müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken hangi ölçütlerden yararlandıklarının ortaya çıkmasıdır. Grup görüşmeleri sonucunda müşterilerin hizmet kalitesi değerlemede benzer kriterleri kullandıkları ve hizmet kalitesinin on genel boyutu olduğu saptanmıştır. Söz konusu on hizmet kalitesi boyutu ve müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil-1. Müşterilerin Hizmet Kalitesini Değerlendirmesi (Zeithaml vd., 1990; 23)

Parasuraman'ın 1990 yılında yaptığı çalışmada on hizmet kalitesi boyutunu fiziksel varlık, güvenilirlik, empati, yetkinlik ve güven şeklinde beş temel boyuta indirgemıştır (Zeithaml ve ark., 1990). Bu boyutların açıklaması şöyledir.

**Fiziksel Özellikler (Tangibles):** Şirketin hizmet sunmadaki fiziksel olanakları, araç gereç ve personelin görünüşü.

**Güvenilirlik (Reliability):** Söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği.

**Heveslilik (Responsiveness):** Müşterilere yardım etme ve hizmetin hızlı bir şekilde verilmesi.

**Güven (Assurance):** Çalışanların bilgili ve nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerileri.

**Empati (Empathy) :** Şirketin kendisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi gösterilmesi (Devebakan, 2006:139).

Tüm bunların yanında etkileşimin niteliği de algılanan hizmetin kalitesinin en önemli belirleyicisidir. Bu etkileşim ne şekilde olursa olsun müşteriye hizmetin kalitesi ve işletme hakkında fikir veren bir deneyimdir. Bu etkileşim sırasında, genellikle kaba davranılan, işi doğru ve zamanında yapılmayan müşteri bu deneyimi olumsuz değerlendirecek ve algılanan hizmet kalitesi düzeyi düşük olacaktır (Uyguç, 1998:56-57).

Hizmet sektöründe, hizmetten yararlananların yüksek teknoloji kullanılan ve daha kaliteli bir hizmet beklentisi içinde olmaları sağlık hizmetlerinde de kalite odaklı modern bir yönetim anlayışının uygulanmasını gerekli kılmıştır. Sağlık hizmetleri kalitesinin düzeyini, hasta beklentilerinin tatmin düzeyi ile ölçülebilir (Bircan, 2004:174).

Müşterilerin beklentileri, tüketicinin hizmet kalitesi değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Beklentiler, müşterilerin arzu ve istekleri olarak düşünülür. Tüketicinin almayı beklediği, ümit ettiği hizmet düzeyi olarak tanımlanan bu beklenti standardı, arzu edilen hizmet olarak da adlandırılabilir (Parasuraman ve ark., 1985: 47 ; Zeithaml ve ark., 1990: 21-22; Altan ve Atan, 2004: 24) .

## **SAĞLIK PERSONELİNİN HASTA İLE İLETİŞİMİNİN HİZMET KALİTESİ ALGISINA ETKİSİ**

Hasta tatmininin odak noktası olan sağlık hizmet kalitesi konusunda yapılan araştırmalar, yalnız hasta tatmini odaklı hizmetlerde hastanın tıbbi ihtiyaçlarının arka plana atılabildiğini yada salt tıbbi ihtiyaçların karşılanması odaklı hizmetlerde hasta istek ve beklentileri ihmal edilebileceğini göstermektedir (Engiz, 1997: 65). Bu anlamda sağlık işletmelerinin bir taraf-

tan bilimsel norm ve standartlara uygun tanı ve tedavi prosedürleri uygulaması, diğer taraftan hizmet sunum süreçlerinde hastaların beklenti ve isteklerini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Personel verilen hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması ve tüketiciyi tatmin etmesi açısından son derece önemli bir faktördür. Özellikle hastalarla direkt temasta bulunan personel sağlık kuruluşları için pazarlama temsilcisi konumundadır. Bu personel hastalara ve yakınlarına karşı duyarlı ve yardımsever olmalıdır (Sezer,1999:47).

Müşteri ilişkileri müşterilerin uzun dönemli memnuniyeti ve müşterinin firmaya bağlı kalması ile ilgilidir. Bunun içinde müşterilerinin bugün sağladığı kazançlar veya müşterinin bugünkü maliyeti değil gelecekte sağlayacağı toplam fayda ve bu toplam fayda içinde maliyetin ne olacağına bakılır. Buna stratejik değer denir. Bu yüzden kurumlar müşterinin stratejik değerini dikkate alarak müşteri memnuniyeti sağlamaya dönük faaliyetlere yönelir (Ergunda ve Tunçer,1999; Tekin ve Çiçek, 2002). Bir araştırmaya göre memnuniyetsiz müşterinin tekrar satın alma davranışı gösterebileceğini ancak hizmet sunanlar ile birebir iletişimden kaçınacağı, uzaklaşacağı öne sürülmektedir Fisher ve ark.,(1999). Şikayetleri karşılanan müşterilerin memnuniyetlerinin şikayet öncesine göre daha iyi olacağı görüşü savunulmasına rağmen bu durum her zaman geçerli değildir Maxham III (2001). Zeelneberg ve Peters (2002), müşteri memnuniyetsizliğindeki davranışları incelediği derlemesinde, memnuniyetsizliğin hayal kırıklığı ve üzüntü şeklinde, hissedildiğini ve müşteriyi kurumu değiştirme, küsme, otoriteye şikayet ve çevrede dillendirme davranışlarına sürüklemektedir. Müşterinin bu davranışlara sürüklenmesini ve memnuniyetinin artırılmasını sağlamada müşteri ile kurulacak iyi bir iletişim önemli bir rol oynar. Muhafaza edilen müşteri memnuniyetinin ise kuruma bağlılığı artırdığı ve hizmet alanların kurumu şikayet davranışı tersine bu sefer olumlu biçimde başkalarına tavsiye etme eğilimini güçlendirdiği bilinmektedir (Söderlund,1998).

Sağlık işletmelerinde hastaların kendilerine sunulan hizmetlere yönelik kalite algısı, hasta tatminini ve sağlık işletmesinin başkalarına tavsiye edilmesi durumunu etkilemektedir. Bu nedenle hasta tatmini ölçüm sonuçları hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Öte yandan sağlık işletmelerinin uzun dönemli bir başarı elde etmesinin temel anahtarından birisi de hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Hizmetlerin oluşturulmasında temel etken beşeri faktörlerdir başka bir ifadeyle insan davranışlarıdır. Bir hizmeti sunan kişinin, aynı hizmeti daha sonra tekrar sunması sırasında farklılıklar olabilir. Bu ise hizmetin içeriğinin, kalite, kapasite ve kapsam açısından farklılıklar gösterebileceği anlamına gelir. Hizmet kalitesi, hizmet sunanın tavır ve davranış-

larından etkilenir. Aynı şekilde hizmetten yararlananların davranışları da hizmetin kalitesi üzerinde etkilidir. Çünkü hizmet işletmesi çalışanları görevlerini yaparken, tüketicinin hizmeti değerlendirmesinde önemli bir rol üstlenirler. Diğer yandan, aynı veya benzer hizmeti alan diğer tüketicilerin düşünceleri, yeni tüketicinin hizmeti değerlendirmesine etki edecektir (Altındış ve ark., 2007). Hizmet kalitesini belirleyen faktörler; hizmetin sunulduğu ortam, görünüm, hizmetin zamanlaması, hizmeti sunanların konularında uzman olması, hizmetin süreklilik arz etmesi, güvenilir, doğru ve esnek olması gibi faktörlerdir. Hastaneler sağlık hizmetleri sunan, başta hastaların tedavileri için gerekli tetkik ve tedavileri gerçekleştiren başka bir ifadeyle müşterilerine fayda sağlayan hizmet kurumları olduğu için bu kurumlarda da asıl olan hasta tatmini ve memnuniyetidir. Sağlık kuruluşlarının bunu sağlayabilmeleri için de hastalara sundukları sağlık hizmetlerinin kaliteli olması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinden memnun kalan bir hasta hastanenin sadık bir müşterisi haline gelir ve olumsuz bir durum olmadığı sürece de sürekli aynı hastaneyi tercih eder (Gülmez, 2005:148).

Sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesi belirleyicisi önemli ölçüde insan faktörüdür. Bunlar; doktorlar, hemşireler, destek hizmetleri veren diğer personeldir (hasta kabul, kayıt vb.). Hastaların hizmet kalitesi algılamaları, sağlık hizmetinin sunumunda rol alan personelin bilgi, beceri vb. özelliklerine dayanarak olmaktadır (Varinli, 2004: 35).

Hasta tatmininin ölçümüne yönelik yapılan bir çalışmada, doktorların ve doktorların iletişiminin uygunluğunun (hastaya hastalığı ile ilgili açıklama yapması, doktorun bilgi düzeyi vb.) algılanan kalite ve hasta tatminini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Varinli, 2004: 35).

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Sağlık kuruluşlarından sağlık hizmeti alan hastaların tetkik, teşhis ve tedavileri ilk olarak acil, sağlık ocakları ve poliklinik hizmetleri tarafından karşılanmaktadır. Bu sağlık birimlerinden poliklinik hizmetlerinin yoğunluğunun, diğer birimlere göre daha fazla olduğu bilinmektedir. Çalışmanın amacı poliklinik hizmeti alan hastaların algıladıkları hizmet kalitelerini ve kendilerine hizmet veren personelin iletişim kalitelerini değerlendirmektir. Bu amaçla üç temel hipotez test edilmektedir.

*H<sub>1</sub>: Doktor hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, hemşirelerin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyüktür.*

*H<sub>2</sub>: Doktor hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, yardımcı personelin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyüktür.*

*H<sub>3</sub>: Hemşirelerin hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, yardımcı personelin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyüktür.*



## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sağlık hizmetlerinde algılanan kalite, iletişim ve hasta tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Yöntem olarak veriler, yüz yüze anket görüşmesi ile elde edilmiştir. Araştırma Aralık 2006 tarihinde, iki haftalık zaman dilimi içerisinde, kolayda örnekleme yöntemi ile Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Uygulama Araştırma Hastanesi'nin poliklinik hizmetlerinden yararlanan toplam 122 hastaya yöneltilen anket soruları ile gerçekleştirilmiştir. Çocuk ve Psikiyatri bölümü hastaları kapsam dışı bırakılmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler; ikinci bölümde ise hastaların algıladıkları hizmet kalitesi ve üçüncü bölümde hasta ve hastane personeli iletişim kalitesini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İfadeler ve sorular beşli likert ölçeği ile ölçülmüştür (1: kesinlikle katılmıyorum;...; 5: kesinlikle katılıyorum). Toplanan veriler SSPS 11.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmaya dahil edilen toplam 122 hastanın yaşları 19-81(ortalama: 37.85) arası olup bunların 68'i(%55.7) bayan, 54'ü(%44.3) erkektir. Hastaların 90'nın evli(%70.5) 32'sinin bekar olduğu öğrenilmiştir. Bireylerin % 52.0'den fazlası 451-650 YTL aylık gelir dilimi yada daha altında, %32'si 651-800 YTL, %18.9'u ise 1000 YTL veya üzeri gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Hastalarımızın sosyal güvence ilişkileri incelendiğinde; ücretlinin % 3.1, Emekli Sandığı ve Resmi kurum sevkli olanların % 46.4, % 32.3 sinin SSK ve %10.2 sinin de Bağkurlu oldukları belirlenmiştir. Hastaların çoğunluğunun eğitim düzeyi ise ilkokul(%37.8) ve Lise-dengidir (%29.9)(Tablo 1).

Tablo 1. Hastalarının demografik verileri.

	Eğitim		(YTL)	Gelir	
	N	%		N	%
İlkokul	48	37,8	350 ve altı	27	21,3
Lise ve dengi	38	29,9	451 ve 650	39	30,7
Fakülte ve yüksekokul	30	23,6	651 ve 800	32	25,2
Lisansüstü	6	4,7	1001 ve 1200	17	13,4
Toplam	122	96,1	1201 ve üzeri	7	5,5
			Toplam	122	96,1

## ALGILANAN HİZMET KALİTESİ

Daha önce Parasuraman ve ark., (1990) belirttikleri ölçek kullanılarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Uygulama Araştırma hastanesine gelen hastaların burada verilen hizmetleri değerlendirmeleri sağlanmıştır. Beş farklı boyutu 15 farklı ifade ile değerlendiren ölçme sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre hizmet kalitesi boyutları içinde en yüksek değeri (3.9488) ortalama ile güven oluşturma almıştır. Bundan sonra güvenilirlik (3.9098), gelmektedir. Fiziksel kalite(3.8169), heveslilik (3.8197) ve empati (3.8197) ortalamaları birbirine çok yakın bulunmuştur.

Tablo 2. Algılanan Hizmet Kalitesi

	İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
Fiziksel	Hastane modem araç- gereç ve donanımına sahiptir.	122	3.8279	1.04203
	Hastanenin fiziksel imkanları (iç ve dış binalar, dekor, ışıklandırma, mobilya vb.) görsel açıdan çekicidir.	122	3.6393	1.06845
	Hastanenin çalışanları ( Doktor, hemşire, sekreter vb ) temiz ve düzgün görünüşlüdür.	122	3.9836	.91799
Güvenilirlik	Hastane hizmetlerini söz verdiği zamanda yerine getirir.	122	3.8525	.99313
	Hastane çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ), hastaların bir problemi olduğunda, problemi çözmek için anlayışlı ve güven vericidir.	122	3.8770	.92332
	Hastane hastalarının faturalama işlemlerini doğru olarak yapar.	122	4.0000	1.09091
Heveslilik	Hastanenin nin çalışanları(Doktor, hemşire, sekreter vb. ), hastalara hizmeti tam olarak ne zaman yerine getireceklerini söylerler.	122	4.0082	1.05624
	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) hizmetleri mümkün olan en kısa zamanda verir.	121	3.7769	1.01232
	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) her zaman hastalara yardım etmeye isteklidir.	122	3.6885	1.12141
Güven	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) ile olan ilişkilerinde, hastalar kendilerini güvende hisseder.	122	3.9098	1.06797
	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) bilgilidir.	122	4.2049	.74898
	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) kibardır.	122	3.8197	1.08343
	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb.) işlerini daha iyi yapabilmek için işverenlerinden yeterli alır.	122	3.8607	.88435
Empati	Hastanenin çalışanları (Doktor, hemşire, sekreter vb ) hastalara kişisel ilgi gösterir.	122	3.7295	1.03682
	Hastane hastaları için elinden gelenin en iyisini yapar.	122	3.9098	.92713

1 Kesinlikle katılmıyorum, 5 Tamamen katılıyorum

Algılanan hizmet kalitesinden genel olarak hastaların memnuniyet düzeyi (3.8733) olarak tespit edilmiştir. Bu ortalama hastalar tarafından algılanan hizmet kalitesinin iyi düzeyde olduğu anlamına gelebilir. Aynı zamanda bu durumu mükemmel noktasının göstergesi olan 5 noktasına uzaklığı ile değerlendirildiğinde daha yapılacak çok şey olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

## HASTANE PERSONELİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ

Hastalar (müşteriler) hekimlerin iletişimlerini değerlendirdikleri ölçekte en çok hekimlerin kendilerini dikkatlice dinlemelerini yeterli bulmaktadırlar. Hastada güven sağlaması, muayene ve tedavi sırasında hastaya yaklaşım, hastanın soru sormasına fırsat verilmesi sırasıyla iletişim kalitesinin yüksek olduğu ifadelerdir.

**Tablo 3. Doktorların İletişim Yeterlilikleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma
Hekimler şikayetlerimi dikkatlice dinledi.	122	4.2705	0.90943
Doktorumun mesleki bilgi ve becerisine güveniyorum.	122	4.2541	0.91418
Doktorun muayene ve tedavi esnasında yaklaşımı çok iyidir.	122	4.2049	0.85221
Soru sorma fırsatı verdi.	122	4.1885	0.92112
Doktorun tedavi ve kontrol sırasında ilgisi çok iyidir.	122	4.1803	0.92724
Doktorların bize verdikleri sağlık hizmetinden tümüyle memnunum.	122	4.1557	0.9877
Doktorlar, sabırlı ve hoşgörülüdür.	122	4.0984	1.00749
Hekimlere yönelttiğim sorularına yeterli yanıt aldım.	122	4.0902	1.0445
Doktorlar yeterince yakınlık gösteriyor.	122	4.0738	0.87356
Doktorların uygulanan tedavi, tetkikler ve ilaçlar hakkında bilgilendirmeleri yeterlidir.	122	4.0082	1.0082
Hekimler hastalığımı ve uygulanacak tedavi hakkında beni yeterince ve anlayacağım şekilde bilgilendirdi.	122	3.9918	1.06403
Doktorların beni dinlemek için ayırdığı zaman yeterlidir.	122	3.7541	1.22178

1 Kesinlikle katılmıyorum, 5 Tamamen katılıyorum

Doktorların en zayıf bulunduğu üç konu uygulanan tedavi, ilaçlar hakkında yeterince bilgilendirme yapmaması, bu konularda bilgilendirme yaparken hastanın anlayabileceği tarzda konuşmaması ve hastayı dinlemek için yeterince zaman ayırmaması olarak sıralanmıştır. 12 değişkenin bütün olarak ortalama değeri 4.1059 olarak hesaplanmıştır. Bu durum genel olarak doktorlarla iletişimin üst seviyelerde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Hemşirelerin İletişim Yeterlilikleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma
Hemşireye kolayca ulaşabildim.	122	3.6639	1.23724
Hemşirelerin bize verdikleri bakımdan tümüyle memnunum.	122	3.6066	1.21667
Hizmeti sırasında hemşireme güven duydum.	122	3.5492	1.24052
Hemşirelerin tedavi ve kontrol sırasında gösterdiği ilgi ve yakınlığı çok iyidir.	122	3.4918	1.20087
Hemşireler güler yüzlü, sabırlı ve hoşgörülüdür.	122	3.4672	1.17258
Hemşirelerin uyguladıkları tıbbi müdahale ile ilgili hastayı bilgilendirmeleri yeterlidir.	122	3.4180	1.17719
Hemşirelerin işlem sırasında ayırdıkları zaman yeterlidir	122	3.3361	1.11793
Hemşire yapılan işlem ve sonrası ile ilgili soru sorma fırsatı verdi.	122	3.3361	1.23724
Hemşirelerin polikliniklerdeki yaklaşımı çok iyidir.	122	3.3197	1.24161
Yöneltiğim sorularıma yeterli yanıt aldım.	122	3.2951	1.27719

1 Kesinlikle katılmıyorum, 5 Tamamen katılıyorum

Hemşirelerin kolay ulaşılabilir olması, güven vermesi, hastalara karşı gösterilen ilgi ve yakınlık hastalar tarafından memnuniyetle karşılanmakta ve iletişim seviyesini yükseltmektedir. Hemşirelerin hastalarla iletişiminde en zayıf bulunduğu nokta hastaların sorularına cevap veremeyişleridir. Genel olarak hemşirelerin hasta iletişimleri doktorların iletişim ortalamalarına göre daha düşük olarak (3.4484) tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Yardımcı Personelin İletişim Yeterlilikleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma
Diğer hastane çalışanları yeterince yardımcı oldu.	122	3.7623	1.00456
Diğer hastane çalışanlarına güven duymaktayım.	122	3.7295	1.01262
Diğer hastane çalışanlarının işe ilgisi, yardımseverliği ve yaklaşımı iyidir.	122	3.7131	1.04034
Diğer hastane çalışanlarından memnunum.	122	3.6885	0.99654
Diğer hastane çalışanları ilgili ve güler yüzlü davrandı.	122	3.6311	1.06949
Telefonda randevu alırken sekreterin yaklaşımı ve yardımı yeterlidir.	122	3.4590	1.29938

1 Kesinlikle katılmıyorum, 5 Tamamen katılıyorum

Hastane çalışanlarının ilgisi yardımseverliği, yardımcı olması, ve güven oluşturmaları hastalarda iletişim açısından bir memnuniyet oluşturmaktadır. Hastanede çalışan personelin iletişim açısından zayıf bulunan noktaları randevu alırken yaklaşımın yetersiz bulunması ve güleryüz eksikliği olarak tespit edilmiştir. Yardımcı personelin iletişim açısından oluşturduğu memnuniyet (3.6639) hemşirelerinkinden daha yüksek bulunmuştur.

Yukarıda her bir grup sağlık çalışanının sağladığı iletişim memnuniyeti sonuçları verilmiştir. Fiili durumun anlaşılabilmesi için bu ölçümlerin birbirlerinden farklı olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Farklı sayıda değişkenle yapılan bu ölçmeleri birbiriyle kıyaslama yapmak için, bütünü ortalamaları arasında ikili karşılaştırmalar yapılarak aralarında anlamlı fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre üç grubun da iletişim kaliteleri birbirinden farklıdır. Bu urum aşağıdaki Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Hastane Çalışanlarının İletişim Yeterliliklerinin karşılaştırılması

	Ortalama bilgileri				İkili karşılaştırmalarla farklılığın testi		
	Ortalama	N	Std. Sapma	Ortalamanın std. hatası	t değeri	df	Önem derecesi
Hemşire-hasta iletişimi	3.4484	122	1.04512	.09462	-3.086	121	0.003
Yardımcı personel-hasta iletişimi	3.6639	122	.88529	.08015			
Doktor-hasta iletişimi	4.1059	122	.79506	.07198	6.863	121	0.000
Yardımcı personel-hasta iletişimi	3.6639	122	.88529	.08015			
Doktor-hasta iletişimi	4.1059	122	.79506	.07198	8.047	121	0.000
Hemşire-hasta iletişimi	3.4484	122	1.04512	.09462			

Ortalamalar 5'e yaklaştıkça iletişim kalitesi artmakta, 1'e yaklaştıkça iletişim kalitesi düşmektedir.

Tablodan elde edilen sonuç bize şu sıralamayı vermektedir:

Doktorların iletişim kalitesi > Yardımcı personelin iletişim kalitesi > Hemşirelerin iletişim kalitesi

Bu sıralamada sağlık çalışanları iletişim kalitesinin doktor –hemşire-yardımcı hizmet personeli şeklinde gerçekleşmesi beklenirdi. Ancak ele alınan örneğe has bir durum olarak yardımcı personelin iletişim kalitesi hemşirelerin iletişim kalitesinden daha yüksek bulunmuştur. Burada akla gelen soru şudur: Yardımcı personelin iletişim kalitesi yüksek olduğuna göre hizmet kalitesini de hemşirelerin iletişim kalitesine göre daha yüksek düzeyde etkiliyor olabilir mi? İleride bu soruya da cevap verilecektir.

## HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI VE PERSONEL İLETİŞİMİ

Hizmet kalitesi ile iletişim arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde 0.05 anlamlılık düzeyinde hizmet kalitesinin *bütün olarak*, doktorların (0.640), hemşirelerin (0.581) ve yardımcı personelin (0.544) iletişimi ile ilgisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hipotezlerimizle doğrudan ilişkisi

olmadığı için derinliğine araştırılmayan ancak doktor-hasta iletişiminin hem hemşire-hasta iletişimini hem de yardımcı personel-hasta iletişimi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşire-hasta iletişiminin yardımcı personel-hasta iletişimini etkilediği de tespit edilmiştir.

Hizmet kalitesinin beş boyuttan oluştuğu bilinmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesinin bütün olarak değerlendirilmesi ile elde edilecek sonuçların yeterli olmayacağı düşüncesi ile beş hizmet boyutu ile hastanede çalışan personelin iletişim boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. İletişim ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin tespiti orijinal bir tespit olmayacaktır. Bu nedenle araştırmada temel olarak hangi personelin hangi hizmet kalitesi boyutunun algılanmasında daha çok ön plana çıktığı sorusuna da cevap aranmaktadır. Bu amaçla hizmet kalitesi boyutları (Fiziksel, Güvenilirlik, Heves, Güven, Empati) bağımlı değişken olarak ele alınmış ve doktor iletişim kalitesi, Hemşirelerin hizmet kalitesi ve yardımcı personelin iletişim kalitesi, çoklu regresyon analizi ile tahmin edilmiştir. Yapılan beş ayrı çoklu regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır. Hesaplamalarda 5'li Likert ölçeğindeki ifadeler kullanılarak toplanan verilerin ortalamaları kullanılmıştır. Örneğin Algılanan fiziksel hizmet kalitesini ölçmeye yönelik üç ifadenin ortalamaları hesaplanarak iletişim kalitesi verileri ile bu değişken arasındaki ilişkinin tahmininde kullanılmıştır. Doktorların iletişim kalitelerini ölçmek için kullanılan 12 ifadenin ortalamaları, hemşirelerin iletişim kalitelerini ölçmeye yönelik 10 ifadenin ortalamaları ve yardımcı personelin iletişim kalitelerini ölçmeye yönelik 6 ifadenin ortalamaları hesaplamalarda kullanılmıştır. Bundan sonraki bölümde beş hizmet kalitesi boyutu ile sağlık personelinin iletişim kalitesi arasındaki ilişkinin tahminine yönelik regresyon analizleri yer almaktadır.

**Tablo 7. Hizmet Kalitesi Boyutları ve Sağlık Personeli İletişimi Regresyon Analizi Sonuçları**

	Modeldeki değişkenlerin tahmin edilen değerleri				Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin anlamlılığı		
	Sabit	Standardize edilmiş β değerleri				F	df	Sig.
		Doktor-hasta iletişimi	Hemşire-hasta iletişimi	Yardımcı personel-hasta iletişimi				
Fiziksel özellikler	2.446**	.093	.285*	.083	0.147	7.961	3	0.000
Güvenilirlik	1.974**	.452**	.182	-.094	0.239	13.654	3	0.000
Heveslilik	1.161**	.349**	.179	.127	0.311	19.225	3	0.000
Güven	1.109**	.472**	.263**	.092	0.513	43.538	3	0.000
Empati	1.020**	.450**	.382**	-.099	0.422	30.494	3	0.000

\* p<0.05; \*\* p<0.01

### **Hizmet Kalitesinin Algılanan Fiziksel Boyutu ve Sağlık Personeli İletişimi**

Hizmet pazarlamasında kullanılan pazarlama karması elemanlarından bir tanesi fiziksel özelliklerdir. Acaba algılanan hizmet kalitesi ile iletişim kalitesi arasında bir ilişki var mıdır? Yani hasta personeli daha iyi iletişim kurduğunda hastanenin fiziksel özellikleri de daha iyi algılanmakta mıdır? Bu soruların cevabını aramak üzere yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Yapılan regresyon analizinde algılanan hizmet kalitesinin fiziki boyutu ile hastane çalışanlarının iletişim kalitesi arasında ilişki aranmıştır. Bu üç bağımsız değişkenin hastanenin algılanan fiziksel kalitesinin 0.147'sini açıklamaktadır. Bu oran düşük olsa da regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Algılanan fiziksel kaliteyi açıklama da doktorların ve yardımcı personelin iletişimleri etkili olmamakta; ancak hemşirelerin iletişim kaliteleri ile hastanenin algılanan fiziki kalitesini az da olsa belirlemektedir. Bu etkinin katsayısı (0.285) istatistiksel olarak anlamlıdır.

### **Hizmet Kalitesinin Algılanan Güvenilirlik Boyutu ve Sağlık Personeli İletişimi**

Sağlık personelinin iletişim kalitesi hizmet kalitesinin güvenilirliğini 0.258 oranında açıklamaktadır. Bu oran fiziksel kalite boyutuna göre daha yüksek ve aynı zamanda istatistiksel olarak da anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Hastane personelinin iletişimleri algılanan güvenilirliği etkilemektedir. Sağlık hizmetleri kalitesinin güvenilirlik boyutunu büyük ölçüde başka değişkenler belirlemektedir. Modeldeki "sabit" bunu ifade etmektedir. Bu boyutuyla hizmet kalitesi doktorların iletişim kalitesinden önemli ölçüde (0.452) etkilenmektedir. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Hemşirelerin ve yardımcı personelin iletişim kalitesi güvenilirliği anlamlı derecede etkilememektedir.

### **Hizmet Kalitesinin Algılanan Heveslilik Boyutu ve Sağlık Personeli İletişimi**

Hizmet kalitesi boyutu olarak heveslilik ile sağlık personeli arasında ilişki arayan regresyon modeli test sonucu anlamlı bulunmuştur. Doktor-hasta iletişiminin kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi boyutu olarak heveslilik arasında pozitif yönlü bir ilişki (0.349) tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel

analizde sağlık çalışanları olarak hemşirelerin ve yardımcı personelin iletişimlerinin hevesliliği anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir.

### **Hizmet Kalitesinin Algılanan Güven Boyutu ve Sağlık Personeli İletişimi**

Hizmet kalitesinin bir boyutu olarak güven ile sağlık personeli arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan çoklu regresyonda doktor-hasta iletişimi ve hemşire hasta iletişimi modele dahil olmuştur. Burada dikkat çekici husus doktor-hasta iletişiminin modele katkısını gösteren katsayının (0.472) hemşire-hasta iletişimini gösteren katsayıdan (0.263) oldukça yüksek olduğudur. Bu modelde de diğerlerinde olduğu gibi yardımcı personel – hasta iletişimi modelde yer almamıştır.

### **Hizmet Kalitesinin Algılanan Empati Boyutu ve Sağlık Personeli İletişimi**

Empati de hizmet kalitesinin boyutları arasında yer almaktadır. Sağlık personeli içinde doktorların ve hastaların iletişimi ile empati arasında ilişki arayan regresyon modelimiz anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Buna göre Doktor hasta iletişimi (0.450) de hemşire hasta iletişimi de bağımlı değişken olan empatiyi etkilemektedir. Yardımcı personel burada da modelde yer almamıştır.

## **SONUÇ**

Üç grubun iletişim kaliteleri karşılaştırıldığında en çok memnuniyet duyulan grubun hastane çalışmaları arasında doktorlar olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yardımcı personelin hizmet kalitesi daha yüksek bulunmuştur. Hemşirelerin iletişim kaliteleri üç grup içinde en düşük olarak tespit edilmiştir.

Hizmet kalitesinin beş boyutundan dördü ile doktorların iletişim kalitesinin ilgisi olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin iletişim kaliteleri ile hizmet kalitesinin üç boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yardımcı personelin iletişimi ile hizmet kalitesinin hiçbir boyutu arasında ilişki bulunamamıştır.

Bu durumda –daha fazla hizmet kalitesi boyutuyla ilişkisi olduğu için- *“doktor hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, hemşirelerin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyük”* olduğunu öne süren  $H_1$



hipotezinin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Doktorların hem iletişim kalitesi yüksektir hem de hizmet kalitesini önemli ölçüde belirlemektedir.

İkili karşılaştırmalarda hemşirelerden daha yüksek bir iletişim kalitesine sahip olduğu belirtilen yardımcı personelin, bu özelliklerinin tüketicilerin algıladıkları kaliteye etkisi olmadığı regresyon analizleri ile tespit edilmiştir. Öne sürülen H<sub>2</sub> hipotezi olan “*doktor hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, yardımcı personelin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyüktür*” hipotezi de kabul edilmiştir.

Araştırmamızın en ilgi çekici sonucu örnekte yer alan yardımcı personelin iletişim kalitesi açısından hemşirelerden daha yüksek bir değere sahip olmasına rağmen hizmet kalitesine etkisinin olmamasıdır. Başka bir deyişle hemşirelerin iletişim kalitesi düşük bulunmuştur, ancak hemşirelerin iletişim kalitesi hizmet kalitesi boyutlarını etkilemektedir. Dolayısıyla H<sub>3</sub> hipotezi olan “*hemşirelerin hasta iletişiminin algılanan hizmet kalitesine etkisi, yardımcı personelin iletişiminin hizmet kalitesine etkisinden daha büyüktür*” hipotezi de kabul edilmiştir. Bu durumda iletişim memnuniyet düzeyi hemşirelerinkinden daha yüksek olan yardımcı personelin, sağlık sektöründe hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak algılanmamakta olduğu tespit edilmiş olmaktadır.

Bu durumda iletişim kalitesi bakımından yapılan sırlamadan farklı olarak algılanan kaliteyi etkileme sıralamasında doktor-hemşire-yardımcı personel sıralaması geçerli olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

**Altındış S. ve ark., (2007) Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi Algısı ve Tatmini Belirlemede İletişimin Rolü; Sağlık Yöneticileri Derneği V.Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Kitabı, .s:59-64, Belek /Antalya 19-23 Nisan.**

**Atlan, Ş ve Atan M (2004). Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü. CU İİBF Derg 1: 17-32.**

**Bıçakçı, İ (2003). İletişim ve Halkla İlişkiler “Eleştirel bir yaklaşım”. MediaCat Kitapları, 4.baskı, İstanbul.**

**Bircan, H ve Baycan S (2004). Sağlık sisteminde katile ve verimlilik sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği. CU Sosyal Bil-Ens Derg 28(2): 173-185.**

**Devebakan, N (2006). Sağlık işletmelerinde Teknik ve algılanan kalite. DEÜ Sosyal Bil Ens Derg. 8(1): 120-149.**

**Engiz, O. (1997). "Sağlık Hizmetlerinde Hasta Tatmini "içinde Osman Hayran, Hayda Sur ( editör). Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitapevi, İstanbul**

**Ergunda, H; Tunçer, M., „Müşteri Odaklılık”, <http://www.danismend.com> (01.12.2006)**

Fisher, J.E.,Garett,D.E.,Arnold,M.J.,Ferris,M.E., Dissatisfied consumers who complain to the beter business bureau, **Journal Of Consumer Marketing**, MCB University Pres, Missouri, 1999, s.575-589.

Gülmez, M (2005). Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü Ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama. **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 6(2): 147-169.

Maxham III,J.G.2001,Service Recovery's Influence On Consumer Satisfaction, Positive Word-Of-Mouth, And Purchase Intentions, **Journal Of Business Research** 54, Virginia,s.11-24

Parasuraman, A ; Zeithaml, V.A ; Berry, L.L (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40

Parasuraman, A ; Zeithaml, V.A ; Berry, L.L (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol. 49,41-50

Sezer, A (1999). Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama Stratejilerinin Müşteri Tatmini Yaratmaya Etkileri. AKU Sosyal Bilimler Ens. Yüksek Lisans Tezi.

Söderlund,M.1998, Customer Satisfaction And Its Consequences On Customer Behaviour Revisited, **International Journal Of Service Industry Management**, MCB University Pres,Stockholm,s.169-188.

Tekin, M. ve Çiçek,E.,2002, Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268) (01.11.2005)

Uyguç, N (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi. Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Varinli, I ve Çakır A(2004). Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki-Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Ens Derg.**17(2): 33-52.

Zeithaml, Valarie A ; Parasuraman, A ; Berry, Leonard L (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation, Free Press, USA

Zeelenberg,M.,Pieters,R.,2002, Beyond Valence In Customer Dissatisfaction: Areviev And New Findings On Behavioral Responses To Regret And Disappointment In Failed Services, **Journal Of Business Research** 57,Tilburg,s.445.455.

## TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELİ: TAM ZAMANINDA SATIN ALMA (TZSA)

Mustafa Cahit UNGAN\*

**Özet:** *Tedarik zinciri yönetimi işletmelerin gündemini teşkil eden önemli konulardan birisidir. Bugün artık rekabetin firmalar arası değil tedarik zincirleri arası cereyan ettiği kabul edilmektedir. Bundan dolayı tedarik zinciri yönetiminin nüvesini teşkil eden TZSA kavramını yeniden ele almak önemli hale gelmiştir. Çalışmada TZSA uygulamaları, bu uygulamaların işletmelere potansiyel faydaları, uygulama için gerekli eğitim, tedarikçi teşviki ve uygulama ile ilgili maliyetler ele alınmıştır. Bu çalışmada TZSA yönteminin benimseyen firmalara birçok faydası yanında mali ve idari açıdan birçok külfet yüklediği tespit edilmiştir. Yine de tekniğin faydasının külfetinden daha fazla olduğu görülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Tam Zamanında Satın alma, Tedarik zinciri*

### The Origin of Supply Chain Management: Just in Time Purchasing (JITP)

**Abstract:** *Supply chain management is one of the important issues that set the agenda for businesses. Today, it is claimed that competition is not between firms anymore, but between supply chains. Therefore it is important to revisit the JITP, which is the core of supply chain management. JITP practices, benefits of JITP to the adopting firms, training of buyer and supplier about JITP, incentives to JITP suppliers, and cost of adopting JITP were presented in this study. It is found that JITP bring about many benefits, as well as some liabilities. Rather, its benefits overweight its liabilities.*

**Keywords:** *Just- in-Time purchasing, Supply chain*

---

\* Yrd.Doç.Dr. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

## GİRİŞ

Global rekabet kar oranlarını düşürüp müşteri beklentilerini artırmıştır. İşletmelerin bu ortamda varlıklarını devam ettirebilmeleri maliyetlerini düşürmeleri ile mümkündür. İşletmelerin maliyetlerini düşürme yollarından birisi de tedarik zincirlerini yeniden ele almak ve burada ortaya çıkan israfi önlemektir. Nitekim 2000'li yılların başından beri bu yönde eğilimler ortaya çıkmış ve uygulamacı ve akademik literatürde tedarik zinciri ile ilgili çok sayıda makale ve kitap yayınlanmış ve üniversiteler programlarına tedarik zinciri yönetimi isimli ders koymaya başlamışlardır. Bugünkü modern tedarik zincirinin temel kavramları 1950'lerden beri Japonya'da uygulanan, 1980'lerden sonra dünya çapında popüler olan Tam Zamanında Üretim (TZÜ) ve Tam Zamanında Satın Alma (TZSA) tekniklerine dayanır. Bugün Japonya dünya ticaretinde önemli bir yer tutmaktadır. Birçokları Japonların bu başarısını TZÜ tekniğine bağlamaktadır (Lee ve Ansari, 1985: 13). Daha sonraları bu teknik bütün dünyaya yayılmış ve dünya çapında önemli firmalardan olan Ford, Nissan, Hewlett- Packard, Xerox, Goodyear ve GE tarafından da kullanılmıştır. TZÜ tekniği bu firmalara sadece üretim planlama ve kontrol aracı olarak değil aynı zamanda üretilen ürünlerin kalitesi ve verimliliği artırıcı bir araç olarak da hizmet etmişlerdir.

Tam zamanında kavramı müşterilerin ihtiyaç duydukları malları tam ihtiyaç duydukları miktarda ve tam ihtiyaç duydukları zamanda temin edebilmeleri anlamına gelmektedir (Claycomb vd, 1999: 614). TZÜ tedarik, üretim ve dağıtımın zamanında yapılmasını kolaylaştırmayı ve kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan bütünleştirilmiş bir problem çözme yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Davy vd, 1992: 655). TZÜ firmaların israfi azaltmaları üzerinde yoğunlaşan bir üretim tekniğidir. Başta stoklar olmak üzere israfın sebep olduğu şartları tespit edip elimine ederek yüksek kalitede ürünleri yüksek hizmet seviyesi ile sağlamayı ilke edinir (Chapman ve Carter, 1990: 36). Tam zamanında üretim firmalar arası ve firma içi işlerin yapılış yöntemini temelden değiştirmeyi hedefler.

TZÜ sistemlerinin uygulanmasından önemli ölçüde etkilenen sistemlerden birisi satın alma sistemidir. (Kaynak, 2005: 77). TZÜ sistemini uygulayan firmalar aynı zamanda TZSA sistemini de tedarik zincirinde ortaya çıkan avantajlardan daha fazla istifade etmek için kullanmaktadırlar (Waters-Fuller, 1996: 48).

Satın alma bir malzemenin ihtiyaç duyulduğu andan başlayarak kullanılmasına kadar bütün faaliyetleri içine alan bir süreçtir. Bu faaliyetler işletme büyüklüğüne bağlı olarak işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Üretim maliyetlerinin yaklaşık yarısının, nihai mal teslim sürelerinin yaklaşık

%80'nin ve kalite problemlerinin %30'unun satın alınan mallardan kaynaklandığı tahmin edilmektedir (Willis ve Houston, 1990: 41). Bu veriler satın alınan malların ve satın alma fonksiyonunun bir firma için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Birçok firma satın alma fonksiyonunun stratejik öneminin farkındadır.

Nitekim günümüzde satın alma bir firmanın ana stratejilerinden birisi olacak kadar önemli hale gelmiştir. Alıcı ve satıcı arasındaki karşılıklı güvene ve işbirliğine dayanan yeni üretim şekilleri geleneksel uygulamaların yerini almaktadır (Ellram, 1990: 8). TZSA'da bunlardan birisidir. TZSA'nın amacı tedarikçi ile ilgili taktik ve stratejiler uygulamaktır.

Bunların uygulanması malzeme akışını kolaylaştırmakta, üretici ve tedarikçi maliyetlerini düşürmekte, kalite ve müşteri hizmetlerini artırmakta ve uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkisi doğurmaktadır. Bugünkü modern tedarik zincirinin temellerini teşkil eden bu faydalar alıcı firmalar için önemlidir. Tekniğin yaygınlaşmaya başladığı 1980'lerden beri çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Geçmiş 30 yıllık süre zarfında hem tekniğe ait kavramların oturması ve daha da netleşmesi hem de konunun halen güncelliğini koruması ve hatta modern tedarik zincirine temel teşkil etmesi nedeniyle TZSA sisteminin önceki çalışmalardan daha kapsamlı olarak ele alınması ihtiyacını doğurdu. İşte bu çalışma bu amaçla ele alındı.

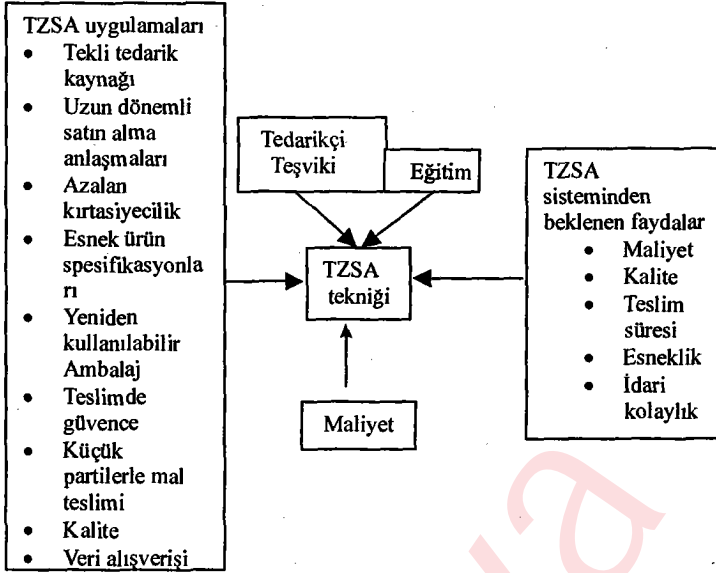
Bu çalışma TZSA sistemini kurmak isteyen veya işletmesine modern tedarik zinciri yönetiminin çekirdeğini atmak isteyen yöneticiler için bir çerçeve oluşturmak amacıyla kaleme alınmıştır.

Bu bağlamda kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve TZSA sistemini oluşturan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

## **TEORİK ÇERÇEVE**

İlgili literatürden yararlanılarak teorik bir çerçeve geliştirilmiştir (Şekil 1). Bu çerçeveye TZSA uygulamaları, TZSA uygulanmasını kolaylaştıracak eğitim ve tedarikçi teşviki, TZSA sisteminin getirdiği maliyetler ile TZSA sisteminden beklenen faydalar dahil edilmiştir.

TZSA sistemini benimsemek isteyen firmalar bu çerçevede belirtilen unsurları dikkate alarak daha başarılı bir TZSA sistemi kurabilirler.



Sekil 1. TZSA sisteminin teorik çerçevesi

### **TZSA Sisteminden Beklenen Faydalar**

TZSA sistemini uygulayan firmaların uygulamayanlara göre daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiştir (Huson ve Nanda, 1995: 46). Üstelik TZSA sisteminin hem alıcı hem de satıcı firma için avantajlı olduğu bilinmektedir (Waters-Fuller, 1996: 36). TZSA sistemini benimseyen firmaların elde edeceği faydaları üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar maliyet, kalite, teslim süresi, esneklik ve idari kolaylıklardır.

#### ***Maliyet***

TZSA stokları israf olarak görür ve her türlü stokun azaltılmasını hedefler. Bunun bir sonucu olarak, hammadde stokları, aramalı stokları ve bitmiş mal stokları ile emniyet stoklarında azalma görülür. Stoklarda azalma sermaye, bozulma ve fire, yer maliyeti gibi birçok maliyet kaleminde de azalmaya yol açar. Kaynağında kaliteye önem verildiğinden muayene, yeniden yapma, hurda maliyetleri azalır (Waters-Fuller, 1996: 36). Ayrıca tamir ve garanti masrafların da azalması gene TZSA sisteminin getirdiği faydalar arasındadır (Claycomb vd, 1999: 618). Küçük partilerle üretim yapılması kusurların erken teşhisini ve daha hızlı düzeltilmesini sağladığından kalite maliyetlerinde azalma görülür (Schonberger, 1983: 65).

Az sayıda tedarikçi ile çalışma nedeniyle zaman içerisinde parça maliyetlerinde azalma gerçekleşir (Schonberger, 1983: 65). Diğer yandan TZSA sisteminde lokal tedarikçiler kullanıldığından ulaştırma, seyahat ve telefon giderlerinde tasarruf ortaya çıkar. Mal satın alımı için az sayıda teklif verme söz konusu olduğundan ve az sayıda kontrat yapıldığından evrak maliyetleri gibi ilgili maliyetlerde bir azalma söz konusu olur (Burton, 1988: 39). Standart veya tekrar kullanılabilen konteynırlar ise ambalaj maliyetlerini azaltıcı bir etki yapar (Waters-Fuller, 1996: 36).

İstikrarlı üretim düzeyi ve kaynakta kaliteye önem verilmesi siparişlerin hızlı bir şekilde yetiştirilmesi ve hızlı yollarla gönderilmesinden kaynaklanan iletişim ve daha pahalı nakliye araçlarının kullanımını elimine eder. Alıcı firmanın tedarikçiyi mamul dizaynına erkenden dahil etmesi ileride yapılacak tasarım değişikliklerinden kaynaklanan maliyetleri minimize etmesine yardımcı olur (Gonzalez-Benito ve Spring, 2000: 1044). Parçaların geç tesliminden kaynaklanan üretim aksamaları veya erken tesliminden kaynaklanan stok maliyetleri de bu sistem sayesinde minimize edilir (Schonberger, 1983: 63).

Yöneticiler maliyetlerin azaltılması ile beraber rekabet ve finansal boyutlarda performans artışları meydana geleceğini umarlar. Aynı beklenti çok sayıda yazar tarafından da seslendirilmektedir (Dean and Snell, 1991: 777, 798). Nitekim TZSA sistemlerinin firmaların pazar payını ve kar paylarını artırmalarına yardımcı oldukları bulunmuştur (Davy vd, 1992: 666)

### ***Kalite***

Alıcı firmanın az sayıda tedarikçi ile onların arz ettiği malların kalitesini geliştirmek için çalışması bu malların kalitesinde artış meydana getirmiştir (Freeland, 1991, 46). Küçük parti miktarlarından dolayı kusurların hızlı bir şekilde tespit edilerek hataların düzeltilmesi ve süreç kontrolüne önem verilmesi nedeniyle muayeneye daha az ihtiyaç duyulması TZSA sisteminin kalite ile ilgili faydaları arasında sayılabilir (Burton, 1988: 40).

### ***Zaman***

Hep aynı tedarikçiyle çalışıldığı ve sıkı iletişime önem verildiği için sipariş işleme süresi azalmıştır. Zamanında teslimlere önem verilmesi söz verilen siparişlerin zamanında yerine getirilmesini sağlamaktadır. Küçük partilerle çalışıldığı için acil durumlarda hızlı teslim ve etkin iş sıralaması mümkün olmaktadır.

### ***Esneklik***

TZSA sistemi iş sıralamasında esneklik meydana getirir. Tedarikçinin hem ürün tasarımının başlangıcında bu işleme dahil edilmesi ve hem de alıcı firmanın tedarikçiye çok katı spesifikasyonlar vermemesi tedarikçilerin esnek ve yenilikçi olmasını sağlamaktadır (Schonberger, 1983: 61).

### ***İdari kolaylıklar***

Satın almanın ademi merkezileşmesi, stok kontrolünün daha kolay yapılabilmesi, tedarikçilerden mal alırken daha az sayıda teklif verme, az sayıda tedarikçiyle muhatap olma, seyrek yapılan kontratlar, daha az kırtasiyecilik ve siparişlerin hızlı bir şekilde teslimine daha az ihtiyaç duyulması TZSA sisteminin idari kolaylıkları arasında zikredilebilir (Freeland, 1991: 49; Burton, 1988: 59). Ayrıca, standart konteynırlar kullanılması durumunda parçalar ulaştığında basit sayım ve tedarikte güvence de yine sistemin getirdiği idari kolaylıklar arasındadır (Schonberger, 1983: 65).

### ***TZSA Uygulamaları Tekli tedarik kaynağı***

Çoklu tedarik kaynağı belirli bir parça için satın alınacak toplam miktarın iki veya daha fazla tedarikçi arasında bölüştürülmesidir. Eğer parçanın tamamı bir tedarikçi tarafından temin ediliyorsa tekli tedarik kaynağından söz edilir. Az sayıda tedarikçi ile çalışma TZSA'nin bir özelliğidir (Chen ve Chen, 1997: 59). Bazı firmalar mesela otomotiv firması Proton tedarikçilerine duyduğu güven düzeyine göre bazı parçalar için tek tedarikçi bazı parçalar için ise çok sayıda tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir (Simpson vd, 1998: 136). Literatürde uygun tedarikçi sayısının ne olması gerektiği konusunda bir görüş birliği yoktur. Birçok yazar satın alınan her bir parça için tek bir tedarikçinin uygun olacağını belirtmiştir (Lee ve Ansari, 1985: 9). Diğer bazı yazarlar sayı belirtmemekle beraber az olmasının uygun olacağına işaret etmişlerdir (Hahn vd, 1983: 6).

Çoklu tedarik kaynağı kullanmanın satın alan firmaya teknik açıdan daha fazla alternatif sunma, tedarikçi firmada meydana gelecek problemlere karşı satın alıcıyı koruma, en iyi fiyat ve en uygun kaliteyi elde etmek için rakipler arası rekabeti teşvik gibi faydaları bulunmaktadır (Lee ve Ansari, 1985: 9; Simpson vd, 1998: 127). Bununla birlikte, çok sayıda tedarikçi ile çalışma onları geliştirmeye ve eğitim için artan maliyet ve zaman kaybına yol



açmaktadır (Chen ve Chen, 1997: 59). Çoklu tedarikçi aynı zamanda küçük miktarlarda sık teslimler için daha az pratik olup, çoklu tedarik kaynağı kullanan firmalar bu tedarikçilerle ilişkileri koordine etme ve üretim sıralamasını ayarlama konularında sıkıntı çekmektedirler.

Diğer yandan az sayıda tedarikçi ile çalışmanın da avantajları vardır. Tedarikçi cephesinden bakılacak olursa, tekli tedarik kaynağı tedarikçinin uzun dönemli kontratlara girmesine izin verir ve içsel ölçek ekonomilerini başarmalarını sağlar. Ayrıca, tedarikçilerin mamul tasarımının erken evrelerinde sürece dahil edilmesi tutarlı yüksek seviyede mal imali ile sonuçlanır. Alıcı az sayıda tedarikçi ile çalıştığında doğal olarak onların büyük bir müşterisi olacağından tedarikçiler bu firmanın isteklerine özel ilgi gösterirler. Ayrıca sürekli ilişki tedarikçinin alıcıya sadakatini artırarak tedarikin kesintisiz bir şekilde devamını sağlar (Lee ve Ansari: 1985, 9). Dyar ve Ouchi (1993: 62) Japon oto montaj firmalarının tek kaynak kullandığını ama bununla birlikte tedarikçileri rekabet haline soktuklarını gözlemledi. Buna göre, tasarım aşamasında, ürün geliştirme için iki tedarikçi seçilir ve her ikisi de başarılı olmak için çaba gösterir. İlgili parçanın üretimi sadece en iyi performans gösterene verilir. Diğerine daha küçük miktarda üretim veya diğer parçaların üretimi verilir. Bu durumda her bir parça tek bir tedarikçi tarafından üretilir ama satın alma uzmanı diğer tedarikçilerle sürekli işbirliği içerisinde olur. Bunun amacı tek bir tedarikçiye bağımlılığı azaltmaktır.

Doğası gereği TZSA sisteminde tedarikçi alıcıya küçük miktarlarda ama sık mal teslimi yapar. Bundan dolayı lokal tedarikçilerle çalışmak etkinliği artırır. Alıcı firmanın ve tedarikçinin yakın olmaması durumunda, Proton firması örneğinde olduğu gibi, tedarikçi alıcı firmaya yakın bir yerde depo kurarak bu problemi çözebilir (Simpson vd, 1998: 137). Ayrıca birden fazla tedarikçiden alınan malların nakliyesinin birleştirilmesi ile de bu sorun çözülebilir. Bununla birlikte, Das ve Handfield (1997: 246)'a göre coğrafi bakımdan uzak tedarikçiler TZSA sisteminin kullanılması için bir engel değildir.

### ***Uzun Dönemli Satın Alma Anlaşmaları***

Geleneksel satın alma anlayışında bir alıcının çok sayıda tedarikçisi olduğundan alıcı tedarikçilerden bir fiyat teklifi alır ve değerlendirir. Alıcı en uygun teklifi veren firma ile kontrat yapmak için kapsamlı görüşmelere girer. TZSA sisteminde ise bir malzemenin oldukça uzun bir süre için belirli bir miktarda satın almayı belirleyen geniş kapsamlı satın alma emri kullanmak daha anlamlıdır. Teslim miktarları ve teslimler detaylı bir takvime göre yapılır (Willis ve Houston, 1990: 43). Satın alma kontratları alıcı firmanın

oldukça kesin bir ana üretim planı tarafından desteklenirse TZSA daha kolay yürütülür. Nihai parçaların istikrarlı üretimi (miktar ve zaman olarak) arzu edilir. Çünkü böyle olması nihai ürünün üretiminde kullanılan parçalar için de istikrar anlamına gelir. Bu da parçaları üreten firmalar için etkin kapasite kullanımı anlamına gelmektedir.

Eğer tedarikçi rekabete uygun bir fiyat temininde zorlanırsa alıcı firma başka bir tedarikçi ile anlaşma yerine tedarikçi ile fiyatı nasıl azaltabilecekleri üzerinde çalışmalıdır (Willis ve Houston, 1990: 42). Alıcı firma aynı zamanda tedarikçiye ödemenin hızla yapılması gibi finansman konularında yardımcı olmalıdır.

Alıcı seçtiği tedarikçilerle uzun dönemli kontratlar yaparak ilişkisini geliştirebilir. Uzun dönemden kasıt 3-5 yıllık bir süredir. Uzun dönemli kontrat sadakati artırır ve tedarikte aksamaları önler. Tedarikçi üretici şartlarına uydukça kontrat devam etmeli ve uzatılmalıdır (Chen ve Chen, 1997: 60). Ayrıca TZSA sisteminde kontrat şartları açıkça belirtilmeli ve kapsamlı olmalıdır. Nitekim Freeland (1991: 49) TZSA sistemi uygulayan firmaların uygulamayanlara göre daha kapsamlı kontratlar düzenlediklerini gözlemlemiştir. Kontrata kalite gereksinimleri, teslim süresi ve sıklığı parametreleri, fiyat ayarlama taahhütleri, erken veya geç teslim için ceza miktarı, miktarla ilgili şartlar, maliyet ortaya çıktığında kimin katlanacağı, kontratı iptal şartı, ISO 9000 ve ISO 14000 sertifikasyonu gibi konular dahil edilmelidir.

Uzun dönemli ilişkide alıcı tedarikçiyle birlikte kalite geliştirme mamul tasarlama vs gibi konularda beraber çalışır. Ve tedarikçi alıcının istediği nitelikleri geliştirmesine yardımcı olur (Vonderembse vd, 1995: 44).

### ***Azalan Kırtasiyecilik***

Geleneksel uygulamalarda, sipariş emirleri, satın alma istek formu, paketlenen ürün listesi, nakliye dokümanları, ambalaj etiketleri ve fatura gibi belgelerin kullanımı hemen hemen bütün alışverişlerde gerekli kılınmıştır. Bu dokümanların hazırlanması çok ciddi miktarda zaman ve evrak işlemi gerektirir. Bu da onların maliyet etkinliği, ürün tasarım spesifikasyonları ve verimlilik konusunda çaba sarf etmelerini engellemeye neden olmaktadır.

Gerçekte, TZSA sisteminde sipariş sayısında bir artış gözlemlenir. Ancak, TZSA sistemi daha az evrak işi gerektirir çünkü kontratlar uzun dönemli olup teslimler günde birkaç kez yapılır. Eşit sayıda ve eşit hacimlerde mal teslimi işlemleri otomatik hale getirerek evrak işini önemli ölçüde azaltmaktadır.

### ***Esnek Ürün Spesifikasyonları***

Geleneksel satın alma uygulamalarda satın alınan ürünler için bütün tasarım özellikleri tedarikçiye verilir. Bu spesifikasyonlar çok katı olup tedarikçinin esnek davranmasına izin verilmez. TZSA sisteminde tedarikçiye sadece önemli spesifikasyonlar verilerek tedarikçinin daha yaratıcı ve yenilikçi olması sağlanır (Martel, 1993: 73). Alıcı bazen malzeme çeşidi, dayanıklılık ve şekil özelliklerini belirleyerek gerisini tedarikçiye bırakır (Schonberger, 1983: 62). Böylece, tedarikçiler üretim yeterlilikleri altında etkin ve etkili olarak üretilebilecek malzemeleri ve parçaları seçerek üreticilere yardımcı olurlar. Diğer yandan gene geleneksel uygulamalara göre tedarikçinin mamul tasarımına erkenden müdahil olması pek yaygın bir uygulama değildir. Tersine TZSA sistemine göre alıcılar tedarikçileri mamul tasarımına erkenden dahil etmeli ve bunu rekabette ayırt edici bir üstünlük sağlama aracı olarak görmeliler, çünkü bu şekilde davranma sonradan yapılacak tasarım değişikliklerinden kaynaklanacak maliyetleri elimine etmede önemlidir. Aynı zamanda bu, malların piyasaya erken çıkması açısından da önemlidir (Gonzalez-Benito ve Spring, 2000: 1044).

### ***Yeniden Kullanılabilir Ambalaj***

TZSA sisteminde tekrar kullanılabilir ambalajlar kullanılır. Bu açıdan bakıldığında sonraki yükleme için yeterli sayıda ambalaj olup olmadığı, ambalajların durumunu değerlendirme ve ambalajların koordinasyonu gibi idari külfetler ortaya çıkabilir (Waters-Fuller, 1996: 46).

Geleneksel uygulamalarda gözden kaçan ama alıcı ve tedarikçi firmanın ilgilenmesi gereken bir konu ambalaj spesifikasyonlarıdır. Daha iyi ambalaj ve uygun spesifikasyonlar sadece işgücü gereksinimlerini azaltmaz ama aynı zamanda dağıtıcı ve perakendeci firma ile, pazarlama ve taşıma departmanlarını da etkiler ve mal teslimi sırasında kolaylıklar sağlar. Aljian (1973) TZSA sistemini uygulayan firmaların ambalaj geliştirmesine gitmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu yazar tek kişinin taşıyabileceği kadar küçük koli kullanımını tavsiye ederken, kırılma ve bozulmalara sebep olan yarım dolu koli ve üstü açık kolilerin elimine edilmesinin önemini vurgulamıştır (Lee ve Ansari: 1985: 12).

### ***Teslim Güvencesi***

Teslim süresi, siparişin verilmesi ile veren firmaya teslim edilmesi arasında geçen süre olarak değerlendirilir. Teslim süresi dört kısımda incelenebilir:

işlem süresi, ulaştırma süresi, teslim alma ve muayene süresi. Uzun süreli anlaşmalar tedarikçilerin coğrafi yakınlığından dolayı TZÜ sistemini benimseyen tedarikçiler ilk üç süreyi ciddi anlamda azaltabilirler. Dördüncü süre ise kalite sertifikasyonu ile elimine edilebilir (Gonzalez-Benito ve Spring, 2000: 1041). Azaltılmış teslim süresi TZSA sisteminin önemli bir avantajıdır. Ayrıca, evrak işlerini basitleştirme, elektronik veri değişim sistemleri ve bar kod teknolojilerini kullanmak teslim sürelerinin azaltılmasına yardımcı olur (Burton, 1988: 40).

Fréeland (1991: 49)'in yaptığı bir araştırmada TZSA uygulayan firmaların zamanında yapılan teslimler konusunda TZSA uygulayanlara göre daha başarılı olduğunu buldu. TZSA sistemde az stok bulundurulduğu için teslimlerin kalitesi, miktarı ve zamanlaması hayati öneme sahiptir (Golhar ve Stamm, 1991: 665). Ayrıca teslim miktarlarının eksik olmamasına özen gösterilir (Willis ve Houston, 1990: 48). Eğer daha küçük miktarlar teslim edilirse alıcının üretimi aksayabilir. Teslimlerin üretim planlama ile ahenkli olması stokların birikmemesi ve üretimin aksamaması bakımından önemlidir. Geleneksel sistemde tedarikçi genelde satıcının istediği miktarın yaklaşık bir kısmını satıcıya gönderir. Hatta istenilenin %10 altında veya üstünde mal gönderme alışılmış bir uygulamadır (Schonberger, 1983: 61). Teslim sırasında satın alan firma sayıyı kontrol eder ve duruma göre gönderilen malzemeyi reddedebilir. TZSA sisteminde bu tür bir değişiklik kabul edilemez. Bu sebeple mal saymayı kolaylaştıran paket veya konteynırlar kullanılır (Waters-Fuller, 1996: 41). Ayrıca bu konteynırların etiketleri eskiye oranla daha düzgün olup içindekiler daha iyi korunmuştur. Taşıma sırasında meydana gelebilecek hasarlara karşı parçalar iyi korunduğundan daha az emniyet stokuna ihtiyaç duyulur (Schonberger, 1983: 61).

Geleneksel sistemde müşteriye ne kadar ve ne zaman mal teslimi yapılacağı konusunda karar verme inisiyatifi tedarikçiye aittir. Bu durum TZSA sistemine uygun değildir çünkü bu sistemde teslim sürelerine sıkı sıkıya uyulmalıdır (Willis ve Houston, 1990: 43). Etkili iletişim sistemleri, uygun stoklama programları, taşıma işleminin birleştirilmesi, fabrikanın yanında depo, alıcıya ait nakliye filosu ve uzun dönemli ilişkiler teslimde güvenciyi artıran unsurlardır (Giunipero vd, 2005: 63, 66)

Belirli bir üründen tam istenilen miktarda ve istenilen zamanda demek güvenilir taşıma araçları ve taşıtlar arasında malzeme aktarımının etkili koordinasyonu demektir. (Gomes ve Mentzer, 1988: 75). TZSA geleneksel satın almalara göre daha sık ve küçük partiler halinde teslim gerektirdiğinden küçük, hızlı ve ekonomik ulaştırma araçları TZSA sisteminde daha etkili olabilmektedirler (Das ve Goyal, 1988: 109).

Geleneksel sitemde parçaların akışı tedarikçinin nakliye bölümüne ve üçüncü parti nakliye firmalarına verilmiştir. Bu yaklaşım TZSA sisteminde doğru değildir. Çünkü bunlar esas itibariyle sürücülerin ve araçların optimal kullanımı üzerinde yoğunlaşmışlardır (Schonberger, 1983: 63). TZSA sisteminde nakliye anlaşmaları tedarikçinin iş sıralamasına göre değil alıcıların iş sıralamasına göre yapılmaktadır (Ansari ve Modarress, 1990: 11). TZSA sisteminde odak noktası daha çok tedarikçiden alıcıya yapılan yüklemelerle ilgilidir ve birbirine yakın tedarikçilerle çalışmak avantaj sağlayabilir. Böylece yük günlük olarak birleştirilir ve ekonomik olması açısından kamyon tam dolduğunda yola çıkar.

Sipariş değişiklikleri teslimlerin zaman ve miktarında kaymalarına yol açar ki bu da TZSA sistemi ile bağdaşmayan iş sıralamalarında istikrarsızlık anlamına gelir. Üreticinin yapacağı küçük bir değişiklik tedarik zincirinde hammadde üreticisine doğru olan kısmında daha büyük değişikliğe yol açabilir (Burton, 1988: 40) Tedarikçinin TZÜ performansını tam başarması için üretici mümkün olduğunca erken hazırlanmış istikrarlı bir üretim sıralaması hazırlamalı ve tedarikçiye iletmelidir. Eğer böyle bir şey mümkün değilse tedarikçi stok bulundurmalıdır (Chen ve Chen, 1997: 63).

Stok kontrolünün iyi yapılması, daha iyi işyeri düzenlemesi, makine kurma ve arıza sürelerinin kısa olması üretim planlarına dolayısıyla teslim takvimine uyulması açısından önemlidir.

### ***Küçük Partilerle Mal Teslimi***

Küçük partilerle teslim TZSA'nin temelini oluşturur (Dion vd, 1992: 33). Parti miktarını düşürme, israfı azaltma ve işbirliği suretiyle gereksiz faaliyeti azaltma noktasında sonu gelmeyecek bir araştırmanın başlangıcıdır (Das ve Goyal, 1989: 108). Geleneksel satın alma sistemlerinin tersine TZSA küçük parti miktarlarıyla sık teslimleri öngörür bu da sıkı bir stok kontrol politikasını zorunlu kılar. Azaltılmış stoklar TZSA sisteminin en önemli uygulamalarından birisi olarak bilinirler (Gonzalez-Benito ve Spring, 2000: 1040). Küçük parti miktarları ile çalışmak ve sık teslimler doğal olarak stokların azaltılmasında etkilidir. Geleneksel sistemde yüksek miktarlarda tutulan stoklar kalite problemlerini ve tedarikteki aksamalar ile üretim aksaklıklarını gizlemekteydi. TZSA sisteminde düşük miktarlarda stok bulundurulur. Bu da yukarıda bahsedilen aksaklıkların sebeplerini bulmak için firmaları araştırma yapmaya iter (Davy vd, 1992: 661). Eğer bir üretici tedarikçilerine yeterli derecede güven duyuyorsa stoklarını azaltma yoluna gitmelidir. Nitekim, Freeland (1991: 49)'in yaptığı ampirik çalışmada TZSA

sistemini uygulayan firmaların uygulamayanlara göre daha az emniyet stoku buldukları tespit edildi.

Tabii küçük parti miktarlarının nakliye maliyetlerini artırma gibi bir dezavantajı vardır. TZSA küçük parti miktarlarının tam miktar, sık ve zamanında teslimlerini gerekli kılar. Büyük miktarlarda teslim TZSA sisteminin avantajlarından olan stok bulundurma maliyetlerini düşürme avantajını bertaraf eder. Parti miktarının sürekli geliştirme uygulandıkça dereceli düşürülmesi daha avantajlı olabilmektedir.

### ***Tedarikçinin Arz Ettiği Ürünlerin Kalitesi***

TZSA siteminde satın alınan mallar için en önemli kıstas kalitedir (Freeland, 1991: 44). TZSA sistemi malzeme kaliteliyse başarılı bir şekilde işleyebilir. Kusurlu olmayan tam sayıda malzemenin alıcıya gelişi sistemin kusursuz işlemesi bakımından önemlidir. Ürün müşteri spesifikasyonlarına her seferinde uymalıdır. Bunun için de kaynağında kaliteye önem verilmelidir,

Sistemde az stok bulundurulması kural olduğundan dolayı tedarikçiden gelen malların kusurlu olması onların üretime alınamamasına ve üretim hattının durmasına yol açabilir. Hedef sıfır hatalı ürünler üretmektir. Kusur oranları yüzdeler yerine milyon başına ölçülmelidir. Kalite muayeneye güvenerek değil, operatörlerin işini düzgün yapmasıyla mümkündür. Başlangıçta operatörler kalite standartlarını iyi bilmeli ve hatalı ürünlerin üretim sürecinde bir sonraki aşamaya geçmesine izin vermemeliler. Bu amaçla istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden yararlanılabilir. Eğer gerekirse, Honda örneğinde olduğu gibi hatalı ürün üretimini önlemek için bütün süreç durdurulabilir.

Tedarikçi performansını değerlendirmede en önemli unsur kalitedir. Kalite tedarikçinin sadece kusurları elimine etmesi değil ama aynı zamanda işlemin her alanında mükemmellik göstermesidir. Bu bir örgütün modern yönetim tarzı, dünya çapında üretim yeterliliği, teknik uzmanlık ve işletme çapında ilk seferinde doğru yap felsefesine sahip olması anlamına gelir (Willis ve Houston, 1990: 44)

Küçük parti miktarları dolaylı yoldan ürün kalitesini etkiler çünkü hataları küçük partilerde düzeltmek daha kolaydır. Tedarikçi temsilcileri üreticinin parça tasarım sürecine kalite veya verimliliği artırma yollarını tavsiye etmek için katılmalıdırlar. Diğer yandan, alıcılar tedarikçilerin kalitelerini artırmaları için onlara tavsiyelerde bulunmalıdırlar (Chen ve Chen, 1997: 59).

Geleneksel sisteme göre alıcı firma teslim sırasında tedarikçinin doğru ürün, doğru miktar ve doğru kalitede mal gönderip göndermediğini kontrol eder. Diğer yandan TZSA sisteminde bu sorumluluk tedarikçiye aittir. Tedarikçiden gelen mal doğrudan satın alan firmanın üretim hattına götürülür. Muayene işlemini ortadan kaldırmak için alıcılar kalite konusunda üstün performans gösteren az sayıda tedarikçiyi değerlendirmeli ve sertifikalandırmalıdır (Chen ve Chen, 1997: 59). Çeşitli sertifika programları arasında en popülerleri ISO 9000 olup tedarikçinin belirli gereksinimleri yerine getirdiğinin bir göstergesidir. Buna rağmen ISO 9000 ürün kalitesini garanti etmez (Dale, 1994: 333-361). Bundan dolayı birçok alıcı kendi sertifikasyon programlarını geliştirmişlerdir (Gonzalez-Benito ve Spring, 2000: 1045).

### ***Veri Alışverişi***

Tam istenen miktarda ve istenilen zamanda üretim bütünleştirilmiş ve yoğun bir iletişim anlamına gelir (Gomes ve Mentzer, 1988: 75). Chapman ve Carter (1990, 48)'ın bulguları iç ve dış iletişimin önemini vurgulamıştır. Handfield (1993: 310) paylaşılan bilginin hacminin TZSA uygulaması ile birlikte arttığını gözlemlemiştir.

Çoğu durumda iletişim çift yönlü iken bazı durumlarda tek yönlüdür (alıcıdan müşteriye). Veri değişimi iş sıralaması, sıralama değişikliği, tasarım verisi, mühendislik değişimleri, kalite ve teslim meseleleri gibi konuları içerir. (Scannell vd, 2000: 27). Hızlı ve tam iletişim aynı zamanda daha iyi planlama ve emniyet stoklarında azaltma gibi avantajlar sağlar. İletişimdeki artış müşteri ihtiyaçlarını daha kolay belirledikleri için bazı tedarikçilerin yararınadır. Veri alışverişi tedarikçinin tepki hızını artırır.

Elektronik veri değişimi (EDI) standart iş formlarının (mesela, sipariş emirleri ve faturalar) elektronik ortamda paylaşımıdır. EDI başarılı TZSA için gereklidir. EDI'nin teslim sürelerinin kısaltılması ve stokların azaltılması gibi birçok yararı bulunmaktadır. Ampirik araştırmalar TZÜ sistemini uygulayan üreticilerin uygulamayanlara göre EDI'dan daha fazla yararlandıklarını göstermiştir (Banerjee ve Golhar, 1993: 25). Mesela, Srinivasan vd. (1994: 1295) EDI'nin otomotiv endüstrisinde ürünlerin sık ve yoğun nakliyesinden kaynaklanan problemleri azaltmaya yardımcı olduğunu bulmuşlardır.

### ***Sistem Kurma Maliyeti***

TZSA sisteminin uygulamasından dolayı ulaştırma, bakım, tasarım, EDI sisteminin kurulması, iletişim, işlem, satış fırsatlarını kaçırma, ölçek

ekonomilerinden yararlanmamama, fabrika yerleşimin yenilenmesi, yeni ekipman, eğitim, paketleme, artan yükleme boşaltma, kalite kontrol sistemi gibi kalemlerde ilave maliyetler ortaya çıkabilir. Bu masrafların önemli bir kısmı tedarikçinin üstlenmek durumunda olduğu masraflardır. Artan iletişim ve teslimler ilave personel dolayısıyla maliyet getirmiştir. Ayrıca yeniden kullanılabilir konteynırlar da yine maliyette artışa neden olmuştur. Bu durumda tedarikçi ortaya çıkan bu maliyeti kendi tedarikçilerine yansıtır. Bazı maliyet kalemlerinde ise alıcıdan tedarikçiye doğru bir kayma gözlemlenebilir. Stok maliyetleri buna güzel bir örnektir. Tedarikçiler üretimlerini ana imalatçının üretimi ile uyumlaştırırlarsa ilave masrafları azaltabilirler (Das ve Goyal, 1997: 110).

Bazı çalışmalar TZSA'nın tedarikçi maliyetlerini azalttığını iddia ederken bazıları da tedarikçilerin uygulamadan dolayı az bir maliyet değişimi yaşadıklarını göstermiştir (Waters-Fuller, 1996: 36). Bazı firmalar bu artan maliyeti kaynaklarını daha iyi organize ederek karşılarken bazıları da ilave maliyete katlanmaktadırlar. Ancak Vonderembse vd. (1995) TZSA sisteminden elde edilen faydaların maliyetlerden daha fazla olduğunu gözlemledi.

### **Eğitim**

TZSA sisteminin önemli karakteristiklerinden birisi tedarikçilerin ve alıcıların TZSA sisteminin önemi ve uygulanması üzerinde eğitime tabi tutulmasıdır. Ortak eğitim faaliyetleri tarafların birbirlerinin ürünlerini, üretim teknolojilerini ve müşteri hizmet seviyelerini öğrenmesi için önemlidir (Burton, 1988: 40). Tedarikçinin eğitimi bazen alıcı firma tarafından verilir. Alıcılar tedarikçilere kalite geliştirme, verimlilik artırımı, ürün geliştirme ve yönetimi, istatistiksel kalite kontrol, bakım gibi kritik alanlarda seminerler ve ortak çalışma grupları organize etmek suretiyle eğitim verirler. Alıcıların tedarikçilerinin tesislerine eğitimsel turlar düzenleyerek onlara tavsiyelerde bulunmaları tedarikçilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Das ve Goyal, 1988: 107; Simpson vd, 1998: 138 ).

### **Tedarikçi Teşviki**

TZSA sistemi tedarikçilere ciddi anlamda yükümlülükler yüklemiştir. Üretici tedarikçinin bazı maliyetlerini paylaşmalıdır (Waters-Fuller, 1996: 46). Fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesi her bir tedarikçi için üreticinin en iyi politikayı belirlemesinde yardımcı olur. Tedarikçilerin bu yükümlülüklerle katlanması için alıcı firmaların tedarikçi firmayı teşvik



etmesi gerekmektedir. Bu teşviklerden bazıları doğru satış tahmini bilgileri sunmak, belirli bir satış hacmini garanti etmek, iş sıralamalarında istikrar sağlamak, evrak işini azaltmak, satış masraflarını düşürmek, hızlı nakit akışı sağlamak, tedarikçilere mühendislik desteği sunmak, en ekonomik miktarda sipariş sağlamak ve tedarikçinin yaptığı yatırımlara destek olmaktır (Giunipero vd, 2005: 58).

## SONUÇ

Bu çalışmada kapsamlı bir literatür taraması yapılarak TZSA sisteminin teorik bir çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. TZSA sistemini uygulamanın işletmede radikal anlamda değişiklikler yapılmasını gerektirdiği ve alıcılara ve özellikle tedarikçilere ciddi idari ve mali külfetler yüklediği gözlemlenmiştir. Ancak sistemin başarılı bir şekilde işletilmesi durumunda işletme stoklarında ciddi bir azalma ve ürün kalitesinde bir artış meydana geleceği tespit edilmiştir. Kısa dönemde işletmeler sistemi kurarken bazı maliyetlere katlansalar bile uzun dönemde sistemden elde edilecek kazançlar bu maliyetlerin çok üzerinde olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aljian, G. W. (1973). *Purchasing Handbook*. Third edition. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Ansari, A. ve Modarress, B. (1990). *Just in Time Purchasing*. Free Press, New York.
- Banerjee, S. ve Golhar, D.Y. (1993). EDI implementation in JIT and non-JIT manufacturing firms: a comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*. 13: 25-37.
- Burton, T.T. (1988). JIT/Repetitive Sourcing Strategies: "Tying The Knot" with Y. *Production and Inventory Management Journal*. 29: 38-41.
- Chapman, S. ve Carter, P.L. (1990). Supplier/Customer Inventory Relationships Under Just in Time. *Decision Sciences*. 21: 35-51.
- Chen, S. ve Chen R. (1997). Manufacturer-supplier Relationship in a JIT Environment. *Production and Inventory Management Journal*. 38: 58-65.
- Claycomb, Germain, R. ve Dröge, C. (1999). Total System JIT Outcomes: Inventory, Organization and Financial Effects. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 29: 612-630.
- Dale, B.G. (1994). *Quality Management Systems*. In Dale, B.G (ed). *Managing Quality*. 2nd edition. Prentice Hall. pp. 333-61.
- Das A. ve Handfield R.B. (1997). Just-in-Time and Logistics in Global Sourcing: An Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 27: 244-259

Das, C. ve Goyal, S.K. (1989). A Vendors View of the JIT Manufacturing System, *International Journal of Operations & Production Management*, 9: 106-11.

Davy, J.A., White, R.E., Merritt, N.J. ve Gritzmacher, K. (1992). A Derivation of the Underlying Constructs of Just-in-Time Management Systems. *Academy of Management Journal*. 35: 653-70.

Dean, J.W. ve Snell, S.A. (1991). Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia. *Academy of Management Journal*. 34: 776-804.

Dion, P., Banting, P., Picard, S. ve Blenkhorn, D. (1992). JIT Implementation: A Growth Opportunity for Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 28: 32-38.

Dyer, J. H. ve Ouchi, W.G. (1993). Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. *Sloan Management Review*. 35: 51-63

Ellram, L.M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 26: 8-14.

Freeland, J.R. (1991). A Survey of Just-in-Time Purchasing Practices in the United States, *Production and Inventory Management Journal*. 32: 71-76.

Germain, R., Droege, C. ve Daugherty, P.J. (1994). The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*. 31: 471-83.

Giunipero, L.C., Pillai, K.G. Chapman, S.N, ve Clarki, R.A. 2005. A Longitudinal Examination of JIT Purchasing Practices. *International Journal of Logistics Management*. 16: 51-70.

Golhar D.Y. ve Stamm. C.L. (1991). The JIT philosophy: A literature Review. *International Journal of Production Research* 29: 657-676.

Gomes, R. ve Mentzer, J.T. (1988). A Systems Approach to the Investigation of Just-in-Time. *Journal of Business Logistics*. 9: 71-88.

Gonzalez-Benito J. ve Spring, M. (2000). JIT Purchasing in the Spanish Auto Components Industry: Implementation Patterns and Perceived Benefits. *International Journal of Operations & Production Management*. 20: 1038-1061.

Hahn, C.K., Pinto, P.A., ve Bragg, D.J. (1983). Just-in-Time Production and Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 19: 2-10.

Handfield, R. (1993). A Resource Dependence Perspective of Just-in-Time Purchasing. *Journal of Operations Management*. 11: 289-312.

Huson, M. ve Nanda, D. (1995). The Impact of Just-in-Time Manufacturing on Firm Performance in The US. *Journal of Operations Management*. 12: 297-310.

Kaynak, H. (2005). Implementing JIT Purchasing: Does the Level of Technical Complexity in the Production Process Make a Difference? *Journal of Managerial Issues*. 17: 76-101.

Lee, S.M ve Ansari, A. (1985). Comparative Analysis of Japanese Just-In-Time Purchasing and Traditional US Purchasing Systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 5: 5-14.

Martel, M.C. (1993). The Role of Just-in-Time Purchasing in Dynapert's Transition to World-Class Manufacturing. *Production and Inventory Management Journal* 34: 71-76.

Scannell, T., Vickery, S. ve Droge, C. (2000). Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. *Journal of Business Logistics*. 21: 23-48.

Schonberger, R. J. (1983). Just-In-Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry. *California Management Review*. 26: 54-68.

Simpson, M., Sykes, G. ve Abdullah, A. (1998). Case Study: Transitory JIT at Proton Cars, Malaysia. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 28: 121-142.

Srinivasan, K., Kekre, S. ve Mukhopadhyay, T. (1994). Impact of Electronic Data Interchange Technology on JIT Shipments. *Management Science*. 40: 1291-1304.

Vonderembse, T., Tan, C.L. ve Edward, J. B. (1995). Current Purchasing Practices and JIT: Some of the Effects on Inbound Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 25: 33-48.

Waters-Fuller, N. (1996). The Benefits and Costs of JIT Sourcing: A Study of Scottish Suppliers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26: 35-50.

Willis T.H. ve Houston C.R. (1990). Vendor Requirements and Evaluation in a Just-in-Time Environment. *International Journal of Operations and Production Management*. 10: 41-50.

## YAZIM KURALLARI

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisinde, kooperatifçilik, tarım, yönetim, ekonomi, işletme alanlarında sosyal kaynakça bölümünde yer almamalıdır. Kaynaklar, ve kültürel ve buna yakın konularda ulusal ve uluslararası seviyelerde makaleler yayınlanır. Çeviri yazılar içinde yılı ile birlikte verilir. Kaynakta bir yazar var ise yayına kabul edilmez. Dergiye gelen makaleler başka (Arıcı, 1998:40), iki yazar var ise (Peker ve Çelik, 2005: bir dergiye gönderilmemiş ya da yayınlanmamış olmalı- 98) ve ikiden fazla yazar var ise (Tanrıvermiş vd. dir. Sunulu bildiri ve posterler kabul edilir. Makale, 2005:39) şeklinde verilir. Kaynak cümle içinde Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi kapsamına ve "Demirci (2005)'e göre" şeklinde verilir. Aynı yazara yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmamış ise hait aynı yılda birden fazla kaynak var ise (Tosun, kem görüşüne sunulmadan yazım kurallarına uygun hale 1985a:67) şeklinde belirtilir. Kaynaklar, metin sonunda getirilmek üzere yazara iade edilir. Yazarlara telif ücreti-yazarların soyadlarına göre alfabetik sırayla ve sola ti ödenmez. Makalelerdeki görüş ve fikirler sadece ya- yaşlı olarak, numaralandırılmaksızın sunulur. Kaynaklar zarin düşüncelerini yansıtır dergiyi bağlamaz.

Tablo, şekil ve grafik, kaynakça metne dahildir ve metin toplam 15 sayfa geçmemelidir. Metin Word programı kullanılarak, sayfanın tek yüzüne, tek aralıklı, üstte 4.5 Modeli ve Türkiye'de Organik Tarım Üretiminde cm, altta 5.8 cm, solda 5.0 cm ve sağda 4.5 cm boşluk Uygulanabilirliği, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 149: bırakılarak, Times New Roman yazı karakteri ile ve 10 35-50

punto kullanılarak yazılmalıdır. Dipnot 1.25 cm olmalı- Flings, A (2000). Estimation of Leaf Area in Tropical Maize, Agron. J, 92: 436-444.

dır. Makale, iki kopya ve bir disket ile birlikte sunulma- Maize, Agron. J, 92: 436-444.

lıdır. Makale ile birlikte "Telif Hakkı" istenilmediğine Kitap ise:

ve Makalenin daha önce başka bir dergiye gönderilmediğine dair bir taahhütname (dilekçe) sunulmalıdır. Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

Yayınlanmasına karar verilen makaleler üzerine Kitapta bölüm ise:

yazarlarca hiçbir yeni eklenti yapılamaz. Yayınlanma- Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

yan yazılar iade edilmez. Makale, başlık sayfası, özet, Koo, W. ve Bayaner, A. (1998) World Durum Wheat abstract, giriş, materyal ve metot, bulgular ve tartışma, Trade: Competitiveness and Outlook, In T.Yıldırım, A. sonuç ve kaynakları içermelidir. Bölüm, ana ve alt Schmitz and

başlıklar metin içinde numaralı verilmelidir. Metin W.H.Furtan (ed) World Agricultural Trade, Westview Press, pp. 187-207.

harflerle yazılmalı ve ikinci alt başlıklar italik olmalıdır. MAKALENİN ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİF- ÇİLİK DERGİSİNE İLETİLMESİ

Başlık sayfasında, kısa ve konu hakkında bilgi verici ni- telikteki makale başlığı, yazarların adı soyadı, ünvanı, Makaleler posta ile gönderilecek veya elden teslim edilecekse iki nüsha metin ve bir disket veya CD'si ile birlikte, Türk Kooperatifçilik Kurumu Ceyhan Atf verilmelidir. Soyadın hemen sonunda (\*) işaretyle aynı Kansu Cd. 6 Sk. Nu: 35/9-10 Balgat/ ANKARA

sayfanın altında yazarların ünvanı ve çalıştığı kurum, adresine gönderilmektedir. Elektronik posta ile gön- derilecekse, WEB sayfamızdaki yazım ilkelere ilişkin formu da doldurarak,

görevi, mesleği belirtilmelidir. e-posta: [koopkur@gmail.com](mailto:koopkur@gmail.com) gönderilmektedir.

Makalenin Türkçe ve İngilizce özetleri 100 kelimeyi geçmemelidir. İngilizce özetten önce İngilizce başlık e-posta: [koopkur@gmail.com](mailto:koopkur@gmail.com) gönderilmektedir.

verilmelidir. Özet kısaca amaç, yöntem ve bulguları YAZARLAR İÇİN SON KONTROL LİSTESİ

vurgulamalıdır. İngilizce ve Türkçe olarak özetin altında • "Telif Hakkı Devri Formu" imzalandı.

maksimum 5 (beş) Anahtar kelime (Key Words) veril- • Makale iki kopya ve bir disket olarak hazırlandı (posta ile veya elden teslim edilecekse).

melidir. • Yazım kurallarına uyuldu.

Özet ve abstract italik olmalıdır • Yazar ad ve soyadı tam (kısaltma yapılmadan) yazıldı.

Makalenin giriş bölümünde çalışmanın amacı, konusu, • Yazar adres(leri) verildi.

önemi, kapsamı, sınırlılıkları, varsayımları ve yöntemi • Türkçe başlık ve özet yazıldı.

belirtilmeli, ayrıca bu konuda yapılmış çalışmaların bir • Türkçe anahtar kelimeler verildi.

düzen içinde özetleri verilmeli kısaca makalenin işlenişi • İngilizce başlık ve özet (abstract) yazıldı.

tanıtılmalıdır. Bulgular bölümünde veriler kısa ve mantı- • İngilizce anahtar kelimeler verildi.

şekiller metin içinde ayrı ayrı ardışık olarak numaralan- dırılmalıdır. Metin içinde atıfta bulunulmayan kaynaklar kaynakça bölümünde yer almamalıdır. Kaynaklar, dipnotta değil metin içinde, atıf yapıldığı yerde parantez içinde yılı ile birlikte verilir. Kaynakta bir yazar var ise yılı ile birlikte verilir. Kaynakta bir yazar var ise (Peker ve Çelik, 2005: 98) ve ikiden fazla yazar var ise (Tanrıvermiş vd. dir. Sunulu bildiri ve posterler kabul edilir. Makale, 2005:39) şeklinde verilir. Kaynak cümle içinde Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi kapsamına ve "Demirci (2005)'e göre" şeklinde verilir. Aynı yazara yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmamış ise hait aynı yılda birden fazla kaynak var ise (Tosun, kem görüşüne sunulmadan yazım kurallarına uygun hale 1985a:67) şeklinde belirtilir. Kaynaklar, metin sonunda getirilmek üzere yazara iade edilir. Yazarlara telif ücreti-yazarların soyadlarına göre alfabetik sırayla ve sola ti ödenmez. Makalelerdeki görüş ve fikirler sadece ya- yaşlı olarak, numaralandırılmaksızın sunulur. Kaynaklar zarin düşüncelerini yansıtır dergiyi bağlamaz.

Maile ise:

Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

Flings, A (2000). Estimation of Leaf Area in Tropical Maize, Agron. J, 92: 436-444.

Kitap ise:

Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

Kitapta bölüm ise:

Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

World Durum Wheat abstract, giriş, materyal ve metot, bulgular ve tartışma, Trade: Competitiveness and Outlook, In T.Yıldırım, A. sonuç ve kaynakları içermelidir. Bölüm, ana ve alt Schmitz and

World Agricultural Trade, Westview Press, pp. 187-207.

MAKALENİN ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİF- ÇİLİK DERGİSİNE İLETİLMESİ

Makaleler posta ile gönderilecek veya elden teslim edilecekse iki nüsha metin ve bir disket veya CD'si ile birlikte, Türk Kooperatifçilik Kurumu Ceyhan Atf verilmelidir. Soyadın hemen sonunda (\*) işaretyle aynı Kansu Cd. 6 Sk. Nu: 35/9-10 Balgat/ ANKARA

adresine gönderilmektedir. Elektronik posta ile gön- derilecekse, WEB sayfamızdaki yazım ilkelere ilişkin formu da doldurarak,

e-posta: [koopkur@gmail.com](mailto:koopkur@gmail.com) gönderilmektedir.

YAZARLAR İÇİN SON KONTROL LİSTESİ

• "Telif Hakkı Devri Formu" imzalandı.

• Makale iki kopya ve bir disket olarak hazırlandı (posta ile veya elden teslim edilecekse).

• Yazım kurallarına uyuldu.

• Yazar ad ve soyadı tam (kısaltma yapılmadan) yazıldı.

• Yazar adres(leri) verildi.

• Türkçe başlık ve özet yazıldı.

• Türkçe anahtar kelimeler verildi.

• İngilizce başlık ve özet (abstract) yazıldı.

• İngilizce anahtar kelimeler verildi.

• Metin içinde tablolar ve şekiller ardışık numaralandı.

• Kaynaklar yazım kurallarına uygun yazıldı.

• Sayfalar numaralandı.

• Sayfa yapısı kurallara uygun ayarlandı.

## INSTRUCTIONS TO AUTHORS

The Journal of Third Sector Cooperatives accepts articles in the fields of cooperatives, agriculture, management, economics, business and socio-culture on the national and international levels. Translated articles are not accepted. Manuscripts must be based on original research and contain novel findings of general significance. Manuscripts submitted to the Journal of Third Sector Cooperatives must not have been published or be under consideration for publication elsewhere, other than as an abstract of an oral or poster presentation. Manuscripts may be rejected without peer review if they do not comply with the instructions to authors or are beyond the scope of the journal. Authors are not paid and are responsible for the views in the articles.

Manuscripts should be prepared in Word, typed using Times new roman on one side of the paper, 10 punto and single-spaced. Margins are as follows; Top: 4.5 cm, bottom: 5.8 cm, left: 5 cm, right: 4.5 cm and footnote: 1.25 cm. Total numbers of manuscripts must not exceed 15 pages. Two clear copies of the manuscript and a diskette should be submitted.

After referee-recommended revisions are completed and the manuscript has been accepted for publication, the author will not be permitted to make any new additions to the manuscript. Manuscripts not published are not returned to the authors.

Manuscript should follow this order: Title Page, Abstract with title of manuscript, Özet (Turkish Abstract), Introduction, Materials and Methods, Results and Discussion, Conclusions and References. Section and sub-section headings should not be numbered.

The first page should contain a concise, short and informative title, the names and addresses of the authors and contact details of the corresponding author (postal address, e-mail, and fax and telephone numbers).

The abstract must be in both English and Turkish, and should not exceed 100 words. The abstract should be informative as to why and how the study was conducted, and what the results and conclusions are. A maximum of 5 key words must be given at the end of the abstract.

Introduction should define the background and significance of the problem. A summary of the relevant literature should be given. Materials and methods should be concise with complete information about the analytical and statistical procedures. Findings should be given and evaluated in results and discussed section with reference to the tables and figures and by considering information from the literature. The data/information given in a table and figure must not be repeated extensively in the text. Footnote must be avoided as much as possible.

"The number and the title of the Tables must be given above the tables and the number and the title of the Figures must be given below the figures. Titles must

start from the left margin. All tables and figures must be numbered consecutively throughout the paper.

References not cited in the text should not be given in the Reference section. References should be cited in the text by the last name(s) of the author(s) and year of publication, for example, (Arıcı, 1998), (Peker and Çelik, 2005) (Tanrıvermiş et al, 2005). If the citations are the subject of the sentence, then only the date should be given in parantheses for example, According to Demirci (2005). If there is more than one reference in the same year for the same author(s) then please add the letters "a", "b", etc. to the year, for example, (Tosun 1985a, b). References should be listed alphabetically at the end of the text by the last name of the author, starting from the left margin without numbering. References should be given as below:

### Journal article:

Peker, K ve Çelik, Y. (2005). Toplum Tarım Desteği Modeli ve Türkiye'de Organik Tarım Üretiminde Uygulanabilirliği.

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik .Sayı:149

Temmuz-Ağustos-Eylül.

Flings, A. (2000). Estimation of Leaf area in Tropical Maize. Argon. J. 92: 436-444.

### Book:

Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory, The MIT Press, Cambridge.

### Chapter in Books:

Koo, V. Bayaner, A. (1998). World Durum Wheat Trade: Competitiveness and Outlook In T. Yıldırım, A. Shmitz and W.H. Furtan (ed) World Agricultural Trade. Westview Pres. pp. 187-207

### Address:

Manuscript should be submitted to:

Türk Kooperatifçilik Kurumu

Ceyhan Atif Kansu Cd. 6 Sk. Nu: 35/9-10

Balgat, Ankara/Türkiye

E-posta: [admin@koopkur.org.tr](mailto:admin@koopkur.org.tr) – [koopkur@gmail.com](mailto:koopkur@gmail.com)

### Final Checklist

„Copyright Release“ letter is enclosed. Two copies end one diskette of the manuscript are submitted.

Entire paper is in conformity with the instructions to authors.

Names of authors are written in full (not abbreviated).

Address of authors is given. Turkish title and abstract are given.

Turkish keywords are given

English title and abstract are given

Tables and figures are numbered in the text and by consecutively.

References are cited and listed according to instructions and not numbered.

All pages are numbered.

**THIRD SECTOR COOPERATION REVIEW**  
**2009, VOLUME: 44, NUMBER: 2**

**Owner**

On Behalf of Turkish Cooperation Association Press and  
Information Research Consultancy and Education Services Firm  
Prof. Dr. Nevzat Aypek

**Office**

Ceyhun Atıf Kansu Cd. 6 Sk. Nu. 35/9-10  
06450 Balgat/ANKARA  
Tel: (0312) 472 99 59 – 472 99 11  
Belgegeçer: (0312) 472 97 64  
[www.koopkur.org.tr](http://www.koopkur.org.tr) - [admin@koopkur.org.tr](mailto:admin@koopkur.org.tr)

Turkish Cooperation Association  
Press and Information Research Consultancy and Education Services Firm  
Published 4 times a year

Price: 6.50 YTL

Price out of Turkey: 7 USD, 5 EURO

Annual subscription out of Turkey: 25 USD, 18 EURO

**Account Number for The Subscription**

T.C. Ziraat Bankası Mithatpaşa Branch Account No: 7970378-5002

**Design&Ctp&Printing**

Boyut Tanıtım Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.  
Uzay Çağı Cd. 1250. Sk. No: 24  
Ostim-ANKARA  
Tel: 0312 385 72 12 – 385 72 13  
Fax: 0312 385 72 14  
e-mail: [info@boyutmatbaa.com](mailto:info@boyutmatbaa.com)

**Printing Date**

July- 2009