

## Ankara İli Evcil Hayvan Veteriner Kliniklerinin Yönetimsel ve Ekonomik Açısından Değerlendirmesi

Yılmaz ARAL \*  Yavuz CEVGER \* Pınar DEMİR \*\* Erol AYDIN \*\*

\* Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi, Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, 06110 Dışkapı, Ankara -TÜRKİYE

\*\* Kafkas Üniversitesi Veteriner Fakültesi, Hayvancılık İşletme Ekonomisi Anabilim Dalı, 36100 Kars -TÜRKİYE

**Makale Kodu (Article Code): KVFD-2009-1285**

### Özet

Bu araştırmada, Ankara ilinde evcil hayvanlar üzerine çalışan özel veteriner kliniklerin kuruluş ve işletme dönemine ait sorunlarının belirlenmesi, işletmelerin mali ve ekonomik yapılarının analiz edilmesi, klinik işletmeciliği ile ilgili sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Ankara ili merkezinde pet hayvanlar üzerine yoğunlaşan ve ankete katılmayı kabul eden toplam 32 veteriner kliniğinde, işletme sahibi veteriner hekimler ile yüz yüze görüşülerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İşletme kuruluş yeri seçiminde en çok üzerinde durulan 3 faktör sırasıyla, bölgedeki hayvan popülasyonu, semt hane halkı gelir düzeyi ile klinik sayısı ve birbirine yakınlığı olarak tespit edilmiştir. Veteriner kliniklerinin, 2008 yılında ortalama kuruluş maliyeti ve yatırımın geri dönüş süresi sırasıyla 33.625 TL (US\$24.907) ve 18.9 ay olarak bulunmuştur. Yapılan ekonomik analizde; klinik işletmelerinin aylık ortalama giderinin 4.259 TL (US\$3.155) olduğu, toplam maliyet içinde en fazla pay alan masraf unsurlarının işgücü maliyeti (%24.77), aşı-serum-ilâç giderleri (%20.87), kira gideri (%14.17) ve alet-cihaz ve ekipman giderleri (%11.37) olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, işletmelerin aylık ortalama geliri 7.132 TL (US\$5.283) ve net karı 2.873 TL (US\$2.128) olarak saptanmıştır. Ayrıca, veteriner kliniklerinin toplam gelirleri içerisinde yer alan en önemli kalemlerin, sırasıyla aşı ve anti-paraziter ilâç uygulamaları (%26.07), muayene-tedavi ücretleri (%20.66) ve operasyon gelirleri (%12.59) olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** *Maliyet, Ekonomik analiz, Gelir, Yönetim, Veteriner kliniği*

## Managerial and Economic Evaluation of Small Animal Veterinary Clinics in Ankara Province of Turkey

### Summary

This research aimed to identify the choice of location and operating period problems of the private veterinary clinics which focused on pet animals in an urban area of Ankara province, to analyze the financial and economic structure of these enterprises, and to provide some suggestions to solve the problems about clinic management. In this context, face-to-face surveys were conducted with a total 32 clinic owner veterinarians who agreed to participate in the study. The three factors with greatest influence on the selection of enterprise location were identified as regional animal population, household income level in the district, the number of clinics, and their proximity to each other, respectively. The average establishment cost and the return on investment period of the veterinary clinics for the year 2008 were found to be US\$24.907 and 18.9 months, respectively. The average monthly cost of the veterinary clinics was calculated as US\$3.155 and the expense elements with the greatest share in total cost were determined as labor cost (24.77%), vaccination-serum-drug costs (20.87%), rental expense (14.17%), and the expenses related to materials, devices and equipment (11.37%). On the other hand, the average net profit of the veterinary clinics was found to be US\$2.128, while their average monthly income was US\$5.283. Furthermore, the most important items in the total income of the veterinary clinics were identified as vaccinations and anti-parasitic drug therapy (26.07%), examination-treatment fees (20.66%), and surgery revenues (12.59%), respectively.

**Keywords:** *Cost, Economic Analysis, Income, Management, Veterinary Clinic*

### GİRİŞ

Dinamik bir yapıda hızla gelişen klinisyen veteriner hekimliğin, hayvan sağlığı ve refahının korunması, hayvan hastalıklarının teşhis ve tedavisi, hastalık etkenle-

riyle mücadele, cerrahi ve koruyucu hekimlik uygulamaları, laboratuvar hizmetleri ve halk sağlığı gibi birçok alanda önemli görev ve fonksiyonları bulunmaktadır<sup>1-3</sup>.



**İletişim (Correspondence)**



+90 312 3170315/321



yaral@veterinary.ankara.edu.tr

Türkiye’de son 30-35 yıllık dönemde, özellikle Ankara, İstanbul, İzmir gibi Büyükşehirler başta olmak üzere pet hayvanlara yönelik faaliyet gösteren özel veteriner kliniklerinin sayısı hızla artmakta ve yaygınlaşmaktadır<sup>4</sup>. Türkiye genelinde 2007 yılı itibariyle, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı tarafından ruhsatlandırılmış bulunan toplam 3989 adet klinik (muayenehane), 231 adet poliklinik ve 13 adet hayvan hastanesi bulunmaktadır<sup>5</sup>.

Ankara ilinde ise 2008 yılı itibariyle 142 adet klinik (muayenehane), 16 adet poliklinik ve 7 adet hayvan hastanesi bulunmaktadır. Bunlardan Ankara ili merkezinde yer alan 68 klinik, 13 poliklinik ve hastanelerin tamamı pet hayvanlar üzerine yoğunlaşmıştır<sup>6</sup>.

Veteriner hekimlik mesleğinin ekonomik refah seviyesinin artması ve veteriner hekimlik hizmetleri karşılığında müşteriler tarafından yapılan ödemelerde istekli olunmasında; toplumsal ihtiyaçların iyi bir şekilde karşılanması ve etkin hizmet sunumunun sağlanmasının büyük önemi bulunmaktadır. Piyasada yer alan veya yeni giren veteriner hekim sayısı ile piyasanın talep ettiği sayı arasında dengenin kurularak ihtiyacın üzerinde işletme bulunmasına neden olacak uygulamalardan kaçınmak gerekmektedir. Aksi takdirde, gerek veteriner hekimler arasında etik kuralların ihlaline kadar varan yıpratıcı rekabet ortamına gerekse, hekimlerle hasta sahipleri arasında istenmeyen ve mesleğe zarar verebilecek sorunlar yaşanmasına zemin hazırlanmış olacaktır. Mesleki ve ekonomik başarının temelinde bireysel eğitim, bilgi birikimi, teknoloji kullanımı, müşteri ilişkileri, kariyer düşüncesi, yetenek ve tutumlar gibi etkenlerde rol oynamaktadır<sup>7</sup>.

Veteriner kliniklerinin yönetiminde; işletme planının oluşturulması ve güncellenmesi, bilgisayar destekli hasta kayıt ve takip programları kullanılması, hizmet etkinliğinin artırılması, geniş bir çeşitlilikte hizmet sunulması, çalışanların görev tanımının yapılması ve performanslarının değerlendirilmesi, mesleki eğitime önem verilmesi ve devamlılığının sağlanmasının temel ilkeler olduğu vurgulanmaktadır<sup>8</sup>.

Veteriner klinik sahibi ve yöneticilerinin teknik bilgi ve uygulamaların yanı sıra özellikle muhasebe, bilgisayar, iletişim teknolojileri, yasal mevzuat, işletme yönetimi, finansman, insan kaynakları, organizasyon gibi konularda da bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir<sup>9</sup>. Veteriner klinik işletmelerinde sağlıklı ve etkin bir yönetim anlayışı, işletme performansının ölçümü ve kontrolünü önemli kılmaktadır. Klinik yöneticileri geleceğe dönük uzun vadeli kararlar alırken finansal göstergeleri kullanmalı ve bu göstergeler doğru değerlendirmeye imkan verecek şekilde, basit, hızlı, etkili ve gerçekçi nitelik taşımalıdır.

Burada, hayvan sahiplerinin kliniği yıllık ziyaret sayıları, aktif ve yeni müşteri sayısı, ürün ve hizmet katego-

riilerindeki üretim değeri, ortalama klinik işlem ücretleri, değişken ve sabit maliyetler, kazançlar, brüt gelir, müşteri sadakati, veteriner hekim başına saatlik gelir gibi göstergeler önem taşımaktadır<sup>10</sup>.

Literatür taramalarda, beşeri hekimlik alanında klinik ve hastane işletmeciliğini kapsayan araştırmalara rastlanırken<sup>11-13</sup>, özellikle veteriner hekimliği alanında klinik işletmelerinin yapısı ve sorunlarını inceleyen ve İstanbul ilinde yürütülmüş sadece bir çalışma tespit edilmiştir<sup>4</sup>.

Bu araştırmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren ve evcil hayvanlar üzerine çalışan veteriner kliniklerinin yönetsel, mali ve ekonomik yapısının detaylı olarak incelenmesi, kliniklerin kuruluş ve işletme dönemine ilişkin sorunlarının tespit edilmesi ve bunlara yönelik çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.

## MATERYAL ve METOT

Araştırmanın materyalini, Ankara ilinde pet hayvanlar üzerine yoğunlaşan veteriner klinikleri içerisinde mali ve ekonomik içerikli toplam 28 soruluk ankete katılmayı kabul eden, yüzyüze yapılan anket çalışmasında sorulara eksiksiz ve güvenilir şekilde yanıt veren toplam 32 veteriner klinisyenden elde edilen veriler oluşturmuştur. Araştırmada, ele alınan örneklem büyüklüğü popülasyonun (68 adet) %47.06’sını oluşturmaktadır. 2008 yılı içinde yürütülen anket çalışması sonucunda toplanan verilerin analizinde SPSS for Windows 11.5 programından faydalanılmıştır. Araştırmada; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile belirlenmiş ve toplam gelir ve net kar düzeyi farklı parametrelere (cinsiyet, klinik tecrübesi, semt hane halkı gelir düzeyi, klinisyenin eğitim durumu ve günlük çalışma saati) göre sınıflandırılarak, gruplar arasındaki ilişki independent samples t-testi yapılarak değerlendirilmiştir<sup>14</sup>.

## BULGULAR

Ankete katılan veteriner hekimlerin %28.1’i kadın, %71.9’u ise erkek olup, genel yaş ortalaması 34.4 olarak bulunmuştur. Araştırmada klinisyen veteriner hekimlerin ortalama tecrübe düzeyi mezuniyet tarihi itibariyle 11 yıl, klinik sahibi olunması itibariyle 8 yıl olarak belirlenmiştir. Ayrıca, veteriner hekimlerin, %31.3’ünün klinik açarken özgüven sorunu yaşadığı saptanmıştır.

Yapılan çalışmada, lisans eğitimi sonrasında dönemde veteriner hekimlerin %25.0’inin yüksek lisans veya doktora eğitimi aldığı, %65.6’sının mesleki eğitim kapsamında düzenlenen kurs ve seminerlere katıldığı ve %9.4’ünün ise ilave herhangi bir eğitim almadığı tespit edilmiştir.

Anket uygulanan dönemde, kliniklere getirilen hayvanlar içinde ortalama %43.8'inin kedi, %45.5'inin köpek ve geri kalan %10.7'sinin kuş, balık, tavşan, kaplumbağa gibi diğer egzotik hayvanlar olduğu belirlenmiştir.

Veteriner kliniklerinin kuruluş yeri seçiminde dikkate alınan faktörlerin önem sıralaması; 1. bölgedeki hayvan popülasyonu, 2. semt hane halkı gelir düzeyi, 3. klinik sayısı ve birbirine yakınlığı, 4. çevreyi tanıma ve 5. sermaye durumu olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada, klinik sahibi olan veteriner hekimlerin bu işi seçme nedenleri sırasıyla; mesleki ideal (%31.2), daha yüksek gelir elde etme imkanı (%25.0), bağımsız çalışma isteği (%21.9), kamuda çalışma olanaklarının sınırlı olması (%12.5) ve iş bulamama nedeniyle oluşan zorunluluk (%9.4) olarak ifade edilmiştir.

Veteriner kliniklerinin, 2008 yılında ortalama kuruluş maliyeti ve yatırımın geri dönüş süresi sırasıyla 33.625 TL ve 18.9 ay olarak bulunmuştur. Klinik işletmelerinin toplam yatırım finansmanının ortalama olarak %77.5'inin öz kaynaklardan sağlandığı, %22.5'inin ise kredi şeklinde temin edildiği saptanmıştır.

Klinik kurarken karşılaşılan en önemli sorunlar sırasıyla, 1. kredi ve finansman olanaklarının yetersizliği, 2. kuruluş aşamasındaki bürokratik işlemler, 3. tanıtım ve halkla ilişkilerde yaşanan sorunlar, 4. cihaz ve ekipman noksanlığı ve 5. kaliteli yardımcı personel temini olarak belirlenmiştir.

Klinik işletmelerinde aşı, muayene, tedavi vb ücretlerin belirlenmesinde veteriner hekimlerin %37.5'inin diğer kliniklerin ücretlerine bakarak karar verdiği, %34.4'ünün maliyetlere dayalı olarak ücret tespitinde bulunduğu ve %28.1'inin ise veteriner hekimler odasının belirlediği asgari ücret tarifesi uyguladığı saptanmıştır.

Evcil hayvan veteriner kliniklerinin işletme döneminde yaşadığı en önemli sorunlar sırasıyla; 1. mevcut kliniklerle oluşan ücret rekabeti, 2. kliniğe gelen hasta sayısının azlığına bağlı düşük gelir, 3. reklam ve tanıtım eksikliği, 4. etik sorunlar ve 5. bazı hasta sahipleri ile yaşanan sıkıntılar olarak belirlenmiştir.

Araştırmada, veteriner hekimlerin %87.5'inin verilen klinik hizmeti karşılığında talep ettiği ücreti çoğu zaman tam olarak tahsil edemediği saptanmıştır. Bu durumla karşılaşılmasının en önemli nedenleri sırasıyla, 1. klinikler arası yaşanan rekabetten dolayı ücretlerin aşağıya çekilmesi, 2. hayvan sahibinin yapılan hizmet karşılığında ücret tarifesi yüksek bulup pazarlık yapması, 3. hayvan sahiplerinin gelir düzeyinin düşük olması ve 4. bazı durumlarda sahipsiz hayvanların kliniğe bırakılıp tedavi ücretlerinin ödenmemesi olarak gösterilmiştir.

Kliniğe gelen hasta sayısını artırmak ve müşteri devamlılığını sağlamak amacıyla klinikler tarafından yapılan başlıca işlemler sırasıyla, hasta sahipleri ile iyi ilişkiler kurmak (%93.8), hizmet kalitesini artırmak (%87.5), hasta kayıt ve takip sistemi geliştirmek (%78.1), evlere giderek hizmet sunmak (%56.3), tanıtım faaliyetlerinde bulunmak (%53.1) ve ücretleri düşük tutmak (%28.1) olarak tespit edilmiştir.

Ankara'da faaliyet gösteren veteriner klinik işletmelerinin aylık ortalama gider kalemleri ve toplam gider içerisindeki payları *Tablo 1*'de verilmiştir. Tabloda, veteriner kliniklerinin aylık toplam gideri içerisinde en fazla pay alan masraf unsurlarının, işgücü maliyeti (%24.8), aşı-serum-ilaç giderleri (%20.9), kira masrafı (%14.2) ve alet-cihaz ve ekipman giderleri (%11.4) olduğu görülmektedir.

Veteriner kliniklerinin aylık ortalama gelir kalemleri ve toplam gelir içerisindeki payları *Tablo 2*'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Veteriner kliniklerinin aylık ortalama giderleri

**Table 1.** Average monthly costs of veterinary clinics

| Aylık Gider Kalemleri              | Klinik Sayısı (N) | Gider Ortalaması (TL)*<br>X̄±Sx | Standart Sapma (SD) | Toplam Gider İçindeki Pay (%) |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Kira                               | 31                | 603.42±25.84                    | 143.88              | 14.17                         |
| Aşı, Serum ve İlaç                 | 32                | 888.75±67.69                    | 382.93              | 20.87                         |
| Alet, Cihaz ve Ekipman Giderleri   | 32                | 484.38±29.05                    | 164.34              | 11.37                         |
| İşgücü Maliyeti (Maaş, Sigorta vb) | 32                | 1.054.69±55.83                  | 315.81              | 24.77                         |
| Elektrik                           | 32                | 67.28±4.38                      | 24.79               | 1.58                          |
| Su                                 | 32                | 59.69±4.80                      | 27.15               | 1.40                          |
| Yakıt ve Aidat                     | 32                | 132.66±7.83                     | 44.27               | 3.11                          |
| Büro-Kırtasiye Malzemesi           | 32                | 73.59±4.28                      | 24.20               | 1.73                          |
| Haberleşme-Ulaşım                  | 32                | 171.72±11.69                    | 66.15               | 4.03                          |
| Muhasebe                           | 32                | 124.69±8.01                     | 45.31               | 2.93                          |
| Vergi                              | 32                | 257.19±20.47                    | 115.81              | 6.04                          |
| Kredi Faizi                        | 10                | 340.50±66.93                    | 211.64              | 8.00                          |
| <b>Toplam Gider</b>                | <b>32</b>         | <b>4.258.56±174.25</b>          | <b>985.69</b>       | <b>100.00</b>                 |

\* 2008 yılı için ortalama döviz kuru 1 US\$=1.35 TL'dir

**Tablo 2'**de görüldüğü üzere, veteriner kliniklerinin en önemli gelir kalemlerinin, aşı-parazit ilaçlama (%24.7), muayene-tedavi ücretleri (%19.6), operasyon gelirleri (%11.9) ve mama, ilaç, malzeme vb. ürün satış gelirleri (%11.2) olduğu tespit edilmiştir.

Klinik işletmelerinin cinsiyet, klinik tecrübesi, semt

**Tablo 2.** Veteriner kliniklerinin aylık ortalama gelirleri

**Table 2.** Average monthly incomes of veterinary clinics

| Aylık Gelir Kalemleri        | Klinik Sayısı (N) | Gelir Ortalaması (TL)*<br>X±Sx | Standart Sapma (SD) | Toplam Gelir İçindeki Pay (%) |
|------------------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Muayene ve Tedavi            | 32                | 1.395.00±78.97                 | 446.70              | 19.56                         |
| Operasyon                    | 32                | 850.00±58.95                   | 333.46              | 11.92                         |
| Aşı-Parazit İlaçlama         | 32                | 1.760.94±102.71                | 581.01              | 24.69                         |
| Danışmanlık                  | 21                | 259.52±17.38                   | 79.64               | 3.64                          |
| Laboratuvar-Analiz           | 30                | 441.67±28.93                   | 158.46              | 6.19                          |
| Kuaför (Banyo, Tıraş vb)     | 32                | 419.22±18.27                   | 103.34              | 5.88                          |
| Röntgen-Ultrason             | 26                | 573.85±49.86                   | 254.21              | 8.05                          |
| Pet Shop ve Hayvan Satış     | 28                | 323.57±19.40                   | 102.66              | 4.53                          |
| Pet Pansiyon                 | 28                | 306.61±20.48                   | 108.35              | 4.30                          |
| Diğer (Mama, İlaç Satışı vb) | 29                | 801.72±66.14                   | 356.19              | 11.24                         |
| <b>Toplam Gider</b>          | <b>32</b>         | <b>7.132.10±319.83</b>         | <b>1.809.21</b>     | <b>100.00</b>                 |
| <b>Ortalama Net Kar</b>      | <b>32</b>         | <b>2.873.54±177.21</b>         | <b>1.002.45</b>     | <b>40.29</b>                  |

\* 2008 yılı için ortalama döviz kuru 1 US\$=1.35 TL'dir

**Tablo 3.** Veteriner kliniklerinin toplam gelir ve net kârının farklı parametrelere göre sınıflandırması

**Table 3.** Classification of total income and net profit of veterinary clinics according to different parameters

| Parametreler                 | N             | Toplam Gelir |                | Net Kar |                |         |
|------------------------------|---------------|--------------|----------------|---------|----------------|---------|
|                              |               | X±Sx         | P              | X±Sx    | P              |         |
| Cinsiyet                     | Erkek         | 23           | 7232.87±385.38 | 0.036 * | 2979.39±220.22 | 0.045 * |
|                              | Kadın         | 9            | 6390.56±585.34 |         | 2617.22±298.11 |         |
| Klinik Tecrübesi (Yıl)       | ≤5            | 11           | 6153.18±468.92 | 0.042 * | 2375.09±218.45 | 0.033 * |
|                              | 6≥            | 21           | 7268.33±411.84 |         | 2943.57±236.90 |         |
| Semt Hane Halkı Gelir Düzeyi | Yüksek        | 18           | 7363.33±408.63 | 0.028 * | 3094.72±240.53 | 0.024 * |
|                              | Düşük         | 14           | 6170.02±439.06 |         | 2302.57±216.19 |         |
| Eğitim Düzeyi                | Lisansüstü ** | 15           | 7213.33±534.51 | 0.181   | 2963.40±275.63 | 0.261   |
|                              | Lisans        | 17           | 6348.24±361.31 |         | 2558.24±225.98 |         |
| Günlük Çalışma Saati         | ≤11           | 11           | 6810.91±488.99 | 0.324   | 2758.18±302.74 | 0.720   |
|                              | 12≥           | 21           | 7285.71±413.70 |         | 2955.29±223.26 |         |

\* Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak önemli bulunmuştur (P<0.05)

\*\* Lisansüstü eğitim alanlara mesleki kurs katılımı da dahil edilmiştir

hane halkı gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve günlük çalışma saatine göre toplam gelir ve net kârlarına ilişkin veri ve istatistiki sonuçlar **Tablo 3'**te verilmiştir.

**Tablo 3'**te sunulduğu üzere, işletmelerin toplam gelir ve net karları; cinsiyet, klinik tecrübesi ve kliniğin bulunduğu semtin hane halkı gelir düzeyine göre gruplandırıldığında, her iki parametre içinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (P<0.05). Diğer taraftan, klinisyenlerin eğitim düzeyi ve günlük çalışma saatlerine

göre yapılan sınıflandırmada ise, gruplar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunmamıştır (P>0.05).

Ancak, klinisyen veteriner hekimlerin eğitim düzeyi ve günlük çalışma saatleri arttıkça toplam gelirlerinin sırasıyla %13.6 ve %7.0, net karlarının ise sırasıyla %15.8 ve %7.2 oranında arttığı belirlenmiştir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Türkiye'de evcil hayvan veteriner kliniklerinin sayısının hızlı artışta, köpek ve kedi sahiplerinin artan hizmet talebinin yanı sıra yeni mezun olan çok sayıda veteriner hekim için kamudaki istihdam olanaklarının sınırlı olması, mesleki ideal, kendi işyerini açarak daha yüksek gelir elde etme ve bağımsız çalışma isteğinin rol oynadığı düşünülmektedir.

Araştırmada tespit edildiği üzere, veteriner hekimlerin klinik açmak için mezuniyet sonrası ortalama 3 yıllık bir süre beklemesinde, özgüven sorunu yanında erkekler için askerlik hizmeti süresi, mali yetersizlikler, klinik tecrübesi edinme ve piyasayı tanıma gibi nedenlerle oluşan bekleme süreleri etkili olmaktadır.

Kaygısız ve Akdağ<sup>4</sup>, İstanbul ilinde toplam 55 veteriner kliniği üzerinde yürüttükleri araştırmada, kliniklerin kuruluş aşamasında karşılaşılan en önemli sorunları, finansman temini, kuruluş yeri seçimi ve personel temini olarak tespit etmişlerdir.

Ankara ilinde veteriner klinikleri üzerinde uygulanan anket çalışması sonucunda, işletmelerin kuruluş yeri seçiminde en çok bölgedeki hayvan populasyonu ve hane halkı gelir düzeyine dikkat ettiği, yatırım finansmanının %77.5'inin öz kaynaklardan sağlandığı, kredi ve finansman olanaklarının yetersizliği ile bürokratik işlemlerin kuruluş aşamasında karşılaşılan en önemli sorunlar olduğu belirlenmiştir. İşletme döneminde karşılaşılan başlıca sorunlar ise klinikler arasında oluşan ücret rekabeti ile kliniğe gelen hasta sayısı ve gelirdeki düşüklük olarak göze çarpmaktadır.

ABD'de 2001 yılı itibarıyla sadece pet hayvanlar üzerine çalışan erkek ve bayan veteriner klinisyenlerin yıllık ortalama gelirlerinin sırasıyla 97.583\$ ve 67.990\$ olduğu, erkeklerin %47.2 oranında daha fazla gelir elde ettiği bildirilmiştir<sup>15</sup>. Avustralya'da yapılan bir araştırmada ise, klinisyen veteriner hekimlerin yıllık ortalama gelirinin çalışma saatleri arttıkça yükseldiği ve erkek veteriner hekimlerin bayanlara göre %62.8 oranında daha fazla gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet ile birlikte klinisyen veteriner hekimlerin kendi işletmesine sahip olup olmaması, haftalık çalışma saati toplamı ve mezuniyet sonrası geçen sürenin elde edilen gelir üzerinde etkili faktörler olduğu tespit edilmiştir<sup>16</sup>.

Ankara ilinde gerçekleştirilen bu araştırmada, cinsiyet, klinik tecrübesi ve semtin hane halkı gelir düzeyine göre yapılan incelemede kliniklerin toplam gelir ve net karının, bu parametreler için yapılan sınıflandırmada gruplar arası önemli farklılık arz ettiği belirlenmiştir. Nitekim, ortalama gelirler açısından erkeklerin kadınlara göre %13.2, klinik tecrübesi yüksek (6 yıl ve üzeri) veteriner hekimlerin diğerlerine göre %18.1 ve hane halkı geliri yüksek semtte bulunan kliniklerin (GOP, Çayyolu, Çankaya vb) gelir düzeyi düşük semtlerdekine göre %19.3 oranında daha fazla gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yine araştırmada, aşı ve anti-paraziter ilaç uygulamaları, muayene-tedavi, operasyonlar ve mama-ilaç malzeme vb satışına bağlı gelirlerin veteriner kliniklerinin toplam gelirleri içerisinde ortalama %67.4'lük bir paya sahip olduğu, işgücü maliyeti, kira, aşı-serum-ilaç alım masrafları

ve alet-cihaz-ekipman giderlerinin ise toplam gider içerisinde ortalama %71.2 oranında yer kapsadığı görülmüştür.

Moreau<sup>10</sup>, veteriner kliniklerinde kira, elektrik, yakıt gibi sabit maliyetlerin brüt gelirin %20'sini aşmamasının ve net kazançların brüt gelir içindeki payının %20'den fazla olmasının işletme başarısı yönünden önemli olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, bu araştırmada da kira, elektrik, su, yakıt ve aidat gibi sabit maliyetlerin toplam giderler içerisinde %20 civarında pay aldığı tespit edilirken, ortalama net kar miktarı da toplam gelirin %40'ını oluşturmuştur (Tablo 1 ve 2). Bu anlamda, incelenen klinik işletmelerin mali yönden başarısından söz etmek mümkündür.

Cron ve ark.'nın<sup>17</sup>, ABD'de pet hayvanlar üzerine çalışan klinisyen veteriner hekimlerin yıllık gelirlerinin, kliniğin bulunduğu bölgede yaşayan nüfusun fazlalığı ve sosyo-ekonomik düzeyi ile veteriner hekimlerin çalışma saatleri ve tecrübesinin artışıyla paralellik gösterdiğini bildiren çalışması, araştırma sonuçlarını büyük oranda desteklemektedir.

Wolf ve ark.<sup>3</sup> tarafından yapılan çalışmada, ABD'de yaklaşık %40'ını veteriner hekimlik hizmetlerine ilişkin giderlerin oluşturduğu pet hayvancılığı ile bağlantılı tüketici harcamalarının; gelir, eğitim düzeyi, yaş, aile büyüklüğü, medeni hal, yaşanan yer (kent veya kırsal alan), barınma tipi (kiracı yada ev sahibi olunması) gibi sosyo-ekonomik faktörler tarafından etkilenebileceği vurgulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen anket sonuçlarına göre, veteriner hekimlerin gerek kuruluş yeri seçiminde dikkate aldıkları faktörleri gerekse, işletme döneminde yaşadıkları sorunları Wolf ve ark.'nın<sup>3</sup> tespitleriyle ilişkilendirmek mümkündür.

Özellikle işletme döneminde klinikleri ziyaret eden devamlı müşterilerin belirlenmesi, rutin aşı-ilaç uygulamaları için aranıp bilgilendirilmesi ve hizmet kalitesinin kontrolü için müşteri memnuniyet anketleri uygulamasının yönetim açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Kliniğin bulunduğu bina ve fiziksel çevre koşulları (park yeri, peyzaj vb.) ile kliniğin iç dizaynı, hastasını beklerken geçirilen zaman için seçeneklerinin olması (TV, okuma materyali, mama ve aksesuar standları gibi) müşteri memnuniyetini artırıcı niteliktedir.

Günümüzde bilgiye ulaşmadaki kolaylık ve evcil hayvan sahiplerinin eğitim düzeyi ve artan müşteri beklentileri göz önüne alındığında, veteriner kliniklerinin uygulanan hizmetlerde standardizasyonu sağlaması, hızlı gelişim gösteren teşhis metotları ve tedavi teknikleri ile teknolojik ilerlemeleri yakından takip etmesi işletme gelirleri üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

Klinisyen veteriner hekimlerin pratik becerilerinin cerrahi ve klinik uygulamalar bakımından üst düzeyde

bulunması ve veteriner hekimlerin bilgi ve beceri kazanması için fakültelerde alınan eğitim haricinde de mesleki eğitim ve staj programlarına katılması hizmet etkinliğinde devamlılığı sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir<sup>18</sup>. Yapılan bir çalışmada, Kanada'da veteriner klinik işletmelerinin yıllık brüt gelirinin ortalama %1-2'sinin mesleki eğitim amaçlı olarak kullanıldığı ifade edilmiştir<sup>8</sup>.

Veteriner kliniklerinde kira giderinin toplam gelir içindeki payının, kliniğin yer aldığı bölge, şehir veya kırsal, veteriner hekim sayısı ve toplam gelir gibi kriterlere göre değişmekle birlikte ortalama %6.6 olduğu bildirilmiştir<sup>19</sup>. Bu araştırma kapsamında anket uygulanan veteriner kliniklerinde de ortalama kira giderinin, literatür bilgiye yakın olarak toplam gelir içinde %8.5'lik, toplam gider içerisinde ise %14.2'lik paya sahip olduğu saptanmıştır.

Genel işletmecilik prensibi olarak, veteriner klinik sahipleri ve yöneticileri bir yandan gelirlerini ve dolayısıyla karlılığı artırmak için çaba gösterirken, diğer taraftan maliyetleri düşürme, kaliteli hizmet sunma, mali ve yönetsel açıdan daha verimli çalışma gibi konuları da ihmal etmemelidir.

Veteriner hizmetlerinin pazarlanmasında, müşteri ilişkileri, tanıtım faaliyetleri, yeni teknolojilerin yakından takip edilmesi, medikal ilerlemelerin erken benimsenmesi, hizmet kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması, pazarlama stratejileri ile talep artışı yaratılması işletme başarısı için önem taşımaktadır. ABD'nde veteriner kliniklerinde yıllık toplam gelirin ortalama olarak %1.1'inin sarı sayfa reklamları, broşür ve posta giderleri gibi tanıtım harcamalarına ayrıldığı belirtilmiştir<sup>20</sup>.

İşletmelerde yönetsel olarak başarının yakalanmasında; optimum girdi kullanımı, sağlıklı bir finansman anlayışı ve kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması gerekli görülmektedir<sup>21</sup>. Klinik kuracak olan veteriner hekimler, bölgesel demografik ve sosyo-ekonomik yapı, çevredeki klinik sayısı, hane halkı gelir düzeyi, sabit yatırımlar ve yatırımın geri dönüşü, rekabet durumu ve pazar payı gibi etkenleri değerlendirerek karar vermelidir.

Sonuç olarak, hayvan sağlığı alanında hizmet üreten veteriner kliniklerinin karlı ve rasyonel şekilde çalışarak varlıklarını sürdürmesi amacıyla; işletmecilik prensipleri doğrultusunda kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin kontrol altına alınması, hizmet sunumu ve pazarlanmasında başarının yakalanması, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması, hizmet karşılığı ücret ve fiyat politikalarının uygun şekilde belirlenmesi, işletmenin mali ve ekonomik durumunun belirli zaman aralıklarında analiz edilmesi gerekli görülmektedir. Günümüz ekonomik koşulları, mevcut müşteri potansiyeli, artan klinik sayısı ve rekabet düzeyide bunu zorunlu kılmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Brown JP, Silverman JD:** The current and future market for veterinarians and veterinary medical services in the United States. *J Am Vet Med Assoc*, 215, 161-183, 1999.
- Lund EM, Armstrong PJ, Kirk CA, Kolar LM, Klausner JS:** Health status and population characteristics of dogs and cats examined at private veterinary practices in the United States. *J Am Vet Med Assoc*, 214, 1336-1341, 1999.
- Wolf C, Lloyd J, Black JR:** An examination of US consumer pet and veterinary expenditures, 1980-1999. Staff Paper 2006-36, 25 pages, Department of Agricultural Economics, Michigan State University, East Lansing, Michigan, 2006.
- Kaygısız FH, Akdağ F:** İstanbul ilindeki veteriner klinik işletmelerinin teknik ve mali yapıları ile işletmecilik sorunları üzerine bir araştırma. *İstanbul Univ Vet Fak Derg*, 30 (2): 63-78, 2004.
- Kurt T:** Serbest veteriner hekimlik hizmetleri. *Serbest Veteriner Hekimlik ve Veteriner Sağlık Ürünleri Sempozyumu*, 17-18 Mart 2007, s. 195-210, Konya, 2007.
- TKB:** Tarım ve Köyşleri Bakanlığı, Ankara Tarım İl Müdürlüğü Kayıtları, 2008.
- Lloyd JW:** Current economic trends affecting the veterinary medical profession. *Vet Clin Small Anim*, 36, 267-279, 2006.
- Matthew B:** Ten key principles of veterinary management. *Veterinary Practice Management, Can Vet J*, 36, 51-54, 1995.
- Richardson F, Osborne D:** Veterinary manager. *Veterinary Practice Management, Can Vet J*, 47, 702-706, 2006.
- Moreau P:** Practice financial indicators: measure your productivity. *EJCAP*, 15, 211-215, 2004.
- Gecikligün M:** Hastanelerde Maliyet Hesapları ve Maliyet Analizleri. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1977.
- Tokat M, Kısaer H:** Hastanelerde Maliyet, Etkinlik ve Performans Analizi. MPM Yayınları No: 455, Ankara, 1991.
- Tulacı İ:** Küçük ve Orta Büyüklükteki Hastane İşletmelerinin Kuruluş Sorunları ve İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.
- Özdamar K:** SPSS ile Biyoistatistik. 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2001.
- Fanning J, Marsh TL:** Spatial hedonic analysis of veterinarian income. Selected paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Providence, July 24-27, Rhode Island, 2005. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/19168/1/sp05fa05.pdf>. Accessed: 19.02.2009.
- Heath TJ, Niethe GE:** Effect of gender on ownership and income in veterinary practice. *Aust Vet J*, 79, 546-548, 2001.
- Cron WL, Slocum JV, Goodnight DB, Volk JO:** Impacts of management practices and business behaviours on small animal veterinarians income. *JAVMA Executive Summary*, 2000.
- Clark WT:** Challenges in educating and training small animal clinicians. *Aust Vet J*, 77, 496-498, 1999.
- Salzsieder KR:** Buying and leasing real estate for veterinary hospitals. *Vet Clin Small Anim*, 36, 373-384, 2006.
- Lee DE:** Marketing veterinary services. *Vet Clin Small Anim*, 36, 281-295, 2006.
- Çiçek H, Günlü A, Tandoğan M:** Optimal input usage in layer hen enterprises in Afyonkarahisar province. *Kafkas Univ Vet Fak Derg*, 15, 875-878, 2009.