

KIŞ 2019 CİLT: 10 SAYI: 2
WINTER 2019 VOLUME: 10 ISSUE: 2

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ



AKADEMİK YAKLAŞIMLAR DERGİSİ JOURNAL OF ACADEMIC APPROACHES

ISSN: 2146-1740

AKADEMİK YAKLAŞIMLAR DERGİSİ
JOURNAL OF ACADEMIC APPROACHES

Uluslararası hakemli bir dergidir.

Taranılan indeksler



AKADEMİK YAKLAŞIMLAR DERGİSİ
JOURNAL OF ACADEMIC APPROACHES

Sahibi/Owner

İnönü Üniversitesi İİBF Dekanlığı Adına
Prof. Dr. Recep KARABULUT

Editörler/Editors

Ahmet UĞUR
Arshi KHAN
Gökhan TUNCEL
Mehmet Ozan SARAY
Recep KARABULUT
Şebnem KOLTAN YILMAZ

Dergi Sekreteryası / Journal Secreteriat

Demet TOKTAŞ
Gizem ATEŞ
Müge Seda ATEŞ

Adres/Address
İnönü Üniversitesi İİBF
44280 MALATYA

Tel. 422 3773000
Fax. 422 3410438
e-mail: akademikyak@inonu.edu.tr
Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>

ISSN: 2146-17

DANIŞMA KURULU

- H. Cemil KOÇAK, Sabancı Üniversitesi
M. Hakan YAVUZ, University of Utah
Ahmet İÇDUYGU, Koç Üniversitesi
Hüseyin BAĞCI, ODTÜ
Muhittin KAPLAN, İstanbul Üniversitesi
Kemal YILDIRIM, Anadolu Üniversitesi
Kerem ALKİN, İstanbul Medipol Üniversitesi
James L. BICKSLER, Rutgers, The State University of New Jersey
Metin Kamil ERCAN, Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Cengiz TORAMAN, İnönü Üniversitesi
Recep GÜNEŞ, İnönü Üniversitesi
Enver BOZKURT, Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Alaeddin YALÇINKAYA, Marmara Üniversitesi
Michael ALLES, Rutgers, The State University of New Jersey
Shyam SUNDER, Yale University
Ş.Halis ÇALIŞ, Selçuk Üniversitesi
James ALM, Tulane University
Jorge MARTINEZ-VAZGUEZ, Georgia State University
Mehmet DEMİRBAĞ, University of Essex
Nihat BOZDAĞ, Gazi Üniversitesi (Emekli)
Ayşe Neyran ORHUNBİLGE, İstanbul Üniversitesi (Emekli)
Bharat SARATH, Rutgers, The State University of New Jersey
Zühtü ARSLAN, Anayasa Mahkemesi
Asaf Savaş AKAT, İstanbul Bilgi Üniversitesi
Cavide Bedia UYARGİL, İstanbul Üniversitesi (Emekli)
Ahmet Cevat ACAR, İstanbul Üniversitesi
A. Oya ÖZÇELİK, İstanbul Üniversitesi
İhsan D. Dağı, ODTÜ
E. Fuat KEYMAN, Sabancı Üniversitesi
Nazım ENGİN, Piri Reis Üniversitesi
Ekrem TATOĞLU, İbn Haldun Üniversitesi

YAYIN KURULU

Abdulkadir BAHARÇİÇEK, İnönü Üniversitesi

Ahmet KARADAĞ, İnönü Üniversitesi

Ali ŞEN, İnönü Üniversitesi

Hakan ERKUŞ, İnönü Üniversitesi

Kadir KARTALCI, İnönü Üniversitesi

Mehmet GÜNGÖR, İnönü Üniversitesi

Neslihan DERİN, İnönü Üniversitesi

Nihat AKBIYIK, İnönü Üniversitesi

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

- Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe Örneği, Araştırma-İnceleme, 24.03.2019 - 31.05.2019
Mehmet Sinan EREN, Yusuf Cahit ÇUKACI 90 - 122
- Üniversite Öğrencilerinin Elektronik Ticarete İlişkin Tutum ve Kaygılarının Ölçülmesi, Araştırma-İnceleme, 05.09.2019 - 11.10.2019
Mehmet KARAHAN, Zafer YILDIRIM 123 - 141
- Sağlık Hizmetlerinde Müşterinin Sesi: Kano Modeli, Araştırma-İnceleme, Araştırma-İnceleme, 02.11.2019 - 08.12.2019
Paşa GÜLTAŞ, Mustafa YÜCEL 142 - 158
- Politika Başarısı ve Başarısızlığı: Politika Değerlendirme Sürecinde Nesnel Kriterler Mümkün Mü? Derleme, 12.09.2019 – 24.12.2019
Fatma Gül GEDİKKAYA 159 - 181

Sayının Hakemleri

Pof. Dr. Fikret OTLU, İnönü Üniversitesi

Prof. Dr. İsmail BEKÇİ, Süleyman Demirel Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut TEKİN, Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet DENİZ, İnönü Üniversitesi

Prof. Dr. Sait PATIR, Bingöl Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet TUNÇ, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Doç. Dr. Gökhan TUNCEL, İnönü Üniversitesi

Dr. Şebnem KOLTAN YILMAZ, İnönü Üniversitesi

Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe Örneği *

Mehmet Sinan EREN¹

Doç. Dr. Yusuf Cahit ÇUKACI²

Öz

İlk oynanmaya başladığı günden bugüne kadar olan zamanda futbol hem oyun kuralları hem de ilgi çevresi bakımından çok büyük bir evrim geçirmiş ve dünyada takip edilen en popüler spor branşı haline gelmiştir. Bu popülerite beraberinde büyük bir finansal güç yaratmış, bu spor bir oyun olmaktan çıkıp içinde diğer sektörlerden farklı olarak birçok gelir ve gider kalemini barındıran bir sektör halini almıştır. Futbol kulüpleri, hem finansal hem sportif anlamda rekabetin her geçen gün arttığı bu sektörde hayatta kalabilmek için kâr amacı gütmeye, dolayısıyla finans yönetimi, bütçeleme, pazarlama ve en önemlisi kurumsallaşma gibi alanlarda çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak özellikle Avrupa'da ki bazı futbol kulüpleri dernek statüsünden çıkıp şirketleşmiş ve şirketleşmenin bir sonraki adımı olarak ise kulüpler hisse senetlerini halka arz etmişlerdir. Bu süreç ülkemizde Avrupa'da olduğundan biraz geç olmakla beraber aynı şekilde gözlemlenmiştir. Türkiye'de 1980'li yıllarda Malatyaspor ile başlayan şirketleşme çalışmaları, Galatasaray, Beşiktaş, Fenerbahçe ve Trabzonspor gibi büyük kulüplerimizin şirketleşmesi ile devam etmiştir. Farklı modeller benimseyerek şirketleşen bu dört büyük spor kulübü farklı yıllarda hisselerini halka arz etmişlerdir. Her halka arz etme sürecinde olduğu gibi kulüpler hisse senedi satış fiyatının belirlenmesi için bir değerlendirme çalışması yaptırmış ve belirlenen fiyatlar üzerinden satış işlemini gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada halka arz edilen kulüplerden Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın şirketleşme modelleri, halka arz süreçleri, özellikli muhasebe uygulamalarına değinilmiş olup, halka arzda indirgenmiş nakit akımları yöntemi kullanılarak yapılan değerlendirme çalışmasının ne derece doğru sonuçlar verdiği ve hisse senetleri için farklı fiyatlar belirlenebilir miydi sorularına cevap aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Futbol kulüpleri, Halka arz, Değerleme, İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi

Valuation Processes in Initial Public Offering of football Clubs in Turkey: Besiktas, Galatasaray and Fenerbahçe Example

Abstract

Since the first day people started playing it, soccer has evolved a lot, and has ultimately been the most popular sport in the world. This popularity has created a financial power; soccer is no longer just a game, but an economic sector with revenues and expenditures involving other sectors. Both the sportive and the financial rivalries among soccer clubs have been increasing every day, thus pushing clubs to aim for profit in order to survive. To this end, they have started working on areas such as financial management, budgeting, marketing, and most importantly, institutionalizing. As a result, some soccer clubs, especially in Europe, have lost their "association" status, and have become corporate entities. A second phase of soccer clubs becoming corporations is them offering their shares to public. This process has been similar in our country, too. Following Malatya

*Bu çalışma içerik olarak İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Muhasebe-Finansman Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuş ve kabul edilmiştir.

¹ SMMM, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman ABD Doktora Öğrencisi, mehmetsinaneren@gmail.com

² Prof. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, yusuf.cukaci@inonu.edu.tr

Soccer Team's lead in the 80s, many bigger teams such as Galatasaray, Besiktaş, Fenerbahçe, and Trabzonspor have become corporations, adopting different models in the process. These four big soccer teams offered their shares to public in different years. As is the case in every public offering, the clubs did some appraisal work on the value of their stocks to determine the sale price beforehand. This study presents the corporation models of Galatasaray, Fenerbahce, and Besiktas, and their public offerings, especially their accounting processes. It tackles the questions of to what extent the valuation work based on the discounted cash flow method yielded accurate results in the process of public offering, and whether different prices should and/or could have been determined for the stocks.

Keywords: Soccer teams, public offering, valuation, discounted cash flows method

1. Giriş

Sporun insan hayatında ki yeri geçmişten günümüze büyümektedir. Eskiden bir eğlenme ve vakit geçirme aktivitesi olarak görülürken, bugün sporun sosyal, kültürel, ekonomik yönden yarattığı etkiler dünya üzerinde yaşayan neredeyse tüm bireyleri dolaylı ya da dolaysız bir şekilde ilgilendirmektedir. Spor dalları arasında yer alan futbolun diğer branşlara üstünlüğü ise tartışılmamaktadır. Yıllar öncesinde yeşil sahalarda birbirlerine üstünlük kurmaya çalışan takımlar ve bu üstünlük kurma mücadelesini izleyen küçük seyirci kitleleri ile kısıtlı olan futbol bugün dünya üzerinde 4 milyardan fazla takipçisi ile en popüler spor dalı olarak gösterilmektedir. Dünya küreselleştikçe futbolun hayatımızda ki yeri daha da büyümüştür. Özellikle dijital yayıncılığın hızla gelişmesi bu oyunun çok geniş kitleler tarafından izlenip ve takip edilmesine yol açmıştır. Bu durum ise futbolun bir oyundan ziyade büyük bir endüstriye dönüşmesine sebep olmuştur. Futbolun oynanmasına aracılık eden futbol kulüplerinin eskiden gelirleri sadece bilet satışlarından oluşmakta iken, bugün yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri ve diğer çeşitli gelirler gibi birçok farklı kalemden oluşmakta ve yüksek hâsılatlar elde edilmektedir. Artan gelirler ile pazardaki ki rekabette artmış kulüpler başarıyı yakalamak için daha yüksek miktarlarda harcamalar yapmaya başlamıştır. Özellikle futbolcu maliyetlerinde oluşan dramatik artış bazı kulüplerin karşılayamayacağı seviyelere yükselmiştir. Artan fon ihtiyacı futbol kulüplerini çeşitli arayışlar içine sokmuştur. Bazı kulüpler yüksek miktarlarda borçlanmış, bazı kulüpler yüksek sermayeli iş adamlarına satılmış, bazıları ise halka arz edilmiştir.

Bu çalışma, hisseleri halka arz edilen Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın halka arzında tespit edilen hisse senedi fiyatlarının doğrulunu ölçmeye, hisse senedi fiyatlarının yanlış tespit edildiğinin bulunması ihtimalinde alternatif fiyatlar geliştirmeye amaçlayarak bundan sonra hisseleri halka arz edilecek kulüpler için bir kaynak oluşturmayı amaçlamaktadır.

2. Futbol Sektörüne Genel Bakış

Sporun insanlıkla yaşıt olduğu varsayılmaktadır. Eski tarihlerde, yaşanan savaşların genel olarak beden gücüne dayalı olması, beden kültürünün önem kazanmasına sebep olmuştur. Zaten insanın yaradılışında mevcut olan rakibine üstünlük kurma duygusu ve beden kültürünün önemi birleşince spor eski toplumlarda çok önemli bir yer edinmiştir. Günümüzün modern ve hızlı yaşam koşullarında da sporsuz hayat sağlıksız hayat ile eşdeğer görülmektedir. Yaşam standartlarının yükselmesi, tüm dünyada sportif aktivitelere ilgi ve katılımı da artırmıştır. Spor insanları ve toplumları aynı anda bir araya getirebilen büyük bir güce sahip olmuştur. Bu özelliği ile sosyal yaşam üzerinde büyük bir etki oluşturmuş ve popüler bir kavram haline gelmiştir. Sporun büyük bir endüstriye dönüşmesinin altında da 'toplumsal gücü' yatmaktadır.

Topa benzeyen bir şeklin peşinde koşan insanların tarihi milattan önce 2000'li yıllara kadar gitse de modern futbolun temelleri 19. yüzyılın ikinci yarısında İngilizler tarafından atılmıştır. O günlerden bu zamana kadar sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde gelen bu oyun günümüzde hiç şüphesiz dünya üzerinde en yaygın olarak oynanılan, izlenen ve takip edilen takım sporu haline gelmiştir. Dünya Kupası, Avrupa Kupası, Şampiyonlar Ligi, UEFA Kupası gibi uluslararası organizasyonlar ve ulusal ligler ile milyarlarca insanın takip ettiği futbol, her geçen gün daha çok insan hayatına girmektedir.

2.1. Dünyada Futbol Sektörü

Spor kelimesi Latince olup zaman geçirmek ve oyalanmak anlamına gelmektedir. Öyle ki hızla popüleritesi artan bazı spor dalları, çok büyük bir ekonomik olguya dönüşmüş ve spor için yapılan tanımlama “profesyonel ve amatör takımların, liglerin ve organizasyonların bulunduğu, bu organizasyon içinde spor aktivitelerini gerçekleştiren, yöneten ve spor takımlarına sahip olan şirketlerin bulunduğu bir piyasa” halini almıştır (Kızıltepe, 2012: 77-88). Futbol da diğer tüm spor branşları gibi öncelerde bir zaman geçirme aracı olarak görülse de günümüzde popüler kültürün önemli bir ögesi haline gelmiş, sadece bir oyun olmaktan çıkıp bir sektör halini almıştır. Günümüz de Birleşmiş Milletlere üye olan ülke sayısı FIFA'ya üye sayısından daha azdır (Sultanoğlu, 2008:).

Ekonomik bir çerçeveden baktığımızda, futbol ve futbol kulüpleri birer ürün, oyunun oynanmasına aracılık eden futbolcular birer pazarlama aracı, taraftarlar ise birer müşteri olarak tanımlanabilir. İnan, futbol kulüpleriyle ilgi yaptığı bir çalışmada “futbol, gelişen ve

değişen koşulların sonucunda, nitelik ve içerik olarak ciddi bir evrimsel süreç geçirmiş; alınıp satılan bir meta haline gelmiştir.” demiştir (İnan, 2007:).

Futbol kulüpleri tesislere, futbolculara, altyapılara yatırım yaparken, maç yayınlarından futbolcu satışlarından reklam ve sponsorluk anlaşmalarından, ürün satışlarından gelir elde etmektedir(Deloitte, 2015:).

Değişip gelişen bu ekonomik yapı ile birlikte futbol kulüplerinde de paralel değişiklikler meydana gelmiştir. Eskiden kâr amacı gütmeyen kulüpler, sportif başarının yanında kâr amacı gütmeye başlamış, bu çerçevede profesyonel yönetim, finans yönetimi, bütçeleme, pazarlama gibi konulara eğilim artmıştır(Dimitropoulos, 2010: 5-27).

2.2. Türkiye'de Futbol Sektörü

Ülkemizde 19. yüzyılın sonlarında yaygınlaşmaya başlayan futbol, 20. yüzyılın başlarında Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe gibi kulüplerin kurulması ile yerel ligler bazında oynanmaya başlanmıştır. Cumhuriyetin ilanı ile beraber FIFA üyesi olan Türkiye 1959 yılında profesyonelliğe geçişi sağlamış ve kendi liginin kurmuştur. Dünyada her geçen gün popülaritesi yükselen bu oyun ülkemizde de milyonlarca insanı peşinden sürüklemeye devam etmektedir. Dernek veya şirket şeklinde oluşan tüm futbol kulüpleri, ülkemizde futbolu yönetmede tek ve özerk bir organ olan Türkiye Futbol Federasyonu'na bağlıdır. TFF kontrolü altında birçok lig ve turnuva mevcut olup bunların en önemlisi şüphesiz Süper Lig'dir.

Türkiye futbol liglerinin pazar gelirleri de Avrupa'ya benzer olarak TV yayın gelirleri, sponsor gelirleri, tribün gelirleri, ürün satışları gibi kalemlerden oluşmaktadır.

Gelişen ve değişen bu ekonomik büyüklük Türk Futbol Kulüplerinin neredeyse tamamı için bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Ülkemizde kulüplerin yönetimlerinde halen geleneksel yapının getirdiği yöntemler uygulanmakta, kurumsallık ikinci planda kalmaktadır. Bugün kulüplerimizin birçoğunda pazarlamadan futbolcu transferlerine, finansal yönetimden insan kaynaklarına kadar birçok faaliyet kulüp başkanları ve yönetimlerden birkaç kişi tarafından devam ettirilmektedir. Yönetimler ise profesyonellikten uzak kulüp kaynaklarını yüksek düzeyde temin eden iş adamı nitelikli kişilerden oluşmaktadır. Kişilere endeksli bu yapı ve kurumsallıktan uzak yönetim anlayışı yüksek rekabet sonucu artan futbolcu ve teknik heyet maliyetleri için zaten yetersiz olan kulüp kaynaklarının yanlış kullanılmasına sebep olmuş ve birçok kulübümüz borç batağı içine sürüklemiştir. Türkiye'de

de futbolun tarihsel gelişiminin başlangıcında maçlarda seyirciler arasında güçlü bir ayrım olmadığı bilinmektedir(Hünerli, 2011: 97-107).

Fakat günümüzde futbola olan ilgi ülkemizde çok yüksek seviyelerde olup, hemen her birey bir kulübün ya da takımın taraftarıdır. Diğer taraftan, yanlış biletleme uygulamaları, hatalı veya eksik pazarlama stratejileri, saha içi ve saha dışı şiddet olayları bu büyük kitleleri stadyumlardan uzakta tutmakta tribün doluluk oranları düşük kalmaktadır. Bu da maç günü stadyum ve gişe gelirlerinin Avrupa'ya oranla düşük kalmasına sebep olmaktadır.

2.2.1. Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Mali Yapıları

Kulüplerin varlık ve kaynak yapılarını diğer işletmeler ile karşılaştırdığımızda hem benzerlikler hem de farklı noktalar göze çarpmaktadır. Varlıkları iki başlık altında incelenebilir; somut ve somut olmayan unsurlar. Somut varlıklar spor salonları, stadyumlar, altyapı tesisleri idman sahaları gibi her türlü taşınır veya taşınmazlardan oluşurken, somut olmayan unsurlar isim hakları, yayın hakları, futbolcu lisansları, kulüp lisansları, sponsorluk sözleşmelerinden oluşmaktadır ki bu kalemler bir kulübü bir işletmeden ayıran en temel varlıklardır. Öte yandan kaynaklar, herhangi bir işletmeden farksız olarak para ve sermaye piyasalarından yapılacak borçlanmalar, öz sermaye, faaliyet kârları ve varsa çeşitli devlet teşviklerinden oluşmaktadır (Kızıltepe, 2012, 77-88).

Ülkemizde futbol kulüplerinin birçoğunun dernek statüsünde olması sebebiyle üye ve aidat gelirleri, yapılan bağış ve yardımlar da diğer gelirler olarak sayılabilmektedir. Nitekim Kurumlar Vergisi Kanununa göre kamu yararına çalışan derneklere yapılan bağış ve yardımların kurum kazancının %5'ine kadar olan kısmının kurum kazancından indirim konusu yapılabilmektedir.

Bunların hepsinin yanında kulüplerinin sportif başarıları ile gelir düzeyleri arasında kuvvetli bir kolerasyon vardır. Sportif başarının sağlayacağı gelir artışlarını, herhangi bir finansal yönetim ya da pazarlama hamleleriyle sağlamak neredeyse imkânsızdır. Tersine şekilde olası bir başarısızlık gelir düzeyinde negatif bir eğilim meydana getirmekte ve bu durum futbolcu değerlerine yansiyacak kadar ciddi düzeylere ulaşabilmektedir (Kızıltepe, 2012, 77-88).

Diğer yandan, futbolcu, teknik ekip ücretleri, genel yönetim giderleri ve altyapı harcamaları, maç giderleri, stadyum giderleri, UEFA ve Federasyon giderleri oluşturmakta ve şüphesiz futbolcu ve teknik ekip ücretleri en büyük gider kalemi olarak yer almaktadır.

Futbol kulüplerinin öz kaynakları ise genel itibariyle sınırlı ve düşük olarak izlenmiştir. Sermaye, kulüp yönetim ve üyeleri tarafından gönüllülük esasıyla oluşturulmuştur. Fakat futbolun dünya çapında artan popülaritesi bazı milyarder işadamlarının bu sektörle yakından ilgilenmesine ve yatırım yapmasına sebep olmuştur. Nitekim 2000’li yıllardan sonra Rusya, Amerika ve Arap sermayesinin bazı futbol kulüplerini satın alması sıkça görülen bir durum haline almıştır. Öte yandan sermayenin futbolla olan ilişkisi özellikle bazı ülkelerde daha eski tarihlere dayanmaktadır.

2. 2 .2. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Hukuki Yapıları

Kulüplerin mali başarı olmadan sportif başarı elde edemeyecekleri, en azından sportif başarılarını sürdürülebilir kılamayacakları çok net olarak ortadadır. Tek başına sportif başarının da mali başarıya ulaşmaya yetmeyeceği bir başka gerçektir. Galatasaray’ın 1996-2000 yılları arasında dört kez Türkiye şampiyonluğu yaşamasına ve 2000 yılında hem UEFA Kupası’nı hem de Süper Kupa’yı almasına rağmen, takip eden dönemde kulübün yaşadığı sıkıntılar bu durumun açık örneği olarak karşımızda durmaktadır. Rekabetin hızla arttığı bu piyasada ayakta kalabilmek, mali başarıyı yakalayabilmek, uluslararası alanda profesyonelleşme, kurumsallaşma ve gelir kaynaklarının artırılması amaçları, kulüpleri şirketleşmeye itmektedir.

Avrupa’ya bakıldığında şirketleşmenin İngiltere ve Fransa dışında istenilen düzeye ulaşamadığı görülmektedir. Almanya, İtalya ve İspanya da ki kulüplerin birçoğu faaliyetlerine dernek statüsünde devam etmektedir. Bu liglerde ki bazı kulüpler ise mevcut olan derneklere ek olarak çeşitli şirketler açıp kulübe ek gelir sağlamaya çalışmışlardır. Kulüplerin dernek yapısını bozmama çabalarına etki eden en önemli faktörlerin ise geleneksel yapıyı koruma ve milliyetçi kültürün olduğu söylenmektedir (Sultanoğlu, 2008, s. 14-28).

Bir kulübün dernek veya şirket olarak yönetiminin çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Her şeyden önce dernek statüsündeki kulüpler birçok vergisel avantajdan faydalanmaktadır. KDV istisnası, Damga vergisi istisnası, Emlak vergisi muafiyeti, Gümrük vergisi muafiyeti bunlardan bazılarıdır. Bunların dışında kamu yararına çalışan derneklere yapılan bağış ve yardımlar yukarıda bahsedildiği üzere gelir vergisi ve kurumlar vergisinden indirim konusu yapılabilmektedir. Diğer yandan dernek yapısı ile yüksek bütçelerin yönetimi gayet zor olmakla birlikte bu yapı kulüpleri ticari faaliyetlerden de alıkoymaktadır.

Türkiye’de Malatyaspor ile başlayan şirketleşme süreci Çanakkale, Karşıyaka, Adanaspor, Fenerbahçe, Galatasaray Beşiktaş ve Trabzonspor ile devam etmiştir. Farklı yöntemler

kullanarak şirketleşen bu kulüplerin bazıları günümüzde tasfiye edilmiş olup 4 büyük kulüp ise artan fon ihtiyaçlarını karşılamak için hisselerini halka arz etmiştir.

3. Ticarileşen Futbol Sektöründe Futbol Kulüplerinin Halka Arzi ve Değerleme Süreçleri

Halka arz şirketlerin hisse senetlerini önceden bilinmeyen ve çok sayıda olan kurumsal ya da bireysel yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satılması olarak tanımlanmaktadır. Halka arzın kaynak ihtiyacının karşılanması, ortaklara likidite sağlanması, itibar görme, yaygın tanıtım ve kurumsal yönetim tesisi gibi çok çeşitli faydaları bulunmaktadır. Diğer yandan halka arzın bir şirkete sağlayacağı faydaların yanında çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Katılan yeni hissedarlar sebebiyle kârın paylaşımı, açıklama zorunlulukları dolayısıyla gizliliğin kaybı, raporlama ve denetim sorumluluğu, söz sahibi yeni ortaklar, halka açılma masrafi ve yatırımcı şikâyetleri nedeniyle ortaya çıkan yasal takipler bunlardan en önemlileridir.

Bunun dışında, halka arz edilen futbol kulüplerinin büyük bir kısmının sportif anlamda uluslararası liglerde halka arz öncesine göre daha iyi performans gösterdikleri ayrıca saptanmıştır(Baur, 2009, 2-21). Fakat halka arz doğru yönetilmediği süreçte olumsuz sonuçlarda yaratabilmektedir. Nitekim 2000 yılından sonra Leeds United, Chelsea, Bolton Wanderes, Sunderland'in aralarında bulunduğu birçok İngiliz kulübü ana ortaklığın değişmesi ve borsada gösterilen kötü performans gibi sebepler yüzünden hisselerini borsadan geri çekmişlerdir. Kısa dönemde halka arz, çoğu futbol kulübü açısından büyük gelir kaynağı olsa da, uzun vadede öngörülen kârlılığın elde edilememesi, birçok kulübün de elde ettiği gelirleri pahalı transferler ve yüksek futbolcu ücretleri için kullanması, dağıtılacak temettüleri etkilemiş ve böylece halka açılma yavaş yavaş popülerliğini yitirmiştir (Sultanoğlu, 2008: 14-28).

3.1. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşme ve Halka Arz Çalışmaları

Trabzonspor’un halka arz öncesi mali verilerine ulaşamamasından dolayı bu çalışmada Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüplerinin halka arz süreçleri incelenip, bu kulüpler için alternatif değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Ülkemizin üç büyük kulübünü göz önüne aldığımız zaman BJK’ nün FB ve GS’ ya göre farklı bir şirketleşme ve halka arz yöntemi kullandığı görülmektedir.

Beşiktaş, 1995 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübü Spor Malzemeleri ve Spor Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.’ni kurmuştur. 2000 yılında, halka arz çalışmalarının bir

sonucu olarak şirket Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş ismini almıştır. Şirket, öncesinde İngilizler tarafından sıkça kullanan modeli benimseyerek, 2002 yılında imzalanan sözleşme gereği BJK bünyesinde ki futbol şubesinin tüm gelir ve giderlerinin, marka ve kullanım haklarının, aktif ve pasiflerin tek başına sahibi olmuştur. 2002 yılında BJK Derneğinin %99,9 oranında hisseye sahip olduğu şirket sabit fiyatla talep toplama yöntemiyle halka arz edilmiştir. Hisselerinin % 15'i halka arz edilen şirket bu işlemde 13,8 milyon dolar civarında gelir elde etmiştir(Gürel www.vergikilavuzu.com, 19.11.2015). BJK' nün şirketleşme ve halka arz sürecinin aksine Fenerbahçe ve Galatasaray farklı yöntemler kullanmışlardır.

Galatasaray 1997 yılında popülaritesini ve bilinirliğini kullanarak gelir elde edip, daha güçlü bir yapıya kavuşmak amacıyla Galatasaray Sportif Sınâf ve Yatırımlar A.Ş.' ni kurmuştur. Kulüp Beşiktaş'ın aksine tüm gelir ve giderlerini, haklarını şirkete devretmemiştir. Gelirlerin büyük bir kısmı (yayın hakkı gelirleri, reklam ve sponsorluk gelirleri, isim hakkı gelirleri) şirkete devredilmiş olsa bile genel yönetim giderleri dışında şirket üzerinde hiçbir gider kalemi bulunmamaktadır. Bu ilk olarak Galatasaray tarafından uygulanan bir yöntem olduğu için Galatasaray Modeli olarak isimlendirilmiştir.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün %100 oranında paya sahip olduğu Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş, 1998 yılında kurulmuştur. 2002 yılına kadar spor malzemeleri alımı-satımı imalatı, ithalat ve ihracatı, spor okulları işletilmesi, stadyum pazarlaması iken sonrasında faaliyet konusu değişikliğe uğrayıp kulübe ait profesyonel futbol takımının faaliyetlerini yönetmek olmuştur(Sultanoğlu, 2008: 14-44.). Fenerbahçe Derneği imzalanan sözleşme ile yayın hakları, stadyum gelirlerinin bir kısmı, reklam, sponsorluk ve isim hakkı gibi gelirlerini "Galatasaray Modeli"ne benzer şekilde şirkete devretmiş buna karşın giderleri dernek bünyesinde bırakmıştır.

Fenerbahçe ve Galatasaray benimsediği bu modelin bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Söz konusu yöntemle şirketler aşırı kârlı duruma gelmişler ve bunun bir sonucu olarak yüksek miktarda temettü dağıtmak zorunda kalmışlardır. Öyle ki dağıttıkları temettüler zamanla halka arzdan elde edilen gelirin önüne geçmiş ve şirketten yüksek miktarda fon çıkışına sebep olmuştur. Bu durum şirketlerin halka açıklık oranı arttıkça daha da önemli bir sorun haline gelip, aktiflerinin erimesine sebep olmuştur. Bunun dışında üç büyük şirketin halka açılmalarının önemli bir sonucu da şeffaflıktır. Halka açılan her şirket gibi düzenli aralıklarla Kamu Aydınlatma Platformuna (KAP) bilgi verilmesi gerekmektedir.

Fakat Galatasaray ve Fenerbahçe giderlerini kulüp bünyesinde bıraktıkları için bu bilgileri kamuya açıklamayıp, sadece faaliyet raporlarında yayınlamışlardır.

Öte yandan Beşiktaş modeli sportif başarı veya başarısızlıklardan etkilenmekte fakat bu etkinin büyük dalgalanmalar yaratması beklenmemektedir (Zeren, Gümüş, 2013: 34-54). Fakat Beşiktaş Futbol A.Ş'nin yapacağı büyük futbolcu ve teknik ekip transfer ve maaş harcamaları diğer kulüplerin aksine gider olarak muhasebeleştirildiği için, kulüp kârlılığını dolayısıyla hisse senedi fiyatını etkilemektedir. Yapılacak yanlış bir transfer politikası Beşiktaş için diğer kulüplere oranla daha olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

Sportif başarı, GS ve FB modelleri için önemli birer etkidir. Kazanılan ve kaybedilen maçlarla birlikte maç, stadyum ve yayın gelirlerinde ki muhtemel artış ve azalışlar hisse senedi fiyatlarına etki etmektedir. Yani borsadaki performans ile sportif başarı arasında doğrusal bir kolerasyon bulunmaktadır. Olası bir performans düşüklüğü kulübün piyasa değerinin de düşme tehlikesini beraberinde getirmektedir.

Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulüpleri halka arzda izlediği bu yanlış politikadan hem UEFA mali kriterlerine uymak hem de yüksek temettü dağıtımına bir dur demek için 2010-2011 yıllarında vazgeçmiş, yapılan yeni lisans sözleşmeleri ve birleşmeler ile beraber kulüpler gelir ve giderlerini tek çatı altında toplamışlardır.

3. 2. Halka Arzda Değerleme Çalışmaları

Chambers firma değerlemesi ile ilgili yazdığı kitabında değer kelimesini “satın almaya uygun olan bir mal veya hizmet için alıcı ve satıcı tarafından belirlenecek bir olan fiyatı temsil eden ekonomik bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Chambers, 2005: 5). Her firmanın bir değeri vardır ve bu değer bölünme, halka arz, kredi derecelendirme gibi durumlarda çok büyük önem arz etmektedir.

Firma değerlemesinin amacı, firmanın uygun ve makul piyasa değerini tespit etmek ve taraflara bilgi vermektir. Uygun ve makul piyasa değeri ise; piyasada varlıkların değeri konusunda tam bilgiye sahip istekli alıcıların ve satıcıların, herhangi bir zorlama olmadan, söz konusu varlık için piyasada takdir ettikleri alım-satım değeridir (Bradford, 1993:7'den aktaran, Başpınar, 2008).

İşletmeler halka arz sürecini aracı kurumlar vasıtası ile gerçekleştirmektedir. Halka arzlarda üç çeşit yöntem kullanılmaktadır. Bunlar mevcut payların satışı yoluyla halka arz, sermaye artırımını yoluyla halka arz ve bu iki metodun bir arada kullanılmasıdır. Bu yöntemler için değişmeyen tek gerçek ise hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın halka açılan şirketin bu

arzdan beklenen getiriye maksimize etme çabasıdır. Bu noktada aracı kurumlar hisse senedi fiyatının yüksek olmasını bekleyen halka arzı konu olan şirket ile hisse senedi fiyatlarının düşük olmasını bekleyen yatırımcılar arasında bir denge kurmaya çalışır. Gerekli bütün yasal adımları tamamlayıp halka açılacak firma için bir değerlendirme yaparak, tahmini bir hisse senedi fiyatı tespit eder ve bu fiyat üzerinden satış gerçekleştirilir. Halka arzda belirlenen fiyat birçok yönüyle büyük önem taşımaktadır. Geçmiş halka arzlara bakıldığında zaman düşük fiyatla ihraçlar sıkça görülmektedir. Akademik literatürde sıkça karşılaştığımız bu 'düşük fiyatlama olgusu' yatırımcıya büyük kazançlar sağlarken ihraççı firmayı da beklediği fonu toplayamama durumu ile karşı karşıya getirmektedir. Fiyatın yüksek saptanması durumunda ise yatırımcı aleyhine gelişen bir durum görülebilmekte ve hisse senetlerinin satılamaması durumunda aracı kurumun üstlenmesi zorunda olduğu satılmayan hisseleri satın almak gibi sorumlulukları bulunabilmektedir. Bunların yanında hisse senetlerini satamayan aracı kurumun piyasadaki itibarı da zedelenebilmektedir. Bütün bunlardan ötürü, aracı kurumların doğru bir fiyat saptamak için büyük çaba harcamalarına ve firmaların gerçek değerini ortaya koyabilmek için her yolu denemelerine sebep olmaktadır.

Belirlenen bir fiyatın başarılı olup olmadığı halka arzın ilk üç gününde ortaya çıkmaktadır. Nitekim fiyatın düşmemesi ve satışların artan bir oranda devam etmesi başarılı bir fiyat belirlendiğinin en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Özer, 1999: 98).

3.2.1. Futbol Kulüplerinde Değerleme ve Değerlemeyi Etkileyen Faktörler

Değerleme bir tahmin işidir ve tahminler yapılırken çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin mutlak sonuca vardığını söylemek imkânsızdır. Amaç gerçeğe en yakın değerini ya da değer aralığının bulunmasıdır.

Değerleme yöntemlerinin hepsinde yapılacak tahminlere dayanak oluşturacak veriler kullanılmaktadır. Sonuç ya da sonuçların doğru bulunması için kullanılan verilerin eksiksiz ve doğru olması gerekmektedir. Aksi halde bulunan şirket değeri yanlış tespit edilip yanlış yönlendirmeler yapılması kaçınılmazdır.

Futbol kulüplerinin değerlendirilmesi için kullanılan veriler herhangi bir firmanın değerlendirilmesinden farksız olarak, şüphesiz o firmanın geçmişe dönük bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, öz kaynak değişim tablosu v.b. gibi finansal tabloları ve piyasada bulunan mevcut verilerdir. Dolayısıyla iyi bir değerlendirme çalışmasının yolu mali tabloların doğru ve eksiksiz hazırlanmasından geçmektedir. Verilerin doğru olmasından kasıt tabloların, şeffaf ve muhasebe standartları çerçevesinde hazırlanmasından geçmektedir. Verilerin

eksiksiz olması ise gerçekleşen bütün finansal olayların mali tablolara yansıtılmış olmasıdır. Futbol kulüplerinin halka arz öncesi muhasebe uygulamalarında denetim faktörünün çok önemli bir seviye de olmaması, bu kulüplerin normal bir işletmeden öte futbolcu, teknik heyet, lisans sözleşmeleri vb. birçok konuda işlem yapması muhasebe politikalarında çeşitli farklılıkların olabilmesi ihtimalini ortaya çıkarmaktadır.

3.2.1.1. Futbol Kulüplerinde Entelektüel Sermaye

İşletmeler faaliyetlerinin sürdürürken üç tip sermayeden faydalanmaktadır. Bunlar fiziksel sermaye, finansal sermaye ve entelektüel sermayedir (Arslan, 2005, 78-87). Geçmişte işletmelerin varlıkları, finansal sermaye (nakit, alacaklar, yatırımlar) ve fiziksel sermaye (hammadde, makine ve teçhizat, arsa ve araziler) gibi değerinin ölçülmesi rahat olan kalemlerden oluşurken bugün marka, patentler, teknik bilgi, müşteri sadakati, insan kaynakları gibi maddi olmayan unsurlar da işletmelerin değerlerini büyük ölçüde etkilemektedir(Stewart, 1991: 44-60'den aktaran Yereli, 2005: 17-29).

Entelektüel sermaye, entelektüel sermayenin raporlanması ve ölçülmesi son zamanlarda akademik çevreler tarafından sıkça araştırılıp, üzerine çalışılmış bir konudur. Konuyla ilgilenenler bu kavram için farklı bakış açılarıyla farklı tanımlamalar yapmıştır. Ross ve Ross, entellektüel sermayeyi işletmelerin finansal tablolarından tam olarak elde edilemeyen görünmeyen varlıkların tamamı olarak tanımlamaktadır (Arslan, 2005: 78-87). Akpınar ise entelektüel sermaye için "bir organizasyonun bilgi değeri" ifadesini kullanmıştır (Akpınar, 2000: 52.).

Muhasebe sistemimiz, entelektüel sermayeyi sadece satın alınmış maddi olmayan duran varlıklar ve şerefîye kalemi altında değerlemektedir. Oysa Çıkırıkçı ve Daşdan entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurların geleneksel şerefîye tanımından çok daha geniş bir yapıya sahip olduğunu göstermişlerdir (Arslan, 2005: 78-87). Bundan dolayı, entelektüel sermayeyi ölçüp değerlemek zor bir süreçtir.

İşletmelerin mali tablolarının değerlendirilmesinde ve diğer işlemlerde taraflar için karar verme aracı olarak görürsek, bu tabloların doğru bilgiyi yansıtma durumu daha da önem kazanmaktadır. Fakat mevcut muhasebe sistemimizin entelektüel sermaye unsurlarını yansıtması mümkün değildir. Bu durumun en önemli sebebi ise entelektüel sermayenin muhasebe kavramlarında ki parayla ölçülme ve maliyet esasına ters düşmesidir.

Futbol Kulüplerinde entelektüel sermayenin varlığı ve normal işletmelere nazaran etkisi kesinlikle çok daha büyüktür. Kulüplerin sahip oldukları tarihi başarıları, geniş taraftar

kitleleri, marka değerleri şüphesiz kulüpler için önemli bir değer yaratmaktadır. Bu duruma örnek olarak İngiltere'nin Liverpool kulübü olarak gösterilebilir. Uzun yıllardır İngiltere Premier Liginde şampiyonluğa ulaşamayan Liverpool, hala maçlarını kapalı gişe oynamakta ve hala İngiltere'nin en değerli kulüpleri arasında gösterilmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayeyi ölçmek için çok çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan ilki, piyasa değeri-defter değeri oranıdır. Hisseleri borsada işlem gören şirketlerin hisse senedi fiyatı ile yola çıkarak bulunan piyasa değerinin işletmenin defter değerini bölünmesi ile bulunmaktadır. İkincisi, Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin'den ismini alan Tobin-q metodudur. Bu metod ile işletmenin piyasa değeri ile mevcut varlıklarının yerine koyma maliyetleri arasında ki oran saptanmaktadır. Bu oran 1'e endekslenmiş olup sonucun 1'den yüksek çıkması işletmenin entelektüel sermaye unsurlarına sahip olduğuna bir göstere olarak kabul edilmektedir. Bilgiye dayalı işletmelerin kredi alırken, finansal tablolarının zayıf olmasından ötürü, yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmeleri için geliştirilen bir başka metod ise maddi olmayan duran varlıkların değerinin hesaplanmasıdır. Bu yöneme göre bir işletmede ki entelektüel sermaye o işletmenin benzer maddi varlıklara sahip ortalama rakip işletmeden ya da bir sektör ortalamasından daha iyi performans gösterme gücüne eşit olup, bu değer yedi aşamadan oluşan bir yolla hesaplanmaktadır. Bahsedilen yöntemler entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçmeye çalışırken, entelektüel sermayeyi tek tek göz önüne alıp unsur bazında ölçen yöntemler de mevcuttur. Entelektüel sermaye katsayısı yöntemi bu yöntemlerin en önemlileri arasında gösterilmektedir. Ante Pulic tarafından geliştirilen bu yöntem ile işletmede kullanılan sermaye etkinliği katsayısı, işletmenin insan sermayesi katsayısı ve işletmenin yapısal sermaye katsayısından oluşan bir entelektüel sermaye katsayısı bulunur. Bu katsayı ne kadar yüksekse işletmede ki entelektüel sermaye unsurları tarafından yaratılan katma değerde o kadar yüksek varsayımı geçerlidir (Kerimov:m 2011). Nitekim Gürel, Ekmekçi ve Küçükkaplan Beşiktaş ve Galatasaray için 2010 yılını temel alarak bu yöntemle yaptığı çalışma sonucu yüksek entelektüel katma değer katsayıları bulmuş ama daha sağlıklı bir çalışma yapılabilmesi için daha fazla kulüp üzerinde çalışılıp daha fazla karşılaştırma yapılabilmesi gereğini vurgulamıştır(Gürel, 2013: 36-47).

Marka değeri önemli bir entelektüel sermaye unsuru olup, son yıllarda pazarlama araştırmalarında ki ana konulardan birisidir. Olumlu marka değerine sahip bir firma; daha fazla karlılık, marka yayma olanakları, daha güçlü iletişim etkinliği ve satın alma niyeti gibi pek çok üstünlüğe sahiptir (Keller, 1993: 1-22). Marka değerinin ortaya çıkmasında ki en önemli faktör ise müşteri sadakatidir. Futbol sektöründe taraftar unsuru birçokları tarafından

demografik özellikler, ekonomik durum, rasyonalite gibi özellikler çerçevesinde kategorize edilmiş olsa da ekonomik perspektif de her taraftar birer müşteridir. Bu müşterilerin taraftarı oldukları kulüplere olan sadakatleri ise diğer hiçbir sektörle karşılaştırılamayacak kadar yüksektir. Bunun sebebi ise herhangi bir ürün satın alan müşterinin yaşayabileceği bir olumsuzluk sonucu marka değiştirme eğilimi varken, spor müşterilerinin olumsuz gelişmeler sonucunda takım değiştirme şansının olmamasıdır. Dolayısıyla her futbol kulübü, yüksek veya düşük bir marka değerine sahip olup, son yıllarda marka değerini maksimize ederek daha değerli bir kulüp olma yönünde çalışmalar yapmaktadır.

3.2.1.2. Futbol Kulüplerinde Muhasebe Uygulamaları ve Özellikli Durumlar

Halka arzdan önce futbol takımlarına ait tüm hakların şirketlerde değil kulüp derneklerinde olmasından ve derneklerin mali tablolarını kamuoyu ile paylaşmamasından ötürü değerlendirme dönemi öncesi uygulanan muhasebe politikalarına ve bu politikaların muhasebe standartlarına uygunluklarına yönelik bir tespit yapmak mümkün değildir. Dolayısıyla değerlendirme çalışmasında kullanılan geçmiş dönem mali verilerin manipülatif bilgiler içermesi uzak bir ihtimal olsa da mümkündür.

Sermaye Piyasası Kurulu futbol kulüplerinin sahip olduğu bu farklı yapıdan ötürü halka arz için ilave kriterler öne sürmüştü ve bunları 07.02.2002 tarih 9/181 sayılı karar ile haftalık SPK bülteninde yayınlamıştır. SPK'nun zorunlu kıldığı "Şeffaflık" ilkesini sağlamaya yönelik bu kriterler, kulüpler için yeni uygulamalardan ziyade bir hatırlatma niteliğindedir.

3.2.2 Futbol Kulüpleri İçin Değerleme Yöntemleri

Bütün işletmelerde olduğu gibi futbol kulüplerinde de değerlendirme çok önemli bir yere sahiptir. Herhangi bir alım-satım, birleşme-ayrılma, hisse değişimi, kredi derecelendirme çalışması ve halka arzda firmanın değerinin saptanması çok büyük önem arz etmektedir. Bir firmanın değerlemesi hissedarlara, yatırımcılara, kredi kurumlarına, rakiplere, sermaye piyasası kurumlarına, kamu kurumlarına ve en önemlisi kamuoyuna bilgilendirme, yönlendirme, tartışma ve müzakere etmeye olanak vermektedir.

Bir firmayı değerlemek için çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar;

- **Aktif Bazlı Yaklaşım;** Düzeltilmiş Defter Değeri, Tasfiye Değeri ve Net Aktif Değeri'dir.
- **Gelir Yaklaşımı;** İndirgenmiş Kâr Payları ve İndirgenmiş Nakit Akımları yaklaşımıdır.

- **Piyasa Değeri Yaklaşımı;** Fiyat/Kazanç Oranı, Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı, Fiyat/Nakit Akım Oranı ve Firma Değeri/Satışlar yaklaşımıdır.
- **Karma Yöntemler**

den oluşmaktadır.

Aktif bazlı yaklaşımların temel çıkış noktası şirketin varlıklarının toplam değerinden şirketin yükümlülüklerinin çıkartılarak özsermaye değerinin bulunmasıdır. Daha çok gayrimenkul şirketleri ve gayri-faal olan şirketler için kullanılmaktadır. Net aktif değeri bilançoda bulunan kalemlerin maliyet bedeli ile değil piyasa değeri ile muhasebeleştirildikten sonra oluşan bilançoda ki öz sermaye tutarının toplamıdır. Dolayısıyla net aktif değer yöntemini kullanmak için bilançoda bulunan tüm kalemlerin pazar değerini bulmak yani yeniden değerlendirme yapmak gerekmektedir. Tasfiye Değeri ise varlıkların satılması (hurda değerinden) ve yükümlülüklerin kapatılması ile elde edilecek değerlerin yer aldığı bilançoda ki özkaynaklar toplamıdır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir husus tasfiye değerinin iradi ve mecburi olarak iki farklı sonuç verebileceği gerçeğidir. Varlıklar, iradi olarak satışa sunulduğunda en iyi fiyatlar alınana kadar makul bir süre zarfı mevcut olabileceken, mecburi satış oldukça hızlı gerçekleşip, varlıklar için gerçek değerinin altında satış rakamları ortaya çıkabilecektir. Bunun dışında tasfiye değeri hesaplanırken tasfiye için katlanılan giderlerin hepsi hesaba katılmalıdır.

Enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde şirketlerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasında büyük farklar görülmektedir. Böyle ülkelerde her ne kadar enflasyona göre şirket mali tablolarında düzeltmeler yapılsa da bu yaklaşım yalnızca bir firmanın piyasada ki en düşük değeri hakkında bir fikir verebilmektedir. Bunun yanı sıra sektörün mevcut durumu, insan kaynakları, risk gibi değişkenler bu aktif bazlı yaklaşımlarda göz ardı edilmektedir. Bu sebeple futbol kulüplerinin değerlemesinde kullanılması tavsiye edilmemektedir.

Piyasa değeri yaklaşımı değerlendirme konusu şirketin piyasada satılmış benzer nitelikteki şirketlerle, şirket mülkiyet haklarıyla ve menkul kıymetlerle karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşım benzer nitelikte olan bir şirket seçilmesi ve bu şirket için farklı yöntemler kullanılarak çeşitli oranlar bulunması ve bulunan oranların değerlendirme yapılacak şirket ile kıyaslanması prensipleriyle çalışmaktadır. Bu yaklaşımda dikkat edilmesi gereken iki nokta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi benzer nitelikteki şirket seçimidir. Değerleme için baz alınacak benzer şirketin kesinlikle aynı sektörden seçilmesi gerekmektedir. Fakat aynı sektörde bulunan şirketler her zaman aynı nitelikte bulunmayabilirler. Aynı sektörde bulunan şirketlerden biri

üretim işletmesi iken, biri pazarlama işletmesi olabilmektedir. Dolayısıyla seçilecek şirketin aynı nitelikte olması gerekmektedir. Son olarak seçilecek şirketin değerlemesi yapılacak şirketle aynı muhasebe standartlarını kullanması da bir başka gerekliliktir. Aksi halde oranların yanlış hesaplanıp yanlış değerlendirilmesi kaçınılmazdır. İkinci önemli nokta ise birden fazla oran kullanılarak birden fazla sonuca ulaşılması ve bulunan sonuçların sektöre göre yorumlanıp bir değer değil bir değer aralığı bulunmasıdır. Bu yaklaşımda kullanılan her yöntemin bir diğerine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin; *Fiyat / Kazanç Oranı* amortisman yöntemi ve süresi gibi farklılık gösterebilecek muhasebe uygulamalarından etkilenirken, *Firma Değeri / Satışlar Oranı* farklı muhasebe tekniklerinden arınmış sonuçlar vermektedir. Öte yandan *Firma Değeri / Satışlar Oranı* firmanın maliyet unsurunu ve faaliyet gider yapısını göz ardı ederken, *Fiyat / Kazanç Oranı* net karı dikkate aldığından şirketin mali yapısını ve koşullarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu oranların birlikte kullanılıp, beraber yorumlanması gerekmektedir.

Piyasa değeri yaklaşımı varlıkların değerini 'karşılaştırılabilir' varlıkların fiyatlarına bakarak nakit akımları, defter değeri veya satışları gibi değişkenler bağlamında tahmin eder. Dolayısıyla bu yaklaşım sağlıklı işleyen bir piyasa ve karşılaştırılabilir piyasa verilerinin olduğu, alım-satım sonucunda arz ve talep dengesinin olduğu benzer varlıkların bulunduğu durumlarda kullanılabilir. Karşılaştırılabilir verilere sahip firmaları bulmak bazı durumlarda çok güç olmakla beraber, bulunsa bile farklı riskler içerip farklı büyüme potansiyelleri taşıyabilirler. Farklılık gösterecek bu faktörlerin nasıl kontrol edileceği önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Chambers, 2005: 179). Bunların dışında piyasa yaklaşımının eksikleri olarak, paranın zaman değerini dikkate almaması, risk faktörünün sabit kabul edilmesi, spekülasyona açık pazarlarda oranların sapma yapabilme ihtimali ve yatırım gereksinimi gibi konulardan bahsedilebilir.

Hisseleri halka arz edilmiş diğer bir ifade ile önceden değerlendirilmiş şirket verileri de bu yöntemler için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Fakat bazı çevreler bu yöntemi, piyasalarda işlem gören senetlerin genellikle azınlık hisseleri olmasından, nitelikli ve kontrol gücü bulunan hisseler ile azınlık hisselerinin değerlerinin farklı olabileceğinden ötürü de eleştirmektedir (Ataman, 1999: 172.). Bu yaklaşım, yayın hakları, piyasaların büyüklüğü, oyuncu kontratları ve daha birçok farklı değişken bulunmasından ve bu değişkenler için karşılaştırılabilir nitelikli verinin az olmasından ötürü futbol kulüpleri için çok sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olarak görülmemekte fakat kısmi olarak kullanılması değerlemeyi bir adım daha güvenilir yapabilmektedir.

Futbol kulüplerinin halka arz edildikleri yıllarda bu sektör için ülkemizde karşılaştırılabilir veri yok denecek kadar azdır. Zaten her kulüp kendine göre farklı varlıklara sahip olup farklı şirketleşme modelleri benimsemiştir. Bu sebeplerden ötürü değerlendirilmesinde piyasa değeri yaklaşımı kullanılması sağlıklı bulunmamaktadır. Nitekim Atar, piyasa yaklaşımı oranları ile yaptığı çalışmada Galatasaray'ın 2006 yılında ki şirket değeri için 230 ila 470 milyon TL arasında çok farklı rakamlar tespit etmiştir. Aynı şekilde Beşiktaş için bulunan değerler 28 ila 413 milyon TL arasında değişiklik gösterirken, Fenerbahçe için ise bu değerler 152 ila 380 milyon TL arasındadır (Atar, 2007). Bu durumda piyasa yaklaşımının Türkiye'de hisseleri halka arz edilmiş futbol kulüplerinin değerlemesi için uygun olmadığına bir göstergedir.

Gelir yaklaşımı bir varlığın değerini o varlıktan gelecekte beklenen nakit akımlarının bugünkü değeri ile ilişkilendirir. Aktif bazlı yaklaşımın aksine varlığın edinme maliyetinden ziyade o varlığın elde bulundurulmasıyla sağlanacak kazançları ele alır ve varlıkların ekonomik ömürleri boyunca yaratacağı gelirlerin bugünkü değerleri toplamına eşittir (Chambers, 2005:183). Bir şirketin gelecekte elde etmesi beklenen nakit akımlarının o şirketin sahip olduğu marka değeri, insan kaynakları ve bilgi birikimi gibi entelektüel sermaye kavramlarına da bağlı olduğu düşünülürse gelir yaklaşımının şirketin sahip olduğu bilançoda görülen ya da görülmeyen tüm unsurları dikkate aldığı da söylenebilir. Bu sebeple hemen hemen tüm şirketlerin değerlemesinde kullanılabilir bir yaklaşımdır. Karma yöntemler ise bu metodların birkaçının beraber kullanılması ile sonuca ulaşmaya çalışmaktan geçer.

Futbol kulüplerinin varlık yapılarında isim hakları, yayın hakları, futbolcu lisansları, sponsorluk sözleşmeleri, taraftar kitleleri, marka değerleri gibi somut olmayan kalemlerin çokluğundan ötürü, kulüplerin değerlerinin ölçülmesi diğer firmalara nazaran daha da zor bir süreç haline gelmiştir (Kızıltepe, 2012: 77-88). Günümüzde futbol kulüplerinde özellikle futbolcu maliyetlerinde oluşan yüksek miktarlarda ki artışlar dolayısıyla nakit çıkışlarının aşırı derecede yükseldiği bu durumun da nakit akımlarının negatif yönde sonuç verdiği teziyle indirgenmiş nakit akımları yönteminin futbol kulüplerinin değerlemesinde kullanılmasının sağlıklı olmadığını savunan akademik çevrelerde mevcuttur.

Nakit akımları belirli bir dönem içerisinde firmaya giren ve çıkan nakit hareketlerini temsil eden bir kavramdır. Bu yöntem üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, firmanın geçmişte sağladığı mali performansları analiz edilerek gelecekte yaratması muhtemel nakit akımlarının tahmin edilmesidir. Nakit akımları hesaplanırken ilk olarak şirketin ilgili dönemde ki vergi ve faiz öncesi karından, vergi, faiz ve amortisman gibi gider kalemlerin

çıkarılmaktadır. Sonrasında bulunan rakama varlık satımı veya yabancı kaynak kullanımını gibi uygulamalarla nakit girişi varsa eklenerek, varlık yatırımı ya da borç ödemesi gibi nakit çıkışları varsa çıkarılarak bulunmaktadır. Diğer bir deyişle işletme sermayesinde ki pozitif yönlü değişim nakit çıkışı olarak, negatif yönlü değişim nakit girişi olarak hesaplanır. İkinci olarak gelecekte ki nakit akımlarının bugün ki değerlere indirgenmesini sağlayacak bir iskonto oranı bulunur ve son olarak nakit akımlarının bugün ki değeri bulunur.

Kısaca şirketin belli bir dönemde yaratacağı nakit akımları ile sonsuza kadar yaratacağı nakit akımlarının belirlenmiş bir iskonto oranı ile bugüne indirgenmesi ve bulunan değerlerin toplanarak şirket değerinin bulunması varsayımına dayanır.

Belirli bir dönem boyunca gerçekleşmesi beklenen nakit akımları cümlesinde ki belirli bir dönemin yani projeksiyon döneminin ne kadar uzun olacağı çalışmanın sonucunu etkileyecek bir faktördür. Projeksiyon döneminin en az 5 yıl olması kabul edilmektedir. Fakat 10 yılı geçen bir projeksiyon döneminde, 10 yıl sonraki pazar durumu, şirketin pazarda ki konumu, mikro ve makro ekonomik değişkenleri ve diğer birçok faktörü tahmin etmek neredeyse imkansızdır. Bu yüzden belirli bir dönemden kasıt 5 ila 10 yıl arasında bir zaman zarfıdır.

Her bir değerlendirme yöntemi gibi indirgenmiş nakit akımları yönteminin de çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar genel olarak;

- Firmanın tamamen kendi mali verileri ve özellikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi,
- Ekonomik ve rasyonel düzeyde doğru sonuçlara ulaşması,
- Paranın zaman değeri ve risk faktörünün hesaplamalarda göz önünde bulundurulması,
- Maddi olmayan duran varlıklarında (gelecekte bir nakit akışı yaratacağı varsayılaraktan) değerlemesinin yapılması,
- Basit ve anlaşılır olmasıdır.

Öte yandan bu yöntemin dezavantajları ise;

- Firmanın kendi verilerinin manipüle edilmeye açık olması,
- Paranın zaman değeri, risk faktörü ve büyüme oranının sabit kabul edilmesi,
- Piyasada işlem gören benzer şirket verilerinden faydalanılmamasıdır.

4. Uygulama³

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de halka arz edilen futbol kulüplerinin hisse senedi ilk satış fiyatlarını nasıl belirlediğini incelemek, belirlenen fiyatların ne derece doğru olduğunu tespit etmek dolayısıyla bundan sonra halka arz edilecek kulüplere bir örnek sağlamaktır. Bu kapsamda üç büyük kulübün halka açıldıkları yıl için indirgenmiş nakit akımları yöntemi kullanarak değerlendirilme yapıp, halka arzda olması gereken şirket değerleri bulunmuştur. Bulunan bu değerler ile kulüpler için halka arzda yapılan değerlemeler karşılaştırılıp, aradaki olumlu veya olumsuz farklar tespit edilerek yorumlanmaktadır.

İlk olarak indirgenmiş nakit akımları yönteminin belli aşamalarının olduğu belirtilmelidir. Kulüpler için bu aşamalar; halka açıldıkları yıl öncesi finansal tabloların değerlendirilmesi ve mevcut durum analizi yapılması, bu analizler üzerinden takip eden yıllar için nakit akımların tahminlerinin yapılması, iskonto oranının belirlenmesi, nakit akımlarının bugüne indirgenip şirket değerinin bulunması ve bulunan sonuçların yorumlanmasıdır.

Yöntemin en önemli aşaması olan değerlendirme öncesi analizler ve yapılacak analizler üzerinden tahmin kısmıdır. Geçmiş mali verilere bakılarak sonraki dönemler için tahmin yapmak ise GS, FB ve BJK için hayli zorlu bir süreçtir. Çünkü söz konusu kulüplerin, değerlendirme öncesi mali verilerinin çok büyük kısmı kulüpler ile kulüp şirketleri arasında imzalanan lisans ve devir sözleşmelerinin yürürlüğe girdiği tarihten önce hazırlanmıştır. Halka arzın yapıldığı zamana yakın tarihlerde kulüpler, şirketlerle çeşitli lisans ve devir sözleşmeleri imzalamıştır. Bu sözleşmeler aracılığı ile Fenerbahçe ve Galatasaray dernek gelirlerinin çok büyük kısmını, Beşiktaş ise dernek gelir ve giderlerini topyekûn olarak şirketlere devretmiştir. Bu nedenle söz konusu sözleşmeler şirket mali tablolarında büyük değişiklikler yaratacak ve geçmiş şirket verileri yapılacak tahminlere tek başına bir dayanak oluşturmayacaktır. Öte yandan halka arz öncesi derneklerin mali verileri kamuoyu ile paylaşılmamıştır. Fakat halka arzın bir gerekliliği olan izahnamelerde, yapılan değerlendirme çalışmalarına ve dernek gelir ve giderlerine kısmen yer verilmiştir.

Kulüplere ait olan şirketlerin halka açıldıkları yıl öncesi son 3 dönem özet bilançoları, likidite oranları, finansal yapı oranları, gelir tabloları ve kârlılık oranlarının bulunduğu tablolar aşağıda gösterilmiştir. Şirketlerin halka arz izahnameleri aracılığı ile dernek gelir ve giderleri ayrıca incelenip hesaplamalara dâhil edilmiştir.

³ Uygulama kısmında TL cinsinden verilen tüm değerler, ilgili yıllarda henüz paradan altı sıfır atılmadığının göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

4.1. Beşiktaş

4.1.1 Halka Arz Öncesi Mali Durum Analizi

Tablo 1: Beşiktaş Jimnastik Kulübü İlgili Yıllar Finansal Verileri (Bilanço Milyon TL)

	31.12.2001	31.12.2000	31.12.1999
Dönen Varlıklar	365.976	251.385	336.317
Duran Varlıklar	1.883.058	9.104	121.635
AKTİF TOPLAMI	2.249.034	260.489	457.952
Kısa Vadeli Borçlar	156.237	159.015	452.317
Ticari Borçlar	6.376	33.491	81
Diğer	149.861	125.524	452.236
Uzun Vadeli Borçlar	978	1.446	
Ticari Borçlar	978		
Diğer		1.446	
Öz sermaye	2.091.819	100.028	5.635
PASİF TOPLAMI	2.249.034	260.489	457.952
Cari Oran	2,34	1,58	0,74
Likidite Oranı	1,65	1,56	0,74
Nakit Oranı	0,01	0,05	0,03
Toplam Borçlar/Öz Sermaye	0,07	1,60	80,27
K.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,07	0,61	0,99
U.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,00	0,01	0,00
Maddi Duran Varlıklar/ Öz Sermaye + UVB	0,00	0,00	2,20

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Yapılan analizlerden, Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin 1999 ve 2000 yıllarında yaşanan ekonomik krizden etkilendiği söylenebilir. Nitekim 1999 yılında düşük seyreden şirketin cari oranı ve likidite oranı takip eden yıllarda yükselerek kabul edilebilir bir çizgiye ulaşmıştır. Her ne kadar nakit oranı olması gerekenden düşük bir seviyede olsa bile şirket kısa vadeli yükümlülüklerini rahatlıkla yerine getirebilecek bir seviyededir.

Tablo 2: Beşiktaş Jimnastik Kulübü İlgili Yıllar Finansal Verileri (Gelir Tablosu Milyon TL)

Milyon TL	01/01/1999-31/12/1999	01/01/2000-31/12/2000	01/01/2001-31/12/2001
Brüt Satışlar	465.624	1.007.381	562.507
Satıştan İndirimler	--	-95.344	--
Net Satışlar	465.624	912.037	562.507
Satışların Maliyeti	-462.244	-431.789	-535.866
Brüt Satış Kari/Zararı	3.380	480.248	26.641
Faaliyet Giderleri	-12.414	-35.841	-268.312
Esas Faaliyet Karı ve Zararı	-9.034	444.407	-241.671
Diğer Faaliyet Gelir ve Karları	125.661	68.817	2.949.623
Diğer Faaliyet Gider ve Zararları	-105.961	-337.706	-2.490.001
Finansman Giderleri	-165	-266	-333
Olağanüstü Gelir ve Karlar		73.079	6.520
Olağanüstü Gider ve zararlar	-7.602	-83.081	-1.879
Dönem Kari veya Zararı	2.899	165.250	222.259
Ödenecek vergi ve diğer yasal yükümlülükler	-5.082	-70.856	-74.970
Net Dönem Kari/Zararı	-2.183	94.394	147.289
Kârlılık Oranları			
Net Dönem Kârı/Aktif	-0,004	0,36	0,07
Net Dönem Kârı/Öz Sermaye	-0,39	0,94	0,07
Brüt Kâr Marjı	0,01	0,53	0,05
Net Kâr Marjı	0,26	0,00	0,09

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Tablodan görüldüğü üzere Beşiktaş Futbol A.Ş. 1999 yılını zarar ile kapatmıştır. 2000 yılında satışlarını iki katından daha fazla kadar yükseltirken satışların maliyeti düşmüştür. Bunun sonucu olarak 94 milyar civarında bir net kâr elde etmiştir. 1999-2000 yıllarında Net Dönem Kârı/Aktif ve Net Dönem Kârı/Öz sermaye oranları yanıltıcı olabilmektedir. Çünkü bu yıllarda sermaye dolayısıyla bilanço çok küçük rakamlardan oluşmaktadır. Bunun yanında 2000 ve 2001 yıllarında brüt kâr marjı ile net kâr marjı arasında büyük farkların olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklar diğer faaliyet gelir ve giderlerinin normalden çok yüksek olduğuna işaret etmektedir. Buda internet sitesi gelir ve giderleri gibi bazı kalemlerin bu hesaplarda muhasebeleştirilmesinden kaynaklanmaktadır.

4.1.2 Nakit Akım Tahminleri İçin Varsayımlar

5 yıllık bir projeksiyon dönemi öngörölmüş kalan kısım için sonsuza giden bir artık değer hesaplanmıştır.

Kulübün gelirlerinin büyük kısmı dolar kurunda olmasından ötürü hesaplamalar dolar bazında yapılmış, bulunan kulüp değeri 1.360.000 dolar kurundan Türk parasına çevrilmiştir.

Değerleme çalışmasında halka arz geliri dikkate alınmamıştır.

Her ne kadar geçmiş yıllarda ödenen vergi oranı yüksek görünse de Beşiktaş Futbol A.Ş'nin gelirlerinin büyük kısmının sportif faaliyetlerden oluştuğu öngörüldüğünden ve sportif faaliyetlerin vergi muafiyeti kapsamında olmasından ötürü hesaplamalarda vergi oranı %3 olarak alınmıştır.

Şirketin yıllar itibariyle yaptığı net kârın tamamı dağıtılacak temettü olarak varsayılmış, buradan elde edilen gelir hesaplamalara dâhil edilmemiştir.

Kulübün geçmiş senelerde ki sportif başarılarına bakarak ortalama üç yılda bir şampiyonlar ligine katılacağı varsayılmıştır.

Kulübün yayın gelirleri 2002 12,7 milyon dolar, 2003 yılında 14,5 milyon dolar olması beklenirken takip eden yıllarda %5 oranında artacağı varsayılmıştır.

Kulübün 2001 yılsonu itibariyle mevcut sponsorluk ve reklam sözleşmelerine, ayrıca bu konuda artan bir talep olmasına dayanarak reklam ve sponsorluk gelirleri yükselen bir grafikte ve büyük bir gelir sağlanacağı varsayılmıştır.

Bahis gelirleri ve forma satışları isim hakkından oluşan ticari ürün isim hakkı gelirleri kaleminin de yükselen bir çizgide olduğu öngörülmüştür.

Şampiyonlar ligi performans gelirler tahminleri UEFA'nın uluslararası turnuvalarda kullandığı gelir dağıtım düzenlemelerine göre yapılmıştır.

Diğer gelirler arasında diğer turnuva yayın hakkı gelirleri bulunmakta olup, bu kalem için muhafazakar tahminler yapılmıştır.

Futbolcu transfer giderleri amortismanlardan ayrı olarak gösterilmiştir.

Antrenör-futbolcu transfer ve maaş giderleri için bu piyasanın hızla artmasından dolayı yüksek bir büyüme tahmin edilmiştir.

Maç Giderleri, Sosyal Giderleri, Kamp ve Tesis giderleri, Seyahat ve Stadyum giderleri, geçmiş yıllarda ki dernek kayıtları ile tahmin edilmiş ve önümüzdeki yıllar için bu giderlerde küçük oranlarda yükselme tahminleri yapılmıştır.

İşletme sermayesi geçmiş yıllarda ki veri analizlerine dayanarak brüt satışların %20'si olarak hesaplanmıştır.

Artan oranlar için enflasyon verileri baz alınmıştır.

Devam eden sektörel büyüme oranı %4 olarak varsayılmıştır.

4.1.3 İskonto Oranının Hesaplanması

İskonto oranı olarak ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranı kullanılacaktır. Öz sermaye maliyeti ve borçlanma maliyetinin ağırlıklı ortalaması alınarak bulunan bu değer şirkete yatırım yapanların söz konusu yatırımları karşılığında elde etmek isteyecekleri minimum kazanç oranını temsil eder. Öz sermaye maliyeti firmanın hisse senedinin yatırımcılar tarafından alınmasını gerektirecek en düşük getiri oranı olarak tanımlanabilmektedir. Fakat firmaların kaynaklarının tamamı öz sermaye ile karşılanmadığından firmaların borçlanma maliyetlerinin de bulunması gerekmektedir.

Borçlanma maliyeti %15 olarak varsayılmıştır. Bu oran değerlendirme yapılan yılda piyasalarda mevcut borçlanma maliyetine göre yüksektir. Bunun sebebi ise piyasada futbol şirketlerinin diğer şirketlere oranla daha fazla riskli bir görüntüsünün olmasıdır.

Sermaye maliyetini bulmak için ise beta katsayı, risksiz getiri oranı ve piyasa risk primi gibi değişkenlerin olduğu bir hesaplama yöntemi mevcuttur. Beta katsayısı, bir hisse senedi fiyatının borsada işlem gören diğer hisse senedi fiyatları karşısındaki değişiminin ölçüsüdür. Literatürde yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak bu oran 0.8 olarak alınmıştır. Risksiz getiri oranı şirketin faaliyet gösterdiği ülkedeki yatırım araçlarından riski en düşük

olanı ifade eder. Bu oran için genellikle 10 Yıl vadeli tahvil ve bono getiri oranları alınmaktadır.⁴ Piyasa risk primi ise, yatırımcıların hisse senedi piyasalarına yatırım yaparak risksiz faiz getirisi üzerinde bekledikleri getiri oranını ifade etmektedir. Hesaplamalarda risksiz getiri oranı %11, piyasa risk primi %5 olarak dikkate alınmıştır.

$$R_e = R_f + (R_m * \beta) = 0,11 + (0,05 * 0,8) \cong \%15$$

R_f : Risksiz Getiri Oranı, β : Beta Katsayısı, R_m : Piyasa Risk Primi

$$\text{İskonto Oranı} = \frac{MV_e}{MV_e + MV_d} * R_e + \frac{MV_d}{MV_e + MV_d} * R_d * (1-t)$$

R_e : Sermaye Maliyeti, R_d : Borçlanma Maliyeti, MV_e : Toplam Özkaynaklar
 MV_d : Toplam Yabancı Kaynaklar, T : Vergi Oranı

Son yıla ait bilanço verileri ile bir hesaplama yaparsak;

$$= \frac{2.091.819}{2.249.034} * \%15 + \frac{157.215}{2.249.034} * \%15 * (1-4) \cong \%15$$

iskonto oranı bulunmaktadır.

4.1.4 Firma Değeri

Beşiktaş Türkiye’de ilk halka açılan kulüptür. Şirket değerlemesi ve hisse senedi tespiti yapılırken, piyasada benzer bir şirketin olmamasından dolayı sınırlı verilerle çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ilkinde indirgenmiş nakit akımları yöntemi kullanılmış olup, %15 iskonto oranı ile şirket değeri 124 ila 130 milyon dolar arasında tespit edilmiştir. Bir diğer çalışma da ise yurtdışında ki sermaye piyasalarında işlem gören Futbol Kulüpleri baz alınarak bir fiyat/kazanç analizi yapılmış ve şirket değeri 100 ila 125 milyon arasında hesaplanmıştır. Çalışmalar sonucunda 57,5 TL hisse senedi fiyatı belirlenmiştir. Beşiktaş Futbol A.Ş.’nin halka açıldığı yıl olan 2002’deki değeri 94,5 milyon dolar civarında hesaplanmıştır.

⁴ www.okul.pwc.com.tr

4.2 Galatasaray

4.2.1. Halka Arz Öncesi Mali Durum Analizi

Tablo 3: Galatasaray Sportif A.Ş İlgili Yıllar Finansal Verileri (BilançoMilyon TL)

	31.12.1999	31.05.2000	30.11.2001
Dönen Varlıklar	283.002	308.114	16.934.868
Duran Varlıklar	26.346	11.847	36.948
AKTİF TOPLAMI	309.348	319.961	16.971.366
Kısa Vadeli Borçlar	228.228	209.601	3.416.883
Finansal Borçlar	169.644	185.453	-
Ticari Borçlar	12.105	5.854	13.217
Diğer	46.479	18.294	3.403.666
Uzun Vadeli Borçlar	17.611	4.651	10.333
Finansal Borçlar	-	-	-
Diğer	17.611	4.651	10.333
Öz sermaye	63.509	105.709	13.544.150
PASİF TOPLAMI	309.348	319.961	16.971.366
Cari Oran	1,24	1,47	4,96
Likidite Oranı	-0,41	-10,14	1,95
Nakit Oranı	-0,43	-10,44	1,77
Toplam Borçlar/Öz Sermaye	3,87	2,03	0,25
K.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,74	0,66	0,20
U.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,06	0,01	0,00
Maddi Duran Varlıklar/ Öz Sermaye + UVB	0,09	0,06	0,00

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Şirket 1 Ocak 2001 tarihinden itibaren özel hesap dönemine geçtiğinden bilanço ve gelir tablolarında farklı tarihli ara dönem tabloları da yer almaktadır.

Galatasaray Sportif A.Ş.'nin bilançosu Beşiktaş Futbol A.Ş.'ne göre neredeyse 8 kat daha büyüktür. Bunun başlıca sebebi ise Galatasaray Spor Kulübü Derneği gelirlerinin büyük bir kısmını Kasım 2000 tarihinde şirkete devretmiş olmasıdır. Bu devirle birlikte dönen varlıklarda ve net kâr ile beraber sermayede büyük bir artış meydana gelmiştir. Söz konusu büyüme ile beraber şirketin 1999 ve 2000 yıllarında düşük seyreden cari oran, likidite oranı ve nakit oranı normal seviyelere ulaşmıştır. 1999 yılında toplam borçları sermayesinin neredeyse dört katı olan şirket 2001 yılı sonu itibarıyla kârlılığı o denli artırmıştır ki öz sermaye toplam borçların dört katı seviyesine ulaşmıştır. Beşiktaş'ın mali tablolarına benzer şekilde borçlanmanın tamamına yakını kısa vadeli olup, borçlanmanın kaynaklarda ki payı yıllar içinde azalmıştır. Fakat bu pay olarak her ne kadar azalsa da borçlanma miktar olarak artmaktadır. Takip eden yıllarda da borçlanmanın yükseleceği kaçınılmazdır.

Tablo 4: Galatasaray Sportif A.Ş İlgili Yıllar Finansal Verileri (Gelir Tablosu Milyon TL)

	01/01/1999- 31/12/1999	01/01/2000- 31/12/2000	01/01/2001- 31/12/2001	Ara dönem
Brüt Satışlar	49.870	105.131	21.743.448	14.532.483
Satıştan İndirimler	-141	-42	-23.859	-
Net Satışlar	49.729	105.089	21.719.589	14.532.483
Satışların Maliyeti	-9.350	-74.842	-106.679	-
BRÜT SATIŞ KARI/ZARARI	40.379	30.247	21.612.910	14.532.483
Faaliyet Giderleri	-79.154	-57.822	-4.134.175	-3.769.754
Esas Faaliyet Karı ve Zararı	-38.775	-27.575	17.478.735	10.762.729
Diğer Faaliyet Gelir ve Karları	150.894	151.364	5.262.880	5.204.988
Diğer Faaliyet Gider ve Zararları	-63.616	-34.324	-381.670	-1.822.056
Finansman Giderleri	-35.954	-41.706	-4.853	-14.643
Olağanüstü Gelir ve Karlar	--	--	--	1.001.999
Olağanüstü Gider ve zararlar	-5.058	-1.848	-24.304	-3.860.954
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	7.491	45.911	22.330.788	11.272.063
Ödenecek vergi ve diğer yasal yükümlülükler	--	-3.711	3.003	--
NET DÖNEM KARI/ZARARI	7.491	42.200	22.327.785	11.272.063

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Net Dönem Kârı/Aktif	0,02	0,13	0,90	0,66
Net Dönem Kârı/Öz Sermaye	0,12	0,40	0,95	0,83
Brüt Kâr Marjı	0,81	0,29	1,00	1,00
Net Kâr Marjı	0,15	0,40	1,02	0,78

1999 ve 2000 yıllarında şirketin gelirleri kısıtlı olduğundan net dönem kârı düşük seviyelerde seyretmektedir. 2001 yılında 22 trilyon gibi bir kâr açıklayan şirket 2002 yılının ilk yarısında 11 trilyon kâr etmiştir. Net kârın aktife oranı çok büyük oranlara yükselmiştir. Bunun başlıca sebebi ise bahsedildiği üzere kulüp ile şirket arasında yapılan sözleşmelerin bilançoda yer almayışıdır. 2001 yılında net kâr marjı hem 1 den hem de brüt kâr marjından daha büyük çıkmıştır. Teorik olarak mümkün olmayan bu durumun elde edilen satış gelirinin bir kısmının diğer faaliyet gelir ve kârları altında izlenmesinden kaynaklanmaktadır. Tabloda bulunan son iki dönem verileri, Galatasaray Kulübünün gelirleri şirkete devredip giderleri dernek bünyesinde bırakarak çok kârlı bir konuma geldiğine ve bu kârın da yıllar itibariyle artacağı gerçeğine bir kaynak teşkil etmiştir.

4.2.2 Nakit Akım Tahminleri İçin Varsayımlar

5 yıllık bir projeksiyon dönemi öngörülmesi kalan kısım için sonsuza giden bir artık değer hesaplanmıştır. Kulübün gelirlerinin büyük kısmı dolar kurunda olmasından ötürü hesaplamalar dolar bazında yapılmış, bulunan kulüp değeri 1.360.000 kurundan Türk parasına çevrilmiştir. Değerleme çalışmasında halka arz geliri dikkate alınmamıştır.

Galatasaray Sportif A.Ş'nin gelirlerinin büyük kısmının sportif faaliyetlerden oluştuğu öngörüldüğünden ve bu gelirlerin kurumlar vergisi muafiyeti kapsamında olduğundan vergi

oranı %3 olarak alınmıştır. Şirketin yıllar itibariyle yaptığı net kârın tamamı dağıtılacak temettü olarak varsayılmış, buradan elde edilen gelir hesaplamalara dâhil edilmemiştir.

Hesaplanan iskonto oranı %14'dür. İskonto oranı hesaplanırken Galatasaray'ın Beşiktaş ile aynı dönemde halka arz edildiği göz önünde bulundurularak benzer şekilde beta katsayısı 0,8, risksiz getiri oranı %11, piyasa risk primi %5 olarak alınmıştır.

Kulübün yayın gelirleri TFF ile DIGITURK arasında yapılan anlaşmaya istinaden 2002 12,7 milyon dolar(bir kısmı tahsil edilmiş), 2003 yılında 14,5 milyon dolar olması beklenirken takip eden yıllarda %5 oranında artacağı varsayılmıştır.

Diğer Turnuva Yayın Hakları 2005 sezon sonuna kadar 11 milyon dolara satılmış fakat bu rakam tahsil edilememiştir. Takip edilen yıllar için yeni bir satım yapılacağı varsayılmıştır. Projeksiyon dönemi ve artık yıl için muhafazakar davranılarak buradan 6,6 milyon dolar gelir öngörülmüş ve bu rakam yıllar içerisinde artan bir oranda dağıtılmıştır.

Kulübün geçmiş senelerde ki sportif başarılarına bakarak her üç sezonda iki kez şampiyonlar ligine katılacağı varsayılmıştır.

Kulübün 2004 yılsonu itibariyle mevcut sponsorluk ve reklam sözleşmelerine, ayrıca bu konuda artan bir toplam olmasına dayanarak stat reklamı ve forma reklamı ve sponsorluklar konusunda yükselen bir grafikte ve büyük bir gelir sağlanacağı varsayılmıştır.

Bahis gelirleri ve forma satışları isim hakkından oluşan ticari isim hakkı gelirleri kaleminin de yükselen bir çizgide olduğu öngörülmüştür.

Şampiyonlar ligi performans gelirleri UEFA'nın düzenlemelerine, Stadyum gelirleri, diğer gelirler, futbol takımı kirası ve lisans bedeli için tahminler ise şirketin mevcut yaptığı sözleşmelerden yola çıkılarak incelenerek yapılmıştır.

Faaliyet giderleri 2004 yılı için 230 bin dolar alınmış olup takip eden yıllarda %20 oranında bir artış öngörülmüştür.

Faaliyet giderleri içinde muhasebeleştirilen amortismanların 2004 yılında 230.000 dolar olması ve takip eden yıllarda %20 artış göstermesi, Finansman giderleri arasında muhasebeleştirilen faiz giderlerinin 2004 yılında 75.000 dolar olması ve takip eden yıllarda %15 artış göstermesi beklenmektedir.

İşletme sermayesi geçmiş yıllarda ki veri analizlerine dayanarak brüt satışların %1,5'i olarak hesaplanmıştır. Artan oranlar için enflasyon verileri baz alınmıştır. Devam eden sektörsel büyüme oranı %4 olarak varsayılmıştır.

4.2.3. İskonto Oranının Hesaplanması

$$\text{Sermaye Maliyeti} = R_f + (R_m * \beta) = 0,11 + (0,05 * 0,8) \cong \%15$$

$$\begin{aligned} \text{İskonto Oranı} &= \frac{MVe}{MVe + MVd} * Re + \frac{MVd}{MVe + MVd} * Rd * (1-t) \\ &= \frac{13.544.150}{16.971.366} * \%15 + \frac{3.427.216}{16.971.366} * \%15 * (1-4) \cong \%15 \end{aligned}$$

4.2.4 Firma Değeri

Galatasaray Sportif A.Ş.'nin halka arzında indirgenmiş nakit akımları yöntemi ve %17 iskonto oranı ile bir değerlendirme çalışması yapılmış ve şirket değeri 210 milyon dolar civarı tespit edilmiştir. Bu değerlendirme çalışmasına ve şirketin taşıdığı büyüme potansiyeline rağmen, şirketin henüz borsa performansını kanıtlamamış olması nedeniyle şirket değeri 130 milyon dolar varsayılmıştır ki bu değer, yapılan indirgenmiş nakit akımları yönteminde %36 gibi bir iskonto oranına denk gelmektedir. 130 milyon dolar değer üzerinden 87 TL hisse senedi satış fiyatı belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre Galatasaray Sportif A.Ş.'nin 2002 yılı itibarıyla değeri 187 milyon dolar civarı hesaplanmıştır.

4.3 Fenerbahçe

4.3.1 Halka Arz Öncesi Mali Durum Analizi

Tablo 5: Fenerbahçe Sportif A.Ş İlgili Yıllar Finansal Verileri (Bilanço Milyon TL)

	31.12.2001	31.05.2002	30.11.2003
Dönen Varlıklar	2.003.726	1.178.289	3.011.988
Duran Varlıklar	58.525	153.798	1.800.725
AKTİF TOPLAMI	2.062.251	1.332.087	4.812.713
Kısa Vadeli Borçlar	1.900.468	1.103.910	2.971.761
Finansal Borçlar	3.385	620	334.744
Ticari Borçlar	237.728	305.985	470.225
Diğer	1.659.355	797.305	2.166.792
Uzun Vadeli Borçlar	-	-	1.022.387
Finansal Borçlar	-	-	1.015.460
Diğer			6.927
Özsermaye	161.783	228.177	818.565
PASİF TOPLAMI	2.062.251	1.332.087	4.812.713
Cari Oran	1,05	1,07	1,01
Likidite Oranı	0,38	0,57	0,38
Nakit Oranı	0,04	0,08	0,01
Toplam Borçlar/Öz Sermaye	11,75	4,84	4,88
K.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,92	0,83	0,62
U.V Borçlar/Aktif Toplamı	0,00	0,00	0,21
Maddi Duran Varlıklar/ Öz Sermaye + UVB	0,32	0,48	0,96

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Şirket 1 Haziran 2002 tarihinden itibaren özel hesap dönemine geçtiğinden bilanço ve gelir tablolarında farklı tarihli ara dönem tabloları da yer almaktadır.

Öncelikle, Fenerbahçe Sportif A.Ş. cari oranı çok yüksek bir seviyede olmamakla beraber Fenerbahçe kulübü kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kapasitesinde olup bu oranı ilgili yıllar içerisinde sabit kalmıştır. Aynı şekilde likidite oranı da sabit seviyelerde kalmıştır. Literatürü incelediğimiz zaman bu oranın bir olması ideal görünmektedir. Fakat sektörel bazda değerlendirdiğimiz zaman daha yüksek veya daha az olması kabul görülebilmektedir. Futbol kulüplerinde ise yüksek bir stok bulundurma durumu söz konusu olmadığından bu oranın cari oranı destekleyici nitelikte 1 veya daha üstü çıkması beklenmektedir. Fakat görüldüğü üzere Fenerbahçe Sportif A.Ş.'nin likidite oranı beklenenin altında kalmıştır. Aynı şekilde nakit oranı da çok düşük seviyelerde seyretmektedir. Bu iki gösterge kulübün nakit sıkıntısı yaşayabileceğini ve önlem alması gerektiğinin birer kanıtıdır.

Fenerbahçe kulübünün ilgili yıllarda kaldıraç oranlarına baktığımız zaman olması gerekenden çok yüksek bir oranla karşı karşıya kalmaktayız. Bu bir tek Fenerbahçe için değil, Beşiktaş ve Galatasaray kulüplerinde ilgili dönemde sermaye artışı ve net kâr artışından ötürü mali verilere yansıma da, diğer futbol kulüpleri için de kaçınılmaz bir durumdur ve kulüplerin spekülasyon tarzda finanse edildiğini, kredi verenler açısından kulüplerin emniyet marjının dar olduğu, kulüplerin yüksek faiz yükü altına girdiğini, dolayısıyla faiz ve anapara geri ödeme yükümlülüğü esnasında sıkıntıya düşebilecekleri gerçeğini ortaya koymaktadır. Öte yandan Fenerbahçe'nin kaynaklarının 2001 ve 2002 yıllarında tamamı, 2003 yılında ise çok büyük bir kısmı kısa vadeli borçlardan oluşmaktadır. Yani FB bu yıllarda çok dinamik ve risk içeren bir finansal politika izlemektedir.

Tablo 6: Fenerbahçe Sportif A.Ş İlgili Yıllar Finansal Verileri (Gelir Tablosu Milyon TL)

Milyon TL	01/01/2001- 31/12/2001	01/06/2002- 31/05/2002	01/06/2003- 31/05/2003	Ara dönem 30.11.2003
Brüt Satışlar	5.258.309	6.699.081	7.397.943	3.388.800
Satıştan İndirimler	-34.899	-59.110	-63.756	-
Net Satışlar	5.223.410	6.639.971	7.334.187	3.388.800
Satışların Maliyeti	-4.099.074	-5.002.646	-5.896.910	-2.477.720
BRÜT SATIŞ KARI/ZARARI	1.124.336	1.637.325	1.437.277	911.080
Faaliyet Giderleri	-999.260	-1.436.308	-1.154.473	-355.650
Esas Faaliyet Karı ve Zararı	125.076	201.017	282.804	555.430
Diğer Faaliyet Gelir ve Karları	457.420	93.917	82.754	239.881
Diğer Faaliyet Gider ve Zararları	-498.012	-119.477	-245.479	-81.631
Finansman Giderleri	-11.701	-7.217	--	-67.432
Olağanüstü Gelir ve Karlar	17.488	27.717	54.245	3.492
Olağanüstü Gider ve zararlar	6.688.401	-14.214	-5.072	-1.286
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	79.591	181.743	169.252	648.454
Ödenecek vergi ve diğer yasal yükümlülükler	-52.657	-57.395	.147.292	-80.038
NET DÖNEM KARI/ZARARI	26.934	124.348	21.960	568.416

(Yazarlar tarafından, kulübün Kamuyu Aydınlatma Platformuna vermiş olduğu ve halka aleni olarak yayınlanan finansal verilerden, Borsa İstanbul'un yayınlamış olduğu bilgi ve belgelerden dağınık olarak ulaşılabilecek finansal verilerden derlenerek çalışmaya konulmuş bir tablodur.)

Net Dönem Kârı/Aktif	0,01	0,05	0,01	0,12
Net Dönem Kârı/Öz Sermaye	0,17	0,29	0,09	0,69
Brüt Kâr Marjı	0,22	0,31	0,20	0,27
Net Kâr Marjı	0,00	0,03	0,00	0,17

Şirketin yaptığı net kâr rakamlarına baktığımız zaman bilançonun büyüklüğüne göre bu rakamların genel olarak çok düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Net dönem kârı/sermaye rasyosu her ne kadar yüksek çıksa da yukarıda da bahsedildiği üzere şirketin kaynaklarının çok büyük kısmı borçlardan oluştuğundan bu oran yanıltmamalıdır.

Brüt kâr marjı %20-30 bandında iken net kâr marjı düşük oranlarda seyretmektedir. Bu da diğer olağan veya olağandışı gelir-giderlerin, kâr-zararların yüksek olduğunun bir göstergesidir. Fakat bu kalemlerin yüksek olması, faaliyet konusu ile alakalı veya değil beklenmedik gelir ve giderlerin oluşması futbol sektörü için olağan karşılanmaktadır.

Bu kısımda dikkat edilmesi gereken son altı aylık ara dönem gelir tablosunda ki net dönem kârı kaleminde ki dramatik artıştır. Bu artışın kesin nedeni bilgi paylaşımında ki katı kurallar gereği öğrenilememekle birlikte şu şekilde tahminler yapılmıştır; kulüp ilgili dönemde halka arz edileceğinden dolayı olduğundan daha yüksek kârlılık oranları göstermek istemiştir, Kulübün tarafı olduğu ve satışların maliyeti altında giderleştirilen lisans ve kira sözleşmelerinin vadesi henüz gelmemiş ve dolayısıyla giderleştirilmemiştir. Aynı şekilde bir önceki yılın ara dönem gelir tablosunu kontrol ettiğimizde 2003 yılı kadar olmasa da rakamların yine yüksek olduğu da gözlemlenmiştir.

4.3.2 Nakit Akım Tahminleri İçin Varsayımlar

5 yıllık bir projeksiyon dönemi öngörölmüş kalan kısım için sonsuza giden bir artık değer hesaplanmıştır.

Kulübün gelirlerinin büyük kısmı dolar kurunda olmasından ötürü hesaplamalar dolar bazında yapılmış, bulunan kulüp değeri 1.360.000 kurundan Türk parasına çevrilmiştir. Değerleme çalışmasında halka arz geliri dikkate alınmamıştır. Her ne kadar geçmiş yıllarda ödenen vergi oranı yüksek görünse de Fenerbahçe Sportif A.Ş 'nin gelirlerinin büyük kısmının sportif faaliyetlerden oluştuğu öngöröldüğünden vergi oranı %3 olarak alınmıştır.

Şirketin yıllar itibariyle yaptığı net kârın tamamı dağıtılacak temettü olarak varsayılmış, buradan elde edilen gelir hesaplamalara dâhil edilmemiştir. Hesaplanan iskonto oranı %12'dir. İskonto oranı hesaplanırken beta katsayısı 0,8, risksiz getiri oranı %10, piyasa risk primi %4 ve borçlanma maliyeti %12 olarak alınmıştır.

Kulübün yayın gelirleri TFF ile DIGITURK arasında yapılan anlaşmaya istinaden 2004 yılında 14,8 milyon dolar olması beklenirken değerlendirme tarihinde sezonun yarısından fazlası tamamlandığından bu rakam yarıya düşmekle beraber takip eden yıllarda %5 oranında artacağı varsayılmıştır.

Diğer Turnuva Yayın Hakları 2006 sezon sonuna kadar satılmış olup, takip edilen yıllar için yeni bir satım yapılacaktır. Geçmiş 5 yıllık dönemde 10 milyon dolara satılan bu hakların, 2007 yılı için yıllık 2 milyon dolara ve takip eden yıllarda ise %2 oranında artan bir rakamla satılacağı öngörülmüştür.

Kulübün geçmiş senelerde ki sportif başarılarına bakarak ortalama iki yılda bir şampiyonlar ligine katılacağı varsayılmıştır.

Kulübün 2003 yılsonu itibariyle mevcut sponsorluk ve reklam sözleşmelerine, ayrıca bu konuda artan bir toplam olmasına dayanarak stat reklamı ve forma reklamı ve sponsorluklar konusunda yükselen bir grafikte ve büyük bir gelir sağlanacağı varsayılmıştır. Bahis gelirleri ve forma satışları isim hakkından oluşan ticari isim hakkı gelirleri kaleminin de yükselen bir çizgide olduğu öngörülmüştür.

Şampiyonlar ligi performans gelirleri UEFA'nın düzenlemelerine, Stadyum gelirleri, FB TV gelirleri, stadyum giderleri ve futbol takımı kirası için tahminler ise kulüp ile şirket arasında ki sözleşmeler incelenerek yapılmıştır.

Faaliyet giderleri 2004 yılı için 2.200.000 dolar alınmış olup takip eden yıllarda %20 oranında bir artış öngörülmüştür.

Faaliyet giderleri içinde muhasebeleştirilen amortismanların 2004 yılında 230.000 dolar olması ve takip eden yıllarda %10 artış göstermesi, Finansman giderleri arasında muhasebeleştirilen faiz giderlerinin 2004 yılında 75.000 dolar olması ve takip eden yıllarda %10 artış göstermesi beklenmektedir.

İşletme sermayesi geçmiş yıllarda ki veri analizlerine dayanarak brüt satışların %1,5'i olarak hesaplanmıştır. Artan oranlar için enflasyon verileri baz alınmıştır. Devam eden büyüme oranı %4 olarak varsayılmıştır.

4.3.3. İskonto Oranının Hesaplanması

$$\text{Sermaye Maliyeti} = R_f + (R_m * \beta) = 0,10 + (0,06 * 0,8) \cong \%15$$

$$\begin{aligned} \text{İskonto Oranı} &= \frac{MVe}{MVe + MVd} * Re + \frac{MVd}{MVe + MVd} * Rd * (1-t) \\ &= \frac{818.565}{4.812.713} * \%15 + \frac{3.994.148}{4.812.713} * \%12 * (1-4) \cong \%12 \end{aligned}$$

4.3.4 Firma Değeri

Fenerbahçe kulübünün değerlemesi halka arzda net indirgenmiş nakit akımları yöntemine göre yapılmıştır. Bu çalışmanın aksine kulüp ile dernek arasında yapılan sözleşmenin 30 yıllık olmasından yola çıkılarak 30 yıllık bir projeksiyon dönemi kullanılmış ve herhangi bir artık değer hesaplanmamıştır. %13 iskonto oranı ile yapılan bu çalışmada kulüp değeri 317.275.126 dolar bulunmuş dolar kurunun 1.360.000 olduğu varsayılarak bir hisse fiyatı 17.24 TL bulunmuştur. O tarihte İMKB adıyla faaliyetlerine devam eden BİST'te işlem gören benzer şirketlerin hisse senetlerinden daha cazip bir fiyat sunulması amacı ile 17.24 TL fiyat 10.50 TL ye kadar çekilmiştir.

Bu çalışmada ise kulüp ile dernek arasında yapılacak olan lisans sözleşmesinin yenileceği tahmin edilerekten 5 yıllık bir projeksiyon dönemi öngörülmüş ve takip eden yıllar için sonsuza gidecek bir artık değer tahmini yapılmıştır. Sonuç olarak 325 milyon dolar civarında bir şirket değeri tespit edilmiştir.

5. Sonuç

Bir halka arzın başarılı olarak nitelendirilebilmesinin en temel şartı, yatırımcıların almak istedikleri, halka arza konu olan kurumların satmaya razı oldukları, hisse senedine olan talebi artıracak ve halka arz edilen şirkete en yüksek satış hasılatını kazandıracak fiyat düzeyinin tespit edilmesidir.

Halka arza aracılık eden aracı kurum, halka arzı gerçekleştiren firma ve kendisine tahsis edilecek hisse senetlerini almayı bekleyen yatırımcı halka arzı gerçekleşen hisse senetlerinin fiyatlamasında farklı beklentilere sahiptir. Halka arzda, halka arzı gerçekleştiren firmanın genelde en yüksek hasılatı ortaya çıkaracak maksimum fiyatı tercih etmesi beklenirken, buna karşın kendisine tahsis edilecek hisse senetlerini almayı bekleyen yatırımcının, kısa dönemde yüksek getiri elde edebilmek için önemli ölçüde düşük fiyatlanmış hisse senetlerini satın alması beklenir. Bu durum karşısında, halka arza aracılık eden aracı kurum, eğer yatırımcıyı memnun edecek şekilde halka arz fiyatını düşük tutarsa, hasılat kaybına uğrayacağından firma halka arzdan vazgeçebilir veya çalıştığı aracı kurumun itibarı zedelenebilir; şayet firmayı memnun edecek şekilde hisse fiyatını yüksek tespit ederse, yatırımcı halka arza iştirak etmekte tereddüt edebilir ki bu da aracılık komisyonunun azalmasına ve halka arz sonrası fiyat istikrarı işlemlerinin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Ancak buna rağmen aracı kurumlar halka arzın başarılı olmasını garanti edecek ölçüde hisse

fiyatını düşük belirleme eğilimindedir. Literatüre bakıldığında deliller halka arza konu olan hisse senetlerinin genelde düşük fiyatlandığını gösterebilmektedir.

Beşiktaş ve Galatasaray için 2002, Fenerbahçe için 2005 yılında değerlendirme çalışmaları yapılmış ve halka arz fiyatları belirlenmiştir. Halka arzlara aracılık eden kuruluşlar, daha önce halka arz edilen futbol kulübünün olmamasından ya da çok az olmasından, yatırımcıların bu hisse senetlerine temkinli yaklaşma potansiyellerinden ve düşük fiyatlama olgusundan ötürü hisse senedi fiyatlarını buldukları şirket değerlerinin yaklaşık %60'ı oranından düşük tespit etmişlerdir.

Fenerbahçe, halka arz edildiği yıl Beşiktaş ve Galatasaray hisseleri dolaşıma açık olduğundan fiyat tespitinde daha verimli bir çalışma yapmak mümkün olmuş nitekim hisse senetleri için iyi bir fiyat tespiti yapılmıştır. Fakat Galatasaray ve Beşiktaş için bu durumdan bahsetmek mümkün değildir. Halka arzdaki ilk bir ay içerisinde Beşiktaş hisseleri %36, Galatasaray hisseleri ise %23'lük bir değer kaybına uğramış bu kayıplar takip eden aylarda da %65'lere kadar yükselmiştir.

Tablo 7 : Üç Büyük Kulüp İlk Ay Hisse Senedi Performansları

	Halka Arz Tarihi	Halka Arz Borsa 100 Endeksi	Halka Arz Fiyatı	İlk Gün Kapanış Fiyatı	İlk Hafta Kapanış Fiyatı	İlk Ay Kapanış Fiyatı	İlk Ay Borsa 100 Endeksi
Beşiktaş	20.02.2002	11.092	57.500	47.000	37.000	25.500	11.791
Galatasaray	20.02.2002	11.092	87.000	80.000	75.000	62.000	11.791
Fenerbahçe	20.02.2004	18.603	10.500	12.800	14.300	12.100	20.167

Bu iki kulüp ülkemizde halka arz edilen ilk futbol kulüpleri olmasından ötürü değerlendirme çalışmalarında ve fiyat tespitlerinde sapmalar olması normal karşılanabilir. Ama hisse senedi değer kayıplarının bu denli yüksek olması halka arzın çok başarılı olmadığını bir göstergesidir.

Bu çalışmanın sonucunda, aracı kurumların uyguladığı düşük fiyatlama olgusunu uygulayarak, bulunan değerler %60 oranında iskonto edilmiş, Beşiktaş için 35.000 TL, Galatasaray için 75.000 TL, Fenerbahçe için 10.500 TL alternatif halka arz fiyatları tespit edilmiştir.

Kaynakça

- AKPINAR, Ali Talip, "Entelektüel Sermaye Kavramı", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, (1), 52.
- ARSLAN, Özgür, "Entelektüel Sermaye'nin Türkiye'deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi", Journal of Faculty of Business, 2005, 5 (2), 78-87.
- ATAMAN, Ümit, ve Kibar, Halil, Hisse Senetlerinin Gerçek Değerinin Hesaplanması, (1. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

ATAR, Burcu (2008), Halka Arz Sürecinde Fiyatlama Yöntemleri, Sonuçları ve Uygulama: İMKB’de İşlem Gören Sportif Şirketler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul(TR).

BAUR, Dirk. G and MCKEATING, Conor, “The Benefits of Financial Markets: A Case of European Football”, DCU Business School Research Paper Series, 2009, s. 2-21

Beşiktaş Halka Arz İzahnamesi

BRADFORD, Cornell, 1993, Corporate Valuation, New York, ss. 7’den aktaran, Başpınar, Ahmet, (2008), “Halka Arzlarda Oluşan Fiyat Anomalilerine Bağlı Çıkar İlişkileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara(TR).

CHAMBERS, Nurgül, “Firma Değerlemesi”, (1. Baskı), Avcıol Basım Yayın, İstanbul 2005.

DELOITTE, “Annual Report of Football Finance”, 2015.

DIMITROPOULOS, P., “The Financial Performance of the Greek Football Clubs”, Sport Management International Journal, 2010, 6 (1), 5-27.

Fenerbahçe Halka Arz İzahnamesi

Galatasaray Halka Arz İzahnamesi

GÜRELI YMM ve Bağımsız Denetim A.Ş.,”Spor Şirketlerinin Yapısal ve Finansal Karşılaştırmalı Analizi”, www.vergikilavuzu.com, (19.11.2015).

GÜREL, P., İlhan, K, vd..., “Measuring Intellectual Capital For Football Clubs: Evidence From Turkish First Division Football League”, Pamukkale Journal Of Sport Sciences, 2013, 4 (1), 36-47.

HÜNERLI, S., “Türkiye’de Futbol İktidarı ve Fanatizmin Karikatürlere Yansması”, Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Sanat Dergisi, 2011, 19, 97-107.

İNAN, Tuğbay, (2007), Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Gişe Gelirlerini Arttırmaya Yönelik Uygulamalarının İncelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana(TR).

KELLER, Kevin Lane, “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, Journal of Marketing, 1993, 57, 1-22

KERIMOV, Ruslan, (2011) Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Raporlanması ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara(TR).

KIZILTEPE, M., “Futbol Kulüpleri İçin Değerleme Çerçevesi”, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Spormetre Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi, 2012, 10 (3), 77-88.

ÖZER, Bengi, “Price Performance of Initial Public Offerings in Tukey”, (1. Baskı) SPK Yayınları, Ankara, 1999.

STEWART, Thomas, “Brainpower”, Fortune, (127), 1991, 44-60’dan aktaran Yereli, Aysen, Gerşil, Gülşen,” Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2005, 12 (2), 17-29.

SULTANOĞLU, Banu, (2008) Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara(TR).

ZEREN, Feyyaz, Gümüş, Fatih B “Türk ve Yabancı Futbol Takımlarının Borsa Performansları Üzerine Bir Uygulama”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, 3 (2), 34-54.

İnternet Siteleri

www.fifa.com

www.forbes.com

www.bjk.com.tr

www.galatasaray.org

www.fenerbahce.org

www.borsaistanbul.com

www.kap.gov.tr

www.spk.gov.tr

www.futbolekonomi.com

www.google.com

www.tcmb.gov.tr

www.kgk.gov.tr

Üniversite Öğrencilerinin Elektronik Ticarete İlişkin Tutum ve Kaygılarının Ölçülmesi

Mehmet KARAHAN¹

Zafer YILDIRIM²

Öz

Dünya genelinde hızlı bir şekilde artmakta olan internet kullanımı, hayatın hemen hemen her alanında kendini gösterdiği gibi ticarete de birçok değişim yaşanmasına sebep olmuştur. Alışverişlerin dijital ortamlarda çevrimiçi yapılması olarak tanımlanan elektronik ticaret; Dünya'nın herhangi bir yerindeki tüketicilerin internet üzerinden alışverişlerini güvenli olarak, zaman kısıtlaması olmaksızın, az maliyetle yapabilmeleri ve daha fazla çeşit ürüne ulaşabilme gibi avantajlar sebebiyle hızla yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmada, üniversite öğrencilerinin e-ticarete ilişkin tutum ve kaygılarını ölçmek ve belirlenen sorunlara çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Fırat Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilerin tamamı olup farklı fakültelerden seçilen 385 kişilik öğrenci grubu örnekleme oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında ilgili yazından yararlanılarak yazarlar tarafından geliştirilmiş bir anket kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; e-alışveriş sayesinde öğrencilerin daha fazla ürün seçeneğine ulaşabildikleri, internetteki ürünlerin mağazadakilere göre daha ucuz olduğu, gizlilik arz eden ürünlerin satın alınmasının daha kolay olduğundan tercih edildiği belirlenmiştir. Ayrıca öğrenciler, alışveriş sırasında kimlik bilgilerinin istenmesinden, alışverişlerde kredi kartı bilgilerinin istenmesini riskli bulmakta ve kaygılanmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Elektronik ticaret, İnternette alışveriş, Çevrimiçi alışveriş, Öğrenci tutum ve kaygısı.

Measurement of Attitude and Concerns of University Students About Electronic Commerce

Abstract

The use of internet, which is increasing rapidly all over the world, has caused many changes in trade as well as being manifested in almost all areas of life. Electronic commerce, which is defined as making purchases online in digital environments; It is rapidly becoming widespread due to the advantages of consumers' shopping anywhere in the world on the internet, safely, without time constraints, low cost and access to more kinds of products. In this study, it was aimed to measure attitudes and concerns of university students about e-commerce and to develop solutions for identified problems. The population of the study consists of all students studying at Fırat University and a sample of 385 students selected from different faculties. The relevant literature was used for data collection and a new questionnaire was developed by the authors. Thanks to e-shopping, students have access to more product options, the products on the internet are cheaper than the ones in the store, and it is preferable because it is easier to purchase confidential products. Also; students are worried about the risk of asking for their credit card information during shopping.

Keywords: Electronic commerce, Internet shopping, Online shopping, Student attitudes and concerns.

¹ Doç. Dr. Fırat Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, mkarahan@msn.com

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Giriş

Alışverişlerin dijital ortamlarda çevrimiçi yapılması olarak tanımlanan elektronik ticaret; Dünya'nın herhangi bir yerindeki tüketicilerin e-ticaret üzerinden alışverişlerini kendilerini güvende hissederek, zaman kısıtlaması olmaksızın, daha az maliyete, daha fazla çeşit ürüne tek seferde ulaşabilme gibi birçok avantajı sebebiyle hızla yaygınlaşmaktadır. Taraflar arasında gerçekleşme durumuna göre farklı isimler alan e-ticaret faaliyetleri, geleneksel ihracatı da dijital platformlara taşıyarak e-ticaretten e-ihracata bir dönüşüm yaşanmasını sağlamıştır. İşletmelerin bu konuya fazlaca rağbet etmeleri ve yatırımlar yapmaları sonucunda günümüzde internet ekonomisi olarak adlandırılan yeni ekonomik bir kavramdan bahsedilmeye başlanmıştır. Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli pazar paylarına ulaşmış bu yeni ticaret yönteminden yararlanması kaçınılmaz olmuştur.

Yeni ekonomide bilgi ve teknolojinin hızla yayılmasındaki en önemli araç, iletişim alanındaki gelişmeler ve internet ağlarıdır. Bu ağlar ile bilginin daha kolay ve hızlı iletilir hâle gelmesi, bilginin ticarete kullanılmasını kolaylaştırmıştır. Bu iletişim ağı, mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında yeni sunumlar, farklı seçenekler ortaya çıkarmıştır (Uluçay, 2012: 11). Yeni teknolojiyle birlikte oluşan yeni kişiler, şirketler ve devletler birbirleri arasında kurulan ağlar yardımı ile iş süreçleri ve işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler.

Elektronik ticaret, bilgilerin herhangi bir elektronik ortamda üreticiler, tüketiciler ve diğer taraflarca paylaşarak işletmeden-işletmeye ya da işletmelerden-tüketicilere yönelik olarak yapılan ticaret işlemlerdir (Öz, 2004: 95). E-Ticaret işletme anlayışını hızla değiştirmiş, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve ağ teknolojilerinin oluşturulması sayesinde iş yapma imkânlarını kolaylaştırmış ve ticarete esneklik sağlamıştır. Bu durum, hem işletmelerin örgütlenme biçimlerini değiştirmiş, hem de giderek sanal girişimler oluşturulmasına imkân sağlamıştır. Bu yüzden günümüzde e-ticaret yapanlara, sanal tüccar da denilmektedir. Her geçen gün internet kullanıcı sayısı arttıkça, faaliyet alanı da büyümektedir (Öngören, 2005: 17).

Bu çalışma üniversite öğrencilerinin interneti kullanma amaçlarını, internet üzerinden elektronik alışverişlerine ilişkin tutum ve davranışlarını ve bunu etkileyen faktörleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Fırat Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında ilgili yazından yararlanılarak yazarlar tarafından geliştirilmiş bir anket kullanılmıştır. Anket

uygulaması 2018-19 öğretim yılı 2. yarıyılında yapılmıştır. Çalışmanın ilk kısmında elektronik ticaret kavramıyla ilgili tanımlar ve bu yeni ticaret şeklinin önemiyle ilgili literatürde öne çıkan bilgilere yer verilmiş, ikinci kısımda üniversite öğrencilerinin internet kullanımı ve elektronik ticaret konusundaki algı ve tutumlarıyla ilgili yapılan literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise Fırat Üniversite'sinin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin elektronik ticarete ilişkin tutum ve ilgi düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar ve yorumlarına yer verilmiştir.

2. Literatür Araştırması

Karabaş (2018), Türkiye'de küresel düzede yapılan e-ticaret pazarının araştırıldığı çalışmada; Çankırı Karatekin Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan 422 kişiyle kolayda örneklem yöntemiyle bir anket uygulaması yapmış, öğrencilerin internetten üzerinden yaptıkları alışverişlerle ilgili tutumları, bu alışverişin kendilerine sağladığı yararlar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğrencilerin tutumları ile e-ticaret ilgi düzeyi arasında orta seviyede, inanma ile ilgi düzeyi arasında zayıf seviyede ve tutum ile e-ticaretin yararına inanma durumu arasında yüksek seviyede ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Özbek (2018), Sinop Üniversitesi öğrencileri üzerinden yapmış olduğu çalışmada; genç tüketicilerin çevrimiçi giysi alışverişiyle ilgili tutumları hazırlanan kişisel bilgi formu ve öğrencilerin internet alışveriş ölçeği vasıtasıyla ölçülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; gençlerin çevrimiçi alışveriş yapabilecek araçlara sahipliği, ailelerinin gelir durumları ve çevrimiçi alışveriş için gerekli olan bilgiler gibi faktörlerin, öğrencilerin çevrimiçi alışverişlerinde etkili olduğu, ancak cinsiyet, yaş, eğitim görülen program, internet kullanımı için harcanan zaman faktörlerinin ise internetten giysi alma davranışı üzerine etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aliyeva (2017) yapmış olduğu çalışmasında; elektronik ticaretin dünyadaki gelişimi ve Azerbaycan'daki gelişimini incelemiştir. Araştırmada öncelikle dünyadan ve Azerbaycan'dan e-ticaret örnekleri seçilerek bu örnekler belirli sürelerde gözlemlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, elektronik ticaret konusunda gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere göre daha avantajlı durumda olduğu tespit edilmiş olup, Azerbaycan'ın ise e-ticaret konusunda geçmiş yıllara göre yüzde 40 oranında bir büyüme sağladığı ileri sürülmüştür.

Omarli (2016), yapmış oldukları çalışmada; elektronik pazarlamanın tüketici satın alma davranışları üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmanın uygulaması Gazi Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 315 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; tüketicilerin elektronik pazarlara yönelme nedenleri ve elektronik pazardaki tutundurma faaliyetlerinin tüketici davranışlarını etkilemektedir ve her iki değişkenin tüketici davranışları üzerinde olumlu yönde etkileri vardır.

Kızıyalçın ve Gürdin (2017) yaptıkları çalışmada, Kuyucak Meslek Yüksek Okulunda öğrenim görmekte olan 440 öğrencinin e-ticareti kullanma alışkanlıkları, e-ticarete bakış açıları ve internet ortamında alışveriş yaparken kendilerini ne kadar güvende hissettiklerini bir anket vasıtasıyla incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; e-ticaretin sağladığı birçok kolaylık olmasına rağmen öğrenciler tarafından çok fazla kullanılmadığı ve öğrencilerin mağazadan alışveriş yapmayı e-ticarete kıyasla daha az riskli ve eğlenceli buldukları tespit edilmiştir.

Ağaç ve Solak (2016) yapmış oldukları çalışmada; üniversite öğrencilerinin giyim ihtiyaçlarını karşılarken elektronik ortamlardan alışveriş yapma sıklıkları, karşılaştıkları problemleri, e-ticareti tercih nedenleri, e-ticaretin avantaj ve dezavantajlarını saptamaya çalışmışlardır. Çalışmada; ODTÜ, Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Gazi Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 400 öğrenci örneklem olarak seçilmiş, elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; üniversite öğrencilerinin çevrimiçi alışverişte en çok giyim ürünlerini satın aldıkları, ödemelerinde çoğunlukla banka/kredi kartı kullandıkları, çevrimiçi alışveriş yapmanın öğrencilere zaman ve mekân kısıtlamasını ortadan kaldırması bakımından önemli bir avantaj sağladığını tespit etmişlerdir.

Arı vd., (2015), yapmış oldukları çalışmada; Eskişehir Osman Gazi Üniversitesinde 2014-2015 yıllarında öğrenim görmekte olan 385 öğrencinin internet üzerinden yaptıkları alışverişlere ilişkin davranış ve tutumlarını etkileyen faktörleri bir anket uygulaması vasıtasıyla belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda; tavır, algılanan davranış kontrolü ve memnuniyet değişkenlerinin davranışa yönelik niyeti pozitif yönde etkilediği belirlenmiş ve ayrıca, davranışa yönelik niyetin de internet üzerinden alışverişe ilişkin davranışı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın ve Derer (2015) yaptıkları çalışmada; elektronik alışveriş yapan veya yapmayan tüketicilerin elektronik ticareti güvenli bulup bulmadıkları ve satın alma davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemek üzere Süleyman Demirel Üniversitesinde öğrenim gören 1170

öğrenciyi örneklem seçerek yüz yüze anket yöntemiyle bir çalışma yapmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğrencilerin elektronik ortamlardan satın alma kararlarını dört faktörün etkilediği tespit edilmiştir.

Akçı ve Göv (2015) yaptıkları çalışmada; farklı demografik özelliklere sahip tüketicilerin elektronik ticarete ilişkin algılarını belirlemek üzere, Gaziantep ve Adıyaman illerinden 384 kişiyi örneklem olarak seçmiş ve bu örneklem guruba yüz yüze ve çevrimiçi anket yöntemiyle bir uygulama yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre; internet üzerinden alışveriş yapmayan katılımcıların büyük çoğunluğu e-ticaret ortamını güvenli bulmadıklarından tercih etmediklerini, ancak elektronik ortamlarda alışveriş tecrübesi olan katılımcıların ise herhangi bir güven sorunu yaşamadıkları belirlenmiştir. Araştırmacılar, burada yaşanan güven sorununun sebebini, e-ticaret ortamını tanımayan tecrübesiz katılımcıların elektronik alışverişe karşı önyargılı oldukları şeklinde yorumlamışlardır.

Köksal (2015) yaptığı çalışmada; üniversite öğrenimi görmekte olan 400 öğrenci rastgele örnek alınmış, bunların internet bağımlılık seviyeleri ölçülmüş ve öğrencilerin belirlenen seviyelerine göre elektronik alışveriş yapma ve e-pazarlama yaklaşımları incelenmiştir. Çalışma sonucunda internet bağımlılığı yüksek olan öğrencilerin elektronik alışverişinden daha fazla yararlandığı ve internet ortamdaki firmaların pazarlama iletişimine daha açık ve ilgili olduğu belirlenmiştir.

Eser ve Polat (2014) yapmış oldukları çalışmada; e-ticaretin transfer fiyatlandırma üzerindeki etkisi, hangi yollarla transfer fiyatlandırmaya etki ettiği ve ülkeler açısından neden olduğu sorunlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, e-ticaretin transfer fiyatlandırmada sebep olduğu sorunun, emsal fiyatın belirlenmesindeki güçlükler olduğu tespit edilmiştir.

Yörük ve Dündar (2011) Afyon Kocatepe Üniversitesi çalışanı 1588 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada; internet üzerinden yapılan alışverişte etkili olan bazı ölçütler dikkate alarak tüketicilerin internet üzerinden alışveriş yapma ihtimallerini incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, belirlenen ölçütlere göre internet üzerinden alışveriş yapma ihtimalinin %86,6 olduğu tahmin edilmiştir.

Demirel (2010) yapmış olduğu çalışmada; Ankara Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan 519 öğrencinin elektronik alışveriş yapma durumları ve e-alışveriş hakkındaki görüşleri anket formuyla veri toplama yöntemiyle belirlemeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda; öğrencilerin interneti en fazla araştırma yapmak için kullandıkları,

öğrencilerin sadece dörtte birinin internet üzerinden alışveriş yaptıkları saptamıştır. Ayrıca cinsiyetin elektronik alışverişte etkili olduğu, erkek öğrencilerin kızlardan daha fazla e-alışveriş yaptıkları ve e-alışveriş hakkında daha olumlu düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir.

Silkü (2009), yaptığı çalışmada; Ege Üniversitesi İletişim Fakültesinde öğrenim gören 252 öğrenci örneklem olarak seçilmiş ve öğrencilerin internet üzerinden alışveriş yapmaya yönelik tutumları bir anket vasıtasıyla ölçülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; İletişim Fakültesi öğrencilerinin internetten alışverişe yönelik tutumlarının olumsuz olduğunu tespit edilmiştir. Öğrencilerin bu tutumlarının bölümleri, sınıfları, cinsiyetleri ve aylık gelirleri ile ilişkili olmadığı, ancak kullanımı en yaygın olan pazarlama aracı türü, en çok tercih edilen ürün türü ve alışverişlerde kullanılan ödeme şekli gibi faktörlerin alışveriş tutumunu etkilediği tespit etmiştir.

Çakırcı ve Köksü, (2008), yaptıkları çalışmada; Afyon ili, Bolvadin ilçesindeki yerel işletmelerin satış ve gelirlerini artırabilmek üzere bir elektronik web sayfası tasarlamış ve bu sitenin satışları etkisi test edilmiştir. Araştırmada Swot analizinden faydalanılmış ve çalışmanın sonucunda Bolvadin ilçesindeki yerel işletmelerin elektronik web sayfası (www.yerindengeldi.com) vasıtasıyla ürünlerini ülkenin dört bir yanına ulaştırabildikleri ve satışlarını artırabildikleri tespit edilmiştir.

Kalaycı (2008) yaptığı uygulamalı çalışmada; Kobilerin e-ticaret kullanım oranları ve e-ticaretin faydaları, en çok kullanılan e-ticaret türleri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, KOBİ'lerin internet kullanımı ve e-ticaret imkânlarından yararlanmak sayesinde işlem, haberleşme ve pazarlama maliyetlerini önemli ölçüde azalttıkları ve dikkate değer miktarlarda tasarruf sağlayabilecekleri tespit edilmiştir.

Koltan (2007) yaptığı çalışmada; Bartın ilinde faaliyet gösteren 97 işletmeden araştırmaya katılmayı kabul eden 37 işletme yöneticisine KOBİ'lerin e-işletme uygulamalarına ilişkin faaliyetleri bir anket vasıtasıyla sorgulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, Bartın ilindeki KOBİ'lerin e-işletme modelini uygulama konusundaki girişimlerinin günümüz koşullarına ve teknolojilerine göre yetersiz kaldığını saptamıştır.

Dal ve Özbek (2006) yaptıkları çalışmada; Türkiye ve Avrupa Birliğinde bulunan hazır giyim işletmelerinin e-ticaret uygulamalarını incelemiştir. Araştırma kapsamında Avrupa Birliği Tekstilciler Birliği'nin 2003 yılında en büyük 100 Hazır Giyim işletmesi sıralamasına girmiş Hazır Giyim işletmeleri ve İstanbul Sanayi Odasının ilk 500 işletme

sıralamasına 1999–2003 yıllarında en az bir kez sıralamaya girmiş Hazır Giyim işletmeleri karşılaştırma yöntemiyle incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre, Türk hazır giyim işletmelerinin e-ticaret uygulamalarına tam anlamı ile önem vermediği, Avrupa birliğinde faaliyet gösteren firmaların ise %19 oranında e-ticaret uygulamalarını yaptıkları, fakat bu uygulamalarda bazı sorularla karşılaşıldığı tespit edilmiştir.

4. Araştırmanın Amacı, Yöntem ve Kapsamı

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, üniversite öğrencilerinin e-ticarete ilişkin sahip oldukları tutum ve ilgileri, risk ve kaygı algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda öncelikle ilgili kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmış, ilgili yazın genişçe taranmış ve araştırmaya bilgi sağlamak amacıyla hazırlanan öğrencilerin elektronik alışverişe yönelik tutumları, elektronik ticarete yönelik risk ve kaygı algılarını ölçmek amacıyla bir anket uygulaması yapılmıştır. Ayrıca, konuyla ilgili karşılaşılan sorunlar ve yapılması gerekenler de tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Mart 2019 tarihi itibarıyla Elazığ Fırat Üniversitesinde öğrenim görmekte olan İİBF, Teknoloji Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Teknik Bilimler MYO, Eğitim Fakültesi ve İnsani ve Sosyal Bilimler Fakültesi öğrencileridir. Bu evrenden örneklem olarak 385 öğrenci rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve bunların üniversitede öğrenim görmekte olan öğrencilerin tümünü temsil ettiği varsayılmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Çalışma için gerekli bilgilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken; öncelikle ilgili literatür taranmış, daha sonra Demirel, (2010), Arı vd., (2010), Karabaş, (2018), Kızılyalçın ve Gürdin, (2017)'nin yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları anketlerden yararlanılarak "Üniversite öğrencilerinin elektronik alışveriş ile ilgili sahip oldukları tutumları ve elektronik ticarete yönelik risk ve kaygı algılarını ölçme anketi" isimli yeni bir anket formu geliştirilmiştir. Anketteki soruların açık ve anlaşılır olmasına, araştırmanın amacına uygunluğuna özen gösterilmiş ve uzman görüşleri alınarak gerekli görülen düzenlemeler yapılmıştır. Anket formu, toplam 44 soru ve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 12 soru, ikinci bölümde öğrencilerin elektronik alışverişle ilgili tutumlarını belirlemeye yönelik 20 soru, üçüncü bölümde ise öğrencilerin e-ticarete yönelik

risk ve kaygılarını ölçmeye yönelik 12 soruluk bir ölçek bulunmaktadır. Anket uygulamasında öğrencilere beşli likert tipi cevap seçenekleri sunulmuş ve verilen cevaplara göre gerekli hesaplamalar yapılarak algı düzeyleri puana dönüştürülmüştür. Ankette bulunan 32 maddelik ölçeğin Alpha güvenirlik katsayısı 0.89 olarak hesaplanmış ve bu sonuç, anketin oldukça güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22 istatistik paket programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçların ayrıntılı yorumları aşağıda yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan öğrencilerden toplanan veriler analiz edilerek elde edilen sonuçlar üç başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar; öğrencilerin demografik özellikleri, öğrencilerin e-alışverişle ilgili tutumları ve öğrencilerin elektronik ticarete yönelik risk ve kaygı algılarıdır.

4.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Elazığ Fırat Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan 385 öğrencinin demografik bilgileri aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Bilgileri

		F	%
1. Cinsiyet	Erkek	211	55
	Kadın	174	45
2. Fakülte	İİBF	41	11
	Teknoloji	84	22
	Mühendislik	35	09
	Sağlık Bilimleri	26	07
	TMYO	51	13
	Eğitim	58	15
	İnsani ve Sosyal Bil.	90	23
4. Sınıf	1.sınıf	82	21
	2.sınıf	218	57
	3.sınıf	28	07
	4.sınıf	49	13
	Uzatmalı	08	02
5. Aylık Toplam Harcama Tutarı	299 TL altı	75	19
	300 – 449 TL	114	30
	450 – 599 TL	73	19
	600 – 749 TL	36	09
	750 TL üzeri	87	23
6. İkamet Edilen Yerde İnternete Erişim	Evet	330	86
	Hayır	55	14
7. İnternet Kullanım Sıklığı	Her gün	361	94
	Haftada bir kez	-	-
	Haftada birkaç kez	17	04
	Ayda bir kez	01	01
	Ayda birkaç kez	06	01
8. Bir Günde İnternette Geçirilen Zaman	Günde 1 saatten az	36	09
	2 – 3 saat arası	142	37
	4 – 6 saat arası	108	28
	6 saatten fazla	99	26
9. İnternetin Kullanım Amacı	Sosyal ağ ve iletişim	225	58
	Bilimsel Araştırma	21	06
	Bilgi Edinme	54	14
	Alışveriş	11	03
	Haber Takibi	12	03
	Eğlence, Oyun	62	16
10. İnternet Üzerinden Alış Veriş Yapma	Evet	285	74
	Hayır	100	26

11. Son 6 Ayda İnternette Yapılan Alışverişin Toplam Tutarı	200 TL ve Altı	256	66
	200 – 399 TL	57	15
	400 – 599 TL	24	06
	600 – 799 TL	03	01
	800 TL ve üzeri	45	12
12. En Çok Tercih Edilen Ödeme Şekli	Kredi Kartı	186	48
	Havale	21	05
	EFT	09	02
	Kapıda Ödeme	139	36
	Diğer	30	08
	Toplam	385	100

Tablo 1’de verildiği gibi; araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunluğu %23 (90) İnsani ve Sosyal Bilimler fakültesi öğrencisi, %22 (84) Teknoloji fakültesi öğrencisi, %15 (58) Eğitim fakültesi öğrencisi, %13 (51) TMYO öğrencisi, %11 (41) İİBF öğrencisi, %9 (35) Mühendislik fakültesi öğrencisi, %07 (26) Sağlık Bilimleri fakültesi öğrencisidir. Araştırmaya katılan öğrencilerin, %55 (211) erkek, %45 (174) kadın. Araştırmaya katılan öğrencilerinin sınıflara göre dağılımı ise %57 (218) ikinci sınıf öğrencisi, %21 (82) birinci sınıf öğrencisi, %13 (49) dördüncü sınıf öğrencisi, %7 (28) üçüncü sınıf öğrencisi, %2 (8) uzatmalıdır. Araştırmaya katılan öğrencilerin aylık toplam harcama tutarları %30 (114) öğrenci 300-449 TL arası, %23 (87) öğrenci 750 TL ve üzeri, %19 (75) öğrenci 299 TL ve altı, %19 (73) öğrenci 450-599 TL arası ve %9 (36) öğrenci 600-749 TL arası harcama yapmıştır. Araştırmaya katılan öğrenciler arasında %86 (330) öğrenci ikamet ettikleri yerde internete erişim sağlamaktadır, ancak öğrencilerin %14 (55) kadarı ikamet ettikleri yerde internete erişim sağlayamamaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin %94 (361) öğrenci gibi büyük çoğunluğu her gün internet kullanmaktadırlar, %4 (17) öğrenci haftada birkaç kez internet kullanmakta, %1 (6) öğrenci ayda birkaç kez internet kullanmakta ve %1 (1) öğrenci ayda bir kez internet kullanmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin bir günde internette geçirdikleri zaman %37 (142) öğrenci günde 2-3 saat arası internet kullanmaktadır, %28 (108) öğrenci günde 4-6 saat arası internet kullanmaktadır, %26 (99) öğrenci günde 6 saatten fazla internet kullanmaktadır ve %9 (36) öğrenci günde 1 saatten daha az internet kullanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunluğu %58 (225) interneti sosyal ağ ve iletişim için kullanmaktadırlar. %16 (62) öğrenci interneti eğlence ve oyun için kullanmaktadır, %14 (54) öğrenci interneti bilgi edinme amacıyla kullanmaktadır, %6 (21) öğrenci bilimsel araştırma için kullanmaktadır, %3 (12) öğrenci interneti haber takibi için kullanmaktadır ve %3 (11) öğrenci interneti alışveriş için kullanmaktadır. Araştırmaya katılan %74 (285) öğrenci internet üzerinden alışveriş yapmaktadır ancak %26 (100) öğrenci internet üzerinden alışveriş yapmamaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin son 6 ayda internette yaptıkları alışverişin toplam tutarları çoğunlukla %66 (256) 200 TL ve altı tutarındadır. %15 (57) öğrenci 200-399 TL arası harcama yapmıştır, %12 (45) öğrenci 800 TL ve üzeri harcama

yapmıştır, %6 (24) öğrenci 400-599 TL harcama yapmıştır, %1 (3) öğrenci 600-799 TL arası harcama yapmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunluğunun tercih ettikleri ödeme şeklinin %48 (186) öğrenci ile kredi kartı olduğu tespit edilmiştir. %36 (139) öğrenci ise kapıda ödeme şeklini tercih etmiştir, %8 (30) öğrenci ankette bulunan ödeme kısıtlarından farklı şekillerde ödeme yapmayı tercih etmiştir, %5 (21) öğrenci havale yoluyla ödeme yapmayı tercih etmiştir ve %2 (9) öğrenci EFT ile ödeme yapmayı tercih etmiştir (Tablo 1).

4.4.2. Öğrencilerin Elektronik Alışverişle İlgili Tutumları

Araştırmaya katılan Elazığ Fırat Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan 385 öğrencinin elektronik alışverişle ilgili tutumları beş tam puan üzerinden, ortalama 3,41 puan olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama öğrencilerin konuyla ilgili tutum ve ilgi düzeylerinin iyi bir durumda olduğunu göstermektedir. Aşağıda öğrencilerin tutum ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de verilmiş ve ardından yorumları yapılmıştır.

Tablo 2. Öğrencilerin Elektronik Alışverişle İlgili Tutumları

(Öğrencilerin Elektronik Alışverişle İlgili Tutum Puanı Grup Ortalaması \bar{X} =3,41)	\bar{X}	S
İnternette alışveriş gerçekten çok ilgi duyuyorum	2,87	1,39
Kendim ya da yakınlarım için internette alışveriş yapmak benim için zevktir	2,68	1,36
İnternette alışveriş yapma imkânına sahip olmak beni mutlu eder	2,95	1,47
İnternet üzerinden alışveriş zaman tasarrufu sağlar	3,32	1,45
Daha fazla ürün seçeneğine ulaşma imkânı vardır	3,83	1,31
İnternetteki ürünler mağazadakilere kıyasla daha ucuzdur	3,54	1,24
Ürün hakkında daha fazla bilgiye ulaşma imkânı vardır	3,52	1,25
Gizlilik arz eden ürünlerde satın alma kolaylığı sağlar	3,41	1,25
Web sitesinin güvenilirliği, alışveriş yapma isteğimi artırır	3,62	1,25
Ürünün güvenli bir kargo şirketiyle gelmesi alışveriş isteğimi artırır	3,72	1,28
Üyeye özel kampanyaların olması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,69	1,30
Satın almak istediğim ürünlerin teslim tarihinin belli olması ürüne olan ilgimi artırır	3,66	1,18
Ürünlerde anlık veya günlük indirim uygulanması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,52	1,28
Kredi kartından hariç farklı ödeme seçeneklerinin olması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,36	1,19
Ürünlerle ilgili detaylı içerik olması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,58	1,21
İndirim-kampanyalı ürünlerle ilgili mail almak alışveriş yapma isteğimi artırır	3,16	1,37
İnternette alışveriş yaptığım sitelerin kullanımının kolay olması alışveriş isteğimi artırır	3,50	1,26
Kredi kartına taksit imkânlarının olması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,22	1,40
Ürünlerle ilgili yorumların olması alışveriş yapma isteğimi artırır	3,53	1,23
Satış sonrası destek alabilecek olmam alışveriş yapma isteğimi artırır	3,62	1,27

Tablo 2’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan öğrenciler “İnternette alışveriş gerçekten ilgi duyma” puan ortalamasına (\bar{X} =2,87; s=1,39) göre öğrencilerin e-alışveriş ilgilerinin zayıf olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Kendisi ya da yakınları için internette alışveriş yapmaktan zevk alma” fikrine katılım puan ortalamasına (\bar{X} =2,68; s=1,36) göre, öğrencilerin kendileri ya da yakınları için e-alışveriş yapma fikrine fazla katılmamaktadır. Bu sonuca göre,

öğrenciler kendileri ya da yakınları için internetten alışveriş yapmaktan çok hoşlanmadıkları yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “İnternette alışveriş yapma imkânına sahip olmanın kendilerini mutlu edeceği” fikrine katılım puan ortalamalarına ($\bar{X}=2,95$; $s=1,47$) göre öğrencilerin internetten alışveriş yapma imkânına sahip olmaları onları çok mutlu etmemektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “İnternet üzerinden alışveriş yapmanın zaman tasarrufu sağladığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,32$; $s=1,45$) göre, öğrencilerin internet üzerinden alışveriş yapmanın zaman tasarrufu sağladığı konusunda pek emin değildirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Daha fazla ürün seçeneğine ulaşma imkânının bulunması” düşüncesine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,83$; $s=1,31$) göre, öğrenciler daha fazla ürün seçeneğine ulaşma imkânının olmasını istemektedirler. Sonuç olarak öğrenciler e-alışverişte daha fazla ürün seçeneğine ulaşabileceklerini düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “İnternetteki ürünlerin mağazadakilere kıyasla daha ucuz olduğu” düşüncesine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,54$; $s=1,24$) göre, öğrenciler internetteki ürünlerin mağazadakilere göre daha ucuz olduğuna inanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürün hakkında daha fazla bilgiye ulaşma imkânı olduğu” düşüncesine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,52$; $s=1,25$) göre, öğrenciler elektronik ortamda ürün hakkında daha fazla bilgiye ulaşma imkânı olduğuna inanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Gizlilik içeren ürünlerde satın alma kolaylığı olduğu” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,41$; $s=1,25$) göre, öğrenciler e-alışverişin gizlilik arz eden ürünlerin satın alınmasında kolaylık sağladığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Web sitesinin güvenilirliğinin alışveriş yapma isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,62$; $s=1,25$) göre, öğrenciler güvenliğin alışveriş yapma isteklerini artıracığını düşünmektedir. Bu sonuca göre, web sitesinin güvenilir olmasının alışveriş yapma isteğini artıracığı yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünün güvenli bir kargo şirketiyle gelmesinin alışveriş isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,72$; $s=1,28$) göre

öğrenciler internetten satın aldıkları ürünlerin güvenli bir kargo şirketiyle gelmesinin alışveriş isteklerini artıracığını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Üyeye özel kampanyalar düzenlenmesinin alışveriş isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,69$; $s=1,30$) göre, öğrenciler üyeye özel kampanyaların alışveriş yapma isteklerini artıracığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Satın almak istedikleri ürünlerin teslim tarihinin belli olmasının ürüne olan ilgilerini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,66$; $s=1,18$) göre öğrenciler ürünlerin teslim tarihinin belli olmasının ürüne ilgiyi artıracığına inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünlerde anlık veya günlük indirimler uygulanmasının alışveriş yapma isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,52$; $s=1,28$) göre, öğrenciler anlık veya günlük indirim uygulamalarının alışveriş yapma isteklerini artıracığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Kredi kartı hariç farklı ödeme seçeneklerinin olmasının alışveriş isteklerini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,36$; $s=1,19$) göre öğrenciler farklı ödeme seçeneklerinin alışveriş yapma isteklerini bir miktar artıracığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünlerle ilgili açıklayıcı detaylı içerik olmasının alışveriş yapma isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,58$; $s=1,21$) göre, öğrenciler satın alacakları ürünlerle ilgili açıklayıcı bilgiler verilmesinin alışveriş yapma isteklerini artıracığına inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “İndirim-kampanyalı ürünlerle ilgili mailler almanın alışveriş yapma isteğini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,16$; $s=1,37$) göre, öğrenciler indirimli ve kampanyalı ürünlerle ilgili mailler almanın alışveriş yapma isteklerini çok fazla etkilemediğini düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “e-alışveriş yapılan sitelerin kullanım kolaylığının alışveriş isteklerini artıracığı” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,50$; $s=1,26$) göre, öğrenciler e-alışveriş yaptıkları sitelerin kullanım kolaylığının alışveriş isteklerini artıracığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Kredi kartıyla yapılan alışverişlerde taksit imkânının bulunması alışveriş yapma isteğini artıracaktır” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,22$; $s=1,40$) göre, öğrenciler kredi kartıyla alışverişte taksit imkânının olmasının alışveriş yapma isteklerini artıracaklarını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “satın aldıkları ürünlerle ilgili web sitesinde yorumlar olmasının alışveriş yapma isteklerini artıracaktır” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,53$; $s=1,23$) göre, öğrenciler satın aldıkları ürünlerle ilgili sitede yorumlar olmasının alışveriş yapma isteklerini artıracaklarını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Satış sonrası destek alma durumunun alışveriş yapma isteklerini artıracaktır” fikrine katılım puanı ortalamasına ($\bar{X}=2,62$; $s=1,27$) göre, öğrenciler bir ürün satın aldıktan sonraki destek hizmetinin alışveriş yapma isteklerini artırdığını düşünmemektedir. Ortalama puanın bölüm ortalamasından düşük olmasından dolayı ($3,41 > 2,62$) satış sonrası destek imkânının alışveriş yapma isteğini etkilemediği yorumu yapılabilir.

4.4.3. Öğrencilerin Elektronik Ticarete Yönelik Risk ve Kaygı Algıları

Araştırmaya katılan Elazığ Fırat Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan 385 öğrencinin elektronik ticarete karşı duydukları risk ve kaygı algıları beş tam puan üzerinden, ortalama 3,45 puan olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama öğrencilerin konuyla ilgili algılarının iyi durumda olduğunu göstermektedir. Aşağıda öğrencilerin risk ve kaygı ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3’de gösterilmiş ve ilgili yorumlamaları aşağıda yapılmıştır.

Tablo 3. Öğrencilerin Elektronik Ticarete Yönelik Risk ve Kaygı Algılamaları

(Öğrencilerin Elektronik Ticarete Yönelik Risk ve Kaygı Algılama düzeyleri ortl. $\bar{X}= 3.45$)	\bar{X}	S
İnternette alışveriş güvenli bulmuyorum	2,70	1,36
Kimlik bilgilerimin istenmesi benim için risktir	3,53	1,35
Kredi kartı bilgilerimi aktarmak risktir	3,45	1,38
Ürüne dokunamamak benim için risktir	3,26	1,41
Sipariş verdiğim ürün sitedekinden farklı gelebilir	3,57	1,23
Ürünü hiç teslim alamayabilirim	3,25	1,35
Ürünün belirtilenden daha uzun sürede teslimatı gerçekleşebilir	3,64	1,16
Ürüne sahip olana kadar geçen sürenin fazla olması beni kaygılandırır	3,61	1,24
Ürünü denemeden almaktan kaygı duyarım	3,43	1,32
Ürünü iadede sorun yaşamaktan kaygı duyarım	3,63	1,24
Bir sorun çıktığında muhatap bulamamaktan kaygı duyarım	3,69	1,30
Kargo ücreti satış esnasında gözükmediği halde teslimata dâhil edilmesi beni kaygılandırır	3,68	1,32

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğrencilerin “İnternette yapılan alışveriş güvenli bulmama” fikrine katılım puanı ortalamasına ($\bar{X}=2,70$; $s=1,36$) göre,

öğrenciler internetten yapılan alışverişin güvenli olmadığı fikrine katılımı zayıftır. Bu sonuç, öğrencilerin internetten alışverişi güvenli buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “e-alışveriş sırasında kimlik bilgilerinin istenmesinin risk olduğu” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,53$; $s=1,35$) göre, öğrenciler alışveriş sırasında kimlik bilgilerinin istenmesini bir risk olarak değerlendirmektedir. Bu sonuca göre, öğrencilerin yaptıkları alışverişlerde kimlik bilgilerinin istenmesini istememektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “çevrimiçi alışverişlerde kredi kartı bilgilerini vermenin bir risk olduğu” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,45$; $s=1,38$) göre, öğrenciler alışverişlerde kredi kartı bilgilerini vermeyi riskli bulmakta ve bilgilerini vermek istememektedir yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “satın alacağı ürüne dokunamamanın bir risk olduğu” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,26$; $s=1,41$) göre, öğrenciler sanal ortamda satın alacakları ürüne dokunamamanın bir risk olduğuna inanmakta ve ürüne dokunma ihtiyacı hissetmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “sipariş verdikleri ürünlerin sitede gösterilenlerden farklı gelebileceği” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,57$; $s=1,23$) göre, öğrenciler sipariş verdikleri ürünlerin sitede tanıtılan üründen farklı gelebileceğine inanmaktadır. Bu sonuca göre sanal ortamdan sipariş verilen ürünün sitede tanıtılandan farklı gelme ihtimali yüksektir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünü hiç teslim alamayabilme” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,25$; $s=1,35$) göre, öğrenciler internetten sipariş verdikleri ürünü hiç teslim almayabilme ihtimali olduğuna inanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünün belirtilenden daha uzun sürede teslimatı gerçekleşebilir” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,64$; $s=1,16$) göre öğrenciler, sipariş verdikleri ürünün belirtilenden daha uzun sürede teslim riski olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürün teslim sürenin uzamasının kaygı verici olduğu” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,61$; $s=1,24$) göre, öğrenciler sipariş verdikleri ürüne sahip olana kadar geçen sürenin fazla olmasından oldukça endişelidirler. Bu sonuca göre, öğrenciler alışveriş yaptıkları ürünlerin teslim süresinin uzamasını risk olarak algılamaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Ürünleri denemeden almaktan kaygı duydukları” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,43$; $s=1,32$) göre, öğrenciler sanal ortamda satın aldıkları ürünü denemeden almaktan kaygı duymaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “aldıkları ürünü iade sorunu yaşamaktan kaygı duydukları” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,63$; $s=1,24$) göre, öğrenciler sanal ortamda satın aldıkları ürünü geri iade etmede sorun yaşama kaygısı taşımaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “alışverişleriyle ilgili bir sorun çıktığında muhatap bulamamaktan kaygı duyma” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,69$; $s=1,30$) göre, öğrenciler sanal ortamda yaptıkları alışverişle ilgili bir sorun yaşandığında kendileriyle ilgilenecek muhatap bulamamaktan kaygı duymaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin “Kargo ücreti satış esnasında gözükmediği halde teslimata talep edilmesinin kaygı uyandırması” fikrine katılım puan ortalamasına ($\bar{X}=3,68$; $s=1,32$) göre, öğrenciler satın aldıkları ürünün kargo ücretinin teslimat sırasında talep edilmesinden kaygı duymakta, dolandırıldığını hissetmektedirler.

4. Sonuç

Yeni ekonomide bilgi ve teknolojinin hızla yayılmasındaki en önemli araç, iletişim alanındaki gelişmeler ve internet ağlarıdır. Bu iletişim ağı, mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında yeni sunumlar, farklı seçenekler ortaya çıkarmıştır. Yeni teknolojiyle birlikte oluşan yeni kişiler, şirketler ve devletler birbirleri arasında kurulan ağlar yardımı ile iş süreçleri ve işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. E-Ticaret işletme anlayışını hızla değiştirmiş, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve ağ teknolojilerinin oluşturulması sayesinde iş yapma imkânlarını kolaylaştırmış ve ticarete esneklik sağlamıştır. Bu durum, hem işletmelerin örgütlenme biçimlerini değiştirmiş, hem de giderek sanal girişimler oluşturulmasına imkân sağlamıştır. Günümüzde internet kullanıcı sayısı arttıkça, e-ticaret faaliyetleri de büyümektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada, Fırat Üniversitesi'nin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin e-ticarete ilişkin tutum ve kaygı düzeylerini ölçmeye yönelik bir anket uygulaması yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan Elazığ Fırat Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim görmekte olan öğrencilerin e-ticaretle ilgili tutumları beş tam puan üzerinden, ortalama 3,41 puan, e-ticarete karşı duydukları risk ve kaygı algıları beş tam puan üzerinden, ortalama 3,45

puan olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalar öğrencilerin konuyla ilgili tutum ve algılarının iyi olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bilgilere göre öğrencilerin *e-ticaretle ilgili tutumlarını* özetleyecek olursak; araştırmaya katılan öğrenciler daha fazla ürün seçeneğine ulaşmak istemekte ve e-alışveriş sayesinde daha fazla ürün seçeneğine ulaşabileceklerini, internetteki ürünlerin mağazadakilere göre daha ucuz olduğunu düşünmektedir. Öğrenciler e-ticaretin gizlilik arz eden ürünlerin satın alınmasında kolaylık sağladığına, web sitesinin güvenilir olmasının alışveriş yapma isteğini artıracığına inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğrenciler; internetten satın aldıkları ürünlerin güvenli bir kargo şirketiyle gelmesinin alışveriş isteklerini artıracığını, üyeye özel kampanyaların alışveriş yapma isteklerini artıracığını, ürünlerin teslim tarihinin belli olmasının ürüne ilgiyi artıracığına, anlık veya günlük indirim uygulamalarının alışveriş yapma isteklerini artıracığına, farklı ödeme seçeneklerinin alışveriş yapma isteklerini bir miktar artıracığına inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğrenciler; internet üzerinden satın alacakları ürünlerle ilgili açıklayıcı bilgiler verilmesinin alışveriş yapma isteklerini artıracığına, e-alışveriş yaptıkları sitelerin kullanım kolaylığının alışveriş isteklerini artıracığını, kredi kartıyla alışverişte taksit imkânının olmasının alışveriş yapma isteklerini artıracığını, satın aldıkları ürünlerle ilgili sitede yorumlar olmasının alışveriş yapma isteklerini artıracığını düşünmektedir.

E-ticaretin birçok konudaki üstünlüklerine karşın, satın alma sürecinde her zaman bir memnuniyetsizlik ve sorun yaşanması söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan öğrencilerin; e-alışverişe ilgilerinin zayıf olduğunu, kendileri ya da yakınları için internetten alışveriş yapmaktan çok hoşlanmadıkları, internetten alışveriş yapma imkânına sahip olmalarının onları çok mutlu etmediği belirlenmiştir. Ayrıca internet üzerinden alışveriş yapmanın zaman tasarrufu sağladığı konusunda öğrencilerin pek emin olmadıkları ve satış sonrası destek imkânının alışveriş yapma isteğini etkilemediği, indirimli ve kampanyalı ürünlerle ilgili mailler almanın alışveriş yapma isteklerini çok fazla etkilemediği yorumları yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bilgilere göre öğrencilerin *e-ticarete yönelik Risk ve Kaygı algılarını* özetleyecek olursak; öğrenciler internetten yapılan alışverişin güvenli olmadığı fikrine katılımı zayıftır. Bu sonuç, öğrencilerin internetten yapılan alışverişini güvenli buldukları şeklinde yorumlanmıştır. Öğrenciler alışveriş sırasında kimlik bilgilerinin

istenmesini arzu etmemekte, bunu bir risk olarak değerlendirmekte, alışverişlerde kredi kartı bilgilerini vermeyi de riskli bulmakta ve bilgilerini vermek istememektedirler. Günümüzde hızla gelişen teknolojik imkânlarla paralel olarak internet güvenliğine ilişkin de önemli gelişmeler yaşanmakta, güven sorununa çözüm olabilecek bankacılık hizmetlerindeki benzer birçok seçenek geliştirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğrenciler; sanal ortamda satın alacakları ürüne dokunamamanın bir risk olduğuna inanmakta ve ürüne dokunma ihtiyacı hissetmekte, sipariş verdikleri ürünlerin sitede tanıtılan üründen farklı gelebileceğine, sanal ortamdan sipariş verilen ürünün sitede tanıtılandan farklı gelme ihtimalinin yüksek olduğuna, sanal ortamda sipariş verilen ürünlerin hiç teslim edilme riskinin olduğuna, sipariş verdikleri ürünün belirtilenden daha uzun sürede tesliminin bir riski olduğuna, sipariş verilen ürüne kavuşana kadar geçen sürenin fazla olmasının endişe verici olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuca göre, öğrenciler alışveriş yaptıkları ürünlerin teslim süresinin uzamasını risk olarak algılamaktadır. Öğrenciler sanal ortamda satın aldıkları ürünü denemeden almaktan kaygı duymakta, sanal ortamda satın aldıkları ürünü geri iade etme sorunu yaşama kaygısı taşımakta, sanal ortamda yaptıkları alışverişle ilgili bir sorun yaşandığında kendileriyle ilgilenecek muhatap bulamamaktan kaygı duymakta, satın aldıkları ürünün kargo ücretinin teslimat sırasında talep edilmesinden kaygı duymakta ve dolandırıldığını hissetmektedirler.

5. Öneriler

Geleneksel ticarete karşılaşılan sorunlarda olduğu gibi, elektronik ticarete özgü sorunlar da aynı şekilde çözümlenmesi gereken, üzerinde çalışmalar yapılması gereken güncel bir konudur. Yerel ölçekte, Dış Ticaret Müsteşarlığının atmış olduğu bazı adımların daha etkili bir şekilde sürdürülmesi oldukça gerekli ve önemlidir. Bu bağlamda Dünya Ticaret Örgütünün elektronik ticaretle ilgili çalışmaları dikkate alınmalı ve özellikle teknolojik altyapı, iletişim maliyetleri, güvenlik ve internet hukuku konusunda gerekli yasal düzenlemeler ivedilikle tamamlanarak uygulamaya konmalıdır.

Ülkemizde ağırlıklı olarak işletmeden müşteriye yönelik olarak yapılan e-ticaretin, gerek özel sektör ve gerekse de kamu tarafından verilecek eğitimlerle işletmeden-işletmeye yönelik olarak da yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bunun için toplum bilincinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalı, uygulamaların geliştirilmesi için küresel boyutta gelişmeler takip edilerek değişimlerin sistemler üzerine hızla uygulanması gerekmektedir.

Kaynakça

- AĞAÇ, Saliha ve SOLAK Özgören, Cansu (2016). Üniversite Öğrencilerinin Online Giysi Alışveriş Davranışlarını İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 36, s.141-151.
- AKÇI, Yavuz ve GÖV, Sabiha, (2015). Tüketicilerin E-Ticaret Algılarının İncelenmesi Gaziantep ve Adıyaman Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 13, Burdur, s.414-417
- ALİYEVA, Besti (2017), Elektronik Ticaret: Dünyadaki Gelişmeler ve Azerbaycan Açısından Bir Değerlendirme, The Journal of International Scientific Researches, Cilt:2, Sayı:4, s.31-42
- ARI, Erkan; YILMAZ, Veysel ve DOĞAN, Murat (2015). Üniversite Öğrencilerinin İnternet Üzerinden Alışverişlerine İlişkin Tutum ve Davranışların Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeliyle Araştırılması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, s.385-399, Manisa.
- AYDIN, Serdar ve DERER, Ezel (2015). E-Ticarete Güven Unsurunun Müşterilerin Satın Alma Davranışlarına Olan Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, 127-151.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif ve KÖKSU, Mehmet, (2015), Yöresel Ürünlerin E-Ticaretten Pazarlanmasının Bölgesel Kalkınmaya Etkisi ve Örnek Bir Proje: www.yerindengeldi.com, 3. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Fırat Kalkınma Ajansı, Bingöl.
- DAL, Vedat ve ÖZBEK, Ahmet, (2006), Avrupa Birliği ve Türk Hazır Giyim Sanayiindeki E-Ticaret Uygulamalarının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 18, s.106-110.
- DEMİREL, Hüsne (2010). Üniversite Öğrencilerinin Elektronik Alışveriş Hakkındaki Görüşleri. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), 119-134.
- ESER, Levent Yahya ve POLAT, Sedat (2014). Elektronik Ticaretin Transfer Fiyatlandırmaya Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı: 23, s.55.
- KALAYCI, Cemalettin, (2008), Elektronik Ticaret ve Kobilere Etkileri, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, Dış Ticaret Programı, International Journal of Economic and Administrative Studies, Cilt:1, Sayı:1, s.140-142.
- KARABAŞ, S. (2018). E-Ticaret ve Üniversite Öğrencilerinin Elektronik Ticarete İlişkin Tutum ve İlgilenim Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 68 Temmuz-Ağustos 2018, Celalabat-Kırgızistan.
- KIZILYALÇIN, D. Ali ve GÜRDİN, Bahar (2017). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Bakış Açısıyla E-Ticaret Ve Güvenilirliği: Kuyucak MYO Örneği. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (21), (Özel Sayı), 2017 Ekim, s.175-190.
- KOLTAN, Şebnem (2007), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik İşletme Uygulamaları: Bartın Örneği, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, s.99-101
- KÖKSAL, Yüksel (2015). İnternet Bağımlılığı İle İnternette Alışveriş İlişkisi Üzerine Bir İncelenme; Üniversite Öğrencileri Uygulaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (12), 117-130.
- OMARLİ, Sevinj (2016). Elektronik Pazarlamanın Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerine Etkisi, Türkiye’de Üniversite Öğrencileri Arasında Uygulama. Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi, 1 (3), 91-109.
- ÖNGÖREN, B. (2005). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Elektronik Ticaretin Kullanımı ve İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- ÖZ, S. (2004). Devletlerin Vergilendirme Yetkileri Sınırının E Ticaret Açısından Değerlendirilmesi, Maliye Dergisi, 147: 90-100.
- ÖZBEK, Ahmet (2018). Genç Tüketicilerin İnternette Giysi Alışverişinin Analizi: Sinop Üniversitesi Öğrencilerine Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, s.135-152.
- SİLKÜ, H. Aydan (2009). İletişim Fakültesi Öğrencilerinin İnternette Alışverişe Yönelik Tutumları. Journal of Yaşar University, 4 (15), 2281-2301.

ULUÇAY, U. (2012). Dünyada ve Türkiye'de E-Ticaret: Tüketicilerin İnternet Üzerinden Alışveriş Alışkanlıkları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

YÖRÜK, Durmuş ve DÜNDAR, Süleyman (2011). Tüketicilerin İnternette Alışveriş Yapma Olasılıklarının Lojistik Regresyon Yöntemiyle Tahmini. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı, s.451-462.

Sağlık Hizmetlerinde Müşterinin Sesi: Kano Modeli

Paşa GÜLTAŞ¹

Mustafa YÜCEL²

Öz

Bu çalışma, hasta ihtiyaçlarının ve hizmet sunum süreçlerinin karmaşıklığından dolayı sağlık sektöründe uygulanmıştır. Malatya ilinde bulunan özel bir hastanede Kano Modeli uygulanarak hastaların ve hasta yakınlarının isteklerini ve beklentilerini açık bir şekilde ortaya koymak amaçlanmıştır. Kano modeli müşterilerin beklentilerini en iyi şekilde ölçebilen yöntemlerden bir tanesidir. Araştırmada öncelikle odak grup çalışmalarıyla hasta beklentilerinin kategorize edildiği bir ön çalışma yapılmıştır. Bu ön çalışma sonucunda fiziksel yapı, temizlik, personel, doktorlar ve güven – ücretler olacak şekilde beklenti bileşenleri saptanmış ve bu bileşenler üzerinden anket soruları hazırlanmıştır. Daha sonra bir hafta boyunca (Pazartesi-Cuma) bu hastanede tedavi gören 400 hastayla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir bileşene ayrı ayrı kano değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu değerlendirmelerle birlikte hastalar için “olmazsa olmaz, beklenen ve fark etmez” olarak açıklanabilen hizmet özellikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşterinin Sesi, Kano Modeli, Yalın Hastane

Consumer Voice in Health Care: Kano Model

Abstract

This study was implemented in the hospital due to the complexity of patient needs and service delivery processes. Kano Model was applied in a hospital in Malatya (Turkey) and it was aimed to reveal the wishes and expectations of the patients and their relatives. The Kano Model is one of the best methods that measure the expectations of the customers. In the study, firstly, a preliminary study was conducted in which categorized patient expectations through focus group interview. As a result of focus groups, physical components, cleanliness, personel, doctors, trust - wages components were realized and questionnaire questions were prepared on these components. Afterward, face-to-face interviews were conducted with 400 patients treated at this hospital for one week (Monday to Friday). Kano assessments were made for each component separately. Together with these evaluations, service characteristics that can be explained as “must be”, “one dimensional” and “indifferent” were determined for patients.

Keywords: Customer Voice, Kano Model, Lean Hospital

1. Giriş

Müşteri ihtiyaçlarının analizi, müşterilerin sesinin yorumlanmasına ve daha sonra pazarlama açısından anlaşılabilir açık ihtiyaçların türetilmesine odaklanan önemli bir görevdir (Xu vd., 2008: 87). Günümüzde müşterinin ne istediğini doğru değerlendiren, müşterilerini kendilerinden daha iyi tanıyan işletmelerin hayatlarını devam ettirdikleri,

¹ Öğretim Görevlisi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, pasagultas@gmail.com

² Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, mustafa.yucel@inonu.edu.tr

müşteri isteklerini gerektiği gibi kavrayamayan işletmelerin başarısızlığa uğradıkları görülmektedir. Bu başarısızlık maliyetinin işletmeleri zarara uğrattığı açık bir gerçektir. Verimlilik ve kalite, çok sık kullanılan ancak hak ettiği ilgiyi göremeyen kavramlardır. Bunun sebebi müşterilerin yeterince anlaşılmasından kaynaklanabilir.

Müşterilere üstün hizmet sunmak, onları tam anlamıyla tatmin etmek için müşterileri memnun eden ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir (Huang, 2017: 911). Ancak müşterilerin ihtiyaçlarını bilmek işletmeler için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu ihtiyaçların müşteri tatminini ne derecede etkilediğinin de bilinmesi gerekmektedir. Müşteri tatmini, müşteri beklentileri ve müşteri memnuniyeti gibi müşteriyi odağa alan yönetim felsefesi içerisinde birçok metot bulunmaktadır. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi için işletmeler çaba göstermektedir. Dr. Noriaki Kano tarafından 1984 yılında yapılan çalışmalarla geliştirilen, müşteri isteklerini anlamak ve bu isteklerin ürün veya hizmet özellikleriyle bağını kurmak amacını taşıyan Kano Modeli bu çabalardan birisidir (Akgül, 2019:1). Kano Modeli, ihtiyaçların sınıflandırılmasında yardımcı olarak, işletme kaynaklarının müşteri tarafından daha önemli görülen istekler için ayrılması yolunda belirleyici bir adımdır. Bunun yanı sıra sınıflandırılan ihtiyaçların müşteriler açısından önem düzeyleri belirlendiğinden işletmelerin stratejilerini belirlerken onlara yol gösterecek bir araçtır (Uca ve Menteş, 2008: 76).

Müşteriler için değerin doğru tanımını yapabilmek, rekabette farklılık ve üstünlük kurulmasına yardımcı olabilmektedir. İşletmeciliğin amaçlarından kâr edebilmeyi daha az kaynak kullanarak başarmak isteyen kuruluşlar için Kano Modeli ile müşteriyi tanımasını önerilmektedir. Kano Modeli müşteri ihtiyaçları ve memnuniyetinin analizinde yaygın olarak kabul görülen ve uygulanan bir yöntemdir. Birçok araştırmacı tarafından müşteri ihtiyaçlarını incelemek ve daha iyi tasarımlar elde etmek için yaygın bir araç olarak Kano Modeli'nden faydalanmıştır. Özellikle, lojistik sektörü, web sitesi tasarımı, güvenlik çalışmaları ve otomobil tasarımı gibi çeşitli sektörlerde uygulandığı görülmektedir (Wang ve Ji, 2010: 176).

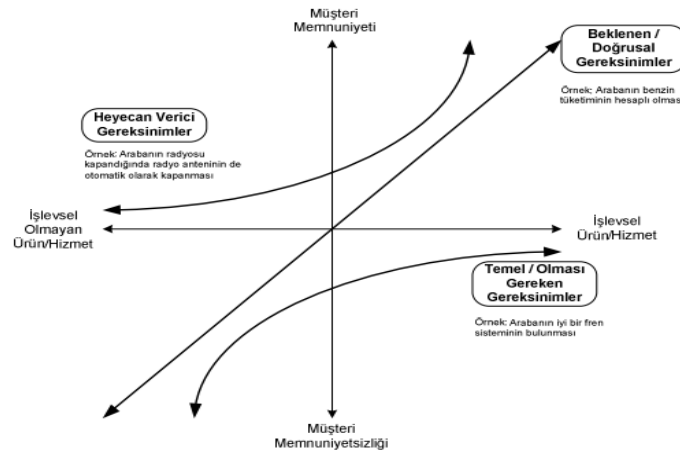
Müşteri ihtiyaçlarının yerine getirilmesinin bir fonksiyonu olarak Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli (Von Dran v.d., 1999: 898), ürünleri veya hizmetleri üç kalite boyutuyla “beklenen ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlar ve heyecan verici ihtiyaçlar” şeklinde sınıflandırarak kalite iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Walden, 1993; Matzler ve Hinterhuber, 1998; von Dran, 1999).

- **Beklenen İhtiyaçlar (O):** Bir ürün hakkında müşteriye, o üründen beklentilerinin sorulması karşılığında alınan bir cevaptır. Yani müşterinin o ürünü elde etmesi

durumunda hayatına etki edecek performans değeridir. Bunun sonucunda müşterinin ürün veya hizmet gereksiniminin karşılanma düzeyine göre müşterinin memnuniyet düzeyi azalacak veya artacaktır (Tan ve Shen, 2000: 1143). Örneğin, çayın sıcak servis edilmesi müşteriler açısından nadiren fark oluştururken, soğuk kahve servis edilmesi ise memnuniyetsizliğe yol açar.

• **Temel İhtiyaçlar (Olmazsa Olmaz) (M):** Bir üründe müşterinin açıkça belirtmediği ancak o üründe mutlaka olması gereken bulunduğu varsayılan temel ihtiyaçlardır. Üründe veya hizmette olmaması müşterinin aşırı memnuniyetsizliğine yol açan temel bir gerekliliktir. Müşteri bu ihtiyacı kabul eder, böylece karşılanması müşterilerin memnuniyet düzeyini artırmaz. Müşteriler ürünlerdeki temel özelliklerden bahsetme gereği duymazlar. Ancak karşılanmaması “memnuniyetsiz müşteri” durumuna yol açar (Huang, 2017: 912). Örneğin; müşteriler, yeni alınan bir saatin durmadan çalışmasını veya sıfır kilometre alınan bir araçta motorunun sağlam olması ile herhangi bir çiziğinin bulunmamasını beklerler.

• **Heyecan Verici İhtiyaçlar (Sürprizler) (A):** Bu tarz ihtiyaçlar genelde işletme tarafından sunulmaktadır (King, 1995: 47). Ürünün başarısı belli bir değere kadar artarken müşteri memnuniyeti daha dik bir ivmeyle artmaktadır. Bunun anlamı, ürün müşteri memnuniyetini beklenilenin ötesinde sağlamıştır (Savaş ve Ay, 2005: 84). Ürün veya hizmetteki özellikler, müşterinin memnuniyetini arttırırken, karşılanmaması tatmin düzeyinde negatif bir etki oluşturmamaktadır. Bu tarz ihtiyaçlar genelde müşteri beklentilerinin üst sınırında yer almaktadır. Bu beklentiler karşılandığında müşteri tatmini için en üst düzeyde etkiye sahiptir (Huang, 2017: 192).



Şekil 1. Kano Modeli (Berger vd, 1993)

Kaynak: Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. ve Walden, D. (1993), “A Special Issue on Kano’s Methods for Understanding Customer-defined Quality”. Center for Quality of Management Journal, 2(4), 1-36.

Kano diyagramı müşteri memnuniyeti ile müşteri ihtiyaçlarının yerine getirilmesi düzeyi arasındaki üç ilişkiyi (beklenen, temel, heyecan verici) göstermektedir (Kano vd, 1984: 45). Grafiğin yatay eksenini ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta ne kadar başarılı olduğunu gösterirken (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 29), dikey eksen ise ürün veya hizmet ile ilgili müşteri tatmin derecesini (Day, 1998: 16) göstermektedir. Temel, olması gereken ihtiyaçların üründe bulunması tatmin düzeyinde pozitif etki oluşturmazken, bu özelliklerin üründe bulunmaması büyük bir memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Beklenen ihtiyaçlar da ne kadar karşılanırsa eğer memnuniyet düzeyi de o kadar artmaktadır. Heyecan verici ihtiyaçların ürün veya hizmette karşılanmaması ise, memnuniyet düzeyi üzerinde herhangi bir negatif etki oluşturmazken, bulunması tatmin düzeyini yüksek oranda pozitif olarak etkilemektedir (Delice ve Güngör, 2008: 195).

Bu üç kategorinin yanında nötr ve karşıt ihtiyaçlar olmak üzere iki farklı ihtiyaç tipi daha tanımlanabilir. Bunlar gerçek müşteri ihtiyaçları olmadıkları için karakteristikler olarak da adlandırılmaktadır (Sofyaoğlu ve Tunail, 2012; Sahney, 2011; Chen vd., 2011; Tontini, 2000; Jane ve Dominguez., 2003).

- **Nötr (Kayıtsız veya Sıradan) İhtiyaçlar (I):** Bu ihtiyaçlar müşteri için pek bir öneme sahip değildir. Müşteriler için pek bir öneme sahip olmayan bu ürün veya hizmetlerin işletme tarafında mevcut olup olmaması da müşterinin memnuniyetine etki etmeyecektir (Kelesbayev, 2014: 302). Bir cep telefonunda bulunan işlemci tipinin özelliği müşteri açısından önem arz eden bir özellik olmayabilmektedir. Arabalarda bulunan çakmak özelliğinin müşteriler için pek fazla önem arz etmemesi de bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Berger, 1993: 4).
- **Karşıt (Zıt) Gereksinimler (R):** Bazı müşterilerin tatmin düzeyi, bazı özelliklerin yüksek oranda karşılanması sonucunda da azalabilmektedir (Hsu vd., 2007: 227). Örneğin havayollarında online check-in hizmeti, zaman kazandırması açısından birçok müşteri için yararlı bulunurken bazı müşteriler bu sisteme ayak uyduramayabileceği için memnuniyetsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda müşteri ihtiyaçlarını ters sıradan önceliklendirmek gerekebilir (Huang, 2017: 912).

Kano ve arkadaşları (1984), bu ihtiyaçları bir müşteri anketi ile sınıflandırmışlardır. Müşteri anketinde her soru iki bölümden oluşmalıdır. Bu bölümlerden birincisi sorunun pozitif (olumlu) boyutu diğeri ise negatif (olumsuz) boyutuyla ilgilidir. Olumlu boyuta göre hizmet niteliği sağlanmış veya yerine getirilmiş ise müşterinin tepkisi öğrenilir. Negatif boyut

ise bunun tam tersi şeklinde gerçekleşir. Bu sorulara “Hoşlanırım, Öyle Olmalı, Fark Etmez, Katlanabilirim ve Hoşlanmam” şeklinde cevaplar verilmektedir (Chen & Chen, 2015: 144).

Tablo 1. Kano Modeli Anketi

Olumlu boyut:	<input type="radio"/> Hoşlanırım
	<input type="radio"/> Öyle olmalı
	<input type="radio"/> Fark etmez
	<input type="radio"/> Katlanabilirim
	<input type="radio"/> Hoşlanmam
Olumsuz boyut:	<input type="radio"/> Hoşlanırım
	<input type="radio"/> Öyle olmalı
	<input type="radio"/> Fark etmez
	<input type="radio"/> Katlanabilirim
	<input type="radio"/> Hoşlanmam

Kaynak: Chen, H.T. ve Chen, B.T. (2015), “Integrating Kano Model and SIPA Grid to Identify Key Service Attributes of Fast Food Restaurants. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism”, 16, 141-163.

Kano anketi uygulandıktan sonra anket sonuçlarını değerlendirirken öncelikle Kano Değerlendirme Matrisi kullanılarak her bir katılımcının sorunun olumlu ve olumsuz biçimlerine verdikleri yanıtların kesişimine bakılır (Tablo 2). Bu kesişime dayanan müşteri beklentisi (kano değeri), Kano değerlendirme tablosu kontrol edilerek bu müşteri için altı Kano kategorisinden biri olarak sınıflandırılır (Wang ve Ji, 2010: 175). Kano değerlendirme matrisinde yer alan hizmet nitelikleri; Temel (M-Must Be), Beklenen (O-One Dimensional), Heyecan Verici (A-Attractive), Sıradan (I-Indifferent), Zıt (R-Reverse), Şüpheli (Q-Questionable) şeklinde sınıflandırılmıştır (Göral ve Topuz, 2018: 831). Eğer müşteri olumlu boyut sorusuna “farketmez” ve olumsuz boyut sorusuna “hoşlanmam” şeklinde cevap veriyor ise Kano Modeli’ne göre bu ifade olmazsa olmaz yani Temel (O) sınıflamasına girmektedir (Dominici ve Palumbo, 2013: 220).

Tablo 2. Kano Modeli Değerlendirme Matrisi

Müşteri Gereksinimleri		Olumsuz Soruya Verilen Cevap				
		Hoşlanırım	Öyle Olmalı	Fark Etmez	Katlanabilirim	Hoşlanmam
Olumlu Soruya Verilen Cevap	Hoşlanırım	Q	A	A	A	O
	Öyle Olmalı	R	I	I	I	M
	Fark Etmez	R	I	I	I	M
	Katlanabilirim	R	I	I	I	M
	Hoşlanmam	R	R	R	R	Q

Kaynak: Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. ve Walden, D. (1993), “A Special Issue on Kano’s Methods for Understanding Customer-defined Quality”. Center for Quality of Management Journal, 2 (4), 1-36.

Sağlık hizmetlerinde hasta davranışları karmaşık ve değişken özelliklere sahiptir. Hastaneler, artan maliyetlerin yönetilmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve sürdürülebilir kalite iyileştirme stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynadığı için hasta memnuniyeti ve hasta odaklı hizmete odaklanmalıdır (Materla vd, 2019: 1). Bu açıdan Kano modelinin uygulanması, sağlık hizmeti sağlayıcılarının hasta memnuniyetini artırmak için

kullanılabilecek hastaların karmaşık davranışlarını ve hizmet kalitesiyle ilgili ihtiyaçlarını anlamalarını sağlayacaktır (Materla, 2018: 7). Bu süreç içerisinde hasta problemlerinin çözümü daha kolay ve hızlı olacaktır. Hasta problemleri tatmin edici bir şekilde çözülmezse, bu durum hasta ile hastane yönetimi arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Hastane yönetiminin algılanan teknik yeterliliği, tüm personel ile hasta ve hasta yakınları arası ilişkiler, randevulara veya diğer hizmetlere zamanında erişim, farklı departmanlar ve yönetim arasında algılanan bakım koordinasyonu ve şikâyetin ele alınması önem taşımaktadır (Sulisworo, 2012: 4).

2. Literatür

Sağlık sektöründe müşteri ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler, artan maliyetler ve hasta demografisindeki değişimler sürekli gelişen faktörlerdir. Hastanın ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamak ile ilgili zorluklar bakım ve yaşam kalitesini, güvenliği ve memnuniyeti etkilemektedir. Kano modeli, hastalardan varsayımsal veya mevcut durumdaki hizmetten duydukları memnuniyeti veya memnuniyetsizliği belirtmelerini için uygulanan bir tekniktir.

Hastaların karmaşık davranışlarını ve hasta memnuniyetini ve hizmet kalitesini etkileyen faktörleri anlamak sağlık sektörü için süregelen bir zorluk olmuştur. Kano modeli, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini anlamak için endüstriyel alanda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, sağlık sektöründe çok tercih edilmediği görülmüştür. Bununla birlikte, hizmet sektöründe kalite ve hizmet kalitesi gereksinimlerini algılamak için Kano modeli kullanırken, çeşitli kalite metodolojileri ile bütünleşmiş ve sürdürülebilir kalite iyileştirme stratejileri uygulandığı da görülmektedir (Materla, 2018: 13). Bunu sağlayabilmek için kullanılan Kano Modeli ile sağlık birimleriyle ilgili ihtiyaçları anlayabilmek ve analiz etmek için yapılan çalışmalar bu bölümde irdelenmiştir.

Chiou ve Cheng (2008), hastaların ihtiyaçlarını belirlemek, önceliklendirmek ve sürdürülebilir kalite iyileştirme stratejileri geliştirmek için Kano Modeli yardımıyla bir çerçeve oluşturmuşlardır. Tayvan'da bulunan hastanelerde yaptıkları çalışmada, sağlık hizmeti sağlayıcıları için karar vermede yardımcı olacak; hizmetlerin kolaylığı, temizlik, hemşireler, doktor hizmetleri gibi boyutların hizmet kalitesi özelliklerine odaklanmışlardır. Kano Modeli'ni uyguladıktan sonra Chiou ve Cheng, işlevsel gereksinimleri; fiziksel yapı, süreçler ve hizmet sonuçları altında kategorize edilmesini önermişlerdir.

Al-Sayyari ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarında (2009), Arap (Suudi, Suriye ve BAE) ile Avusturyalı hemodiyaliz hastaları arasında hizmet beklentilerini tespit etmek amacıyla Kano Modeli'nden faydalanmışlardır. Diyaliz tedavisinin 20 hizmet kalitesi özelliği

hakkında bilgi 530 Suudi Arabistan, 172 Avusturyalı, 60 Suriyeli ve 68 BAE hastasından anket cevapları analiz edilerek toplanmıştır. Bu çalışma Suudi Arabistan'daki 10 farklı hastanenin diyaliz merkezinde, Avusturya'da bulunan iki diyaliz merkezinde, Suriye'de bir uzman böbrek hastanesinde ve BAE'de bir diyaliz merkezinde gerçekleştirilmiştir. Arap ve Avusturyalı hastalar arasında cinsiyet, yaş, okuryazarlık oranı ve diyaliz süresi ile ilgili farklılıklar araştırılmıştır. Arap hastalarda daha yüksek memnuniyet katsayıları ve tek boyutlu yanıtlar gözlenirken, okuma yazma oranının hastalar arasında bu farklılıkları önemli ölçüde etkilediği Avusturya hastalarında olması gereken yanıtlar gözlenmiştir. Araştırma, sağlık sektörünün pazar segmentlerinde az gelişmişlik gösteren ülkelere hizmet verirken okuryazarlık oranı ve kültürel ihtiyaçların göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.

Mati'as-Guiu ve arkadaşları (2012), migren tedavisi alan hastaların ve onları tedavi eden nörologların beklentilerinin değerlendirilmesini incelemişlerdir. Araştırma İspanya genelinde 204 migren hastasından ve 68 nörologdan üniversite hastaneleri ve üçüncü basamak hastanelerde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; tedavi güvenliği, etkinlik ve yaşam kalitesi gibi özelliklerin hem hastalar hem de nörologlar tarafından en önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte hastalar için en önemli özellik, ağrının kaybolması ve nörologlar için uzun süreli olumsuz etkilerin olmaması olarak tespit edilmiştir. Nörologlar 11 özelliği çekici, 3 olması gerektiği gibi ve 2'si kayıtsız olarak değerlendirirken, hastalar 8 özelliği çekici, 5'i tek boyutlu ve 3'ü kayıtsız olarak tanımlamışlardır. Hastalar herhangi bir niteliği mutlaka olması gereken bir özellik olarak belirtmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyen özelleştirilmiş bakım sağlamak için hastaların tedavileri için karar verme süreçlerine katılmalarını önermişlerdir.

Nordin ve Razak (2014), entegre bir Kano yaklaşımı kullanarak müşteri ihtiyaçları ile ürün veya hizmet kalitesi arasındaki doğrusal olmayan ilişkiyi kavramak için Malezya'daki bir sağlık kuruluşunda; uygulama kodu, tanı standardizasyonu, personel bilgisi ve deneyimi, kullanılan tıbbi cihaz ve dikkat derecesi gibi hizmet boyutlarına ilişkin veriler toplamışlardır. Kano modelini kullanarak kalite özelliklerinin sınıflandırılmasında yardımcı olması için, kritik olay tekniği ile şikayetlerin ve övgülerin analizini kullanarak verileri analiz etmişlerdir. Araştırmada, Kano kalite özellikleri servis özellikleri ve hasta özellikleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Hizmet özellikleri, laboratuvar testleri, altyapı, uygulama kodu ve diğerlerinin yanı sıra profesyonellerin eğitimi gibi hastalara gerekli tedavileri sağlamak için gereken hizmetin tüm öğelerini içerirken; hasta özellikleri ağrı yönetimi, profesyonellerle

etkileşim ve tesislerin konforu gibi sağlanan bakımın tüm özelliklerinden oluşturmuşlardır. Araştırmacılar, hasta beklentilerinin, sağlık hizmeti sağlayıcılarından farklı olduğunu gözlemlemiş ve hastaların hastanelerde etik değerlere büyük önem verdiği sonucuna varmışlardır.

Shamshirsaz ve Dong (2014), hastaların ihtiyaçlarını incelemek, bakım evlerinde hasta memnuniyetini arttırmak ve öncelikleri belirlemek için entegre bir Kano - QFD yaklaşımı kullanmışlardır. Londra'da bulunan 35 bağımsız bakım evindeki 102 katılımcıdan bilgi toplayarak bakım evlerinin 12 temel ihtiyacını araştırmışlardır. 12 kalite özelliğinden, erişilebilir ekipman, ev benzeri ortam ve uygun tasarım gibi 3 özellik çekici olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, personelin empati kurabilmesi, sosyal etkileşim, özerklik, günlük yaşam aktiviteleri ve aile desteği gibi beş özellik tek boyutlu olarak kabul edilmiştir.

Gustavsson ve arkadaşları (2016), İsveç'te bulunan Skaraborg Hastanesi'nin çocuk ve kadın sağlığı departmanında; sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çeşitli hasta ihtiyaçlarının belirlenmesi için Kano Modeli'nden faydalanmışlardır. Hastalar, hasta yakınları ve sağlık uzmanlarından 113 yanıt yeni bir perinatal (riskli gebelikler) merkezi tasarlamak amacıyla toplanmıştır. Bulgular, çeşitli gruplardan (hastalar, hasta yakınları ve sağlık profesyonelleri) ve çeşitli paydaşlardan gelen girdilerin karmaşık hasta ihtiyaçlarının belirlenmesindeki zorlukları ortadan kaldırdığını göstermektedir. Bakım sonrası hasta odaları ile yeni yapılacak hasta odaları arasındaki iletişim ve çocuğun yanında olması özellikler yeni perinatal merkezin tasarımına dahil edilmiştir.

Bu çalışmaların ortak özelliği, hastaların beklentilerine odaklanması, bu sayede taburcu edilen ya da hizmet süreçlerinden faydalanan hastaların, tatmin olmuş hasta olarak kabul edilebileceğidir. Bu süreç başarılı olduğunda hastaneler için uzun dönemde hedeflere ulaşabilmenin mümkün olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

3. Metodoloji

Bu araştırma, Malatya ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede uygulanmıştır.

3.1. Hastane Hakkında Bilgiler

Projenin uygulanacağı özel hastane Malatya ilinde bulunmaktadır. Hastane bünyesinde; ağız ve diş sağlığı, anestezi ve reanimasyon, beslenme ve diyet, beyin ve sinir cerrahisi, cildiye, çocuk hastalıkları, dahiliye, endokronoloji ve metabolizma hastalıkları, enfeksiyon hastalıkları ve klinik mikrobiyoloji, fizik tedavi ve rehabilitasyon, genel cerrahi, göz sağlığı

ve hastalıkları, kadın hastalıkları ve doğum, kalp ve damar cerrahi, kardiyoloji, kulak burun boğaz, nöroloji, ortopedi ve travmatoloji, psikiyatri, üroloji polikliniklerinin yanı sıra radyoloji ve acil servis birimleri mevcuttur. Hastanenin; 36 hekim, 60 idari personel (gişe personeli, temizlik personeli, yardımcı personel v.b.), 87 sağlık personeli (ebe, hemşire, hasta bakıcı v.b.) ve 37 yardımcı hizmet personeli olmak üzere toplam 220 çalışanı vardır.

3.2.Yöntem

Kano'nun müşteri memnuniyeti hakkındaki fikirleri, büyük ilgi yaratmıştır. Bu yöntemle önerildiği üzere tüketici anketlerine dayanan çeşitli kalite türlerinin incelenmesi, tüketici tercihlerini derinlemesine araştırmanın bir yolu olarak ortaya koymaktadır (Jane ve Dominguez, 2003: 65). Bu çalışmada da müşteri ihtiyaçlarını ve bunların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini anlamak için yararlı bir araç olan kano modeli (Wang ve Ji, 2010: 174) temel alınarak bir anket hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket iki bölüme ayrılmıştır; ilk bölüm demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim ve meslek) şeklindedir. İkinci bölüm soruları ise daha önce 50 hastayla yapılan odak grup çalışmaları sonucunda tespit edilmiştir. Odak grup görüşmelerinin amacı; belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, ilgilerine, deneyimlerine, eğilimlerine, düşüncelerine, algılarına, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine, detaylı ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir (Stewart ve Shamdasani, 1990; Kitzinger, 1994, 1995; Krueger, 1994; Gibbs, 1997; Bowling, 2002).

Odak grup çalışmaları sonuçlarına göre bu hastane için hasta(müşteri) beklentileri 6 başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar;

- Hastanenin fiziksel yapısı (havalandırma, ısıtma-soğutma, yönlendirme, otopark),
- Temizlik (tuvaletlerin temizliği, koridorların temizliği, hasta odalarının temizliği, genel temizlik),
- Personel (yardımseverlik, bilgi, görünüm),
- Doktorlar (tecrübe, hastasına zaman ayırabilen, bilgi aktaran),
- Hizmet Süreçleri (hasta kabul aşaması, tahlil-test sonuçları, randevu sistemi),
- Güven ve Ücretler (makul muayene ücretleri, yapılan servis süreçlerine güven, tıbbi donanım ve araç gereçlere güven, doktorlara güven)

Oluşturulan bu başlıklar Kano Modeli'ne göre kategorize edilmiştir. Olumlu ve olumsuz olmak üzere soru tipleri oluşturulmuştur. Hastaneye günlük ortalama 300 hasta girişi olduğundan örneklemin homojenliği açısından Pazartesi'nden Cuma gününe kadar gelen

hastalar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen tüm hastalar rahatça anlayabilen, rahatça konuşabilen, iletişim kurabilen ve çalışmaya katılmayı kabul eden yetişkin hastalardır. 400 hasta ile görüşülerek anket uygulanmıştır. Hastanede çalışanlar bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde Kano Modeli Değerlendirme Matrisi'nden yararlanılmıştır.

Bu hizmet süreçleriyle olan anket bölümü, "fiziksel yapı, personel, temizlik, doktorlar, süreçler ve güven" bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu sorular Kano model metodolojisine göre, her bir özellik hakkında "işlevsel" ve "işlevsiz" şeklinde uygulanmıştır (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 30).

3.3. İstatistiksel Veriler

Uygulama 400 hastaya yapılmıştır. Katılımcıların %54,8'i kadın, %45,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %31,3'ü 30-39 yaş arasında, %27,5'i 20-29 yaş arasında, %17,5'i 40-49 yaş arasında, %16,5'i 50 yaş üstü, %7,2'si 18-20 yaş aralığından oluşmaktadır. Katılımcıların %42,5'i çalışmıyor, %28,5'i özel sektörde, %22'si kamuda çalışmaktadır. Katılımcıların %7,2'si de emekli olduğunu bildirmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri %40,8 üniversite, %27,8 lise, %21,5 ortaöğretim, %9 lisansüstü ve %1 de okuryazarlığı olmayanlar şeklinde dağılım göstermiştir. Katılımcıların %12,3'ü yatan hasta, geri kalanı ise ayakta tedavi gören hastalardan oluşmaktadır.

Katılımcıların hizmet aldığı bölümler; Kadın Doğum %19, Acil Servis %12, Kulak Burun Boğaz %10,3, Beyin Cerrahi %9,5 oranlarında dağılım göstermektedir. Geri kalan hastalar diğer birimlerden hizmet alan hastalardan oluşmaktadır. Bu hastanede toplam 22 sağlık hizmeti birimi vardır.

Hastalarla görüşüldükten sonra, "fiziksel yapı, personel, temizlik, doktorlar, süreçler ve güven" bileşenlerinden oluşan her bir hasta beklentisi ayrı ayrı sınıflandırılarak kano modeli uygulanmıştır.

3.4. Kano Modeli Değerlendirmesi

Yapılan değerlendirmelere göre her bir hasta beklentisi için tüm kategorilerin aldığı frekans değerleri belirtilmiştir. Son sütununda ise bu isteklerin frekans değerlerine göre aldığı kano kategori değerleri gösterilmiştir.

3.4.1. Hastanenin Fiziksel Yapısı

Hastanenin fiziksel yapısıyla ilgili değerlendirmeler; havalandırma, ısıtma-soğutma, birimler arası yönlendirme ve otopark gibi temel bileşenlerden oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; hastanenin havalandırma sisteminin yeterliliği konusunda katılımcıların çoğunluğu (O = 247) “beklenen” olarak ifade etmişlerdir. Bu ifadeye göre hastanenin havalandırma sistemi ne kadar iyi olursa müşteri o kadar memnun olacaktır. Hastanenin ısıtma ve soğutma sistemi ise “olmazsa olmaz” kategorisinde yer almıştır (M = 162). Hastanenin ısıtma-soğutma her zaman kabul edilebilir seviyede olması beklenmektedir. Isıtma veya soğutma sisteminin yetersiz olması durumunda memnuniyetsizlik oluşacağı düşünülmektedir. Birimler arası yönlendirme (I = 158) ve hastanenin otoparkının olması beklentileri (I = 226) ise “sıradan” kategoride yer almıştır. Yani bu iki bileşenin hangi düzeyde olduğu hastaları doğrudan etkilememektedir.

Tablo 3. Hastanenin Fiziksel Yapısıyla İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Fiziksel Yapı)	M	O	A	I	R	Q	K
Havalandırma	121	247	30	2	0	0	O
Isıtma - Soğutma	162	134	83	21	0	0	M
Birimler arası yönlendirme	116	96	30	158	0	0	I
Otopark	111	39	21	226	3	0	I

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

3.4.2. Hastanenin Temizliği

Hastanenin temizliğiyle ilgili değerlendirmeler; tuvaletlerin temizliği, koridorların temizliği, hasta odalarının temizliği ve hastanenin genel temizliği (M = 239) gibi temel bileşenlerden oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; hastanenin temizliği kategorisinde bulunan tuvaletlerin (M = 221), koridorların (M = 206), hasta odalarının (M = 188) ve genel olarak hastanenin temizliği (M = 239) gibi temizlikle ilgili tüm bileşenler “olmazsa olmaz” olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu sonuçtan, hastanenin temizliğiyle ilgili en ufak bir sorunda hasta memnuniyetsizliği oluşacağı kanısına varılabilir. Hastanenin temizliğinin makul ve kabul edilebilir düzeyde tutarak düzenli kontrol edilmesi gerekmektedir.

Tablo 4. Hastanenin Temizliğiyle İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Temizlik)	M	O	A	I	R	Q	K
Tuvaletlerin temizliği	221	104	63	12	0	0	M
Koridorların temizliği	206	103	81	10	0	0	M
Hasta odalarının temizliği	188	164	40	8	0	0	M
Hastanenin genel temizliği	239	129	28	4	0	0	M

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

3.4.3. Hastane Personeli

Hastanenin çalışanlarıyla ilgili değerlendirmeler Tablo 5.'te gösterilmiştir. Bu bileşende doktorlar dışındaki tüm personel değerlendirilmiştir. Hasta memnuniyeti açısından çalışanların yardımseverliği, bir problem karşısında çözüm odaklı davranışları “olmazsa olmaz” kategorisindedir (M = 241). Personellerin yardım etmemesi veya beklenen düzeyde yardımcı olmaması hastaların memnuniyetsizliğine sebep olacaktır. Çalışanların bilgili ve tecrübeli olması “beklenen” kategoridedir (O = 185). Yani çalışanların bilgi ve tecrübesi - özellikle ebe ve hemşirelerde- ne kadar yüksek olursa memnuniyet de o kadar artacaktır. Personelin dış görünümü ise hastalar açısından “fark etmez” kategorisindedir (I = 167). Çalışanların çok iyi görünmeleriyle hastaların pek ilgilenmediği söylenebilir.

Tablo 5. Hastane Personeliyle İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Personel)	M	O	A	I	R	Q	K
Personelin yardımseverliği	241	122	23	14	0	0	M
Personelin bilgi ve tecrübesi	120	185	17	78	0	0	O
Personelin görüntüsü	105	98	26	167	4	0	I

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

3.4.4. Doktorlar

Hastanenin doktorlarıyla ilgili değerlendirme sonuçlarına bakıldığında; tecrübeli olmalarıyla hastalarına yeterli zamanı ayırmaları konularındaki beklenti düzeyi “olmazsa olmaz” kategorisindedir. Doktorlardan bu özellikleri kesinlikle bekledikleri söylenebilir. Doktorların tecrübeli olmadıklarına inanırlarsa memnuniyetsizlik veya hastaneyi tercih etmeme kararı alabilecekleri söylenebilir. Doktorların kendilerine yeterli vakti ayırmadığı düşüncesi hastaların memnuniyetsizliğiyle sonuçlanabilir. Doktorların süreçlerle ilgili yeterli bilgiyi hastalarıyla paylaşmaları konusunda değer ise “beklenen” düzeydedir. Yani doktorlar kendilerini süreçlerle ilgili ne kadar bilgilendirirse hastalar o kadar memnun olacaklardır sonucuna varılabilir. Ayrıca yapılan tüm tetkik, tahlil v.b. işlemlerin de sadece gerektiği için yapılacağına olan inançları artacaktır.

Tablo 6. Doktorlarla İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Doktorlar)	M	O	A	I	R	Q	K
Doktorların tecrübesi	184	123	22	71	0	0	M
Doktorların hastalarına zaman ayırması	170	138	29	63	0	0	M
Doktorların yeterince bilgilendirme yapması	152	189	8	51	0	0	O

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

3.4.5. Hizmet Süreçleri

Hastanenin hizmet süreçleriyle ilgili yapılan değerlendirmelerde; “beklenen” kategorisinde yer alan, hasta kabul aşamasındaki bekleme süresiyle (O=178) test-tahlil vb.

sonuçlarının bekleme sürelerinin (O=161) ne kadar kısa olursa hastaların o kadar memnun olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Randevu ve muayene süreçlerinin uyumlu olması muayene öncesinde çok fazla beklememek isteyen hastalar için “olmazsa olmaz” kategorisindedir. Yani randevu saati geldiğinde tedavi olamayan hastaların memnuniyetsizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Hastane Hizmet Süreçleriyle İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Süreçler)	M	O	A	I	R	Q	K
Hasta kabul aşaması bekleme süresi	154	178	3	65	0	0	O
Tahlil-tetkik-test sonuçlarının süresi	116	161	20	103	0	0	O
Randevu ve muayene sistem süreçleri	166	144	49	41	0	0	M

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

3.4.5. Güven ve Ücretler

Hastaların hastaneye duydukları güven ve ödedikleri ücretlerle ilgili beklentilerinin açıklandığı Tablo 8. incelendiğinde; muayene ve hizmet ücretlerinin “fark etmez” kategorisinde olduğu (I=122), süreçler ve muayeneye güvenin “beklenen” (O=257), doktorlara ve tıbbi araç gereçlere olan güvenin de yine “beklenen” düzeyde olduğu görülmüştür (O=225). Bu sonuçlara göre, hastaların süreçlere ve tedavi hizmetlerine duyduğu güven yeterince yüksek olursa aslında ücretleri o kadar da önemsemeyeceği sonucuna varılabilir. Diğer taraftan bu bileşenlere olan güven azaldığında hastalarda memnuniyetsizlik oluşacağı, bu memnuniyetsizliğin de özellikle ödedikleri ücrete olan itirazlarını arttıracığı kanaati oluşmuştur.

Tablo 8. Güven ve Ücretlerle İlgili Beklentiler

Hasta Beklentileri (Güven ve Ücretler)	M	O	A	I	R	Q	K
Muayene ve diğer hizmet ücretleri	75	68	72	122	63	0	I
Süreçlere ve muayeneye güven	102	257	17	24	0	0	O
Doktorlara ve tıbbi araç gereçlere olan güven	114	225	23	38	0	0	O

O= Beklenen, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Malatya ilinde bulunan özel bir hastanede 400 hasta üzerinde uygulanmıştır. Kano Modelindeki ifadelerle ilişkin bulgulara dayanarak; hastanelerin ısıtma-soğutma sistemlerinin kalitesi, hastanenin temizliği, çalışanların yardımseverliği, doktorların tecrübesi ve hastalarına yeterli zamanı ayırabilmeleri, randevu ve muayene süresi geldiğinde hastaların tedavi olabilmeleri; olmazsa olmaz bileşenler olarak tespit edilmiştir. Hastanenin olmazsa olmaz bileşenlerinde hastaların mevcut memnuniyet düzeyleri ölçülerek bu alanda yapılacak iyileştirmelerin neler olacağına karar verilebilir ve süreç iyileştirme projeleri uygulanabilir.

Hastanenin havalandırma sisteminin, çalışanların bilgi ve tecrübesinin, doktorların süreçlerle ilgili hastalarını yeterince bilgilendirmesinin, muayeneden önce hasta kabul aşamasındaki bekleme sürelerinin, tahlil-tetkik-tahlil-test vb. işlemlerin sonuçlarını bekleme süresinin ve doktorlara ve muayene süreçlerine olan güvenin ise beklenen bileşenler olduğu anlaşılmıştır. Bu ifadede belirtilen tüm bileşenler mümkün olduğunca yönetim tarafından değerlendirilerek, hizmet kalitesinin düşmesi önlenabilir. Bu süreçlerin akışları ayrıntılı bir şemayla değerlendirilebilir.

Hastane içerisinde birimleri rahatça bulmaya yönelik yönlendirmelerin ve hastane otoparkının, çalışanların dış görünümünün, muayene ve hizmet ücretlerinin ise fark etmez olarak değerlendirildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu kategorideki bileşenlerin doğrudan müşteri tatminini etkilemeyeceği düşünülmektedir.

Bu sonuçlardan sonra uygulama yapılan hastane için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara olan inancın insan kaynaklarının tamamına yayılması bir başlangıç olarak kabul edilebilir. Ayrıca hastaların ne istediklerinin anlaşıldığına göre onlara yapılacak hizmet süreçleriyle ve iyileştirmelerle ilgili yeterli bilginin verilmesi ve onları isteklerinin gerçekleşebilmesi için yerine getirilebilir sözler verilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte sürecin sesinin (the voice of process, VOP) araştırılması yapılacak iyileştirmelere ışık tutabilir.

Hastane yönetimine bir sonraki hedef olarak; bölgedeki hastanelerle kıyaslandığında “mükemmel” olarak adlandırılmasını sağlayacak yönetsel ve bilimsel iyileştirmeleri yapması önerilmektedir. Hastane yöneticileri, mükemmellik yolunda hastalarına en iyi kaliteyi hemen en başta sunmayı taahhüt etmelidir. Böylece uzun vadede kârlılığın artırılması ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmeyi başarabileceklerdir. Kano uygulamasından elde edilen bulgular ışığında, müşterilerin bakış açıları değerlendirilerek memnuniyet portföyü oluşturulabilir. Bu portföyde en büyük öncelik olarak müşterilerin önemli gördüğü, rakiplerin de dezavantajlı olduğu hizmet gereksinimleri değerlendirilebilir. Uzun vadeli hedef olarak rekabet avantajı sağlamak için müşterilerin önemli olarak değerlendirdiği hizmet süreçlerindeki memnuniyeti arttırmak önerilmektedir.

Sağlık hizmetleri süreçler ve detaylarla birlikte oldukça karmaşık bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Günümüzde oldukça popüler olan, “yalın hastane” “hastanelerde altı sigma” gibi felsefeler ile hastanelerin, endüstrideki gelişmelere diğer hizmet sağlayıcılar gibi adapte olması beklenmektedir. Bu kavramlar çerçevesinde, “müşterinin sesi” ve “sürecin sesi”

öncelikli araştırılacak konular olmalıdır. Müşterinin sesi kapsamında müşteriye iyi ve doğru tanıyabilmenin etkili yöntemlerinden biri olan Kano Modeli bu çalışmada uygulanan yöntem olarak belirlenmiştir. Sağlık hizmetlerinin karmaşıklığının anlaşılması açısından da bu araştırmanın fayda sağladığı düşünülmektedir. Bu model ile hasta davranış değişkenlikleri ve hasta sadakatinin sağlanması için yönetsel stratejik tepkilerin gerçekleştirilmesiyle, bir sonraki aşama için altı sigma kalite ve süreç iyileştirmeleri uygulanabilir duruma gelebilecektir. Mevcut süreçler kaizen çalışmalarıyla desteklenebilir böylece yalın bir hastaneden söz edilebilecek bir düzleme varılabilir.

Kaynakça

- AKGÜL, M. (2019), “Kano Modeli: Müşteriyi Kendinden İyi Tanımak”, lean.org.tr/kano-modeli-musteriyi-kendinden-iyi-tanimak/, Erişim Tarihi: 02/10/2019
- AL-SAYYARI, A. A., ASSAD, L., SHAHEEN, F. A., MOUSSA, D. H., KARKAR, A., ALRUKHAIMI, M., & HEJAILI, F. F. (2009). “Culture-Related Service Expectations”. *Quality Management in Health Care*, V: 18, N: 1, pp. 48 – 58.
- BERGER, C., BLAUTH, R., BOGER, D., BOLSTER, C., BURCHILL, G., DUMOUCHEL, W., POULIOT, F., RICHTER, R., RUBINOFF, A., SHEN, D., TIMKO, M. & WALDEN, D. (1993), “A Special Issue on Kano’s Methods for Understanding Customer-defined Quality”. *Center for Quality of Management Journal*, V: 2, N: 4, pp. 1-36.
- BOWLING, A. (2002), *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*. Philadelphia, PA: McGraw-Hill House.
- CHEN, M.C., CHANG, K.C., HSU, C.L and YANG, I.C (2011) “Understanding the Relationship Between Service Convenience and Customer Satisfaction in Home Delivery by Kano Model” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, C: 23, S: 3, pp. 386-410.
- CHEN, H. T., ve CHEN, B. T. (2015), “Integrating Kano Model and SIPA Grid to Identify Key Service Attributes of Fast Food Restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*”, V: 16, pp.141-163.
- CHIOU, C. C., ve Y.S. CHENG (2008), “An integrated method of Kano Model and QFD for Designing Impressive Qualities of Healthcare Service”, *Proceedings of the 2008 IEEE*, Singapore, January 6, 2008.
- DAY, R. G. (1998). *Kalite Fonksiyon Yayılımı, Bir Şirketin Müşteri ile Bütünleştirilmesi*, Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. Yayınları, İstanbul.
- DELİCE, E.K. ve GÜNGÖR, Z. (2008), “Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması”, *Akademik Bilişim, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*, 30 Ocak-1 Şubat. ss.193-198.
- GIBBS, A. (1997), “Focus Groups”, *Social Research Update*, 19. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>. Erişim Tarihi: 04.10.2019.
- GÖRAL, R. ve Ç. TOPUZ (2018), “Otel Hizmetlerine Dair Konuk Beklentilerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması ve Önceliklendirilmesi” *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:7, S: 3. ss. 823-842.
- GUSTAVSSON, S., GREMYR, I., & SARENMALM, E. K. (2016), “Using an Adapted Approach to the Kano Model to Identify Patient Needs from Various Patient Roles”, *The TQM Journal*, V: 28, N: 1, pp. 151 – 162.
- HSU, C., CHANG, T., LİN, P., WANG, S. (2007), “Integrating Kano’s Model into Quality Function Deployment to Faciliate Decision Analysis for Service Quality”, *8th WSEAS International Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics*, Canada, June 19-21, ss. 226-232

- HUANG, J. (2017), "Application of Kano Model in Requirements Analysis of Y Company's Consulting Project" *American Journal of Industrial and Business Management*, 2017, V: 7, pp. 910-918.
- JANE, A. C. and. DOMINGUEZ, S.M., (2003) "Citizens' Role in Health Service: Satisfaction Behaviour: Kano's Model, Part 1" *Quality Management in Health Care*, V: 12, N: 1, pp. 64-71.
- KANO, H; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F. ve TSUJI, S. (1984) "Attractive Quality and Must-Be Quality". *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, V: 41, pp. 39-48.
- KELESBAYEV, D. (2014), Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Bütünleştirilmesi ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- KING, B. (1995), *Designing Products and Services That Customers Want*, Portland, Productivity Press, USA.
- KITZINGER, J. (1994), "The Methodology Of Focus Groups: The Importance Of Interaction Between Research Participants", *Sociology of Health and Illness*, V: 16, S: 1, pp. 103–121.
- KITZINGER, J. (1995), "Qualitative Research: Introducing Focus Groups", *British Medical Journal*, V: 311, pp. 299–302.
- KRUEGER, R.A. (1998), *Moderating Focus Groups*. California: SAGE.
- MATERLA, T. (2018), "Analyzing Factors Affecting Patient Satisfaction Using The Kano Model" *Missouri University of Science and Technology. Doctor of Philosophy*. 2018.
- MATERLA, T., CUDNEY, E. A., & HOPEN, D. (2019). "Evaluating Factors Affecting Patient Satisfaction Using The Kano Model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, pp.1-30. doi:10.1108/ijhcqa-02-2018-0056.
- MATI'AS-GUIU, J., CALOTO, M., & NOCEA, G. (2012). "Comparison of Expected Outcomes Between Patients And Neurologists Using Kano's Methodology In Symptomatic Migraine Treatment". *The Patient: Patient-centered Outcomes Research*, V: 5, N: 3, pp. 147 – 162
- MATZLER, K. ve HINTERHUBER H.H. (1998), *How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model*. *Technovation*, V: 18, No: 1, January 1998, pp. 25-38
- NORDIN, N., ve RAZAK, R. C. (2011), "A Conceptual Kano and Quality Function Deployment (Qfd) Framework for Healthcare Service". *International Journal of Business and Technopreneurship*, V: 1, N: 1, pp. 173 – 187.
- SAHNEY, S. (2011) "Delighting Customers of Management Education in India: A Student Perspective, Part II" *The TQM Journal*, C: 23, S: 5, pp. 531-548.
- SAVAŞ, H. ve AY, M., (2005), "Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 7, S: 3, ss. 80- 98.
- SHAMSHIRSAZ, S. A., ve DONG, H. (2014), *Improving residents' satisfaction in care homes: What to prioritize?* In P. Langdon, J. Lazar, A. Heylighen, & H. Dong (Eds.), *Inclusive designing* (pp. 119 – 129). Cham: Springer.
- SOFYAOĞLU, Ç. ve İ. TUNAİL (2012), "Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Göçerimi Planlama Matrisinde Kullanımı", *Ege Akademik Bakış*, C: 12, S: 1, Ocak 2012 ss. 125-135.
- STEWART, D.W. ve SHAMDASANI, P.N. (1990), *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, CA: SAGE.
- SULISWORO, D. (2012), "Integrating Kano's Model and SERVQUAL to Improve Healthcare Service Quality" *Global Public Health*. pp.1-14,
[researchgate.net/publication/277759782_Integrating_Kano's_Model_and_SERVQUAL_to_Improve_Healthcare_Service_Quality](https://www.researchgate.net/publication/277759782_Integrating_Kano's_Model_and_SERVQUAL_to_Improve_Healthcare_Service_Quality), Erişim Tarihi: 21/11/2019.
- TAN, K.C.ve X.X. SHEN (2000), "Integrating Kano's Model in the Planning Matrix Of Quality Function Deployment", *Total Quality Management*, V: 11, N: 8, pp. 1141-1151.

TONTINI, G. (2000) "Identification of Customer Attractive and Must Be Requirements Using a Modified Kano's Method: Guidelines and Case Study" Quality Congress, V: 54, pp. 728-734.

UCA, M. ve MENTEŞ, S. (2008), "İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli İle Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Uygulaması" İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, pp. 73-91

XU, Q., JIAO, R. J., YANG, X., HELANDER, M., KHALID, H. M., & OPPERUD, A. (2009). "An Analytical Kano model for Customer Need Analysis", Design Studies, V: 30, S: 1, pp. 87-110.

VON Dran, GISELA M.; ZHANG, P.; SMALL, R. (1999), "Quality Websites: An Application of the Kano Model to Website Design", Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems, August 13-15. pp. 898-900

WANG, T. ve JI, P. (2010), "Understanding Customer Needs Through Quantitative Analysis of Kano's Model". International Journal of Quality & Reliability Management, V: 27, Issue:2, pp.173-184.

Politika Başarısı ve Başarısızlığı: Politika Değerlendirme Sürecinde Nesnel Kriterler Mümkün Mü?*

Fatma Gül GEDİKKAYA¹

Öz

Kamu politikalarının uygulanmasının ardından, politikaların belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme siyasetçilerin kendileri tarafından yapılabileceği gibi farklı politika aktörleri tarafından da yapılabilir. Günlük siyaset tartışmaları içerisinde politika; onu destekleyenlerce başarılı kabul edilirken, desteklemeyenler tarafından başarısız olarak nitelenir. Dolayısıyla kamu politikaları alanında önemli bir sorun alanı, politika değerlendirme sürecinde nesnelliktir. Kamu politikaları değerlendirme çalışmaları oldukça geniş bir literatüre sahiptir. Ancak politikaların başarısı ve başarısızlığına ilişkin çalışmalar bu alan içerisinde oldukça kısıtlı kalmıştır. Politika başarısı veya başarısızlığı kavramlarının öznel bir çağrışım yapması, neye ve kime göre başarılı veya başarısız bir politikadan bahsedilebileceği sorunları bu alana tartışmalı bir görünüm vermektedir. Özellikle 2000 sonrası yabancı literatürde politika başarısı ve başarısızlığı alanında teorik ve ampirik çalışmalar artmıştır ancak henüz Türkçe literatüre kazandırılmamıştır. Bu çalışmanın amacı politika değerlendirme çalışmaları içerisinde politika başarısı ve başarısızlığının kuramsal temellerini ortaya koyarak, bahsi geçen çalışmaların politika değerlendirmedeki olumlu ve eksik yönlerini tartışmaktır.

Anahtar kelimeler: Kamu politikası, politika değerlendirme, politika başarısı, politika başarısızlığı

Policy Success and Failure: Are Objective Criteria Possible in the Policy Evaluation Process?

Abstract

Following the implementation of public policies, it is necessary to assess whether the policies have achieved the set goals. This assessment can be made by the politicians themselves or by different policy actors. Policies in daily politics are considered successful by those who support it, and also are considered unsuccessful by those who do not. Therefore, an important problem area in the field of public policies is objectivity in the policy evaluation process. Public policy evaluation studies have a wide literature. However, the studies on the success and failure of policies have been limited in this field. The fact that the concepts of policy success or failure are linked to subjectivity and the problems to whom and why a policy can be considered successful or unsuccessful give a controversial and complex view to this field. Especially in the foreign literature after 2000, theoretical and empirical studies on policy success and failure have increased. However, it has not yet been added to the Turkish literature. The aim of this study is to present the theoretical foundations of policy success and failure in policy evaluation studies and discuss the positive and missing aspects of the said studies in policy evaluation.

* Bu makale Türkiye'de Aile Politikaları: 2003-2018 Dönemi Üzerine Analiz başlıklı tezden türetilmiştir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, fggedikkaya@gelisim.edu.tr

Key Words: Public policy, policy evaluation, policy success, policy failure

1. Giriş

Politika yapıcılar, kamu politikaları ile vatandaşların hayatını çok büyük bir ölçüde şekillendirebilmektedir. En büyüğünden en küçüğüne politik müdahaleler vatandaşların hayatında değişimler oluşturmaktadır. Bu değişimler vatandaşların bugününü etkileyebileceği gibi gelecek nesilleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle kamu politikalarının anlaşılması ve değerlendirilmesi gibi konular ön plana çıkmıştır. 1970’li yıllarda itibaren kamu politikalarının yapım sürecine odaklanan çalışmaların sayısı artmıştır. Politikaların gündeme gelişine ilişkin Kingdon’un (2003) “Agendas, Alternatives, and Public Policies” çalışması, politikaların uygulanmasına ilişkin Pressman ve Wildavsky’nin (1973) ve “Implementation” isimli eseri en bilindik ve alanda atıf alan kitaplar olmuştur. Elbette literatür bu iki eserle sınırlı kalmamış ve politika yapım sürecinin özellikle gündeme gelme ve uygulanması konularında çalışmalar artmıştır. Söz konusu artış politikanın oluşum ve uygulama aşamalarında olmakla birlikte, politika değerlendirme alanında nispeten sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada genelde kamu politikalarının değerlendirilmesi özel de ise giderek daha çok ilgi gören politika başarısı ve başarısızlığı kavramları üzerinde durularak bu kapsamda geliştirilen model ve çerçeveler (framework) irdelenecektir.

Politika değerlendirme alanı, temelde normatif bir girişimdir; alanın temel motivasyonu, ne yapıldı ve ne yapılmalıydı sorularını karşılaştırma arzusudur. Politika değerlendirme, bir politikanın sistematik olarak iyi veya başarılı olup olmadığını değerlendirme girişimidir (Smith ve Larimer, 2009: 133). Kamu politikaları temelde bir kamu hizmetinin üretilmesiyle sonuçlandığından; kıt kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması beklenmektedir. Bu çerçevede kamu politikalarının denetim süreci neticesinde kamusal faaliyetlerin ne ölçüde amacına ulaştığı tespit edilmeye çalışılır ve sonunda iyileştirici faaliyetler yapılır. Politika değerlendirmesi yapılmasında ki esas amaç politikanın uygulanmasından sonra istenilen sonuçlara ve etkiye ulaşıp ulaşmadığını tespit etmektir. Aksi takdirde hem politikanın yürütülmesi için yapılan harcamalar boşa gitmiş olacak hem de politikanın ortaya çıkmasına neden olan sorun ortadan kalkmayacaktır. Politikanın değerlendirilmesi, kimi politikaların uygulanmasından beklenen sonuç veya sonuçların elde edilmemesi durumunda, politikadan vazgeçme ya da araçları değiştirme gibi önlemler alınması bakımından önemlidir. Örneğin aile içi şiddetin önüne geçmek için uygulanan güvenlik butonu uygulaması pilot illerde (Bursa ve Adana) denenmiş ve 2015 yılında uygulamanın etkinliğinin olmaması nedeniyle kaldırılmıştır. Uygulama şiddet gören kişinin şiddeti uygulayanla karşı karşıya kaldığı

durumlarda düğmeye basılmasını kapsamaktaydı. Ancak pratikte mağdurun düğmeye basması ile kolluk kuvvetlerinin olay yerine gelmesi vakit alacağından zaman yönünden sıkıntılar oluşmakta bu da istenmeyen sonuçlara sebebiyet vermekteydi. Neticede aile içi şiddette bir politika aracı olarak güvenlik butonun işlevsiz olduğu görülmüş ve bu uygulamadan vazgeçilmiştir.

Kamu politikası, hükümetler tarafından önceden belirlenen koşullara verilen cevapları temsil eden eylemlerdir (Nowlin, 2011: 41). Kamu politikalarının uygulanmasının ardından, politikaların belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Günlük siyaset tartışmalarında, belirli bir politikanın savunucuları o politikayı başarılı bulurken, farklı bir grubun tamamen aksi görüşte olduğu durumlar oldukça yaygındır. Dolayısıyla kamu politikaları alanında önemli bir sorun alanı, politika değerlendirme süreci ve değerlendirme ölçütleridir. Kamu politika yapımı ve değerlendirme sürecini sistematik bir şekilde ele almak için politika başarısı ya da başarısızlığının belirli ölçüde nesnel kriterlere dayanması, politikanın karmaşık yapısının anlaşılmasına da yardımcı olacaktır. Ancak kamu politikasının kamu politikasının başarılı olup olmadığı nasıl anlaşılması karışık metodolojik zorluklar içermektedir (McConnell, 2017: 2). Kimin için başarı ya da başarısızlıktan söz edileceğinden hangi zaman aralığında politikaların başarısının değerlendirileceğine kadar birçok farklı metodolojik kısıt vardır. Bu çalışmada metodolojik zorluklar da göz önüne alınarak yapılmış politika değerlendirme çerçeveleri irdelenerek, aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları; avantajları ve dezavantajları tartışılacaktır.

2. Politika Başarısı ve Başarısızlığı Kavramları

Kamu politikası, bir sorunla ilgili olarak hükümet tarafından bir yasa, yönetmelik, karar verme, düzenleme, emir veya bunların birleşimi şeklinde ortaya çıkan niyet ifadesidir. Bu tür açıklamaların olmaması örtülü bir politika beyanı da olabilir. Dolayısıyla kamu politikası, hükümetin bir konuda ne yapılacağı ya da yapılmayacağı ile ilgili verdiği karardır (Dye, 2012: 3). Bu politikaların bir kısmı başarılı bir kısmı başarısız olmaktadır. Ya da ikisi arasında ve fakat başarısızlığa daha yakın bir yerde durmaktadır. Dahası, politika başarısı ve başarısızlığı aralarında geniş bir alan vardır ve belirli programların bu geniş spektrumun içine girdiği söyleyebiliriz (Schuck, 2014: 39). Politika döngüsünün mantığında başarılı politikalar üretmek, başarısızlıktan kaçınmak yatar. Çünkü en genel ifade ile başarı sosyal faydalar sağlarken başarısızlık hedef gruplar için ve beklenmedik sonuçlarla karşılaşan politika yapımcılar için riskler ve tehlikeler oluşturmaktadır (McConnell, 2017: 2). Başarı genel olarak kişinin yetenek ve yetiştirmeye bağlı olarak gösterdiği anlık ya da eylemsel etkinliklerinin

olumlu ürünü (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğüne göre *success* kavramının anlamı “istenilen ya da umulan sonuçlara ulaşma” olarak tanımlanmıştır. Örneklendirilirken başarı kavramı çoğu zaman kendisinin zıttı ile örneklendirilir. Adalet-zulüm ile başarı –başarısızlık ile açıklanmaktadır. Tersisi durumda ise tersi geçerlidir. Diğer bir ifade ile başarısızlık tanımlanırken “not successful or lack of success” başarının olmayışı şeklinde kullanılmaktadır.

Başarı farklı insanlara, farklı zamanlarda farklı şeyler çağrıştırabilir (Bovens vd., 2002: 20). Politika başarısı genellikle politika başarısızlığının tam tersi olarak değerlendirilmektedir. Bu tanımlamalardan birini yapan Kerr'e göre (1976: 362) çeşitli nedenlerle uygulanamayan veya amaçlarını yerine getiremeyen veya ulaşmayı vaat ettiği düzenlemeyi yerine getiremeyen politikalar başarısız olur ve başarısız olmayan bir politika başarılı kabul edilebilir. Nagel (1980: 8) politika başarısını amaçlar ve gerçeklik bakımından iki farklı şekilde tanımlamaktadır. İlki, politika amaçlarına ulaşmışsa başarılıdır. İkincisi bir politikanın faydaları, maliyetini en aza indirdiği ölçüde başarılıdır. Amaçların yapılabilecek olanın altında belirlenmesi ya da faydasının maliyetini karşılamaması, politikayı başarılı yapmayabilir.

Kamu kuruluşları her zaman pek çok şeyi planlarlar, kararlar alırlar, yerine getirirler, ayarlarlar ve sona erdirirler. Devletin kapsamını küçültmekle ilgili otuz yıllık retoriğe rağmen, müdahaleleri hayatlarımızın ve toplumlarımızın hemen hemen akla gelecek her yönünü kapsamaktadır. Bu sayısız faaliyetlerin sadece bir kısmı, politika yapıcılar tarafından umulan, beklenen ve planlandığı gibi ortaya çıkmaktadır (Bovens ve t'Hart, 2016: 2). Birçoğu ise beklenen sonucu vermemektedir. Dye benzer bir kaygıyı dile getirmektedir (2012: 63) “*Kamu örgütleri genellikle ne yaptığını biliyor mu? Genel konuşmak gerekirse hayır. Programlar ve politikalar iyi organize edilmişse, etkin bir şekilde işletiliyorsa, yeterince finanse edilir ve genellikle büyük çıkar grupları tarafından desteklenir, hala sormak istiyorum, Onlar çalışıyorlar mı? Bu programların herhangi birinin topluma yararlı etkileri var mı? Etkileri derhal mi yoksa uzun vadede mi olacak.*” Gibi soruların cevaplanması için henüz yeterli çalışma yapılamamıştır. Ancak gün geçtikçe politika değerlendirmenin öneminin anlaşıldığı görülmektedir. Öyle ki Policy Studies Dergisi'nin 2016 yılı Kamu Politikaları Yıllığı'na özel olarak yapılan incelemede dergi üyelerinin çalışma alanlarında ilk olarak politika analizi ve politika değerlendirme yer almıştır. Ardından politika süreci teorisi, gündem belirleme ve uygulama yer almıştır (Trousset, vd. 2016: 8). Bu sonuçlar 1970'li yıllarda görülen,

politikanın oluşum ve uygulama konularına ağırlık verilmesi eğiliminin politika değerlendirme yönünde değiştiğini göstermektedir.

McConnell (2010: 31) politika başarısından ne anlaşılması gerektiğini epistemolojik bir yaklaşımla; temelcilik, anti- temelcilik ve gerçekçilik bakış açıları ile açıklamıştır. Temelcilik yaklaşımına göre başarı bir gerçekliktir ve tanımlanabilir standartlar ile değerlendirilebilir. Bu yaklaşıma göre hedefler ve istenilen sonuçlar elde edilebilir ve bazı politikalar evrensel insani değerleri teşvik edebilmektedir. Anti-temelcilik ise başarının sadece bir yorum meselesi olduğunu ve başarı için tanımlanabilir standartların olmadığını iddia eder. Politika başarısı kişiden kişiye farklılık gösterdiği için bir politikanın başarılı olup olmadığı söylenemez. Örneğin İsveç'te babalara aylarca babalık izni öngören politika, babaların ebeveyn izni almaması gerektiğini savunanlar için bir başarı değildir. Aynı şekilde, temel insani değerleri alanına girdiğimizde (topluluğu çevreleyen politika tartışmaları gibi) evrensel anlaşmadan çok, genellikle düşmanca bir tartışma dünyasına giriyoruz (McConnell, 2010: 37). Gerçekçilik yaklaşımı ise başarının hem bir gerçeklik olduğunu hem de yorumlama olduğunu savunur. Bir politika çeşitli durumlarda (amaçları yerine getirdiğinde) başarılı olabilir ancak herkes bunu başarı olarak yorumlamayabilir. Aşağıda başarı kavramının epistemolojik çerçevesi kısaca özetlenmiştir.

Tablo.1. McConnell'in "Başarı" Kavramına Epistemolojik Yaklaşımı

Yaklaşımlar	Temel savlar	Gerekseler	Örnek olay: Nükleer enerji santrali projesi
Temelcilik	Başarı bir gerçekliktir. Tanımlanabilir standartlar ile değerlendirilebilir.	Hedefler ulaşılabilir. İstenilen sonuçlar elde edilebilir. Bazı politikalar evrensel insani değerleri teşvik edebilir.	Hükümet amaçladığı gibi santrali kurmuştur. Santral ulusal enerji kaynağının yüzde 10'u karşılayacak kadar enerji üretmiştir. Güvenlik üstün bir değerdir. Santral, çalışanların sağlıklı çalışma ortamını ve yerel sakinlerin sağlıklı yaşamını teşvik etmek için güvenle çalışır. (Sonuç: politika başarılıdır)
Anti-temelcilik	Başarı sadece bir yorum meselesidir. Başarının tanımlanabilir standartları yoktur.	Amaçlar ve çıktılar farklı aktörlerce desteklenir veya karşı çıkarılır. Bir politikanın başarılı olup olmadığı söylenemez. Sadece başarının başka türlü tanımları ayırt edilebilir. Evrensel insani değerler tartışmalıdır. Bir politikanın bu tip değerler vadedmesi, farklı ilgi ve çıkar gruplarınca farklı algılanabilecektir: kimileri başarılı olarak algılarken kimileri başarısız olarak değerlendirebilir.	Yerel halk ilk etapta santrali istemez. Bu yerel topluluk için bir başarısızlık olarak yorumlanır. Hükümet ise santralin inşasını başarı olarak yorumlar ancak bu sadece onların görüşüdür. Devlet güvencesine rağmen, yerel halk kendisini güçsüz ve tehlikede hissetmektedir. Yerel halk santralin, halkın sağlığını ve refahını tehlikeye attığını savunmaktadır. Hükümet ise bu görüşe karşı çıkmaktadır. (Sonuç: Politikanın başarısı ve başarısızlığı konusunda bariz farklı algılar vardır)
Gerçekçilik	Başarı hem gerçeklik hem de bir yorumlamadır. Politika çeşitli durumlarda başarılı olabilir ancak herkes bunu başarı olarak yorumlamayabilir.	Amaçlar ve çıktılar ulaşılabilir. Bu anlamda politika başarılıdır. Farklı görüşler, bu amaçları ya destekler ya da karşı çıkar. Sadece destekçiler politikayı başarılı algılar.	Hükümetin enerji santrali kurma ve işletme projesi, tasarlandığı gibi inşa edilmiş, amaçlandığı gibi enerji üretmiş ise başarılıdır. Ancak, hükümet bunu başarı olarak algılasa da, yerel halk tarafından başarısızlık olarak algılanmaktadır. (Sonuç: Bazı açılardan başarılıdır, ama başarılı veya başarısız olduğu konusunda farklı algılar vardır)

Kaynak: McConnell (2010). Understanding Policy Success Rethinking Public Policy, NY: Palgrave Macmillan, 31.

Başarının ne olduğu nasıl algılandığı, politikanın değerlendirilmesinde önemli bir farklılık oluşturmaktadır. Yukarıdaki tabloda yer verildiği gibi başarı bir gerçeklik olarak kabul edildiğinde; politikalar tanımlanabilir standartlar ile değerlendirilebilir. Ancak başarıyı sadece bir yorum meselesi varsaydığımızda başarının tanımlanabilir standartları olmadığından bir politikanın başarılı olup olmadığı söylenemez. Bu iki yaklaşımı sentezleyen gerçekçilik yaklaşımına göre başarı hem bir gerçekliktir hem de yorumlanabilir bir tarafı vardır. Dolayısıyla Politika çeşitli durumlarda başarılı olabilir ancak herkes bunu başarı olarak yorumlamayabilir.

3. Politika Başarısı ve Başarısızlığı Çalışmaları

1980'den itibaren kamu yönetiminde hızla yayılan reform çalışmaları sonucunda, hükümetler daha iyi kamu hizmeti vermek için kamu kurumlarında yeniden yapılanmaya gitmişlerdir. Politika başarısının değerlendirilmesi çalışmaları, neo-liberal yaklaşımın kamu kesiminin büyüklüğü ve hantallığı yönündeki eleştirisi sonucu, kamunun "kamusal bir değer" sunduğunu göstermesi yönünde zorlaması ile başlamıştır (Marsh ve McConnell, 2010: 565). Performans ölçümü, etkinlik ve verimlilik değerlendirmeleri aslında kamu yönetiminin, kamu hizmeti sunumunda hâlen önemli bir aktör olduğunu ispatlama çabası olduğu söylenebilir. Çünkü 1990'ların başında, yeni kamu işletmeciliğinin ABD'de yaygınlaşması ile piyasa temelli düşünce kamu sektöründe hakim olmaya başlamış ve bu gelişmelerden esinlenerek kurulan yeni kamu yönetimi disiplini, kamu sektörünün özel sektörün başarılarından ne gibi dersler çıkarabileceğine odaklanmıştır. Dolayısıyla politika başarısına ilişkin örnek olay çalışmaları da nispeten artmıştır (Kay ve Boxall 2015: 33). Ancak yine de politika başarısı üzerine çokça konuşulduğu kadar, çalışılan bir konu olmamıştır.

Politikaların değerlendirilmesi, hükümetlerin yaptıklarının ne ölçüde istenene ulaştığı konusunda ve sonraki politikalar için yol gösterici olmaktadır. Ancak kamu politikalarının değerlendirilmesinde önemli engellerden biri, "başarılı" bir politikayı neyin oluşturduğu konusunda bir fikir birliğinin olmamasıdır. Son on yıldır, akademik camia için ve politika başarısı konusunda net bir tanım olmadan politika uygulayıcıları için rehberlik amacıyla çok miktarda yazı yazılmıştır (Newman, 2014: 192). Başarısızlık, başarıdan daha çok ilgi görmekte ve genellikle analizler başarısızlığın güçlü yönleri üzerine daha fazla eğilmektedir;

istenmeyen politika çıktıları, yolsuzluklar veya yanlış karar alan bürokratlar (McConnell, 2015: 222) her zaman siyasetin ilgi odağı olmuştur. Bu nedenle politika başarısızlığına ilişkin akademik ilgide daha fazla olmuştur. Kamu yönetimi ve siyaset bilimi araştırmalarının önemli temaları arasında politika başarısızlıkları vardır. Aslında, politika bilimlerinde 50 yılı aşkın bir süredir sadece 'daha iyi' kamu politika yapımını desteklemek için geniş bir yelpazede modeller ve araçlar üretmekle kalınmamış, aynı zamanda kamu politikasında ne kadar sıklıkla işler yanlış gidebiliri gösteren araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, politika uygulama literatüründe, pek çok sosyal programın amaçlarını gerçekleştirmediği, politikaların ciddi istenmeyen etkilere sahip olduğu ve kamu sektörü verimliliğinin genellikle zayıf olduğu vurgulanmıştır.

Politika değerlendirme çalışmalarında, politika başarısından çok politika başarısızlığına odaklanıldığı görülmektedir. Bu alanda ilk olarak Peter Hall'un (1980) "Great Planning Disasters" adlı kitabında; koşulların ve kahramanların nasıl planlama felaketlerine yol açabileceğini analiz etmiştir. Benzer şekilde başarısızlık, politika fiyaskoları (Bovens 1995; Bovens ve Hart, 1998), gaf veya potlar (Crewe ve King, 2013), skandallar (Garrard ve Newell, 2006) ve krizler (Boin, McConnell, Hart, 2008) gibi politika başarısızlığı çağrışımları yapan çalışmalar oldukça yaygındır. Politika başarısızlığına ilişkin mevcut literatürün büyük çoğunluğu, konunun kavramlaştırılmasına veya başarısızlığın farklı türleri arasındaki ayrıma odaklanmaktadır (Bovens ve Hart 1998). Hay'ın (2007) da "Why We Hate Politics" adlı çalışmasında belirttiği gibi siyaset ve kamu politikasının değerlendirmesinde: hayal kırıklığı, yetersizlik, başarısızlık, istenmeyen sonuçlar, yabancılaşma, yolsuzluk, fiyasko ve kriz kelimelerinden oluşan olumsuz bir dil hakimdir. Politika başarısızlığına odaklanmak, nerede hata yapıldığını görmek ve bundan ders çıkararak gelecekte benzeri hataları önlemek bakımından önemlidir. Ancak sadece başarısızlığa odaklanmak başarılı uygulamaları gözden kaçırma ihtimalini de doğurmaktadır.

Kamu politikaları, politika yapımcılar kadar medya, muhalefet partileri ve düşünce kuruluşları gibi birçok aktör tarafından değerlendirilmektedir. Politikanın oluşmasında etkili olan siyasilerin "politikanın başarılı olduğunu" söylemesi kadar muhalefet partilerinin "başarısız" olduğunu savunması da oldukça aşina olunan durumlardır. Dolayısıyla bir politikanın başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmesinde sistematik bir çerçeve veya modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönde ilk adımın Bovens ve Hart'ın (1998) "Politika Fiyaskolarını Anlamak" başlıklı çalışmalarında, politika başarısızlığının politika başarısının

karşısında yer alan bir kavram olarak ele alınması ile atıldığı görülmektedir. Ancak çalışmada genel eğilim, bazı kamu politika yapım süreçlerinin nasıl ve neden "fiyaskolar" olarak etiketlendiğini irdelemektir. Politika başarısı ise tali olarak ele alınmaktadır.

Doğrudan politika başarısı konusunu ele alan ilk ve kapsamlı çalışma Bovens, t'Hart ve Guys (2002) editörlüğünde yayınlanan "Kamu Yönetiminde Başarı ve Başarısızlık: Karşılaştırmalı Bir Analiz" başlıklı çalışmadan bahsedilebilir. Bovens ve arkadaşlarına göre politika başarısı üzerinde durulmasının iki önemli gerekçesi vardır. İlk olarak başarısızlığın en azından neo-liberallerin ifade ettiği kadar yaygın olmadığıdır. İkinci olarak ise başarısızlık üzerine odaklanmanın siyasi etkilerinin olabileceğidir. Nitekim başarısızlık çalışmaları, 1980'ler ve 1990'lar boyunca Batı'da kamu yönetimi düşüncesinde ideolojik çalkantılar yaşanmasında istemeden de olsa etkili olmuştur (Marsh ve McConnell, 2010: 568).

İlk olarak Bovens ve t'Hart (1998) politika değerlendirmesinde program ve siyasi boyut arasında bir ayırım yapmıştır ardından McConnell ve Marsh buna süreci de ekleyerek geliştirmiştir. 2016 yılında Bovens and t'Hart politika değerlendirmesine ilişkin görüşlerini revize ederek tekrar makaleleştirmişlerdir.

Tablo.2. Bovens ve t'Hart'ın İki Boyutlu Değerlendirme Mantığı

Siyasi Değerlendirme		
Program Değerlendirme	++	--
++	Başarı	Trajedi
--	Kaba gürültü	Fiyasko/ Başarısızlık

Kaynak: Bovens ve t'Hart (2016). Revisiting the study of policy failures, Journal of European Public Policy, 5.

Bovens ve t'Hart'a (2016: 4) göre program değerlendirmesi, gerçekler dünyası ve sosyal bilançolarla ilgilidir: gözlemlenebilir maliyetler ve faydalar, asıl amaçlar ve nihai sonuçlardır. Her ne kadar program değerlendirmesi 'objektif' ve 'kanıta dayalı' teknik değerlendirmeler içeriyor gibi görünse de siyasi değerlendirmelerden bağımsız olduğunu söylemek zordur. Siyasi değerlendirme ise, doğrudan izlenimlere dayalıdır: tecrübeler, kahramanlar ve kötüler gibi. Objektif değerlendirmelerden çok vatandaşlar ve kurumsal gözlemciler, yasama organları, mahkemeler, medya ve politika yapıcılarının hesaba kattığı forumlarda algılandığı ve tartışıldığı şekilde değerlendirilir. Bovens ve t'Hart (2016: 4), siyasi ve program boyutu ile başarılı olan bir politikanın başarılı olduğunu savunmaktadır. Siyasi boyutu ile başarılı program boyutu ile başarısız olan bir politika "kaba gürültü" olarak

nitelendirilmiştir. Siyasi boyutu başarısız, program boyutu başarılı bir politika “trajedi”, hem siyasi boyutu başarısız hem de program boyutu başarısız bir politika ise “fiyasko” olarak tarif edilmiştir.

Bir diğer politika başarısı çalışması Boyne'nin (2003), kamu hizmetinin ilerlemesinin ne anlama geldiğini tartıştığı “What is Public Service Improvement?” makalesidir. Bu çalışmada kamu hizmetinde etkililik ve ilerleme arasında ayırım yapılmaktadır. Etkililik ilerlemeye göre daha dar bir kavramdır. Etkililik ölçümleri daha çok bir kurumun performansı ile ilgili bir uygulama iken, ilerleme bir dizi birbiri ile bağlantılı kurumların performansını ifade etmektedir. Boyne, Bovens ve ‘t Hart’tan farklı olarak politikanın program boyutuna odaklanmıştır. Boyne'nin çalışmasını asıl önemli kılan nokta oldukça geniş olan kurumsal değerlendirme literatürünü beş kategoriye ayırarak incelemesidir. Bu beş kurumsal değerlendirme modeli aşağıdaki gibidir (Boyne, 2003: 214-220):

1. Amaç modeli: Kurumlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Kurumların amaçlarına ulaşma veya ulaşamama durumu ise başarı ölçütü olarak kabul edilir. Örneğin, ulusal sağlık hizmetinin önemli bir amacı nüfusun fiziksel refah standartlarını yükseltmek olabilir. Bu durumda, kurumun başarısı ölüm ve hastalık göstergeleri ile değerlendirilebilir.

2. Sistem içerisinde kaynak edinme modeli: Bu model iki varsayıma dayanarak başarıyı değerlendirmektedir. İlki örgütlerin çevrelerinden kaynak edinmesi gereken açık sistemler olduğu vurgusuna dayanmaktadır. Bu modele göre varlığını devam ettirebilen kurumlar başarılıdır. İkinci varsayım ise örgütün varlığını devam ettirdiği önkoşulu ile "örgütün çevresinden kıt ve değerli kaynakları edinmesi" yeteneği ile başarısının ölçülmesidir. Ayrıca, mevcut kaynaklardan en fazla payı alarak büyüyen (ve muhtemelen en uzun süre hayatta kalan) kurumlar en başarılı olarak değerlendirilir.

3. İç süreç modeli: Amaçlar belirsiz ve tartışmalı ise ve var olma veya büyüme başarı ile doğrudan ilişkili değilse, başarının değerlendirilmesi için kurumsal özellikler alternatif yol kabul edilir. Bu modelin ana fikri kurumun teknik yönleri (bilgi ve bütçeleme sistemleri) veya insan kaynakları (çalışanların refahı veya personelin iş tatmini) bakımından değerlendirilmesidir. Model kamusal hizmetlerin değerlendirilmesinde yüzeysel bir bakış açısı sunmaktadır. Çünkü çıktıların tanımlanması ve ölçülmesi çoğu zaman zordur.

4. Rakip değerler modeli: Bu model tüm kurumların birbiri ile çelişen performans kriterleri olduğunu varsaymaktadır. Modelin iki boyutu vardır. İlk boyut, kilit paydaşların kontrol ve esneklik konusundaki tutumları ile ilgilidir. İkinci boyut, örgütsel faaliyetler karşısında gücün yerini belirtir. Rekabet eden değerler modeli, kurumların eşzamanlı olarak kontrol ve esnekliği vurgulamasının veya öncelikle hem iç hem de dış paydaşlara duyarlı olmasının imkansız olduğunu vurgulamaktadır.

5. Çoklu seçim bölgesi modeli: Model kurumsal değerlendirmelerde evrensel kriterler arayışını terk etmektedir. Bu model kurumların performansının çeşitli iç ve dış gruplar tarafından değerlendirildiğini varsaymaktadır. Bu grupların her biri başarıyı değerlendirmek için farklı ölçütler kullanıyor. Tüm paydaşlar benzer ölçütleri kullansalar bile, göreceli ağırlık her birinde farklılık gösterebilir.

Yukarıda kronolojik olarak ele alınan politika değerlendirmeye ilişkin literatür, programa diğer bir ifade ile kurumsal değerlendirmeye odaklıdır. Elbette politika değerlendirme üzerine literatür, politika çıktılarına odaklanması açısından büyük bir katkıdır. Çünkü politika değerlendirme, politikaların nasıl çalışıp çalışmadığına ilişkin değerlendirme metotları, araçları ve tekniklerini anlama üzerine yoğunlaşmaktadır. Rasyonalist, bilimsel gelenek için politika çıktıları birçok farklı teknikle ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Tipik bir şekilde; fayda maliyet analizi, çoklu değer fonksiyonları veya istatistiksel metotlar gibi. Değerlendirme ve ölçüm için hangi standardı seçersek seçelim (tipik olarak program hedefleri seçilir) başarısızlığı gözlemleyebileceğimiz varsayılabilir. Fakat artık şu da bir gerçektir ki; politika sadece programdan ibaret değildir. Politika başarısını da bu nedenle sadece program boyutu ile değerlendirmek yeterli olmayacaktır (McConnell, 2015: 223). Bu nedenle politikayı sadece program boyutu ile değil, süreci ve siyaset boyutlarını da ekleyerek değerlendiren çerçevelerin politika değerlendirme çalışmalarına derinlik katacağı ifade edilebilir.

4. Politikaların Boyutlara Ayrılarak Değerlendirilmesi

Marsh ve McConnell (2010) “Towards a Framework for Establishing Policy Success” başlıklı makalelerinde, yukarıda bahsi geçen literatürü geliştirerek politika başarısının analizi için bir çerçeve önermişlerdir. Daha önce literatürde yer alan değerlendirme kriterlerine yenilerini ekleyerek oluşturdukları çerçevede, politika başarısını üç boyutu ile ele almışlardır.

Politika başarısını, “süreç”, “program” ve “siyaset” boyutlarının kriterleri sağlamasına dayandırmışlardır.

McConnell (2010) bu üç boyutu şu şekilde özetlemektedir: İlk boyut olan süreçte politikanın uygulama kısmına kadar olan süreci değerlendirilmektedir. Burada belirlenen alt kategoriler; hedeflerin ve politika araçlarının korunması, meşruiyetin sağlanması, sürdürülebilir bir koalisyonun inşa edilmesi ve sürecin desteklenmesidir. Program boyutunda politikanın hedeflerine ulaşması; istenen sonuçların elde edilmesi; hedef gruplara fayda sağlama; program için destek sağlanması. Siyaset olarak politikanın değerlendirilmesinde; yeniden seçilme beklentilerini artırma; yönetim işini kolaylaştırma; hükümet için siyasi destek çekme kriterleri esas alınmaktadır.

Hükümetler ve politika belirleyiciler politikalar üretiyorlar. Bu politikaların oluşumunda sorunları tanımlama, politika alternatiflerini inceleme, danışmanlık yapma, anlaşma kazanma vb. süreçlere katılırlar. Bunlar, süreçleri yönlendirmede, hükümetin ya da politika yapıcının bakış açısıyla, başarılı ya da başarısız olabilirler. Bu tür yönlendirmenin ideal modeli, aşağıdaki nitelikleri haiz başarıya sahip olacaktır: (a) hükümetin onaylanmasını istediği ve onay aldığı politika arasında bir boşluk olmaması; (b) yasama süreci ve somut kanıtlarla temellendirme gibi meşru yolların kullanıldığının yaygın olarak kabul edilmesi; (c) sürdürülebilir bir çıkar koalisyonunun inşa edilmesi; ve (d) sürece destek için cazibe oluşturulması.

Politika yapıcılar politikaların uygulanmaya konması için bir dizi program üretirler. Bu Örneğin Sağlık Bakanlığı bağımlılıkla mücadele politikası çerçevesinde Sağlığı geliştirme programları aracılığıyla tütün ve bağımlılık yapan madde kullanımını engellemek üzere bir dizi hedef belirleyebilir. Bu tür programların ne ölçüde (a) tasarlandığı gibi uygulandığı (b) hedef gruba istenen faydayı ne derece sağladığı; (c) söz konusu politika alanın değerleri ile ne kadar örtüştüğü ve (d) programın amaçlarına, değerlerine ve onlara ulaşma araçlarına belirli bir desteğin olup olmaması biçimde değerlendirilir.

Son olarak politika yapıcılar yeniden seçilmek umuduyla çalışırlar. Hükümetlerin tek endişesinin politika üretip uygulamak olduğunu, bunların yankıları ile ilgilenmediklerini düşünmek eksik olurdu. Politikacıların nihai hedefi iktidardır. Bu itibarla; bir politikanın (a) hükümetin ve önemli kişilerin itibar / seçim sermayesi / kariyer özlüklerini geliştirmesi (b) hükümetin, politika gündemleri de dahil olmak üzere, yönetim işini kontrol altında tutmasına

yardımcı olması, (c) ve hükümete tahakkuk eden herhangi bir siyasi yardım için destek sağlaması durumunda başarılı kabul edilir. Bu üç boyut aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo.3. Marsh ve McConnell'in Politika Başarısını Değerlendirmek İçin Geliştirdikleri Çerçeve

Boyutlar	Göstergeler	Kanıtlar
Süreç	<ul style="list-style-type: none"> Tercihlerin oluşumunda meşruiyet: Adil süreçler vasıtasıyla anayasal ve yarı anayasal süreçler ve demokratik değerlere uygun tercihler formüle edilmesi, danışma ve hesap verebilirlik. Siyasi sürdürülebilirlik: Politika yeterli koalisyon desteğini aldı mı? Kanunun geçmesi: değiştirilmeden mi geçti? Yoksa çok az değişiklikle mi geçti? Yenilikçilik ve etkilenme: Politika, yeni fikirlere veya politika araçlarına mı dayanmaktadır? Yoksa başka bir yerden politikanın alınmasını mı içeriyor (politika transferi / yaygınlaştırma)? 	<ul style="list-style-type: none"> Yasama kayıtları, yürütme tutanakları, Yasal zorlukların bulunmaması, prosedürle ilgili zorlukların olmaması (örneğin, Ombudsman), Paydaşlardan önemli eleştiri almama Mevzuat sürecinin analizi, yasama kayıtlarının kullanılması, tanımlama da dâhil, yasama oylamasının değişiklikleri ve analizi bakanların, paydaşların, özellikle çıkar gruplarının, medyanın ve kamuoyunun desteğinin analizi Hükümetin söylemleri ve raporları (kanun teklifleri ya da öneri içeren belgeler (White/Green Papers), akademik konferanslar ve çalıştaylar, düşünce kuruluşlarının ve çıkar gruplarının raporları, medya haberleri ve yorumları, farklı görev ve yetki alanlarından bürokratların veya siyasetçilerin toplantıları
Program	<ul style="list-style-type: none"> İşleyiş: Politika hedeflere göre uygulandı mı? Sonuç: Politika beklenen sonuçlara ulaştı mı? Kaynaklar: Kaynaklar etkin biçimde kullanıldı mı? Aktör/Çıkar: Politika/uygulama belirli bir sınıfa fayda sağladı mı, çıkar grubu, birlik, siyasi parti, (ya da herhangi bir ırka, din, kurum, ideolojiye, vb.)? 	<ul style="list-style-type: none"> Kurum içi programlar/ politika değerlendirmeleri, kurum dışı değerlendirme (örneğin, yasama komisyon raporları, denetim raporları), paydaşların eleştirileri, eleştirel medya raporlarının olmaması Kurum içi programlar/ politika değerlendirmeleri, kurum dışı değerlendirme, paydaşların eleştirileri, eleştirel medya raporlarının olmaması İç verimlilik değerlendirmeleri, dış denetim raporları / değerlendirmeleri, eleştirel medya raporlarının olmaması Grup toplantı konuşmaları ve basın bültenleri, yasama tartışmaları, komisyon raporları, bakanlık bilgilendirmeleri (bilgi notları), çıkar grubu ve diğer paydaşların konuşmaları/basın bültenleri ya da raporları, düşünce kuruluşlarının raporları, medya yorumları
Siyasi	<ul style="list-style-type: none"> Hükümetin popülaritesi: Politika siyasilerce popüler mi? Hükümetin (yeniden) seçilmesine yardımcı oldu mu? Hükümetin güvenilirliğini sağladığı mı ya da artırdı mı? 	<ul style="list-style-type: none"> Hem belirli bir politikanın hem de hükümetin popülaritesi için yapılan kamuoyu yoklamaları, seçim sonuçları, medya yorumları

Kaynak: Marsh, D. ve McConnell (2010). A. Towards A Framework For Establishing Policy Success, Public Administration, 88(2), 571.

Kısaca Marsh ve McConnell'in çerçevesinde başarı üç boyutta değerlendiriliyor: İlkin politika nasıl ortaya çıktı ve destek seviyesi -süreç boyutu-, ikinci olarak belirtilen hedefler doğrultusunda uygulandı mı? -program boyutu- ve son olarak seçmenler nezdinde ve dolayısıyla politikacılar için popüler mi? -siyasi boyut-.

Yukarıda açıklanan üç boyutlu çerçevenin politika değerlendirme çalışmalarına katkısı; analizcilere ve uygulayıcılara program, siyaset ve süreci birlikte değerlendirme ve kamu politikasının bu yönüyle fazla keşfedilmemiş bir diyalog geliştirmesine yardımcı olmasına izin vermesidir. Bununla birlikte, politikanın boyutları ne olursa olsun, başarı değerlendirilmesinde önemli karmaşıklıklar olduğunu da kabul etmektedirler. Başarıyı oluşturan şey, politika sürecindeki katılımcının perspektifine ve çıkarlarına göre farklılık gösterebilir. Aynı zamanda, bilgi eksikliği ve birbiri ile örtüşen politikalar, ekonomik güçlükler ve benzeri diğer bağımsız değişkenlerle karşılaştırıldığında bir politikanın nedensel etkisini belirleme girişiminde bulunulması nedeniyle önemli metodolojik zorluklar bulunmaktadır. Bununla birlikte, çerçeve, konu hakkında daha sistemli düşünebilmemizi sağlayan faydalı bir yöntem olarak görülmektedir.

Marsh ve McConnell politikayı süreç, program ve siyaset olarak üçe ayırarak incelenmiştir. Bazı araştırmacılar sürecin siyaset olarak yürütüldüğünü ve bu nedenle sadece iki kategorinin (program ve siyaset) olması gerektiğine dikkat çekmektedirler (Bovens, 2010; Bovens & 't Hart, 2016). Bununla birlikte, analiz amaçları için ayrı bir süreç kategorisinin sürdürülmesi (politik olarak sürdürüğünün bilincinde olarak), belirli politika oluşturma süreçleri ve stratejilerinin risklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur (örn. yasama organı aracılığıyla bir tasarının hızlıca oylanması veya "başka bir yetki alanında gelen bir politikayı, o yetki alanında fiilen etkili olduğuna dair en az kanıtla ithal etmek gibi).

Bovens (2010: 584) Marsh ve McConnell'in çerçevesine yönelik iki sayfalık bir eleştiri kaleme almış ve burada çerçevenin önemli ve yenilikçi bir yaklaşımla politika değerlendirmeye katkı yaptığını belirtmiştir. Ancak Bovens, süreç değerlendirmesi ve sonuç değerlendirmesi arasında daha açık bir ayırım yapılmış olsaydı, çerçevenin daha yenilikçi bir katkı sağlayacağını savunmuştur. Ayrıca Bovens'e göre oluşturdukları 3 p (process, program, politics), her ne kadar güzel dursa da analitik olarak her biri aynı düzeyde değildir.

Bovens (2010: 585), uygulanan bir politikanın sonuçlarını değerlendirirken olduğu gibi bir nesnenin de, politikanın benimsenmesine yol açan sürecin hem program hem de siyasi açıdan değerlendirilebileceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde, bir politikanın benimsenmesine yol açan sürecin hem program hem de siyasi açıdan analiz edilebileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile lokus (politika süreci veya politika sonuçları) ve fokus (program ya da siyasi süreci) ayırımına dikkat etmek gerekir. Dolayısıyla Bovens odaklanılan şey ile bakış açısını ayırmak gerektiğini savunmaktadır. Bovens (2010: 585) politika başarısı için oluşturdukları çerçevede politikayı iki kısma ayırarak analiz etmişlerdir: süreç ve sonuç. Süreç ve sonucun her biri ise iki farklı boyutta incelenebilir: Siyasi ve program. Yani Bovens'e göre politika başarısını değerlendirme toplam dört boyutta gerçekleşmektedir:

1. Süreç- program: politika hedeflerini uygulama araçlarına dönüştürmenin mekaniğini ele alan boyut
2. Süreç- Siyasi: politika sürecinin politika formülasyonu aşamasındaki siyasi yönlerini ele alan boyut
3. Çıktı- Program: Politika uygulamanın özü, içeriğine ilişkin boyut
4. Çıktı- Siyasi: politika çıktılarının siyasi ve dağılıma ilişkin yansımalarını içeren boyut

Tablo.4. Bovens'in Politika Değerlendirme Çerçevesi

	PROGRAM	SİYASİ
SÜREÇ	Politika hedeflerinin politika araçlarına dönüştürülmesi	Kamuoyunun kabulü ve partizan dinamikler
ÇIKTI	Asıl hedeflere ulaşma	Dağıtım etkileri ve siyasi sonuçları

Kaynak: Newman, (2014). Measuring Policy Success: Case Studies From Canada And Australia. Australian Journal of Public Administration, 196.

Bu çerçevenin ise iki önemli zayıf noktası vardır. Birincisi, süreç-program ve süreç-siyasi boyut arasındaki ayırım çizgisi belirsizdir. Örneğin Bovens'in formülasyonuna göre, pek çok değişiklik yapılmaksızın bir kanun yürürlüğe girerse ve bu politika yürütmenin önerisi olarak kabul edilirse, bu süreç- program başarısı olarak nitelendirilir. Bununla birlikte, bunun muhtemelen, bir yasamanın çoğunluk denetiminin varlığı ya da başarılı bir politika koalisyonu ya da ağının desteği ya da önemli kamu desteğinin sağladığı meşrulaştırma yoluyla meydana gelmesi muhtemeldir – ki bu durumda hepsi siyasi dinamiklerdir. Bu çerçeve, bu iki kategoriyi kavramsal olarak bağımsız değerlendirmeye izin verecek şekilde

ayırılmaktadır. İkincisi ise, politika sürecinin politika çıktılarından ayrı olarak siyasi sonuçları olabilir mi? Bovens örnek olarak (2010: 585), John Howard'ın Koalisyon hükümetinin 2007 seçimlerini kaybetmesini 2005 Endüstri İlişkileri Kanuna atıfla açıklamıştır. Bununla birlikte, seçimin kaybedilmesinde istihdam politikasını kanuna dönüştürme süreci mi yoksa kamuoyunun kanunun kendisi hakkındaki algısından mı kaynaklandığı belli değildir (Newman, 2014: 195).

Politika başarısının değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasının amacı, değerlendirmeyi kolaylaştırmaktır. Bunun için politika süreci ve değerlendirilecek boyutların mümkün olabildikleri ölçüde ayrı olarak ele alınabilir olması gerekmektedir. Newman 'a göre, (2014: 195) Bovens'in çerçevesinde politikayı bu kategorilere ve bunlarla ilişkili boyutlara ayırmak pek mümkün görünmemektedir.

Marsh ve McConnell (2010b: 587), Bovens'in dörtlü çerçevesine ilişkin olarak: "Her ne kadar politika başarısı analizinde kullanılabilecek bir çerçeve olduğuna ilişkin bir şüphe olmasa da biz bunun uygun bir analiz noktası olduğuna ikna olmadık. Bunun sebebi basitçe bu yöntemin, başarı tanımını karmaşık hale getirmesidir". Onlar oluşturdukları çerçevedeki üç boyut arasında kesişme olabileceğini, fakat bu üç boyutun analizcinin politikayı daha iyi anlamasına yardım edebileceği materyali sağladığını savunmaktadırlar. Aynı zamanda Marsh ve McConnell çerçevesi Bovens'in önerdiği çerçeveden daha pratik bir uygulama sunmaktadır.

David Marsh ve Allan McConnell'in politika başarısı için oluşturdukları çerçeve bugüne kadarki en eksiksiz (Newman, 2014: 195) ve en çok atıf alan çerçevedir. Bu modeli benimseyerek çeşitli alanlara uyarlayan çalışmalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

1. Paul Fawcett and David Marsh, 2012 yılında "Policy Transfer and Policy Success: The Case of the Gateway Review Process (2001–2010)", başlıklı makalelerinde politika transferi başarısı üzerinde durarak Gateway İnceleme Süreci örneğini ele almışlardır. Gateway inceleme süreci; dışarıdan gelen uzmanların kamuya yol göstermesi, (özel sektörün yöntemlerini kamuya aktarma- özellikle büyük projelerde mal ve hizmet alımında), yönetişimi güçlendirmek ve uygulamayı canlandırmak için yapılan ve ilk olarak İngiltere'de uygulanan bir yöntem. Bu yöntemin İngiltere'de gösterdiği başarının ardından Avustralya bu politikayı transfer etmiştir, peki bu transfer başarı ile sonuçlanmış mıdır? İşte Fawcett ve Marsh (2012: 163) politika transferlerinin politika çıktısı üzerinde nasıl bir etkisi olacağına

odaklanmaktadırlar. Yazarlar, bir politika transferinin başarısız olmasında üç nedene dikkat çekmektedir: transferin bilgisizce, eksik ve uygunsuz yapılması (Fawcett ve Marsh 2012: 166). Fawcett ve Marsh (2012: 175) Gateway örnek olayını süreç, program ve siyasi boyutu ile ele almışlardır. Buna göre politika transferinin süreci başarılıdır çünkü siyasi desteği almıştır. Program başarısının göstergesi ise; Hazine ve Sayıştay raporlarında Gateway İncelemesinden büyük oranda olumlu bahsedilmiş olmasıdır. Siyasi boyutu itibarıyla; siyasi sonuçlar doğuracak “facialar” olmamıştır. Dolayısıyla İngiltere’den Avustralya’ya transfer edilen bu politika başarılı olmuştur. Çünkü transfer bilgiye dayalıydı öyle ki politika transfer edilmeden önce iki yıl hazırlanma süreci oldu, ayrıca Gateway İnceleme süreci markalaşmış ve reklamı yapılmıştır. Diğer bir neden eksiksiz yapılmış olması yani bütüncül olarak transfer edilmiş olmasıdır (İngiltere’deki sürecin tıpatıp benzeri alınmıştır). Son olarak politikanın büyük oranda bu ülkeye uygun olması, transferin başarısında etkili olmuştur. Kültürel ve siyasi benzerlikler, ortak dil, ortak siyasi sistem ve benzer kamu hizmeti yapısı ve etiği sayesinde; Avustralya’daki kamu görevlileri İngiltere’dekilerin düşünce ve anlayışlarını paylaşabilmişlerdir.

2. Howlett, (2012) “The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy-making” başlıklı makalesinde temelde: “Ne tür bir öğrenme, politika sonuçlarının geliştirilmesine veya politika başarısına katkıda bulunuyor ve hangi koşullar altında?” sorusuna odaklanmaktadır. Howlett makalesinde, literatürdeki birkaç farklı politika başarısızlığı kavramını anlatan -politika kazaları, hataları, yanlışlıkları ve anormalliklerini - McConnell ve meslektaşlarının bu tür başarısızlıkların genel türleri ve kaynakları hakkında son çalışmalarını incelenmektedir. Makale, 'ince' (teknik stratejik) ve 'kalın' (siyasi deneyimsel) politika öğrenimlerini ayırmakta ve bunları McConnell'in siyasi, program ve süreç başarısızlıklarının üç kategorisine bağlamaktadır. Bu analiz süreç ve siyasi problemlerin önemli ve değeri anlaşılmamış rollerine işaret etmektedir. Bu roller, politika başarısızlığı analizi içinde ve bu alanlarda ders çıkartmak için önemlidir (Howlett, 2012: 539).

3. Newman, 2014 yılında “Measuring Policy Success: Case Studies From Canada And Australia” başlıklı makalesinde kamu politikasının değerlendirilmesi amacıyla; dört ayrı alana bölünmesi gerektiğini savunmaktadır: a) süreç; b) amaca ulaşma- süreçte belirtilen amaçlara ulaşma derecesi; c) dağıtım çıktıları - belirli bir politikadan yararlanan, cezalandırılan ve bu sonuçların ne dereceye kadar tecrübe edildiği ve d) siyasi sonuçlar; hükümetlere, muhalefetlere ve siyasi partilere tahakkuk ettirilen popüler görüşte seçim

temettüsü ve ödüller anlamına gelen kazanımlar. Newman özellikle daha önceki çalışmalarda politika başarısının yeterince ele alınmamış olmasına vurgu yapmakta ve hala – muhtemelen mevcut olmayan- evrensel bir "başarı" tanımı üzerine yoğunlaştığına dikkat çekmektedir. Newman (2014: 193) özellikle ayrı bir analiz kategorisi olarak dağılım sonuçlarına odaklanarak, kime göre tam olarak bir politikanın başarılı ve hangi derecede başarılı olduğunu kanıtlayarak, politika başarısı veya başarısızlığı konusundaki birleşik subjektif anlaşmayı kolaylaştırabileceğini savunmaktadır. Bunun için iki farklı ülkedeki ulaşım politikasını (Vancouver, Kanada'daki kentsel demiryolu ağı ve Sydney Havaalanı Demiryolu Bağlantısı) karşılaştırarak ele almıştır. Yazar ulaştırma alanını; ulaştırma projeleri büyük sermaye harcamalarına, tartışmalı sosyal sonuçlara, kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğine ve hem maddi hem de siyasi / seçim açısından kısa ve tartışmalı yönlerden kazanan ve kaybedenlerin katılımını gerektirdiği için seçmiştir. Eklediği dördüncü boyut olan dağıtım sonuçları için veri elde etmenin nispeten daha elverişli olduğunu savunmuştur.

Tablo.5. Newman'ın Politika Değerlendirmede Belirlediği Dört Kategori

Süreç	Hedeflere Ulaşma	Dağıtım Çıktıları	Siyasi Sonuçlar
<u>Başarı Göstergesi:</u> Kamu politikası, mevzuata veya halka açık programlamaya dönüştürülür.	<u>Başarı Göstergesi:</u> Belirlenen politika hedeflerine ulaşılmıştır.	<u>Başarı Göstergesi:</u> Bazı gruplar belirli bir politikadan belirli bir yönde belirli bir dereceye kadar fayda sağlar.	<u>Başarı Göstergesi:</u> Hükümetler veya diğer siyasi aktörler bir politikanın kamuoyunda algılanışından fayda sağlarlar.
<u>Anlamı/önemi :</u> Politika girdilerini politika çıktılarına bağlar.	<u>Anlamı/önemi:</u> Politika oluşturulması ve uygulanmasının "yukarıdan aşağıya" yönünü ele alır.	<u>Anlamı/önemi:</u> Politika uygulamasının 'aşağıdan yukarıya' yönünü ele alır.	<u>Anlamı/önemi :</u> Politika sürecinin döngüsel niteliğini hesaba katar.
<u>Sınırlılıklar:</u> Girdiler ve çıktılar aynı ölçütlere göre değerlendirilemeyebilir.	<u>Sınırlılıklar:</u> Hedefler belirsiz, açıklanmamış veya hatalı temsil edilebilir. Uzun vadeli hedefler kısa vadeli hedeflerden farklı olabilir.	<u>Sınırlılıklar:</u> Grupların çıkarları öznel olabilir: başarı, kimin için "başarı" olarak kabul edildiğine göre tanımlanmalıdır.	<u>Sınırlılıklar:</u> Siyasi sonuçların, kısa vadede değerlendirmeyi engelleyebilecek önemli bir zaman boyutu olabilir.

Kaynak: Newman, J. (2014). **Measuring Policy Success: Case Studies From Canada and Australia.** *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), 197.

Newman, (2014: 197) yukarıda bahsettiği çerçeveyi Vancouver 'daki Canada hattı (Canada line) ve Sydney'deki Havaalanı bağlantısına (Sydney Airport Link) uyarlayarak açıklamaya çalışmıştır. Her iki örnek vakada politika beyanlarının politika araçlarına dönüştürülme süreci, ardından ilgili aktörlerin belirtilen hedeflere ulaşma becerileri incelenmiş, bunu takiben dağıtımsal sonuçların analizi ve son olarak da politikanın siyasi ve seçim sonuçlarına nasıl katkıda bulunduğuna ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır.

4. Mackie (2015) “Success and Failure in Environment Policy: The Role of Policy Officials” başlıklı makalesinde, çevre politikalarının başarısının değerlendirmesinde Marsh ve McConnell’in çerçevesini kullanmıştır. Çevre politikalarının başarısında politika yetkililerinin rolüne odaklanan Mackie, çerçevenin sunduğu kritere ek olarak politika yetkilileri ile de görüşme yapmış ve bu görüşme sonuçları ile çerçeveyi birleştirerek değerlendirmiştir. Makalede 2010-2013 yılları arasında son 30 yılda Avustralya federal çevre politikalarına katılan üst düzey yetkililerle yapılan mülakatlar analiz edilmiştir. Çalışmada çevre politikasının başarılı olmasının muhtemel olup olmadığı ve politika yetkililerinin çevre politikasının başarısını yönlendiren temel faktörlerin deneyimine sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. 51 Federal çevre politikası görevlisinin toplamda 38 politika ve programı değerlendirmeleri istenmiş, hangi politikaların başarılı veya başarısız olduğu ve hangi faktörlerin başarıyı yönlendirdiğine ilişkin bir ampirik araştırma yapılmıştır.

5. Kay ve Boxall (2015) “Success And Failure In Public Policy: Twin Imposters Or Avenues For Reform? Selected Evidence From 40 Years Of Health-Care Reform In Australia” başlıklı makalelerinde politika başarısızlığı ve gelecekteki politikalar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Makalelerinde 40 yıllık bir dönem boyunca Avustralya sağlık politikasındaki reform çabaları, başarı ve başarısızlık modellerinden seçilmiş kanıtlara dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu makale zaman için de değişebilen politika başarısı ve başarısızlığı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Makalede politika başarısızlığının, politika yapımının uzun vadeli aşamalarında nasıl etkilendiğini incelenmektedir. Ayrıca politika başarısızlığından doğan öğrenme ve kurumsal yozlaşma ve “metal” yorgunluğunun yol açtığı başarısızlıktan doğan reform başarısına vurgu yapılmıştır. Sonuçta politika başarısızlığı; yapısal sınırlılıklar ve fırsatlar ile birlikte reform savunucularının sınırlılıkları yenme ve fırsatları değerlendirme yeteneğini geliştirdiği tespitinde bulunulmuştur (Kay ve Boxall, 2015: 34). Bu nedenle politika başarısızlıklarından öğrenmenin politika reformlarında önemli olduğu iddia edilmiştir.

6. Howlett ve arkadaşlarının 2015 yılında yayınladıkları “Understanding the persistence of policy failures: The role of politics, governance and uncertainty” başlıklı makalelerinde de Marsh ve McConnell çerçevesine atıfla politika başarısı üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Howlett, ve arkadaşları, başarı ve başarısızlık için çeşitli göstergeler belirlemiş (Tablo.6.) ve esas olarak politika başarısızlığının sürekliliğine sebep olan siyaset, yönetim ve belirsizliğin

oynadığı rollere odaklanmışlardır. Howlett ve arkadaşlarının belirledikleri göstergeler McConnell'in başarı kriterlerinden uyarlanmışlardır.

Tablo.6. Howlett, Ramesh ve Xun Wu'nun Politika Başarısı ve Başarısızlığı İçin Belirlediği Kriterler

Temel Göstergeler	Başarı göstergeleri	Başarısızlık Göstergeleri
Temel hedeflere ulaşıldı mı?	Ulaşıldı	Ulaşılamadı
Hedef grup etkisi nasıl olmuştur?	Pozitif etki	Negatif etki
Sonuçlar ne yönde olmuştur?	Çözüm geliştirmek	Sorun artırma
Politika önemli bir etki yaptı mı?	Harekete geçirdi	Hareketsizlik
Destek ve muhalefet kaynağı	Hedef grupların desteği	Kilit gruplar karşı çıkıyor (muhalefet)
Yargısal karşılaştırma	En iyi uygulama veya daha iyi performans	Bunu bir başkası bir başka yerde daha iyi yapmaktadır
Bilanço	Yüksek fayda	Yüksek maliyet
Yenilenme düzeyi	Yeni değişiklikler	Eski tepki/yanıt

Kaynak: Howlett, vd., 2015: 212.

Howlett, Ramesh ve Xun Wu'nun politika başarısı ve başarısızlığı için belirlediği kriterler Marsh ve McConnell'in süreç, program ve siyasi boyutları içerisinde ele aldığı kriterlerle benzerdir. Ancak başarının ve başarısızlığın hangi boyuttu ortaya çıktığını göstermesi bakımından Marsh ve McConnell'in sunduğu çerçevenin daha açıklayıcı olduğu söylenebilir.

Marsh ve McConnell bir politikanın kesinlikle başarılı veya başarısız olarak kategorize edilmesinin zor olduğunu tamamen kabul etmektedirler. Yine de, çerçeveleri politikaların ve programlarının etkinliğini değerlendirmek için literatürde en yararlı araç olarak kabul görmüş ve birçok araştırmada kullanılmıştır. Böyle bir çerçeve, akademisyenler arasında politika değerlendirmesi için karşılaştırma ve söylemi kolaylaştıracak ve kamu görevlilerine ve diğer politika uzmanlarına, kamu politikalarının değerlendirilebileceği ortak bir değerlendirme tablosu sunması bakımından önemlidir (Newman, 2014: 192).

March ve McConnell'in politika başarısını değerlendirmeye ilgili ortaya koydukları çerçeve farklı politika alanlarına uyarlanmış ve diğer araştırmacılar tarafından çeşitli eklemelerle geliştirilmeye çalışılmıştır. Çerçevenin politika değerlendirme çalışmalarına katkısı sadece politika boyutlarını önermekle kalmamakta aynı zamanda farklı politika alanlarına uyarlama noktasında önemli kolaylık sağlamaktadır.

5. Sonuç

Devletin faaliyet alanlarının çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması kamu politikaları alanına olan ilgiyi artırmıştır. Bu ilgiyle beraber kamu politikası bölümlere ayrılarak; gündeme gelme, şekillendirme, uygulama ve değerlendirme gibi aşamalar üzerinden incelenmiştir.

Kamu politikalarının değerlendirilmesi ise kendi içinde başarılı politika ve uygulamalarının neler olduğuna odaklanılmasını gerektirmiştir. Bu gereklilik politika başarısının öznel ve politik çıkarlardan kurtularak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması yönündeki düşünceleri kuvvetlendirmiştir. Bu noktada önemli adımlardan biri Marsh ve McConnell'in geliştirdiği çerçeve olmuştur. Bahsedilen çerçeve politikaların süreç, program ve siyaset boyutları üzerine bilimsel bir değerlendirme yapmayı mümkün kılmaktadır. Marsh ve McConnell'in sunduğu çerçevenin en önemli avantajı hem sürecin hem de sonuçların değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. Sonuçlar kadar politikanın formüle edilmesi ve uygulanmasının da başarının belirlenmesinde etkisi olduğu bilinmektedir.

Bilimsel ortamlarda bir programın ya da bir politikanın başarısından söz etmek kulağa pek de "nesnel" gelmez. Ancak programın veya politikanın performansı, fayda ve maliyetinden söz edildiğinde bir nesnellikten söz edilebilir. Bunun nedeni başarının esas kabul edilebilecek kriterlere dayanmadığı düşüncesidir. Bu noktada başarısızlık daha çok ön plana çıkar çünkü bir krizi, fiyaskoyu ya da bir siyasi skandalı tanımak çok daha kolaydır. March ve McConnell farklı politika alanlarına uyarlanabilen çerçeveleri ile aslında politika başarısının da çeşitli kriterler çerçevesinde değerlendirilebileceğini göstermişlerdir. Bu çalışmanın ardından farklı politika alanlarına uyarlanan çerçevede çeşitli eklemeler yapılacak geliştirilmeye çalışılmıştır.

March ve McConnell'in politika başarısı çerçevesi ile ilgili çeşitli metodolojik sorunlar vardır. Bunların giderilmesine ilişkin, daha çok teorik ve ampirik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çerçevenin önemli zayıflıklarından biri politikanın siyasi boyutu değerlendirmede örneğin politikayı uygulayan partinin tekrar seçilmesinde uyguladığı politikaların ne kadar ekili olduğu kestirmek güçlüğüdür. Her ne kadar seçim beyannamelerinde yer alsın da henüz gelişmekte olan demokrasilerde seçmenler siyasi partinin faaliyetlerine göre değil benimsediği ideolojiye göre oy kullanabilmektedir. Dolayısıyla modelin gelişmekte olan demokrasilerde de politikanın siyasi boyutuna ilişkin açıklama gücünün nispeten daha kısıtlı olduğu söylenebilir. Politikanın program boyutunun değerlendirmesinde ise bazı raporların kamuoyuna duyurmaması ya da kurum dışına verilmesi sorunu ile karşılaşılabilir. Bu durumda belirlenen kriterlerine göre değerlendirme yapmak mümkün olmayacaktır. Neticede March ve McConnell'in ortaya koyduğu çerçevenin gelişmiş demokrasilerde ve şeffaf yönetimlerde daha etkili bir değerlendirme imkanı sunacağı söylenebilir.

Çerçevenin açıklama gücünü etkileyen bir diğer eksiklik politika aktörlerinin rolünün net olarak ortaya konamamasıdır. Örneğin kimi politikalarda ulusal ve uluslararası aktörlerinin her birinin rolü bulunmakla birlikte denilebilir ki bazılarının başat rolü bulunurken (hükümet) bazıları sembolik düzeyde (üniversiteler) ya da şekli anlamda aktör durumundadır. Çerçeve aktörleri özellikle süreç boyutunda hesaba katmaktadır. Örneğin program boyutu başarısız olduğunda bunun bürokratlardan yoksa belirlenen politikanın hükümet tarafından iyi formüle edilememesinden mi kaynaklandığını söylemek güçtür. Dolayısıyla March ve McConnell'in politika başarısı ve başarısızlığını açıklamakta etkili olduğu ancak başarının ve başarısızlığın nedenlerini ve hangi aşamada hangi aktörün sorumlu olduğunu ortaya koymakta yeterince açıklama imkanı sunamadığı söylenebilir.

Sonuç olarak politika değerlendirme sürecinde nesnel kriter arayışında, önemli bir mesafe alınmakla birlikte; bir takım metodolojik zorluklar devam etmektedir. Bu nedenle politika alanları (aile, sağlık, çevre, ulaşım, sanayi gibi) farklılaşarak yapılan amprik çalışmaların literatüre önemli katkısı olacaktır. Aynı zamanda kamu politikaları süreçlerine odaklanan çalışmaların artması; yerli literatürün kamu politikalarının tarihsel kökeni, kamu politikalarının akademik alandaki gelişimi, lisans ve yüksek lisans programlarında kamu politikalarının yaygınlığı gibi belirli ve sınırlı konular etrafında şekillenmesinin de önüne geçecektir.

Kaynakça

- BOIN, A.; MCCONNELL, A.; HART, P. T (2008), *Governing after crisis: The politics of investigation, accountability and learning*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BOVENS, Mark (1995), "Frame multiplicity and policy fiascoes: Limits to explanation", *Knowledge and Policy*, 8(4), pp.61-82.
- BOVENS, Mark (2010), "A Comment On Marsh And Mcconnell: Towards A Framework For Establishing Policy Success", *Public Administration*, 88 (2), pp. 584-585.
- BOVENS, Mark ve 't HART, Paul (2016), "Revisiting the study of policy failures", *Journal of European Public Policy*, 23 (5), pp. 653-666.
- BOVENS, Mark ve 't HART, Paul (1998), *Understanding policy fiascoes*, Transaction publishers, USA.
- BOVENS, Mark; A., 'tHART, Paul; PETERS, Guy (2002), *Success and failure in public governance: A comparative analysis*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- BOYNE, George (2003), "What Is Public Service Improvement?", *Public Administration*, 81(2), pp. 211-227.
- CREWE, Anthony ve KING, Ivor (2013), *The Blunders of Our Governments*, Oneworld, London.
- DYE, Thomas (2012), *Understanding Public Policy*, Pearson, USA.

- FAWCETT, Paul ve MARSH, David (2012), "Policy Transfer and Policy Success: The Case of the Gateway Review Process (2001–10)", *Government and Opposition*, 47 (2), pp. 162–185.
- GARRARD, John ve NEWELL, James (2006), *Scandals in Past and Contemporary Politics*, Manchester University Press, Manchester.
- HALL, Peter (1982), *Great Planning Disasters*, University of California Press: Berkeley.
- HAVEMAN, Robert (1987), "Policy Evaluation Research After Twenty Years", *Policy Studies Journal* 16, 191–218.
- HAY, Colin (2007), *Why We Hate Politics*, Polity Press: Cambridge.
- HOWLETT, Michael (2012), "The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy-making", *International Political Science Review*, 33(5), pp. 539-555.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, Michael; WU, Xun. (2015), "Understanding the persistence of policy failures: The role of politics, governance and uncertainty", *Public Policy and Administration*, 30(3-4), pp. 209-220.
- KAY, Adrian ve BOXALL, Anne-marie (2015), "Success And Failure In Public Policy: Twin Imposters Or Avenues For Reform? Selected Evidence From 40 Years Of Health-Care Reform In Australia", *Australian Journal Of Public Administration*, 74 (1), pp. 33–41.
- KERR, Donna H. (1976), "The logic of 'policy' and successful policies", *Policy Sciences*, 7(3), 351-363.
- KINGDON, John (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, Harper Collins: New York.
- MACKIE, Kathleen (2015), "Success and Failure in Environment Policy: The Role of Policy Officials", *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), pp. 291–304.
- MARSH, David ve MCCONNELL, Allan (2010a), "A Framework For Establishing Policy Success", *Public Administration*, 88 (2), pp. 564–583.
- MARSH, David ve MCCONNELL, Allan (2010b), "Towards A Framework For Establishing Policy Success: A Reply To Bovens", *Public Administration*, 88 (2), pp. 586–587.
- MCCONNELL, Allan (2010), *Understanding Policy Success: Rethinking Public Policy*, Palgrave Macmillan, New York.
- MCCONNELL, Allan (2015), "What is Policy Failure? A Primer To Help Navigate The Maze", *Public Policy and Administration*, 30 (3–4), pp. 221–242.
- MCCONNELL, Allan (2017), *Policy Success and Failure*, Oxford Research Encyclopedia of Politics, Policy, Administration, and Bureaucracy Online Publication Date: May 2017.
- NAGEL, Stuart (1980), *Introduction, Why Policies Succeed or Fail*, INGRAM, Helen M., MANN, Dean E. Beverly Hills, Sage.
- NEWMAN, Joshua (2014), "Measuring Policy Success: Case Studies from Canada and Australia", *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), pp.192–205.
- NOWLIN, Matthew (2011), "Theories of the policy process: State of the research and emerging trends", *Policy Studies Journal*, 39 (1), pp. 41-60.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Seventh edition, Sally Wehmeier (edi.), Oxford University Press.
- PRESSMAN, Jeffrey, WILDAVSKY, Aaron (1973), *Implementation*, University of California Press: Berkeley, CA.

SCHUCK, Peter, (2014), Why Government Fails So Often Princeton University Press: Princeton, NJ.

SMITH, Kevin ve LARIMER, Christopher (2009), The Public Policy Theory Primer, Westview Press, USA.

TROUSSET, Sarah; JENKINS-SMITH, Hank; CARLSON, Nina; WEIBLE, Christopher (2016), The 2016 Public Policy Yearbook: Recent Trends in Public Policy Research, Policy Studies Journal, 44 (1), 2016.

TÜRK DİL KURUMU, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 2.09.2019.

VEDUNG, Evert (2006), "Evaluation Research", Handbook of Public Policy, B. Guy PETERS ve Jon PIERRE (eds.), Sage Publications, London, pp.397-416.

