

## PARASAL KAZANÇ (Monetary Gain) GERÇEKTEN BİR KAZANÇ MIDIR?

Prof. Dr. Göksel YÜCEL  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Ülkemizde yirmibeşyıldır devam eden enflasyonu azaltmak için kararlı önlemlerin alındığı şu günlerde, enflasyona göre düzeltilmiş tabloların önemi ise giderek artmaktadır. İşletmelerin kuruluş amacını oluşturan kâr hedefinin başka türlü ölçülme olanağı da yoktur. Buna rağmen ülkemizde, enflasyona göre düzeltilmiş tablolara hala resmi bir kimlik kazandırılmamış, enflasyon düzeltmeleri iç raporlama amaçları veya yurtiçi ve özellikle yurtdışına yönelik finansal raporlamadaki Uluslararası Muhasebe Standartları dayanağı dışına çıkmamıştır. Bu sınırlı uygulamalarda da, yazarın kanaatine göre başarılı olunamamış, enflasyondan arındırılmış finansal tablolar ilgililer tarafından yeterli ölçüde anlaşılammıştır. Bu kanaat, yazarın geniş gözlemlerine dayanan bir hipotez olarak kabul edilebilir. Bu yazının amacı, bu anlaşılammada en önemli rolü oynayan parasal kazanç (veya kayıp) ile ilgilidir.

### FINANSAL TABLOLARDAKİ ENFLASYON DÜZELTMELERİNİN TEMELİ

Finansal tabloların enflasyona göre düzeltilmesinin iki aşaması vardır:

1) Finansal tablolardaki geçmiş tarihli rakamların, bir fiyat indeksinden yararlanılarak bilanço tarihindeki paranın satınalma gücüyle ifade edilmesi,

2) Parasal kazanç veya kaybın hesaplanması.

Birinci aşamadaki düzeltmeler genellikle daha kolay anlaşılmaktadır. Teknik olarak bu düzeltmelerin yapılması, oldukça zahmetli görülmele birlikte anlaşılma gücülüğü yaratmamaktadır. Me-

sele, finansal tablolardaki rakamların ortaya çıktıkları tarih veya dönem dikkate alınarak, enflasyonu yansıtan uygun bir fiyat indeksi ile güncelleştirilmesinden ibarettir. Bununla birlikte parasal kazanç (veya kayıp) ifadesinin gerek tanımı, gerekse sunuluşu, yazarın kanaatine göre tüm tablonun verimini düşüren ve hatta kullanılmasını engelleyen özellik taşımaktadır. Aşağıda verilen iki tablo (Tablo 1 ve 2) bunun oldukça yeterli bir kanıtıdır :

**Tablo 1**  
BİR DEVLET İŞLETMESİNİN  
1997 YILI İÇİN ULUSLARARASI  
MUHASEBE STANDARTLARINA  
(ve dolayısıyla enflasyona)  
GÖRE DÜZELTİLMİŞ GELİR TABLOSU  
(anahatlarıyla)

Satışlar	332 trilyon TL
Maliyetler	(250)
Satış ve genel yönetim giderleri	( 17)
Finansman giderleri(net)	(105)
Diğer gelirler	3
	-
Vergi öncesi zarar	(36)
Vergi	(55)
Parasal kazanç	145
	-
Net kâr	54

Tablo 1'de görüldüğü gibi, söz konusu kuruluş 1997 yılında vergi öncesinde 36 trilyon TL zarar

etmiş, vergi kanunları bu tabloya göre hareket etmediği için 54 trilyon TL vergi tahakkukundan sonra zarar daha da yükselmiş, ancak son derece büyük olan (145 trilyon TL) parasal kazanç sonrasında kuruluş dönemi 54 trilyon kâr ile sonuçlandırmıştır. Söz konusu parasal kazanç, anlaşılama- dan geçilecek önemsiz bir rakam değildir. Şirketin satış hasılatının yaklaşık yarısı tutarında olan bu ifadeyi anlamadan şirketin 54 trilyon TL tutarındaki kâr rakamına inanma olanağı da yoktur. Küçük bir test olarak bu makaleyi okuyan ve muhasebe öğretimi almış olan herkes, yazının devamını okumadan kendisine parasal kazancın manasını bilip bilmediğini sorabilir. Eğer bilinmiyorsa, söz konusu tabloyu kullanma olanağı hemen hemen ortadan kalkmaktadır.

**Tablo 2**  
BİR TÜRK BANKASININ 1998 YILI İÇİN  
ULUSLARARASI MUHASEBE  
STANDARTLARINA  
(ve dolayısıyla enflasyona)  
GÖRE DÜZELTİLMİŞ GELİR TABLOSU  
(anahatlarıyla)

Faiz gelirleri	31 trilyon TL
Faiz giderleri	(8)
Faiz dışı gelirler	3
Faiz dışı giderler	(10)
	----
Vergi öncesi kâr	16
Vergi	(2)
Parasal kayıp	(13)
	----
Net kâr	1

Tablo 2'de açıkça görüldüğü gibi, söz konusu Türk bankası, dönemi bir trilyon net kârla sonuçlandırmıştır. Tablo 1'deki örneğin aksine burada parasal kayıp vardır ve 13 trilyonluk tutarı da son derece önemlidir. Sözelimi bu tutar, bankanın bir yılda katlandığı faiz giderlerinden dahi daha fazladır. Tablo 1'deki örneğin kullanılabilirliği ile ilgili benzer yorumlar bu tablo için de yapılabilir.

## PARASAL KAZANÇ (VEYA KAYBIN) TANIMI

Uluslararası Muhasebe Standartları Komisyonunun 29 sayılı "Hiperenflasyon Koşullarında Finansal Tablolar" başlıklı standartında parasal kazancı aşağıdaki gibi tanımlamıştır :

IAS 29) "Enflasyon döneminde parasal (monetary) borçlarından daha fazla parasal varlık bulunduran işletmeler satınalma gücü kaybına uğrar. Parasal borçları parasal varlıklardan çok olan işletmeler ise satınalma gücü kazancı sağlarlar"

Benzer tanım, TÜRMOB bünyesinde oluşturulan Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulunun 2 sayılı "Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama Standartında da vardır :

TMS 2) "Parasal borçlardan fazla parasal varlık bulunduran işletmeler satınalma gücü kaybına uğrar. Diğer taraftan parasal varlıklardan fazla parasal borcu olan işletmeler ise satınalma gücü kazanır."

Yukarıdaki benzer tanımlar için sayısız referans verilebilir. Örnek olarak seçilen her iki ifade de özetle şunu söylemektedir: "Enflasyon döneminde nakit ve alacakları olan satınalma gücü kaybına uğrarken, borçlu olan kazançlı çıkar". Sorun da, bu noktadan itibaren başlamaktadır. Kazanç veya kazançlı olmak olumlu bir ifade tarzıdır, kayıp ise olumsuz mana taşır. Yukarıdaki ifadeleri, banka kredi borçları altında ezilmiş bir tekstil üreticisine söyleyiniz. Aşırı borçlanmadan ötürü bu kişi ve kuruluş çok büyük tutarda "parasal kazanç" elde etmiş olacaktır. Karşınızdakinin uğrayacağı şaşkınlığını tahmin edebilirsiniz. Veya aynı ifadeyi, nakit parasını yüksek oranlı faizlerle repoda değerlendirmiş birisine tekrarlayınız. Bu tanımlara göre bu kişi de büyük tutarlarda parasal kayba uğramış çıkacaktır.

Yukarıdaki paradoksun nedeni IAS 29 ve TMS 2'deki ifadelerin (ve benzeri tüm tanımların) faiz ve kur farkı kavramlarını içermemesidir. "Kazançlı" olmak ile "parasal kazanç (satınalma gücü kazancı) elde etmek" farklı şeylerdir. Anlaşılama sorunu, teknik bir hesaplama ve sunuş sıkıntısından kaynaklanmaktadır. Ancak bu sorun, belki

de enflasyona göre düzeltilmiş tüm tabloların kullanılabilir biçime dönüşmesine neden olmaktadır.

Günümüzde, yalnızca konunun uzmanları değil, yüksek enflasyon ortamında yaşayan hemen herkes son derece iyi bilir ki, nakit ve alacak bulandırmaktan gerçek bir kayba uğranılıp uğranılmadığı, bu nakit ve alacaklar için elde edilen faiz geliri (veya kur farkı geliri) ile enflasyon oranı arasındaki farka bağlıdır. Enflasyondan daha yüksek bir getiri sağlayan nakit veya alacak yatırımı yapmış kişi veya kuruluş kazanç elde eder (kayıp değil!). Benzer biçimde, ancak enflasyon oranının altındaki bir faizle (veya enflasyonun altında seyreden kur farkları ile) borçlanmış bir kişi kazanç sağlayabilir. Aksi takdirde, en fahiş faizle borçlanan bir kuruluş dahi yukarıdaki tanımlara göre "parasal kazanç" elde eder; tabii ki çok yüksek faizlerden ötürü büyük güçlükler içine düşeceğini dikkate almazsak.

Yukarıdaki, şaşırtıcı sunuş tarzı aşağıda basit bir örnekle izah edilmiştir:

#### Örnek A

Yılbaşında (sözelimi 1.1.1999) 1000 lirası olan bir kişinin, bu parayı % 70 faizle bir yılına bir bankada değerlendirdiğini varsayınız. Yılsonunda serveti 1700 liraya ulaşacaktır. Ancak, yılın enflasyon oranının % 80 olarak gerçekleştiğini kabul ediniz. Kolaylıkla görüldüğü gibi 31.12.1999 tarihi itibarıyla bu kişi 100 lira zarar uğramış olacaktır. Zira, yılsonunda parasını aynı güçte koruyabilmek için 1800 lirası olması gerekirken kendisi 1700 liraya sahiptir. Başka bir ifadeyle 100 TL servet kaybı vardır. Bu hesabı gündelik hayatta herkes kolaylıkla yapabilir Aşağıda, bu örneğin verileri sunulmuştur.

1999 yılına ilişkin fiyat indeksi sayıları:

Yılbaşı	100
Yıllık ortalama	150
Yılsonu	180

Yıllık enflasyon oranı: % 80

Yukarıdaki basit hesap, finansal tablolara yansıtıldığında aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılacaktır:

Gelir tablosu (Tarihi maliyet esaslı)		Gelir tablosu (Sabit fiyat esaslı)	
Faiz geliri	700 lira	Faiz geliri	840 lira
		Parasal kayıp (940)	
	-----		-----
Dönem kârı	700 lira	Dönem zararı ( 100) lira	

Tarihi maliyetlere dayalı gelir tablosunun gerçeği yansıtmaması zaten eleştirilerin temel noktasıdır. Ancak, enflasyona göre düzeltilmiş (buradaki ifadeyle sabit fiyat esaslı) gelir tablosunun sonucu doğru, ancak içeriği şaşırtıcıdır. Bu içerikteki kalemlerin hesaplanması ise aşağıdaki biçimde yapılmaktadır .

#### Faiz gelirinin hesaplanması:

$$700 \text{ lira} * (180/150) = 840 \text{ lira}$$

#### Parasal kaybın hesaplanması:

Parasal kayıp (satılmamış gücü kaybı) değişik yollardan gidilerek hesaplanabilir. Aşağıda, parasal kazanç yılbaşında mevcut olan net parasal (moneter) varlıklardaki değişimin izlenmesi yolu ile hesaplanmıştır.

	Düzeltilmiş değerler
Dönem başı parasal varlıklar	
1000 lira * (180/100) =	1800 lira
Faiz geliri 700 * 180/150 =	840
	-----
Dönem sonu parasal varlıklar	1700 lira
	2640 lira
	1700
	-----
Parasal kayıp	(940 lira)

Yukarıda verilen, enflasyona göre düzeltilmiş gelir tablosu kısaca, "yapılmış yatırımdan ötürü faiz geliri değil, tam aksine 100 lira servet kaybı



var" demek yerine, "bugünkü parayla 840 lira faiz geliri elde edilmiş, ancak 940 liralık bir parasal kayba uğranılmıştır" demektir. Bu karmaşık sunuş tarzı, finansal tablo kullanıcıları tarafından çoğu kez anlaşılammaktadır. Gerçekten, kimse 100 liralık bir zararın bu kadar karmaşık biçimde ifade edilmesini beklemez. Bu sunuş tarzı "Uzman, herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir konuyu karmaşık biçimde anlatan ve bunun sonucunda izleyicilerin konuyu anlayamamalarının nedeninin kendileri olduğu izlenimini yaratan kişidir." şeklindeki şakacı tanıma da uygun düşmektedir.

Her ne kadar yukarıdaki örnekte, düzeltilmiş gelir tablosunun sonucu 100 liralık zararı (ve gerçeği) açıkça gösteriyorsa da, gerçek bir gelir tablosunda ayrıntılı gelir ve gider kalemleri arasında bu ilişki kolaylıkla kurulamaz. Enflasyon düzeltmelerinin Batı ülkelerinde gündemde olduğu yıllarda bu gibi sunuş biçimleri enflasyona göre düzeltilmiş tabloların etkinliğini ciddi biçimde azaltmış, ancak bu sorun bu ülkelerdeki enflasyonun yok denilecek düzeye inmesi ve enflasyon muhasebesi uygulamalarına son verilmesi ile kendiliğinden ortadan kalkmıştır .

Parasal kazanç veya kayıp ile faiz ve kur farkı gelirleri - faiz ve kur farkı giderleri arasında ilişki kurulması konusunda literatürde bu satırların yazarının rastlayabildiği tek ifade 29 sayılı Uluslararası Muhasebe Standartının 28.paragrafında yer almakta olup, parasal kazancın gelir tablosunda ayrı bir kalem olarak sunulabileceği gibi, faiz ve kur farkları ile bir arada ele alınabileceği şeklindeki oldukça genel bir ifadeden ibarettir. Oysa ki, parasal kazanç veya kayıp faiz ve kur farkı gelir ve gideri ile netleştirilmediği takdirde **tekbaşına anlamı olmayan bir satırdan başka bir şey değildir**. Asıl sorun, ayrıntılı bir gelir tablosunda yer alan faiz geliri, kur farkı geliri, faiz gideri ve kur farkı gideri gibi dört ayrı gelir tablosu satırı ile tek bir parasal kazanç (veya kayıp) satırının nasıl ilgilendirileceğidir. Başka bir ifade ile parasal kazanç veya kayıp satırının söz konusu netleştirmelerin yapılması için nasıl ayrıştırılacağıdır.

## PARASAL KAZANCIN AYRIŞTIRILMASI ve SUNULUŞU İLE İLGİLİ BİR ÖNERİ

Bu satırların yazarı, enflasyon muhasebesi konusu ile çok uzun zamandır ilgilenmesine rağmen, parasal kazancın ayrıştırılması gereğine ve özellikle bu konudaki bir yöntem önerisine yayın ve uygulamalarda rastlayamamıştır. Oysaki, bu konuda aşağıdaki yaklaşım uygulanabilir ve anlaşılır finansal tablolara ulaşmak mümkün olabilir. Söz konusu yöntem, Örnek B kapsamında açıklanmıştır.

### Örnek B

Örneğin amacı, faiz giderleri ile ilgili parasal kazancı ve faiz gelirleri ile ilgili parasal kaybı hesaplamak ve netleştirmektir. Bu nedenle, ayrıntıdan kaçınmak ve konuyu vurgulayabilmek amacıyla, enflasyona göre düzeltilmemiş bilanço ve gelir tablosuna yer verilmemiş; tarihi maliyetlere dayalı bilançodaki parasal kalemlerin ve gelir tablosunda yer alan faiz gelir ve giderlerinin aşağıdaki hesaplamada gösterilmesi ile yetinilmiştir. Buna göre düzeltilmemiş gelir tablosundaki faiz gelirleri 1200 lira, faiz giderleri ise 3100 liradır.

Örnek kapsamında, 1999 yılı fiyat indeksi sayılarının sırasıyla, yılbaşında 100, yılsonunda 180 ve yılboyunca ortalama olarak 150 olduğunu varsayınız. İndeks sayıları dışındaki rakamların birimi "lira"dır.

Parasal kazancın hesaplanması:

### Birinci yol

Tarihi Düzeltme Düzeltilmiş  
değerler katsayısı değerler

Parasal kalemler:

1.1.1999				
Nakit	500			
Alacaklar	2000			
Borçlar (4200)	(1700)	180/100	(3060)	



*Parasal kalemlerdeki  
değişimler:*

Satışlar	5000	180/150	6000
Faiz geliri	1200	180/150	1440
Maliyetler	(3800)	180/150	(4560)
Faiz gideri	(3100)	180/150	(3720)

*Parasal kalemler:  
31.12.1999*

Nakit	720		
Alacaklar	3280		
Borçlar	(6400)	(2400)	(3900)
			<u>(2400)</u>
<b>Parasal kazanç</b>			<b>1500</b>

Söz konusu bu hesaplama yöntemi (birinci yol), parasal kazanç tutarını 1500 lira olarak hesaplayabilmekte, ancak ne kadarının faiz geliri, ne kadarının faiz gideri ile ilgili olduğunu gösterememektedir.

**İkinci yol**

Bir yıl boyunca mevcut olan net borç 1700

$$1700 * 180/100 = 3060$$
$$\underline{1700}$$
$$1360 \text{ parasal kazanç}$$

Yıl boyunca net borçtaki artış  
2400 - 1700 = 700

$$700 * 180/150 = 840$$
$$\underline{700}$$
$$140 \text{ parasal kazanç}$$

1360 + 140 = **1500 parasal kazanç**

Birinci yol ile aynı biçimde, bu yol da parasal kazanç tutarını hesaplamakta, ancak ne kadarının faiz gelir ve giderleriyle ilgili olduğunu gösterememektedir. Ancak bu "ikinci yol" aşağıdaki gibi kullanılarak söz konusu ayrıştırma yapılabilir.

**Parasal kazancın faiz gelirleri ve giderleri ile ilişkisine göre ayrıştırılması ve gelir tablosunda sunuluşu ile ilgili yöntem**

**a) Nakit ve alacaklar ile ilgili parasal kayıp**

Bir yıl boyunca taşınan nakit ve alacaklar: 2500

$$2500 * 180/100 = 4500$$
$$\underline{2500}$$
$$(2000) \text{ parasal kayıp}$$

Yıl boyunca nakit ve alacaklardaki artış  
4000 - 2500 = 1500

$$1500 * 180/150 = 1800$$
$$\underline{1500}$$
$$(300) \text{ parasal kayıp}$$

(2000) + (300) = **(2300) parasal kayıp**

Nakit ve alacak bulundurmaktan kaynaklanan parasal kayıp 2300 liradır. Bu rakam, faiz geliri indekslenmiş 1440 liralık değeriyle netleştirilirse, gerçek faiz gelirinin eksi 860 lira olduğu, diğer bir ifadeyle 1999 yılında reel bir faiz geliri elde edilemediği, tam tersine 1999 sonu rakamlarıyla 860 liralık bir servet kaybına uğranıldığı ortaya çıkar. (Bu durum, benzer biçimde Örnek A'da da vardır.)

**b) Borçlar ile ilgili parasal kazanç**

Bir yıl boyunca mevcut olan borç: 4200

$$4200 * 180/100 = 7560$$
$$\underline{4200}$$
$$3360 \text{ parasal kazanç}$$

Yıl boyunca borçtaki artış  
6400 - 4200 = 2200

$$2200 * 180/150 = 2640$$
$$\underline{2200}$$
$$440 \text{ parasal kazanç}$$

3360 + 440 = **3800 parasal kazanç**

Borçlanmaktan kaynaklanan 3800 lira tutarındaki parasal kazanç, faiz giderinin indekslenmiş değeri olan 3720 lira ile netleştirilirse sonuçta reel faiz gideri eksi 80 lira olarak ortaya çıkar. Bunun da manası, 1999 yılsonu rakamlarıyla kuruluşun faiz giderine katlanmış olmadığı, tam aksine servetini 80 lira artırdığı şeklindedir. Benzer bir örnek olarak, Türkiye'nin yakın ekonomik tarihini bilenler, 1980 öncesi Türk Bankacılığının enflasyonun altında faiz ödeyerek gerçekte bir gidere katlanmadıklarını, tam aksine gelir sağladıklarını gayet iyi hatırlarlar .

#### Hesaplamanın özeti:

Yukarıdaki hesaplamaların sonucu aşağıdaki gibi özetlenebilir:

	İndekslenmiş rakam	Parasal kazanç (kayıp)	Gerçek rakam
Faiz geliri	1440	(2300)	(860)
Faiz gideri	(3720)	3800	80

Daha önce de ifade edildiği gibi, faiz geliri elde edildiği zannedilirken gerçekte 860 lira servet kaybı vardır; faiz gideri var diye düşünülürken gerçekte 80 liralık servet artışı mevcuttur.

Dolayısıyla, enflasyona göre düzeltilmiş gelir tablosunda, yalnızca yukarıda "gerçek rakam" diye isimlendirilen tutarlar yer alacak, bu tutarlar paranın yılsonundaki satınalma gücüyle işletmenin gerçek faiz gelir ve giderini gösterecek ve böylelikle tek başına bir anlamı olmayan parasal kazanç (kayıp) satırı gelir tablosundan elimine edilecektir. Önerilen bu metod kullanılmadığı sürece de, yukarıda Tablo 1 ve 2'de birer örneği verilen tablolar anlaşılmazlık niteliğini taşımaya devam edecektir.

#### SONUÇ

Gerçekte, faiz gelirlerini ve giderlerini gerçek biçime dönüştürmek için hesaplanan bir rakamdan başka bir şey olmayan "parasal kazanç (veya kayıp)" teriminin kazanç (veya kayıp) kelimesini içermesi ve bunun da benimsenmiş olması belki

de en büyük talihsizliktir. Bu satırın, enflasyona göre düzeltilmiş gelir tablolarından yukarıdaki yöntemle elimine edilmemesi durumunda, enflasyona göre düzeltilmiş kâr rakamlarının benimsenme olanağı çok zayıftır. Kaldı ki, bu rakamın tutarı parasal varlık ve borçların dengesi kadar, faiz oranlarının (ve bu örnekte ele alınmamış olmakla beraber kur farklarının) yüksekliğine de bağlıdır. Yüksek enflasyonun doğal sonucu olan, yüksek faiz oranları ve kur farkları parasal kazanç (veya kayıp) satırının büyümesinde ve anlaşılmazlığın artmasında Türkiye için çok önemli bir faktördür. Böyle bir ortamı, kısa bir enflasyon muhasebesi dönemi yaşayan Batı ülkeleri yeterince hissedememiştir.

Kaldı ki, bu sorun sadece finansal tabloların bilanço tarihindeki Türk Lirasına çevrilmesi ile sınırlı değildir. Finansal tabloların yabancı bir para birimine (örneğin, dolar veya Euro) çevrilmesinde aynı satır bu kez karşımıza dönüştürme kazancı veya kaybı (translation gain or loss) olarak çıkmaktadır. Para birimlerinin birbirlerine olan pariteleri düşük olan ülkelerde bu kavram anlaşılmasından da finansal tabloları kullanmak mümkün olabilmektedir. Ancak, Türkiye gibi yüksek enflasyon yaşayan ülkelerde bu yeni satırın da göreceli önemi çok büyük olabilmektedir. Parasal kazanç ile benzer özellikleri gösteren dönüştürme kazancı için de yukarıdaki ayrıştırma yaklaşımının uygulanması mümkündür.

Gerçekte, finansal tablolar kolay anlaşılır tablolardır veya öyle olmalıdır. Sorunun özünde bu tabloları geniş kitlelerin anlayabileceği biçime dönüştürmek inancının olup olmadığı yatmaktadır. Muhasebe bir bilimse, ki öyle olduğunu düşünüyoruz, bilimin gereği insanlara yararlı olmaktır, anlaşılmasız tablolar yapmak değil.

#### NOTLAR

1 **Satınalma gücü kazancı (veya kaybı)** ifadesi de aynı anlamda kullanılabilir. Bu terimler için İngilizcede monetary gain (loss) veya purchasing power gain (loss) kelimeleri kullanılmaktadır.

2 Bu yazının amacı enflasyon düzeltmelerinin ayrıntılarını açıklamak değildir. Bu konuda şu kaynağa

başvurulabilir: Göksel Yücel, **İşletmelerde ve Bankalarda Nakit Akış Tablosu ve Enflasyon Düzeltmeleri**, (yayınlanmamış araştırma), İstanbul, 1995.

3 Örnekler orijinaldir. Ancak, kuruluş isimleri gizlenmiştir.

4 IAS-29, **Financial Reporting in Hyperinflationary Economies**, 1989 (reformatted 1994), paragraf 27.

5 TMS-2, 1997, madde 20. TMS-2 (Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu) tarafından 1997 yılında hazırlanan bu ve diğer standartlar henüz muhasebe uygulamamızda etkin olamamaktadır.

6 IAS 29'un önerdiği hesaplama biçimidir. Ancak, fiyat endekslerine göre düzeltme yapan benzer kaynaklardan da çok sayıda örnek verilebilir.

7 Örnek olarak bkz: A. Yüksel, **Enflasyon Muhasebesi**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 1997; G. Yücel, age.

8 Nitekim, enflasyon muhasebesi konularına artık kitaplarda da yer verilmediğine küçük bir örnek olarak bkz: B.E. Needles, H.R. Anderson, J.C. Caldwell, **Principles of Accounting**, 3. Edition, Houghton Mifflin, 1987. Kitabın bu baskısında "Inflation Accounting" başlıklı bir bölüm (Chapter 21) yer alırken, daha sonraki yayımlarda (4-7, sonuncusu 7.ed, 1999) bu bölüm çıkarılmıştır. Amerika Birleşik Devletlerindeki enflasyonun düzeyi dikkate alınırca bunu doğal görmek gerekir.

9 Tabii ki, enflasyonun altındaki kredi faizleri de bankaların gelir elde etmek yerine, kayba uğramalarına neden olmaktadır.

10 Gerçekten de finansal tabloları inceleyenlerin her satırı çok iyi anladığını ileri sürmek güçtür. "Diğer" ifadeli satırlar bunun bir örneğidir. Önemli olan anlaşılamayan satırın göreceli öneminin düşük olmasıdır.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

# İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. BASKI

*İsteme adresi:*

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadi Enstitüsü - AVCILAR

Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78



## BİNA YÖNETİCİSİ (FACILITIES MANAGER) VE ÇAĞDAŞ ORGANİZASYONLARDAKİ ÖNEMİ

**Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul TARCAN**

İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu,  
Avcılar Kampüsü-İstanbul

**Yrd. Doç. Dr. Ergin SAİT VAROL**

İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu,  
Avcılar Kampüsü-İstanbul

### Giriş

Çalışma ortamlarının yeterlilik düzeylerinin, çalışanların performansları dolayısıyla üretilen mal ve/veya hizmetlerin kalite ve maliyetleri üzerindeki olumlu etkilerinin anlaşılmasıyla birlikte, bina yönetimine olan ilgi hızla artmaya başlamıştır. Şiddetlenen ve küreselleşen rekabet ortamında, yasal yükümlülükler ve etik değerlere uyum sağlayarak maliyetlerin arzulan seviyelerde tutulabilmesi zorunluluğu, bina ve tesislerin yönetimi için çok amaçlı farklı bir yönetici tipine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Tarcan 1998).

Bina yöneticiliğinin işletmelerin performanslarıyla ilgili öneminin kavranmasına paralel olarak, bu konudaki yakın geçmişte başlayan çalışmalar son yıllarda yoğunluk kazanmıştır. Bina yöneticiliği geleceğin parlak meslekleri arasında hak ettiği yeri almaya başlamıştır.

### Bina Kavramı

Bina denildiğinde, işyeri veya konut olarak kullanılan tek bir yapı veya yapılar topluluğu anlaşılır. Örnek olarak şunlar sayılabilir (Finley v.d. 1991):

- Büro veya dairelerden meydana gelen kuleler veya daha küçük yapılar,
- Kampuslar : hastaneler, üniversiteler ve resmi veya endüstriyel laboratuvarlar,

- Bina kompleksleri ve tesisler (Kuleler veya binalar ve topluluğu).

Binalar, belirlenen bir amacın gerçekleştirilmesine hizmet için inşa edilmiş, yerleştirilmiş veya kurulmuş olan tüm yapı ve tesisler ile makine, teçhizat ve sistemleri kapsar (Wagenberg 1997).

Binaların kalitesi ve durumu; toplumun onurunu, kayıtsızlığını, o bölgenin refah seviyesini, sosyal değerlerini ve davranışlarını yansıtır. Sağlıksız binalar yaşam kalitesini bozar ve normal olmayan davranışlara neden olur (Lee & Phil 1976).

### Bina Yönetimi Kapsamı

Bina yönetimi, klima, ışıklandırma, enerji dağıtımı, güvenlik denetimi, giriş kontrolü gibi farklı hizmetlerin planlanması, yapılması ve yönetimini gerçekleştiren geleneksel bina hizmetlerini kapsar (Flax 1991). Bina yönetiminin bir mal veya hizmetin üretilmesi için binalardan beklenen talep ve koşulları, servis kalitesiyle birlikte sağlamak sorumluluğu vardır ve çekirdek işle (core business) ilgili süreçte niteliği arttırmayı amaçlar (Wagenberg 1997). Bir binanın tam verimli kullanılması, özellikle günümüz teknolojilerinin uygulandığı çok fonksiyonlu binalarda önemlidir ve bina yönetim tekniklerinin uygulanması gerekir. Bina yönetimi, binanın planlanması, tasarımı, inşaatı, işletilmesi olmak üzere tüm aşamaları kapsar. Tesisat, teçhizat, mobilya da bina yönetimi kapsamı içindedir. Bazı ülkelerde, örneğin Japon-

ya'da bu görevler farklı bölümler tarafından yapılmaktadır (Fujie & Mikami 1991). Gerek bina ve teçhizatla, gerekse idari konularla ilgili işlerin kolaylaştırılması için donanım ve yazılım sistemlerinin seçimi, uygulanması ve ihtiyaçlara göre geliştirilmesi yine bu bölümün kapsamındadır. Chartered Institute of Building (CIOB) bina yönetimini şöyle tanımlamaktadır (Roy & Bradburn 1993); makul kaynaklarla en iyi yatırımın yapılarak çevresel kalite ve verimliliğe ulaşılması ve bunun sürdürülmesi için bütün fiziksel yapı ve donatım ve de bunlarla ilgili destek hizmetlerini sürekli olarak planlama, sağlama, uygulama ve kontrol sürecidir. Bina yöneticiliği böyle geniş bir görev yelpazesi içinde finans, örgütsel davranış, değişim yönetimi, sistemler teorisi, yerleştirme planlaması, tahmin, güvenlik, sağlık ve etik gibi konularda uzmanlık ister (Alexander 1998).

Bina yönetiminin gelecekte bütün sektörler için söz konusu olan işlevleri şunlar olacaktır (Alexander 1994) :

- Değişen ihtiyaçlara uyum derecesinin yükseltilmesi,
- Çalışanlara , müşteri ve tüketicilere sağlıklı bir ortam yaratılması,
- Potansiyel yeni teknolojilerin mevcut sistemlere uygulanması,
- Kıt kaynakların, çevresel olumsuz etkilerini sınırlandırarak, verimli kullanılmasının sağlanması.

### **Bina Yönetiminin Gelişimi**

Bina yönetiminin, iş dünyasının performansı üzerindeki rolünün anlaşılmasıyla birlikte bu bölüme verilen önemin derecesi de hızla artmaya başlamıştır. Bina yönetiminin bir meslek olarak gelişimiyle ilgili olarak çok az miktarda bilgi elde edilebilmektedir. Bina yönetimi alanındaki ilk çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamış olup, daha sonra diğer ülkelerde bu konu üzerine gidilmiştir (Wagenberg, 1997). Japonya'da bina yönetimi ekonomik refahın bir anahtarı olarak görülmekte, Japon çalışanlarının etkinliğini geliştirme için bir araç olarak bakılmaktadır. Japonya'ya göre daha yavaş olmakla birlikte İngiltere ve Av-

rupa Birliği içinde yer alan diğer ülkelerde de benzer gelişmeler gitgide ağırlık kazanmaktadır (Alexander 1994). Building Services Research and Information Association (BSRIA) kuruluşunun bir araştırması, Avrupa Ülkeleri'nde bina yönetim pazarının hala gelişiminin başlangıcında olduğunu, ancak, pazardaki büyüme hızının yıllık bazda %10-20 civarında bulunduğunu belirtmektedir. İngiltere'nin yanında, Almanya, Fransa ve Hollanda bu konuda en ön sıralarda yer almaktadır (Alexander 1997).

### **Bina Yöneticisi ve Gelecekteki Durum**

Bina yöneticisinin, çalışanların tatmin edilmesi ile mal ve hizmet üretiminde verimliliğin artırılması için binayı kullananlar; üretilen mal veya hizmetlerin pazar payını korumak ve arttırabilmek için de tüketiciler açısından, bina ve tesislerde yaşam kalitesinin yükseltilmesinde kilit rolleri vardır. Bina yöneticisinin, binayı kullananların beklentilerinin ne olduğunu ve bu beklentilere binanın nasıl cevap verebileceğini belirleme görevleri vardır (Alexander 1994). Bina yöneticisi tesisinde, insanı dış huzur (external satisfaction) (Schulz & Johnson 1976) 'lu kılacak, güven ve huzur veren bir atmosferi sağlamak durumundadır. Boya seçiminden mobilyalara, temizlikten otopark sorunlarına (Sinha 1995) kadar geniş bir sorumluluk alanı vardır. Yöneticinin çalışma saatleri dışında da tesisi ile ilgili çıkacak sorunlarla ilgilenmek görevi vardır. Pazar araştırmaları, bina ve tesis yönetimi ile ilgili uzman yeni şirketlerin devreye girmesi, özel finansal yönetim şirketlerinin ortaya çıkması, kontrol alanı büyümüş olan yeni bir yönetici tipini ortaya çıkartmıştır. Bina yönetimi, binaların inşaatı, bakımı ve verimli kullanılması için çok yönlü mesleki özellikler istemektedir. Bina yöneticisi liderlik, teknik konuları kavrama, yönetim bilgisi, satın alma, sözleşme yapma ve iletişim becerilerine sahip olan kişidir. Bir nevi melez yönetici denebilir (Alexander 1994).

Bakım pek çok ülkenin ulusal bütçe kalemleri içinde en alt sıralarda yer almaktadır. Yatırımların geri dönüş hızı ne kadar yüksek görünürse, ekonomik alandaki başarı da o kadar fazladır yaklaşımı

yaygındır. Bina ve tesislerin bakım hizmetlerine ayrılacak finansal kaynaklar ticari hedeflerin aşacağı çekilmesine neden olacaktır. Yöneticiler, genelde, bakım yetersizliği nedeni ile bina ve tesislerde ve bunları kullanan kişilerin sağlığı ve yaşama standartlarında karşılaşılabilecek sorunları gelecekte başkaları çözecektir düşüncesiyle, bu alandaki harcamaları kısıtlamaktadırlar. Böylece gerçek başarımlarını, görünmeyen maliyetleri (Tarcan 1998) işletmeye yükleyerek gizleyebilmektedirler. Binalarda, toplam varlıkların %3.5 'u kadar bir kaynağın bakım bütçesi için ayrılması gerekmektedir. Bir yandan bakım için tahsis edilen kaynak miktarının altında kalan bir bütçe yapılması eğiliminin yaygınlığı, diğer yandan rekabet nedeni ile maliyetlerin düşürülmesi endişesi, bakım yöneticilerini, kendilerine ayrılan dar bir bütçe ile gerçekleştirilmesi gereken işlerde önceliklerin belirlenmesi sorunuyla baş başa bırakmıştır (Shen, vd. 1998). Şiddetlenen rekabet, maliyetlerin düşürülmesinin gittikçe daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Bu da satın alma işlemlerinin geçmişe göre daha fazla araştırma ve daha fazla firmayı kapsayacak şekilde yapılmasını gerektirmiştir. Daha uygun fiyatlarla mal ve hizmetlerin satın alınabilmesi gerekliliğinin getirdiği satın alma araştırmaları nedeniyle, teslimatlarda gecikmelerin önlenmesi için, yöneticiler daha uzun vadeli planlar yapmak zorundadır (Hensley 1998).

Gerek teknolojik, gerekse yasalarla ilgili güncelleştirilmiş bilgiye sahip olmak, bina yöneticileri için ön şarttır. Bilgi eksikliği yasalar karşısında bir mazeret oluşturamaz. Doğru, uygun, zamanında ve kolaylıkla ulaşılabilecek bilgi, yöneticiler için hayati önem taşır hale gelmiştir. Binalarla ilgili beklentilerin artması, yöneticileri daha fazla işi yapma durumuna getirmiştir. Yöneticiler, artan iş yükünü daha kolay taşıyabilmeleri için oluşturulan kuruluşlar veya birliklerden yardım almaya başlamışlardır. Örneğin, İngiltere'de yaklaşık 300 sağlık kuruluşunun üye olduğu The Healthcare Facilities Consortium (HFC) kuruluşu, üyelerine uygun ürün ve hizmetleri belirleme ve satın alma konularında 8 yıldan beri yardımcı olmaktadır. Sağ-

lık hizmeti veren kuruluşlar, oluşturulan National Health Service Network (NHS Net)'e bağlanmıştır. Bu kuruluşların birçoğu kendi içlerinde de intranet bağlantılarını kurmuşlardır (Scott-Wilson 1999).

A.B.D.'de İşletmeler, esas faaliyetlerine öncelik vermek için 1970'lerden itibaren sözleşmeli olarak, alanlarında uzman olan firmalarla bina yönetimi için sözleşme yapma yolunu tercih etmeye başlamışlardır. Bu durum bina ve tesis yönetimi ile ilgili işleri, dolayısıyla yöneticilerin işlerini azaltmamıştır, buna karşın tesislerin yönetiminin önemini hemen hemen unutturmaya yol açmıştır. Bir sorun çıkmadığında bina yönetiminin önemi unutulmakta, ancak örneğin ısıtma ve klima sistemlerinde bir arıza meydana geldiğinde, personelin konfor düzeyi öncelikli işler sıralamasında öne geçmektedir. Sağlık işkolunda bina ve tesis yönetimi, doğrudan insanın yaşamı söz konusu olduğu için, daha da fazla önem kazanmaktadır. Örneğin ameliyathaneye ait hava filtreleri ile ilgili bakımın zamanında yapılamaması veya değiştirilen filtrelerin uygun olmaması, yapılan cerrahi operasyonun çok başarılı geçmesine karşılık, hastanın enfeksiyon nedeniyle hastanede kalış süresini uzatmaktadır. Yine hastanın gereksiz ve belki de yan etkileri olan ilaçlar kullanmasına yol açmakta, bazen de hastanın kaybına sebep olmaktadır. Klima sistemlerine sahip binalarda, zamanında ve doğru bakım yapılmaz ise, uygun nem ve sıcaklık ortamlarında üreyen bazı bakteriler, Lejyoner hastalığı (Ana Britannica 1989), Pontiac ateşi gibi ateşli ve öldürücü hastalıklara yol açmaktadır (Namiensnik, vd. 1992). Yine hasta binalar da (Tarcan 1998) bina yönetimi ile yakından ilgilidir. Bir bakım yöneticisi genel bakım hizmetleri dışında, örneğin tıbbi hizmetler için gerekli özel borulama hizmetleri gibi uzmanlık isteyen fabrika (plant) bakım dallarına ait hizmetleri de yönetmek durumundadır (Roberts 1998).

Hastanelerin çoğunda, sözleşmeli hizmetlerin düzeyi sözleşmeli bakım bütçesi ile sınırlandırılmıştır. Bu yönetici genelde yönetim sürecini (Tarcan 1998) oluşturan planlama, bütçeleme, örgütleme, yürütme ve kontrol aşamalarının tamamı ile



ilgili değildir. Bütçeler, çoğunlukla yıllık bazdadır. Uzun ömürlü cihaz ve teçhizatlar, bu bütçe sürelerine göre bakım sözleşmelerinin her dönemde yenilenmesi maliyetleri arttırmaktadır. Her şeyden önce para mantığı ile hareket eden yöneticiler, daha çok ilk yatırım veya kısa dönem işletme maliyetlerini düşünerek, uzun bir dönem içindeki maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedirler. Bir bina yöneticisi; sözleşmeli olmayan bir müşteriye hizmet veren firmaların faturalarının yüksek, cevap verme sürelerinin daha uzun, cihazların standartlarına uygun çalışma olasılığının daha düşük olacağını bilmelidir (Roberts 1998).

Müşteriler, bina bakımı ve hizmetlerinin yönetimi; danışmanlar, planlı bakım programları konusunda araştırma ve tavsiyeler; müteahhitler, tadilat veya yenileme için bina yönetimi ile ilgilidirler ve bina yönetimine ilgi duyanlar için geniş olanaklar vardır (Roy 1993). Muhasebe, hukuk, otel ve gemi yönetimi konularında öz geçmişe sahip kişiler tarafından daha fazla talep edilen bina yöneticiliği, bir kariyer olanağı olarak cazip meslekler arasında yerini almaya başlamıştır. Üye sayısı 14.000'in üzerinde olan International Facility Management Association (IFMA) adlı kuruluş, 1998'deki üye profiline göre, bina ve tesis yöneticilerinin ücretleriyle ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, son 4 yılda ücretlerde %18'lik bir sıçrama gerçekleştiği saptanmıştır (Compensation 1999, Wagenberg 1997). Yine başka bir çalışmada, 1998-1999 dönemi için yaklaşık %23 oranında bir artışın belirlenmesi (CEO's 1999), mesleğe olan ilginin arttığı görüşünü desteklemektedir.

### **Bina Yöneticilerinin Eğitimi**

Bina yönetiminin mikro açıdan işletme bazında hissedarlar ve çalışanlar; makro açıdan diğer işletmeler, dolayısıyla ulus ve uluslar için önemini anlaşılmasıyla birlikte bu alandaki eğitim ihtiyacı da hızla artmıştır. Pek çok bina ve tesis yöneticisi, kendilerini aldıkları eğitimden çok daha geniş bir görev alanı içinde bulduklarını belirtmişlerdir (HEFMA 1995).

A.B.D.'de sağlık harcamalarının yıllık tutarı

bir trilyon dolar hacindedir. Sağlık harcamaları kişilerin yaptığı harcamalar içinde en büyük mablağa ulaşan kalemdir. İş kolundaki bu kadar yüksek bir harcama kaleminde yeniden yapılanma yoluyla tasarrufa gidilmesi amaçlanırken, bu yapılmaya uygun eğitilmiş yönetici ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ancak yönetici, tasarrufa yönelik yöntemleri araştırıp uygularken, kalite ve ulaşılabilirlik düzeyini düşürmemelidir. Örneğin Kanada ve İngiltere'de, sağlık hizmetlerinin maliyeti A.B.D.'ne göre daha düşük olmasına karşılık sistemin hantallığı söz konusudur. Harvard Business School profesörlerinden Reginer Herzlinger, yeni bulunan ilaç ve yöntemlerin, büyük cerrahi müdahalelerin azalması, lokal anestezinin daha yaygın kullanılması gibi sonuçları ortaya çıkardığını; buna karşılık gerekmediği halde çok fazla teknoloji, çok fazla yatak, çok fazla yönetici doldurulmuş çok fazla sayıda hastane bulunduğunu öne sürmektedir. A.B.D.'de 1995 yılında yapılan 29 milyon cerrahi müdahalenin %65'i, doktor muayenelerinde veya uzmanlaşmış ayakta tedavi kliniklerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenlerle Herzlinger gelecekte iş ve alış veriş merkezleri, okullar gibi kolay ulaşılabilen yerlerde belli konularda uzman olan sağlık tesislerine doğru bir trend öngörmektedir. Bu tesisler tıbbi uzmanlıktan ziyade hasta ihtiyaçlarına göre oluşturulacaktır. Buna karşılık Richard Epstein, mevcut tesislerle daha kaliteli sağlık hizmetlerinin sağlanabileceğini öne sürmektedir. Her iki halde de verilen sağlık hizmetlerinin kalitesini arttırmaya, buna karşılık maliyetleri düşürmeye yönelik olarak bina ve tesis yöneticilerine sorumluluk yüklenmekte ve gerek kendileri gerekse personeli için eğitim gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Jennings 1998).

Building Owners and Managers Institute (BOMI) ulusal düzeyde 838 bina yöneticisi ile telefonla yaptığı bir çalışmada; çalışmaya katılanların %76'sı, bina ve tesis yönetimi ile ilgili yöneticilik diploması veya sertifikasının önemli olduğunu, yine %70'i bu tip eğitim belgelerinin bu bölümde çalışanlar için de gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaya katılanların %57'si gelecek 3 ila 5 yıl içinde eğitim ihtiyaçlarının artacağını belirtirken,

%42'si aynı kalacağı yönünde görüş belirtmiştir. Eğitimin önemli olduğunun belirtilmesine karşılık cevap verenlerin ancak %30'u eğitime yılda 1 haftadan fazla zaman ayırırken, %70'inin bunun için 1 haftadan daha az süre ayırmakta olduklarını açıklamaları, eğitime ayrılan sürenin az olduğunu göstermiştir (Aldred 1998).

İngiltere'de Strahclyde Üniversitesi'nin bina yönetim merkezi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Ulusal Sağlık Teşkilatı ( National Health Service – NHS ) (Seçim 1991) 'na bağlı 900 bina ve tesis yöneticisinden yalnızca %36'sının bina yönetimi konusunda bir stratejiye sahip olduğu belirlenmiştir. İyi yetişmiş çok amaçlı yönetici talebine karşın, eğitim bütçeleri daha çok maliyet düşürmeyi hedefleyen çalışmalara ayrılmaktadır. Sağlık Kuruluşları Bina ve Tesisleri Yönetim Birliği (Health Estate Facilities Management Association – HEFMA) araştırma sonuçlarını yorumlarken, bina yönetiminin tüm yararlarının Ulusal Sağlık Teşkilatı üyelerine merkezi bir yönlendirmeyle anlatılmasını ve bina yöneticiliğinin prestijini arttıracak tedbirlerin alınmasını önermektedir. Bina yöneticilerinin çoğu, kendilerini aldıkları eğitimin kapsamından çok daha geniş bir görev alanı içinde bulduklarını belirtmişlerdir (HEFMA 1995). Yöneticinin, karşılaştığı sorunları daha kolay çözebilmesi için, sanal yönetim (Davidow & Malone 1995) olanaklarını kullanması kaçınılmazdır ve bu konu ile ilgili eğitime olan ihtiyacı daha da artmıştır.

İngiltere'de bina yöneticiliğinin geliştirilmesi ve sorunlarına çözüm bulunması için çalışan, 5000'in üzerinde üyesi bulunan British Enstitute of Facilities Managers (BIFM), Association of Facilities Managers (AFM) ve Institution of Facilities Managers (IFM) kuruluşlarının birleşmesiyle 1994 yılında ortaya çıkmıştır. 1987'de kurulan EuroFM, resmi olarak faaliyete geçişi ile birlikte, 14 Avrupa Ülkesi'nde bina ve tesis yönetimiyle ilgili bilgi ve tecrübe alışverişi yapmayı amaçlamıştır. International Facilities Management Association (IFMA) kuruluşunun Avrupa bürosu, Avrupa'lı üyelerine etkin destek sağlayacak çalışmalara başlamıştır. IFMA ve EuroFM işbirliği yap-

rak, 1994 yılında bina yönetimi konusunda, ilk ortak konferanslarını gerçekleştirmişlerdir. İnşaat iş kolunda Research Information Computing Systems (RICS), Royal Institute of British Architects (RIBA), Chartered Institution of Building Services (CIOB), Chartered Institution of Building Services (CIBSE) gibi kuruluşlar da bina yöneticiliğinin önemini bilinmesi için üyeleri arasında çalışmalar yapmaktadır. Bina yönetimine çalışanlarının etkinliğini geliştirmek için bir araç olarak bakılan Japonya'da, bu konudaki çalışmalar 1980'li yılların başlarından itibaren görülmektedir. Daha sonraları 1987'de resmi olarak desteklenen New Office Promotion Association (NOPA) ve Japanese Facility Management Association (JFMA) ; 1989'da, Building and Equipment Life Cycle Association (BELCA) ; 1996'da New Japanese Facility Management Promotion Association (JFMA) kurulmuştur (Alexander 1994, Okishio & Alexander 1997, Wagenberg 1997).

EuroFM içinde yer alan üç ülkedeki endüstriyel ve akademik kuruluşlardan gelen üyelerden, European Commission'ın desteği ile bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu grup, iş alanlarının tasarımı ve yönetimi süreci ile ilgili tecrübeler konusunda bir araştırma yapmıştır. Endüstriyel ve akademik kuruluşların elinde hatırı sayılır bilgi ve araştırmanın bulunduğu görülmüş ve bunların birleştirilmesi için bir tematik ağ kurulması kararı alınmıştır. Böylece üretim ve binalarla ilgili konular projenin başlangıcında ele alınacak ve modeller üretilecektir. Bu, verimlilik, kalite ve tatmin düzeylerinin yükseltilmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Alexander 1997).

Ülkemiz Üniversitelerinde gerek sertifika, gerekse lisans ve lisansüstü düzeyde bina yöneticisi yetiştiren bir bölüm veya programa yapılan bu çalışmada rastlanamamıştır.

### Sonuç

Bina yönetiminin iş dünyasının performansı üzerindeki rolünün anlaşılmasıyla birlikte, bina yöneticiliğinin önemi de hızla artmaya başlamıştır. Geniş bir görev alanı olan bina yöneticisi tesisinde insanı huzura kavuşturacak bir konfor

ortamını sağlamakla görevli olan kişidir. Bina yönetimiyle ilgili trend; kontrol alanı büyümüş, iyi yetişmiş, çok amaçlı olan yeni bir bina yöneticisi tipini ortaya çıkartmıştır. İyi yetişmiş çok amaçlı yönetici talebine karşın eğitime ayrılan süre yetersiz kalmıştır. Geleceği parlak meslekler arasında görülmeye başlanan bina yöneticiliğinin diğer ülkelerde hak ettiği yeri alması için çalışmalar sürdürülmektedir. Ülkemiz üniversitelerinde de gerek sertifika, gerekse lisans ve lisansüstü düzeyde bina yöneticisi yetiştiren program ve bölümlere yaygın olarak yer verilmesi gerektiği açıktır.

#### KAYNAKLAR

- Aldred, K. (1998), Study Reveals Training Needs of Facilities Managers, IIE Solutions, 30 (8), 6.
- Alexander, K. (1994), A Strategy for Facilities Management, Facilities, 12 (11), 6-10.
- Alexander, K. (1997), European Facility Management Network, International Journal of Facilities Management, 1 (1), 59-63.
- Alexander, K. (1998), Facilities Management-Theory and Practise, Construction Management and Economics, 16 (1), 117-118.
- Ana Britannica, (1989), Lejyoner Hastalığı, 14, 377.
- CEO's Salaries On The Rise (1999), Journal of Property Management, 64 (1), 12.
- Compensation Climbing for Facilities Management (1999), Journal of Property Management, 64 (3), 10.
- Davidow, W.H. & Malone, M. S. (1995), (Çev., M.Küpüşoğlu) Sanal Şirket, Koç-Unisys Yayın no.1. İstanbul.
- Finley, M.R. Jr., Karakura, A. & Nbogni R. (1991), Survey of Intelligent Building Concepts, IEEE Communications Magazine, 29 (4), 19.
- Flax, B.M. (1991), Intelligent Buildings, IEEE Communications Magazine, 29 (4), 24-27.
- Fujie, S., & Mikami Y. (1991), Construction Aspects of Intelligent Buildings, IEEE Communication Magazine, 29 (4), 50-57.
- HEFMA Calls for Central FM Strategy, (March 1995), Hospital Development, 26 (3), 7.
- Hensley, S. (1998), Managers On The Spot, Modern Healthcare, 28 (1), 38.
- Jennings, L. (1998), Paying for Tomorrow's Health Care, Futurist, 32 (3), 6-7.
- Katherine, A. (1998), Study Reveals Training Needs of Facilities Managers, IIE Solutions, 30 (8), 6.
- Lee, S. R., & Phil, M. (1976), Building Maintenance Management, London : Crosby Lockwood Taples.
- Namiesnik, J. ve d. (1992), Indoor Air Quality (IAQ), Pollutants, Their Sources and Concentration, Building and Environment, 27 (3), 339-356.
- Okishio, S. & Alexander, K. (1997), Facility Management in Japan : Comparisons with the United Kingdom and Europe, International Journal of Facilities Management, 1 (1), 35-40.
- Roberts, D. (1998), Managing The Impossible, Hospital Development, 29 (7), 32.
- Roy, H.F., & Bradburn S. (1993), Facilities Management : New Profession New Opportunities, Chartered Builder, 5 (6), 10-11.
- Schulz, R., & Johnson, A. C. (1976), Management of Hospitals, New York : Mc Graw-Hill Book Co..
- Scott-Wilson, G. (1999), On-line Managers, Hospital Development, 30 (5), 12-13.
- Seçim, H. (1991), Hastane Yönetim ve Organizasyonu, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi,.
- Shen, Q., Lo, K. K., & Wang, Q. (1998), Priority Setting in Maintenance Management: A Modified Multi-attribute Approach Using Analytic Hierarchy Process, Construction Management and Economics, 16 (6), 693-702.
- Sinha, M. (1995), Priority Parking, Hospital Development, 26 (1), 11.
- Tarcan, E. (1998), Bina ve Tesislerde Bakım Yönetimi, İstanbul : İ.Ü. Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu.
- Wagenberg, A.F. van. (1997), Facility Management as A Profession and Academic Field, International Journal of Facilities Management, 1 (1), 3-10.



# A MATHEMATICAL MODEL PERTAINING TO THE DESIGN OF INVENTORY SYSTEMS IN THE PHOTOGRAPHY SECTOR AND THE CLASSIFICATION OF DEFECTS IN ACCEPTANCE INSPECTION THROUGH PARETO ANALYSIS

Assistant Professor Faik BAŞARAN (Ph.D.)  
Istanbul University, Faculty of Business  
Administration

## WHAT IS AN INVENTORY

An inventory consists of products stored in order to meet future potential demand. Hereby the goal is to prevent losing customers, who may turn towards alternative sources for procuring their unsatisfied needs. Furthermore, if our organization's estimated demand is not in accordance with the actual one, i.e. if actual demand exceeds our estimations, we can use our inventory to meet this unexpected demand. Decisions about how many of which product, for example camera bodies, lenses, films, are to be stored and when to order them are part of inventory systems. The formation of a negative inventory and awaiting customers are usually not allowed. When it is time for a new order it is required that the renewal orders serve us until the new products arrive, and that security inventories meet unexpected demand. Some organizations keep small inventories, they have a high inventory cycle rate. The fact that they make short term demand estimates decreases the security inventory level.

## INVENTORY COSTS

An organization that keeps an inventory must bear certain costs. The alternative to this amount

is the opportunity cost of investment. Storage equipment has certain costs. The heating – cooling – lighting – cleaning – repairing – sheltering – managing functions each have separate costs and each of them must be calculated. Furthermore, the insurance of an inventory brings with it more costs. Similar to the food and drug industry, photography products, especially those that contain chemicals, have to be consumed within specific periods of time.

On the other hand, not keeping an inventory has in return its own cost. Customers usually wish to procure their orders in the shortest possible time and find delays quite unfavorable. If an organization is unable to return an order and if its customer rejects to wait during the time it takes to procure the order, the organization will lose and therefore will not have any earnings.

Some costs occur with every order an organization gives and every time it receives the incoming goods. The incoming goods are accepted through inspection and are moved to the storage place. As the capacity of the purchasing increases, a cost reduction for some products may become possible.

As the inventory becomes larger, some costs will decrease while some others will increase. The

E.O.Q. (Economic Order Quantity) model is used to determine the most appropriate order size. The most common E.O.Q. model is used in case a certain product is not being manufactured by the organization and instead has to be bought from another organization. The purpose of this mathematical model is to minimize the total periodical costs (for example annual costs) related to keeping an inventory.

### AN INVENTORY MODEL TO BE USED WHEN PROCURING FROM FOREIGN SOURCES AND HOW TO FIND THE ECONOMIC ORDER AMOUNT

The simplest state of this model is the moment when the inventory has been emptied out at the end of a cycle and previously ordered goods arrive just in time. It is assumed that the consumption rate remains invariable throughout time. Orders are renewed and accepted after a certain time when the inventory has decreased to the level of reordering. The size of accepted orders is always the same. Due to the relationship between the size of the orders and the inventory level, we can formulate annual inventory costs using Q order amount. The aim is to minimize average inventory costs for one year.

$$\text{If } \frac{Q}{2} = \text{Average Inventory Amount}$$

then the cost of keeping an average amount to be stored during one year is

$$\frac{Q}{2} \cdot Ch$$

$Ch$  is the cost of keeping an inventory and it implies the cost of storing one unit during one year. As the amount of inventory increases, the total cost of storing also will.

The average cost of ordering is found by mul-

tiplying the number of annual ordering cycle by the expenses made to give the order. If we are in need of  $D$  units during one year, and if we procure  $Q$  units each time then the number of orders we give is

$$\frac{D}{Q}$$

In this case, the cost of ordering we must bear becomes

$$\frac{D}{Q} \cdot Cs$$

The annual total cost (A.T.C.) consists of the sum of storing and ordering costs. According to the model, the cost of goods is independent of the size of orders given during the year and is not taken into consideration at this stage.

$$\text{Total Cost} = \frac{Q}{2} Ch + \frac{D}{Q} Cs$$

The formula above shows the relation between the size of orders and inventory costs. Our aim is to minimize T.C. with the calculation of E.O.Q. Our total cost will increase if we give orders less or more than the value  $Q$  we derive from the procuring model.

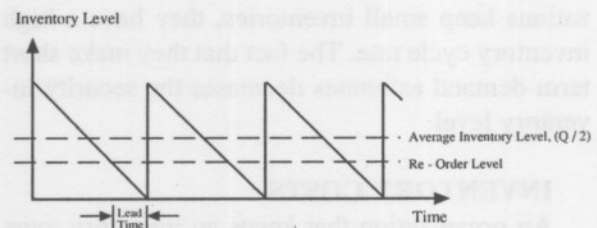


Figure 1 : Inventory Pattern for the E. O. Q. Inventory Decision Model.

It is possible to calculate our Re-Order Level as long as we know how much we consume per unit time.

$$\text{Re-Order Level} = L \cdot r$$

where  $r$  is demand per period of time, and  $L$  is the length of time for the order. Furthermore, it is also possible to calculate the time elapsed between two orders according to the annual number of orders and the annual number of working days.

It can be possible for a small number of Turkish producers to make use of inventory control models with the addition of certain assumptions and limitations.

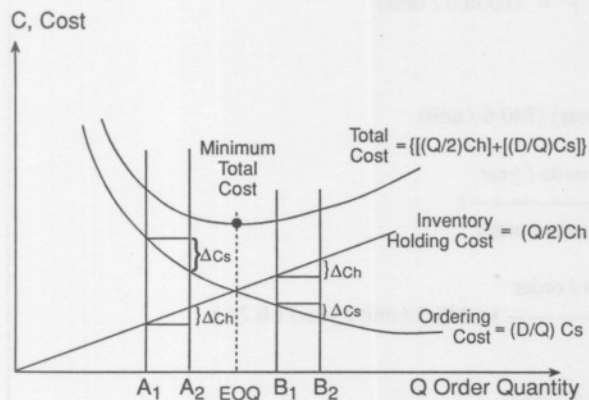


Figure 2 : Graph of Inventory Holding, Ordering and Total Costs. The costs decrease towards E. O. Q. from A1, A2 and B1, B2.

### A CASE STUDY

The products, like 35 mm. cameras and lenses, of a leading Japanese organization are being sold through representatives, agencies, retailers to the last user from regional storehouses positioned in various centers of the world. Central and East Europe receive their demands from the regional storehouse in The Netherlands, and the representative firm in Turkey passes on its needs to this storehouse in The Netherlands, instead of the main producer in Japan.

In the past, two separate Turkish organizations worked as the Turkish representative for this trademark during various lengths of time but they both did not last long due to certain reasons. Among these reasons, insufficient customer service and a wrong price policy can be mentioned. Actually, at a certain time the pricing had come to a dreadful point where you could buy the same equipment priced at 100 monetary units in the duty-free area at Schiphol Airport in the Netherlands for 400 monetary units from the Turkish representative. Hereby, Turkish potential consumers were in a sense offended by one of the most important trademarks of the world and were inclined towards alternative brands by the representative itself. Naturally, this situation turned down the sales graphics, the producer was discontent and started looking for another Turkish firm with whom they could cooperate.

Years later, another Turkish firm in the professional photography sector, that was operating as the representative of developing and printing machines got in touch with the offended Japanese manufacturer of this important trademark, believing that it could revive this brand in Turkey. Although the firm had announced that it was a candidate to become the Turkish representative, it had to undergo some examinations from certain aspects by Japanese and Dutch executives. Only after these inspections, the agreement was ready to be signed by both parties. At this point, former activities of the candidate Turkish firm became a reference. Yet at this stage, the Main Producer came up with the condition that the Turkish Representative makes possible the sale of 1500 machines annually. In case this number was not reached the Agreement was going to be cancelled and the firm would have to pay a penalty fee. On the other hand, if the mentioned number was sold or exceeded, the firm was going to be rewarded.

Following the signing of the agreement the Turkish Representative firm started an intensive commercial campaign trying to recuperate the worn out trademark image. Yet, with fear from the effects of past events the procuring of goods was being done in volumes of 50 units from the Net-



herlands Regional storehouse. Another reason for this of course was that the purchasing capacity of Turkish consumers had decreased even more than before. The aim was to keep the level of money spent on machines as low as possible. As a result of this policy, order renewals were being made nearly every two weeks, machines that came from the Netherlands were usually distributed for given orders, and a few which remained were displayed in shop windows.

After some time and with the effect of the commercial campaign, orders -especially those coming from Anatolia- started heaping up.

rehouse summed up to 2% of the cost of a machine (%24 annually). The price that the representative must pay for one camera is approximately \$375. If an amount of 80 or more can be ordered this price will decrease to \$340. With these facts at hand, first of all we must search for the answer to the question "what is the amount to be ordered each time?":

When procuring, the Annual Total Cost will be as follows using the economic order amount model:

$$\left\{ \frac{[ 2 ( 300 \$ / \text{order} ) \cdot ( 1500 \text{ units / year} ) ]}{( 0.24 ) ( 375 \$ / \text{unit / year} )} \right\}^{1/2} = 100 \text{ unit / order}$$

$$\begin{aligned} \text{Annual Total Cost} &= [ ( 1500 \text{ units / year} ) ( 340 \$ / \text{unit} ) \\ &+ ( 300 \$ / \text{order} ) \left( \frac{1500 \text{ units / year}}{100 \text{ units / order}} \right) \\ &+ \left( \frac{100 \text{ units / order}}{2} \right) ( 340 \$ / \text{unit / year} ) ( 0.24 ) ] \\ &= 1.032.353 \$ / \text{year} \end{aligned}$$

The situation was such that some days the marketing department had serious difficulties working due to complaints such as "I gave my order to your representative selling your equipment here, and I also made the payment but I still haven't received my camera." Customers had to be put on waiting lists, and most of these customers were lost because they chose other brands instead of waiting. Also, the high rate of inventory cycle speed, and the fact that the cost for giving orders had increased, brought the idea "Are we doing something wrong in this business?" to the executives' minds. Hereby, they started using the Economic Order Model to determine the most appropriate amount.

After these efforts, it was determined that the cost for the preparation of renewal orders required \$300, and the cost of keeping one unit in the sto-

And this cost is \$55.170 lower than the total cost of giving 50 unit orders.

It is possible to fortify and revive the model with data from real life and also to increase the savings obtained from similar calculations made for other equipment in the storehouse.

### HAVE THE EFFORTS OF THE IMPORTING FIRM ENDED DUE TO ITS WISH TO INCREASE PROFITS

The case study above is an example of a case concerning our sector and with the starting point from a mathematical model for procuring systems, using widely accepted data. There are several mathematical models that importing firms can use to easily foresee their future operations within

their managerial functions. The purpose of the model above is to minimize the annual total costs of procuring. Yet, deciding that each order must consist of 100 units is only the beginning of our work. It is clear that in order to reach and maintain success in managerial operations we must do some researching and use modern up-to-date techniques.

The management-oriented efforts stated above must be completed and taken into consideration altogether with the consumer-oriented efforts described below.

The proposed method is one that can be applied for products like photographic equipment that consist of a large number of pieces and have complex structures. It is a simple but effective analyzing technique called the Pareto analysis, named after the economist and sociologist Vilfredo Pareto.

#### WHY DO WE CLASSIFY DEFECTS

In the last edition I had mentioned different types of defects found in 35 mm. cameras and the necessity for importers to perform acceptance inspections. It is clear that the importance of the examinations performed by the inspector for the acceptance

of equipment is not the same for all. For example, the following matters are probable when examining the flash hot shoe:

1) A possible shortcut circuit in the camera, due to the triggering voltage caused by the flash bulb used together with the camera body, although this is within appropriate limits for the body's tolerance,

2) A lack of interaction between the camera body and the flash as a result of the malfunction of sensitive openings in the flash hot shoe,

3) Not being able to place the flash in its place due to the formation of metal splinters in the flash hot shoe

The first situation is one that harms the electronic circuits of the camera. The other two situations will make it impossible to use the flash unless

they are repaired. It is possible to make distinctions between defects beyond this broad probable defect analysis. For instance, the subjects mentioned below are an example of the difference between the above mentioned three sorts of defects.

1) How easily we can determine the defect (for instance, it is possible to determine splinters in the flash hot shoe by just visual examination. But electronic measuring devices and calibration devices are needed in order to determine the tolerance of the camera to the triggering voltage),

2) The time spared for repairing,

3) The degree of importance of the malfunction

The same work should be performed for each probable malfunction. Determining these subjects will enable the matter to be quantified and will also play a role in calculating the costs. Furthermore we will be able to determine the defects classified below.

The probable defects in a product have different degrees of importance and affect the performance of the product in various rates. Although they may be less frequently encountered, defects that bring high cost must be taken more seriously into consideration. A saving can be obtained in inspection and quality control costs due to the fact that the inspection procedures will be simplified by classification. Defects can also be classified according to the way they interfere with the product's performance.

According to the importance of the defect, the products that have undergone inspection will be separated into two groups, ones that will be repaired and ones that will be discarded.

#### A, B, C and D TYPE OF DEFECTS IN PARETO ANALYSIS

Examining defects by separating them into several groups will show us that although some defects are low in number their repairing or discarding costs can be quite high. These kinds of defects are considered intensively due to their high

share in costs. From the product performance point of view, it is possible to separate the products that have been inspected as those that need repair, those that must be discarded, those that have acceptable defects or those that will be classified as 2<sup>nd</sup>. quality. During the classification, the groups must be well defined and the number of groups must be determined.

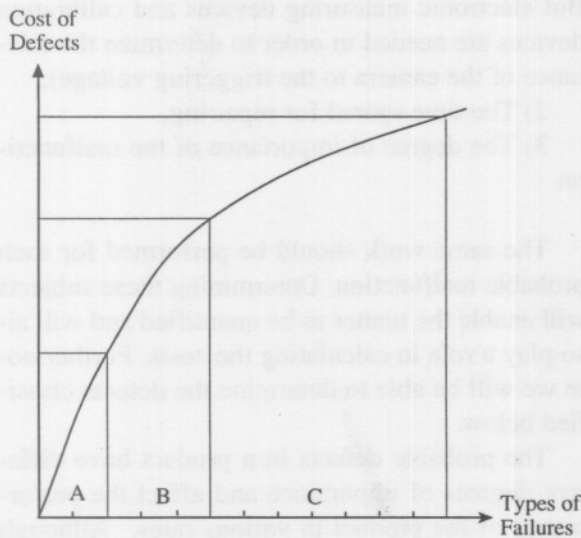


Figure 3 : Pareto Analysis.

The most widely used classification is as follows:

1) Class A (Very Serious) Defects, 100 points: These are the kind of serious defects that make the product unusable. Furthermore it is impossible to repair them.

- i) scratched lens,
- ii) rusted camera body,
- iii) cracked body,
- iv) decayed battery compartment due to battery leakage.

are examples for Class A defects for cameras in photography sector.

2) Class B (Serious) Defects, 50 points: Even if the product can be used to an extent these kinds of defects will cause bad performance and lead to

malfunctions that are difficult and expensive to repair.

- i) defects like damages in the metal opening where the lens is placed,
- ii) narrowed aperture leaves or
- iii) having to command the shutter by hitting it,
- iv) badly positioned metal pressure plate, will cause chained malfunctions and thereby lead to higher expenses as well as increased repairing costs.

are examples for Class B defects.

There are some cases which makes repairing costs of the whole system rise

because of the wrong and shortsighted behaviour of the "father taught" tradesmen. For example, in case we sold a camera known to have a problem in its metal opening where the lens is placed, we will have a returned good under warranty, if already given, which will increase our repairing costs.

3) Class C (Intermediate) Defects, 10 points: The kind of defects that will cause the products to have a bad performance, shorten its technical duration and increase repairing costs. Example, the erosion of the sponge that makes braking possible in the mirror plate.

4) Class D (Not serious) Defects, 1 point: Acceptable kinds of defects causing merely a bad appearance but not having a negative effect on the product's performance.

After this stage, all the defects found during the inspection of imported products must be placed in the defined classes. Decisions about

- 1) accepting,
- 2) rejecting,
- 3) repairing

defected goods have to be taken for the imported group of products after they have undergone the necessary inspection procedures.

It is also possible at the end of the inspection to search for the source of the determined defects and take the necessary precautions. Furthermore, some precautions concerning the inspection pro-



cedure make it easier to decide on what to do.

1) Quality characteristics about the products should be determined completely and written down,

2) There should be written quality specifications concerning the acceptance or rejection of incoming goods,

3) All defects should be determined and classified,

4) Decisions about which kind of defects top management should be informed about must be made.

Defect classification can be made for decisions about the acceptance or rejection of imported goods. This way, the behavior toward the decisions to be taken will be determined.

1) Critical Defects: the opinion of top management is needed,

2) Intermediate Defects: the opinion of the repair department is needed to make a decision,

3) Unimportant Defects: the inspector decides with respect to the instructions.

Various managerial departments may have effects on the decisions to be made at the end of inspection. In other words, it is only natural that the opinion of the marketing department may be more effective when the subject is outer appearance, and the opinion of the technical department will be more effective when the matter is mechanical defects.

## CONCLUSION

How much to order or how much stock to replenish is one of the basic inventory policy decisions of operations management for controlling inventories. It may be physically impossible and economically impractical for every stock item to be delivered exactly when it is needed and this is the fundamental reason for having inventory. Inventory costs, which are relevant in selecting the operating method, are the costs of ordering and carrying the item in inventory. The total annual costs of a particular inventory policy involves annual carrying and procurement costs. At the low-

est point of the total cost curve, the optimal economic order quantity is located. That point is also the point of intersection of the procurement and carrying costs.

In the first part of this paper, a case example from the Turkish photography sector was considered. By using E. O. Q., Economical Order Quantity method, the minimum cost economic order quantity was determined. It was also shown that if the order quantity is doubled, the total annual cost drops down nearly by % 6 and this amount is only because of procurement and carrying costs of the export firms.

Generally in a type of product there are numerous defect types but some of them dominate and they are not much in number. Pareto analysis can be used in supplier improvement programs for analysis of customer nonconformities and/or lot rejections. At the end of the inspection procedure, to search for the source of the determined defects and take the necessary precautions are also possible.

In the second part of the paper it was put forward that in photography business, classification of defects may be used to create satisfied consumers. In photographic products it is appropriate to classify defects according to the seriousness. Defect classification can be made for decisions about the acceptance or rejection of imported goods of photography sector by using Pareto Analysis.

## References:

- 1) Anderson, David R., D. J. Sweeney and T. A. Williams, 1991, **Management Science, Quantitative Approaches to Decision Making**, Minnesota, West Publishing Company,
- 2) Basaran, Faik, May 1999, **Inspection as a Sub - Element of the Quality Control System in the Photography Sector**, Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 10 (33), 15 - 20,
- 3) Besterfield, Dale H., **Quality Control**, 1994, Englewood Cliffs, Prentice - Hall International,
- 4) Juran, J. M., 1998, **Juran's Quality Control Handbook**, New York, McGraw - Hill Book Company,
- 5) Samson, Danny, 1991, **Manufacturing and Operations Strategy**, Australia, Prentice - Hall International

# ARAŞTIRMA



## HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKETİCİNİN TATMINİ VE ŞİKAYET DAVRANIŞI:

### “Sigortalının Tatmini ve Şikayet Davranışını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Araştırma”

Yrd. Doç. Dr. Özcan KILIÇ

#### 1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN GEÇMİŞİ VE ÖNEMİ

##### 1.1. Hizmet Pazarlaması

1970’li yıllara kadar olan dönemde pazarlama yazınında endüstriyel pazarlama konularına ağırlık verildiği kolaylıkla görülebilir. 1970’den sonra ekonomideki imalat ve hizmet sektörü dengesi hizmet sektörü lehine dönmeye başladığı yıllardır. O dönemden önce de, hizmet pazarlaması konusunda yazılara rastlamak mümkündür(Judd, 1964, Rathmell, 1966). Ancak o yıllarda ana disiplin olarak hizmet pazarlaması ve değişik alt disiplinlerinin gelişimi henüz sözkonusu değildi.

Hizmet sektörünün gelişimi ile birlikte hizmet ve dolayısıyla hizmet pazarlaması kavramları gelişmeye başladı (Ayrıntılı bilgi için bkz.:Berry ve Parasuraman, 1993). Dolayısıyla, ürün pazarlaması için geçerli olan kavramlar, hizmet ve hizmet pazarlaması için uyarlanmaya başlandı. Yine de hizmet pazarlaması birçok açıdan ürün pazarlamasından ayrılmaktadır (Fryar, 1991). Hizmetlerin depolanabilir, bölünebilir, taşınabilir ve dokunabilir olmayışı (Grönroos,1978), nihai tüketiciye sunumu açısından değişiklik ve zorlukları beraberinde getirdi. Özellikle tüketicilerin hizmet düzeyini algılaması ve beklentilerini şekillendiren faktörlerin farklılık göstermesi (Zeithaml et.al., 1993), hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak nihai tüketicinin tatmin düzeyini belirlemeyi güçleştirdi (Gabbott ve Hogg, 1994).

##### 1.2. Tüketicinin Tatmini/Tatminsizliği ve Şikayet Davranışı

Tüketicinin tatmini konusu ve şikayet davranışı ile ilgili çalışmalar, hizmet pazarlamasının da önem kazandığı 1970’li yıllara rastlamaktadır. Tüketici tatminini/ tatminsizliğini ve kaynağını belirlemeye yönelik çalışmaların (Andreasen, 1977a; Andreasen, 1977b) başladığı yıllarda tüketici tatmini; tüketicinin beklentileri ile tüketim ya da kullanım sonucunda ortaya çıkan gerçek durum arasındaki farka bağlı olarak belirleniyordu (Anderson, 1973; Woodruff et.al., 1983). Tüketici kendi zihinsel süreci içerisinde beklentileri ile gerçekleşen durumu karşılaştırmak suretiyle, sunulan ürün ya da hizmetin değişik boyutlar açısından tatmin ya da tatminsizliğini ne şekilde etkilediğini değerlendiriyor. Çalışmamızda, tatmin sürecinin ne şekilde işlediğinden ziyade, tüketicilerin sunulan hizmeti değişik boyutları itibarıyla nasıl değerlendirdikleri üzerinde durulmuştur.

Tatminsiz kalan tüketicilerin davranışını ve bu davranışı etkileyen faktörlerin belirlenmesi hususu da önemlidir. Çünkü, tatminsiz tüketicilerin ne yapacakları belli olmaz. Tatminsiz müşterileri firmaya tekrar bağlayabilmek için harcanacak çaba, yeni müşteri kazanmaya göre daha az çaba ve maliyet gerektirebilecektir. Bu nedendendir ki, tüketicinin tatminsizlik durumundaki davranışını öğrenmek, tatminsizliğini gidermek için işletmelere önemli fırsatlar verebilecektir(Kılıç, 1992).

Day (1981), Landon (1980a), Jacoby ve Jamse

(1980), Richins (1981) gibi yazarlar, tatminsiz tüketicilerin olası hareket tarzları konusunda önemli önerilerde bulunmuştur. Ayrıca, belirli bir tarzda şikayette bulunmayı ya da bulunmamayı etkileyen faktörler üzerinde de çalışmalar yapılmıştır (Landon, 1977b).

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; ihtiyari sigorta poliçesi satınalmış bulunan sigortalıların tatmin düzeyini, tatmin düzeyini etkileyen faktörleri ve tatminsizlik durumunda olası hareket tarzlarını ortaya çıkarmaktır. Ana amaca ulaşmak için ise, aşağıda belirtilen alt hedefler belirlemiştir:

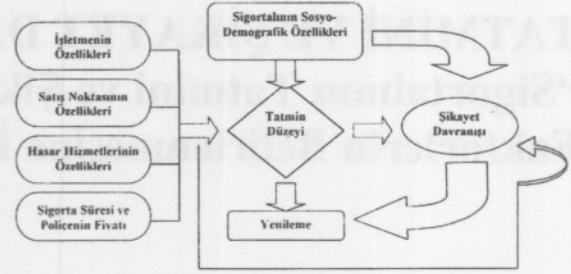
- Sigortalıların, kaç yıldır bir sigorta poliçesine sahip olduklarını belirleme,
- Sigortalıların, poliçe satış noktasını ne şekilde değerlendirdiklerini belirleme,
- Sigortalıların, poliçeyi karşıladığı risk açısından ne şekilde değerlendiklerini belirlemek,
- Sigortalıların, hasar hizmetlerini ne şekilde değerlendirdiklerini belirlemek,
- Sigortalıların, sigortalayan işletmeyi ne şekilde değerlendirdiklerini belirlemek,
- Sigortalıların, satış noktasındaki personeli nasıl değerlendirdiklerini belirlemek,
- Sigortalıların, poliçeyi alma aşamasındaki memnuniyeti düzeylerini belirlemek,
- Sigortalıların, poliçeyi yenileme aşamasındaki memnuniyet düzeylerini belirlemek,
- Sigortalıların, hasar hizmetinden memnuniyet düzeylerini belirlemek,
- Sigortalıların, tatminsizlik durumunda şikayet edip etmeyeceklerini belirlemek,
- Sigortalıların, tatminsizlik durumunda olası hareket tarzlarını belirlemek,
- Sigortalıların, sosyo-demografik özelliklerini belirlemek,

### 2.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

#### 2.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amaçlarına ulaşmamızda izlediğimiz hareket tarzı, yani araştırmanın modeli(Şe-

kil 1), tanımlayıcı nitelikte olup, tüketicinin tatmini/tatminsizliği ve şikayet davranışı ile ilgili olarak geliştirilmiş bulunan farklı modellerden Türkiye koşullarına uyarlanarak geliştirilmiştir(Woodruff et.al., 1983; Day ve Landon 1977; Day, 1984).



Şekil 1: Hizmet Sektöründe Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı Modeli

#### 2.2.2. Araştırmanın Değişkenleri

##### 2.2.2.1. İşletmenin özellikleri

Sigortalayan işletmenin özellikleri, sigortalının tatmini ve şikayet davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bakımdan işletmeyi değişik açılardan değerlemek amacıyla geliştirilen operasyonel tanıma göre, işletmenin özellikleri beş faktör açısından ve her faktör de on düzeyde ölçülmüştür. Böylece ölçümlemede azami derecede hassas davranılmıştır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin tutum ve davranışları,
- İşletmenin çalışma düzeni,
- İşletmenin işlem hızı,
- Eksperlerin raporları düzenleme hızı,
- Eksperlerin tutum ve davranışları

##### 2.2.2.2. Satış noktasının özellikleri

Satış noktası ve satış noktasındaki personelin özellikleri, tutum ve davranışları sigortalının tatmin ve şikayet davranışını etkileyebilecektir. Bu bakımdan satış noktasının özellikleri için geliştirilen operasyonel tanıma göre, satış noktası dokuz faktör açısından, her faktör on düzeyde olmak üzere ölçülmüştür. Faktörler aşağıdaki gibidir:



- Personelin profesyonelliği,
- Personelin bilgilendirme yeteneği,
- Personelin nezaketi,
- Personelin dostane yaklaşımı,
- Personelin bilgi düzeyi,
- Personelin iş bitirme hızı,
- Personelin işlemleri doğru yapıp yapmaması,
- Personelin yardımcı olma derecesi,
- Personelin ihtiyaçları giderme derecesi,

### 2.2.2.3. Hasar hizmetlerinin özellikleri

Hasar hizmetlerinin düzeyine bağlı olarak, sigortalının tatmin düzeyi ve şikayet davranışının etkileneceğini düşünmekteyiz. Hasar hizmetleri üç faktör açısından ve on düzeyde ölçülmüştür. Faktörler aşağıdaki gibidir:

- Ödenen tazminatın miktarı,
- Ödemenin zamanında yapılması,
- Hasar ödeme kuralları,

### 2.2.2.4. Sigorta süresi ve poliçenin fiyatı

Sigorta süresi ve poliçenin fiyatı sigortalının tatmin ve şikayet davranışını etkileyebilecektir. Sigorta süresine bağlı olarak müşteri farklı şikayet davranışlarında bulunabilecektir.

### 2.2.2.5. Tatmin düzeyi

Tatmin düzeyi, sigortalının poliçeden beklentilerine ulaşmış olup olmadığını ölçmektedir. Tatmin düzeyi üç faktör açısından belirlenmiştir. Her faktör on düzeyde ölçülmüştür. Faktörler aşağıdaki gibidir:

- Poliçeyi satınalma aşamasındaki memnuniyet,
- Poliçeyi yenileme aşamasındaki memnuniyet,
- Hasar hizmeti alma aşamasındaki memnuniyet

### 2.2.2.6. Şikayet davranışı

Sigortalının şikayet davranışı, dokuz faktör açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Her faktör on düzeyde ölçülmüştür. Faktörler aşağıdaki gibidir:

- Hiçbir şey yapılmama,
- İşletmeyi boykot etme,

- Acenta değiştirme,
- Poliçeyi iptal ettirme,
- Hizmetin düzeltilmesini talep etme,
- Çevreyi uyarma,
- Medyaya yansıtma,
- Resmi makamlara başvurma,
- Yargı yoluna başvurma,

### 2.2.2.7. Sigortalının sosyo-demografik özellikleri

Sigortalının sosyo-demografik özellikleri, diğer bir değişkenimizdir. Sosyo-demografik özelliklere bağlı olarak, sigortalının tatmin düzeyi ve şikayet davranışının değişebileceği beklenmektedir. Altı faktör ile ölçülmüştür. Bu faktörler şunlardır:

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni durumu
- Eğitim durumu,
- Çalışma durumu,
- Gelir durumu,

### 2.2.2.8. Yenileme

Sigortalı, tatmin düzeyine bağlı olarak poliçeyi yenileyecektir. Dolayısıyla, tekrar satınalma davranışını yansıtan "yenileme" değişkeni üç düzeyde ölçülmüştür.

## 2.3. Araştırmanın Örneklem Süreci

Araştırmada örneğe dahil edilecek deneklerin belirlenmesi, basit tesadüfi örneklem yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, sigorta şirketi farkı gözetmeksizin, elde edilen sigortalı (müşteri) portföyleri arasında 1000 deneklik bir örnek kütle, rastlantısal sayılar kullanılarak belirlenmiştir.

## 2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sonuçlarına ilişkin beklentilerimizi yansıtan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile işletmenin özellikleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile satış noktasının özellikleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile hasar hiz-

metleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile sigortalama süresi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile poliçenin fiyatı arasında bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>=Sigortalının tatmin düzeyi ile sigortalının sosyo-demografik özellikleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>=Sigortalının tatminsizlik durumunda izleyeceği şikayet yolu ile işletmenin özellikleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>=Sigortalının tatminsizlik durumunda izleyeceği şikayet yolu ile hasar hizmetleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>=Sigortalının tatminsizlik durumunda izleyeceği şikayet yolu ile sigortalama süresi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>=Sigortalının tatminsizlik durumunda izleyeceği şikayet yolu ile poliçenin fiyatı arasında bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>=Sigortalının tatminsizlik durumunda izleyeceği şikayet yolu ile sigortalının sosyo-demografik özellikleri arasında bir ilişki vardır.

## 2.5. Araştırmanın Bilgi ve Verileri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada bilgi ve verileri toplama yöntemi olarak anket yönetimi kullanılmıştır. Amaca uygun olarak geliştirilen soru formu, deneklerin adreslerine gönderilmiş, örnek bireylerinin, anketi cevaplandırdıktan sonra, iliştirilen zarf ile birlikte kendilerinden geri göndermeleri istenmiştir. 1000 adet anket formu gönderilmiş, 378 adet anket formu geri gelmiştir. Cevaplandırma oranının %38 gibi yüksek bir düzeyde olması oldukça sevindiricidir. Tutarlılık ve geçerlilik açısından gerçekleştirilen inceleme sonucunda, ancak 351 anket formu değerlemeye uygun bulunmuştur.

## 2.6. Araştırma Verilerini Analiz Yöntemleri

Geri dönen anket formları, tutarlılık açısından kontrol edildikten sonra, ham veriler SPSS 7.5 programı ortamına girilmiştir. Değişkenleri ölçmede kullanılan yargıların, değişkenlerin ölçülmesi istenilen yapıyı ölçüp ölçmediğini konusun-

da emin olmak için, güvenilirlik testi uygulanmıştır. Her bir yargı ve değişken Cronbach alfa değeri açısından test edilmiştir. Hesaplanan alfa değerleri 0.65-0.94 değerleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için faktör analizi, doğrusal ve lojistik regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin hepsi %5 anlamlılık düzeyinde ve %95 güven sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir.

## 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 3.1. Soruların Değerlendirilmesi ve Bulgular

#### 3.1.1. Cevaplayıcıların, cinsiyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Erkek	288	82.1
Kadın	63	17.9
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların, %17.9'ı kadın ve %82.1'i erkek olduklarını belirtmişlerdir.

#### 3.1.2. Cevaplayıcıların, yaşlarına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
18-25	12	3.4
26-35	75	21.4
36-45	113	32.2
45 ve üstü	151	43
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %43'ü 45yaş ve üstü, %32.2'i 36 ile 45 yaş arası, %21.4'ü 26 ile 35 yaş arasında ve %3.4'ü ise 18 ile 25 yaş arasında olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.1.3. Cevaplayıcıların, medeni durumuna ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Evli	304	86.6
Bekar	47	13.4
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %86.6'sı evli ve %13.4'ü bekar olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.1.4. Cevaplayıcıların, eğitim durumlarına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
İlkokul	33	9.4
Ortaokul	26	7.4
Lise	92	26.2
Üniversite-Yüksek okul	200	56.9
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %56.9'u üniversite veya yüksek okul, %26.2'si lise, %9.4'ü ilkokul ve %7.4'ü ise orta okul mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Denilebilir ki, üniversite ve yüksek okul mezunları sigorta poliçesi yaptırmaya, lise ve orta okul mezunlarına göre daha eğilimlidirler.

### 3.1.5. Cevaplayıcıların, çalışma durumlarına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Ücretli/maaşlı	113	32.2
Serbest meslek	82	23.4
İşveren	77	21.9
Evhanımı	20	5.7
Öğrenci	2	0.6
Emekli	53	15.1
Diğer	4	1.1
Toplam	35	100

Cevaplayıcıların %32.2'si ücretli ya da maaşlı, %23.4'ü serbest meslek, %21.9'u işveren, %15.1'i emekli ve %5.7'si ev hanımı olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenci veya başka bir meslekten

olduklarını belirtenler azınlıktadır. Ücretli ve maaşlıların yoğun

olarak poliçe yaptırıyor olmaları, poliçe fiyatları açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Demek ki, fiyatı, maaşlı veya ücretli kesimin, sigorta poliçesi yaptırabilecek kadar uygun durumdadır.

### 3.1.6. Cevaplayıcıların, gelir durumlarına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
50 milyon TL'nin altı	27	7.7
51-100 milyon TL	67	19.1
101-150 milyon TL	59	16.8
151-200 milyon TL	57	16.2
201-250 milyon TL	47	13.1
251 milyon TL'nin üstü	92	27.1
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %27.1'i 251 milyon TL ve üstü, 19.1'i 51-100 milyon TL, %16.8'i 101-150 milyon TL, %16.2'si 151-200 milyon TL, %13.1'i 201-250 milyon TL ve %7.7'si ise 50 milyon TL'nin altında aylık gelire sahip olduklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir ihtiyari sigorta poliçesine sahip olanların %56.4'ü en az aylık 150 milyon TL gelir sahip oldukları ifade etmişlerdir.

### 3.1.7. Cevaplayıcıların, kaç yıldır ihtiyari sigorta poliçelerinden herhangi birine sahip olduklarına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
1-3 yıl	104	29.6
4-6 yıl	94	26.8
7-9 yıl	49	14
10 yıl ve daha uzun	104	29.6
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %29.6'sı 10 yıl ve daha uzun süredir, yine aynı oranda cevaplayıcı sayısı 1-3 yıl arası bir süredir, %26.8'i, 4-6 yıldır ve %14'ü ise 7-9 yıldır ihtiyari sigorta poliçelerinden herhangi birine sahip olduklarını belirtmişlerdir.



### 3.1.8. Cevaplayıcıların, poliçe fiyatlarını değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Çok yüksek	40	11.4
Yüksek	159	43.5
Normal	148	42.2
Düşük	4	1.1
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %43.5'ini poliçe fiyatını yüksek, %42.2'si normal, %11.4'ü çok yüksek ve %1.1'i ise düşük bulduklarını belirtmişlerdir. Sigorta poliçelerine ilişkin birincil talep ile ilgili olarak yaşanan problemlerin, fiyat bakımından yeni strateji ve politikaların uygulanması ise aşılabileceğini söyleyebiliriz.

### 3.1.9. Cevaplayıcıların, satış noktasındaki personeli değerlendirmelerine ilişkin dağılımı:

#### 3.1.9.1. Cevaplayıcıların, personelin davranışlarının profesyonelliğine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	4	1.1
Biraz	6	1.7
Vasat	26	7.4
Oldukça	114	32.5
Çok	201	57.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %89.8'ini satış noktasındaki personelin oldukça profesyonel davrandığını, %7.4'ü vasat olduğunu ve %2.8'i ise profesyonelle davranmadığını belirtmişlerdir.

#### 3.1.9.2. Cevaplayıcıların, personelin bilgilendirmesine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	6	1.7
Biraz	11	3.1
Vasat	48	13.7
Oldukça	121	34.5
Çok	165	47
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %81.5'ini satış noktasındaki personelin kendilerini oldukça ya da çok iyi şekilde bilgilendirdiğini, %13.7'si vasat olduklarını ve %4.8'i ise hiç ya da biraz bilgilendirebildiklerini belirtmişlerdir.

#### 3.1.9.3. Cevaplayıcıların, personelin davranışının nazikliğine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	0	0
Biraz	8	2.3
Vasat	13	3.7
Oldukça	59	16.8
Çok	273	77.8
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %94.6 gibi tamamına yakın bir çoğunluğu satış noktasındaki personelin oldukça ya da çok nazik davrandığını, %3.7'si bu konuda fikirlerinin olmadığını ve %2.3'ü ise biraz nazik davrandığını ifade etmişlerdir.

#### 3.1.9.4. Cevaplayıcıların, personelin dostça davranışına ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	1	0.3
Biraz	6	1.7
Vasat	14	4
Oldukça	54	15.3
Çok	276	79
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %94.3'ü satış noktasındaki personelin oldukça ya da çok dostça davrandığını, %4'ü vasat davrandığını ve %2'si ise hiç ya da biraz dostça davranmadıklarını ifade etmişlerdir.

**3.1.9.5. Cevaplayıcıların, personelin yaptıkları işi bilmelerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	0	0
Biraz	10	2.8
Vasat	23	6.6
Oldukça	81	23
Çok	237	67.6
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %89.6'sı satış noktasındaki personel işini bildiğini, %6.6'sı vasat olduklarını ve %2.8'i ise biraz bildiklerini belirtmişlerdir.

**3.1.9.6. Cevaplayıcıların, personelin poliçeyi hazırlama çabukluğuna ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	1	0.3
Biraz	7	2
Vasat	18	5.1
Oldukça	68	19.3
Çok	257	73.2
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %92.5'ini satış noktasındaki personelin poliçeyi hazırlamada oldukça ya da çok çabuk davrandığını, %5.1'ini vasat davrandığını ve %2.3'ü ise hiç çabuk davranmadıklarını ya da biraz çabuk davrandıklarını belirtmişlerdir.

**3.1.9.7. Cevaplayıcıların, personelin işlemleri doğru yapmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	3	0.8
Biraz	4	0.11
Vasat	21	6
Oldukça	60	17.2
Çok	262	74.7
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %91.9'u satış noktasındaki

personelin işlemleri doğru yaptıklarını, %6'sının bu konuda fikri olmadığını ve yaklaşık %1'ini ise hiç ya da biraz doğru işlem yaptıklarını belirtmişlerdir.

**3.1.9.8. Cevaplayıcıların, personelin yardımcı olma derecesine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	4	1.1
Biraz	7	2
Vasat	25	7.1
Oldukça	84	24
Çok	231	65.8
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %89.8'ini satış noktasındaki personelin kendilerine oldukça ya da çok yardımcı olduğunu, %7.1'ini vasat olduklarını ve %2.1'ini ise hiç ya da biraz yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir.

**3.1.9.9. Cevaplayıcıların, personelin ihtiyaçlarını görmelerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç	8	2.3
Biraz	10	2.8
Vasat	21	6
Oldukça	69	19.7
Çok	243	69.2
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %88.9'u satış noktasındaki personelin ihtiyaçlarını oldukça ya da çok iyi gördüklerini, %6'sını vasat olduklarını ve %5.1'ini ise hiç ya da biraz gördüklerini belirtmişlerdir.

**3.1.10. Cevaplayıcıların, sigorta poliçesinin süresi bittiğinde yapılanlara ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kendiliğinden yollandı	236	67.2
Sigortacıya başvurudum	54	15.4
Henüz ihtiyaç doğmadı	61	17.4
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %67.2'si poliçelerin süresi bittiğinde hiçbir şey yapmadıklarını, %15.4'ü sigortacıya başvurduğunu ve %17.4'ü ise henüz böylesi bir ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir.

### 3.1.11. Cevaplayıcıların, poliçenin yenilemesinden duyulan memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	1	0.3
Pek memnun kalmadım	13	3.7
Ne/ne de	72	21
Çok memnun kaldım	116	33
Tamamen memnun kaldım	149	42.5
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %75.5'ini poliçelerin kendiliğinden yenilenmesinden çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %4'ü memnun kalmadıklarını ve %21'ini ise bu konuda herhangi bir şey söyleyemeyeceklerini belirtmişlerdir. Sigortalıların yaklaşık beşte biri gibi önemli bir bölümünün görüş beyan edememeleri araştırılması gereken bir husustur.

### 3.1.12. Cevaplayıcıların, ödenen tazminatın miktarından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	7	2
Pek memnun kalmadım	15	4.3
Ne/ne de	265	75.5
Çok memnun kaldım	25	7.1
Tamamen memnun kaldım	39	11.1
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %18.2'si kendilerine ödenen tazminat miktarlarından çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %6.3'ü memnun kalmadıklarını ve %75.5'ini ise bu konuda kesin bir görüşe sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu oranın yüksek çıkması, büyük bir olasılıkla, sigortalıların büyük

bir çoğunluğunun henüz herhangi bir hasar ile karşılaşmamış olmalarından kaynaklanabileceği gibi, sigortalıların gerçekten tatminsiz olup ta görüş beyan etmek istememelerinden da kaynaklanmış olabilir. Bu konuda ayrıntılı çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

### 3.1.13. Cevaplayıcıların, ödemenin zamanından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	24	6.6
Pek memnun kalmadım	28	8
Ne/ne de	247	70.4
Çok memnun kaldım	20	5.7
Tamamen memnun kaldım	32	9.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %15'ini ödemenin zamanında yapılmasından çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %14.6'sını bu konuda memnun kaldığını ve %70.4'ü ise herhangi bir değerlendirme yapamayacağını belirtmişlerdir. Fikir beyan etmekte zorlanan sigortalıların büyük bir olasılıkla herhangi bir hasar ile karşılaşmamış olması söz konusu olabileceği gibi, gerçekten de memnuniyetsizliğini beyan etmek istememiş de olabilirler. Dolayısıyla, ödeme zamanları ile ilgili olarak işletmelere duyarlı davranma gereği olduğu söylenebilir.

### 3.1.14. Cevaplayıcıların, işletmenin tutum ve davranışlarından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	9	2.6
Pek memnun kalmadım	9	2.6
Ne/ne de	39	11.1
Çok memnun kaldım	241	68.7
Tamamen memnun kaldım	53	15
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %68.7'si sigortalayan işlet-



menin tutum ve davranışlarından çok memnun kaldıklarını, %15'ini tamamen memnun kaldıklarını, %5.2'si memnun kalmadıklarını ve %11.1'i ise fikir beyan edemeyeceklerini belirtmişlerdir.

### 3.1.15.Cevaplayıcıların, işletmenin çalışma düzeninden duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	9	2.6
Pek memnun kalmadım	8	2.3
Ne/ne de	36	10.3
Çok memnun kaldım	237	67.5
Tamamen memnun kaldım	61	17.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %67.5'ini sigortalayan işletmenin çalışma düzeninden çok memnun kaldıklarını, %17.3'ü tamamen memnun kaldıklarını, %4.9'u memnun kalmadıklarını ve %10.3'ü ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.1.16.Cevaplayıcıların, işletmenin hasarı ödeme kurallarından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	18	5
Pek memnun kalmadım	14	4
Ne/ne de	248	71
Çok memnun kaldım	30	8.4
Tamamen memnun kaldım	41	11.6
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %71'ini sigortalayan işletmenin hasar ödeme kuralları ile ilgili memnuniyet dereceleri konusunda birşey söyleyemeyeceklerini, %20'si çok ya da tamamen memnun kaldıklarını ve %9'u ise memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun kayıtsız kalmış olması ya henüz herhangi bir hasar ile karşılaşmamış olmalarından kaynaklanabileceği gibi, gerçekten de memnuniyetsizliklerini dile getirmek istememelerinden de kaynaklanıyor

olabilir. Herhalükarda bu konunun ayrıntılı bir şekilde irdelenmesinde yarar olacağı kanısındayız.

### 3.1.17.Cevaplayıcıların, eksperlerin raporları düzenleme hızından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	14	4
Pek memnun kalmadım	18	5.1
Ne/ne de	31	8.8
Çok memnun kaldım	233	66.4
Tamamen memnun kaldım	55	15.7
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %82.1 gibi büyük bir çoğunluğu eksperlerin raporları düzenleme hızından çok memnun kaldıklarını, %9.1'ini memnun kalmadıklarını ve %8.8'ini ise bu konuda kayıtsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

### 3.1.18. Cevaplayıcıların, işlemlerin hızından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	20	5.7
Pek memnun kalmadım	14	4
Ne/ne de	244	69.5
Çok memnun kaldım	26	7.4
Tamamen memnun kaldım	47	13.4
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %69.5'ini hasar işlemlerinin hızı konusunda kayıtsız olduklarını, %20.8'ini çok ya da tamamen memnun kaldıklarını ve %9.7'si ise memnun kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Her ne nedenden dolayı olursa olsun, hasar işlemlerinin sonuçlandırma hızı konusunda görüş beyan edemeyen sigortalıların çoğunlukta olması düşündürücüdür.

**3.1.19. Cevaplayıcıların, eksperlerin tutum ve davranışlarından duydukları memnuniyetlerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	14	4
Pek memnun kalmadım	29	8.3
Ne/ne de	17	4.8
Çok memnun kaldım	244	69.5
Tamamen memnun kaldım	47	13.4
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %82.9 gibi büyük bir çoğunluğu sigorta eksperlerinin tutum ve davranışlarından çok memnun kaldıklarını, %12.3'ü memnun kalmadıklarını ve %4.8'i ise fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

**3.1.20. Cevaplayıcıların, poliçe satınalma aşamasındaki genel memnuniyet düzeylerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	2	0.5
Pek memnun kalmadım	5	1.4
Ne/ne de	61	17.4
Çok memnun kaldım	147	41.9
Tamamen memnun kaldım	136	38.8
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %80.1'ı sigorta poliçesinin satınalma aşamasından genel olarak çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %17.4'ü bu konuda fikir sahibi olmadıklarını ve %1.9'u ise memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir.

**3.1.21. Cevaplayıcıların, poliçe yenileme aşamasındaki genel memnuniyet düzeylerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	3	0.9
Pek memnun kalmadım	9	2.6
Ne/ne de	39	11
Çok memnun kaldım	165	47
Tamamen memnun kaldım	135	38.5
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %85.5'ı sigorta poliçelerinin yenilenme aşamasında çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %11'i fikri olmadığını ve %3.5'i ise memnun kalmadıklarını belirtmişlerdir.

**3.1.22. Cevaplayıcıların, hasar hizmeti alma aşamasındaki genel memnuniyet düzeylerine ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Hiç memnun kalmadım	12	3.4
Pek memnun kalmadım	13	3.7
Ne/ne de	34	9.7
Çok memnun kaldım	233	66.4
Tamamen memnun kaldım	59	16.8
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %83.2'si hasar hizmeti alma aşamasından çok ya da tamamen memnun kaldıklarını, %9.7'si bu konuda fikri olmadığını ve %7.1'i ise memnun kalmadığını belirtmişlerdir.

**3.1.23. Cevaplayıcıların, memnuniyetsizlik durumunda olası hareket tarzlarına ilişkin dağılımları:**

**3.1.23.1. Cevaplayıcıların, "memnuniyetsizlik durumunda hiçbir şey yapılmamalı" yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	296	84.3
Katılmıyorum	30	8.5
Ne/ne de	13	3.7
Katılıyorum	6	1.7
Kesinlikle katılıyorum	6	1.7
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %84.3'ü memnuniyetsizlik (tatminsizlik) durumunda herhangi birşey yapılması gerektiğini, %3.4'ü herhangi birşeyin yapılması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

**3.1.23.2. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda şirketi boykot etmeli” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	8	2.3
Katılmıyorum	1	4.6
Ne/ne de	19	5.4
Katılıyorum	61	17.4
Kesinlikle katılıyorum	247	70.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %87.7’si tatminsizlik durumunda sigortalayan şirketi boykot etmek gerektiğini, %6.9’u boykot edilmemesi gerektiğini ve %5.4’ü ise bu husus ile ilgili olarak görüşlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Boykot etme konusunda sigortalıların istekli olması, aslında firma açısından istenmeyen bir durum olmalıdır. Çünkü, işletme sigortalının işletmeyi niçin tekrar tercih etmediği hususunda önemli bilgiden yoksun kalacaktır. Bu ise tatminsiz müşteriye tekrar kendisinden memnuniyet duymasını sağlayacak uygulamaların gerçekleştirilmesi önünde önemli bir engel olarak görünmektedir.

**3.1.23.3. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda acenta değiştirilmeli” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	10	2.8
Katılmıyorum	9	2.6
Ne/ne de	26	7.4
Katılıyorum	175	49.9
Kesinlikle katılıyorum	131	37.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %87.2’si tatminsizlik durumunda acentayı değiştirmek gerektiğini, %5.4’ü bu yargıya katılmadıklarını ve %7.4’ü ise bu konuda herhangi bir görüş sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların büyük bir bölümünün acenta değiştirme konusunda olumlu tutum sergilemeleri, acentalar açısından da hizmet düze-

yinin ne kadar önemli hususunu ortaya koymaktadır.

**3.1.23.4. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda poliçe iptal ettirilmeli” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	5	1.4
Katılmıyorum	13	3.7
Ne/ne de	24	6.8
Katılıyorum	187	53.3
Kesinlikle katılıyorum	122	34.8
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %88.1’i tatminsizlik durumunda sigorta poliçesinin iptal ettirilmesi gerektiğini, %5.2’i iptal ettirilmemesi gerektiğini ve %6.8’i bu konuda fikri olmadığını belirtmişlerdir.

**3.1.23.5. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda, şirketten hizmetini düzeltmesi istenmeli” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	8	2.2
Katılmıyorum	5	1.4
Ne/ne de	18	5.1
Katılıyorum	204	58.1
Kesinlikle katılıyorum	116	33
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %91.1’i tatminsizlik durumunda sigortalayan işletmeden hizmetin düzeltilmesinin talep edilmesi gerektiğini, %3.6’sı buna gerek olmadığını ve %5.1’i ise bu konuda fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.



**3.1.23.6. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda, çevre şirkete karşı uyarılmalı” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	1	0.3
Katılmıyorum	6	1.7
Ne/ne de	26	7.4
Katılıyorum	188	53.5
Kesinlikle katılıyorum	130	37
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %90.5’i tatminsizlik durumunda çevre sigortalayan şirkete karşı uyarılması gerektiğini, %2’si ise buna gerek olmadığını ve %7.4’ü ise kayıtsız olduklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların tamamına yakın bir bölümünün çevreyi uyaracağını belirtmeleri, sigortalayan işletmeler açısından olumsuz bir gelişmedir. Çünkü, olumsuz ağızdan ağıza propaganda, işletmenin imajını zedeleyebilecektir. Bu olgu işler bir şikayet mekanizmasının olmamasından kaynaklanabileceği gibi, formel yolla şikayette bulunmanın yararına inanmamaktan da kaynaklanıyor olabilir.

**3.1.23.7. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda, memnuniyetsizlik medyaya yansıtılmalı” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	8	2.3
Katılmıyorum	12	3.4
Ne/ne de	202	57.5
Katılıyorum	54	15.4
Kesinlikle katılıyorum	75	21.3
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %36.7’si tatminsizliklerini medyaya yansıtabileceklerini, %57.5’i bu konuda herhangi bir fikir sahibi olmadıklarını ve %5.7’si ise medyaya yansıtmanın uygun bir yol olmayacağını belirtmektedirler.

**3.1.23.8. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda, resmi makamlara başvurmalı” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	10	2.8
Katılmıyorum	11	3.1
Ne/ne de	42	12.1
Katılıyorum	210	60
Kesinlikle katılıyorum	78	22
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %82’si tatminsizlik durumunda resmi makamlara başvurulması gerektiğini, %12.1’si bu konuda kayıtsız kaldıklarını ve %5.9’u ise gerek olmadığını belirtmektedirler.

**3.1.23.9. Cevaplayıcıların, “memnuniyetsizlik durumunda, yargı yoluna başvurulmalı” yargısına katılmalarına ilişkin dağılımı:**

Mutlak	Frekans	Yüzdesi
Kesinlikle katılmıyorum	13	3.7
Katılmıyorum	11	3.2
Ne/ne de	31	8.8
Katılıyorum	208	59.2
Kesinlikle katılıyorum	88	25.1
Toplam	351	100

Cevaplayıcıların %84.3 gibi büyük bir çoğunluğu tatminsizlik durumunda yargı yoluna başvurmak gerektiğini, %8.8’i bu konuda kayıtsız olduklarını ve %6.9’u ise yargı yoluna başvurmayacaklarını belirtmişlerdir.

## 3.2. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerini analiz etmeden önce, bazı değişkenlere ilişkin faktör sayısını azaltabilmenin mümkün olup olmayacağını belirlemek amacıyla faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Bir kısım değişken ile ilgili faktör fazla olmamakla birlikte, analizlere, ilgili değişkeni en iyi temsil edebilecek faktörü belirleyebilmek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin özelliklerini yansıtan değişkeni ölçmek amacıyla geliştirilen faktör sayısı beş tane idi. Faktör analizi sonucunda ilgili değişkenin tek bir faktör altında toplanabileceği belirlendi. Ölçülen faktörlerden, ilgili değişkeni en iyi temsil eden yani yükleme değeri (Yükleme değeri: 0.910) en yüksek faktör, "işletmenin işlemleri gerçekleştirme hızı" olarak bulunmuştur.

Satış noktasının yani sigorta poliçesini satan acentanın özelliklerini belirleyen değişkeni temsil eden faktörlerin sayısı dokuz olarak belirlenmiş idi. Faktör analizi sonucunda ilgili değişkeni tek faktör ile ölçmenin mümkün olacağı belirlendi. Şöyleki; ilgili değişkeni en iyi temsil eden yani yükleme değeri (yükleme değeri: 0.853) diğerlerine göre yüksek "satış noktasındaki personelin nazik davranışları" faktörü, temsil gücü en yüksek faktör olarak bulunmuştur. Tek bir faktör bulunduğundan faktör matriksi rotasyona tabi tutulmamıştır.

Hasar hizmetlerini ölçmek için başlangıçta üç faktör geliştirilmiştir. Analiz sonucunda üç faktörün tek bir faktöre indirgenebileceği görüldü. Buna göre, "işletmenin hasar ödeme kuralları" faktörü, yükleme değeri en yüksek faktör olarak bulunduğundan (Yükleme değeri: 0.912), faktörü en iyi temsil edebileceğine karar verildi. Tek bir faktör bulunduğundan, faktör matriksi rotasyona tabi tutulmamıştır.

Sigortalıların tatmin düzeyini belirleyebilmek amacıyla tatmin değişkeni üç faktör ile ölçüldü. Gerçekleştirilen faktör analizine göre, ilgili değişkenin tek bir faktöre indirgenebileceği görüldü. İlgili faktörü en iyi temsil edebilen faktör ise "sigortalının poliçeyi yenileme aşamasındaki memnuniyet derecesi" olarak belirlendi (Yükleme değeri: 0.873). Tek bir faktör bulunduğundan faktör matriksi rotasyona tabi tutulmamıştır.

Sigortalının tatminsizlik duyması durumunda, tatminsizliğini gidermek için izleyebileceği dokuz alternatif hareket tarzı belirlenmiştir. İlgili hareket tarzlarının sayısını daha az sayıda, mantıklı faktöre indirmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, ilgili değişkeni en iyi temsil edebilen üç faktör bulunmuştur. Her bir faktör içerisinde yükleme değerleri en yüksek olan

faktörlere göre, asıl faktörler isimlendirilmiştir. Buna göre, birinci faktör yani hareket tarzı; sessiz kalması, herhangi bir eylemde yani şikayette bulunmamasıdır. İkinci faktör; kamu yoluyla şikayet. Üçüncü faktör; kişisel inisiyatifini kullanma yani olumsuz propaganda (ağızdan ağıza propaganda) yoluyla, çevreyi işletmeye karşı uyarmak olarak bulunmuştur.

Gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizinde, faktör analizi sonucunda bulduğumuz ve her bir değişkeni en iyi temsil eden tek bir faktör kullanılmıştır. Böylesi bir uygulama, doğrusal regresyon analizinin uygulanabilme koşullarına uygun düşmektedir. Çünkü, böylelikle, faktörler arasında colineariteyi ortadan kaldırmış olduk. Aksi takdirde doğrusal regresyon analizini uygulamak mümkün olamayacaktı. Diğer taraftan, metrik olmayan değerlere sahip değişkenler de bulunmaktadır. Bu değişkenler ile ilgili hipotezleri test ederken, böylesi bir koşulu kabul eden lojistik regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda tek bir faktöre indirgeyebileceğimizi gördüğümüz değişkenler, birleştirilerek tek bir değişken oluşturulmuştur.

Sigortalıların tatmin düzeyi değişkeni karar değişkeni olarak, işletmenin özellikleri, satış noktasının özellikleri, hasar hizmetinin özellikleri, sigorta süresi, poliçenin fiyatı, sigortalının sosyodemografik özellikleri tahmin değişkenleri olarak belirlenmiştir.

### 3.2.1. Sigortalıların tatmin düzeyi ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

#### 3.2.1.1. Sigortalının poliçe yenileme aşamasındaki tatmin düzeyi ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Regresyon modelinin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.527 olup, model toplam varyansın ( $r^2$ ) %278'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi, modelin ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıkladığını göstermektedir ( $F=26.596$ ,  $p=0.000$ ).

Personelin nazik davranışını temsil eden değişkenin beta katsayısı 0.423,  $p=0.000$ ; işletmedeki işlemlerin hızı değişkeninin beta katsayısı 0.246,

$p=0.000$  ve poliçe fiyatının değerlendirildiği değişkenin beta katsayısı 0.107,  $p=0.023$  olarak bulunmuştur. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0" dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır. Denilebilir ki; personelin nazik davranışları, işletmede işlemlerin hızlı bir şekilde görülmesi ve poliçelerin uygun fiyatta olması, sigortalının poliçe yenileme aşamasındaki memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer tahmin değişkenlerin etkisi ise tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

### 3.2.1.2. Sigortalının hasar hizmeti alma aşamasındaki tatmin düzeyi ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Modelin korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.560 olarak bulunmuştur. Model toplam varyansın ( $r^2$ ) %31.4'ünü açıklamaktadır. Regresyon modeli ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde açıklayabilmektedir ( $F=31.542$  ve  $p=0.000$ ).

İşlemlerin hızı değişkeni için beta katsayısı 0.358,  $p=0.000$ ; sigorta eksperlerinin rapor düzenleme hızı değişkeni için beta katsayısı 0.199,  $p=0.002$  ve personelin nazik davranışı değişkeni için beta katsayısı 0.122,  $p=0.008$  olarak hesaplanmıştır. Diğer tahmin değişkenlerinin beta katsayıları "0" dan anlamlı bir şekilde farklı bulunmamıştır.

Hasar hizmetinden yararlanmaya ilişkin sigortalının tatmin düzeyini belirleyen faktörler işlemlerin hızı, eksperlerin rapor düzenleme hızı ve personelin nazik davranışı olarak belirlenmiştir. Bunların dışındaki tahmin değişkenlerinin sigortalının tatmin düzeyi üzerindeki etkisi ise ancak tesadüfi faktörler ile açıklanabilir.

### 3.2.1.3. Sigortalının poliçe satınalma aşamasındaki tatmin düzeyi ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Regresyon modelinin korelasyon katsayısı 0.489 olarak bulunmuştur. Toplam varyansın %24.9'ı model tarafından açıklanabilmektedir. ANOVA analizi, modelin %5 anlamlılık düzeyinde kara ve tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiyi

açıkladığını bize göstermektedir ( $F=22.806$ ,  $p=0.000$ ).

İşlemlerin hızına ilişkin değişken için bulunan beta katsayısı 0.164,  $p=0.015$  ve personelin nazik davranışı değişkeni için bulunan beta katsayısı 0.423,  $p=0.000$ 'dır. Diğer değişkenlerin karar değişkeni üzerindeki etkilerinin tesadüfi nedenlere bağlanabileceği söylenebilir. Yeni bir poliçe satınalma durumunda kalan potansiyel sigortalının tatmin düzeyi, en çok işlemlerin arzu edilen zamanda bitirilmesi ve personelin nazik yaklaşımı etkileyebilmektedir.

### 3.2.1.4. Sigortalının tatmin düzeyi ile sigortalının sosyo-deomgrafik özellikleri arasındaki ilişkinin analizi

Sigortalıların tatmin düzeyi ile sosyo-demografik özellikleri ile diğer tahmin değişkenlerini birlikte analiz etmek için lojistik regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Analize katılacak olan değişkenleri içerisinde en az bir tanesi metrik olmayan bir ölçekte ölçülmüş olduğundan, analiz sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından doğrusal regresyon analizi yerine lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu amaçla ham veriler üzerinde manipulasyonlar yapmak suretiyle, karar değişkeni olarak regresyon modeline alınan tatmin değişkeni, "memnun" ve "memnun değil" olarak ikili kategoriye ayrıldı. Böylelikle, diğer kategorik değişkenleri de modele katma olanağı doğdu.

Regresyon modeli için ki-kare değeri 58.013 ve  $p=0.000$  olarak hesap edilmiştir. Dolayısıyla geliştirilen model, tahmin değişkenleri ile karar değişkenleri arasındaki ilişkiyi %5 anlamlılık düzeyinde temsil etmektedir.

Yaş değişkenininin 18-25 yaş kategorisinde bulunan sigortalılar için beta katsayısı -3.9583,  $p=0.0308$ , hasar hizmeti değişkeni için beta katsayısı -1.3616,  $p=0.0359$  ve satış noktasındaki personelin yaklaşımı değişkeni için beta katsayısı 1.9176,  $p=0.0091$  olarak hesap edilmiştir. Diğer tahmin değişkenlerinin tatmin üzerindeki etkisinin tesadüfi faktörlerden kaynaklandığı söylenebilir. Yaşın küçülmesi ile birlikte tatmin düzeyinin



de azaldığı, hasar hizmetlerindeki aksaklıkların tatmin düzeyini olumsuz etkilediği ve çalışan personelin olumlu yaklaşımları da tatmin düzeyini olumlu etkilediği söylenebilir.

Sosyo-demografik özelliklerin kolinearitesi ve yaş ile cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir görülemediğinden, ilgili değişkenler regresyon modelinden çıkartılmışlardır. Kurulan yeni model doğrultusunda gerçekleştirilen lojistik regresyon analizi sonucunda, model için ki-kare değeri 46.225 ve  $p=0.000$  olarak bulunmuştur. Geliştirilen model %5 anlamlılık düzeyinde, tahmin ile karar değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmektedir.

Poliselerin fiyatı değişkeni için beta katsayısı 1.2623,  $p=0.0211$ , satış noktasındaki personelin yaklaşımı değişkeni için beta katsayısı 1.2562,  $p=0.0235$  ve işletmenin özellikleri değişkeni için beta katsayısı 1.4911,  $p=0.0367$  olarak hesaplanmıştır. Diğer tahmin değişkenlerinin etkisi tesadüfi nedenlere bağlanabilir.

Poliselerin fiyatlarının uygun olması ile işletmenin ve satış noktasındaki personelin olumlu yaklaşımları, sigortalının tatminini en çok etkileyebilecek faktörler durumundadır.

### 3.2.2. Sigortalının tatminsizlik halinde izleyeceği şikayet yolu ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişki

Tatminsizlik durumunda sigortalının izlemeyi düşündüğü alternatif hareket tarzları ile ilgili gerçekleştirilen faktör analizi, aslında üç temel hareket tarzının sözkonusu olduğunu bize göstermektedir. Faktör yüklemelerine göre seçilen bu hareket tarzları sırasıyla; hiçbir şey yapmama, kamu yoluyla şikayet ve kişisel inisiyatif kullanma olarak adlandırıldı.

#### 3.2.2.1. Sigortalının tatminsizlik durumunda hiçbir şey yapmaması ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Oluşturulan regresyon model için hesaplanan korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.175 ve modelin açıklayabildiği varyansın yüzdesi %3.1 olarak bulun-

muştur. Korelasyon katsayısının ve açıklanan varyansın çok düşük çıkması, aynı zamanda ANOVA analizi için hesap edilen F değerinin de %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmaması, modelin ilişkiyi açıklayamadığını bize göstermektedir. Hiçbir şey yapmama davranışını tahmin değişkenleri açıklayamadığını ve tahmin değişkenlerinin etkisinin tesadüfi nedenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### 3.2.2.2. Sigortalının tatminsizlik durumunda kişisel inisiyatif kullanması ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Regresyon model için hesaplanan korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.185 ve modelin açıklayabildiği varyansın yüzdesi %3.4'tür. Korelasyon katsayısının ve açıklanan varyansın çok düşük çıkması, aynı zamanda ANOVA analizi için hesap edilen F değerinin de %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmaması, modelin ilişkiyi açıklayamadığını bize göstermektedir. Kişisel inisiyatif davranışını tahmin değişkenlerinin açıklayamadığını ve tahmin değişkenlerinin etkisinin tesadüfi nedenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### 3.2.2.3. Sigortalının tatminsizlik durumunda kamu yoluyla harekete geçmesi ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi

Oluşturulan regresyon model için hesaplanan korelasyon katsayısı( $r$ ) 0.132 ve modelin açıklayabildiği varyansın yüzdesi %1.7 olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının ve açıklanan varyansın çok düşük çıkması, aynı zamanda ANOVA analizi için hesap edilen F değerinin de %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmaması, modelin ilişkiyi açıklayamadığını bize göstermektedir. Kamu yoluyla harekete geçme davranışını tahmin değişkenlerinin açıklayamadığını ve tahmin değişkenlerinin etkisinin tesadüfi nedenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları ışığında aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkün olabilmektedir:

1. İhtiyari sigorta poliçesi yaptıranların büyük çoğunluğu erkektir. Erkeklerin bu konuda ağırlıklı olarak satınalma kararının ne ölçüde söylemek mümkün olamamakla birlikte, erkeklerin bayanlara oranla daha çok ihtiyari sigorta poliçesi yaptırdıkları söylenebilir. Erkeklerin satınalma kararına olan etkilerini belirleyebilmek için farklı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

İhtiyari sigorta poliçesi yaptıranların önemli bir kısmı 45 yaş ve üstünde olup tamamına yakın bir çoğunluğu da evlidir. Çoğunluk üniversite mezunudur ve önemli bir kısmı serbest çalışan ya da işveren durumundadır. Sigortalıların yarısından fazlası 100 milyon TL'den yüksek aylık kazanç sahibidirler.

Sigortalıların sosyo-demografik bakımdan gösterdiği dağılımı dikkate alarak, sigorta hizmetine ilişkin pazarlama programlarını geliştirirken, bu hususların mutlaka gözönüne alınması gerekir.

2. Sigortalıların yarısından fazla bir bölümü, ancak altı yıldır herhangi bir ihtiyari sigorta poliçesine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Nispeten kısa bir süre olarak değerlendirilebilecek bu süreden dolayı da sigortalıların ve sigorta yaptırmak isteyenlerin, sigorta poliçeleri konusunda fazla deneyimli ve bilgili olmaları da beklenemez. Bu bakımdan, sigorta hizmetini geliştirmek ve kalitesini arttırmak için, sigortalayan işletmelerin eğitim programları ile eğitici tanıtım faaliyetlerine yönelmeleri gerektiği söylenebilir.

3. Sigortalıların önemli bir çoğunluğu poliçe fiyatlarını yüksek olarak değerlendirmektedir. Ürünlerin fiyatlarına ilişkin potansiyel ve fiili sigortalıların görüşlerine mutlaka yer verilmelidir.

4. Sigortalıların büyük bir çoğunluğu satış noktasındaki personelin oldukça profesyonel davrandıklarını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, personelin kendilerini oldukça iyi bilgilendirdikleri, sigortalıların büyük bir çoğunluğu tarafından ifade edilmektedir.

5. Sigortalıların tamamına yakın bir çoğunlu-

ğu, satış noktasındaki personelin nazik ve dostça davrandığını, ayrıca, işi de oldukça iyi bildiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde, personelin poliçeleri zamanında, doğru bir şekilde, gereken yardımda bulunarak ihtiyaçlarını giderdikleri sigortalıların büyük bir çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir.

6. Sigortalıların çoğunluğu, poliçe bittiğinde, poliçenin kendiliğinden uzatıldığını, dolayısıyla herhangi birşey yapmadıklarını söylemektedirler.

7. Poliçelerin yenilenmesinden dolayı, sigortalıların önemli bir çoğunluğu memnun kaldığını ifade etmektedir.

8. Hasar durumunda sigortalıların büyük bir çoğunluğu, kendilerine ödenen tazminattan memnun kalmadıklarını ifade etmektedirler. Bu ise memnuniyetsizliğin önemli bir kaynağı durumunda olabilir.

9. Sigortalıların büyük bir kısmı, tazminat ödemelerinin zamanında yapılmamasından dolayı memnun kalmadıklarını, tatminsizlik yaşadıklarını belirtmektedirler.

10. Sigortalıların büyük bir çoğunluğu, sigorta işletmesinin tutum ve yaklaşımı ile çalışma düzeyinden memnuniyet duyduklarını ifade etmişlerdir. Ancak hasarları ödeme süreleri konusunda, sigortalıların önemli bir kısmı fikir beyan edemeyceklerini belirtmişlerdir. Bu ise düşündürücüdür.

11. Sigortalıların önemli bir kısmı, eksperlerin işlerini yapma hızı ile tutum ve davranışlarından çok memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.

12. Sigortalıların büyük bir çoğunluğu, poliçeyi ilk satınaldıkları aşama, hasar hizmeti ve yenilenme aşamasından son derece memnun kaldıklarını ifade etmişlerdir. Kişisel ilişkilerin yaygın ve önemli olduğu sigorta hizmeti sektöründe, bu hususlara önem verildiği takdirde, müşteri memnuniyetinin de artacağı söylenebilir.

13. Sigortalıların büyük bir çoğunluğu, tatminsizlik durumunda hiçbir şey yapılmaması gerektiğini, bunun yerine şirketi boykot etmek, poliçeyi iptal ettirmek, şirketten durumun düzeltilmesini istemek, çevreyi uyarmak ya da acentayı değiştirmek gerektiğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda bir kısım sigortalılar, tatminsizliğin medyaya yansıtılması ve resmi yollarla şikayet edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

14. Personelin nazik, dostça yaklaşım gösterip, işlemleri hızlı bir şekilde sonuçlandırması hem poliçeyi yenileme, yeni poliçe satınalma hem de hasar hizmetinden yararlanma aşamasındaki tatmin düzeyini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hizmetlerin niteliği gereği böylesi bir sonuç doğal karşılanmalı. Bu bakımdan satış noktalarındaki personelin periyodik olarak müşteri ilişkileri ve değişik yaklaşımlar hakkında eğitilmelidirler. Ürünün fiyatının tatmin düzeyini o kadar etkilemediğini görmekteyiz.

15. Sigortalıların tatmin düzeyi yaşa bağlı olarak değişebilmekte ve onun etkisinde kalabilmektedir. Genç sigortalıların daha fazla talepkar olduğu, az ile yetinmediğinden dolayı, sigorta işletmelerinin nüfusu genç bir ülkede, mükemmel hizmet verebilmeliler.

16. Tatminsiz kalan sigortalıların olası hareket tarzları ile tatmin düzeyleri, sosyo-demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilgi bulunamamıştır. Sigortalının olası şikayet tarzları, tatmin ve sosyo-demografik özelliklerinden bağımsız olarak gelişmektedir. Olası hareket tarzlarının başka durumsal faktörlerin etkisinde kaldığını söyleyebiliriz. Bunlar, işler bir şikayet mekanizmasının varlığı, şikayet davranışına ilişkin tutumlar, ürünün tüketim modeli içerisindeki yeri gibi. Bu konuda ayrıntılı çalışmaların yapılması durumunda işler bir şikayet sistemini oluşturmak kolaylaşabilecektir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

Anderson, Rolp, E.; "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Volume 10, February, 1973.

Andreasen, Alan, R.; "A Taxonomy of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures", *The Journal of Consumer Affairs*, Volume 11, Winter 1977b.

Andreasen, Alan, R.; "Consumer Dissatisfaction as a Measure of Market Performance", *Journal of Consumer Policy*,

Volume1, 1977a.

Berry, L.Leonard ve Parasuraman, A., "Building a New Academic Field-The Case of Services Marketing, *Journal of Retailing*, Vol.69, Number 1, Spring 1993, s.13-60.

Day, Ralph L., et.al.; "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", *Journal of Retailing*, Volume 57, Number 3, Fall 1981.

Day, Ralph L.; "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer Research*, Volume 11, 984.

Fryar, Carolyn, "What's Different About Services Marketing?", *The Journal of Services Marketing*, Vol.5, No.4, Fall, 1991, s.53-58.

Gabbott, M. ve Hogg, G., "Consumer Behaviour and Services: A Review", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, 1994, s.311-324.

Gronoos, C., "A Service Oriented Approach to Marketing Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 12, Number 8, 1978, s.589.

Jacoby, Jacob ve Jacard, James; "The Sources, Meaning, and Validity of ConsuComplaint Behavior: A Psychological Analysis", *Journal of Retailing*, Volume 57, Number 3, Fall 1981.

Judd, Robert C., "The Case of Redefining Services", *Journal of Marketing*, Vol. 28, Jaunary, 1964, s. 58-59.

Kılıç, Özcan; "Tüketicinin Tatmini ve Şikayet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikayet Davranışının Araştırılması", *Pazarlama Dünyası*, Yıl 7, Sayı 41, Eylül/Ekim 1993.

Landon, E.Laird; "A Model of Consumer Complaint Behavior", *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University, Bloomington, 1977.

Landon, E.Laird; "The Direction of Consumer Complaint Research", *Advances in Consumer Research*, Volume 7, 1980.

Richins, Marsha; "An Investigation of Consumers' Attitudes Toward Complaining", *Advances in Consumer Policy*, Volume 9, 1981.

Rothwell, M. John, "What Is Meant By Services?", *Journal of Marketing*, Vol.30 October, 1966, s.32-36.

Woodruff, Robert, B., Cadotte, Ernst, ve Jenkins, Roger; "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experienced Based Norms", *Journal of Marketing Research*, Volume 20, August 1983.

Zeithaml, A. Valarie, Berry, Leonard ve Parasuraman, A. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, Number 1, s.1-12.



# VAK'A



## BAAN ŞİRKETİ\*

**Prof. Dr. Hayri ÜLGEN**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

**Arş. Grv. Burak KOÇER**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Baan Şirketi, liseyi yarım bıraktıktan sonra muhasebecilik yapan Jan Baan ve kardeşi Paul Baan tarafından, 48,000 nüfuslu küçük bir Hollanda kasabası olan Barneveld'de, 1978 yılında kurulmuştu. Şirketin kuruluş amacı, imalat işletmelerine otomatik planlama süreçleriyle ilgili danışmanlık hizmeti vermektir. Kuruluşunun ilk yıllarında, mühendislerinin çoğunu dindar kesimden seçen Baan, kadın çalışanlar için getirdiği sıkı kıyafet yönetmeliği uygulamaları ile daha ilk kuruluş yıllarında sorunlar yaşamaya başladı. Firma işlerin en yoğun olduğu dönemde bile, pazar günleri kapanıyor ve müşteriler yardım istese dahi hizmet vermiyordu. Baan, 1990 yılından itibaren işletmelerin üretim, stok, muhasebe ve insan kaynakları gibi fonksiyonel süreçlerinin yönetiminde kullanılabilecek entegre yazılımlar üzerinde yoğunlaştı.

Merkezi A.B.D. Connecticut eyaletinde olan General Atlantic Partners adlı risk sermayesi şirketi, 1993 yılında 21 milyon Dolarlık bir yatırım ile Baan'ın üçte birini satın aldı. Bu yatırım, Baan Şirketi'ne Avrupa'daki pazar payını arttırmak ve Kuzey Amerika pazarına girmek için gerekli olan nakit desteğini sağladı. 1994 yılında ise, Baan'ın 60 rakibini eleyerek Boeing ile yaptığı sözleşme,

iş hayatında önemli bir dönüm noktası oluşturdu. 25 milyon Dolarlık bu sözleşme ile Baan, Boeing gibi büyük bir firmanın tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere tüm süreçlerini entegre hale getiren bir yazılımı geliştiren firma olarak dikkat çekiyordu. Nitekim Baan, 1996 yılında yaptığı 328 milyon Dolarlık satışın yaklaşık 80 milyon Dolarını Boeing ve Ford gibi iki büyük Amerikalı müşterisinden elde etti. Bu dönemde Baan'ın yıllık büyüme hızı ortalama %50 idi.

### AVRUPALI YAZILIM FİRMALARININ YÜKSELİŞİ

Yazılım sektöründe Avrupalı firmalar doksanlı yıllarda önemli bir atığa kalktı. Avrupalı firmalar kendi pazarları dar olduğu için dünya pazarlarına açılma konusunda Amerikan firmalarından daha istekli ve başarılı oldular. Baan, PeopleSoft, ve J.D. Edwards gibi nispeten küçük firmalar pazardaki elektronik ticaret ve dağıtım zinciri yönetimi (supply-chain management) gibi boşlukları doldurarak büyük firmalara önemli birer rakip haline geldi. Birçok Avrupalı yazılım firması satışlarının %50'lik bölümünü Amerika'dan elde ediyordu. Avrupalı firmalar, 1996 yılında bu sektör-

\* Bu vak'a, kaynakçada belirtilen medya haberlerinden yararlanarak, Prof.Dr.Hayri Ülgen ve Arş.Grv. Burak Koçer tarafından hazırlanmış, İşletme İktisadi Enstitüsü eğitim programlarında kullanılmak üzere çoğaltılmıştır.

Vaka'lar, "vak'a metodu" ile yürütülen öğretim programlarında sınıf tartışmalarına temel oluşturmak üzere hazırlanmış olup yönetim sorunlarının doğru ya da yanlış çözümlendiğini göstermezler.

de dünya pazarının %18'ini elinde bulunduruyordu. Avrupalı yazılım firmalarının yükselişinde en önemli etken olarak internet nedeniyle işletmelerin talep ettiği ürünlerde ve bunların dağıtım kanallarındaki değişim gösteriliyordu. 1996 yılı itibariyle Baan ve merkezi Almanya'nın Walldorf kasabasında olan SAP firmaları 2,5 milyar Dolarlık işletme entegrasyon yazılımları pazarının %70'ine sahipti. Avrupalı küçük yazılım firmaları, büyük işletmelerin göz ardı ettiği "ERP" kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning) pazarında yoğunlaşmıştı. Avrupalı küçük işletmelerin bu başarısında, Amerikan risk sermayesi firmalarının iki açıdan önemli etkisi oldu. Amerikalılar, Avrupalı küçük yazılım firmalarına NASDAQ gibi pazarlardan önemli miktarda sermaye sağladıkları gibi pazarlama konusunda da danışmanlık hizmeti veriyordu.

### **BAAN'IN REKABET VE BÜYÜME STRATEJİSİ**

Baan'ın büyüme ve gelişmesinde en büyük etken ürettiği yazılımların basit kullanım avantajına sahip olmasıydı. SAP'nin yazılımlarını kullanabilmek için firmalar danışmanlık hizmetine gereksinim duyarken, bu sorun Baan yazılımlarıyla nispeten aşılabiliyordu. Yazılım pazarını inceleyen Advanced Manufacturing Research şirketinin araştırmasına göre, Baan ürünlerini kullanan firmalar satın aldıkları ürün başına toplam 8,000 Dolarlık bir danışmanlık masrafına katlanırken, aynı değer rakip ürünleri kullanan firmalar için ortalama 20,000 Dolardı.

Ayrıca SAP yazılımları yüklendikten sonra programda değişiklik yapmak güç olduğu için, işletmeler gelecek yıllara ilişkin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek zorunda kalıyordu. Baan yazılımları üzerinde ise kolaylıkla gerekli değişiklikler yapılabilirdi. Jan Baan rekabet stratejisini "Rakibimiz SAP değil karmaşık programlar" olarak açıklıyordu. 1997 yılında firmanın gelirleri %91'lik bir artış gösterdi. Baan'ın hisse senetleri 1995 yılında halka açıldığında 8 Dolarlık değerden, 1998'de 54 Dolara çıkarak, tarihindeki en yüksek değerine ulaştı.

Baan'ın en büyük rakibi olan Alman SAP firması, rekabeti kendi bünyesinde geliştirdiği programlarla sürdürmeyi tercih ediyordu. Baan ise, kendisinden beş kat büyük olan SAP'ye yetişebilmek için Berclain Group, Antalys ve Aurum gibi yazılım firmalarını aldı. Ancak satın alınan bu firmaların satış ekibini koordine etmek önemli bir sorun olarak ortaya çıktı. Bağlı firmaların faaliyet alanlarının örtüşmesi bu yatırımların verimliliği konusunda soru işaretleri doğurdu. Satış ekibinin aynı müşterileri ziyaret etmesi, maliyetlerde önemli bir artışa ve Baan'ın bünyesindeki işletmelerin kendi aralarında rekabete girmesine yol açtı.

Yeni alınan işletmelerin yazılımlarının Baan'ın kendi yazılımları ile entegre olarak çalışır duruma getirilmesi konusunda da başarıya ulaşamadı. Örneğin, yazılım mühendisleri, Baan'ın 1998 yılında satın aldığı Coda firmasının finans programını Baan'ın ürettiği diğer yazılımlarla uyumlu olarak çalışır hale getiremedi.

### **BAAN'DA YAPISAL DEĞİŞİM**

Jan ve Paul Baan 1995 yılında firmanın geleceğini belirleyecek olan önemli bir yapısal değişime gitti. Baan hisselerinin %39'u daha sonra Vanenburg Group adını alacak olan Baan Investments adlı bir firmaya aktarıldı. Böylece firma, biri halka açık diğeri Baan kardeşlere ait olan iki ayrı işletmeye bölündü. Halka açık olan firma yatırımcıların ilgisini çeken düşük riskli projeler üzerinde çalışırken, Baan kardeşlerin şirketi yeni kurulan küçük teknoloji işletmelerine yatırım yapmak gibi stratejik riskleri üstleniyordu. Öte yandan Baan ürünlerinin dağıtım işlerini yürütmek için, yine Baan kardeşlere ait Baan Business Systems adında üçüncü bir işletme kuruldu.

### **ÇÖKÜŞÜ GETİREN İÇ ve DIŞ ETKENLER**

1998 yılının Mayıs ayında Baan yıllık faaliyet raporunu yayınladığında bu yapısal değişimle ilgili sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Moret, Ernst & Young ve bu firmaya bağlı Hollandalı bir denetim şirketi, Baan'ın bağlı işletmeleri arasında ger-

çekleştirdiği işlemleri açıkladı. 1996 yılı faaliyet raporunda, satışların büyük bir bölümünün bağlı işletmeler arasında gerçekleştiği açıklanmamıştı. Ancak, 1998 yılı faaliyet raporunda Baan satışlarının büyük bir bölümünün bağlı işletmelere yapılan satışlardan oluştuğu ortaya çıktı. Halka açık şirket, Baan Business Systems adlı dağıtım şirketine büyük miktarda ürün satarak gelirlerini yüksek gösteriyor ancak, dağıtım şirketi aldığı ürünleri piyasaya satmakta başarılı olamıyordu. Bu olayın ortaya çıkması üzerine Baan hisse senetlerinin fiyatı bir hafta içinde %23 oranında değer yitirdi.

Denetçilerin dikkatini çeken diğer bir durum da, maliyetlerin Baan'a bağlı özel ve halka açık işletmeler arasında nasıl bölüşüleceğine ilişkin bir düzenlemenin olmayışydı. Böylece, Baan kardeşler maliyetlerin bir bölümünü kendi şirketlerine aktarıyor ve halka açık işletmenin karını daha yüksek gösterebiliyordu.

Baan, 1998 yılında A.B.D. Virginia eyaletinde Genel Müdürlüğünü açmaya karar verdiğinde, analistler firma değerinin iki yıl içinde üç kat artarak 2 milyar Dolara çıkacağını tahmin ediyordu. Ancak, yatırımcıların avukatları 1998 Ekim ayı başında şirket aleyhinde hisse senedi fiyatlarının manipüle edildiği iddiasıyla dava açtı. Kasım ayında ise, şirketin aynı zamanda Genel Müdürü olan Jan Baan, firmada hatalı muhasebe kayıtlarının ortaya çıkmasıyla, şirketten ayrılmak durumunda kaldı. Jan Baan'ın yerine, şirkete 1995 yılında giren Tom Tinsley Genel Müdür pozisyonuna getirildi. Hisse değerindeki düşüşün devam etmesi üzerine Tinsley, 1999 yılının Mayıs ayında şirketten ayrıldı ve yerini Baan tarafından satın alınan Aurum şirketinin eski Genel Müdürü Mary Coleman'a bıraktı. Şirket, Coleman'ın internet uygulamaları konusundaki uzmanlığından yararlanmayı planlıyordu. Ancak, finansal performanstaki düşüş devam etti ve Coleman merkezi San Francisco'da olan Internet Capital Group adlı firmaya geçerek Baan'daki görevinden ayrıldı.

Baan, 2000 yılının ilk çeyreğinde 26 milyon Dolar zarar ilan etti. Şirket, Alman rakibi SAP ile doğrudan rekabetten vazgeçerek sadece 500 adet müşteriye sahip olduğu "ERP" pazarına yoğunlaşacağını duyurdu.

1994 ve 1997 yılları arasında altı kat artan satışlara rağmen firmanın kötü yönetilmesi ve finansal hatalar nedeniyle 1998'de şirketin hisseleri %95 oranında değer yitirdi. Baan'ın çöküşü, yerel firmaların dış pazarlara açıldıklarında, o ülkelerdeki mali ve finansal prosedürlere uyum sağlamlarının ne kadar önemli olduğunu göstermesi açısından iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Firmanın düşüşünde rol oynayan dış etkenler ele alındığında ise başlıca iki sorun göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki; yeni bin yıl öncesinde müşteri firmalar teknoloji yatırımlarının önemli bir bölümünü 2000 yılı sorununu çözmeye yönelik yazılımlara ayırmıştı. Bu da ERP pazarında bir daralmaya neden oldu. İkinci olarak, Baan'ın temel iş olarak yoğunlaştığı ERP pazarı 1990'lı yılların sonuna doğru olgunlaşma ve yavaşlama dönemine girmişti. Oysa bu dönemde, Baan bu pazarda yoğunlaşmaya karar vermişti. Baan firmasının yükselişi, 2000 yılı sorununun önem kazandığı döneme denk gelmişti.

## SON DURUM

1999 yılının dördüncü çeyreğindeki mali krizden sonra gelen yeniden yapılanma ile Baan, tüm dünyada 14 ofisini kapattı ve 5000 kişilik çalışan sayısını da %4 azalttı. Uzmanlar Baan'ın ürünlerinin kalite ve fonksiyonellik açısından rakiplerinden daha kötü değil, üstelik daha üstün olduğunu, sorunun yönetim krizinden kaynaklandığını ifade ederek, çözüm için Oracle ya da SAP gibi firmaların yöneticilerinin transfer edilmesini ve onların uyguladıkları strateji ve politikaların uygulanmasını öneriyorlardı.

Müşterileri arasında Boeing, AT&T, Volkswagen ve Komatsu gibi büyük şirketler bulunan Baan'ın hisselerinin %80'i, 2000 yılının Mayıs ayında bir İngiliz firması olan Invesys tarafından 700 milyon Dolara satın alındı. Invesys şirketinin Genel Müdürü Allen Yurko, Baan'ın bazı merkezlerinin kapatılacağını, çalışan sayısının yaklaşık 1.000 kişi azaltılacağını ve böylelikle yılda 250 milyon Dolarlık bir tasarruf sağlanmasını belediklerini duyurdu. Bugün yaklaşık 15.000 internet sitesi e-economy alanında Baan'ın uzmanlığından yararlanmaktadır.



## SORULAR

1) Sizce Baan'ın 1990'lı yıllarda ulaştığı yüksek büyüme hızının firmanın geleceği üzerindeki etkileri neler olmuştur?

2) Uluslararası pazarlara açılırken, iç büyüme ve satın alma yoluyla büyüme stratejilerini olumlu ve olumsuz yönleriyle karşılaştırınız. Bu stratejiler arasında seçim yaparken dikkate alınması gereken faktörleri belirtiniz.

3) 1998 yılındaki gelişmeler üzerine Baan'ın ERP pazarında yoğunlaşıp SAP ile doğrudan rekabetten çekilmesi kararını stratejik açıdan değerlendiriniz.

## KAYNAKÇA

1) Stephen Baker, Menno Spirro ve Steve Hamm, "The Fall of Baan", Business Week, August 14, 2000.

2) G. Edmondson, M. Johnston ve N. Gross, "Surprise! Europe is finally getting its software act together – and going after America's lead", Business Week, May 6, 1996.

3) G. Edmondson, S. Baker, ve A. Cortese, "Germany's SAP has soared to global dominance with its powerful software that can run all aspects of a business--from order-taking to the factory to accounting", Business Week, November 3, 1997.

4) S. Baker, "Baan: Look who's bait now (int'l edition)", Business Week, December 28, 1998.

5) Floyd Norris, "Market Watch: An Audit Unravels Soft Profits in Software", New York Times, May 10, 1998.

6) "Baan reports growing losses", Financial Times, April 20, 2000.

7) Janet Guyon, "Troubled Baan Drags Down its Saviors", Fortune (142:3), 2000.

8) Joaquim Menezes, "Baan's Bad News Surprises Customers", Computing Canada (26:2), 2000.

9) Hoover's Online, "Baan Company N.V. Capsule", www.hoovers.com, 11/10/2000

10) "Baan.com", www.baan.com/press/corporate/index.html, 10/10/2000.

11) "Investor Relations: Corporate Financial Information", www.baan.com/investor/index.html, 18/10/2000.

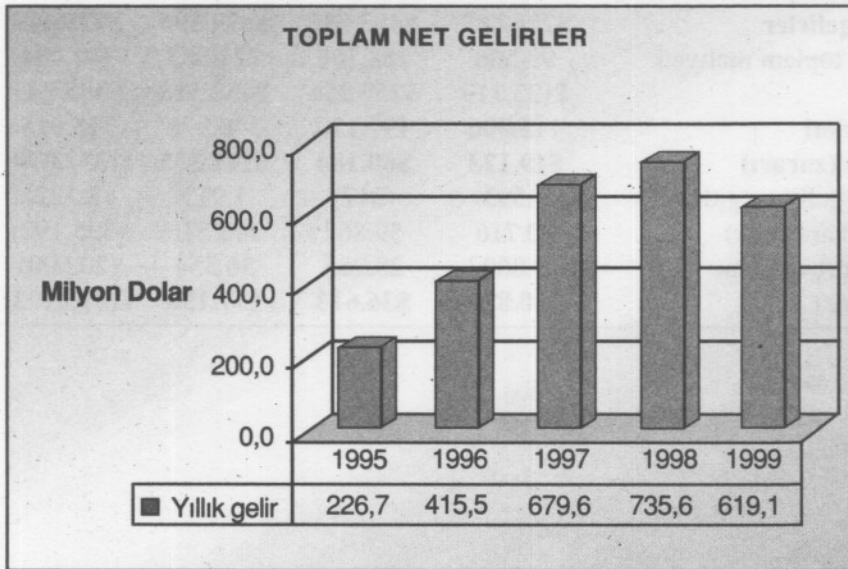
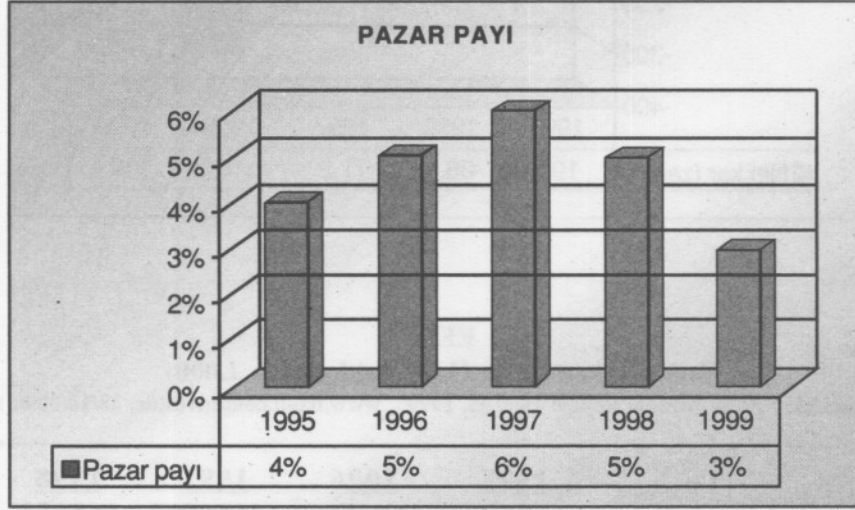
12) Nikhil Hutheesing, "Auto-Baan", www.forbes.com/forbes/97/1006/109a.htm, 11/10/2000.

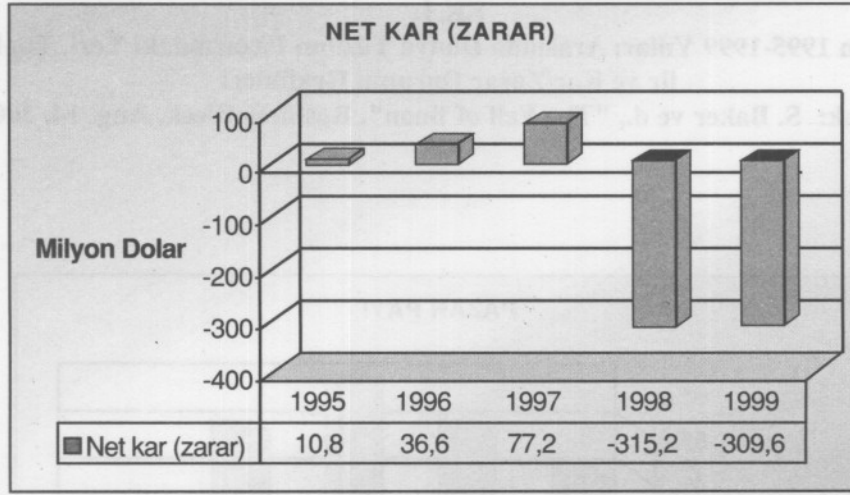
13) Lisa R.Goldbaum, "At Wit's End", http://www.forbes.com/2000/01/04/mu5.html, 16/10/2000.

### EK 1.

## Baan Şirketi'nin 1995-1999 Yılları Arasında Dünya Yazılım Pazarındaki Yeri, Toplam Net Gelir ve Kar/Zarar Durumu Grafikleri

(Kaynak: S. Baker ve d., "The Fall of Baan", Business Week, Aug. 14, 2000.)





**EK 2.**

**Baan Şirketi Yıllık Gelir Tabloları (x 1.000)**

(Kaynak: "Baan Annual Report Dec. 31, 1999", www.baan.com/investor, 18/10/2000.)

	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>
Lisans satış gelirleri	118.894	226.135	367.101	285.778	190.884
Satış sonrası danışmanlık gelirleri	107.791	174.875	246.170	399.271	426.259
<b>Toplam net gelirler</b>	<b>\$226.685</b>	<b>\$415.542</b>	<b>\$679.596</b>	<b>\$735.649</b>	<b>\$619.143</b>
Satılan malın toplam maliyeti	93.566	158.188	221.083	342.404	434.983
Brüt kar	\$133.119	\$257.354	\$458.513	\$393.245	\$184.160
Faaliyet giderleri	113.996	197.170	346.978	725.315	485.564
<b>Faaliyet karı (zararı)</b>	<b>\$19.123</b>	<b>\$60.184</b>	<b>\$111.535</b>	<b>\$(332.070)</b>	<b>\$(301.404)</b>
Faiz ve diğer gelirler (giderler)	1.593	(317)	1.975	(3.122)	(8.175)
Vergi öncesi kar (zarar)	20.716	59.867	113.510	(335.192)	(309.579)
Gelir vergisi provizyonu	9.889	23.255	36.354	(20.000)	-
<b>Net kar (zarar)</b>	<b>\$10.827</b>	<b>\$36.612</b>	<b>\$77.156</b>	<b>\$(315.192)</b>	<b>\$(309.579)</b>



**EK 3.****Baan Şirketi: Finansal Kalemlerin Net Gelire Oranı**

(Kaynak: "Baan Annual Report Dec. 31, 1999", www.baan.com/investor, 18/10/2000.)

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>
	%100	%100	%100
Net gelir			
Satılan malın toplam maliyeti	33	46	70
Brüt kar	67	54	30
Faaliyet giderleri:			
Satış ve pazarlama	25	37	28
Araştırma geliştirme	13	21	22
Genel yönetim giderleri	11	21	23
Kanunen kabul edilmeyen giderler	2	20	6
<b>Toplam faaliyet giderleri</b>	<b>51</b>	<b>99</b>	<b>79</b>
Faaliyet karı (zararı)	16	(45)	(49)
Diğer gelirler (giderler)	-	-	(1)
Gelir vergisi provizyonu	5	(3)	-
<b>Net kar (zarar)</b>	<b>%11</b>	<b>%(42)</b>	<b>%(50)</b>

**EK 4.****Baan Şirketi 31 Aralık 1998 – 1999 Bilançoları (x 1,000)**

(Kaynak: "The 1999 Dutch Statutory Accounts", www.baan.com/investor, 18/10/ 2000)

AKTİF				PASİF	
	1998	1999		1998	1999
Cari varlıklar	603.276	431.442	Kısa vadeli borçlar	453.463	377.433
Duran varlıklar	219.875	171.296	Uzun vadeli borçlar	212.928	233.065
			Öz kaynaklar (açık)	156.760	(7.760)
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>\$823.151</b>	<b>\$602.738</b>	<b>Toplam borçlar ve öz kaynak</b>	<b>\$823.151</b>	<b>\$602.738</b>