

## İSTANBUL İLİNDEKİ VETERİNER KLİNİK İŞLETMELERİNİN TEKNİK VE MALİ YAPILARI İLE İŞLETMECİLİK SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ferhan H. KAYGISIZ\*

Filiz AKDAĞ\*\*

**A study on investigating technical states and financial structures of, and problems encountered by pet clinics in Istanbul province**

**Summary:** There has been a significant increase in the number of private pet clinics in Turkey. Similar to other enterprises, veterinary clinics face some problems during their establishment and operating periods. In this study, the technological state and financial structure of private pet clinic's in Istanbul province were assessed, and problems faced by the clinics were examined.

According to the results of the study, it was determined that 93% of the clinics obtained their establishment finance by their own sources. In the total expenditures of the veterinary clinics, vaccine, medicine and rental costs have the highest shares (%15-19). Cats and dogs are the most common species being brought to the clinics. The highest incomes of the clinics are the incomes of vaccinations, inspections and treatments. The most frequent services given in the clinics are inspection, treatment, vaccination and surgical operations. More than half of the clinics can not get the price that they requested. The most significant problems faced by the clinics at the period of establishment are to obtain finance, to choose the place of the enterprise and to obtain personnel. The most significant problems faced during operating the clinic are financial problems, ethic problems and the lack of the knowledge of accountancy and management.

**Key Words:** Veterinary practice, managemet, animal hospital.

**Özet:** Türkiye'de son yıllarda açılan özel hayvan kliniği sayısında önemli düzeyde artış bulunmaktadır. Her işletmede olduğu gibi veteriner klinik işletmelerinin de gerek kuruluş gerekse işletme dönemine ilişkin sorunları vardır. Çalışma ile İstanbul ilindeki veteriner klinik işletmelerinin teknik ve mali yapıları belirlenmiş, aynı zamanda işletmecilik sorunları ortaya konulmuştur.

Çalışma bulgularına göre, işletmelerin %93'ü kuruluş aşamasında finansman teminini özkaynakları ile yapmışlardır. İşletmelerin toplam giderleri içinde, kira giderleri ile aşı ve ilaç alım giderleri en fazla pay (%15-19) almaktadır. İşletmelere en fazla gelen hayvan türü, kedi ve köpektir. İşletmelerin en fazla gelir sağladıkları hizmetler, aşı ile muayene ve tedavi hizmeti gelirleridir. İşletmelerde en fazla verilen hizmetler, muayene ve tedavi, aşı ile operasyon hizmetleridir. İşletmelerin yarısından fazlası talep ettikleri ücreti alamamaktadırlar. Bütün işletmelerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları en önemli sorunlar, finansman temini,

\* İstanbul Üniversitesi Veteriner Fakültesi, Hayvancılık İşletme Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul

\*\* İstanbul Üniversitesi Veteriner Fakültesi, Zootekni Anabilim Dalı, İstanbul.

kuruluş yerinin seçimi ve personel teminidir. İşletme döneminde karşılaştıkları en önemli sorunlar ise ekonomik sorunlar, etik sorunlar ve muhasebe ve işletme bilgisi yetersizliğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Veteriner uygulama, yönetim, hayvan hastanesi.

## Giriş

Türkiye'de kedi ve köpek popülasyonuna yönelik sağlıklı istatistiki veriler bulunmamaktadır. Kedi ve köpek popülasyonunun yaklaşık %90'ını sokak hayvanı olarak adlandırılan sahihsiz hayvanların oluşturduğu, düzenli olarak veteriner hekim kontrolünde olan kedi ve köpek sayısının ise sırasıyla 75 000 ve 250 000 olduğu tahmin edilmektedir. Ülke genelinde sadece pet hayvanlarına yönelik çalışan serbest veteriner kliniği sayısı yaklaşık 500 adet olarak tahmin edilmektedir. Veteriner kliniklerinin yaklaşık yarısı İstanbul'da bulunurken, toplam kliniklerin yaklaşık %75'i İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa gibi büyük şehirlerde yoğunlaşmaktadır (3).

Türkiye'de son yıllarda açılan özel hayvan kliniği sayısında önemli düzeyde artış bulunmaktadır. Veteriner Fakültesi'nden mezun olan hekimlerin kamu sektöründe istihdam alanlarının azalması bunda etkili olan önemli bir faktördür. Kırsal kesimde büyükbaş hayvancılığa yönelik klinikler açılırken, büyük kentlerde ise daha çok küçük ev hayvanlarına hizmet veren veteriner kliniklerinin sayıları hızla artmaktadır.

Bir işletmeyi kurmanın, bağımsız iş sahibi olmak, kazanç sağlamak, tüketiciye ve halka hizmet etmek, işsizliği azaltmak gibi ekonomik ve sosyal çeşitli amaçları vardır. Amaç hangisi olursa olsun, bunun gerçekleşmesi işletmenin yaşama ve gelişmesine bağlı olduğundan, işletmenin başta gelen amacı olarak, varlığını sürdürmesi ve iktisadi çevreye uyması gerekir (10). İşletmelerin teknik, psiko-teknik, toplumsal, insani, yönetsel, ekonomik, finansal, psikolojik, politik yönleri gibi çeşitli yönleri vardır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri tüm yönlerinin etkin ve verimli çalışması ile mümkün olacaktır. Çalışmada veteriner klinik işletmelerinin daha çok teknik ve finansal yönleri ile genel sorunları üzerinde durulmuştur.

Her işletmede olduğu gibi veteriner klinik işletmelerinin de gerek kuruluş gerekse işletme dönemine ilişkin mali ve yönetsel sorunları bulunmaktadır. Çalışma ile bir yandan bu sorunları ortaya koyarak çözüm önerileri üretmek, aynı zamanda veteriner klinik işletmelerinin teknik ve mali yapılarını araştırmak amaçlanmıştır.

Yapılan literatür çalışmasında, Türkiye'de veteriner klinik işletmelerine yönelik belirtilen amaç ve içerikte bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak insan hekimliği alanında hastane işletmeciliğini kapsayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (2, 9, 11).

Bu araştırma, veteriner klinik işletmelerini inceleyerek klinik işletmeciliğinde karşılaşılan sorunları tespit edip, çözüm önerileri getirmeyi hedefleyen bir çalışma özelliğini taşımaktadır.

Klinik işletmelerinin işletmeye açılmasından önceki kuruluş ve çalışma dönemlerine ait sorunları ile teknik ve mali yapılarının tespit edilmesi, bu işe yatırım yapmak isteyen kişilerin doğru ve sağlıklı karar vermelerinde yardımcı olacaktır.

Çalışmayla, hem ülke ekonomisi açısından kaynak israfının önlenmesi hem de veteriner hizmetleri etkinliğinin artırılması açısından gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca var olan klinik işletmeleri kendi durumlarını diğer benzer işletmelerle karşılaştırma olanağı bulmuş olacaktırlar.

### Materyal ve Metot

Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları işletmedeki yetkili veya yönetici veteriner hekimlere yöneltilmiştir. İstanbul ilinin coğrafi genişliğinden dolayı ulaşım zorluğunun neden olacağı zaman, emek ve parasal kayıplar dikkate alınarak, anketler e-mail, fax ve telefon aracılığı ile yapılmıştır. Bunun yanında ulaşımı kolay olan yerlere bizzat gidilerek yüz yüze anketler doldurulmuştur.

Ana kütle sınırlı olduğu için İstanbul ilindeki tüm veteriner klinik işletmelerinin araştırma kapsamına alınması hedeflenmiştir.

İstanbul ilinde Veteriner Hekimler Odası'na kayıtlı toplam 211 işyeri bulunmaktadır. Bu işyerlerinden hepsine anket gönderilmiş, ancak 41 adet muayenehane, 11 adet poliklinik ve 3 adet hastane olmak üzere 55 işyerinden yanıt alınmıştır. Bu durumda toplam 197 muayenehanenin %20.8'i, toplam 11 polikliniğin %100'ü ve toplam 3 hastanenin % 100'ü araştırmaya katılmış olmaktadır.

Araştırma tanımlayıcı tipte olduğundan veriler sıklık dağılımı ve yüzde şeklinde sunulmuştur. Veri analizleri SPSS bilgisayar programı ile yapılmıştır (4-6).

### Bulgular ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

#### İşletmelerin Sınıflandırılması

Araştırma kapsamına giren toplam 55 işletmenin; %74.5'i muayenehane, %20'si poliklinik ve %5.5'i ise hastaneden oluşmaktadır (Tablo1).

Tablo 1. Klinik işletmelerinin sınıflandırılması

| İşletme Tipi | Sıklık | %     |
|--------------|--------|-------|
| Muayenehane  | 41     | 74.5  |
| Poliklinik   | 11     | 20.0  |
| Hastane      | 3      | 5.5   |
| Toplam       | 55     | 100.0 |

### İş Deneyimi

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan veteriner hekimlerin, %18.2'si 1-4 yıl, %34.5'i 5-10 yıl, %29.1'i ise 11 yıldan daha uzun süreyle klinik hekimliği yapmaktadır. İşletmelerin %18.2'si ise bu soruya yanıt vermemiştir.

### Günlük Çalışma Süresi

Klinik işletmelerinin %41.8'i günde 12 saat, %21.8'i günde 8 saat, %14.5'i günde 24 saat, %12.7'si günde 10 saat, %3.6'sı günde 18 saat ve %5.5'i ise daha kısa sürelerle hizmet vermektedir (Tablo 2).

İşletme tiplerine göre günlük çalışma süreleri değerlendirildiğinde, muayenehanelerin %39'u 12 saat, %26.8'i 8 saat, %17.1'i 10 saat, %4.9'u 18 saat, %4.9'u 24 saat, %7.3'ü ise 8 saatten az; polikliniklerin %63.6'sı 12 saat, %27.3'ü 24 saat ve %9.1'i 8 saat; hastanelerin ise tamamı günde 24 saat çalışmaktadır.

Tablo 2. Klinik işletmelerinin günlük çalışma süreleri

| Çalışma Süresi (saat) | Sıklık | %     |
|-----------------------|--------|-------|
| 8                     | 12     | 21.8  |
| 12                    | 23     | 41.8  |
| 18                    | 2      | 3.6   |
| 24                    | 8      | 14.5  |
| 10                    | 7      | 12.7  |
| Diğer                 | 3      | 5.5   |
| Toplam                | 55     | 100.0 |

### Klinik Hekimi Olarak Çalışma Nedeni

Ankete katılan veteriner hekimlere mesleğin bu alanında çalışma nedeni sorulduğunda, %85.5'i klinik açmayı bağımsız çalışma istekleri nedeniyle belirlediklerini, %12.7'si başka bir iş alanı bulamadıkları için bu işi yaptıklarını, %1.8'i ise tesadüfen bu işi yapmaya karar verdiklerini söylemişlerdir (Tablo 3).

**Tablo 3.** Veteriner Hekimlerin klinik hekimi olarak çalışma nedenleri

| Çalışma Nedenleri                     | Sıklık | %     |
|---------------------------------------|--------|-------|
| Başka bir iş alanı bulamamak          | 7      | 12.7  |
| Bu işi yapmayı bilinçli olarak seçmek | 47     | 85.5  |
| Diğer nedenler                        | 1      | 1.8   |
| Toplam                                | 55     | 100.0 |

#### Kuruluş Yerinin Seçimi

İşletmeler için en uygun kuruluş yeri; işletmenin kuruluş ve işleyiş amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirmesine imkan veren, işletmenin iktisadi, verimli ve karlı çalışmasını sağlayan yerdir (1).

Ankete katılan işletmelerden kuruluş yerini seçmelerinde etkili olan faktörleri belirtmeleri istendiğinde, faktörler şöyle sıralanmıştır: Bölgedeki gelir düzeyinin yüksek olması (%29.1), bölgede başka klinik olmaması (%22.7), ulaşımın kolay olması (%20.9), işyeri kirasının uygun olması (%17.3), bölgede hayvan popülasyonunun fazla olması (%1.8) ve diğer nedenler (%3.6). Katılanların %4.5'lik kesimi ise yanıt vermemiştir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Klinik işletmelerinin kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler

| Yer Seçiminin Nedenleri                    | Sıklık | %     |
|--|--------|-------|
| Bölgede başka klinik olmaması              | 25     | 22.7  |
| Bölgedeki gelir düzeyinin yüksek olması    | 32     | 29.1  |
| Ulaşımın kolay olması                      | 23     | 20.9  |
| İşyeri kirasının uygun olması              | 19     | 17.3  |
| Bölgede hayvan popülasyonunun fazla olması | 2      | 1.8   |
| Diğer                                      | 4      | 3.6   |
| Yanıt vermeyenler                          | 5      | 4.5   |
| Toplam                                     | 110    | 100.0 |

Tablo 4'den de görüldüğü gibi kuruluş yeri seçimini etkileyen en önemli faktör, bölgedeki gelir düzeyinin yüksekliği yani başka bir ifade ile hasta sahiplerinin hizmeti satın alma istek ve güçleridir.

Soruları yanıtlarken birden fazla seçenek işaretlendiği için sıklık sütununun toplamı 100'den fazla çıkmaktadır.

#### İşletme Döneminde Kuruluş Yeri Hakkında Düşünceler

Kuruluş yerinin önemi yalnız işletmenin kuruluş anında değil daha sonraki dönemlerde de söz konusudur. İşletme faaliyete geçtikten sonra çevresel koşullardaki değişimler nedeniyle işletme yeni kuruluş yeri aramak durumunda kalabilir (1).

Görüşülen işletmelere sorulduğunda, %72.7'si şu anda işyerinin bulunduğu yerden memnun olduklarını, %27.3'ü ise memnun olmadıklarını belirtmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5. Klinik işletmelerinin işletme döneminde kuruluş yeri hakkında düşünceleri

| Memnuniyet | Sıklık | %     |
|------------|--------|-------|
| Evet       | 40     | 72.7  |
| Hayır      | 15     | 27.3  |
| Toplam     | 55     | 100.0 |

Memnun olmayanların %33.3'ü ekonomik nedenleri, %20'si yakın çevrede bulunan klinik sayısının artmasını, %20'si yerin merkezi olmaması ve park problemi olmasını sorun olarak ifade etmişlerdir. Memnun olmayanların %26.7'si ise neden belirtmemiştir (Tablo 6).

Tablo 6. İşletmenin kuruluş yerinden memnun olmayanların nedenleri

| Memnun olmama nedenleri                    | Sıklık | %     |
|--|--------|-------|
| Ekonomik nedenler                          | 5      | 33.3  |
| Yakın çevrede fazla sayıda klinik olması   | 3      | 20.0  |
| Yerin merkezi olmaması, park sorunu olması | 3      | 20.0  |
| Yanıt vermeyenler                          | 4      | 26.7  |
| Toplam                                     | 15     | 100.0 |

#### İşyerinin Kuruluş Aşamasında Finansman Temini

İşletmelere kuruluş aşamasında finansman teminini nasıl yaptıkları sorulduğunda, işletmelerin %92.7'si finansmanını özkaynakları ile, %1.8'i ise banka

kredisi yoluyla temin ettiğini söylemiştir. İşletmelerin %5.5'i finansman teminini hangi yolla yaptıklarını belirtmemiştir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Klinik işletmelerinin finansman temin etme yolları

| Finansman         | Sıklık | %     |
|-------------------|--------|-------|
| Özkaynak          | 51     | 92.7  |
| Banka kredisi     | 1      | 1.8   |
| Yanıt vermeyenler | 3      | 5.5   |
| Toplam            | 55     | 100.0 |

#### İş yerinde Bulunan Sistemler

İşletmelerin %40.8'inde su deposu, %18.3'ünde tıbbi atık sistemi ve %12.7'sinde jeneratör bulunduğu belirtilmiştir. İşletmelerin %28.2'sinde ise bu sistemlerden hiç birisi bulunmamaktadır (Tablo 8).

**Tablo 8.** Klinik işletmelerinde bulunan sistemler

| Sistemler          | Sıklık | %     |
|--------------------|--------|-------|
| Jeneratör sistemi  | 9      | 12.7  |
| Su deposu          | 29     | 40.8  |
| Tıbbi atık sistemi | 13     | 18.3  |
| Hiç biri           | 20     | 28.2  |
| Toplam             | 71     | 100.0 |

Varolan sistemler muayenehane, poliklinik ve hastanelere göre değerlendirildiğinde, muayenehanelerin %12.2'sinde, polikliniklerin %18.2'sinde, hastanelerin %66.7'sinde jeneratör; muayenehanelerin %43.9'unda, polikliniklerin %72.7'sinde, hastanelerin %100'ünde su deposu; muayenehanelerin %17.1'inde, polikliniklerin %36.4'ünde, hastanelerin %66.7'sinde tıbbi atık sistemi bulunduğu görülmektedir. Hastanelerde sistemlerin hepsi bulunmakla birlikte muayenehanelerin %43.9'unda, polikliniklerin ise %18.2'sinde bu sistemlerden hiçbirisi bulunmamaktadır.

### Maliyeti Oluşturan Masraf Unsurları

Ankete katılan işletmelerde maliyeti oluşturan masraf unsurlarının dağılımı incelendiğinde; toplam giderlerin ortalama olarak %18.9'unu kira giderleri, %17.72'sini aşı alım giderleri, %15.22'sini ilaç alım giderleri, %9.72'sini veteriner hekim ücretleri, %8.92'sini elektrik, su, yakıt giderleri, %8.76'sını enjektör, pamuk, sargı bezi gibi tıbbi malzeme giderleri, % 3.98'ini veteriner hekim dışında çalışanların ücretleri, %3.83'ünü serum alım giderleri, %3.20'sini büro malzemesi giderleri, %2.96'sını laboratuvar analizleri için gerekli giderler ve %7.86'sını ise diğer giderler oluşturmaktadır.

Ankete katılan işyerlerinin genel olarak ve muayenehane ile polikliniklerin ayrı ayrı olarak masraf unsurlarının toplam içindeki payları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Maliyeti oluşturan masraf unsurlarının yüzde (%) dağılımı

| Masraf unsurları                               | Muayenehane % | Poliklinik % | Genel % |
|--|---------------|--------------|---------|
| Kira giderleri                                 | 18.0          | 17.5         | 18.9    |
| Aşı alım giderleri                             | 18.3          | 15.5         | 17.7    |
| İlaç alım giderleri                            | 15.2          | 14.5         | 15.2    |
| Veteriner hekim ücretleri                      | 8.0           | 15.0         | 9.7     |
| Elektrik, su, yakıt giderleri                  | 9.0           | 9.5          | 8.9     |
| Tıbbi malzeme giderleri                        | 10.0          | 5.5          | 8.7     |
| Veteriner hekim dışında çalışanların ücretleri | 3.0           | 7.5          | 3.9     |
| Serum alım giderleri                           | 3.7           | 4.0          | 3.8     |
| Büro malzemesi giderleri                       | 3.4           | 2.0          | 3.2     |
| Laboratuvar analizleri için gerekli giderler   | 3.0           | 2.5          | 2.9     |
| Diğer giderler                                 | 8.4           | 6.5          | 7.8     |

Maliyeti oluşturan masraf unsurlarının dağılımı muayenehane, poliklinikler için ayrı ayrı değerlendirildiğinde, muayenehanelerde ve tüm maliyetin ortalama olarak %18'ni kira giderleri, %18.3'ünü aşı alım giderleri, %15.2'sini ilaç alım giderleri, %8'ini veteriner hekim ücretleri, %9'unu elektrik, su, yakıt giderleri, %10'unu enjektör, pamuk, sargı bezi gibi tıbbi malzeme giderleri, %3'ünü veteriner hekim dışında çalışanların ücretleri, %3.7'sini serum alım giderleri, %3.4'ünü büro malzemesi giderleri, %3'ünü laboratuvar analizleri için gerekli giderler ve %8.4'ünü ise diğer giderlerin oluşturduğu görülmektedir.

Polikliniklerde maliyeti oluşturan masraf unsurlarının dağılımı incelendiğinde, tüm maliyetin ortalama olarak %17.5'i kira giderleri, %15.5'i aşı alım giderleri, %14.5'i ilaç alım giderleri, %15'i veteriner hekim ücretleri, %9.5'i elektrik, su, yakıt giderleri, %5.5'i enjektör, pamuk, sargı bezi gibi tıbbi malzeme giderleri, % 7.5'i veteriner hekim dışında çalışanların ücretleri, %4'ü serum alım giderleri, %2'si büro malzemesi giderleri, %2.5'i laboratuvar analizleri için gerekli giderler ve %6.5'i ise diğer giderlerden oluşmaktadır. Ankete katılan üç hastane ise bu soruya yanıt vermemişlerdir.

Tablo 9 incelendiğinde genel olarak toplam masraflar içinden en fazla pay alan maliyet unsurlarının aşı ve ilaç alım giderleri ile kira giderleri olduğu görülmektedir (%15-19). İkinci sırada veteriner hekim ücretleri, elektrik su, yakıt giderleri ve tıbbi malzeme giderleri gelmektedir (%8-15). Kalan masraf unsurlarının her biri ise toplam içinden yaklaşık %4 oranında pay almaktadırlar.

Muayenehane ve polikliniklerdeki masraf unsurlarının dağılımı karşılaştırıldığında, çalışan ücretleri ve tıbbi malzeme giderleri dışında oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sadece polikliniklerde veteriner hekim ve diğer çalışanların ücretlerinin payı muayenehanelere göre, muayenehanelerde ise tıbbi malzeme giderlerinin toplam masraf içindeki payı polikliniklere göre daha fazladır.

#### İşletmeye Gelen Hayvan Türleri

İşletmelere gelen hayvanların türleri sorulduğunda; köpek ve kedinin bütün işletmelere geldiği (%100), işletmelerin %87.3'üne kanatlı hayvanların, işletmelerin %52.7'sine egzotik hayvanların, işletmelerin %3.6'sına koyun ve keçinin ve işletmelerin %5.5'ine diğer türlerin geldikleri belirtilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10. Klinik işletmelerine gelen hayvan türleri

| Türler         | Sıklık | %     |
|----------------|--------|-------|
| Köpek          | 55     | 100.0 |
| Kedi           | 55     | 100.0 |
| Kanatlı hayvan | 48     | 87.3  |
| Egzotik hayvan | 29     | 52.7  |
| Koyun, keçi    | 2      | 3.6   |
| Diğer          | 3      | 5.5   |

### Verilen Hizmetler

İşletmelerin hepsinde muayene ve tedavi, aşı ile operasyon hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetlerin dışında, pet shop hizmeti veren işletmelerin oranı %89.1, kuaför hizmeti veren işletmelerin oranı %72.7, pansiyon hizmeti veren işletmelerin oranı %61.8, danışmanlık hizmeti veren işletmelerin oranı %5.5, verilen diğer hizmetlerin oranı ise %1.8 şeklindedir (Tablo 11).

**Tablo 11.** Klinik işletmelerinin verdikleri hizmetler ve yüzde (%) dağılımı

| Hizmetler         | Sıklık | %     |
|-------------------|--------|-------|
| Muayene ve tedavi | 55     | 100.0 |
| Aşı               | 55     | 100.0 |
| Operasyon         | 55     | 100.0 |
| Kuaför            | 40     | 72.7  |
| Pet shop          | 49     | 89.1  |
| Pansiyon          | 34     | 61.8  |
| Danışmanlık       | 3      | 5.5   |
| Diğer             | 1      | 1.8   |

İşletme tipine göre değerlendirme yapıldığında, muayene ve tedavi, aşı, operasyon hizmetleri muayene, poliklinik ve hastanelerin hepsinde verilmektedir (%100). Kuaför hizmeti, muayenehanelerde %70.7, polikliniklerde %72.7 oranında, hastanelerin tamamında; pet shop hizmeti, muayenehanelerde %90.2, polikliniklerde %81.8 oranında, hastanelerin tamamında; pansiyon hizmetleri, muayenehanelerde %56.1, polikliniklerde %72.7 oranında, hastanelerin tamamında; danışmanlık hizmeti muayenehanelerde verilmemekte, polikliniklerin %18.2'sinde, hastanelerin ise %33.3'ünde verilmektedir.

Köklü medikal bir mesleğin belirleyici bir özelliği, mesleği icra edenler tarafından uygulanan bakımın kalitesinin kendi içerisinde devamlılığı için bir metot geliştirmesidir (8). Veteriner hekimlerin uygulamalarında hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için de sistemlerin geliştirilmesi gereklidir.

### En Fazla Gelir Getiren Hizmetler

İşletmelere bir yıllık sürede gelir getirme durumlarına göre verdikleri hizmetler sorulduğunda, işletmelerin %96.4'ü en fazla gelir getiren hizmetler arasında, aşı ile muayene ve tedavi hizmetinden sağlanan gelirleri, %90.9'u operasyon gelirlerini, %87.3'ü parazit ilaçlaması gelirlerini, %67.3'ü laboratuvar hizmeti gelirlerini, %12.7'si

pet shop gelirlerini, %7.3'ü kuaför gelirlerini, %5.5'i pansiyon gelirlerini belirtmişlerdir (Tablo 12).

**Tablo 12.** Klinik işletmelerinin en fazla gelir sağladıkları hizmetler

| Gelirler   | Sıklık | %    |
|--|--------|------|
| Aşı hizmetinden sağlanan gelirler                  | 53     | 96.4 |
| Muayene ve tedavi hizmetlerinden sağlanan gelirler | 53     | 96.4 |
| Parazit ilaçlamasından sağlanan gelirler           | 48     | 87.3 |
| Laboratuvar hizmetlerinden sağlanan gelir          | 37     | 67.3 |
| Operasyonlardan sağlanan gelirler                  | 50     | 90.9 |
| Pet shop gelirleri                                 | 7      | 12.7 |
| Kuaför hizmetinden sağlanan gelir                  | 4      | 7.3  |
| Pansiyon hizmetinden sağlanan gelir                | 3      | 5.5  |
| Yanıt vermeyenler                                  | 2      | 3.6  |

#### Verilen Hizmetin Karşılığı

Klinik işletmelerinin %40'ı hizmetlerinin karşılığını aldıklarını belirtirken %60'ı ise talep ettikleri ücreti alamadıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 13).

**Tablo 13.** Klinik işletmelerinin ücretleri alabilme durumu

| Ücret Alabilme | Sıklık | %     | %     |
|----------------|--------|-------|-------|
| Evet           | 22     | 40.0  | 40.0  |
| Hayır          | 33     | 60.0  | 60.0  |
| Toplam         | 55     | 100.0 | 100.0 |

Veteriner Hekimler, hasta sahibinden talep ettikleri ücreti alamamalarının nedenlerini, hasta sahiplerinin gelir düzeylerinin düşük olması (%39.4), Veteriner Hekimler Odası Fiyat Tarifesi'ne uyulmaması (%36.4), hasta sahibinin hayvan için fazla para harcamak istememesi (%9.1) olarak saymışlardır. Ücretlerini alamayanların % 15.2'si neden belirtmemişlerdir (Tablo 14).

**Tablo 14.** İşletmelerin ücretlerini alamamalarının nedenleri

| Ücret Alamama Nedenleri                                    | Sıklık | %     |
|--|--------|-------|
| Hasta sahiplerinin gelir düzeylerinin düşük olması         | 13     | 39.4  |
| Veteriner Hekimler Odası fiyat tarifesine uyulmaması       | 12     | 36.4  |
| Hasta sahibinin hayvan için fazla para harcamak istememesi | 3      | 9.1   |
| Nedeni belirtmeyenler                                      | 5      | 15.2  |
| Toplam   | 33     | 100.0 |

#### Kuruluş Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Kuruluş aşamasında karşılaştıkları sorunları ifade ederken, işletmelerin %50.9'u en önemli sorunlar arasında finansman teminini, %49.1'i kuruluş yerinin seçimini, %20'si personel teminini, %1.8'i çevrenin klinik açılmasını olumsuz karşılamasını, %1.8'i diğer nedenleri saymışlardır. Yaşadığı sorunları belirtmeyen işyerlerinin oranı ise %9.1'dir (Tablo 15).

İşyeri tipine göre sorunların dağılımına bakıldığında, muayenehaneler için sorunlar sırasıyla, finansman temini (%53.7), kuruluş yerinin seçimi (%48.8), personel temini (%9.8), çevrenin klinik açılmasını olumsuz karşılaması (% 2.4), diğer nedenler (% 2.4); poliklinikler için, finansman temini (%54.5), kuruluş yerinin seçimi (%45.5), personel temini (%45.5) şeklindedir. Hastaneler için ise iki temel sorun belirtilmiştir. Bunlar kuruluş yerinin seçimi (%66.7) ve personel teminidir (%66.7).

**Tablo 15.** İşletmelerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları en önemli sorunlar

| Sorunlar               | Sıklık | %    |
|------------------------|--------|------|
| Finansman temini       | 28     | 50.9 |
| Kuruluş yerinin seçimi | 27     | 49.1 |
| Personel temini        | 11     | 20.0 |
| Diğer nedenler         | 1      | 1.8  |
| Çevre şikayeti         | 1      | 1.8  |
| Yanıt vermeyenler      | 5      | 9.1  |

#### İşletme Döneminde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelere işyeri çalışmaya başladıktan sonra karşılaştıkları sorunlar sorulduğunda, en önemli sorunları, mesleki, etik sorunlar, bazı veteriner hekimlerin düşük ücretle çalışarak haksız rekabet yaratmaları (%21.8), hasta sahiplerinin

gelirlerinin azalması (%14.5), veteriner hekimlik mesleğine ve hekime değer verilmemesi (%12.7), tanıtım ve tutunma çabalarının yetersizliği (%9.1) olarak belirtmişlerdir. Diğer sorunları kapsayan %34.5'i ise, müşteri sayısının azalması, yetişmiş eleman bulma sıkıntısı, veteriner ilaçlarını içeren geniş kapsamlı bir deponun bulunmaması, hayvan sahiplerinin bilinçsizliği, laboratuvar araçlarının eksikliği, muhasebe ve işletme bilgisi yetersizliği olarak bildirilmiştir. Diğer sorunlar yüksek bir orana sahip olmakla birlikte seçeneklerin söylenme sıklığı düşük olduğundan tabloda görülmemektedir. İşletmelerin %36.4'ü bu soruyu yanıtlamamışlardır (Tablo 16).

**Tablo 16.** İşletmelerin işletme döneminde karşılaştıkları sorunlar

| Sorunlar  | Sıklık | %    |
|---|--------|------|
| Mesleki etik sorunlar, düşük ücretle çalışma sorunu | 12     | 21.8 |
| Hasta sahiplerinin gelirlerinin azalması            | 8      | 14.5 |
| Veteriner hekime ve mesleğe verilen değer           | 7      | 12.7 |
| Tanıtım ve tutunma çabaları ve rekabet durumu       | 5      | 9.1  |
| Diğer sorunlar                                      | 19     | 34.5 |
| Yanıt vermeyenler                                   | 20     | 36.4 |

İşyeri tipine göre sorunların dağılımına bakıldığında; muayenehaneler için sorunlar sırasıyla, mesleki, etik sorunlar, bazı veteriner hekimlerin hizmet sunumunu düşük ücretle yaparak haksız rekabet yaratmaları (%19.5), hasta sahiplerinin gelir düzeyinin düşüklüğü (%14.6), veteriner hekimlik mesleğine ve hekime değer verilmemesi (%14.6), tanıtım ve tutunma çabaları (%9.8), diğer sorunlar (%31.7); poliklinikler için, mesleki, etik sorunlar, bazı veteriner hekimlerin düşük ücretle çalışarak haksız rekabet yaratmaları (%36.4), hasta sahiplerinin gelir düzeyinin düşüklüğü (%18.2), veteriner hekimlik mesleğine ve hekime değer verilmemesi (%9.1), tanıtım ve tutunma çabaları (%9.1), diğer sorunlar (%45.5); hastaneler için ise diğer sorunlar %33.3 oranında yer alırken, hastanelerin %66.7'si soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Bu soruyu yanıtızsız bırakan muayenehanelerin oranı %39, polikliniklerin oranı ise %18.2'dir.

#### **Gelen Hasta Sayısını Arttırmak**

Genel olarak bütün işletmelerdeki veteriner hekimler, gelen hasta sayısını arttırmak için hasta sahibi ile iyi ilişkiler kurmayı (%83.6), evlere giderek hizmet sunmayı (%47.3), kaliteli hizmet sunmayı (%30.9), ücretleri düşük tutmayı (%18.2), seçmişlerdir. Bunların dışında %7.3'ü promosyon geliştirmek, ekipmanları arttırmak,

ücreti düşürmemek gibi diğer yaklaşımlar uyguladıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %7.3'ü soruyu yanıtlamamışlardır (Tablo 17).

Tablo 17. İşletmelerin gelen hasta sayısını arttırmak için yaptıkları çalışmalar

| Hasta Sayısını Arttırma Çalışmaları   | Sıklık | %    |
|---------------------------------------|--------|------|
| Hasta sahibi ile iyi ilişkiler kurmak | 46     | 83.6 |
| Ücretleri düşük tutmak                | 10     | 18.2 |
| Evlere giderek hizmet sunmak          | 26     | 47.3 |
| Kaliteli hizmet sunmak                | 17     | 30.9 |
| Diğer                                 | 4      | 7.3  |
| Yanıt vermeyenler                     | 4      | 7.3  |

### Sonuç

İnsan hastanelerine başvuran hasta sayısının giderek artması ve bunun yanında verilen hizmetin maliyetinin yüksek olması hastanelerin önemini arttırmaktadır. Hastanelerde kullanılan malzeme ve cihazların fiyatları ile istihdam edilen personelin ücretleri diğer sektörlerle karşılaştırıldığında ortalama olarak çok yüksektir (7). Benzer nedenlerle veteriner kliniklerinin de verimli ve etkin çalışmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Çalışmada İstanbul ilindeki veteriner klinik işletmelerinin teknik ve mali yapıları ile gerek kuruluş aşamasında gerekse çalışma döneminde karşılaştıkları sorunlarla ilgili bulgular ortaya konulmuştur.

İstanbul ilindeki veteriner klinik işletmelerinin %93.4'ü muayenehane, %5.2'si poliklinik ve %1.4'ü hastane işletmesinden oluşmaktadır. Veteriner hekimlerin %85.5'i bağımsız çalışma istekleri nedeniyle işletmelerini açmışlardır. İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde, bölgedeki gelir düzeyinin yüksekliği, başka klinik olmaması, ulaşım kolaylığı, kiranın düşük olması ve hayvan popülasyonunun fazla olması en fazla etkili olan faktörlerdir. İşletmelerin yarısından fazlası kuruluş yerinden memnundur.

İşletmelerin %93'ü kuruluş aşamasında finansmanı, özkaynak finansmanı, başka bir ifadeyle aile desteği şeklinde temin etmişlerdir. İşletmelerin %1'i ise banka kredisi kullanmıştır. Banka kredisi kullanım olanaklarına ulaşmanın ve geri ödemelerin güçlüğü nedeniyle işletmeler banka kredisi kullanamamaktadırlar.

İşletmelerin toplam giderleri içinde, kira giderleri, aşı alım, ilaç alım giderleri (%15-19) ve veteriner hekim ücretleri (%8-15) en fazla pay almaktadırlar. İşletmelerin hepsinde muayene ve tedavi, aşı ile operasyon hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetlerin dışında, pet shop hizmeti veren işletmelerin oranı %89.1, kuaför hizmeti veren

işletmelerin oranı %72.7, pansiyon hizmeti veren işletmelerin oranı %61.8, danışmanlık hizmeti veren işletmelerin oranı ise %5.5 şeklindedir. İşletmelerin %96.4'ü en fazla gelir getiren hizmetler arasında, aşı ile muayene ve tedavi hizmetinden sağlanan gelirleri, %90.9'u operasyon gelirlerini, %87.3'ü parazit ilaçlaması gelirlerini, %67.3'ü laboratuvar hizmeti gelirlerini, %12.7'si pet shop gelirlerini, %7.3'ü kuaför gelirlerini, %5.5'i pansiyon gelirlerini belirtmişlerdir.

İşletmelerin yarısından fazlası, hasta sahiplerinin gelir düzeylerinin düşük olması, Veteriner Hekimler Odası Fiyat Tarifesi'ne uyulmaması, hasta sahibinin hayvan için fazla para harcamak istememesi nedenleriyle talep ettikleri ücreti alamamaktadırlar.

Bütün işletmelerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları en önemli sorunlar, finansman temini, kuruluş yerinin seçimi ve personel teminidir. İşletme döneminde karşılaştıkları sorunlar ise bazı veteriner hekimlerin düşük ücretle hizmet vermesi, hasta sahiplerinin bilinçsizliği ve veteriner hekime az değer vermesi, veteriner hekimlerin hak ettikleri ücreti alamamaları, tanıtım tutunma çabalarının yetersizliği ve maliyet getirmesi, yetişmiş eleman bulma sıkıntısı, veteriner ilaçlarını içeren geniş kapsamlı bir deponun bulunmaması, laboratuvar araçlarının eksikliği, muhasebe ve işletme bilgisi yetersizliğidir.

Klinik veteriner hekimleri, işletmeyi daha verimli çalıştırmak ve gelen hasta sayısını arttırmak için ise öncelikli olarak, sunulan hizmetin kalitesini arttırmakta ve hasta sahibi ile iyi ilişkiler kurmaktadır.

Türkiye'de 1990'lı yıllardan sonra hızlı bir gelişme gösteren veteriner klinik işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları, hem ülke ekonomisi açısından hem de veteriner hekimlerin istihdamı açısından önem taşımaktadır.

Veteriner klinik işletmelerinin var olan sorunlarının çözümüne yönelik olarak, veteriner hekimlerin, klinik işletmelerinde yönetim, muhasebe, kayıt tutma, hasta-hekim ilişkilerini kapsayan klinik işletmeciliği bilgilerine sahip olmaları yararlı olacaktır. Ayrıca meslek örgütlerinin etik sorunların çözümünde daha aktif olmaları gerektiği görülmektedir.

### Kaynaklar

1. **Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y.:** Genel İşletmecilik Bilgileri. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995; 59-81.
2. **Gecikligün, M.:** Hastanelerde Maliyet Hesapları ve Maliyet Analizleri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1977, İstanbul.
3. **Hacıslamoğlu, B.:** Pet hayvanları ve hayvansesverlerin sorunları. 8. Türkiye Hayvancılık Kongresi Tebliği, Ankara, 2000; 45-49.
4. **Karafakıoğlu, M.:** Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 271, İstanbul, 1998; 243-248.

5. **Kurtuluş, K.:** İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi; Yayın No:210, İstanbul,1989; 53-59.
6. **Özdamar, K. :** SPSS ile Biyoistatistik. Kaan Kitapevi, Eskişehir, 1999; 125-154.
7. **Seçim, H.:** Hastane Yönetim ve Organizasyonu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 252, İstanbul, 1991; 1-4.
8. **Stark, D.R., Pion, P.D.:** Peer review of case management skills in clinical veterinary medicine-is it time? Journal of the American Veterinary MedicalAssociation, 1997; 211:11, 1358-1361.
9. **Tokat, M., Kısaer, H.:** Hastanelerde Maliyet, Etkinlik ve Performans Analizi. MPM Yayınları: 455, Ankara, 1991.
10. **Tosun, K.:** İşletme Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 186, İstanbul, 1987; 23-37.
11. **Tulacı, İ.:** Küçük ve Orta Büyüklükteki Hastane İşletmelerinin Kuruluş Sorunları ve İstanbul İlindeki Özel hastaneler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1993, İstanbul.