

Kooperatif Postası



KARINCA

OCAK 2023 YIL: 89 SAYI: 1033 ISSN: 1300-1450



OCAK 2023



KARINCA

Yıl: 89 Sayı: 1033
Ocak 2023

ISSN: 1300 - 1450

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın, Yayın, Araştırma
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Adına

Sahibi
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY

Yazı İşleri Müdürü ve Baş Editör
Prof. Dr. Hasan YAYLI

Editörler Kurulu
Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Prof. Dr. Serdar SAĞLAM
Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Prof. Dr. Turhan ÇETİN
Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
Prof. Dr. Hasan YAYLI
Prof. Dr. Mehmet BAŞ

İdare ve Yazışma Adresi (Yönetim Yeri)
Head Office and Correspondence Address
Mebusevleri Mah. Turgut Reis Cad. No: 15/6
06570 Çankaya - ANKARA
Tel: (0312) 472 99 59 - 472 99 11
Belge Geçer: (0312) 472 97 64
www.koopkur.org.tr
koopkur@gmail.com
admin@koopkur.org.tr

20 Mayıs 1931'de kurulan kamu yararına çalışır,
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU
Basın, Yayın, Araştırma Danışmanlık ve Eğitim
Hizmetleri İşletmesinin aylık dergisi

Yazılarda savunulan fikirler yazarlarına aittir.
Gönderilen yazı ve haberler iade edilmez
Yazılar elektronik ortamda teslim edilir.

Yayın Türü
Yaygın Süreli Yayın

Yayın Tarihi
31 Ocak 2023

Grafik Tasarım
GÖKSU MATBAACILIK
Gökhan KOÇ
Kazım Karabekir Cad. No: 39/98
İskitler - ANKARA
gokhankoc82@hotmail.com

Bu Sayıda.....

BAŞYAZI	3
NEVZAT AYPEK KOOPERATİF BANKACILIĞI ÖNERİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME	5
CEMİL ŞENEL BANKA SİGORTACILIĞI (BANKASÜRANS)	10
MUHAMMED TALHA YILDIRIM SİGORTA HİZMETLERİNDE REASÜRANS	15
YETER DEMİR USLU SAĞLIK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM	29

*Dergimizde yayınlanan yazıların sorumluluğu
yazarlarına aittir.*

Başvazi

Değerli kooperatif dostları;

Karınca dergisinin 1033. sayısı ile yine birlikteyiz. 2023 yılının öncelikle necip milletimiz için saniyen de tüm insanlık için huzur ve barışa vesile olan bir yıl olmasını Yüce Allah'tan niyaz ediyorum. 2023 yılının, önekiyelerden çok daha bereketli ve huzurlu, sağlık, afiyet içinde geçmesi; bereketi ve huzuru ile unutulamayacak bir yıl olması, en kalbi dileğimdir.

2023 yılı Türk milleti için önemli gelişmelere gebe bir yıl olacak aynı zamanda. 14 Mayıs günü Cumhurbaşkanı ve **TBMM** seçimlerinin yapılacak olması bu potansiyel gelişmelerden birisidir. Her seçim döneminde olduğu gibi bu seçim döneminde de siyasi partiler oylarını artırmak, iktidarı elde etmek yada hiç olmazsa iktidar ortağı olmak için bir takım vaatler ortaya koyacaklar/ koymaktadırlar. Necip Türk milletinin dünya milletler ailesindeki yerine daha yukarılara taşımaya odaklanan her türlü vaat bu milletin bir ferdi olarak kabulümüzdür.

Ancak T.C. Devleti ve Türk milletinin temel değerlerinin tartışmaya açılması, gündelik siyasete alet edilmesine yönelik tartışmaların kabul edilmesi mümkün değildir. Tüm siyasi aktörlerin bu konuda azami hassasiyeti göstermesi gerektiği açıktır. Ayrıca meydanlarda seçim sürecinde kullanılacak dilin ayrıştırıcı/bölücü/parçalayıcı değil bütünleştirici ve birlik ve beraberlik vurgusu üzerinden inşaa edilmesi gerekmektedir.

Milletler onu oluşturan insanların farklı tercihleri, değerleri, özellikleri olmasına karşın ulus devlet içinde müşterek bir kimlik ile var olurlar. Bu kimliğin oluşmasında etki eden dinamiklerin, 84 milyonu sadece bir rakam olmaktan öteye geçiren, ona millet olma kimliğini kazandıran ortak değerlerin erozyona uğramasına sebep olacak her türlü girişimin milletin vicdanında karşılık bulmayacağı unutulmamalıdır. Bu gerçek ortada iken kısa vadeli siyasi çıkar/beklentiler için milletimizi uzun vadede tahrip edecek girişimlerden kaçınmaya özen gösterilmesi siyasi ahlakın öncelikli ilkelerinden de biri olmalıdır.

Anadolu'yu yurt tutma mücadelesinin 950 yılı aşkın tarihi ve bu topraklardan Türk milletinin varlığını ve izlerini ortadan kaldırmaya yönelik son çabanın bertaraf edilmesinin somut nişanesi olan Cumhuriyetin kuruluşunun da 100. Yılına tekabül eden 2023 bu açıdan ayrıca önemlidir. Osmanlının son döneminden başlayıp milli mücadelenin zaferle taçlandırılmasına kadar geçen ve toplamda yarım yüzyılı aşkın savaşlar ve mücadeleler döneminin son 11 yıllık bölümü kesintisiz bir işgale karşı direniş ve tam bağımsız bir devletin yeniden kurulması süreci olarak yaşanmıştır. Bu süreç aynı zamanda sömürgeci Batının Osmanlı bakiyesinin tamamı üzerinde yeni sömürgeler oluşturması iddiası ve kararına karşı bir meydan okuma olarak ortaya çıkmıştır. Batı karşısında



tüm devletlerin kendileri için biçilen sömürge olma kaderine razı oldukları bir dönemde Türk milleti **Gazi Mustafa Kemal** önderliğinde milli mücadeleyi başlatmış ve zaferle sonuçlandırmıştır. Bu zafer sadece Türk milleti için tam bağımsız bir devletin yeniden kurulması sonucu doğurmakla kalmamış aynı zamanda tüm sömürge ülkeler için de sömürüye karşı durma ve bağımsızlığını kazanma iddiası ve gücünü canlandırmış olması bakımından değerlidir. İnsanlığa bu inancı ve gücü yeniden kazandırması bakımından milli mücadele ayrıca önemlidir.

Birçok yokluklar, imkansızlıklar, yorulmuşluklar, inancını kaybetmişlikler içerisinde bu milletin tam bağımsızlık hususundaki azim ve kararlılığına inanan Mustafa Kemal ve arkadaşlarının önderliğinde başlatılan milli mücadele büyük taarruz sonucunda zaferle sonuçlanmıştır. Milli mücadelenin kazanılmış olmasının tek başına yeterli olmadığı, asıl savaşın imkansızlıkların, yoksunlukların, son elli yılında savaş meydanlarında kaybedilen bir çok yetkinliğin yeniden inşası ve Türk milletinin muasır medeniyetler seviyesine çıkarılması ülküsünün milletimizin yeni mücadele alanı olacağına işaretleri de bu dönemde verilmeye başlanmıştır. İşte bu mücadelenin ilk adımı bu milletin karakterine en uygun idare biçimi olan Cumhuriyetin ilanıdır.

Cumhuriyet, egemenliğin kaynağının millete ait olduğunu kabul eden devlet şekli demektir; dolayısıyla devletin temel organlarının seçime iş başına geldiği bir yönetim biçimidir. Siyasî bir rejim bakımından cumhuriyet, halka dayanan, gücünü halktan alan bir devlet modelini ifade eder. Dolayısıyla iktidarın millete ait olduğu bir yönetim biçimidir. Cumhuriyet idaresinde millet, sahip olduğu egemenlik yetkisini, seçmiş olduğu temsilcileri eliyle tatbik eder. Bu nedenle cumhuriyette egemenlik bir kişi veya zümreye ait değil, milletin bütün kesimlerine aittir.

Egemenliğin kaynağının millete ait olması esasına dayanan cumhuriyet idaresi Cumhuriyetimizin kurucusu **Mustafa Kemal ATATÜRK**'ün de ifade ettiği gibi **“Türk milletinin karakterine ve âdetlerine en uygun olan yönetim”** biçimidir.

29 Ekim 1923 günü Türk Devletinin yönetim biçiminin Cumhuriyet olduğu hükmünün 1921 tarihli Teşkilat-ı Esasiye kanununa yapılan değişiklikle eklenmesi ile, milletimiz karakterine ve âdetlerine en uygun yönetim biçimi olan Cumhuriyet idaresini kurulan yeni Türk devletinin idare şekli olarak belirlemiştir. 100 yıl önce ortaya koyulan bu irade üzerinde yükselen Türkiye Cumhuriyeti Devleti bir çok badireler atlattı, milletin varlığı ve birliğine yönelik bir çok tehditle karşılaşmıştır. Devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğüne yönelik tehditler günümüzde de artarak devam etmektedir.

Cumhuriyetin ilanının 100 Yılına ulaştığımız bu yıl, belki de her zamankinden daha çok milli birlik ve bütünlük vurgusuna ihtiyacımız olduğu ortadadır. Bu vesile ile Cumhuriyetimizin 100. Yılında içinde barındıran 2023 senesinin tüm okuyucularımız için bereketli olmasını diliyorum, tüm şehitlerimize Allahtan rahmet gazilerimize de sağlık ve afiyet temenni ediyorum.

Her zaman olduğu gibi yenilikçi zengin bir muhteva ile hazırlamaya çalıştığımız Karınca dergisininin 1033. Sayısının siz değerli kooperatif dostları için yararlı olacağını umut ediyorum. Daha zengin içerikli yeni sayılarımız için katkılarınızı beklediğimizi hatırlatarak hepinize sağlıklı, mutlu ve bol kazançlı günler diliyorum.

KOOPERATİF KATILIM BANKACILIĞI ÖNERİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Nevzat AYPEK*

Giriş

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi **KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ** (2022-2025 *Bütüncül Dönüşüm*); Eylem Maddeleri kısmında yer alan 01 Kurumsal Dönüşümü Gerçekleştirmek 1.3 Ürün ve Hizmet Çeşitliliğinin Artırılması maddesi altında; **Kooperatif Katılım Finansman Kuruluşlarının Kurulması** eylemi mevcut olup, Sorumlu Kurum/Kuruluş: BDDK, İlgili Kurum/Kuruluş: CBFO, Ticaret Bakanlığı ve *“Dünyada da başarılı pek çok örneği bulunan kooperatif bankalarına benzer biçimde, kooperatif katılım finansman kuruluşlarının kurulmasına yönelik çalışmalar ve gerekli düzenlemeler yapılacaktır”* açıklaması vardır. Nitekim;

Ölçek ekonomisi sonucu sağlanacak sinerji ile ortak ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan kooperatif davranış içinde ortakların finansman ihtiyacının karşılanması da söz konusudur. Kooperatif ortağı bireyler ve tüzel kişiler olabilmektedir.

Dolayısıyla, kooperatifler de kooperatif ortağı olabilmekte ve kooperatif birlikleri yani kooperatif üst örgütleri ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda, her ne kadar çok amaçlı kooperatifler de yaygın ise de, bireyler finansman ihtiyaçlarını karşılamak için kooperatif finansman kuruluşu ve keza kooperatiflerde finansman ihtiyacını karşılamak için kooperatif finansman kuruluşu kurmaktadır. Bu kuruluşlar da kooperatif bankası olarak ve yapılan faaliyette kooperatif bankacılığı olarak adlandırılmaktadır.

Kooperatif Bankacılığı

Dünyada kooperatif bankacılığı uygulamalarının gelişmiş örnekleri incelendiğinde hem kurumsal yapıları, hem de yönetim yaklaşımları ve organizasyon yapıları bakımından iki farklı model ortaya çıkmaktadır. Kooperatiflerin ortağı olduğu, anonim şirket olarak kurulan ve şube ağı ile hizmet sunan özel bankacılık uygulamalarına benzer İngiliz Kooperatif Bankacılığı modeli ve

* Prof.Dr., AHBVÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi



kooperatiflerin ortak olduğu, kooperatif olarak kurulan ve üst kuruluğu olarak kooperatif merkez bankasının bulunduğu Alman Kooperatif Bankacılığı modelidir. Kurumsal yapıları farklı olsa da her iki model de de konvansiyonel bankacılık yapılmaktadır.

Fransa, Almanya, Japonya, Hollanda, Finlandiya, İngiltere ve A.B.D.'de başarılı kooperatif bankaları mevcut olmakla birlikte; Türkiye'de geçmişte zaman zaman gündeme getirilmiş ve Halk Bankasının bir kooperatif bankasına dönüştürülmesi tartışılmış ise de henüz bir kooperatif bankası kurulmamıştır. Ancak, Ziraat Bankasınca Tarım Kredi Kooperatifleri ve Halk Bankasınca Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatiflerine yönelik finansman destek faaliyetleri mevcut olmakla birlikte; bu destekler banka kaynaklı olmayıp, hazine destekli kaynakların kooperatiflere ulaştırılmasını sağlamaktan ibarettir.

Toplumsal hayata, demokrasiye, tüketicinin korunmasına, piyasaların regülasyonuna ve sermayenin tabana yayılmasına olumlu katkıları genel kabul gören ve kar maksimizasyonu hedeflemediğinden üçüncü sektör kurumları arasında kabul edilen kooperatiflerin Türkiye'de gelişiminin sürekliliğini teminen son olarak 2019-2023 Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmıştır. **KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ** ile de kooperatif davranışa yeni misyon tanımlanmakta ve kooperatif katılım finansmanı kurumu önerilmektedir.

Türkiye'de kooperatiflerin finansman sorununun giderilmesinde ve finansmana erişimin kolaylaştırılmasında alternatif olarak kooperatif bankası / bankacılığı varsayımsal olarak mevcut olmakla birlikte, bu kapsamda “**kooperatif katılım bankası/bankacılığı**” yeni ürün olarak tartışılabilir.

KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ (KFSB) Giriş kısmında mevcut; “*Dünyada İslami finans olarak isimlendirilen finansal sistem, Türkiye’de faizsiz finans veya katılım finans olarak isimlendirilmektedir. Katılım finans, Türkiye’de resmî olarak faaliyete başladığı 1984 yılından bu yana sürekli gelişmiş ve finansal sistem içinde önemli bir konuma gelmiştir.*” ifadesi ve **Kooperatif Katılım Finansman Kuruluşlarının Kurulması** Eylemi , “*Dünyada da başarılı pek çok örneği bulunan kooperatif bankalarına benzer biçimde, kooperatif katılım finansman kuruluşlarının kurulmasına yönelik çalışmalar ve gerekli düzenlemeler yapılacaktır*” açıklaması birlikte değerlendirildiğinde; KFSB katılım finans kavramının katılım bankacılığı anlamında kullanıldığı çıkarımından hareketle, katılım bankacılığı ve Türkiye için kooperatif katılım bankacılığı değerlendirme ve tartışması yapılacaktır.

Katılım Bankacılığı

Katılım bankacılığı, ilgili yazında, faaliyetlerini faizsizlik üzerine kuran, katılma ve cari hesaplarla fon toplayan ve buna karşılık murabaha, mudaraba, müşaraka, icara gibi yöntemlerle müşterilerine fon kullandıran bir bankacılık türü olarak ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'ne göre, faizsizlik prensiplerine göre çalışan, bu prensiplere uygun her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiren, kâr ve zarara katılma esasına göre fon toplayıp ticaret, ortaklık ve finansal kiralama gibi yöntemlerle fon kullandıran bir bankacılık modeli olarak tanımlanır iken, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda ise, bu Kanuna göre özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'na göre; katılma hesapları, kâr veya zarara katılmayı içeren, bunun karşılığında ise katılma hesabı sahibine önceden belirlenmiş bir getiri ödenmeyen ve anaparanın aynı şekilde geri ödenmesinin bile garanti edilmediği hesaplar iken, cari hesaplar, hesap sahibine istenildiğinde kısmen veya tamamen her an geri çekilebilme hakkı tanıyan ve karşılığında herhangi bir getiri ödenmeyen fonlardır.

Katılım bankaları ontolojisi gereği İslam ekonomisi ve İslami finans bağlamında değerlendirildiğinde; bankacılığın temel iki faaliyeti olan fon toplama ve fon kullandırma da faizsizliği esas almaktadır. Nitekim, kar ve zarar ortaklığı esasına göre fon toplanmakta iken İslami finansın temel yöntemleri olan mudaraba, muşaraka ve murabaha ile fon kullandırması gerekmektedir. Mudaraba ve muşaraka ortaklık olduğundan dolayı ortaklık yoluyla fon kullandırmak esas olmaktadır.

Dünya ve Türkiye katılım bankacılığı uygulamalarına bakıldığında; kar ve zarar esasına göre toplanan fonların genellikle murabaha yöntemi ile kullandırıldığı görülmektedir.

Nitekim, **KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ**'nde mevcut Seçilmiş Ülkelerde İslami Bankaların Finansman Ürünleri Dağılımı (2021) incelendiğinde: Kazakistan'da Teverruk; İngiltere'de Teverruk, İstisna ve Muşaraka; Umman'da Murabaha, Teverruk, İstisna ve Muşaraka; Pakistan'da İstisna ve Muşaraka; Sudan, Kuveyt, Endonezya, BAE, S.Arabistan, Malezya ve Türkiye'de Murabahanın ağırlıklı olarak kullanılan yöntemler olduğu görülmektedir.

Türkiye'de murabaha kullanımı %60'larda iken Teverruk kullanımı da %20'ler mertebesindedir. Ayrıca, Dünya'da uygulanan Teverruk yöntemi faizsiz bankacılık kapsamında tartışılan bir uygulamadır.

Kooperatif Katılım Bankacılığı

Dünyada başarılı örnekleri olan kooperatif bankacılığını, katılım bankacılığı esaslı olarak oluşturmayı hedefleyen kooperatif katılım bankacılığı; hem kooperatiflerin finansmanı hem de yeni bir ürün olarak katılım bankacılığının gelişimi işlevi görecektir finans kooperatifleri olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, üçüncü sektör olarak değerlendirilen kooperatiflerin, bu bağlamda sosyal ekonominin araç ve kurumlarından olduğu genel kabulü de dikkate alındığında; kooperatif katılım bankalarını, **KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ** "Katılım finans sistemini oluşturan sektörler ile alt başlıkları aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır: Katılım Sosyal Finans (KSF)" sınıflandırması kapsamında Katılım Sosyal Finans içinde değerlendirmek de mümkündür.

Nitekim, kooperatifler ile katılım bankalarının kuruluş felsefeleri ve temel ilkeleri doğrultusunda mevcut faaliyetlerinde; özellikle ortaklık ve dolayısıyla kar ve zarar ortaklığı ile inanç ve toplumsal fayda benzer yanları olarak görülmektedir. Diğer yandan, kooperatif katılım bankaları ile kooperatiflerin katılım finansı esaslı olarak finansmana erişimi sağlanarak kooperatifçilik sektörünün desteklenmesi ile kooperatiflerin gelişimi ve ülke genelinde yaygınlaştırılmasının sonucu olarak katılım bankacılığının tanıtılması ve yaygınlaştırılması da sağlanmış olacaktır.

Dünyada başarılı örnekleri bulunan Alman Kooperatif Bankacılığı Modeli veya İngiliz Kooperatif Bankacılığı Modelinin katılım bankacılığına uyarlanması ile ya da Türk katılım bankacılığı birikimini de kullanılarak özgün bir kooperatif katılım bankacılığı modeli geliştirilebilir.

Böylece, Türkiye'de tartışılacak olan finans kooperatiflerinin ve dünya uygulaması olan kooperatif bankalarının özgün bir modelinin Türk kooperatifçiliğine kazandırılması sağlanabilir.

Ancak;

Türkiye'de öncelikle kooperatif algısı olmak üzere kooperatif büyüklükleri ve üst örgütlenme bazında mevcut kronikleşmiş olumsuz hususların yanı sıra kurulacak kooperatif katılım bankasının kuruluş sermayesi, yönetimi ve rekabet edebilirliği tartışılması ve düzenleme yapılması gereken hususlardır.



Değerlendirme

Ortaya çıkış parametrelerinden birisi de özkaynak kıtlığı olan kooperatiflerin, yabancı kaynak sağlama zorluğu da dikkate alındığında; kooperatif katılım bankası için kuruluş sermayesi temini öncelikle değerlendirilmesi gereken bir değişkendir. Nitekim, kooperatifçilik sektörünün finansmana erişimi için, başarılı dünya uygulamalarından hareketle, kooperatif bankası kurulması önerisi tüm zamanlarda yapılmış olmakla birlikte, kooperatif davranışa ve piyasa ekonomisine uygun ve yürürlükte olan bankacılık mevzuatının düzenlediği kuruluş sermayesini temin yöntemi belirlenememesi, kooperatif bankası kurulamamasının esas nedenlerindedir.

Birer özel teşebbüs olan kooperatifler her ne kadar kamu ve özel sektör yanında üçüncü sektör olarak nitelendiriliyor ise de sonuç olarak kamu sektörü değildirler ve piyasa ekonomisi modeli uygulamasında kooperatif (katılım) bankasının kamu finansmanı ile gerçekleştirilmesi beklenmez. Ancak, kooperatiflerin, kolektif veya özerk devlet kurumlarının bulunduğu piyasalarda, devlet tarafından gerekli şartlarda müdahale imkanı veren sistem sosyal piyasa ekonomisidir.

Dünyada ve Türkiye’de gerek konvansiyonel gerek katılım bankacılığının toplam ve kurumsal büyüklüğü ile ölçek ekonomisi sonuçları dikkate alındığında; kooperatif katılım bankalarının rekabet edebilirliği ve sürdürülebilirliğinin, piyasa ekonomisi şartları içinde, gerçekliliği değerlendirilmelidir. Her ne kadar kooperatif davranış, birlikte hareket ile sağlanacak sinerjiden yararlanmayı amaçlıyor ise de; Dünya ölçeğinde ve hatta sadece Türkiye ölçeğinde bankaların ölçek ekonomisinden sağladığı finansmanda etkinlik yani kaynak maliyeti minimizasyonu ve yönetimde etkinlik yani yönetim maliyetlerinin minimizasyonu ve sonuç olarak kooperatif ortağın kredi maliyetine etkileri açısından yeni kurulacak kooperatif katılım bankasının dezavantajlı olacağı tartışmasızdır. Çünkü;

Kooperatif davranış gereği, birlikte hareket ilkesi esas olmakla birlikte, geleneksel finans teorisine göre ekonomik kararlarda maksimum fayda beklenir ve rasyonel davranış esastır. Nitekim, ekonominin üstünlüğü ilkesi doğrultusunda, bu davranışlar kooperatif ortağı birey ve birim kooperatif için de beklenir. Yani, ortak ve kooperatif mevduatına en yüksek getiriye arayacağı ve tercih edeceği gibi, en düşük maliyetli krediyi arayacak ve tercih edecektir.

Ayrıca, mevcut kooperatifçilik faaliyetleri doğrultusunda ortaya çıkmış olan olumsuz kooperatif imajı ve algısı, parasal faaliyette bulunacak bir kooperatife (kooperatif katılım bankasına) daha temkinli yaklaşmayı da gerektirebilir.

Katılım bankalarının fon kullandırma faaliyetlerinde ağırlıklı ve yaygın olarak murabaha yöntemini kullanmalarının sonucu olarak tüm zamanlarda piyasada mevcut sabit getirili yatırım araçlarının getirilerine yakın sözgelimi piyasa faiz oranları ile paralellik gösteren kar payı dağıtımı ve murabaha yönteminin uygulanışı; özellikle faizsiz yatırım aracı ve kaynak arayışındaki potansiyel yatırımcılar ve fon talep edenler nezdinde faiz algısı oluşturmakta olduğundan bu durumda kooperatif katılım bankacılığı için bir dezavantajdır.

Özel Finans Kurumları ile başlayan katılım bankacılığının Türkiye’de yaklaşık 40 yıllık geçmişi vardır. Katılım bankaları son beş yılda bankacılık sektörü büyüme oranının üstünde bir büyüme gerçekleştirerek 2021 yılı sonu itibarıyla; Toplam Aktiflerde %7,8 ve Toplam Toplanan Fonlarda %10,5 ve Toplam Kullandırılan Fonlarda %7,3’lük paya ulaşmıştır. Olumsuz kooperatif imaj ve algısının, kooperatif katılım bankası ürünü çeşitlendirmesi ile katılım bankacılığındaki gelişmeyi hızlandırma ve yaygınlaştırma beklentisine karşın, son beş yılda yakalanan ivmeyi ve kendi içindeki tutarlı gelişimi olumsuz etkileyebileceği de değerlendirilebilir.

Kadim Türk kültürü imecenin devamı olarak bir asırdan fazla geçmişe sahip Türk kooperatifçiliği, dünya kooperatifçiliğini de takip ederek dönüşüm ve gelişimini devam ettirerek gelmiş olmasına karşın; finansman ihtiyacı ve finansmana erişim aracı olarak kooperatif bankacılığı da bilinen

bir kurum olmakla birlikte, sosyo-ekonomik şartlar Türkiye’de bir kooperatif bankası kurulmasına uygunluk vermemiştir. Türk bankacılık sektörünün toplam toplanan fonlarının %90’lık payı konvansiyonel bankacılıkta olmakla birlikte, konvansiyonel bankacılık yapan bir kooperatif bankasının kurulmadığı ve katılım bankacılığının, bankacılık sektörünün toplam toplanan fonlardan ancak %10’luk pay aldığı gerçekleri dikkate alındığında; piyasa ekonomisi modeli için de kooperatif katılım bankacılığı kuruluşu ve sürdürülebilirliği tartışmalıdır.

Sonuç olarak, **KATILIM FİNANS STRATEJİ BELGESİ**’nde yer alan; Kooperatif Katılım Finansman Kuruluşlarının Kurulması önerisinin hayata geçirilmesinde öncelikle toplumdaki olumsuz kooperatif algısının ve katılım bankalarının kullandıkları fon kullandırma yönteminden dolayı, katılım bankacılığında özünde var olan kar ve zarar ortaklığının sonucu olarak dönemler itibariyle değişkenlik göstermesi beklenen kar payı (**her dönem**) dağıtımının piyasa göstergeleri paralelinde sabitlenmiş olmasının getirdiği olumsuz algının (**faiz algısının**) değiştirilmesinin sağlanması, kooperatif katılım bankalarının sürdürülebilirliği için kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir.



BANKA SİGORTACILIĞI (BANKASÜRANS)

Cemil ŞENEL*

Bankasürans, bir banka ile bir sigorta şirketi arasında, sigorta şirketinin ürünlerini bankanın müşteri tabanına satmasına izin veren bir düzenlemedir.

Bu ortaklık düzenlemesi her iki şirket için de karlı olabilir. Bankalar, sigorta ürünleri satarak ek gelir elde etmekte ve sigorta şirketleri satış gücünü artırmadan müşteri tabanlarını genişletmektedir.

Önemli Çıkarımlar

- Bankasürans, bir banka ile bir sigorta şirketi arasında, sigortacının ürünlerini bankanın müşterilerine satabileceği bir düzenlemedir.
- Sigorta şirketi, satış gücünü genişletmek zorunda kalmadan artan satışlardan ve daha geniş bir müşteri tabanından yararlanır.
- Banka, sigorta ürünlerinin satışından ek gelir elde ederek fayda sağlar.

Bankasürans düzenlemeleri, uygulamanın uzun bir geçmişe sahip olduğu Avrupa'da yaygındır.

Crédit Agricole (Fransa),

ABN AMRO (Hollanda),

BNP Paribas (Fransa) ve

ING (Hollanda) gibi Avrupa bankaları küresel bankasürans pazarına hakimdir.

Ancak resim ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösteriyor. 2013 tarihli bir rapor, banka sigortacılığının İtalya'da hayat sigortası satışlarının %83,6'sını, İspanya'da %66,2'sini, Fransa'da %64,2'sini ve Avusturya'da %62,6'sını oluştururken, pazar payının Doğu Avrupa'da daha düşük olduğunu ve

** Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*

Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu

Birleşik Krallık ve İrlanda'da mevcut olmadığını ortaya koymuştur.

Amerika Birleşik Devletleri kavramı benimsemek için birçok ülkeden daha yavaş olmuştur. Bunun nedeni kısmen, **ABD**'deki bankaların sigorta satmasına izin verilip verilmeyeceği sorusunun uzun yıllar tartışmalı bir tartışma konusu olmasıydı. Sorunlar arasında: sigorta acenteleri için haksız rekabet, bankacılık sektörü için olası riskler ve bankaların kredi almaya hak kazanmak için müşterileri sigorta satın almaya zorlama potansiyeli sağlamaktadır.

Bu arada avukatlar, düzenlemeden hem bankaların hem de sigorta şirketlerinin yararlanacağını, tüketiciler için de kolaylık olacağını ve artan rekabetin sigorta fiyatlarının düşmesine yol açabileceğini savunmaktadır.

1956 tarihli Banka Holding Şirketler Yasası, birçok büyük ulusal bankanın sigorta ürünleri satmasını fiilen yasakladı. Bununla birlikte, bir bankanın sigorta satıp satamayacağı, büyük ölçüde bankanın türüne ve onu hangi kurum veya kuruluşların düzenlediğine bağlıydı.

ABD Genel Muhasebe Ofisi'nin 1990 tarihli bir raporda belirttiği gibi, 1980'lerin sonunda, birçok eyalet devlet tarafından kiralanan bankaların çoğu sigorta türünü satmasına izin verdi ve nüfusları 6.000'den az olan kasabalarda, banka holding şirketleri, ulusal bankalar ve bazı Devlet bankaları her türlü sigortayı satabilir.

1999'da, federal Gramm-Leach-Bliley Yasası, sigorta ürünleri satan **ABD** bankaları üzerindeki kalan kısıtlamaların çoğunu ortadan kaldırırken, eyaletlerin sigortanın diğer yönlerini düzenlemesine izin vermeye devam etmiştir.

1.2. Bankasürans Sektörü Büyümesi

Bankasürans pazarı dünya çapında, özellikle hayat sigortalarında ve özellikle Asya-Pasifik bölgesinde büyüyor. Araştırma ve danışmanlık firması IMARC Group, küresel bankasürans pazarının 2021'de 1.268 trilyon dolarlık bir değere ulaştığını söylemektedir.

IMARC, pazarın %5,9'luk bir bileşik yıllık büyüme oranı (CAGR) ile büyümeye devam etmesini ve 2027 yılına kadar 1.802 trilyon dolar değerine ulaşmasını beklemektedir. Trendi yönlendiren önemli bir faktör: büyüyen bir "sağlık ve hayat sigortasına ve emeklilik planlarına daha fazla ihtiyaç duyan geriatric nüfus".

1.3. Banka Sigortacılığının Avantaj ve Dezavantajları

Tüketici açısından bakıldığında, banka sigortacılığı hem avantajlar hem de dezavantajlar sunmaktadır. Artı tarafta, bankadan sigorta satın almak uygundur.

Bu, sigorta acentelerinin kıt olabileceği küçük kasabalarda özellikle doğrudur, ancak şimdi sigorta çevrimiçi olarak yaygın bir şekilde mevcut olduğundan daha az. Bu kolaylık, hayat sigortasına ihtiyaç duyan daha fazla Amerikalıyı da satın almaya teşvik edebilir.

Olumsuz tarafı, bankadan satın alma kolaylığı, tüketicileri alışveriş yapmaktan ve sigortalarında rekabetçi bir fiyat almaktan caydırabilir. Ayrıca, alanında uzmanlaşmış sigorta acenteleri ve komisyoncularla karşılaştırıldığında, kalifiye banka çalışanlarının müşterilere sigorta ihtiyaçları konusunda nasıl tavsiyelerde bulunacağı konusunda bazı sorular var.

Banka sigortacılığına dahil olan bankalar için, çalışanlarının sattığı sigorta ürünlerinin yetersiz



veya tüketici için uygun olmadığına ortaya çıkması durumunda itibarlarına yönelik olası risk dışında çok az olumsuzluk olduğu görülmektedir.

Bugün bildiğimiz bankasürans, 1970'lerde Fransa'da başlamış gibi görünüyor (*görünüşte Fransız adını açıklayacak*). İspanya da 1980'lerde erken evlat edinenlerdendi. Bu ülkelerin ikisi de bankasürans pazar payı liderleri olmaya devam ediyor.

Genel olarak konuşursak, ABD'de tek tek eyaletler sigorta ürünlerini ve satış uygulamalarını düzenlemenin yanı sıra sigorta satış görevlilerine lisans vermeye devam ediyor. Bununla birlikte, 1999'da Gramm-Leach-Bliley Yasası'nın yürürlüğe girmesinden bu yana, Para Birimi Denetleme Ofisi'ne göre, "eyalet yasaları genellikle ulusal bankalar ve yan kuruluşları tarafından yürütülen sigorta faaliyetlerini 'önleyemez veya kısıtlayamaz'".

Ülkeye ve bankaya bağlı olarak, tüketiciler yerel bankalarından hayat, sağlık ve mal ve kaza sigortası dahil olmak üzere çok çeşitli sigorta satın alabilirler. Bununla birlikte, hayat sigortası ABD'de ve dünyanın çoğunda baskın üründür.

Örneğin, 2018'de, McKinsey & Company'ye göre, dünya çapında hayat sigortasının yaklaşık %29'u banka sigortacılığı yoluyla satılırken, mülk ve kaza sigortasının yalnızca yaklaşık %2'si satıldı.

Bankasürans bir sigorta türü olmayıp, sigorta ürünlerinin bankalar aracılığıyla satışının yapıldığı bir satış kanalıdır. Bugün dünyanın pek çok yerinde yaygındır ve Amerika Birleşik Devletleri'nde giderek daha fazla kabul görmektedir. Bankalar ve sigorta şirketleri için banka sigortacılığı karlı bir girişim olabilir. Tüketiciler için uygun olabilir, ancak karşılaştırmalı alışverişi caydırabilir ve uzman tavsiyesine erişimlerini sınırlandırabilir.

Sonuç

Tarihte gerçekten önemli anlar vardır. Avrupa Konseyi'nin Aralık 2004'te Hollanda'da yaptığı toplantıda Türkiye ile tam üyelik müzakerelerine gecikmeksizin, 2005 yılı içinde başlama kararı, Avrupa, Türkiye ve hatta dünya için tarihi bir adım olacaktır.

Avrupalıların 21. yüzyılın yeni dünyasını ortak değerler temelinde ve bu yüzyıla yön veren, geriye değil ileriye bakan, umut ve güvenle hareket eden önemli aktörler olma iradesiyle inşa etmek istediklerinin bir işareti olacaktır. korkmak.

Türkiye için bu, Cumhuriyet'in modern ve müreffeh milletler ailesine katılma hayalini gerçekleştirme yolunda önemli bir adım olacaktır. Bir bütün olarak dünya için böyle bir karar, geçmişteki çatışmaların tarihe ait olduğunu ve modernite, özgürlük ve barışın sağlanabilmesi için dini engellerin olmadığını gösterecektir.

Yeni tehditler ve yeni gerilimler çağında, Avrupa Topluluğu kurulduğunda ve Berlin duvarının yıkılmasından sonra olduğu gibi, Avrupa bir kez daha ileriye giden yolu gösterebilir.

Bu dönemde 21. yüzyılın 'yeni' Avrupa'sı ortaya çıkacaktır. Müzakere süreci, yeni Anayasa'ya olacıklardan, Büyüme ve İstikrar Paketi'nin muhtemel yeniden formüle edilmesinden ve avro bölgesinin işleyişi ve büyüklüğünden ve ayrıca ortak dış, güvenlik ve savunma politikalarına ilişkin gelişmelerden etkilenecektir.

Batı Balkan ülkelerinin Avrupa Birliği'ne dahil edilmesi sürecinin de Türkiye ile bu müzakereler döneminde başlaması da kuvvetle muhtemeldir.

Türkiye ile müzakerelerin hedeflediği 'son nokta' Birliğe tam üyelik olacaktır. Avrupa ve Türkiye'nin birlikte karşı karşıya olduğu zorluğu başka hiçbir hedef karşılayamaz ve başka hiçbir sonuç Türkiye için kabul edilemez.

Bununla birlikte, giriş bölümünde tartışıldığı gibi, 2012 veya 2015 Avrupa'sı, şüphesiz, çok düzeyli yönetim esnekliğine ve entegrasyon derecesinde farklı hızlara izin veren, çeşitli gelişmiş işbirliği biçimleri ve kısmen örtüşen çevreler ve ülke gruplarını içerecektir.

Bu nedenle, müzakere süresinin muhtemel uzunluğu göz önüne alındığında, **AB** ve Türkiye'nin tam katılımdan önce bile 'gelişmiş işbirliği' için belirli fırsatları değerlendirmeleri doğal olacaktır. Türkiye, üyelik öncesinde belirli **AB** politikalarını taahhüt edebilirken, **AB** Türkiye'ye Birliğin karar alma sürecinde bir miktar rol verebilir.

Dış ve güvenlik politikası, adalet ve içişleri ile ticaret, bu tür "sanal" üyeliğin kapsamının bulunabileceği alanlardır. Çalışmalar, bu alanların her birinde açık ve karşılıklı yararları belirleyebildi.

Dış politika alanında, yakın ve yapılandırılmış bir işbirliği, AB ve Türkiye'nin her iki tarafın da tek başına gerçekleştiremeyeceği dış politika hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayabilir. Böyle bir işbirliği en çok Balkanlar, Kafkaslar, Orta Asya ve Orta Doğu'da faydalı olabilir.

NATO'nun genel çerçevesinden vazgeçmeden, savunma konularında da çok daha fazla işbirliği mümkün görünüyor. Benzer şekilde, adalet ve içişleri alanında, daha bütünleşik bir işbirliği modeli, sınır rejimleri ve göçmenlik politikası gibi kritik konularda daha yumuşak bir geçişi sağlayacaktır.

Son olarak, gümrük birliğinin giderek daha serbest hizmet ticaretine izin verecek şekilde genişletilmesi, Türkiye'ye ve AB'ye çok önemli ekonomik faydalar sağlayabilir. Uygun işbirliği formüllerinin tasarlanabilmesi için yaratıcı düşünmeye ihtiyaç vardır.

Kaynakça

Akbar, M. & Naqvi, Z. F. (2001). External market conditions, competitiveness, diversification and Pakistan's export performance, *The Pakistan Development Review*, 40 (4), 871-884.

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2002). "Yoksulluk: Terminoloji, Temel Kavramlar ve Ölçüm Yöntemleri". *Yoksullukla Mücadele Stratejileri*, Aktan, Coşkun Can (ed), Ankara: Hak-İş Konfederasyonu Yayınları, 1-2.

Arslan, I. & van Wijnbergen, S. (1993). Export incentives, exchange rate policy and export growth in Turkey, *The Review Economics and Statistics*, 75 (1), 128-133.

Aysan, A. F. & Hacıhasanoğlu, Y. S. (2007). Investigation into the determinants of Turkish export-boom in 2000s, *The Journal of International Trade and Diplomacy*, 1 (2), 159-202.

Balcılar, M. et al. (2014). Turkey's export performance: examining the main determinants of export volume (1995-2010), *Ege Academic Review*, 14 (3), 451-462.

Bayındırlık ve İskân Bakanlığı (2009). Kentsel yoksulluk, göç ve sosyal politikalar komisyonu raporu, Kentleşme Şurası, Ankara, http://www.kentges.gov.tr/_dosyalar/sura_raporlari/kitap7.pdf, Erişim Tarihi:09.12.2015.

Bazoglu Sezer, D., "The Electoral Victory of Reformist Islamists in Secular Turkey", *International Spectator*, Vol. 37, No. 4, 2002.



Caporaso, J., "The EU and forms of state: Westphalian, regulatory and postmodern", *Journal of Common Market Studies*, Vol. 34, No. 1, 1996.

Council Regulation (EC) No. 343/2003 of 18.2.2003 published in Official Journal of the European Union, Commission Proposal for a Council Decision on the European Refugee Fund COM(1999) 686, 14.12.1999. Council Decision 2000/596/EC on 28 September 2000.

Derviş, K., Daniel Gros, Faik Öztrak and Yusuf Işık, *Relative Income Growth and Convergence*, EU-Turkey Working Paper No. 8, Centre for European Policy Studies, Brussels, August 2004.

Genç, F. (2009). *Effect of exchange rate changes on export performance in Turkey*, Unpublished MSc Thesis, Eastern Mediterranean University, Famagusta, North Cyprus.

Gürer, A. (2010). *Dünya'da ve Türkiye'de küreselleşme ve yoksulluk süreci*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Bilim Dalı, İstanbul

Keyman, E.F. and Z. Öniş, "Helsinki, Copenhagen and Beyond: Challenges to the New Europe and the Turkish State", in Mehmet Ugur (ed.), *Europeanization and the Nation State*, London: Routledge, 2004.

Kirişçi, K., "Coerced Immigrants: Refugees of Turkish Origins since 1945", *International Migration*, Vol. 34, No. 3, 1996.

Kirişçi, K., "Disaggregating Turkish citizenship and immigration practices", *Middle Eastern Studies*, Vol. 36, No. 3, July 2000.

TÜSİAD (2000). "Türkiye'de Bireysel Gelir Dağılımı ve Yoksulluk: Avrupa Birliği ile Karşılaştırma". İstanbul: Lebib Yalın Yayınları, s. 95.

Ulgen, S. and Y. Zahariadis, *The Future of Turkey-EU Trade Relations: Deepening vs Widening*, EU-Turkey Working Paper No. 4, Centre for European Policy Studies, Brussels, August 2004.

UNCTAD (2005), *Developing Countries in International Trade*, United Nations.

Zielonka, J., "How new enlarged borders will reshape the European Union", *Journal of Common Market Studies*, Vol. 39, No. 3, 2001.

Krause, D.K., "The Ambivalent Influence of the European Union on Democratization in Slovakia", in P.J. Kubicek (ed.), *The European Union and Democratization*, London:

SİGORTA HİZMETLERİNDE REASÜRANS

Muhammed
Talha
YILDIRIM*

Özet

Ülkemizde reasürans uygulamaları ilk olarak 1929 senesinde başlamıştır. Ülkemizin sigortacılık tarihi ve piyasaların gelişimi için önemli bir yere sahiptir. Sigortanın amacı gelecekte meydana gelebilecek zararları teminat altına almaya imkân sağlayan sistemdir. Sigortacılıktaki önemli fonksiyonlardan biri de riski transfer etmektir. Bu işlem reasürans sayesinde gerçekleşir. Buradaki amaç sigorta şirketlerinin tek başlarına üstlenemeyeceği riskleri işbirliği yaparak bölüşmesidir.

Reasürans işlemleri için ilk olarak sigortalı ve şirketin sözleşme yapması gerekir. Daha sonrasında şirketin yaptığı sözleşmenin getirdiği risklerin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabilecek zararları diğer bir sigorta şirketine transfer ederek riskini azaltır ve yeni bir sözleşme imzalar. Bu yapılan işleme reasürans adı veririz.

Bu çalışmada öncelikle reasürans nedir, neden ihtiyaç duyulur, reasürans işlemlerindeki kavramlara değineceğim. İkinci bölümde reasürans piyasalarına değineceğim. Reasürans satıcıları reasürans alıcıları bu iki başlık altındaki sigorta şirketleri ve sendikalarının özelliklerine değineceğim ve bunların yanında dünya piyasalarına da yer vereceğim. Üçüncü bölümde ise Türk Reasürans Piyasaları ve bunların denetim ve düzenlenmesi konularına da makalemde yer vereceğim.

Anahtar Kelimeler: Reasürans, Sigorta, Denetim ve Düzenleme

Abstract

Reinsurance practices in our country first started in 1929. It has an important place for the development of our country's insurance history and markets. The purpose of insurance is a system that provides coverage for future damages. One of the important functions in insurance is to transfer risk. This process takes place thanks to reinsurance. The aim here is

* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sigortacılık Anabilim Dalı Öğrencisi



to share the risks that insurance companies cannot undertake alone, by collaborating.

For reinsurance transactions, the insured and the company must first make a contract. Then, in case of the realization of the risks brought by the company's contract, it transfers the loss it will face to another insurance company, reducing its risk and signing a new contract. We call this process reinsurance.

In this study, I will first talk about what reinsurance is, why it is needed, and the concepts in reinsurance transactions. In the second part, I will touch on the reinsurance markets. I will touch on the characteristics of reinsurance sellers, reinsurance buyers, insurance companies and unions under these two headings, and I will also include world markets. In the third part, I will also cover the issues of Turkish Reinsurance Markets and their control and regulation in my article.

Key Words: Reinsurance, Insurance, Control and Regulation

Giriş

Sigortacılık çok eski dönemlere kadar uzanan bir uygulamadır ve sigorta sektörüyle gelişen reasürans, sigorta şirketinin kendini koruma altına almak amacıyla diğer bir şirkete anlaşma yaparak riskinin bir bölümünü devretmesidir. En basit tabirle sigortanın sigorta ettirilmesidir. Bu işlemde sözleşme yapılarak risk reasüröre¹ aktarılır.

Sigorta sektörü büyüdükçe reasürör şirketlerin sayısı ve fonksiyonu artmıştır. Bundan dolayı reasürans şirketleri riski üstlenme işleri artmıştır. Reasürans sayesinde ülkelerin işbirliği artmış, çeşitlenmiş olup sigorta sektörü içinde verimli hale gelmiştir.

Sigorta sözleşmeleri anlaşma üzerine olduğundan reasürans anlaşmaları da sigorta prensiplerine uygun olması gerekmektedir. **(Mutlak iyi niyet, Menfaat ilişkisi, Rizikonun varlığı, Yakın sebep, Tazminat, Rücu, Hasara katılım Prensipleri)**

Reasüransta sigortacılık gibi eski dönemlere dayanır. Reasüransın gelişmesi ihtiyaçları karşılayabilecek duruma gelmesi sigorta şirketlerinin daha fazla ürüne teminat vermesine olanak sağlamıştır.

Uygulamada risk analizleri yapılarak en doğru yol belirlenir. Sonrasında ise u yollardan bölüşmeli ve bölüşmesiz anlaşmalar yapılır. Yapılan bu analizler sonucu en doğru ilişkinin kurulması gerekir.

Reasürans ülke ekonomisine, sigorta şirketleri için büyük önem arz eder. Yabancı şirketlerle yapılan işbirlikleri ekonomi için önemlidir. Ülkeye döviz girişi sağlanır, bilgi alışverişi yapılır ve piyasalar hakkında yeni bilgilere ulaşılmış olur. Şirketlerin çalışma gücü artacaktır tek başlarına üstlenemeyeceği riskleri teminata alabilme imkânı sağlanmış olur.

Şirketler üstlendikleri riskleri diğer bir şirketle paylaşır ve bu sayede oluşacak zarardan minimum hasarla ayrılır. Reasürans işlemi sayesinde prim gelirleri, öz varlık arttırılmasa dahi karlılık artacaktır. Bu sayede kar/zarar dengesi sağlanmış olur. Sigorta şirketlerinin ödeme gücü de artmış olur.

Sigortacılıkta hayat, sağlık, kaza, tarım, yangın, mühendislik ve nakliyat olmak üzere 7 kol bulunmaktadır. Bu branşlarda yapılan reasürans işlemlerinde birtakım problemlerle karşılaşılır. Bunlar yatırım güçlükleri, hatalı reasürans anlaşmaları, hukuki açıdan yetersizlikler, iktisadi açıdan eksiklikler, verilerin yetersizliği, uzman sayısının az oluşu karşılaşılan sorunlardır.

Sadece sağlıklı anlaşmalar yapıldığı, ulusal ve uluslar arası piyasaların doğru analiz edildiği, hukuki açıdan düzenlemeler getirildiğinde, iktisadi açıdan eksiklikler giderildiğinde, kalifiyeli eleman yetiştirildiğinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulunacaktır.

Bu sayede sigorta şirketleri ve ülke ekonomisi etkilenmez.

1) Reasürans İşleyişindeki Kavramlar

1.1 Reasüransın tanımı

Reasürans genel hatlarıyla sigortası yapılmış rizikonun tamamı veya belirli bir yüzdesinin tekrar sigorta yapılma işlemidir. Şirketlerin reasürans işlemi yapmasının sebebi kendilerini koruma altına almak istemesidir.

Teminata aldıkları risklerin gelecekte meydana gelebilecek büyük hasarlar sebebiyle karşılaşacakları tazminatları ödeme sıkıntısı yaşamamak için reasürans işlemi yaptırırlar. **(Kuyumcu, 2009)**

Reasüransla alakalı ilk hukuki tanımı İngiliz Delver Barnes yapmıştır ve şöyle tanımlamıştır “*Sigortacının başka bir sigortacıdan, sigortaladığı mala yönelik kayıp veya hasar için ve sigortaladığı bir veya birden fazla riske karşı toplam veya kısmi tazminat elde etmesi*” **(Kuyumcu, 2009)**

Charter Reinsurance Co Ltd. ve Fagan davasında reasürans anlaşmaları şöyle tanımlanmıştır. “*Reasürör ve reasüre edilen arasında bağımsız bir anlaşma olan reasürans anlaşmasında reasürans konusu, önceden yapılmış sigortanın, söz gelimi riskin, geminin, malların konusu ile aynıdır. Aradaki fark, sigortalanabilir menfaatin doğasında olup sigortacı için bu menfaat sigortacının orijinal sigorta poliçesi içindeki sorumluluklarından kaynaklanmaktadır.*” **(Kuyumcu, 2009)**

Reasürans kavramı Türk Ticaret Kanununda şöyle tanımlanır “*Sigorta edilen menfaatin tekrar sigortalanması olarak tanımlanmış olup Kanun’un ilgili hükmü uyarınca “mükerrer sigorta (reasürans) inhisarı hakkındaki hükümler mahfuz kalmak üzere sigortacı, sigorta ettiği menfaati dilediği şartlarda tekrar sigorta ettirebileceği gibi sigorta ettiren kimse dahi sigorta primini sigorta ettirebilir.*” **(TTK)**

a) Sedan: Sigorta şirketleri üzerine aldıkları risklerin tamamı veya bir kısmını bir komisyon karşılığında farklı bir şirkete devreder. Bunu yapan şirkete sedan riski üstlenen şirkete “**reasürör**” adı verilir. Mükerrer sigorta için kanunda, ülkemizdeki tüm sigorta şirketlerinin verdikleri teminata göre reasürans anlaşmaları yapma zorunluluğu vardır. Yapılan analizler neticesinde sedan şirketin yükümlülük miktarı belirlenir bunun üzerinde kalan miktarlar reasürans anlaşmaları ile diğer şirketlere devredilir. **(Özbolat, 2020)**

b) Reasürans Komisyonu: Sedan şirketin giderlerini karşılama gayesiyle reasürör şirkete aktardığı prim tutarı üstünden aldığı komisyondur. **(Özbolat, 2020)**

c) Konservasyon: Sedan şirketin devrettiği kısımlardan sonra kendi üstünde kalan risk miktarına konservasyon adı verilir. Ülkemizde Sigorta Kanuna istinaden şirketler bütün branşlara ait konservasyon limitlerini içeren belgeleri Sigorta Genel Müdürlüğüne vermekle yükümlüdür. Konservasyon tespitinde şirketlerin dikkate aldığı unsurlar şunlardır;

- Portföy büyüklüğü
- Hasar ihtimali
- Hasar büyüklüğü
- Sermaye ve rezervler ile bunların gelirleri
- Sermayenin alternatif maliyeti
- Şirketin kabul edeceği iflas noktası
- Reasürans maliyeti
- Yatırım Politikası
- Reasürans politikası ile ilgili uzun vadeli planlar

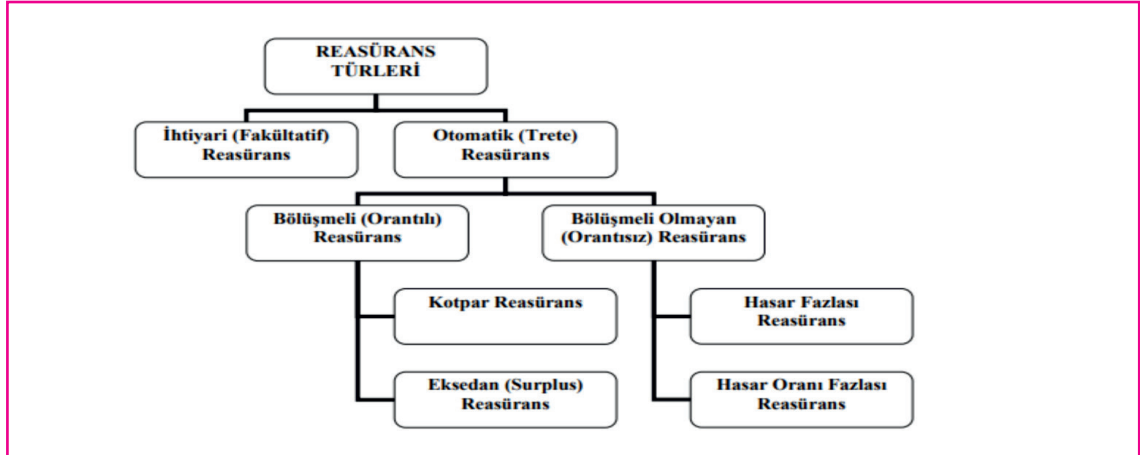
d) Sesyon: Sedan şirketin devrettiği reasürörün kabul ettiği orana sesyon adı verilir. Sedanın devrettiği prim sesyon primidir. Bunun neticesinde alınan komisyona sesyon komisyonu denir. Karlı anlaşmalarda yüksek komisyon verilir zararlı çok olan işlerde ise düşük komisyon verilir. Eğer anlaşma sonucunda kar ediliyorsa reasürör şirket sedan şirkete ek ödeme yapar. Bu yapılan işin başarılı olduğunu gösterir. (Özbolat, 2020)

e) Retrosesyon: Reasürans işleminin reasüre edilmesidir. Reasürans şirketi üstüne aldığı rizikoyu diğer bir şirkete aktarır, riskin bir kısmı veya tamamını aktarması işlemine retrosesyon adı verilir. Devredene retrosedan devir alana retrosesyoner adı verilir. Retrosesyonerin devraldığı risk primine retrosesyon primi buna karşılık ödenen miktara retrosesyon komisyonu adı verilir. (Özbolat, 2020)

f) Trete: Sigorta şirketi ile reasürörün yaptığı sözleşmedir. Sözleşme imzalandıktan sonra sigortacı risklerinin reasüröre aktarır reasürörde bu riskleri üzerine alır. (Özbolat, 2020)

1.2 Reasürans Türleri

Reasüransın teknik fonksiyonun iki ana reasürans çeşidiyle ihtiyari anlaşmalı reasürans ve otomatik reasürans anlaşmaları ile yapılmaktadır. (Kuyumcu, 2009)



1.2.1 İhtiyari Reasürans Anlaşmaları

Kullanımı en eski olan ihtiyari reasürans anlaşmaları şuanda da devam etmektedir. Ağırlıklı olarak otomatik reasürans anlaşmaları devam etse de günümüzde bu anlaşmalar yapılmaktadır. **(Kuyumcu, 2009)**

İhtiyari reasürans anlaşmalarında bireysel riskler için reasürans anlaşması yapılır. Tüm riskler kendi koşullarında iki tarafında kabul edeceği koşullarda yapılır. **(Irukwu, 1980)**

Sedan şirket ve reasürör şirket anlaşmanın konusu olan riske teminat verip vermemekte özgürdür. **(Edelman, 2005)**

İhtiyari reasürans sigortacının riske yeterli reasürans desteği olmazsa veya riskin soyut bir risk olması sebebiyle belli bir oranı veya bütünün başka reasürans düzenlemeleriyle birlikte ele almak istemezse ihtiyari reasürans anlaşmaları yapılır. **(Carter & Lucas, 2004)**

Tüm riskler detaylıca değerlendirilmesi ihtiyari reasürans sisteminin zor ve külfetli hale getirmektedir. Sigorta şirketi reasürörden izin almadan poliçe şartlarını değiştiremez, komisyonlarda düşüktür. Bunlar ihtiyari reasüransın negatif özellikleridir. **(Nomer & Yunak, 1998)**

1.2.2 Otomatik Reasürans Anlaşmaları

Otomatik reasürans diğer bir adıyla trete reasüransı zorunlu bir reasürans türüdür. Sedan şirket risklerini reasüre ettirtmelidir.

Reasürörde bu riskleri onaylamalıdır. Yani zorunlu bir anlaşmadır. **(Carter & Lucas, 2004)**

Bu açıklamaya göre şu sonuca varırız sedan şirket ve reasürörün kendi isteğine bağlı olarak anlaşma yapmadığını görürüz. İhtiyari reasürans anlaşmalarındaki özgürlük trete reasüransında yoktur. **(Kuyumcu, 2009)**

Trete reasürans anlaşmaları ikiye ayrılır. Eğer sedan ve reasürör sigortanın bedeline göre bir anlaşma yapıyorsa bölüşmeli reasürans adı verilir.

Eğer sedan ve reasürör hasara göre bir anlaşma yapıyorsa bölüşmeli olmayan reasürans anlaşması yapılır. **(Alanya, 2003)**

1.2.2.1 Bölüşmeli Reasürans Anlaşmaları

Bu anlaşma türünde sigortacı sözleşme limitleri içinde riskin bir bölümünü aktardığı reasüröründe bu aktarılan kısmı kabul ettiği anlaşmadır. **(Edelman, 2005)**

Sigortacı riskini devretmek zorunda reasürörde bu riski devralmak zorundadır.

Bölüşmeli reasürans anlaşmaları ikiye ayrılır. Kotpar reasürans anlaşmaları ve Eksedan reasürans anlaşmalarıdır.

1.2.2.1.1 Kotpar Reasürans Anlaşmaları

Bölüşmeli reasürans anlaşmalarının en eski ve kolayıdır. Sigortacı riskinin bir kısmını anlaşma



şartlarında belirli bir limite kadar reasüröre aktarır. *(Carter & Lucas, 2004)*

Sedan ve reasürör şirketler prime ve hasara aynı ölçüde paylaşmaktadır. *(Kuyumcu, 2009)*

Örneğin sedan şirket bir yıl boyunca satacağı tüm sağlık poliçelerinin bedellerinin %45 oranında saklama payı olarak tutsun.

Diğer kısmını ise reasüröre aktararak kotpar anlaşması yapsın. Bu anlaşma neticesinde yıl boyunca her poliçenin %55'ini reasüröre aktarılır. %45'ini sedan şirket üstlenir. İki tarafta prim ve hasarları bu oranda paylaşır. *(Alanya, 2003)*

Kotpar anlaşmalar kolay ve karlı yüksektir. Bu sebeple yeni kurulan şirketler veya yeni bir kolda faaliyet gösterecek sigorta şirketleri bu reasürans türünü yeğlerler. *(Kuyumcu, 2009)*

1.2.2.1.2 Eksedan Reasürans Anlaşmaları

Eksedan reasürans gelişmiş ve daha çok kullanılan türdür. Sedan şirket riskin büyüklüğü ve yapısına göre reasüröre istediği kısmı aktarır, reasürör sedanın aktardığı kısmı kabul eder. *(Edelman, 2005)*

Sedan şirketin üzerine aldığı kısma “dilim” veya “plen” adı verilir ve reasürörün riski onaylama zorunluluğunun tavan sınırı “dilim” veya “plen” sayısı ile değerlendirilir. Örneğin sedanın üstlendiği kısım 600.000₺ dilim adedi 4 olursa eksedan anlaşmasının tavan sınırı 2.400.000₺ olur *(Acınan, 2005)*

1.2.2.2 Bölüşmeli Olmayan Reasürans Anlaşmaları

Bölüşmeli olmayan reasürans anlaşmalarında risklerden daha çok hasarlara bakılır. Bu anlaşma türünde sedan ve reasürör hasara göre aralarında paylaşmada farklılıklar olabilir. Bölüşmeli olmayan reasürans anlaşmaları ikiye ayrılır. Biri hasar fazlası diğeri hasar oranı fazla olarak ikiye ayrılır. *(Kuyumcu, 2009)*

1.2.2.2.1 Hasar Fazlası Reasürans Anlaşmaları

Hasar fazlasında sigortacı için bir limit belirlenir bu limite kadar olan hasarları sigortacı karşılar. Reasürör bu limitin üzerindeki hasarlardan sorumludur. *(Edelman, 2005)*

Örneğin taban sınırı 3.000.000 ₺ olsun, tavan sınırı 9.000.000₺ olsun. Sedan şirket 3.000.000₺'ye kadar olan hasarları karşılar. Bunun üzerinde ir hasar varsa 9.000.000₺'ye kadar reasürör karşılar. Totalde 12.000.000₺'ye kadar bir ödeme yapılır. *(Nomer & Yunak, 1998)*

Şimdilerde küresel ısınma sebebiyle kaynaklanan doğal afetlere karşı korunmak amacıyla hasar fazlası reasürans anlaşmaları yapılarak şirketler kendilerini korurlar. *(Kuyumcu, 2009)*

1.2.2.2.2 Hasar Fazlası Oranı Reasürans Anlaşmaları

Bu anlaşma türünde sene içinde sedan şirketin karşılaşılabileceği tüm hasarların sözleşmeye

binaen belirlenen oranın üstüne çıkması durumunda reasüröre sorumluluk yüklenir ve sedan şirket muhafaza edilir. **(Carter & Lucas, 2004)**

Bu açıklamadan yola çıkarak şunu anlarız. Tek bir hasar için reasürör sorumluluk almaz. Eğer tüm hasarlar söz konusu olursa ve belirlenen oran aşılsa reasüröre sorumluluk düşer.

Bu anlaşmalar diğer reasürans anlaşmaları kullanılmadığında, bir risk veya bir hasarın açıklaması zor olduğunda, sedan şirketin yeni bir sigorta kolunda faaliyete geçtiğinde tüm hasarlarını belirli bir seviyede tutmak ve belirli ir tecrübe elde edene kadar toplam tazminatı sınırlamak istediğinde tercih edilir. **(Alanya, 2003)**

2) Reasürans Piyasaları

Sigorta şirketleri birlik içerisinde faaliyette bulunurlar. Reasürörler üzerlerine aldıkları riskleri farklı sigorta şirketlerine aktarmak isterler.

Bu yüzden hem alıcı hem satıcı durumundadırlar. Globalleşen dünyada sigortacılık sektörü ülke sınırlarını aşmıştır.

İngiltere merkezli Reinsurance dergisi elementer branşlarda toplanan net primlere dayanarak analizler yapmış ve dünyanın en büyük 50 reasürörünü açıklamıştır.

Milli Reasürans kendine 39. sırada yer bulmuştur.

Ülkemizin en büyük reasürans şirketi olarak dünya piyasalarında da etkin bir rolü vardır. Hem satıcı hem alıcı olarak faaliyette bulunur. **(Özbolat, 2020)**

Reasürans piyasaları 2 başlıkta incelenir.

2.1 Reasürans Satıcıları

2.1.1 Profesyonel Reasürans Şirketleri

Profesyonel denmesinin sebebi sadece reasürans anlaşmaları yapmasıdır. Direkt sigorta işlemi yapmazlar. Reasürans enternasyonel niteliktedir.

Farklı ülkelerde şubeler açarak sigorta şirketleri ve reasürans şirketlerine hizmet verirler. Profesyonel reasürans şirketleri sigorta şirketleriyle sermaye ilişkisi olduğu görülür ama sigorta şirketleri faaliyetlerini bağımsız yürütür. Bu konuda önde gelen ülkeler Japonya, ABD, Almanya, İsviçre'dir. **(Özbolat, 2020)**

2.1.2 Sigorta Şirketleri

Büyük müşteri potansiyeli olan sigorta şirketleri eş zamanlı olarak reasürans hizmeti de verirler. İlk başta karşılıklı bir alışveriş olarak yapılır.

İki şirket birbirlerine belli bir oranda reasürans verir. Bu şekilde adilce riskler dağıtılmış ve prim dengesi sağlanmış olur.

Bu şirketler hem reasürans hem sigorta hizmeti verirler. **(Özbolat, 2020)**



2.1.3 Lloyd's Sendikaları

Uzunca bir süre Lloyd's sendikaları hem sigorta hem reasürans işlerini beraber götürmüştür. Reasürans işleri 1940'lardan sonra artarak günümüzde muhtelif sendikaların yazdıkları primler toplam iş hacminin yarısı kadardır. Daha sonra uzmanlaşarak brokerlar tarafından lider reasürans olarak tanınmışlardır. (Özbolet, 2020)

2.1.4 Sigorta ve Reasürans Borsaları

Son dönemlerde ABD'de sigorta ve reasürans işleri yapan borsalar kurulmuştur. Lloyd's dan farkı riski üzerine alan şirketlerin sorumlulukları sınırlıdır. Bununda bazı olumsuz sonuçları olmaktadır ve bazı şirketler zarar gördükleri için borsadan çıkarlar. (Özbolet, 2020)

2.1.5 Milli Reasürans Kuruluşları

Gelişmekte olan ülkeler yerel sigortacılık faaliyetlerini kontrole alabilmek adına Milli Reasürans şirketlerini kurmuşlardır. Buradaki amaç yabancı şirketlere prim ödemesi yapılmasının önüne geçilerek dövizin ülkede kalmasını sağlamaktır.

Devletler reasürans koşullarını kendileri belirler. Tekel şeklinde kontrol sağlanır. Tüm şirketler risklerini Milli Reasüransa devretmek zorundadır. Son zamanlarda "pool" tarzı benimsenmiştir. DASK buna örnektir. (Özbolet, 2020)

2.1.6 Yetkili (Underwriting) Acenteleri

Farklı ülkelerde faaliyete geçmek istemeyen ama farklı ülkelerin portföyüne talip olan yerel şirketler kendi isimleri adı altında faaliyette bulunmaları için o bölgelerdeki acentelere yetki verir.

Bu acenteler çoğunlukla broker şirketleri tarafından yönetilir. Bu işler elli bir meblağ karşılığında brokerlerin müşterilerine sunduğu bir hizmettir. (Özbolet, 2020)

2.1.7 Pool Yönetimleri

Sigorta ve reasüre edilen işlerin toplandığı, bağımsız yönetimi olan havuz sistemidir. bu havuza katılan tüm şirketler sistemdeki tüm riskler için anlaşmalarda belirlenen orana göre hisse alabilir, prim ve hasar kaybı bu orana göre belirlenir.

Havuzlar çoğunlukla azı branşlardaki reasürans ihtiyacını karşılamak için kurulmuştur. (Özbolet, 2020)

2.1.8 Dâhili Sigorta Şirketleri

Sanayi ve ticari müesseseler kendilerinin veya bağlı oldukları müesseselerin sigorta ihtiyacını karşılamak adına dâhili sigorta şirketlerini kurarlar.

Bu tarz müesseseler büyüyerek açık piyasaya açılma amacındadırlar. (Özbolet, 2020)

2.2 Reasürans Alıcıları

2.2.1 Sigorta Şirketleri

Piyasada faaliyette bulunan hayat ve elementer sigorta şirketleri reasüransa ihtiyaç duyar. Reasürans alıcısı olarak piyasadaki bu ihtiyacı karşılar. **(Özbolet, 2020)**

2.2.2 Lloyd's Sendikaları

Sigorta şirketleri gibi birçok Lloyd's sendikası vardır. Bu sendikalar reasürans alıcısı olarak da iş yapmaktadır. Sınırsız sorumluluktan dolayı reasüransa gereksinim vardır. **(Özbolet, 2020)**

2.2.3 Devlet Sigorta Kuruluşları

Gelişmekte olan ülkelerde devlet reasürans ihtiyacını gidermek adına reasürans şirketleri kurarlar. Devlet sigorta şirketleri zorunlu devrini yaptıktan sonra kalan riskini piyasadaki karşılayabilir. **(Özbolet, 2020)**

2.2.4 Reasürörler

Reasürans şirketleri de sorumluluk altına aldığı riskleri devretme ihtiyacı hissederler. Retrosesyon işlemi yaparak farklı reasürör şirketlerine riskini transfer eder. **(Özbolet, 2020)**

Dünya Reasürans Piyasaları

Reasürans işi yapmak isteyen şirketler piyasa aracılığıyla aracı olarak brokerlardan reasürans hizmeti alabilirler.

Dünya piyasalarında bu işi yapan brokerlar komisyon karşılığı reasürans hizmeti verirler. Bu komisyonu reasürörler öder. **(Nomer & Yunak, 1998)**

Londra Piyasaları

Londra piyasaları Lyod's ve şirket biçimi piyasaları benimsemiştir. Şirketler piyasası 1884'de kurulan Londra Sigortacılar Enstitüsüdür. Daha sonra 1993'te Londra İş Kabul Merkezi faaliyete geçmiştir. Londra piyasalarını bunlar oluşturur. **(Nomer & Yunak, 1998)**

Kıta Avrupa'sı Piyasaları

Avrupa Birliğinin kurulması ve Doğu Avrupa ülkelerinin kapitalist ekonomiye geçmesinden sonra reasürans piyasaları pozitif etkilenmiştir.

Rasürans piyasalarında Avrupa öne çıkmıştır. Dünyanın en iyi reasürans şirketi Münchener Rück şirkettir. Swiss Re, SCOR ve Assicurazioni Generali bu piyasadaki büyük şirketlerdir. **(Nomer & Yunak, 1998)**



ABD Piyasası

ABD'nin güçlü bir ekonomiye sahip olması müşteri potansiyelinin fazlalığı ve jeopolitik konumu gibi sebeplerden dolayı iyi bir reasürans piyasası oluşmuştur.

Öncelikle yerel de hizmet veren bu piyasa şimdilerde diğer reasürans piyasalarına girme eğilimindedir.

Employers Re Group, General&Cologne Re Group ve American Re Group önde gelen reasürans şirketleridir. **(Nomer & Yunak, 1998)**

Japonya Piyasası

Doğal afetlerin getirdiği hasarlar sebebiyle bu piyasa farklı ülkelere reasürans vermek zorunda kalmıştır.

Tokio Marine&Fire, Toa Fire&Marine Re gibi önemli şirketleri içeren Japon piyasası değer ve şartları belirleyen değil lideri takip eden kapasite oluşturan bir piyasa özelliğindedir. **(Nomer & Yunak, 1998)**

3) Türk Reasürans Piyasasının Düzenlenmesi ve Denetlenmesi

Ülkemizde sigorta ve reasürans işlerinin düzenlenmesi ve denetimini Sigortacılık Genel Müdürlüğü ve Sigorta Denetleme Kurulu yapar.

Sigortacılık Genel Müdürlüğü mevzuatı hazırlama, uygulama ve Avrupa Birliğinden edinilen çalışmalar doğrultusunda sigortacılığın gelişimi için önlemler alır ve bu önlemleri uygular.

Denetleme işlerini Sigorta Denetleme Kurulu yapar. **“4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” gereği müsteşara ağıllı olarak denetleme kurulu bu işleri yapar ve bu yetkileri 4059 sayılı kanunun 5/c maddesi ile “5684 sayılı Sigortacılık Kanununun” 28.maddesinde belirtilmiştir. İlgili kanunlar gereğince kurulu inceleme, denetleme, soruşturma faaliyetlerini yapar ve neticelendirir.**

Sigorta sektörüyle alakalı mali raporlar hazırlanır konuyla alakalı görüş verir, denetimlerden çıkan neticeleri inceler ve değerlendirir, yapılması planlanan uygulamalar ve alınacak tedbirler hususunda öneriler sunar, mevzuat ve uygulama için araştırmalar yaparak görüş ildirir ve tekliflerde bulunmak sorumlulukları arasında yer alır. **(Kuyumcu, 2009)**

“Sigorta şirketleri ile reasürans şirketlerinin faaliyetleri, varlıkları, iştirakleri, alacakları, öz kaynakları ve borçları ile kâr ve zarar hesapları arasındaki ilgi ve dengelerin ve malî bünyelerini ve idarî yapılarını etkileyen diğer tüm unsurların, tahsil edilen primler ile birikimlerin değerlendirilmesi ve korunması ile aktüeryal ve finansal hesap ve dengelerin incelenmesi, tespit ve denetimi sigorta denetleme uzmanları, sigorta denetleme aktüerleri ile bunların yardımcıları tarafından yapılır.” **(Kanunu, 2007)**

Sigorta ve reasürans işlerinin düzenlenmesi ve denetlemesini Sigortacılık Genel Müdürlüğü ve Sigorta Denetleme Kurulu tarafından yapılmaktadır. Kanuna göre Hazine Müsteşarlığına bağlıdır ama siyasi otoritenin etkili olduğunu görürüz. Yani bağımsız değildir.

Avrupa Komisyonun yayınladığı raporda sigortacılık ve reasürans alanlarında AB'ye uyum olmadığı ve özgür bir düzenleyici ve denetleyici olması gerektiği bildirilmiştir. **(Kuyumcu, 2009)**

Reasürans işlerinde düzenleme ve denetleme kadar düzenleyici de önemlidir. Ülkemizdeki sigorta ve reasürans kurumları birincil ve ikincil hukuki düzenlemeye aittir.

Reasürans işlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesinde tek bir düzenleyici yoktur ve bu sebeple **AB'ye uyum sürecinde eleştirilere sebep olmuştur.**

2006 yılında yayınlanan İlerleme Raporunda ülkemizde sigorta muhasebesi ve reasüransa özgü kanunlar yer almadığı bildirilmiştir. **(Kuyumcu, 2009)**

Sigorta ve reasürans kurumlarının işlerini düzenleyen birincil kanun **“5684 sayılı Sigortacılık Kanunudur”** Son dönemlerde yapılan çalışmalar sonucunda sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzenlemeler yapılmıştır.

Türk Sigortacılık ve reasürans mevzuatı AB'ye uyumlu hale getirilebilmek için 5684 sayılı kanun çıkarılmıştır. Bu kanun **“7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu”** yerine getirilmiştir. **(Kuyumcu, 2009)**

Reasürans şirketlerinin denetimi ve düzenlenmesi ikincil kanunda büyük önem taşır. **“Sigorta ve Reasürans Şirketlerinin Kuruluş Çalışma Esaslarına İlişkin Yönetmelik”** olmak üzere sigorta ve reasürans kurumlarının yeterliliği ölçülür ve değerlendirilir, raporlar düzenlenir.

Bağımsız denetime ilişkin yönetmelik, bildirimler ve genelge ikincil kanunları oluşturur. **(Kuyumcu, 2009)**

Millî Reasürans'ın yurt içi prim gelirleri ile sigortacılık sektöründe üretilen hayat dışı primlerin branşlar itibarıyla dağılımı birbirinden farklı yapıdadır. Sektörde en fazla prim üretilen branşlar Kara Araçları Zorunlu Sorumluluk ile Kara Araçları **(Kasko)** sigortalarının yanı sıra, Tarım sigortaları ve Sağlık sigortalarıdır.

Söz konusu branşların sektörün hayat dışı prim üretimindeki payı %50 iken, mevcut koşullar ve risk iştahı çerçevesinde bu alanlarda daha ihtiyatlı bir tutum sergileyen Millî Reasürans'ın yurt içi portföyündeki ağırlığı %7 civarındadır. Bu nedenle, sektörde hayat dışı prim üretiminin sırasıyla %27 ve %16'sını oluşturan Kara Araçları Zorunlu Sorumluluk ve Kara Araçları sigortalarındaki gelişmelerin yanı sıra Tarım sigortalarında görülen yüksek oranlı prim ve hasar artışlarının yurt içi portföyümüz üzerindeki etkisi kısıtlı olmaktadır.

Diğer taraftan, reasüransa devrin yüksek oranlarda gerçekleştiği Yangın ve Doğal Afetler, Mühendislik, Genel Sorumluluk ve Nakliyat branşlarında sektörde yaşanan gelişmeler büyük ölçüde yurt içi portföyümüze de yansımaktadır. **(A.Ş, 2021)**

Yurtiçi iç iş kabulleri portföyünde brüt gelir bir önceki yıla göre %38 artmıştır.Yurt içi iş kabulleri portföyünde, brüt prim gelirlerimiz Yangın, Mühendislik ve Nakliyat branşlarında gerçekleşen büyümenin ağırlıklı etkisiyle bir önceki yıla kıyasla %38 oranında artmıştır.

Yüksek kur ve enflasyonun etkisi, hasar fazlası retrosesyon program maliyetlerinin kurdaki artış ve 2020 programlarına ilişkin ayarlama primi tahakkuk etmesinin neticesinde yükselmesinin yanı sıra Yangın, Mühendislik, Nakliyat branşlarındaki muhtelif risk hasarlarının frekans ve şiddetinde meydana gelen yukarı yönlü hareketin etkisiyle teknik bölüm olumsuz sonuç vermiştir.

Teknik olmayan bölümden yapılan net aktarımların katkısıyla yurt içi işler portföyümüzden 248,2 milyon TL teknik kâr elde edilmiştir. **(A.Ş, 2021)**



Yurt İçi Primin Branş Bazında Dağılımı		Oran%	
Yangın			56
Mühendislik			20
Nakliyat			9
Genel Sorumluluk			5
Tarım			5
Kara Araçları Sorumluluk			2
Diğer			2
Ferdi Kaza			1
Toplam			100

Yurtiçinde Alınan İşler	2021	2020	2019	2018	2017
Prim (TL)	1.843.120.056	1.335.217.811	1.060.777.933	911.044.062	818.143.937
Toplam Primdeki Payı	74.2	73.4	63.9	69	75.

(A.Ş., 2021)

Toplam Hasar Yükümlülüğü (*)	31 Mart 2021			31 Aralık 2020		
	Brüt Toplam Hasar Yükümlülüğü	Toplam Hasar Yükümlülüğü Reasürör Payı	Net Toplam Hasar Yükümlülüğü	Brüt Toplam Hasar Yükümlülüğü	Toplam Hasar Yükümlülüğü Reasürör Payı	Net Toplam Hasar Yükümlülüğü
Kara Araçları Sorumluluk	1.149.420.077	(40.445.608)	1.108.974.469	1.055.217.192	(33.233.699)	1.021.983.493
Yangın ve Doğal Afetler	925.071.194	(847.214.863)	77.856.331	849.958.406	(789.927.564)	60.030.842
Genel Sorumluluk	1.046.602.801	(858.554.743)	188.048.058	818.244.642	(640.478.140)	177.766.502
Genel Zararlar	308.845.964	(289.104.860)	19.741.104	244.226.568	(232.829.594)	11.396.974
Kara Araçları	139.042.663	(1.687.542)	137.355.121	113.310.064	(1.561.264)	111.748.800
Finansal Kayıplar	67.939.706	(64.781.222)	3.158.484	60.590.284	(56.575.170)	4.015.114
Kefalet	120.599.553	(117.005.692)	3.593.861	105.791.672	(102.874.980)	2.916.692
Nakliyat	99.654.632	(85.595.584)	14.059.048	81.296.748	(68.381.394)	12.915.354
Hava Araçları	6.934.461	(6.933.455)	1.006	84.043.676	(84.042.838)	838
Hastalık / Sağlık	35.028.632	(26.674.118)	8.354.514	30.784.935	(22.726.488)	8.058.447
Hava Araçları Sorumluluk	72.068.078	(72.059.896)	8.182	45.222.050	(45.215.005)	7.045
Su Araçları	21.393.493	(19.080.282)	2.313.211	15.786.252	(13.459.954)	2.326.298
Kaza	6.088.956	(3.066.676)	3.022.280	6.071.640	(3.674.740)	2.396.900
Kredi	341.954	(324.856)	17.098	761.838	(723.747)	38.091
Hukuksal Koruma	554.203	-	554.203	392.792	-	392.792
Hayat	144.645	-	144.645	144.645	-	144.645
Toplam	3.999.731.012	(2.432.529.397)	1.567.201.615	3.511.843.404	(2.095.704.577)	1.416.138.827

(*) Toplam hasar yükümlülüğü, bilanço tarihi itibarıyla ayrılmış olan muallak tazminat karşılığını ve IBNR karşılığını içermektedir.

4.1.1.3 Gerçekleşen hasarların geçmiş tahminlerle karşılaştırılması (hasarların gelişim süreci)

	31 Mart 2021			31 Aralık 2020			
	Cari Dönem Etkisi (Net)	Brüt Toplam Hasar Yükümlülüğü	Toplam Hasar Yükümlülüğü Reasürör Payı	Net Toplam Hasar Yükümlülüğü	Brüt Toplam Hasar Yükümlülüğü	Toplam Hasar Yükümlülüğü Reasürör Payı	Net Toplam Hasar Yükümlülüğü
Ödenmemiş Hasarlar Rapor Edilen Hasarların İskonto Etkisi	19.533.175	(691.758.655)	339.854.975	(351.903.680)	(577.131.903)	244.761.398	(332.370.505)
Hasar Karşılıkları (*)	(913.437)	1.256.226.499	(343.853.606)	912.372.893	1.231.383.365	(319.923.909)	911.459.456
Hayat Dışı Toplam	(151.062.788)	3.999.586.367	(2.432.529.397)	1.567.056.970	3.511.698.759	(2.095.704.577)	1.415.994.182
Hayat	-	144.645	-	144.645	144.645	-	144.645
Genel Toplam	(151.062.788)	3.999.731.012	(2.432.529.397)	1.567.201.615	3.511.843.404	(2.095.704.577)	1.416.138.827

(*) Hasar Karşılıkları, bilanço tarihinde toplam muallak tazminat karşılığında yer alan, ödenmemiş hasarlar haricinde ayrılmış olan tüm ek karşılıkları içermektedir.

AK Sigortanın 2021 yılı reasürans payları branş bazında verilmiştir (**Sigorta, 2021**)

Şirket, genel olarak, yangın ve doğal afetler, nakliyat, kaza, kara taşıtları, hava araçları, su araçları, genel zararlar, kara araçları sorumluluk, hava araçları sorumluluk, genel sorumluluk, finansal kayıplar, hukuksal koruma, hastalık/sağlık ve hayat branşlarında sigorta sözleşmesi yapmaktadır.

Buna göre, düzenlenen sigorta sözleşmelerinde, sigortalının mahiyetine göre sigorta riski yoğunlaşması brüt ve net (**reasürans sonrası**) olarak aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. (**Sigorta, 2021**)

Sonuç

Sigortacılar ekonomik olarak tek başlarına alamayacakları riskleri ve muhtemel gerçekleşecek zararları idare edebilecek duruma gelmesi ve onunla birlikte güven ortamı sağlayarak geleceğe dair plan ve yatırım yapmayı amaçlar.

Sigorta şirketleri prim toplayarak piyasalardaki para arzını karşılar ve ekonomik büyümeye katkı sağlar.

Sigorta hizmetleri finansal piyasaların istikrarı önem arz eder. Sistemin verimli bir şekilde devam etmesi uzun dönemde sürekli olarak büyüme ve sigorta şirketlerinin risklerini garantiye alabilmesi güçlü bir reasürans işlemine bağlıdır.

Ülkemizde 1929 yılına kadar reasürans işlerini yabancı firmalar yapmaktaydı, 1929'dan sonra şirketler portföylerinin %50'sini Milli Reasürans A.Ş. ye aktarmaya başlar.

Amaç döviz çıkışına engel olmaktır. Şuanda da ülkemizde bir reasürans şirketi hizmet vermektedir. Sigortacılık ve reasürans faaliyetlerini aynı düzenleyici hükümler içinde yer alır.

Bu sebeple reasüransa özgü birtakım hususlar bu düzenlemenin dışında kalır. Bu konuda yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulur. 3. bölümde belirttiğim gibi var olan düzenleyici ve denetleyici **AB** kıstaslarına uymamaktadır.

Rekabetçi ve yenilikçi anlayışı benimsememiz gerekir. Yine ülkemizde reasürans işlemlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi bağımsız bir organ tarafından yapılmamaktadır.

Bu sebeple gelişmiş ülkelerdeki reasürans işlemleri ile aramızda uyum olmadığını ve problemler olduğunu görürüz. Avrupa ülkelerinin önemli reasürans şirketleri kurumsal yapı olarak rekabete aç ve yenilikçi bir anlayışı benimsemiştir.

Ülkemizde siyasi otoriteden arındırılmış ir sistemin kurulmaya ihtiyacı vardır. Bunun örneklerini İngiltere ve Almanya'da görebiliriz.

Ülkemizde güvenilir bir reasürans piyasasının olmasının birçok olumlu etkisini ileride göreceğiz. Hem ülke ekonomisi hem faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirliği açısından bağımsız bir düzenleyiciye ihtiyacımız olduğu ortadadır.

Son olarak Milli Reasürans A.Ş. ülkemizde tek reasürans şirketi olarak hizmet verir. Tekel olarak piyasaya hükmeden Milli Reasürans rekabet ortamının sağlanmasına engel olmaktadır. Ülke ekonomisine katkısı tartışılır.

Riski düşük olan branşlarda teminat veren Milli Reasürans riski yüksek olan branşlarda yabancı şirketlere yüksek komisyondan reasüre işlemi yapar.



Kuruluş amaçları arasında döviz çıkışına engel olmak vardır ama günümüzde durum tam tersidir. Tekel olması ülke ekonomisine bir fayda sağlamadığı ortadadır. Bu konuda da gerekli adımların atılıp rekabetçi bir piyasa oluşturulmalıdır.

Kaynakça

A.Ş, M. R. (2021). Faaliyet Raporu.

Acınan, H. (2005). Reasürans. İstanbul: Talat Matbaacılık.

Alanya, Ç. (2003). Reasürans Notları. İstanbul: TSEV Yayınları.

Carter, R., & Lucas, L. (2004). Reinsurance Essentials. Londra: Reactions Publishing Group.

Edelman, C. (2005). The Law of Reinsurance. Oxford: Oxford University Press.

Irukwu, J. (1980). Reinsurance in the Third World. Ibadan: The Caxton Press.

Kanunu, 5. S. (2007). Madde 28(3).

Kuyumcu, B. Ö. (2009). AVRUPA BİRLİĞİ TEK REASÜRANS PİYASASINA UYUM SÜRECİNDE TÜRK REASÜRANS PİYASASININ ETKİN DÜZENLENMESİ VE DENETLENMESİ İÇİN YENİ BİR UYGULAMA ÖNERİSİ. İstanbul.

Nomer, C., & Yunak, H. (1998). Reasürans. İstanbul: Ceyma Matbaacılık.

Özbolat, M. (2020). Reasürans. Temel Sigortacılık (s. 224). içinde Ankara: Seçkin.

Sigorta, A. (2021). Faaliyet Raporu.

TTK. (tarih yok). Madde1276.

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Yeter DEMİR
USLU*

1. Giriş

Günümüzde sağlık hizmetlerinde artan rekabetle beraber işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri de güçleşmektedir. Bu sebeple diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinin de başarıya ulaşmasında bazı yönetim anlayışları benimsenmesi gerekmektedir. Bu yönetim anlayışlarından stratejik yönetim anlayışı, özellikle insan sağlığıyla doğrudan ilişkili olan sağlık işletmelerinde belirsizliklerin fazla olması, maliyetlerin yüksek olması ve karmaşık yapıları gibi birtakım zorluklara içermesi sebebiyle sağlık sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Stratejik yönetim, verimli ve etkili sağlık hizmet sunumunun başlangıcı olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple sağlık işletmelerinde yöneticilerin, değişen koşullar ve gelişen teknoloji göz önünde bulundurarak işletme açısından faydalı ve doğru stratejiler belirlemesi gerekmektedir.

2. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Strateji, ilk olarak askeri alan kullanılan ve uzun yıllardır bu alanda uygulanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda düşmanı yok etmek için hazırlanan bir plan olduğu ifade edilmektedir.

Tam olarak tanımlı yapılamamakla birlikte ortak bir tema açısından, geleceğe yönelik kararları belirleyen bir rehber olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin mevcut durumlarını ve dış çevrelerindeki gelişmeleri analiz etme sırasında geleceğe yönelik karar alma süreci ve izleyecekleri yolların belirlenmesi strateji ile sağlanmaktadır.

Stratejinin önemi, işletmelerin teknolojik gelişmeleri takip ederek yeni pazarlar oluşturma istekleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçları gibi birçok konu ile ilişkilendirilen stratejik düşünmeyi sağlayarak, stratejik kararlar alma doğrultusunda yönlendirmektir.

Strateji kavramının yönetim alanında 1970'li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir (*Akgemci,2008*).

* Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi

Stratejik yönetim, İşletmelerin, uzun vadedeki amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi olarak tanımlanmaktadır. Tanım temel alındığında stratejik yönetimin dört temel amacı bulunmaktadır.

Bu temel amaçlar:

- Uzun dönemde nihai sonuçlar,
- Uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürmesi,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü,
- Ortalamanın üzerinde kar olarak belirtilmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik yönetim, gelişim ve değişime duyarlı olmanın ötesinde, gelecekte neler olabileceğini planlama ve bu planı doğru bir yol çizerek hayata geçirmeye çalışmaktır. Stratejik yönetim değişime yanıt vermek, yön belirlemek ve ileriye dönük hedeflerine liderlik etmektedir. Herhangi bir stratejik dönüşüm sürecinde kurumsal vizyon, misyon ve hedefleri netleştirmek ilk adım olarak kabul edilmektedir.

Dinamik bir çevrede varlığını sürdüren işletmeler, başarılı olabilmek için stratejik yönetim anlayışını esas almaktadır. Bu doğrultuda tüm başarılı sağlık işletmeleri, kaynakları verimli kullanmak, değişimlere ayak uydurmak, vizyon, misyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için stratejik yönetim anlayışını benimsemiştir.

Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan hayatına etki etmesi, ne zaman ihtiyaç duyulacağını bilinmemesi, birden fazla hizmetin bir arada sunulması, ertelenemez ve ikame edilemez olması, kompleks bir yapı da olması stratejik yönetim anlayışına duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Uğurluoğlu, vd., 2019).

Sağlık sektörü; demografik değişiklikler, küresel güçlerin etkisi, gelişen ve değişen teknoloji ve politika girişimleri sebebiyle sürekli değişim içerisinde yer almaktadır. Bu faktörler, sağlık hizmetinin maliyeti, kalitesi ve hizmetin ulaşılabilirliğini doğrudan etkilemektedir.

Bu doğrultuda sağlık işletmelerinin yeni stratejiler belirlemesi ve bu belirlenen stratejilerin etkili bir şekilde uygulayarak başarılı sonuçlar elde etmesi büyük önem arz etmektedir. Sağlık sektöründe karşılaşılan zorluklara ve problemlere etkili bir çözüm ancak stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ile sağlanabilir.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin temeli olarak değerlendirilmektedir. Stratejik yönetimin, bütünü değil ancak stratejik yönetimin uygulanmasında önemli bir süreç ve araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik planlama, işletmenin gelecekteki fırsatları ve tehditlerini belirledikten sonra fırsatları değerlendirmek ve tehditlerden kaçınmak için doğru adımlar atılmasında yöneticilere katkı sağlamaktadır.

Sağlık işletmelerinin stratejik planında; faaliyetlerin daha verimli olması, maliyetlerin düşük olması, kalite ve hizmetin iyileştirilmesi ve sunulan hizmetlere erişimin kolaylaştırılması yer

almaktadır. Sağlık işletmeleri stratejik planı beş temel iyileştirmeyi hedef almaktadır (**Harrison, 2010**):

- Sağlık hizmeti kalitesi,
- Hastaların sağlık hizmetine erişebilirliği,
- Yetenekli ve tecrübeli çalışanların elde tutulması,
- Pazara yönelik çeşitlendirme,
- Kaynakların eşit, verimli ve etkin kullanılması.

Doğru bir stratejik planlama karlılığı, etkililiği ve verimliliği beraberinde getiren önemli bir araçtır. Bu unsurlar ancak uzun vadede erişebilir niteliktedir. Belirlenen stratejik planların, sağlık hizmetlerinde finansal planlama, verimlilik, kalite, personel yönetimi, güncel ve uzun vadede stratejiler, ürün ve hizmet bileşimi ve işlevsel planlama gibi temel alanları ele alması gerekmektedir (**Harrison, 2010**).

3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, stratejik yönetimin temel felsefesiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü stratejik yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (**Ülgen ve Mirze, 2013**).

3.1. Stratejik Bilinç ve Stratejistlerin Belirlenmesi

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik bilinç, değişimin farkındalığı, rakiplerin değişen çevreye uygun stratejiler uyguladığı, rakiplerine cevap verebilecek ve uzun dönemde nihai amaçlara ulaştıracak yeni stratejiler gerektiğinin farkında olma olarak ifade edilmektedir (**Ülgen ve Mirze, 2013**).

Var olan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kılmak için anahtar rol oynamaktadır. Stratejistler, stratejik yönetim süreci ile ilgili faaliyetleri başlatan ve her aşamasında yer alan, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişilerdir. Stratejistler, işletmelerin stratejik tercihlerinde, yöneticiler arasında seçilebileceği gibi strateji geliştirme de profesyonel kişiler arasında da seçilmektedir.

3.2. Stratejik Analiz

Bu aşama çevresel olarak sınırların saptanması, işletmenin dış ve iç çevresinin analizinin yapılması ve durum tespit matrislerinin hazırlanması unsurlarını içermektedir. İşletmenin dışında kalan doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin faaliyetlerini etkileyen tüm unsurlar işletmenin çevresi olarak değerlendirilmektedir.

Çevrenin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve değişimlere ayak uydurabilmek işletme açısından önem arz etmektedir. Dış çevre; genel çevre, demografik çevre, sosyo-kültürel çevre

ve teknolojik çevreden oluşmaktadır. İç çevre ise; ortakları, yöneticiler, çalışanlar, kaynaklar ve kültür gibi unsurları içermektedir (**Tengilimoğlu vd.,2017**).

Dış çevre analizi; daha önce hiç yapılmamış olanı yapmak veya var olan durumu farklı şekillerde gerçekleştirmek için fırsatlar yaratmak ve tehditlere karşı hazırlıklı olmaya odaklanmaktadır. Sağlık işletmeleri için dış çevre analizi genel çevre ile sağlık hizmetleri çevresinin incelenmesi olarak değerlendirilmektedir (**Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018**).

Sağlık hizmetleri çevresi, sağlık teknolojileri, yasal düzenlemeler ve sağlığa özel trendler gibi unsurlar hakkında bilgi sahibi olmaya katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda rakipler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve değişimlerin anlaşılması açısından faydalar sağlamaktadır. Sağlık hizmetlerinin çevresi; sağlık işletmeleri, ilaç firmalarını, sağlık işletmelerinin tedarikçilerini, sağlık eğitimlerinin verildiği kurumları, meslek kuruluşlarını ve sivil toplum örgütlerini içermektedir (**Uğurluoğlu vd., 2019**).

Ülkemizde sağlık hizmetleri çevresini oluşturan temel gruplar aşağıda sıralanmıştır:

- Birincil ve ikincil hizmet sunucuları düzenleyen kurumlar: Cumhurbaşkanlığı, TBMM, Sağlık Bakanlığı, YÖK, Çalışma Bakanlığı, Anayasa Mahkemesi.
- Sağlık hizmeti sunan kurumlar: Aile ve Toplum Sağlığı Merkezleri, Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler, özel hastaneler, üniversite hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri.
- Kaynak sağlayan kurumlar: Tıp, diş hekimliği, hemşirelik, eczacılık ve sağlık bilimleri fakülteleri, sağlık meslek liseleri, Hazine ve Maliye Bakanlığı, SGK, sigorta şirketleri, eczaneler, ecza depoları, ilaç ve AR-GE firmaları.
- Birincil ve ikincil hizmet sunucuları temsil eden kuruluşlar: Türk Tabipler Birliği, Sağlık İdarecileri Derneği, Türk Hemşireler Derneği, çalışan ve işveren sendikaları.
- Hastalar ve hastaları temsil eden kurumlar: Hastalar, hasta yakınları, hasta hakları birimleri ve ilgili dernekler (**Ginter vd., 2018**).

Porter' ın 5 Güç Modeline göre yapılacak çevre analizinde sağlık işletmeleri için olası rakipler açısından tehditlerin başında pazara girişin zorluk derecesi gelmektedir. Sermayesi olanın özel hastane açma olasılığı pazardaki rekabeti arttıracaktır.

Bununla beraber diğer unsurlara ilişkin engeller zorlu ise pazardaki işletmeler için tehdit riski düşecektir. Alıcıların pazarlık gücü, sağlık hizmetlerinde hastaların müşteri olarak değerlendirilmesi, hastaların beklentilerini ve isteklerini karşılanmasını gerektirmektedir.

Bu sebeple bu beklentileri karşılamak maliyetleri de arttıracaktır. Teknolojinin yaygınlaşmasıyla artan internet kullanımı, hasta hakları açısından hastaların daha bilinçli hale gelmesi hastaların daha fazla talepkâr olmasına yol açmaktadır.

Bu doğrultuda yapılan yasal düzenlemelerde hastaların sağlık işletmelerine karşı daha güçlü olduğunu göstermektedir. Sağlık Bakanlığı'nın, SGK'nın ve sigorta şirketlerinin yaptığı ödemeler de sağlık işletmeleri arasında rekabeti doğrudan etkilemektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hekimler ve sigorta şirketlerinin, hastaların tercihleri üzerinde diğerlerine daha fazla etkili olması

sebebiyle sağlık işletmelerine karşı pazarlık g¼c¼n¼ de arttırmaktadır. Pazarlık g¼c¼n¼n artması da maliyetlerin y¼kselmesine sebep olmaktadır. İkame mal ya da hizmetlerin varlığı, sağlık hizmetlerinin ikamesi yok denecek kadar azdır. Son zamanlarda alternatif tıp uygulamalarının talep g¼rmesine bağlı olarak, sağlık işletmelerine başvurunun azaldığı g¼zlemlenmektedir. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddetini, rakiplerin sayısı, b¼y¼kl¼đ¼, uyguladığı stratejiler ile pazara giriş-çıkış engelleri etkilemektedir. Rekabet arttıka karlılık d¼řeceđi i¼in bu durum tehdit olarak değerlendirilmektedir (**Akdoğan, 2020**).

3.3. Stratejik Y¼nlendirme

Misyon, işletmeleri diğer işletmelerden ayıran, varoluş nedenlerini a¼ıklayan veya işletmenin kendini ne t¼r bir işletme olarak g¼rmek istediklerini ifade etmektedir. Vizyon, işletmenin gelecekteki neleri başaracağına, gelecekteki hedeflerini ve bulunmak istediği konumu ifade etmektedir. Amaç, işletmenin elde etmek istediği sonu¼ olarak değerlendirilmektedir. Hedef ise, amacın somut ve ¼lç¼lebilir ifadesidir. Vizyon ve misyona erişebilmek i¼in tanımlanmaktadır. Amaçlar ve hedefler ge¼ekçi, belirgin ve ¼lç¼lebilir olmalıdır. (**¼lgen ve Mirze, 2013**).

3.4. Strateji Oluşturma

Bu aşamaya kadar işletme i¼in yeterli ve gerekli bilgi elde edilmiştir. Bu aşama da ise uygulanacak stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda stratejik y¼netimin temel stratejileri ve y¼netim d¼zeyi stratejileri bulunmaktadır. Temel stratejiler işletmenin varlığını s¼rd¼rmesi ve rekabet ¼st¼nl¼đ¼ sağlamak i¼in gelecekte alınması gereken kararları ifade etmektedir. B¼y¼me, k¼ç¼lme, durağan ve karma stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır (**¼lgen ve Mirze,2013**).

B¼y¼me stratejileri, işletme a¼ısından sayısal ve nitelik olarak gelişim olarak tanımlanmaktadır. Sayısal gelişim işletmenin ¼zelliklerine g¼re kapasite kullanımı, kaynak b¼y¼kl¼đ¼ ve varlık b¼y¼kl¼đ¼d¼r.

Nitelik olarak gelişim ise işletmenin kalite a¼ısından gelişimidir. K¼ç¼lme stratejileri, işletmenin mevcut durumu ile varlığını s¼rd¼rmesinin zorlaşması ve rekabet ¼st¼nl¼đ¼n¼ kaybetmesi durumunda mevcut faaliyetlerini ge¼ici ya da kalıcı olarak azaltmak olarak ifade edilmektedir.

Bir başka deyişle beklenti ve isteklerin karşılanamaması, tehditlerin artması ve varlıkların azalmasıdır.

Durağan stratejiler, gelişen veya b¼y¼yen pazarda işletmenin mevcut durumu korumak i¼in uyguladığı stratejilerdir. Karma stratejiler ise işletmenin temel stratejilerinin birka¼ını aynı zamanda izlemesi veya uygulaması ile oluşmaktadır.

3.5. Stratejilerin Uygulanması

İşletme kaynaklarının harekete ge¼irilmesi evresidir. Karmaşık ve kendine ¼zg¼ ¼zellikleri bulunan sağlık sekt¼r¼nde, stratejiler başarılı bir şekilde uygulanmadığında başarılı bir sonu¼ beklemek m¼mk¼n değildir. Bu aşama en az strateji belirleme aşaması kadar ¼nem taşımaktadır.

Stratejilerin uygulanması aşamasında işletmenin başarıya ulaşması i¼in yedi fakt¼r¼n birbiriyle ilişkili olması gerekmektedir. Bu fakt¼rler; strateji, ¼rg¼t yapısı, sistemler, y¼netim tarzı, ¼rg¼t k¼lt¼r¼, insan kaynakları ve yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır (**¼lgen ve Mirze, 2013**).

3.6. Stratejik Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasını stratejik kontrol oluşturmaktadır.

Uygulanan stratejilerin ne derece başarılı olduğu ve performansın ölçüldüğü aşamadır.

Stratejik kontrolün gerçekleştirilmesi için başarı standartlarının belirlenmesi, performansın ölçülmesi, performansın başarı standartları ile kıyaslanması ve düzeltici faaliyetlerin uygulanması ölçütlerinin yerine getirilmiş olması gerekmektedir.

Bu aşama aynı zamanda stratejik döngünün başlangıcı olarak da kabul edilmektedir.

Sağlık işletmelerinde üç kontrol türünden bahsedilmektedir (*Uğurluoğlu vd., 2019*).

Girdi kontrolü: Hizmet üretim sürecinde kullanılan girdilerin kontrol edilmesidir.

Çıktı kontrolü: Sunulan hizmet sonucunda oluşan çıktılarla ilgili standartların oluşturulması ve kontrolünün yapılmasıdır.

Davranış kontrolü: Girdileri çıktılara dönüştürme sürecinin kontrol edilmesidir.

4. Sonuç

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe değişen müşteri istek ve beklentileri, gelişen teknoloji, artan maliyetler sağlık işletmelerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucunda işletmelerin yönetim anlayışları da değişmektedir.

Daha başarılı sonuçlar elde etmek için farklı uygulamalar arasında stratejik yönetim önemli bir yere sahiptir.

Sağlık işletmelerinin kompleks yapısı, belirsizliğin son derece fazla olması ve birden fazla çevresel faktörü bir arada bulundurması sebebiyle stratejik kararlar almaya ve stratejik planlamaya olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Çevreye uyum sağlamak, memnuniyeti arttırmak ve kaliteli sağlık hizmeti sunabilmeleri stratejik yönetim ile mümkün hale gelmektedir.

Sağlık işletmelerinde başarı, karşılaşılabilecek fırsatları ve tehlikeleri ön görerek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda işletmeye fayda sağlamak stratejik yönetim süreci ile sağlanacaktır.

Stratejik yönetim işletmenin güçlenmesine ve yapılacak olan faaliyetlerin daha iyi yapılmasına da katkı sağlayacaktır.

Bu sebeple sağlık sektörünün gelecekte istenilen düzeye ulaşmasında stratejik yönetim anahtar rol oynamaktadır.

5. Kaynakça

1. Akgemci T. Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.
2. Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim (Cilt 7). İstanbul: Beta.

3. Uğurluoğlu, Ö., Demir, İ.B. & Ürek, D. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
4. Harrison, J.P. (2010). Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Health Administration Press, Chicago, Illinois.
5. Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2017). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. (8. Basım). Nobel Yayıncılık, Ankara.
6. Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2018). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. (5.Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.
7. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). The Strategic Management of Health Care Organizations. John Wiley & Sons.
8. Akdoğan, A.A. (2020). Sağlık İşletmelerinde Stratejik Yönetim. İçinde: Akdoğan, A.A. (Editör). Sağlık İşletmelerinde Yönetim, 181-216. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

YÖNETİM KURULU

Başkan	: Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY
Başkan Yrd.	: Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Muhasip Üye	: Prof. Dr. Mehmet ARSLAN
Üye	: Prof. Dr. Nevzat AYPEK
Üye	: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN
Üye	: Prof. Dr. Turhan ÇETİN
Üye	: Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
Üye	: Prof. Dr. Mehmet BAŞ
Üye	: Prof. Dr. Cemalettin AKTEPE
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman OKUR
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÖZER

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

DENETİM KURULU

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Doç. Dr. Emine ÖNER KAYA
Dr. Öğr. Üyesi Cemil ŞENEL

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

HAYSİYET DİVANI

Hüsnü POYRAZ
Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN
Özdemir ÜNSAL

Yazarlarımıza Duyuru

1. Dergiye gönderilen yazıların elektronik ortamda teslim edilmesi
2. Yazılarda yer alacak resimlerin yazarlar tarafından metne yerleştirilerek teslim edilmesi
3. Yazıların 11 Punto ve Times New Roman karakteriyle yazılması
4. Tercüme yazılarda kaynak belirtilmesi
5. Araştırma ve bilimsel yazılar dışındaki yazıların en çok 5 (A4) sayfası olarak yazılması
6. Dergimize gönderilen yazıların başka bir dergiye gönderilmemiş ve yayınlanmamış olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Herhangi Bir Maaş, Ücret ve Huzur Hakkı Almamaktadır.

Kooperatif Postası



KARINCA

OCAK 2023 YIL: 89 SAYI: 1033 ISSN: 1300-1450



9 771300 145005